



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Dirección de Recursos Humanos en Mercadona

Presentado por Laura Orejudo Prieto

Tutelado por Diego Jesús Cuello de Oro Celestino

Segovia, 18 de junio de 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	3
-----------------------------------	---

HISTORIA DE MERCADONA

1.1. ¿Cómo se fundó y quién lo hizo?	
1.1.1. Fundador	6
1.1.2. Inicios de la empresa.....	6
1.2. ¿Cuándo comenzaron a contratar trabajadores?	
1.2.1 Paso empresa familiar a cadena de supermercados.....	8
1.2.2 Donde está y como actúa con sus trabajadores	11

¿CÓMO SON LOS RECURSOS HUMANOS EN MERCADONA?

2.1. ¿Qué son los recursos humanos?	14
2.1.1. ¿Cómo actúan en Mercadona?	14
2.1.2. Análisis de los diferentes puestos de trabajo	15
2.1.3. Planificación de su plantilla de trabajo	23
2.1.4. Reclutamiento de los RRHH	25
2.1.5. Selección de los RRHH	26
2.1.6 Formación de la plantilla	27
2.1.7 Diseño de la política retributiva	28
2.2. RRHH de Mercadona en Segovia	30

EL OTRO LADO DE MERCADONA

3.1. El no demasiado buen trato a sus trabajadores.....	32
3.2. La realidad de Mercadona.	33
CONCLUSIONES.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35

INTRODUCCION Y JUSTIFICACION

He decidido escoger este tema ya que se me ocurrió que podría ser interesante cuando leí las indicaciones del correo de presentación del TFG, ya que allí estaba escrito que era bienvenido un trabajo sobre una empresa real. Creo que Mercadona podría ser una buena solución ya que se trata de una empresa española y además está presente en nuestra ciudad Segovia, por lo cual también sería interesante analizar como son los recursos humanos en la ciudad, la planificación de la plantilla de trabajo y de los puestos de trabajo.

Al tratarse de un tema sobre Organización de empresas, podría ser más útil analizar las diferentes cuestiones que nos hemos podido plantear durante estos cuatro años de carrera, siendo más fácil analizarlo en su conjunto siguiendo la estructura de una empresa real.

Bajo mi punto de vista podría ser un caso interesante de analizar, ya que además de haber comenzado como una empresa familiar fundada hace más de 30 años, Mercadona se ha convertido con el paso del tiempo en una muy importante cadena de supermercados, ya que en la actualidad cuenta con 1.467 establecimientos y una plantilla compuesta a finales de 2013 por 74.100 empleados.

“La familia constituye el compromiso social más firme de confianza, el pacto más resistente de protección y de apoyo mutuo, el acuerdo más singular de convivencia y de amor, que existe entre un grupo de personas. Sin embargo, el hogar familiar es también un ambiente prodigo en contrastes y contradicciones“

Luis Rojas Marcos (La semillas de la violencia, 1995)

Esta frase puede explicar un poco porque la empresa que en su momento se fundó por la familia, al final siempre terminan queriendo expandirse porque es más fácil llevar la empresa con gente que no tienes que ver cuando sales del trabajo.

Al tratarse de una empresa tan importante y que en sus cuentas anuales y balances nos muestra la cantidad de trabajadores, de clientes y el dinero que mueven, puede ser interesante analizar cuál es la situación actual que ocupa, el estudio de sus diferentes puestos de trabajo, cual son sus funciones, su remuneración y otros aspectos importantes dentro de los recursos humanos de esta empresa como su reclutamiento y como planifica su plantilla. Cuáles son sus fuentes de ingresos, además de la gran importancia que tienen sus marcas blancas sobre todo en este tiempo actual de crisis en el que se encuentra inmerso nuestro país.

Para esta empresa, su segundo objetivo es el trabajador (justo después del cliente) y al tener que realizar un trabajo sobre la organización de empresas y los recursos humanos, puede ser interesante analizar si en realidad Mercadona trata de forma adecuada a sus trabajadores, como organiza sus supermercados y tiendas de barrio, como recluta a sus trabajadores e incluso como les remunera. Mi intención es poder analizar todos estos aspectos anteriores estudiados durante estos años basándome en una empresa real.

HISTORIA DE MERCADONA

1.1 ¿CÓMO SE FUNDÓ Y QUIÉN LO HIZO?

1.1.1 FUNDADOR

Mercadona S. A. nace en 1977 dentro del grupo Cárnicas Roig, cuyo propietario era Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad, y se consolidó en el mercado para poder así ampliar la comercialización de sus carnes y poder expandirse al negocio de ultramarinos. Su nombre proviene de la fusión de las palabras en catalán "Mercat" (Mercado) y "Dona" (Mujer).

La persona que en realidad se encargó de que Mercadona comenzara a crecer para llegar a ser lo que es hoy en día fue Juan Roig, uno de los hijos de Francisco Roig, el cual compra a sus padres la empresa. En 1981 contaba con 8 tiendas de ultramarinos en Valencia de tan solo 300 metros cuadrados. Éste es nombrado presidente ejecutivo y es el encargado de transformar las ocho pequeñas tiendas de ultramarinos en una pequeña cadena de supermercados que al poco tiempo se expandió por toda la Comunidad Valenciana.

Pensando en cómo poder mejorar e incrementar la productividad de la empresa, Juan Roig, en 1982 comenzó a incorporar la tecnología de código de barras en los productos para agilizar los procesos logísticos. Fue el primero en hacerlo en España, según consta en las memorias de su compañía.

1.1.2 INICIOS DE LA EMPRESA

Mercadona comenzó a expandirse como hemos dicho antes en los años ochenta, donde el sector de la distribución estaba en pleno crecimiento, cosa que favoreció en gran medida la puesta en marcha de la ya formada pequeña cadena de supermercados que había hasta el momento. Durante esta época se produjo la modernización de la distribución y la gran incorporación de la mujer al mercado laboral, aumentando así el número de establecimientos y por tanto de puestos de trabajo. Su filosofía de negocio fue constante y se basaba en invertir los beneficios en la ampliación y expansión de la empresa

Aún así la empresa tuvo ciertos problemas a la hora de expandirse debido a la introducción en este sector del capital francés, lo que obligó a los proveedores de Mercadona a abaratar sus productos para que los supermercados franceses no logran hacerse con todo el mercado. Por tanto, decidió realizar una política de reducción de precios con los proveedores e invierte fuertemente en publicidad y en la realización de ofertas gancho, en las que se publicitan productos con un precio muy atractivo compensándose con otros productos el margen perdido.

Después de los 10 primeros años de Mercadona como cadena de supermercados, en 1993 cuando la empresa se da cuenta de que los resultados no son los esperados y se replantea la situación, decide poner en marcha el lema que sigue su filosofía empresarial *Modelo de Calidad Total*, el cual pretende conseguir la satisfacción de sus cinco componentes más importantes de la empresa: cliente "el jefe", los proveedores, los trabajadores, la sociedad, y el capital (todo él español). Los hipermercados revolucionaron los sistemas de compra en España. Las metas que se fijó la empresa eran muy concisas: precios fijos, trabajadores fijos y proveedores

fijos para conseguir así clientes fijos.

Lo más importante y principal para Mercadona es la atención al cliente, al cual se le ofrece un muy buen servicio de información y de atención, además de una buena relación entre calidad y precio de todos los productos (sobre todo lo garantizan de sus productos de marcas blancas), fundados en la estrategia SPB (Siempre Precios Bajos), donde Mercadona pretendía buscar la estabilidad, comenzando por quitar las ofertas y la publicidad. Para conseguir lo que pretendía buscó proveedores fieles que comprometiesen precios y suministros estables para muchos años si no había variaciones en las materias primas. Así conseguía diferenciarse de la competencia y no avasallar a los clientes con ofertas constantes.

Gran importancia de sus marcas blancas

Mercadona es líder en ofrecer este tipo de productos. Hacendado es una de las marcas blancas más populares de España, y ya representan el 36% de los productos que se venden en sus supermercados y pueden llegar a alcanzar una cuota de mercado del 50%. También podemos encontrar *Bosque Verde*, *Deliplus* o *Compy*, donde los consumidores de estas marcas blancas pueden adaptar las compras a sus presupuestos sin prescindir de determinados productos y sin disminuir la calidad en sus cestas. Estos productos los desarrolla desde 1996, y cuyos fabricantes interproveedores están claramente identificados en el etiquetado de los diferentes productos.

Aún así, Mercadona tiende a potenciar la presencia de sus propias marcas en detrimento de otras marcas principales, lo que puede provocar que en ocasiones no se encuentre el artículo deseado y se acabe comprando el que ellos poseen es sus lineales, cosa que a ellos les interesa bastante.

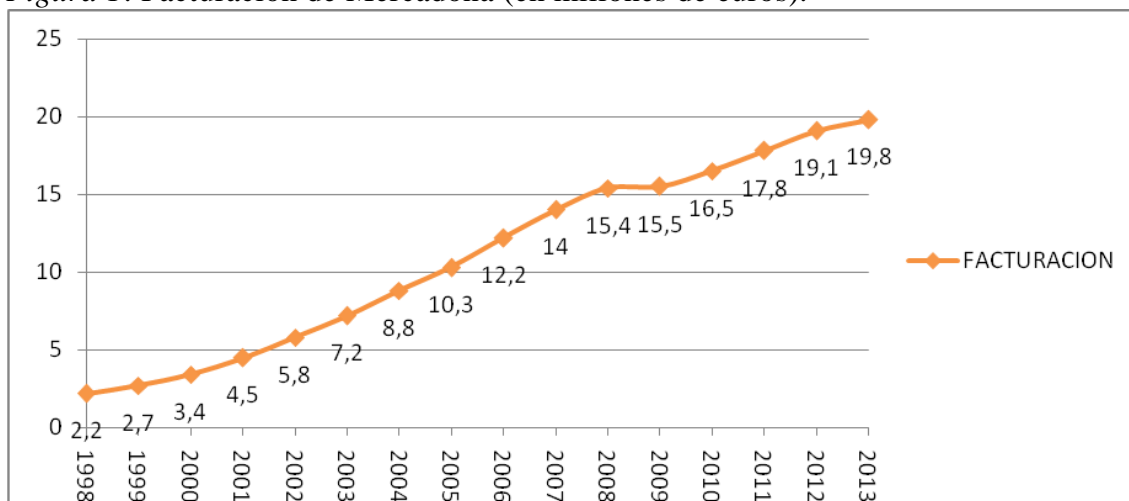
En 2010 Mercadona inicia el modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en el Liderazgo y la Cultura del Esfuerzo y del Trabajo, factores claves para ser una empresa de alto rendimiento y productividad.

En 2011, 2012 y 2013 la empresa cumplió treinta años de un modelo sostenible que pasa por hacer crecer a los cinco componentes de la compañía. Además inicia el cobro de las bolsas de plástico para adaptarse al Plan Nacional Integrado de Residuos.

Vamos a comprobar como con el paso del tiempo Mercadona sigue haciendo crecer sus ingresos. Lo vamos a hacer mediante el siguiente gráfico, en el cual paso a mostrar la evolución de la facturación anual desde sus inicios.

Como podemos observar, Mercadona es una empresa que continua con su nivel de facturación al alza. Además de otros factores como son el gran número de establecimientos que posee o gracias a su lema Siempre Precios Bajos, esto es debido como hemos dicho antes a la gran importancia que tienen la marca blanca *Hacendado*, además de *Bosque Verde*, *Deliplus* y *Compy* para la población española.

Figura 1: Facturación de Mercadona (en millones de euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de memorias anuales de la empresa

1.2 ¿CUÁNDO COMENZARON A CONTRATAR TRABAJADORES?

1.2.1 PASO DE EMPRESA FAMILIAR A CADENA DE SUPERMERCADOS

Actualmente, Mercadona es una compañía de supermercados de capital 100% español y familiar cuyo objetivo es satisfacer todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene de sus clientes. También ofrece a sus clientes productos de droguería, perfumería y comida para mascotas. Estas cinco unidades de negocio se integran en un modelo comercial de barrio donde lo importante es la proximidad y el contacto directo con sus clientes.

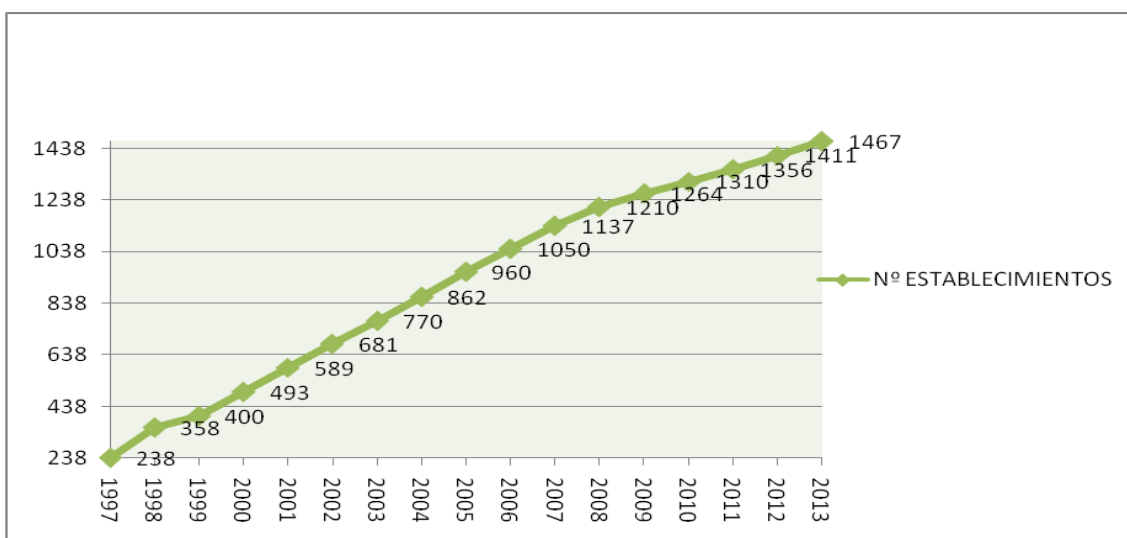
Esta empresa comenzó su estrategia de expansión primero mediante la adquisición de otras empresas de su sector que comienzan a tener problemas con la entrada de los grandes grupos de distribución franceses y del estrechamiento de los márgenes y así en 1988 consigue con la adquisición de los 22 supermercados de Superette, en 1989 con la adquisición de las empresas Cesta Distribucion y Desarrollo de Centros Comerciales, en 1991 con la adquisición de Dinos y Super Aguilar y en 1998 con la adquisición de las cadenas catalanas de Almacens Paquer, Superama y Supermercats Vilaró. También se firman alianzas como la alcanzada en 1997 con Almacenes Gómez Serrano para introducirse en el mercado andaluz.

Desde 1997 Mercadona se ha ido expandiendo en el territorio español muy rápidamente, siendo esta cadena de supermercados junto con DIA y LIDL las únicas que han aumentado su cuota de mercado durante el año pasado, Mercadona ha pasado del 21% al 22.3%. Por todo esto, la empresa ha necesitado seguir expandiéndose debido al buen resultado de sus supermercados para así poder llegar a todos los lugares y a toda la clientela que quiere realizar sus compras en estos supermercados. Un claro ejemplo es que durante el pasado año 2013, el Servicio de Atención al Cliente de la compañía

recibe más de 2.000 solicitudes de implantación de un nuevo supermercado, donde los clientes solicitan la presencia de la compañía en los barrios en que residen.

Este tipo de cadenas enfocadas al bajo precio se benefician de la búsqueda de precios bajos y descuentos por parte del consumidor, un aspecto cada vez más importante a la hora de elegir el lugar donde comprar. Actualmente, estos son los únicos motivos de elección de los establecimientos que han crecido en el último año. Según un artículo del periódico LaExpansion.com, el buen precio constante en el establecimiento ha sido causa de elección para el 53% (49% en 2012) de las compradoras, mientras que las ofertas y promociones ha sido decisivas para el 41% (36% en 2012).

Figura 2: Número de establecimientos de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de Mercadona

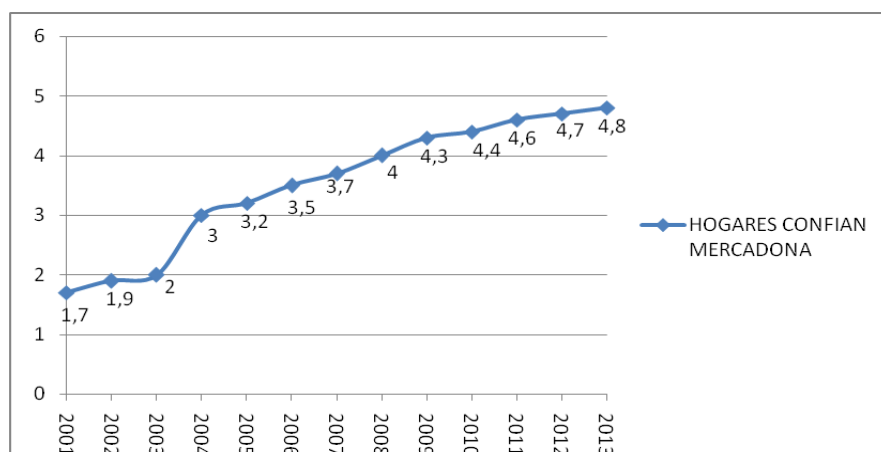
Según el artículo anterior, la gente decide escoger Mercadona en sus compras habituales por tres motivos: calidad/precio (para un 74% de los compradores), la proximidad (71%) y la calidad de los productos (58%).

Durante el año 2013, 4,8 millones de hogares españoles confiaron en Mercadona, y su volumen de compras en España fue de 14.500 millones de euros, lo que representa el 85% del volumen total de compras por parte de Mercadona. Vamos a comparar en un gráfico el número de hogares españoles en la actualidad y como ha ido aumentando con el paso del tiempo el número de hogares que confía en la empresa valenciana.

Tabla 1

Años	Poblacion intercensal de hogares (INE)
2001	14.092.553
2002	14.375.280
2003	14.713.816
2004	15.049.980
2005	15.362.724

Figura 3: Hogares que confían en Mercadona.



CAPÍTULO I

2006	15.663.055
2007	15.949.613
2008	16.219.817
2009	16.475.039
2010	16.713.916
2011	16.936.743
2012	17.151.062
2013	17.357.218

Fuente tabla 1: Elaboración propia con datos de *Hogares en España, Proyecciones 2001-2013*

Fuente figura 2: Elaboración propia con datos de Memorias Anuales

Podemos observar como con el paso de los años (lo hacemos desde el año 2001 que es a partir de donde tenemos datos del censo del número de hogares españoles) los hogares españoles han ido aumentando mucho su confianza en este supermercado, sobre todo en estos últimos años, desde la llegada de la crisis, como ya hemos dicho antes debido al gran número de marcas blancas que posee.

Mercadona se encuentra presente en todas las provincias españolas excepto en el País Vasco. Esto va a cambiar ya que Mercadona ha anunciado que va a extender su marca por toda España, llegando así hasta el último rincón de la península que le faltaba, invirtiendo allí 50 millones de euros en seis años. A principios de 2012, la compañía ya logró implantar sus supermercados en Navarra, donde invirtió 40 millones de euros. Se abrieron 20 tiendas nuevas que generaron 800 puestos de trabajo.

Con su implementación en el País Vasco, la empresa estará presente en toda la Península. Como hemos comentado antes, Mercadona cuenta en la actualidad con 1.467 supermercados en 2013, con 61 tiendas abiertas y 5 cierres durante el pasado año y dispone de una plantilla de más de 70.000 personas, todas con contrato fijo.

Siguiendo con lo anterior, y como podemos comprobar en la tabla 2, Mercadona es la segunda empresa con más reputación y de las más rentables en la actualidad.

El último informe anual que se hizo en 2012 situó a Mercadona en el segundo puesto, solo detrás de Inditex.

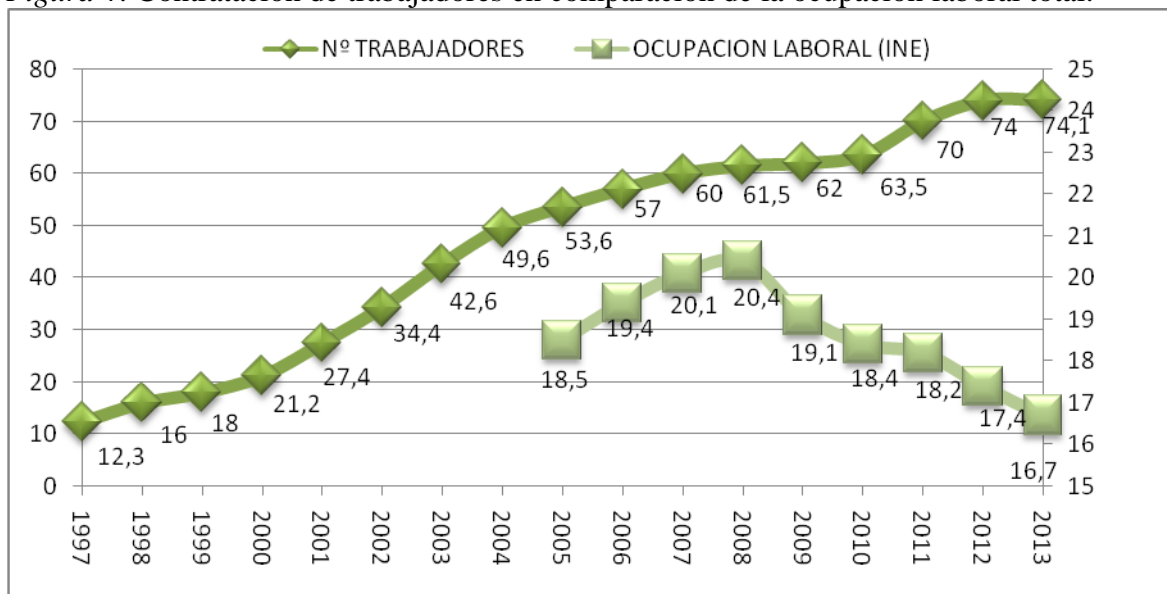
Tabla 2

1. Inditex	6. BBVA
2. Mercadona	7. Iberdrola
3. Santander	8. Mapfre
4. Repsol	9. CaixaBank
5. Telefónica	10. Google

Fuente: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR)

Ahora, en el siguiente gráfico vamos a analizar la contratación de trabajadores que Mercadona ha ido realizando con el paso del tiempo. Si lo comparamos con los datos de ocupación de la población española sacados del INE (solo se encuentran datos desde el año 2005 que fue modificado el Instituto Nacional de Estadística), podemos ver que el número de trabajadores con contrato fijo desde 1997 ha pasado de 12.300 a más de 74.000. Desde el inicio de la crisis en el año 2008, Mercadona (según sus cuentas anuales) ha creado 14.000 puestos de trabajo indefinidos.

Figura 4: Contratación de trabajadores en comparación de la ocupación laboral total.



Fuente: Elaboración propia con datos de memorias anuales de Mercadona (en miles) y datos de ocupación española del INE (en millones)

Mercadona cuenta con el modelo de formación en Calidad Total, donde considera a los trabajadores como su segundo objetivo, donde podemos comprobar en sus memorias anuales que la totalidad de sus más de 70.000 empleados tienen un empleo fijo. También se les da una inversión en formación de 500€ de media (en 2013 invirtió en la formación de sus trabajadores 37 millones de euros) por trabajador.

Mercadona además posee un programa especial para personas con discapacidad, en el cual se produce el pago del 100% del sueldo. Las personas con discapacidad laboral pueden disfrutar de unos salarios mínimos que superan la media del sector de otras cadenas de supermercados.

1.2.2 DONDE ESTÁ Y CÓMO ACTUA CON SUS TRABAJADORES

Mercadona desde sus inicios tuvo una expansión gradual. Desde la Comunidad Valenciana se han ido extendiendo primero a las áreas más cercanas continuando hacia el Este poco a poco. La presencia de los supermercados en lugares diferentes, hace que si bien los productos que se ofrecen son los mismos, no lo es la distribución ni la forma de los edificios. Algunos de ellos semejan pequeños supermercados de barrio sin parking, y otros más grandes, con una superficie mayor, con parking y con una mayor afluencia de clientela.

A nivel nacional, está presente en 49 provincias de 17 comunidades autónomas con una red de 1467 supermercados, solamente no estando presente en el País Vasco, aunque va a cambiar, ya que Mercadona ha anunciado que va a realizar una nueva estrategia de posicionamiento con la implantación de nuevos establecimientos en esta comunidad. Con esta nueva decisión, Mercadona pretende estar presente en la totalidad de las comunidades autónomas de la península ya que esta es la única región que quedaba son

un establecimiento tras la apertura en el 2012 del primer Mercadona en Navarra. La apertura de estos nuevos establecimientos crearan un total de 1.000 nuevos puestos de trabajo con un contrato indefinido en esta región (ya solo en Navarra se crearon 800). La compañía pretende abrir allí 25 nuevos supermercados, realizando una inversión de 50 millones de euros. Esta empresa siempre tiene la necesidad de contratar personal de Recursos Humanos que se ocupen de la selección de los distintos tipos de perfiles que se requieren para su negocio, como son los jefes de departamento, los grupos de logística, los administrativos, informáticos y por supuesto, el personal de supermercado. Mercadona ha manifestado al País Vasco su intención de no sólo generar empleo directo con la apertura de dichos supermercados, sino de realizar una fuerte inversión y generar riqueza en la zona. Para generar riqueza, además la compañía se compromete a realizar compras anuales por valor de, al menos, 150 millones de euros a proveedores agroalimentarios y de servicios vascos, que se incrementarán con la apertura de otros nuevos centros con el paso de los años.

Durante el pasado año, además la compañía anunció la apertura de 61 ofertas de empleo para las Islas Baleares. Se trata de la apertura de un nuevo supermercado en Menorca, más 50 nuevos empleos de personal de supermercado. Otra comunidad que está generando numerosas ofertas de empleo es Madrid.

Por último, debemos destacar otra noticia importante que ha anunciado Mercadona, y es la esperada expansión internacional para poder seguir creciendo y desarrollándose. La empresa está estudiando diferentes opciones en distintos países como Portugal, Francia, Italia y Bélgica. En su expansión intentaran comenzar con la adquisición de una cadena pequeña para ir creciendo progresivamente. No han decidido aún si usar la enseña Mercadona o una local, ni tampoco si usarán sus marcas de distribución, como Hacendado.

Podemos comprobar pues, como Mercadona ha reforzado el compromiso que mantiene con la generación de empleo estable y de calidad en nuestro país, donde según explica su presidente, cualquier cajero/a o reponedor/a con más de cuatro años en Mercadona dispone de un salario que, incluidas las primas por objetivos, supera los 1.600 euros netos al mes. Un hecho relevante es que a pesar del complicado contexto de crisis hayan incorporado a un total de 14.000 personas a su plantilla durante los últimos cinco años.

Además tienen una apuesta constante por la formación del trabajador (durante el 2013 se invirtieron 37 millones de euros), ha aumentado un 6% la productividad de la empresa gracias a sus trabajadores, da la oportunidad de una mejor conciliación laboral-familiar, cerrando así sus supermercados los domingos y dando más facilidades a las trabajadoras que decidan ser madres, también les dan una mayor salud y seguridad laboral.

**¿CÓMO SON
LOS
RECURSOS
HUMANOS DE
MERCADONA?**

2.1 ¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS?

Es el área de gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que son adoptadas para la consecución de los objetivos empresariales, y que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella.

El departamento de RRHH de una empresa debe seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita de manera que se adapten de la mejor forma posible a su puesto de trabajo, proporcionan a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo y definirles los canales de comunicación más adecuados, y por último deben intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades al mismo tiempo que trabaja para que la empresa consiga sus objetivos.

El departamento de Recursos Humanos tiene varias funciones importantes como son:

- La organización y planificación de personal
- Selección y contratación de personal
- Administración del personal gestionando todos los trámites jurídico-administrativo (formalización de contratos, tramitación de nominas, control de los derechos y deberes del trabajador...)
- Formación de los recursos humanos, permitiendo al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad y a los avances tecnológicos.
- Relaciones laborales que relacionan a la empresa con sus trabajadores a través de sus representantes como pueden ser los sindicatos, los comités de empresa...
- Control del personal, de las actividades que realizan, gestiona la motivación del personal y evaluar los resultados y solucionar los posibles errores.

2.1.1 COMO ACTUAN EN MERCADONA

El factor humano es primordial en cualquier organización, y más para Mercadona que su segundo objetivo fundamental es el bienestar del trabajador, por lo tanto es necesaria un área que se encargue no solo de las funciones administrativas y legales del personal, sino también de las relaciones humanas que se crean en la empresa.

Las personas son el elemento distintivo de la empresa, es por ello que sus cualidades y habilidades se pueden convertir en el éxito de la compañía. En la selección de los trabajadores se tienen en cuenta, cada vez más ciertas competencias como:

- Flexibilidad y adaptación al entorno cambiante.
- Trabajo en equipo para poder compartir diferentes puntos de vista, Mercadona busca personas que tengan facilidad para adaptarse al grupo.
- Iniciativa a la hora de tomar decisiones, deben tener cualidades de líder para así utilizar sus conocimientos para plantarse objetivos, diseñar alternativas y tomar decisiones, quieren personas proactivas.
- Comunicación, conectar bien con el cliente, esto es importante ya que sobre todo los empleados de las tiendas son la primera imagen de la empresa, son los que tienen un trato directo con el cliente.
- Experiencia
- Buscan valores como la solidaridad, el respeto, la generosidad y la amabilidad.

El ya nombrado anteriormente modelo de *Calidad Total* ha llevado a la compañía a considerar al trabajador como su segundo objetivo empresarial. Ejemplo de ello es que el 100% de los más de 74.000 trabajadores que componen la organización son fijos. También es importante destacar el pago del 100% del sueldo en caso de incapacidad laboral, además de disfrutar de unos sueldos mínimos que superan la media del sector, así como los programas formativos de alta calidad para la constante actualización de las capacidades a los más de 74.000 trabajadores, con cursos específicos invirtiendo solo durante el año 2013 37 millones de euros hasta completar un total de 1,4 millones de horas en formación, para aprender a ser buenos “tenderos”.

Mercadona destina importantes esfuerzos a la gestión de los Recursos Humanos, una gestión que fomenta valores esenciales para las personas, como lo es la creación de puestos de trabajo de calidad desde los que se impulsan, entre otros, el desarrollo personal y profesional, la estabilidad, la formación, el liderazgo, el respeto, la equidad y la autoexigencia de los trabajadores.

Al igual que en muchas empresas, Mercadona cuenta con el Plan de Acogida el primer día de incorporación a la empresa, y este se mantiene durante toda la trayectoria profesional. Esto permite disponer de unos trabajadores altamente cualificados y motivados, que conocen lo que la compañía espera de ellos y cuyo liderazgo les convierte en personas muy productivas.

Para una mayor motivación de los trabajadores y para que la gente quiera trabajar en esta empresa, a los empleados se les ofrece además un modelo de conciliación de su vida personal y laboral, mediante algunas políticas de rotación de turnos, la no apertura en festivos o las primas sobre determinados objetivos.

Con todo esto, Mercadona está logrando reducir las cifras de absentismo y rotación de empleados, muy elevadas dentro del sector de la alimentación, además de estar elevando y mejorando los niveles de productividad de los trabajadores.

En todos los supermercados que posee Mercadona, cada empleado conoce con media hora de antelación la función que tiene que desempeñar en el establecimiento durante ese día y se diseña basando se el número de clientes, las necesidades de reposición y personal disponible en la tienda. Los trabajadores también saben sus horarios con un mes de antelación, permitiéndoles organizar su vida personal fuera del trabajo.

Mercadona ha creado más de 4.000 puestos de trabajo fijos en solo dos años, de 2011 a 2013. De estos 4.000 empleos, el 40% han sido cubiertos por menores de 25 años reactivando el empleo juvenil en España.

2.1.2 ANALISIS DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE TRABAJO

El concepto de análisis de puestos de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, especificando los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo. Además hay que indicar el nivel de responsabilidad que se va a exigir a la persona en cada puesto, en el cual, cuanto mayor responsabilidad se tenga en la empresa, mayor será su salario. Y por último hay que describir las características físicas y ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí.

Ahora pasamos a realizar el análisis de los diferentes puestos de trabajo de la compañía:

Personal de tienda (cajero/a, reponedor/a y repartidores a domicilio) –Gerente A-

Funciones:

- Tienen que informar, dar atención y asesoramiento al cliente.
- Vender y cobrar.
- Reponer los productos en las estanterías.
- Encargarse de la limpieza de las tiendas.
- Esta labor se realiza en los diferentes departamentos cada tienda.
- Los repartidores deben hacer la entrega de los productos adquiridos por internet en el lugar correcto y el cobro de la misma o, en su caso, la recepción de un justificante o recibo de la entrega realizada cuando el cliente paga de forma online.

Formación y experiencia:

- Estudios primarios.
- No se requiere experiencia en el sector, se irá adquiriendo en el propio puesto de trabajo.
- Para los repartidores será necesario la posesión del carnet de conducir.

Responsabilidad y retribución:

- Deben estar siempre atentos a cualquier cambio de precio del producto que no haya sido puesto en las etiquetas, llevar un control de la caja y saber lo que registran, además la importante labor de dar un buen trato a los clientes, tener amabilidad.
- Respecto a la retribución de los empleados de tienda:

Tabla 3: Salarios del personal de tienda de Mercadona.

ANTIGÜEDAD	- de 1 año	2 años	3 años	4 años
BRUTO/MES	1.264€	1.403€	1.557€	1.728€
NETO/MES	1.074€	1.173€	1.271€	1.400€

+80%
del personal
base

En vigor 01/01/2014

Fuente: Memoria anual 2013 de Mercadona

Promoción:

- Interna

Coordinador de personal (uno por cada supermercado) -Gerente B-

Misión:

- Debe ayudar a la coordinación del trabajo de otros compañeros solucionando los problemas que se puedan plantear. Tiene además que realizar trabajos cualificados bajo especificaciones precisas y con cierto grado de autonomía, iniciativa y responsabilidad.

¿CÓMO SON LOS RECURSOS HUMANOS EN MERCADONA?

- Coordina, planifica y dirige las funciones realizadas por el personal a su cargo, y responde de su formación.
- Participa en la definición de objetivos concretos a alcanzar en un campo determinado y establece normas, guías y estrategias conforme a los principios de la empresa para los empleados a su cargo.

Funciones:

- Atender al cliente, informarle y asesorarle.
- Reponer y supervisar los productos para que todo este correcto en la tienda.
- Debe vender.
- Puede realizar al igual que el personal de tienda las tareas de limpieza de la misma.
- Tiene que realizar pedidos cuando cree que faltan productos en los lineales.

Formación y experiencia:

- Se valorará (sin que sea lo más importante) la formación universitaria media o superior.
- Experiencia mínima de tres años en un puesto similar: gestión de equipos, gestión comercial o gestión económica.

Responsabilidad y retribución:

- Tienen que asegurar el buen comportamiento de los empleados para que la atención al cliente sea la esperada por la compañía, además es responsabilidad suya el solucionar los problemas que se puedan plantear con los clientes y los demás trabajadores e intentar solucionarlos para el buen funcionamiento de la tienda.
- Retribución anual: 14.400 € (más las primas por objetivos), pudiendo aumentar según el transcurso de los años en ese puesto de trabajo.

Promoción:

- Se realizará una evaluación anual para ascender de puesto. Anualmente el coordinador realiza un examen individual evaluando a cada uno de los trabajadores para comprobar si se están cumpliendo los objetivos y requisitos exigidos.

Jefe de tienda (uno por cada supermercado)

Misión:

- Es la persona responsable de la dirección, control y toma de decisiones en el funcionamiento operativo, administrativo y comercial de la tienda a su cargo. Supervisa las labores y actividades del personal, así como el cumplimiento de normas y políticas establecidas por la empresa en el desarrollo de dichas labores. Coordina con el personal de la tienda (cajeros y reponedores) la adecuada realización del proceso administrativo, de ventas y de atención al cliente.
- Siempre informando al Jefe de Zona, se encarga del buen funcionamiento de la tienda tanto a nivel de ventas y atención al cliente como a nivel de gestión del personal a su cargo.

Funciones:

- Debe planificar y organizar las actividades del supermercado.

CAPÍTULO II

- Tiene que asegurar el cumplimiento de los mínimos de calidad, servicio al cliente, salud y seguridad.
- Debe asignar tareas al personal y delegar responsabilidades.
- Hay que formular políticas y procedimientos del funcionamiento para la tienda, siguiendo las directrices que marca Mercadona.

Formación y experiencia:

- Preferentemente profesional titulado, o que se encuentre finalizando estudios en Administración de Empresas, Mercadeo y Ventas o Ingeniería Industrial. Se valorará la formación universitaria superior.
- Experiencia mínima de dos a cuatro años como Jefe de Sección de una empresa del sector de distribución en áreas de ventas, administración o servicio al cliente. O tener al menos dos años de experiencia en el desempeño de funciones similares como Jefe de Tienda.

Responsabilidad y retribución:

- El cargo se ubica en la posición administrativa - ejecutiva de más alta responsabilidad en cada uno de los supermercados de la empresa.
- Retribución anual:

0-3 años	18.000 €
3-6 años	24.000 €
+ 6 años	28.000 €

2.2 Fuente: elaboración propia con datos de Mercadona

Promoción:

- La experiencia del Jefe de Tienda permite en ocasiones evolucionar y pasar a ser Supervisor o Jefe de Zona o incluso Director Regional.

Jefe de Zona (para coordinar los supermercados que están más próximos)

Misión:

- Es el responsable de varios supermercados y ha de coordinarse con los distintos jefes de las tienda.
- La persona que ocupe este puesto será el responsable de la gestión de varios supermercados que estén próximos en cuanto a planificación, organización, implementación y control de resultados.

Funciones:

- Es el encargado de supervisar el buen funcionamiento y correcto estado de las tiendas que están a su cargo. Siempre de hablar con los jefes de tienda para solucionar cualquier problema que pueda surgir, analizando los informes que estos últimos realizan y para así realizar el informe global de su zona
- Tiene que comprobar la productividad de cada una de las tiendas, debe llevar un control de todas ellas para comprobar que producen los resultados que la compañía Mercadona espera de ellas.
- Además dirige el equipo de ventas y desarrolla las habilidades de su equipo, planificando y organizando el trabajo de estos.
- Su responsabilidad es alcanzar el presupuesto de ventas y rentabilidad de su área y el desarrollo de su equipo.

¿CÓMO SON LOS RECURSOS HUMANOS EN MERCADONA?

Formación y experiencia:

- Tener una formación universitaria media o superior.
- Debe de tener una experiencia mínima de tres años en un puesto con características similares a este o bien siendo Jefe de Tienda. Al poder promocionar al puesto de forma interna, esta experiencia se irá adquiriendo con el paso del tiempo.

Responsabilidad y retribución:

- Es importante saber delegar funciones por ejemplo a los Jefes de las tiendas, pero no responsabilidades, ya que quien responde ante la compañía por los logros y desaciertos es el Jefe de Zona.
- Con una experiencia mínima de tres años, la retribución anual de este puesto sin contar con primas por objetivos ni pagas extraordinarias será de 24.000 €.

Promoción:

- A este puesto se puede llegar por promoción interna, es decir, puedes llegar a él incluso desde la posición de vendedor.
- Puedes también promocionar internamente desde aquí hasta llegar a ser Director Regional.

Como ya sabemos, la mayoría de los empleos que se ofrecen y que más gente quiere optar a ellos son de cajeros y reponedores. Pero como hemos dicho antes, Mercadona da facilidades a sus empleados para que sobre todo los mejores pueden promocionar y ocupar puestos de más altos cargos. Durante el año 2013, 462 personas promocionaron a cargos directivos, de los cuales el 45% fueron hombres mientras que el 55% restante fueron mujeres.

Todas las personas aspirar a llegar a cargos más elevados y por tanto, ahora vamos a ver qué cargos estarías por encima de los anteriores ya comentados.

PRESIDENTE: JUAN ROIG

Tabla 4: Puestos en la dirección de Mercadona

Director General de Tiendas y Prescripción Perecederos <i>José Jordá</i>	Director General de Compras Transformados del Campo <i>Francisco Espert</i>	Director General de Logística <i>Oriol Montanyá</i>
Directora General de Prescripción Secos <i>Julia Amorós</i>	Directos General de Compras de Carne y Mar <i>Rafael Berrocal</i>	Director General Financiero y Fiscal <i>Ramón Bosch</i>
	Director General de Compas de Fruta y Verdura <i>Francisco López</i>	Director General de Recursos Humanos <i>Héctor Hernández</i>
	Director General de Compras Derivados del Petróleo <i>David Cid</i>	Director General de Relaciones Exteriores, Obras y Expansión <i>Juan Antonio Germán</i>
		Director General de Administración <i>Félix Peña</i>

Fuente: Elaboración propia con datos de la memoria anual de 2013

Director General de Prescripción

Prescripción es como la empresa denomina a la labor de mercadotecnia (identificar las necesidades y deseos del público objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia) de los supermercados, una tarea en la que participan todos los empleados de las tiendas y a la cual Mercadona cada vez de más importancia. Por ello, ha desdoblado la antigua Dirección General de Prescripción en dos:

- Productos secos (todo lo relacionado con limpieza y estética)
- Productos perecederos (sección de carnicería, pescadería, panadería y charcutería)

Funciones:

- Cada uno de los directores de los dos departamentos se encargan de sus productos y además tienen que conseguir el acuerdo de precios entre los distintos proveedores.
- Tienen que analizar los diferentes tipos de productos dentro de su propio mercado (ver cuáles se están dejando de consumir, los que aumentan sus ventas...)
- Su tarea es buscar mediante estudios mejorar las cualidades y calidades de los productos para que se adapten de una forma más satisfactoria a las necesidades y deseos de los clientes.

Directores Generales de Compras

Funciones y responsabilidades:

- Definen la política de compras (cada uno de los productos que le competen) de la compañía en términos de cantidad, calidad y precio, además de fijar los objetivos económicos anuales junto a la Dirección General y el presidente y poner en marcha esta política.
- Tiene que analizar las necesidades de los diferentes departamentos y secciones y elegir a los proveedores.
- Apoya a un equipo de compradores que posee Mercadona encargados de negociar con los proveedores y con los auditores.
- Controlar y realizar el seguimiento de los proveedores, estando siempre en contacto con ellos: reglamento, roturas de aprovisionamiento, etc. Además debe supervisar la gestión de los stocks de los supermercados.
- Sigue el desarrollo o programas de Gestión de Proveedores.
- Desarrolla las relaciones con el resto de departamentos.

Formación y experiencia:

- Los Directores de Compras del sector industrial son la mayoría ingenieros de formación. Deben reunir las cualidades de manager y de negociador en un marco técnico y jurídico. Esta función se ejerce en un contexto internacional que exige el dominio de una o varias lenguas.
- Deben poseer una experiencia de al menos cinco años en el área de las compras. Antes la función principal estaba basada en el precio, pero ahora la función se centra en las funciones que trasladan el riesgo a los proveedores desarrollando así una fuerte asociación con ellos.

Director General de Logística

Funciones y responsabilidades:

- Define la política de transporte de la compañía entre los lugares de producción y/o de almacenaje y los clientes. También se encarga de saber cuándo es el momento óptimo para que las mercancías salgan del lugar de su producción para llegar a los diferentes supermercados.
- Organiza las relaciones con los transportistas, modifica y negocia los contratos de subcontratas de otros transportistas que necesiten en cualquier otro momento.
- Organiza los stocks de los productos terminados, materias primas y productos consumibles.
- Debe asegurar las provisiones y optimizar los stocks de todos los supermercados en función del plan de producción de los proveedores y de las previsiones de ventas, teniendo en cuenta siempre el marketing. Para todo esto tiene que tener siempre un buen sistema de información.
- Su trabajo tiene que estar muy relacionado con el departamento de compras con el fin de que se integren las dificultades logísticas en sus negociaciones con los proveedores a la hora de cerrar una compra.
- Se encarga de la organización y la gestión de las plataformas logísticas o de distribución. También lleva el control de la distribución a los clientes que realizar sus compras por internet, para que siempre se haga el reparto lo más eficientemente posible y en el menor tiempo.

Formación y experiencia:

- La persona en este cargo debe tener una formación universitaria superior, deben provenir de la producción donde se ha aprendido a dirigir plantillas o de una función logística en una responsabilidad media. Debe tener una visión internacional y al menos el conocimiento de un idioma extranjero.
- La principal cualidad es la organización. Debe tener sentido de la negociación con el fin de obtener las mejores condiciones de transporte, de almacenaje...
- Deben tener una experiencia en la carrera en logística que se lo que aconseja a los titulados. También debe de tener algo de experiencia en la parte comercial, de marketing u orientado hacia la producción ya que su puesto se sitúa entre medias de estas tres áreas.

Director General Financiero y Fiscal

Funciones y responsabilidades:

- Se tiene que encargar de la coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros.
- Supervisión del Control de Gestión: definición de procedimientos y de los diseños de los procesos presupuestarios.
- Gestión de Tesorería, Credit Management, Gestión de Cobros, etc.
- Supervisión de la relación con auditores externos, administraciones externas. Además de llevar actualizados los informes de viabilidad de inversiones y proyectos llevados a cabo generalmente por el Director de Relaciones Exteriores.
- Debe llevar a cabo la selección, formación y desarrollo de sus equipos de trabajo.

Formación y experiencia:

- Debe de tener una formación superior en finanzas y/o en gestión, y puede además estar completada con algún postgrado en contabilidad. Si existe una alta competitividad en la empresa, se puede llegar a pedir poseer incluso un MBA (Master of Business Administration).
- Hace falta tener una experiencia de al menos tres o cuatro años en empresa de auditoría externa o departamento de contabilidad y control de gestión, y controlar parte del área de finanzas y fiscalidad.

Director General de Recursos Humanos

Funciones y responsabilidades:

- Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, para dar unas pautas sobre cómo deben de ser las contrataciones que realice la empresa. Controlar la planificación, la organización y el desarrollo estratégico del capital humano.
- Debe planificar y organizar las plantillas de los diferentes supermercados, mantener actualizadas los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal, llevando a cabo un sistema de evaluación del desempeño.
- Tramitar la incorporación, promoción, retribución, retiro o destinación a otro lugar del personal de la empresa.
- Elaborar el Plan Estratégico de Formación de Mercadona para realizar el seguimiento y cumplimiento del plan anual de los trabajadores.
- Prevención de Riesgos Laborales: coordinar y supervisar todo lo relacionado con la seguridad y salud laboral. Confeccionar el Plan Anual de Seguridad, seguimiento de los accidentes laborales (frecuencia, gravedad)...

Formación y experiencia:

- Deben tener una formación universitaria superior, con especialización en recursos humanos. Pueden además poseer algún curso de postgrado o máster específico de recursos humanos para conseguir una mayor especialización.
- Se requiere un mínimo de ocho a diez años de experiencia profesional para llegar a esta dirección.

Este departamento de Recursos Humanos está formado además del Director General (Héctor Hernández) por un técnico especializado el RR.HH y varios administrativos que se encargan de realizar todas las actividades anteriormente comentadas.

Director General de Relaciones Exteriores, Obras y Expansión

Funciones y responsabilidades:

- Tiene que coordinar a todas las personas dedicadas a la búsqueda de negociación y firmas de futuras implantaciones para la realización de nuevos supermercados.
- Tiene que llevar a cabo la ejecución de proyectos para estos supermercados, la realización de las obras y llevar a cabo el control de la inversión y de los costes de dichas obras.
- La puesta en marcha de los nuevos supermercados, la verificación de la inversión realizada y la ubicación elegida, son las tareas exigidas por la empresa

¿CÓMO SON LOS RECURSOS HUMANOS EN MERCADONA?

en su cuenta de resultados, para comprobar que se han cumplido los objetivos.

- Además se tiene que ocupar de su posterior mantenimiento, procurando que la tienda este en las mismas condiciones que cuando se inauguró durante toda su vida útil.

Director General de Administración

Funciones y responsabilidades:

- Es responsable de los Estados Financieros y de mostrar la imagen fiel de las cuentas de la sociedad. Dispone de un equipo con el cual elabora, centraliza y controla la información contable que resulta de la actividad empresarial, supervisando la contabilidad general y auxiliar además de la fiscalidad de la empresa, controlando la tesorería de Mercadona.
- Colabora en la elaboración del presupuesto junto con el Director Financiero y realiza el balance del cierre de los ejercicios según las normas contables.
- Es el encargado de tareas administrativas propias de los supermercados, así como de la elaboración y gestión de las nóminas de la plantilla.

Formación y experiencia:

- Se considerará condición necesaria ser Diplomado o Licenciado en Administración y Dirección de empresas, o formación similar.
- La persona seleccionada deberá aportar una experiencia mínima de 3-5 años dentro de un departamento financiero de una empresa multinacional desarrollando las funciones anteriormente descritas como Contable o Jefe de Contabilidad. También es valorable la experiencia en el departamento de auditoría.

Es importante comentar que todos estos directores de la empresa tienen a su cargo un importante equipo de trabajadores a su cargo, a los cuales tienen que dirigir de forma eficiente para que sus decisiones sean llevadas a cabo en conjunto y así asegurar la buena marcha de todos los departamentos y del buen funcionamiento de la empresa, cosa que en verdad sucede en Mercadona ya que aun en estos tiempos de crisis sigue aumentando sus beneficios (en 2013 ha tenido un beneficio neto de 515 millones de euros, lo que supone un incremento respecto del año anterior del 1%) y abriendo nuevas tiendas de barrio y supermercados dando paso a la creación de numerosos nuevos puestos de trabajo.

Si analizamos la última memoria anual que nos ofrece Mercadona, vemos como las personas que están actualmente trabajando en la compañía, se distribuyen en todas las edades:

- Hasta 29 años: 13.100 empleados, es decir, el 18% de la plantilla.
- Entre 30-39 años: 39.000 empleados, es decir, el 54% de la plantilla.
- Entre 40-65 años: 21.000 empleados, es decir, el 28% de los trabajadores.

2.1.3 PLANIFICACION DE SU PLANTILLA

La planificación de la plantilla de trabajo es la previsión del número de trabajadores que va a precisar una empresa a corto, medio y largo plazo.

Esta previsión es difícil debido a los factores internos y externos que influyen en la

evolución de la empresa y de la plantilla, muchos de ellos difícilmente determinables cuando el horizonte temporal es de varios años.

Es difícil encontrar como Mercadona planifica el número de trabajadores que va a contratar para cada supermercado, pero como podemos comprobar si observamos los últimos establecimientos que ha abierto la compañía, podemos hacer una estimación de los trabajadores que contrata y como planifica su plantilla de trabajo:

- Santander: se ha contratado una plantilla de *45 trabajadores*, y cuenta con una superficie de ventas de 1.679 metros cuadrados.
- Andratx (Mallorca): una plantilla de *42 trabajadores* fijos directos y con una superficie de 1.600 metros cuadrados.
- Tudela (Navarra): se han contratado *35 trabajadores* fijos y una superficie de ventas de 1.600 metros cuadrados.
- Capdepera (Mallorca): se han contratado *40 trabajadores* fijos directos y cuenta con una superficie de 1.500 metros cuadrados.
- Telde (Gran Canaria): contratación de *55 trabajadores* con una superficie de ventas de 1.780 metros cuadrados.
- Nigrán (Pontevedra): plantilla de *35 trabajadores* y una superficie de 1.700 metros cuadrados.
- Adra (Almería): se han contratado *34 trabajadores* y cuenta con una superficie de 1.600 metros cuadrados.
- Fuerteventura: contratación de *39 trabajadores* y una superficie de 1.700 metros cuadrados.

Estos anteriores han sido los supermercados que ha abierto Mercadona solo durante el mes de abril de 2014, por lo que nos podemos hacer una idea de la cantidad de supermercados que está abriendo por toda España en este último tiempo. Todos ellos cuentan con las secciones habituales de Mercadona: carnicería, charcutería, pescadería, perfumería, etc. También disponen de zonas de descanso y vestuarios para los trabajadores y una sala de formación. Siempre tienen el mismo horario de apertura y de cierre y disponen de aparcamiento para sus trabajadores y clientes.

Con estos datos, podemos comprobar cómo Mercadona realiza sus planes de nuevas inversiones para los futuros supermercados de una forma muy similar en todos ellos. Cuentan con una superficie de ventas en todos los casos muy similar, estando en todos ellos entre los 1.500 y los 1.700 metros cuadrados y la cantidad de trabajadores nuevos que se contratan también es muy parecida en todos los casos, oscilando entre los 30 y los 60 empleados por tienda.

Para ver como estamos en lo cierto y que este es el modelo de la empresa, Mercadona en su plan de expansión para el 2015 prevé la apertura de 25 tiendas en el País Vasco y contratar un total de 1.000 personas. Si esos 1000 trabajadores los repartimos en las 25 tiendas nos sale un total de 40 empleados de media por cada una de ellas.

Afirmamos pues, que Mercadona tiene unos planes establecidos, donde todos sus supermercados tienen la misma presencia, las mismas secciones, las mismas disponibilidades y por tanto se construyen con una superficie muy parecida y con la misma planificación de su plantilla, eso sí, la compañía siempre estudia antes a sus clientes potenciales, su asiduidad a la tienda, el volumen de sus compras, etc.

2.1.4 RECLUTAMIENTO DE LOS RR.HH

El reclutamiento de personal es el proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer a candidatos potencialmente cualificados y capaces de desempeñar los cometidos que se le asignen.

Al igual que muchas empresas, Mercadona realiza dos formas de reclutamiento, interno y externo.

RECLUTAMIENTO INTERNO

A la hora de promocionar a una persona, la empresa lo suele hacer de forma interna, sobre todo a puestos de altos cargos como son los directivos. Según una entrevista realizada al Héctor Hernández, Director de Recursos Humanos de Mercadona, explica que el 100% de los cargos directivos han alcanzado su puesto a través de la promoción interna. Durante el año 2013, promocionaron 462 personas a cargos directivos, un 45% fueron hombres y el 55% mujeres. Esto supone una importante herramienta motivadora para los trabajadores sabiendo que cualquier persona que entre en la organización puede optar a estar en lo más alto de la misma, porque se reconoce tanto el esfuerzo como los resultados en su trabajo diario.

Que esos puestos los ocupe una persona ya conocida por la empresa supone grandes ventajas también para esta, ya que es menos costoso que el reclutamiento externo, es más rápido, tienen una integración inmediata y se aprovechan las inversiones en formación.

RECLUTAMIENTO EXTERNO

La empresa trata de cubrir una necesidad vacante en un puesto de trabajo con personas ajenas a la misma.

Se inicia con la búsqueda de candidatos anunciando siempre el número de puestos de trabajo que se ofrecen, y termina cuando se reciben las suficientes solicitudes de empleo que la empresa estima.

Estos son los canales de reclutamiento que sigue la empresa y los cuales tienen que seguir las personas que quieran tener un empleo en esta, para poder inscribirse en los procesos de selección de Mercadona a través de su web de empleo:

- La compañía posee un Portal de Empleo en Internet en el cual la gente que quiera puede consultar e inscribirse a las ofertas de trabajo para todas las áreas de Mercadona en toda España.
- Otra vía para acceder a inscribirse es a través de los servicios de empleo provinciales, como es el caso de Navarra y Canarias. El servicio Navarro y Canario de empleo firmaron un acuerdo para promover la contratación de personal desempleado en estas dos comunidades.
- También se puede acceder a los procesos de selección mediante los ayuntamientos de las ciudades donde se anuncia la apertura de un nuevo supermercado Mercadona. Están empezando a habilitar procesos para recoger currículum y enviárselos a la empresa.

Pero sin duda, lo más aconsejable es entregar el currículum directamente en las cajas de los supermercados más cercanos al que se vaya a abrir. Anuncian las nuevas aperturas con carteles tanto en los supermercados, como por las calles para presentar sus productos a los ciudadanos.

También aconsejan ponerse en contacto con el servicio de empleo al que pertenezca el supermercado que se vaya a abrir y con el ayuntamiento para informarse del proceso a seguir en el caso de las nuevas aperturas.

Además Mercadona consulta los archivos de los candidatos que se presentaron a otras ofertas y no fueron seleccionados para ningún puesto. También tiene en cuenta los antiguos empleados (consulta de su base de datos) que abandonaron la empresa voluntariamente o que trabajaron temporalmente (prácticas, cubriendo épocas de mucha demanda...).

2.1.5 SELECCIÓN DE LOS RR.HH

Una vez que se dispone de un número suficiente de candidatos, se inicia el proceso de selección de los mismos. El objetivo de la selección es conocer adecuadamente a cada uno de los candidatos y juzgar así su idoneidad para el puesto de trabajo.

El resultado del proceso de selección implicará escoger entre todos los candidatos que se han reclutado, a aquellos que tengan mayores posibilidades de ajustarse al cargo que se busca y a la empresa.

Todos los nuevos trabajadores de Mercadona son seleccionados persiguiendo ajustarse a un entorno de calidad, por tanto se exige una cualificación mínima de graduado escolar, realizándoles exámenes de conocimientos culturales, entrevistas, pruebas psicotécnicas y dinámicas de grupo entre otras cosas.

Con ellos, la compañía ha logrado reducir las cifras de absentismo y rotación de empleados, muy elevadas dentro de este sector, y además ha logrado elevar bastante los niveles de productividad de sus trabajadores.

En Mercadona todos los empleados conocen con media hora de antelación la función que van a desempeñar cada día en el establecimiento y estando ésta diseñada basándose en variables como el número de clientes, las necesidades de reposición de productos o el personal disponible en la tienda. Los trabajadores también conocen sus horarios con un mes de antelación, para que así puedan organizar mejor su vida fuera del trabajo.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN EN MERCADONA

Si analizamos la experiencia de los usuarios de foros que han trabajado en la empresa, podemos determinar cómo funciona la “entrevista Mercadona”.

El proceso de selección de personal de la empresa se estructura en tres fases:

1º Entrevista de grupo. Se hace en grandes empresas que quieren contratar a varios profesionales para puestos similares. Mercadona hace su primera selección en una entrevista en la cual participan 10-12 candidatos. Tras explicarles el funcionamiento de la empresa, se les pregunta a cada uno de ellos por qué desean trabajar en ella, además de otros aspectos relacionados con su experiencia, disponibilidad de horarios, puesto que desean. Los encargados del proceso comprueban cómo se desenvuelve cada uno en el grupo. Para ellos, se plantea un problema a debatir y solucionar entre todos.

2º Entrevista individual. Los candidatos que superan la fase anterior serán llamados

para una entrevista individual. En esta se profundiza en la formación y experiencia del candidato, motivos por los cuales desea trabajar en la empresa, disponibilidad, habilidades...

3º Test psicotécnico y pruebas médicas. Después de la realización de estos exámenes, se procede a la contratación de los candidatos seleccionados y por tanto a la firma del contrato de trabajo.

Justo después de la firma del contrato se produce la incorporación del personal, y es entonces donde comienza la socialización. Mercadona posee un *Plan de Acogida* desde el primer día que se incorporan a la empresa y se mantiene durante toda su trayectoria profesional. En este manual, los coordinadores ofrecen información detallada de las funciones que desempeñara en su futuro trabajo y las pautas para realizarlo adecuadamente.

Este programa permite tener unos trabajadores motivados y cualificados que conocen bien lo que la empresa espera de ellos y gracias a su trabajo y liderazgo se convertirán en personas altamente resolutivas.

2.1.6 FORMACIÓN DEL PERSONAL

La formación es el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y actitudes de los trabajadores nuevos y los que ya están asentados en la empresa para así conseguir una actuación adecuada en la actividad de la compañía. En la actualidad la continua formación de los empleados es imprescindible debido a la presión del entorno competitivo.

Mercadona antes de incorporar a sus nuevos empleados al puesto de trabajo, todos estos reciben un curso de formación durante nueve semanas, adaptado a cada responsabilidad, sobre el modelo de gestión de calidad total que es impartido por la propia empresa.

La continua formación durante toda la vida laboral del trabajador en la empresa está orientada al desarrollo de sus capacidades y les ayuda a sentirse importantes gracias a la política de promoción interna que posee Mercadona.

El modelo de *Calidad Total* anteriormente citado trata de crear valor para todos los participantes de la empresa y sus principales objetivos son los siguientes:

- Cliente: pretende ofrecerles precios bajos y estables prescindiendo de ofertas gancho.
- Proveedor: se quieren conseguir plazos a de pago más cortos y la transformación de la marca propia en marca blanca.
- Trabajador: darles facilidades para mejorar la conciliación de la vida personal y laboral.
- Capital empresarial: supresión de la publicidad para disminuir costes.
- Sociedad: sigue una estrategia de RSC (Responsabilidad Social Corporativa), preocupándose por la sostenibilidad a largo plazo y teniendo una visión económica, social y medioambiental en la cual prima el desarrollo sostenible.

La compañía apuesta por la constante inversión en formación. Durante el año 2013 Mercadona realizó una inversión cercana a los 37 millones de euros, impartiendo un total de 1,4 millones de horas de formación entre todos sus empleados.

La empresa destina importantes esfuerzos en la gestión de sus Recursos Humanos, lo que fomenta valores esenciales para las personas, como es la creación de puestos de trabajo de calidad, ayudando al desarrollo personal y profesional, la estabilidad y la equidad de los trabajadores.

2.1.7 POLÍTICA RETRIBUTIVA

El sistema de retribución es uno de los mecanismos más importantes para atraer, conservar y motivar a los empleados. Supone un coste fundamental para las empresas y afecta a la eficiencia al influir en la productividad, calidad del trabajo y absentismo.

En la actualidad, para una empresa lo más importante no solo consiste en pagar, sino en pagar mejor, con mayor equidad (personas en el mismo puesto de trabajo deben cobrar lo mismo, o igualdad salarial entre hombres y mujeres...).

La retribución es la totalidad de las prestaciones exclusivamente económicas que perciben los trabajadores por la prestación de sus servicios laborales. En Mercadona esta se basa en el principio de equidad, donde a idéntica responsabilidad, mismo sueldo.

Según palabras del Director de Recursos Humanos de empresa, así realiza Mercadona su política de retribución: “La retribución fija se compone de seis niveles retributivos, en los que están incluidos todos los puestos de trabajo, y en cada uno de estos niveles se establecen cinco tramos. El paso de un tramo a otro se efectúa a través de una entrevista anual individual que tiene cada coordinador con sus colaboradores, en la que se repasa y valora la trayectoria laboral del año en curso y se marcan las expectativas para el siguiente”.

SALARIO BASE

En la memoria anual y en el BOE solo encontramos datos de estos tres tramos así que vamos a centrarnos en ellos.

Tabla 5: Salario base.

	CAJERO/REPONEDOR	COORDINADOR DE PERSONAL	JEFE DE TIENDA	JEFE DE ZONA
< 3 AÑOS	13.920 €	14.400 €	18.000 €	24.000 €
3-6 AÑOS	14.026 €	15.000 €	24.000 €	28.000 €
> 6 AÑOS	14.500 €	15.400 €	28.000 €	42.000 €

Fuente: Elaboración propia con datos de memorias anuales y datos económicos

El objetivo de la empresa es situar el sueldo por encima del convenio y por tanto, por encima de la media del sector.

PAGAS EXTRAORDINARIAS

La empresa abonará tres pagas extraordinarias que se distribuirán de forma prorrateada entre las doce pagas mensuales que se abonarán por salario base.

RETRIBUCIONES VARIABLES –PRIMAS POR OBJETIVOS-

Mercadona además, para premiar el esfuerzo personal individual y colectivo que conduce a la consecución de los objetivos conjuntos de la empresa, la otorga a todos los componentes de ésta que tengan más de un año de antigüedad y que hayan cumplido sus objetivos individuales, compartiendo así los beneficios obtenidos por la compañía.

Cada prima equivale a una mensualidad del salario y existe un límite máximo de dos primas.

En 2013, y como recompensa al esfuerzo personal realizado, así como a las mejoras de eficiencia y productividad obtenidas, la compañía decidió repartir un total de 257 millones de euros entre sus trabajadores en concepto de prima por objetivos.

El salario de los más altos cargos de la empresa como son los diferentes directores de los departamentos no se encuentran expuestos en ningún lugar a la vista de los ciudadanos, vamos a hacer una estimación de estos analizando el último estudio realizado sobre remuneraciones por Michael Page International, que se encarga del asesoramiento en selección especializada de mandos ejecutivos.

Tabla 6: Salario base entre los que oscilan los directores de la empresa.

		DIRECTOR COMPRAS	DIRECTOR LOGISTICA	DIRECTOR FINANCIERO Y FISCAL	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN
CN < 152 M PLANTILLA < 1000 P	Min	40.000 €	36.000 €	45.000 €	48.000 €
	Max	51.000 €	59.000€	60.000€	75.000€
152 M < CN < 762 M 1000 P < PLA < 5000 P	Min	46.000 €	46.000 €	50.000 €	52.000 €
	Max	75.000 €	68.000 €	75.000 €	80.000 €
CN > 762 M PLANTILLA > 5000 P	Min	61.000 €	61.000 €	65.000 €	70.000 €
	Max	107.000 €	91.000 €	100.000 €	110.000 €

CN (cifra de negocios). En azul el caso en el cual estaría Mercadona.

Tabla 7: Salario base entre los que oscilan los directores de la empresa.

		DIRECTOR DE OBRAS Y EXPANSIÓN	DIRECTOR PRESCRIPCIONES
0-3 AÑOS	Min	27.000 €	25.000 €
	Max	33.000 €	30.000 €
3-6 AÑOS	Min	30.000 €	30.000 €
	Max	36.000 €	36.000 €
> 6 AÑOS	Min	35.000 €	36.000 €
	Max	42.000 €	45.000 €

(Experiencia en la empresa)

Tabla 8: Salario base entre el que puede oscilar el director de RRHH de la empresa.

	DE 3 A 6 AÑOS	DE 7 A 10 AÑOS	+ 10 AÑOS
300-500 empleados	40.000 €	50.000 €	60.000 €
	50.000 €	60.000 €	80.000 €
500-1.000 empleados	50.000 €	75.000 €	95.000 €
	60.000 €	90.000 €	120.000 €
> 1.000 empleados	60.000 €	95.000 €	135.000 €
	70.000 €	130.000 €	220.000 €

En azul el caso en cual estaría Mercadona.

Fuente de todas estas últimas tablas: Elaboración propia con datos de michaelpage.es.

Con estos datos nos podemos hacer una idea de los salarios que cobran los directivos de la empresa.

2.2 RECURSOS HUMANOS DE MERCADONA EN SEGOVIA

Mercadona cuenta con tres supermercados en la provincia de Segovia (barrio de Nueva Segovia y en el Cristo del Mercado), dos en la capital y uno en Cuellar.

Además Mercadona está comenzando a construir un nuevo supermercado en la carretera de Riaza, y se estima que dará trabajo a unas 40 personas.

Como es difícil encontrar datos sobre los trabajadores en cada una de las provincias, he realizado dos entrevistas a dos jóvenes que trabajan uno en cada supermercado de Segovia donde nos muestra como fueron seleccionados, como es su trabajo en la empresa y cuáles son los puestos de trabajo que hay en estos.

Eduardo, 26 años. Lleva trabajando en este supermercado durante 4 años.

¿Dónde entregaste tu curriculum y cuando te llamaron?

Le entregó en el supermercado de Nueva Segovia, sin saber que necesitaban gente ni nada. Me llamaron más o menos al mes de entregar el curriculum.

¿Cómo fue el proceso de selección por el cual tuviste que pasar?

Primero fue una entrevista grupal de 8 o 10 personas. Nos dieron el texto de un libro para debatirlo. Al día siguiente te llaman y te citan para realizar una entrevista personal. Esta duró solamente entre 10-15 minutos, en la cual te preguntan sobre tu familia, porque quieres trabajar en Mercadona y preguntas para conocerte mejor.

A las tres semanas le llamaron que tenían una plaza libre en el Mercadona del Cristo, que si podía estar interesado. Accedió con gusto y comenzó a trabajar allí.

Después de estar un mes como reponedor y en la caja, le ofrecieron ejercer de repartidor con una furgoneta y preparar los pedidos a entregar. Aceptó y ya lleva así cuatro años.

¿Cuántos jefes o encargados hay en la tienda?

Disponen de un jefe (el cual le distinguen porque va en traje) y además hay un encargado en cada turno de trabajo (hay dos turnos de trabajo al día, mañana y tarde).

¿Cómo es el trato que recibís por parte de vuestros superiores? ¿Alguna queja?

Está a gusto en su puesto de trabajo, afirma que podría estar mejor pero como en todos los sitios. La única pega que podría contar es que se trabaja de lunes a sábado y los sábados por la tarde se hace bastante pesado trabajar.

Cristina, 22 años. Lleva trabajando en este supermercado 3 años y medio.

¿Cuál fue el proceso desde la entrega del curriculum hasta la contratación?

Ella llevó el contrato al supermercado situado en Nueva Segovia y a las pocas semanas le llamaron para que acudiera al proceso de selección porque querían aumentar la plantilla en este supermercado.

Primero al igual que en el caso anterior, la realizaron una entrevista grupal y después, al día siguiente la citaron para hacer una entrevista personal para conocerla mejor.

Una vez pasada esa entrevista, la pidieron que hiciera un test psicotécnico.

A las dos semanas la llamaron para la firma del contrato y tras esto la empresa la destinó a Madrid para realizar dos semanas de formación.

Actualmente se encuentra tanto en caja como de reponedora.

¿Cuál es el personal que hay en la tienda?

En esta tienda, al igual que en casi todas, hay gerente A, gerente B y un coordinador de planta y otro de zona. Además de un encargado por turno.

EL OTRO LADO DE MERCADONA

3.1 EL NO DEMASIADO BUEN TRATO A SUS TRABAJADORES

No es oro todo lo que reluce. La compañía que siempre ha utilizado como seña de identidad publicitaria el buen trato a sus empleados parece que no lo es tanto.

Como afirman ciertos trabajadores, gracias al no demasiado buen trato de sus trabajadores, Mercadona consigue así estas bajas tasas de bajas laborales que son inusualmente bajas.

Además la empresa dice que tiene más de 74.000 empleados fijos pero con contratos de tres años de duración y solamente renuevan 7.000 de ellos.

Los trabajadores tienen jornadas que llegan hasta las 50 horas semanales y los días libres por trabajar los fines de semana en verdad son 30 y no 44 como les corresponden por derecho. Tampoco cumple como debería la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, donde se establece que los palés no pueden superar los 1,80 metros y en realidad alcanzan los 2,50. Lo mismo pasa con las cargas de estos.

Mercadona además obliga a todas sus trabajadoras a maquillarse igual, obligándoles a usar cierta gama de colores sobre su cara y usar la misma marca de colonia para perfumarse.

Otro punto con el cual los trabajadores no están conformes en Mercadona son las bajas por enfermedad, donde la empresa se lo comunica a sus trabajadores nada más entrar en esta, donde en el Plan de Acogida se cita “tener una enfermedad no siempre tiene que implicar coger la baja”. En este además se especifica que en caso de accidente, enfermedad, consulta médica o embarazo deben notificárselo al coordinador de su tienda para que éste les cite con el médico de plantilla de la empresa.

Esta práctica ha provocado casos muy graves que han afectado a la salud de las personas que siguieron en sus puestos de trabajo con enfermedades diagnosticadas erróneamente o no diagnosticadas. Mercadona posee decenas de condenas judiciales, por ciertos casos como estos:

- José Luis Enríquez, empleado de Mercadona en Málaga que después de cuatro meses con fuertes dolores de espalda y tras ser tratado y medicado por el médico de la empresa y no quererle dar la baja, acudió a urgencias y le tuvieron que operar de un trombo que amenazaba su vida.
- Anabel, trabajadora de Valencia fue despedida por darse de baja por lumbalgia y Mercadona fue condenada a indemnizarla.
- A Juana la echaron del trabajo por darse de baja por amenaza de aborto, el juzgado declaró la nulidad del despido y la indemnizó por daños morales. Y Monserrat de Cuenca que fue despedida por estar embarazada y la tuvieron que indemnizar por atentar contra los derechos fundamentales.
- Trabajador de Mercadona despedido al mes y medio de sufrir un ictus cerebral, tras conocer la empresa que el tiempo mínimo para recuperarse nunca suele ser inferior a los seis meses y el tiempo de recuperación total (si no se sufren secuelas permanentes) roza los dos años.

En este sentido, hay que destacar que Mercadona suele utilizar el despido disciplinario para ahorrarse la indemnización por despido, alegando falsas excusas o leves convirtiéndolas a graves y obligando a dos empleados a firmar y apoyar la versión de la empresa amenazándoles represalias.

3.2 LA REALIDAD DE MERCADONA

MERCADONA ES CARO

Según un análisis comparativo realizado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Mercadona está entre los supermercados más caros de España, solo por detrás se encuentran Ahorramas, Grupo Eroski, Unide, Consum S. Cooperativa, El Corte Inglés y Uvesco.

Mercadona ha subido un 100% del precio de muchos de sus productos Hacendado en menos de seis meses como son el atún (han pasado en tres meses de 2,40€ a 4,30€), la leche, las galletas, el chocolate, las verduras, las legumbres o el detergente, e incluso en algunos de ellos ha reducido su calidad.

SUBIÓ EL IVA A SUS PRODUCTOS IGUAL QUE TODAS LAS EMPRESAS

Según fuentes de Mercadona, cuando el gobierno decidió incrementar el IVA de los productos, ellos no lo subieron porque la empresa decidió asumir ese gasto. Lo que en realidad se ha averiguado es que los precios subieron antes de que lo hiciera el IVA.

Gracias a que la empresa dijo que no subiría los precios a sus productos consiguió incrementar su cuota de mercado y aprovechó esto para hacer campaña de marketing.

LAS MARCAS BLANCAS ESTAN TOCANDO TECHO

Según un artículo de ElEconomista.es el 18-04-2014, la cuota de la marca blanca se está empezando a estancar tras varios años de crecimiento continuado. Según un estudio de Kantarpanel y Promarca, en los primeros meses de este año 2014, las ventas se han estancado en el 33,8%.

Hacendado o Deliplus, las marcas blancas que más cuota de mercado tenían con un 22,3% han sido la primeras que han frenado su desarrollo, donde las ventas están disminuyendo hasta suponer un 55,5% del total de ventas de la cadena frente al 56,4% del año anterior, después de dos años consecutivos creciendo.

El descenso de las ventas está relacionado con el espacio que la compañía dedica a ellos. El cambio de tendencias en el consumo de estas marcas se debe al aumento de la confianza del consumidor y al cambio de estrategia que siguen las empresas con marcas propias, las cuales están volviendo a apostar por la marca del fabricante (para ganar un mayor beneficio en cada venta) en detrimento de las suyas propias.

Mercadona pretende conseguir un margen de beneficios dando una mayor importancia a sus productos frescos; esto le está suponiendo un gasto muy elevado por lo cual necesita recuperar parte de ese margen con las marcas de fabricantes. Por ello, esta cadena de supermercados vio que sus ingresos apenas crecieron durante 2013 un 2,92%, mientras que su EBITDA (resultado positivo de la empresa) descendía un 2% llegando a 1.060 millones de euros.

RETIRADA DE CIERTOS PRODUCTOS DE SUS MARCAS BLANCAS

Durante el pasado año 2012, Mercadona tuvo ciertos problemas con alguno de sus productos (lociones de la marca Deliplus y Solcare), donde tuvo que retirar algunos del mercado. Además han sido denunciados por los fabricantes de las marcas más populares debido al acoso a sus marcas por parte de esta compañía.

Estos productos no cumplían con la legislación vigente del empleo de dos de los componentes que estas llevaban en su fabricación, que al combinarlos podían generar nitrosamina, sustancia relacionada con la aparición de algunos tipos de cáncer.

La empresa ya desmintió que las cantidades de estas dos sustancias que llevaban los productos que ellos vendían no eran las suficientes para que generaran nitrosamina.

Aun así, debido a esta noticia que salto en todos los medios de comunicación muy rápidamente, Mercadona se vio afectada negativamente, lo que provocó que ciertos consumidores sobre todo de estos productos, empezaran a desconfiar en la marca y redujeron por ellos la compra en estos supermercados, consiguiendo que Mercadona disminuyera sus beneficios.

CONCLUSIONES

- Mercadona es líder en ofrecer marcas blancas aunque actualmente están disminuyendo sus ventas para poder vender las marcas del fabricante consiguiendo así un mayor beneficio para la empresa.
- Basa su éxito en el contacto directo con sus clientes, adaptándose a las necesidades de estos con mayor rapidez.
- Es la segunda empresa con mayor reputación, por ellos quiere estar presente en todas las comunidades y la única que le falta es País Vasco, en el cual pretende instalarse en 2015. Además gracias a su buen funcionamiento está pensando en expandirse fuera de nuestro territorio.
- Mercadona realiza una importante inversión en la formación de sus trabajadores, por ello afirman que es el segundo objetivo de la empresa que los trabajadores estén contentos y satisfechos en sus puestos de trabajo. La empresa ofrece muchos puestos de trabajo e intenta ofrecérselos a menores de 25 años para disminuir el paro juvenil.
- A pesar de todo lo anterior, hay personas que argumentan que si Mercadona tienen esas bajas tasas de absentismo laboral se debe a que si se ven obligados a cogerse una baja les pueden despedir.

Para concluir hay que decir que aunque Mercadona tiene tanto aspectos positivos que destaca en sus memorias como negativos en algunos de los testimonios de sus trabajadores, es evidente que es una de las empresas españolas que poseen una mayor cuota de mercado, sobre todo gracias a la importancia de sus marcas blancas, pudiéndolo comprobar tanto es sus cuentas de beneficios, como en el número de establecimientos que abre cada año y el gran número de trabajadores que tiene en sus supermercados. Mercadona es una gran creadora de marcas que además siguiendo principios de fundamentales de marketing para atraer a sus clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía básica:

- Gómez-Mejía, L.R.; D.B. y Cardy, R.L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, Madrid, 5ª edición.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Días de Santos, 7ª edición, Madrid.
- Sastre Castillo, M.A. y Aguilar Pastor, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque Estratégico*, Mc Graw-Hill, Madrid.

Memorias Anuales de Mercadona.

Recursos electrónicos:

<http://blogs.publico.es/esther-vivas/2014/02/05/mercadona-supermercados-de-confianza/>
<http://cosaspracticass.lasprovincias.es/trabajar-mercadona-encontrar-trabajo/>
<http://descargas.mercadona.com/memorias2013/CAST/MemoriaI3.pdf>
<http://econo-aljada.wikispaces.com/RECURSOS+HUMANOS>
<http://hacendado-mercadona.blogspot.com.es/>
<http://hacendado-mercadona.blogspot.com.es/2009/02/el-abuso-de-hacendado.html>
<http://hacendado-mercadona.blogspot.com.es/2009/02/el-lado-oscuro-de-los-rrhh-de-mercadona.html>
<http://hacendado-mercadona.blogspot.com.es/2009/02/subida-de-precios-en-mercadona.html>
<http://mercacoso.cnt.es/foro/index.php?topic=7163.0>
<http://poniendoverde.blogspot.com.es/2011/06/mercadona-el-trabajador-como-un-objeto.html>
<http://www.abc.es/local-comunidad-valenciana/20140126/abci-mercadona-manual-eeuu-201401241932.html>
<http://www.eleconomista.es/publicidad/mapfdg/empresas-finanzas/consumo/noticias/5714991/04/14/La-marca-blanca-estanca-sus-ventas-por-primera-vez-desde-que-estallo-la-crisis.html>
<http://www.elmundo.es/sudiner0/99/SD164/SD164-02.html>
<http://www.empresafamiliar-z.com/articulos/18/mercadona-una-empresa-familiar-ejemplar>
<http://www.enviarcvriculum.es/ultimas-novedades-para-trabajar-en-mercadona/>

Informe sobre Hogares en España, Proyecciones 2001-2013. Evolución del Stock de hogares largo plazo INE y variación neta.

http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/0BDC61D0-2671-490E-919F-EF9E5F80EA56/99221/EMVE_P01_12.pdf

Informe 2014 del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERC0).

<http://www.merc0.info/es/countries/4/rankings/2>

<http://www.larepublica.es/2012/10/mercadona-un-conflicto-laboral-oculto/>
<http://www.mcabezas.com/economia/las-estrategias-y-cifras-del-exito-de-mercadona.html>
<http://www.slideshare.net/AntonioColl/mercadona-7421203>
<http://www.michaelpage.es>
<http://www.slideshare.net/Ikusmer/la-prosperidad-compartida-de-mercadona>