



CURSO 15X15. QUINCE DÍAS CON QUINCE LÍDERES EMPRESARIALES (XI)

Hacer de la empresa una forma de vida

JUAN ROIG, presidente de MERCADONA/ La mayor cadena de supermercados de España se guía por un cuerpo teórico diseñado por su presidente y el comité de dirección de la compañía, y tiene un equipo dedicado a enriquecerlo y actualizarlo.

Julia Brines, Valencia

Juan Roig se prodiga poco en conferencias y actos públicos. Y lo que más puede sorprender es que no comienza hablando de empresas ni de modelos estratégicos, sino de verdades universales: "la reciprocidad" -hay que dar para luego recibir- y en última instancia exigir-, "nadie nace sabiendo"... Son máximas que sustentan lo que denomina su *cuerpo teórico*. Un conjunto de ideas que conforman la vida dentro de Mercadona y, en parte, fuera de ella, porque se ha extendido a parte de sus proveedores. Este modelo de gestión, y casi de vida, lo explicó en el curso *Quince por Quince*, de la escuela de empresarios Edem.

Juan Roig transmite que el hecho de contar con ese manual en el que mirarse ha ayudado a la compañía a saber cómo tomar decisiones. El ideario emana en gran medida del propio fundador y presidente de la empresa, pero está gestionado a diario por un equipo concreto de personas que lo completan y perfilan, con ideas que vienen de orígenes diversos. Juan Roig afirma que todas las máximas que conforman el cuerpo teórico "las hemos copiado de nuestros competidores, de libros...". Son ideas que están ahí, como perlas, y hay que "ir seleccionándolas y ensartándolas en un collar".

Gestión

¿De dónde proceden? Juan Roig aporta en su conferencia una lista de libros recomendados, muchos de los cuales son tomos de gestión y otros están basados en casos de empresas, como Starbucks -*Pon tu corazón en ello*- y Wal Mart -*Hecho en América*-. De hecho, si se analiza el cuerpo teórico de Mercadona y la mayoría de los principios que rigen la empresa, se observa que algunos son similares a los de Wal Mart, la mayor cadena de supermercados de Estados Unidos y otros a distribuidores como la irlandesa Superquinn.

Juan Roig explica que una de las últimas incorporaciones a este cuerpo teórico ha sido la máxima de que "hay que pasar de las palabras a los hechos". Afirma que, a veces, la teoría no la aplicas "ni aun habiéndola hecho tú", porque "te crees indestructible". Esta idea ha motivado cambios importantes. "El año pasado, hemos provocado una crisis en Mercadona, porque



Juan Roig, fundador y presidente de Mercadona.

En qué cree Mercadona

Algunos de los mimbres del cuerpo teórico que guía el desarrollo de la empresa.

LAS VERDADES UNIVERSALES

Son aquellas que se cumplen siempre, independientemente del tiempo y del lugar, se crea o no se crea en ellas. Algunas de las que sustentan Mercadona son:

- La reciprocidad: para estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás.
- Cuanto más das, más recibes. Pero una vez has dado, te tienen que dar y, si no, lo tienes que exigir.
- Nuestro problema en la empresa es que no siempre

la empresa se estaba amurmando". Así explica cómo, a finales de 2008, a la vista de la crisis y de la pérdida de terreno, tomó la decisión radical de sacar de los lineales los productos menos vendidos que, según su percepción, aportaban menos valor añadido, volver a vender fruta y verdura a granel y reestructurar por completo su equipo de compras. "La semilla del fracaso está en el éxito -afirma Roig- y eso nos estaba pasando". Considera que una empresa que se convierte en número uno corre el riesgo de dormirse en los laureles.

Juan Roig llama al cliente *el jefe* -algo que, por cierto, también hacía Sam Walton-

hemos exigido!", dice Juan Roig.

- Nadie nace sabiendo. "No puedes ser exigente con quien no está formado. Entonces eres injusto. Pero cuando uno ya sabe, entonces el error es imperdonable", señala.
- Hechos, no palabras. "Las palabras no valen para nada. Es uno de los fallos que hemos tenido en Mercadona", afirma Juan Roig. Pero explica que actuar implica elegir, renunciar y aceptar las consecuencias de los propios actos. "El riesgo es que cuando tomas decisiones, te puedes equivocar, pero el mayor error es no tomar decisiones", añade.

Es el primero al que la empresa debe satisfacer porque "tiene el poder de la vida o la muerte de la empresa". Pero su manera de satisfacerlo es también particular. Su empresa debe plantearse satisfacer sólo una parte de las necesidades para poder cubrirlos con mayor profundidad.

"La semilla del fracaso está en el éxito. Si te lo crees, eres más destructible"

LOS PARADIGMAS

La actuación depende de cómo se vean las cosas o a las personas.

- La misión de la empresa: calidad total. Consiste en satisfacer las necesidades del cliente, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital, por ese orden.
- La empresa tiene que ser prescriptora para ayudar al cliente.
- El trabajador es un ser humano completo. Tiene manos, corazón y cerebro.
- La relación con el proveedor es blinívoca.
- Debemos cumplir nuestros deberes con la sociedad y también exigir nuestros derechos.

"Cuanto menos quieras abarcar y más especialista seas, mucho mejor, porque eso te hace saber mucho más".

Considera que la venta debe ser "didáctica", debe ser "prescriptora" e ir introduciéndose en la mente de los consumidores a través del boca-oido. "Es un proceso más lento que la publicidad, pero ocupas la mente del cliente y luego no hay quien te quite de ahí", explica.

El trabajador

La plantilla es otro de los cimientos en la arquitectura empresarial de Juan Roig, porque "el que tiene que satisfacer al jefe tiene que estar satisfecho". Afirma que la cla-

"Tenemos más margen en las marcas de fabricantes que en marca propia"

ve está en considerarlo "un ser humano completo, no unas manos". Entre las ventajas, presenta los horarios definidos, intentar reducir al mínimo los desplazamientos y el tener a todos los empleados con contrato indefinido.

La relación con el proveedor trata de que sea como la del empleado, indefinida. Al menos, ése es el sistema que usa para los más de cien interproveedores, o fabricantes de sus productos recomendados. "Todo el mundo dice que no hay que poner todos los huevos en la misma cesta. Yo los pongo todos en la misma cesta, pero los miramos todos los días". "A la larga, todos los interproveedores que tienen su marca propia van a tener que centrarse más en Mercadona".

Las marcas

Uno de los temas que ha causado revuelo en los últimos meses, dentro de la reestructuración de su gama de productos, ha sido la batalla entre las marcas de los fabricantes y las de distribución, que Mercadona denomina productos recomendados. Según Mercadona, éstos son "los que suponen la mejor opción de calidad/precio al cliente, los fabrique quien los fabrique, y que en muchos casos se venden bajo enseñas como *Hacendado*, *Deliplus* o *Bosque Verde*". Roig mantiene que "la publicidad te hace creer que un producto es mejor", pero sostiene que se pueden alcanzar niveles altos de satisfacción del consumidor en la marca del distribuidor. Para demostrar su tesis de que "el cliente no conoce qué producto es mejor si no lo prueba", realizó una cata ciega con dos productos entre los alumnos del curso *Quince por Quince* (empresarios y altos directivos). Los resultados fueron muy similares pues, en uno de ellos, el de marca de fabricante obtuvo una nota ligeramente más alta que *Hacendado* y, en el otro, fue al contrario, pero también por escaso margen.

Juan Roig rompe con la creencia extendida de que está dando más cancha a la marca propia que a la de los fabricantes para ganar más, al señalar que "tenemos más

La biblioteca de Juan Roig

Éstos son algunos de los libros que aconseja el presidente de Mercadona, algunos de los cuales han inspirado su filosofía de 'ganar-ganar' y el cuerpo teórico de la compañía.

'EL ÉXITO NO LLEGA POR CASUALIDAD'
Ribeiro, Lair. Ed. Urano.

'LOS 7 HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA'
Covey, Stephen R. Ed. Paidós Plural.

'¿QUIÉN SE HA LLEVADO MI QUESO?'
Spencer. Ed. Empresa XXI.

'BOTTOM-UP'
Ries, Al y Trout. Jack. Ed. Mc Graw Hill.

'LA CAÍDA DE LA PUBLICIDAD Y EL AUGE DE LAS RRRP'
Ries, Al y Ries, Laura. Ed. Empresa Activa / Nuevos Paradigmas.

'LA ISLA DE LOS 5 FAROS'
Ramón-Cortés, Ferran. Ed. Integral.

'EL PEZ QUE NO QUISO EVOLUCIONAR'
Muro, Paco. Ed. Empresa Activa.

margen con las marcas que con el producto recomendado; lo que pasa es que la gente no se lo cree".

El futuro

Mercadona es una empresa tan marcada por la personalidad de Juan Roig que es inevitable preguntarse qué pasará cuando se retire. La fecha la tiene pensada: "Me jubilaré el día que me muera por la mañana". Considera que quien lleve las riendas tiene que hacerlo por él mismo, "no puede ser la sombra de otro".

El curso '15x15' de la escuela de empresarios Edem, consiste en compartir 15 días con 15 empresarios líderes. EXPANSIÓN publica estas 15 experiencias en 'Interiores'.