

Juan Roig Alfonso
(Poble Nou, Valencia, 1949)



Joaquín M. Azagra-Ros

Universitat de València

No ha estado la Comunidad Valenciana escasa de emprendedores con perfiles y características distintas (Vidal 2005). Pero desde José Campo, no ha habido quien haya alcanzado un impacto en la economía y la sociedad española, análogo al de Juan Roig, presidente de Mercadona. Eso sí, con notorias diferencias porque aquel contratista de obras públicas, dueño de bancos, ferrocarriles, flotas, plantaciones e incluso frustrado partícipe en la construcción del Canal de Panamá, fundamentó su éxito en el protagonismo político (concejal, alcalde, diputado y tras su participación en el golpe de Estado de Sagunto, flamante Marqués de Campo) como exponente del capitalismo decimonónico, que tantas fortunas fraguó al calor de la connivencia con el Estado. Juan Roig es otro perfil: discreción política y concentración en una empresa, independiente de la contrata pública.

Así lo sintetizaba el catedrático Pérez García en su laudatio para la investidura de Juan Roig como doctor honoris causa por la Universidad Politécnica de Valencia: “Sus logros son resultado de sus conocimientos y de su esfuerzo continuado por comprender las claves de la actividad empresarial” (Pérez 2007). Ciertamente, como en tantos casos muestra la historia empresarial, en esa comprensión juega un papel decisivo la trayectoria y cultura familiar. Sí, porque su abuelo era un tratante de granos y ganado que legó a su padre, Francisco Roig, el negocio que éste ampliaría en aquel mercado intervenido en los años oscuros de la autarquía, al calor del abasto de carne de cerdo y tocino en tiempos de miseria y hambre. Ahí nació Cárnicas Roig primera empresa de un pequeño holding –permítaseme la exageración- que incluiría otra de gran éxito futuro, la de cerámica Pamesa que preside su hermano Fernando.

Industrias Cárnicas Roig se vio favorecida por la regulación de la red de mataderos y se convirtió en una potente empresa cuyo suministro de carnes frescas y embutidos superó las fronteras comarcales, provinciales e incluso nacionales. Pese a lo cual, el desarrollismo de los 60 promocionó competidores –Oscar Mayer, El Pozo, y otras de menor tamaño en la propia Valencia- justo en los momentos previos a la crisis del petróleo y su consecuente descenso de la demanda. La salida de los Roig –para entonces se han incorporado los hijos al negocio, con el protagonismo del hermano mayor, Francisco- consistió en conectar directamente con los consumidores, abriendo mostradores de venta en el propio matadero. De ahí a la apertura de tiendas y a la ampliación de la oferta de productos alimenticios, no había más que un paso. Así nació una modesta red de tiendas que unían el perfil de carnicerías con el de ultramarinos. Era el germen de Mercadona, un nombre que alude “a la conjunción de los términos mercat y dona, en valenciano mercado y mujer, unidos en la compra diaria de alimentos y útiles de hogar” (Mira 2013).

Por aquel entonces, Juan Roig había ampliado su licenciatura en Ciencias Económicas en la Universidad de Valencia, con un máster en el IESE de Madrid y tenía

planteamientos propios para la empresa familiar. Definidos los derechos de cada miembro de la familia vía partición de la herencia paterna, Juan Roig fue adquiriendo las participaciones accionariales del resto de familiares, empezando por sus propios padres, hermanos y sus parejas, con la excepción de Fernando que mantuvo un paquete accionarial y, claro, con la de su mujer Hortensia Herrero, economista como él y clave en su trayectoria vital y profesional. El empresario, apoyado ya en aquel momento en una red de proveedores que él mismo había reforzado, apostó fuerte por un modelo de crecimiento de la cadena de supermercados, lo cual suponía enfrentarse a sendas concepciones alternativas. De un lado, a las clásicas tiendas pequeñas, más o menos especializadas y próximas al cliente. De otro, a la competencia que iniciaban los que por entonces se llamaban hipers, a menudo de matriz extranjera, sobre todo francesa (Pryca, Continente, Alcampo...). En el primer caso, había de confrontarse con la fidelidad de los clientes a “sus” cercanas tiendas de toda la vida; en el segundo a la novedad que suponía ir en coche al extrarradio y hacer de una vez la compra semanal.

Y es que eran tiempos de cambio. Superada la crisis del petróleo, integrados en la CEE y en una coyuntura alcista, el consumo de las familias creció rápidamente. Pero además con un fenómeno emergente de la mayor trascendencia: la incorporación progresiva de las mujeres al mercado laboral y el consiguiente cambio de hábitos cuyas implicaciones son obvias. La compra ya no podía ser una función diaria de las mujeres. Dicho de otro modo, la posibilidad de hacer toda la compra en un solo establecimiento, a su vez más cercano que los grandes hipers del extrarradio, se mostró como incentivo para la apertura de nuevos supermercados, a veces mediante la compra de otros, como ocurrió con la adquisición de la cadena Superette, muy popular en Valencia.

Lo cierto es que fines de los 80 supera el centenar de establecimientos y en 1990 se ha convertido en la empresa valenciana con más alta facturación, 125.000 millones de pesetas (Economía 3 1993). En los años siguientes continuó la expansión en lo que a establecimientos se refiere, no tanto en lo que a beneficios atañe. Algunos dicen que descendieron por la competencia de los hipers con sus ofertas extraordinarias y su despliegue propagandístico (Navarro, 2005). La respuesta de Juan Roig fue potente: Mercadona renunciaba a ofertas, descuentos y gastos publicitarios para identificarse con la imagen de precios bajos y estables. Ambas cosas constituían un modelo y un compromiso pues colocaba en el centro del proyecto al cliente. En la jerga interna de la empresa, ese es el “jefe”, el cliente.

No era fácil articular el modelo con tan dura competencia, nacional e internacional. Viene a cuento prolongar la cita anterior de Pérez García que subraya la rentabilidad de “sustituir una visión empresarial que atiende sólo a los propietarios por otra que considera también a otros grupos de intereses, promoviendo la cooperación duradera”

(Pérez 2007, p.19). Es lo que hoy llamamos “estrategia relacional” pero a veinte años de su adopción por Mercadona. Porque conseguir que los suyos fuesen los precios más baratos en relación a la calidad de los productos y que se mantuviesen así en el tiempo, suponía compromisos que implicaban en primer lugar a los clientes, claro, pero también a los trabajadores y en tercer lugar, pero no en último, a los proveedores.

Los trabajadores de Mercadona a veces se quejan en privado de la disciplina, del rigor, a veces de la dureza en el trato, en fin de sus condiciones de trabajo. Cierto en parte. Forma parte del ADN de la empresa y se traduce en el slogan que ha acabado por transmitirse al equipo de baloncesto del que en la práctica es propietario Juan Roig y que luce en sus camisetas: la cultura del esfuerzo. Dicho lo cual, hay que añadir de inmediato, que las contrapartidas no son en absoluto, despreciables y más en los tiempos que corren. Porque todos los empleados de Mercadona son trabajadores fijos, con contrato indefinido, su salario está por encima de la media del sector, gozan de cierta flexibilidad en cuanto a horarios, en el sentido de que hay una amplia gama de modalidades... Además, la empresa destina recursos a la formación de sus empleados, cosa nada baladí cuando casi todos sus cargos y directivos surgen de la promoción interna. Y algo raro y relevante, Mercadona no abre los domingos. Raro porque es, como se sabe, reivindicación permanente del gran comercio frente al pequeño.

Los proveedores son harina de otro costal. Es cuestión a la que Juan Roig dedicó esfuerzo desde los inicios, incluso antes de acceder a la presidencia de la empresa. Les pedía y ofrecía confianza y colaboración para controlar sus costes y que sus precios resultasen competitivos. A cambio les garantizaba la estabilidad en sus compras a largo plazo. Condiciones duras sin duda, pero con la contrapartida para los fabricantes de un escenario de futuro acordado, estable y seguro. Más aún cuando se llegaba a un acuerdo de exclusividad, como “socios estratégicos”, o dicho de otro modo “interproveedores” que casi llegaban a la integración vertical. Sí, porque Mercadona pasaba a controlar el producto desde su origen hasta el cesto de la compra, interviniendo en las propias prácticas internas de las empresas colaboradoras. En el ahorro de costes, en la calidad y tipología de productos, en los mecanismos de distribución, hasta en los márgenes de beneficios. Y no estamos hablando de pequeñas empresas. Que Martínez Oriente, una empresa de larga tradición en el sector alimentación trabaje en exclusiva para Mercadona, que Antiu Xixona le fabrique el turrón de su marca blanca, que haga lo propio en otros productos Casa Tarradellas... son exponente de la importancia que los proveedores alcanzan en el sistema. Es más, son quienes lo sostienen en un matrimonio de conveniencia que vincula el éxito de cada empresa proveedora con el de Mercadona.

Todo para que el cliente sepa que en el tramo de calidad que tiene el producto ofertado, difícilmente encontrará un precio más bajo. Lejos de tentaciones para la diversificación del negocio, Mercadona se mantuvo especializada en alimentación y hogar, creando sus propias marcas blancas (Hacendado, Bosque Verde...) en las que además, ofrece aspectos innovadores. Así ha conseguido crecer y así logró hacerlo durante la crisis que se inició en 2008. Profundizando en su modelo. Sin acudir a los recortes salariales o a la reducción de plantillas, forzando el ahorro al extremo de eliminar serigrafías de los envases, reducir el plástico, bajar la altura de los techos para ahorrar energía y un largo etcétera que pasa también por la prudentísima política de reparto de dividendos para asegurar la autofinanciación y capitalización de la empresa (Amat y Valls 2010). Clientes fijos, proveedores fijos, trabajadores fijos. Y esfuerzo e innovación en la contención de costes.

Ha acabado por ser una fórmula de éxito. El descenso en la facturación al inicio de la crisis, se superó y en 2016 presenta un balance espectacular: factura más de 20.830 millones de euros y supera los 600 de beneficios, da empleo directo a 75.000 trabajadores y reúne bajo su paraguas a dos centenares y medio de fábricas proveedoras, que a su vez emplean en torno a otros 46.000 trabajadores. Resultados brillantes, que se reflejan en su aportación a la renta y el empleo: el IVIE la cifra en un 1.8% del PIB español y un 3.6 del empleo. Y también, claro, a Hacienda pues tributa por encima de los 1.500 millones de euros. Pese a ello o precisamente por ello, Roig plantea una rebaja en los beneficios de los próximos ejercicios para renovar métodos (ha encargado a su hija Juana, un proyecto de laboratorio de ventas on-line) y financiar inversiones que amplíen e internacionalicen la Mercadona del futuro. Un paradigma de la apuesta permanente por la continuidad y el cambio, de su atención constante al cambio continuo que caracteriza a la sociedad actual.

Una sociedad en la que Roig se siente muy implicado. Si empezaba estas páginas subrayando sus diferencias con aquel otro “grande” de la empresa y los negocios que fue Campo, hay que acabarlas destacando que la presencia e influencia de Roig en la sociedad civil valenciana es notable. Hay en ello no poco de su ideología, obviamente liberal, y algo de su deseo de transmitir lo que considera piedra angular del éxito, la cultura del esfuerzo. Y también, no hay por qué dudarlo, el deseo expreso en sus propias palabras de “devolver a la sociedad parte de lo que he recibido”. De hecho ya he aludido antes a su protagonismo –vía Fundación Trinidad Alfonso, su madre- en el mantenimiento de un equipo profesional en la élite del basket hispano. Su labor de mecenazgo e inversión en la formación y promoción empresarial es notable con su presencia y protagonismo en EDEM o más aún en la Lanzadera de empresas con sede en la Marina de Empresas, edificio testigo de pasados fastos durante la América’s Cup. Va más allá y es obligado citar la labor de la Fundación que lleva el nombre y la dedicación de su mujer, Hortensia Herrero, cuyos logros en el campo de la

conservación del patrimonio histórico-artístico se han plasmado con notoria brillantez en la Iglesia de San Nicolás o en el Colegio del Arte Mayor de la Seda. Todo lo cual resulta coherente con una trayectoria empresarial que ha hecho de la vinculación con el entorno, de su actitud relacional y colaborativa, su seña de identidad.

Bibliografía

AMAT, O. y VALLS, J.F (2010).: “Mercadona: adaptando el modelo de negocio en años de recesión”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol 11, pp.183-196.

Economía 3 (1993) , nº 23. Valencia

MIRA CANDEL, M (2013).: Juan Roig. El emprendedor visionario. *La esfera de los libros. El Mundo*. Madrid.

NAVARRO CÁRCEL, R (2005).: Los nuevos burgueses valencianos. *La esfera de los libros. El Mundo*. Madrid.

PÉREZ GARCÍA, F (2007).: *Colección Doctor Honoris Juan Roig Alfonso. Laudatio*. Universidad Politécnica. Valencia.

VIDAL OLIVARES, J (2005).: *Cien empresarios valencianos*. Lid. Madrid..