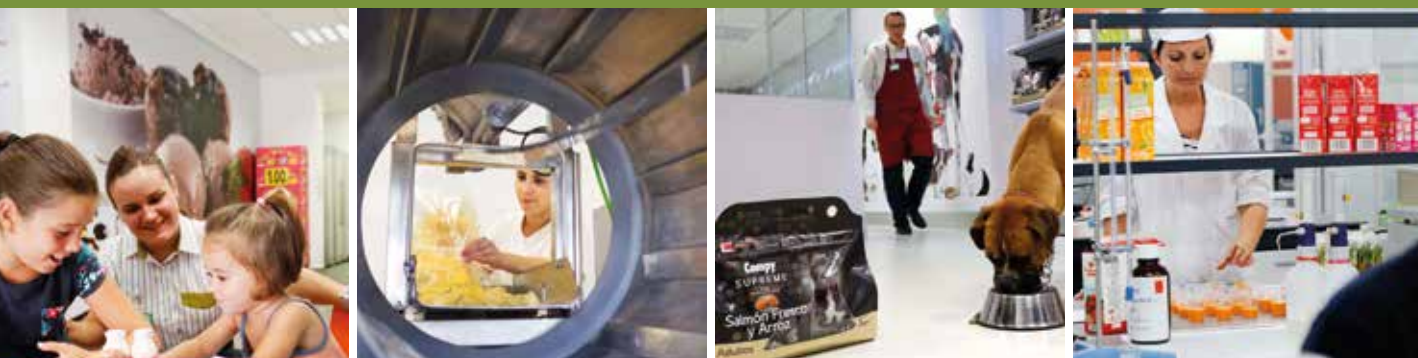




MERCADONA

O valor da innovación conxunta



Estudo Mercadona e Interprovedores 2012-2015

Resumo executivo

Institut Cerdà



Índice

Contido

1.1. Caracterización dos interprovedores participantes	II
1.2. Actividade de I+D	III
1.3. Resultados da Innovación entre os IP's de Mercadona.....	IV
1.3.1. Innovación no Produto	IV
1.3.2. Innovación no Proceso	V
1.3.3. Innovacións organizativas	VI
1.3.4. Innovacións de comercialización/mercadotecnia	VI
1.4. Comparación co sector	VII
1.4.1. Esfuerzo en número de empresas e cadro de persoal dedicado a I+D (comparación co INE)	VII
1.4.2. Intensidade da Innovación no Sector de Alimentación e Bebidas (comparación co INE, Alimentación e Bebidas).....	VII
1.4.3. Relación de permanencia no lineal (comparación con Nielsen, estudo Europeo)....	VIII
1.5. Valoración do Modelo de Mercadona por parte dos IP's	IX



O Valor da Innovación Conxunta: Análise da Innovación dos Interprovedores de Mercadona entre 2012 e 2015 é un estudo que ten como obxectivo **poñer en valor a innovación asociada aos interprovedores¹ (IP's) de Mercadona e mostrar os resultados** do esforzo conxunto entre Mercadona e os interprovedores en innovar e sorprender ao Xefe².

O informe cobre a análise das **capacidade de innovación** dos IP's, o **destino da innovación** e a posta en **valor do Modelo de Coinnovación³** no período 2012-2015.

1.1. Caracterización dos interprovedores participantes

No estudo realizado sobre a actividade innovadora dos interprovedores de Mercadona entre 2012 e 2015 participaron un total de **90 empresas interprovedoras (IP's)**.

- Respecto á comercialización dos seus produtos, un **57%** ten **actividade exclusivamente nacional** (comercializan os seus produtos só en España), mentres que o **43%** ten **tamén actividade internacional e exportadora** (o seu negocio está repartido entre España e outros mercados).
- Por tipo de produtos, as empresas de **alimentación e bebidas** son maioritarias no estudo: representan o 80% e acumulan o 58% da facturación.
- A facturación media en 2015 é de 94 M€⁴ (destacan os Lácteos cunha media moi superior: 158 M€).
- Se consideramos o global dos 125 interprovedores de Mercadona, 4 de cada 10 son **PEMES⁵ (un 39%)**.

Táboa I. Clasificación, en número e porcentaxe, dos IP's de Mercadona segundo o seu cadro de persoal e a súa cifra de negocio no período 2012-2015.

		Cadro de persoal (número de empregados)	
		< 250	≥ 250
Cifra de negocio	≤ 50 M€	49 (39%) (PEME)	6 (5%) (GRANDE EMPRESA)
	> 50 M€	22 (18%) (GRANDE EMPRESA)	48 (38%) (GRANDE EMPRESA)

Base: 125 IP's.

Fontes: Institut Cerdà, Análise da Innovación dos Interprovedores 2012-2015 e Datos internos de Mercadona.

- Ao longo do período 2012-2015, o 72% dos interprovedores realizou investimentos nas súas infraestruturas, cun valor total de 882 M€, unha media anual de 206 M€, unha media por instalación de 5,41 M€ e unha media de investimento por IP de 14 M€, o **83% como consecuencia do convenio con Mercadona**.

¹ Os interprovedores de Mercadona son empresas que comparten o mesmo modelo que Mercadona. En 2015 son un total de 125 empresas. Neste estudo participaron 90 porque as 35 restantes eran basicamente micropemes que tiñan menor intensidade innovadora.

² O Xefe é o cliente. Chámaselle "Xefe" porque todo o negocio está orientado a satisfacer as súas necesidades.

³ O Modelo de Coinnovación consiste nun ciclo completo que empeza e acaba na tenda, e que ten o Xefe no centro de todas as decisións da empresa: 1) captar as necesidades do Xefe na tenda e no Centro de Coinnovación, escoitando, observando e interpretando o Xefe; 2) definir a solución trasladando a información a Compras e ao Provedor; e 3) transmitir e implantar a nova solución na tenda.

⁴ M€ equivale a Millóns €.

⁵ A Comisión Europea define unha PEME (Pequena e Mediana Empresa) como aquela empresa cuxo cadro de persoal ten menos de 250 empregados anuais e, ou ben a súa cifra de negocio anual é menor ou igual a 50 M€, ou ben o seu balance xeral anual é menor ou igual a 43 M€. O balance anual dos IP's é un dato non dispoñible. Polo tanto, neste documento úsase a seguinte definición: unha PEME é aquela empresa cuxo cadro de persoal está formado por menos de 250 empregados anuais e a súa cifra de negocio anual é menor ou igual a 50 M€.



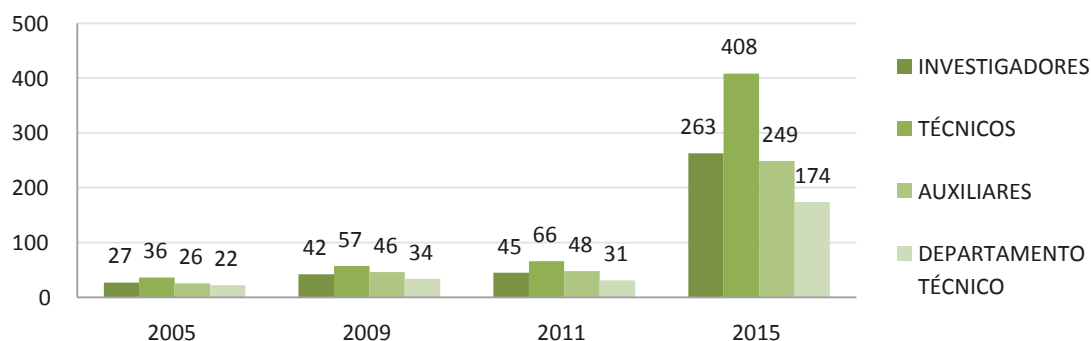
1.2. Actividade de I+D

En 2015, o **89%** dos IP's realizou actividades de I+D na empresa.

En canto á **organización**, os departamentos e o persoal das empresas interprovedoras implicados en actividades de I+D:

- Os **departamentos** máis relacionados coa Innovación son I+D, Produción, Técnico e Calidade.
- Máis do 80% do persoal dedicado a I+D incorporouse nos últimos catro anos (de 2011 a 2015), período no que o incremento foi de máis do 475%. En 2015, o persoal en actividades de I+D dos IP's era do **2,84%** vs 1,09%⁶ do sector de Alimentación e Bebidas (CNAE 10, 11 e 12)⁷.

Figura I. Evolución do persoal dos Interprovedores dedicado a actividades de I+D internas (número de persoas).



Bases: 111, 179, 190, 1.094 empregados en 2005, 2009, 2011 e 2015, respectivamente.

Fontes: Institut Cerdà, Análise da Innovación dos Interprovedores 2005-2011. Institut Cerdà; Análise da Innovación dos Interprovedores 2012-2015.

- Os **sectores** que máis cadro de persoal dedicado a I+D teñen son, en termos absolutos: Limpeza do Fogar (344), Alim. Fresca (209) e Alim. Seca (203); e en termo medio, por IP: Limpeza do Fogar (34) e Lácteos (23).

En canto aos **recursos económicos**, o **investimento total** en I+D interna en 2015 é de **52M€**, os **IP's que máis invisten** son os de Alimentación Fresca, Alimentación Seca e Limpeza do Fogar.

En canto á **actividade de I+D**, entre 2012 e 2015:

- No conxunto de IP's, abríronse **351 Liñas de I+D** durante o período 2014-2015, cunha media de 4 liñas por IP. Os **destinos** da actividade innovadora máis destacados son o desenvolvemento de novos produtos e o desenvolvemento de novos procesos produtivos.
- Ao longo do período 2012-2015, 11 IP's rexistraron novas patentes e 29 IP's rexistraron novas marcas. Rexistráronse **27 patentes** (un 88% son patentes de produtos e un 12% patentes de procesos) e **51 marcas**⁸, unha media de 7 patentes por ano e 12 marcas por ano.

⁶ INE 2014. Datos da Estatística de I+D do INE (por sectores) divididos por datos EPA. INE, Intensidade da Innovación, Sector Alimentación, Bebidas e Tabaco (CNAE 10, 11 e 12)⁷.

⁷ CNAE 10, 11 e 12: Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Sectores 10, 11 e 12: Alimentación, Bebidas e Tabaco.

⁸ Trátase de marcas de fabricante.



En relación ao **financiamento**, en 2015:

- 8 IP's recibiron **bolsas e subvencións**, por valor de **1,4 M€**, procedentes principalmente do CDTI⁹ e doutras institucións gobernamentais en La Rioja, Navarra e Galicia.

En canto ás **colaboracións** dos IP's con entes externos e á **participación en Programas de I+D** entre 2012 e 2015:

- O 57% dos IP's (51 IP's) manteñen **colaboracións con organismos externos**, basicamente con Universidades e con Centros Tecnolóxicos (destaca AINIA¹⁰).
- O 18% (16 IP's) participan en **Programas Nacionais** e o **12%** (11 IP's) participan en **Programas Europeos**, destaca o programa EUREKA¹¹.
- **Externalizáronse servizos** de I+D por valor de **2,1 M€**, principalmente a empresas fóra do Grupo (23% a organismos de I+D e 19% a Universidades)

1.3. Resultados da Innovación entre os IP's de Mercadona

1.3.1. Innovación no Produto

No período 2012-2015 lanzáronse **580 produtos**, cunha media de 145 produtos ao ano. **No ano 2015, Mercadona -xunto aos seus IP's- lanzou 167 produtos**; o que pon de relevo o esforzo innovador, sempre presente, neste clúster industrial.

- O **impacto económico** directo que representaron as vendas dos novos produtos en 2015 foi de **máis de 725 M€**, cunha media de **10,5 M€ por IP**¹². De media, o impacto dos produtos novos **sobre a cifra de negocios** dos IP's é dun 13%.
- As **categorías máis innovadoras** foron Alimentación Fresca e Alimentación Seca, en liña cos períodos anteriores.
- Investiuse en lanzamento de novos produtos **85,5 M€**, unha media anual de 21,4 M€, unha media por IP e ano de 0,28 M€ e unha media de 185.435€ por produto lanzado.

Un 42% dos produtos lanzados por Mercadona e os Interprovedores entre 2012 e 2015 non existía no mercado

⁹O Centro para o Desenvolvemento Tecnolóxico Industrial (CDTI) é unha Entidade Pública Empresarial, dependente do Ministerio de Economía e Competitividade, que promove a innovación e o desenvolvemento tecnolóxico das empresas españolas. É a entidade que canaliza as solicitudes de financiamento e apoio aos proxectos de I+D+i de empresas españolas nos ámbitos estatal e internacional.

¹⁰O Centro Tecnolóxico AINIA é un instituto, dentro do sector agroalimentario, dedicado á investigación, ao desenvolvemento tecnolóxico, á calidade de produción e a competitividade, a través de servizos, formación en liña e proxectos.

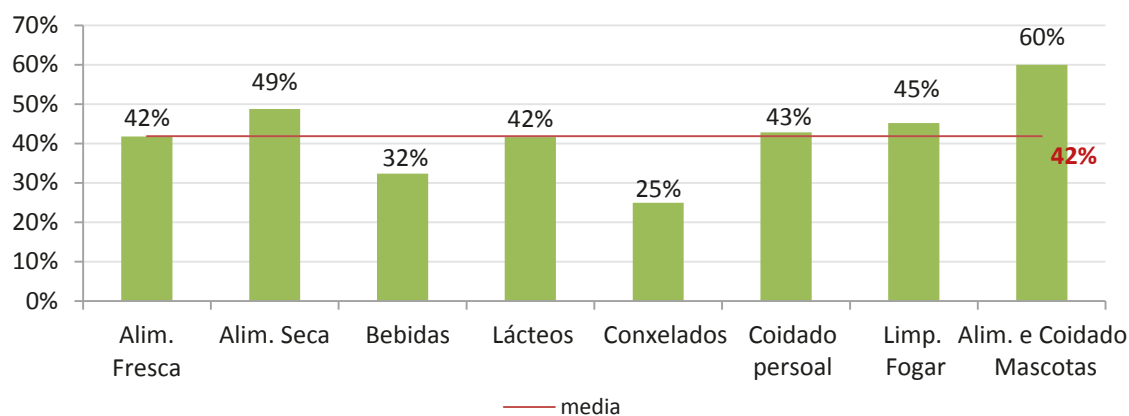
¹¹O Programa EUREKA é unha iniciativa europea de apoio á I+D cooperativa no ámbito transnacional, cuxo obxectivo é impulsar a realización de proxectos internacionais orientados ao desenvolvemento dun produto, proceso ou servizo de claro interese comercial.

¹²En total, 69 dos 90 IP's estudados facilitaron este tipo de datos.



- Unha boa parte dos lanzamentos leva consigo unha **mellora substantiva** dos produtos existentes. En 2015, 1 de cada 2 produtos lanzados significa un concepto novo dentro do portfolio do IP e, nun 39% dos casos, trátase dun novo envase ou formato.
- Un **42%** dos produtos lanzados entre 2012 e 2015 **non existía no mercado** previamente. No caso do IP participante de Alimentación e Coidado de Mascotas, a empresa provedora Bynsa, esta porcentaxe sobe ata un 60%.

Figura II. Porcentaxe de innovacións lanzadas por cada categoría de IP e Mercadona que non existían no mercado durante o período 2012-2015.



Base: 580 innovacións.

Fonte: Institut Cerdà, Análise da Innovación dos Interprovedores 2012-2015.

- A **relación de éxito** e permanencia no lineal é elevada: o **82%** dos produtos lanzados entre 2012 e 2014 (é dicir, que teñen máis dun ano de vida en xaneiro de 2016) seguen no mercado.
- Realizáronse **máis de 100 innovacións** relacionadas co **ecodeseño**. 1 de cada 3 (**33%**) innovacións en ecodeseño vai destinada a un **cambio de formato / agrupación / unidade loxística**. Outro terzo (**31%**) das innovacións lanzadas vai destinado á **redución e/ou eliminación de materiais** do produto.
- Do total de lanzamentos, un 23% foi por iniciativa propia e o resto, **77%, por petición ou en colaboración con Mercadona**.

En opinión dos IP's participantes, os aspectos nos que máis contribúe a innovación do produto son a **mellora da calidade dos produtos**, a **seguridade alimentaria**, a **mellora da saúde do Xefe** e a **mellora da experiencia de uso do Xefe**, o que se traduce nunha mellor posición dos produtos no mercado.

1.3.2. Innovación no Proceso

No período 2012-2015, realizáronse 347 innovacións no proceso, 87 innovacións por ano de media.

- No caso das **innovacións no proceso de fabricación** -o tipo de innovación máis común en todos os períodos estudados- o **% de IP's que realizaron este tipo de innovación é do 70%**. No caso dos outros tipos de innovacións do proceso, este % baixa ata o 23% en innovacións relacionadas coa loxística e ao 44% en innovacións relacionadas con procesos de apoio.



- De novo, as **categorías máis innovadoras** son Alimentación Fresca e Seca, aínda que no ámbito dos procesos loxísticos e de apoio tamén son destacables os investimentos e as innovacións dos IP's de Conxelados, Coidado Persoal e Limpeza do Fogar.
- O investimento nos procesos ascende a **292 M€**: 225 M€ en procesos de fabricación, 53 M€ en procesos loxísticos e 14 M€ en procesos de apoio.
- A innovación no proceso **orixínase** principalmente **no IP: un 68% das innovacións do proceso** realizouse por iniciativa propia do IP, en contraste co 23% das innovacións do produto onde o proceso colaborador que supón o Modelo de Coinnovación é máis destacado.

En opinión dos IP's, as innovacións nos procesos achegan unha gran cantidade de vantaxes, entre as máis destacadas estarían a **maior eficiencia e rendemento** dos equipos produtivos e o **aliñamento coas normativas** medioambientais, de saúde ou de seguridade.

1.3.3. Innovacións organizativas

Segundo os IP's, as innovacións organizativas contribúen en gran medida a **mellorar a comunicación entre empresas e reducir os períodos de resposta** dende a organización cara a fóra, a **mellorar capacidades internas** e a ofrecer **produtos de mellor calidade con menores custos**.

- Leváronse a cabo **253** innovacións organizativas, unha media de 63 innovacións anuais. Un **72% dos IP's** realizou este tipo de innovacións (65 IPs).
- Os máis activos foron os IP's das categorías de Alimentación Fresca e Alimentación Seca. Non obstante, de media, destacan Conxelados e Alimentación e Coidado de Mascotas.
- As **innovacións máis comúns** están relacionadas co cambio de organización no traballo, novos postos de traballo, ferramentas de xestión do coñecemento e tamén destacan as medidas de reorganización derivadas da optimización dos procesos (*Lean Manufacturing*¹³) e da Mellora Continua, adoptadas por varios IP's ao longo deste período. Tamén se tomaron accións relacionadas coa continuidade do negocio (un 20% dos IP's) e con novos métodos de xestión da relación entre os IP's e os seus propios provedores (18%).

1.3.4. Innovacións de comercialización/mercadotecnia

No período 2012-2015, realizáronse un total de 84 innovacións de comercialización, 21 ao ano.

- Un **41%** dos IP's informa que efectuou melloras relacionadas coa comercialización.
- A maior parte consiste en melloras no **deseño** e na **comunicación** dos envases.

Os IP's consideran que estas innovacións contribúen sobre todo a **incrementar a cota de mercado** dos produtos e a **dar a coñecer** os lanzamentos ou as melloras dos produtos existentes entre novos Xefes.

¹³ *Lean Manufacturing*: ferramenta de xestión de mellora continua que busca eliminar as actividades que non lle engaden valor ao produto, co único obxectivo de reducir o tempo entre o pedido e a entrega do ben ou servizo. Isto permite aumentar a produtividade e competitividade.



1.4. Comparación co sector

Comparáronse os resultados do estudo sobre a actividade innovadora dos IP's cos datos dispoñibles sobre a industria de Gran Consumo e do sector de Alimentación e Bebidas (INE, Nielsen).

1.4.1. Esfuerzo en número de empresas e cadre de persoal dedicado a I+D (comparación co INE)¹⁴:

- Os IP's participantes demostran un **maior esforzo innovador**: a porcentaxe de empresas que realizou innovación tecnolóxica é 7 veces superior á do sector (o 96% dos IP's vs. ao 13% das empresas españolas en xeral) e, no caso da innovación non tecnolóxica, é máis de 2 veces superior (56% vs. 23%).
- Os IP's contan cunha maior **porcentaxe de empregados** vinculada a I+D (2,84%), en comparación coa media das empresas españolas (1,04%)¹⁵ e coa media do sector de Alimentación e Bebidas (CNAE 10,11 e 12) (1,09%)¹⁶.

Táboa II. Porcentaxe de empregados vinculados a I+D en comparación co sector, en 2015

Porcentaxe de empregados vinculados a I+D	2015
Sector Agroalimentario ¹⁶	1,09 %
IP's de Mercadona	2,84 %

Fonte: Institut Cerdà, *Análise da Innovación dos Interprovedores 2012-2015*; INE.

1.4.2. Intensidade da Innovación no Sector de Alimentación e Bebidas (comparación co INE, Alimentación e Bebidas)¹⁷:

- Se comparamos soamente os IP's de Alimentación e Bebidas¹⁸ (2015) co total do sector de Alimentación, Bebidas e Tabaco (2014), a **intensidade de innovación** (*indicador do INE que reflicte o "grao de compromiso" das empresas coa innovación*) dos IP's de Alimentación e Bebidas en 2015 é do **0,89%**, 0,28 puntos porcentuais superior á do conxunto do sector en 2014 (0,61%).

Táboa III. Comparativa da intensidade da innovación dos IP's de Mercadona con datos do Instituto Nacional de Estatística.

Intensidade de innovación do sector segundo INE	2014/2015 ¹⁹
Sector Agroalimentario ¹⁶	0,61%
IP's de Alimentación e Bebidas ¹⁷	0,89%

Fonte: Institut Cerdà, *Análise da Innovación dos Interprovedores 2012-2015*; INE.

¹⁴ INE, Estudio Innovación nas Empresas, 2012-2014

¹⁵ INE 2014. Datos da Estatística de I+D do INE (totais e por sectores) divididos por datos EPA.

¹⁶ Sector - Alimentación, bebidas e tabaco (CNAE 10, 11, 12).

¹⁷ INE, Intensidade da Innovación, Sector Alimentación, Bebidas e Tabaco (CNAE 10, 11 e 12), 2014.

¹⁸ Tomamos como base soamente os IP's das categorías de Alimentación e Bebidas (Alimentación Seca, Alimentación Fresca, Lácteos, Bebidas e Conxelados) dado que significan o 80% dos IP's participantes en 2015 (en 2009 e 2011 a porcentaxe é superior) e así podemos comparar cos datos do INE relativos ás mesmas categorías.

¹⁹ Os datos extraídos do INE corresponden ao ano 2014, mentres que os datos do Estudio de mercado Interprovedores Abril 2016 (Institut Cerdà) corresponden a 2015, polo que a comparativa é unha aproximación.



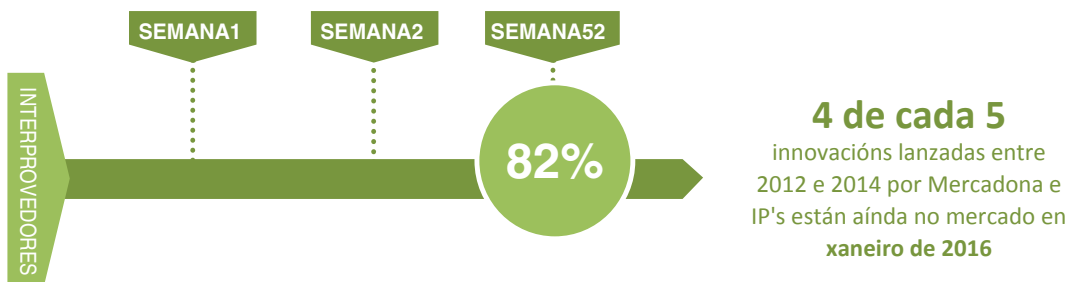
1.4.3. Relación de permanencia no lineal (comparación con Nielsen, estudo Europeo)²⁰:

- Se comparamos os datos dos IP's que participaron neste estudo cos datos de Nielsen a nivel europeo (extrapolando a nivel nacional), analizando a permanencia dos produtos no lineal transcorridos 12 meses dende o seu lanzamento, obsérvase que os produtos dos IP's de Mercadona introducidos entre 2012 e 2014 teñen unha **relación de éxito** e permanencia no lineal moi superior: un **82% vs. un 24%** dos produtos analizados por Nielsen.

O 82% dos produtos lanzados polos IP's e Mercadona entre 2012 e 2014 segue no mercado ao cabo dun ano, comparado cunha media do 24% no sector (Nielsen)

Figura III. Éxito dos lanzamentos e permanencia de produtos no lineal dos IP's entre 2012 e 2014.

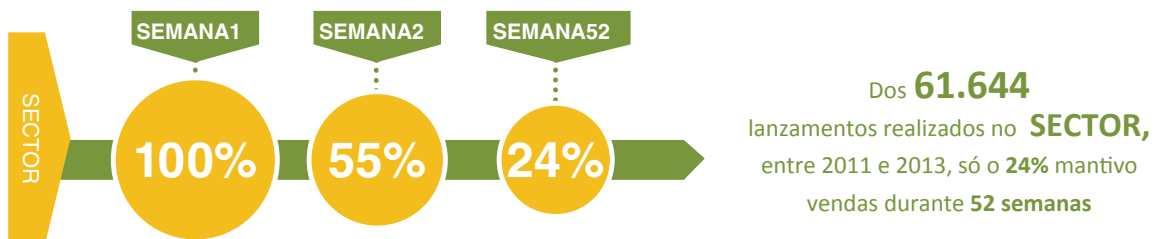
IP's Mercadona, España



Fonte: Institut Cerdà, Análise da Innovación dos Interprovedores 2012-2015.

Figura IV. Éxito dos lanzamentos e permanencia de produtos no lineal en Europa Occidental entre 2011 e 2013.

Sector (Nielsen), Europa



Fonte: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2014/el-exito-de-los-lanzamientos-.html>

²⁰ Nielsen, *Innovación Rompedora* (2013).



1.5. Valoración do Modelo de Mercadona por parte dos IP's

Os IP's móstranse **satisfeitos de formar parte da “cadea de montaxe”** de Mercadona. Consideran que lles facilita un marco de **estabilidade** (relación contractual estable e a longo prazo) que lles permite centrar os seus esforzos na súa principal misión como interprovedores: mellorar a gama de produtos existente e sorprender o Xefe con produtos novos.

Consideran que existe un moi **bo equilibrio e complementariedade** entre equipos e tarefas realizadas entre **ambas as dúas partes** (IP-Mercadona) e que o **Modelo de Coinnovación** desenvolvido con Mercadona lles permite coñecer mellor as necesidades do Xefe e lanzar mellores produtos, asegurando o seu éxito e, con iso, a súa permanencia no lineal durante moito tempo.

Apréciase unha **evolución** significativa nas empresas a **nivel organizativo** para poder canalizar as demandas e oportunidades do mercado de forma áxil, en aspectos como a sistematización dos procesos de innovación e a colaboración interdepartamental para a innovación.

Os IP's séntense **identificados con todos os principios básicos** do Modelo de Mercadona: a Regra de Ouro²¹, a mellora continua e a busca permanente da calidade, e a colaboración entre os distintos elos da cadea.

Mercadona comezou a desenvolver en 2012 o seu proxecto CASPOPDONA (Cadea Agroalimentaria Sostible do Provedor Cero-PO, o Provedor Especialista-P e Mercadona). O obxectivo é estender o modelo de contratos a longo prazo, sostibilidade na Cadea e tendo sempre o Xefe como faro. Por esta razón, a maior parte dos IP's ten intención de **replicar este tipo de modelo cos seus propios provedores na actualidade e no futuro**, porque só pensando a longo prazo, afianzando as relacións ao longo da Cadea e investindo (e reinvestindo) se consegue o éxito.

²¹ A Regra de Ouro é unha medida interna, utilizada tanto por Mercadona como polos seus IP's, na que se explica que o primeiro, e ante todo, é a Seguridade Alimentaria. Así, os produtos que se venden en calquera tenda de Mercadona deberon pasar, previamente, exhaustivos controis que garantan esta máxima.



O Valor da Innovación Conxunta de Mercadona e IP's

Análise da innovación dos 90 Interprovedores estudados

PERÍODO 2012-2015

Investimento

Invístense...



85,5 M€ no produto
292 M€ no proceso

1.094 persoas...



...dedícanse a actividades de I+D (2015)

72% de IP's



...investiu 882 M€ en infraestruturas (novas fábricas e liñas de produción)

Resultado

84% de IP's



... lanzou 580 innovacións do produto

79% de IP's



... levou a cabo 347 innovacións no proceso

72% de IP's



... desenvolveu 253 innovacións organizativas

41% de IP's



... desenvolveu 84 innovacións en mercadotecnia

Produtos pioneiros e de éxito

O 42% dos produtos...






...non existía previamente no mercado

O 82% dos produtos lanzados...



... ten éxito (permanecen máis dun ano no lineal)

En comparación co sector*

	IP's	Sector
 Empresas que innovaron	96%	23%
 Cadro de persoal dedicado a actividades de I+D	2,84%	1,10%
 Intensidade da innovación	0,89%	0,61%
 Éxito dos produtos lanzados	82%	24%

Período 2012-2015 (*Datos INE - 2014; datos Nielsen - 2014; datos Mercadona - 2015)

Institut  Cerdà

www.icerda.org



@InstitutCerdà



InstitutCerdà