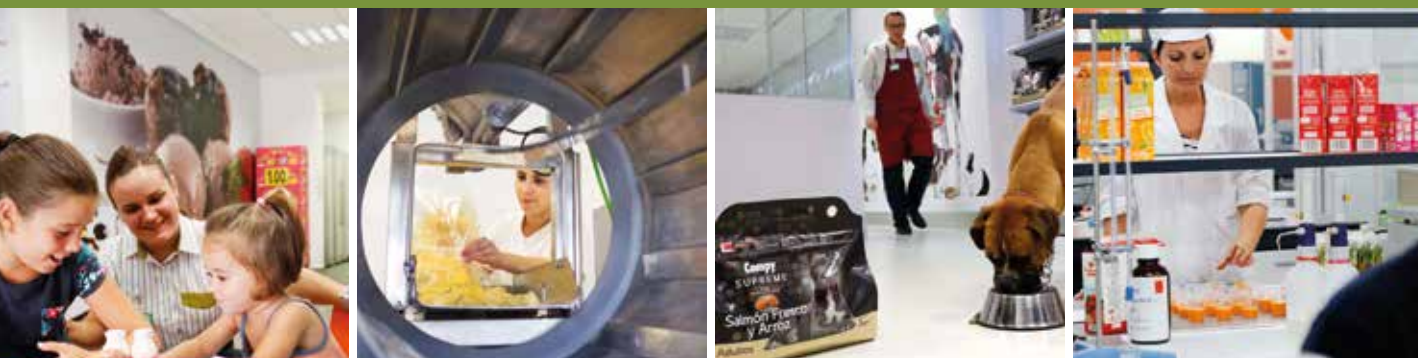




# MERCADONA

## El valor de la innovación conjunta



Estudio Mercadona e Interproveedores 2012-2015

Resumen Ejecutivo

Institut Cerdà



# Índice

## Contenido

1.1.	Caracterización de los interproveedores participantes .....	II
1.2.	Actividad de I+D .....	III
1.3.	Resultados de la Innovación entre los IP's de Mercadona .....	IV
1.3.1.	Innovación en Producto .....	IV
1.3.2.	Innovación en Proceso .....	V
1.3.3.	Innovaciones organizativas .....	VI
1.3.4.	Innovaciones de comercialización/mercadotecnia.....	VI
1.4.	Comparación con el sector.....	VII
1.4.1.	Esfuerzo en número de empresas y plantilla dedicada a I+D (comparación con el INE) .....	VII
1.4.2.	Intensidad de la Innovación en el Sector de Alimentación y Bebidas (comparación con el INE, Alimentación y Bebidas) .....	VII
1.4.3.	Ratio de permanencia en el lineal (comparación con Nielsen, estudio Europeo) ...	VIII
1.5.	Valoración del Modelo de Mercadona por parte de los IP's .....	IX



**El Valor de la Innovación Conjunta: Análisis de la Innovación de los Interproveedores de Mercadona entre 2012 y 2015** es un estudio que tiene como objetivo **poner en valor la innovación asociada a los interproveedores<sup>1</sup> (IP's) de Mercadona y mostrar los resultados** del esfuerzo conjunto entre Mercadona y los interproveedores en innovar y sorprender al Jefe<sup>2</sup>.

El informe cubre el análisis de las **capacidades de innovación** de los IP's, el **destino de la innovación** y la puesta en **valor del Modelo de Coinnovación<sup>3</sup>** en el periodo 2012-2015.

### 1.1. Caracterización de los interproveedores participantes

En el estudio realizado sobre la actividad innovadora de los interproveedores de Mercadona entre 2012 y 2015 han participado un total de **90 empresas interproveedoras (IP's)**.

- Respecto a la comercialización de sus productos, un **57%** tiene **actividad exclusivamente nacional** (comercializan sus productos solo en España), mientras que el **43%** tiene **también actividad internacional y exportadora** (su negocio está repartido entre España y otros mercados).
- Por tipo de productos, las empresas de **alimentación y bebidas** son mayoritarias en el estudio: representan el 80% y acumulan el 58% de la facturación.
- La facturación media en 2015 es de 94 M€<sup>4</sup> (destacando Lácteos con una media muy superior: 158 M€).
- Si consideramos el global de los 125 interproveedores de Mercadona, 4 de cada 10 son **PYMES<sup>5</sup> (un 39%)**.

**Tabla I. Clasificación, en número y porcentaje, de los IP's de Mercadona según su plantilla y su cifra de negocio en el periodo 2012-2015.**

		Plantilla (número de empleados)	
		< 250	≥ 250
Cifra de negocio	≤ 50 M€	49 (39%) (PYME)	6 (5%) (GRAN EMPRESA)
	> 50 M€	22 (18%) (GRAN EMPRESA)	48 (38%) (GRAN EMPRESA)

Base: 125 IP's.

Fuentes: Institut Cerdà, Análisis de la Innovación de los Interproveedores 2012-2015 y Datos internos de Mercadona.

- A lo largo del periodo 2012-2015, el 72% de los interproveedores ha realizado inversiones en sus infraestructuras, con un valor total de 882 M€, una media anual de 206 M€, una media por instalación de 5,41 M€ y una media de inversión por IP de 14 M€, el **83% como consecuencia del convenio con Mercadona**.

<sup>1</sup> Los interproveedores de Mercadona son empresas que comparten el mismo modelo que Mercadona. En 2015 son un total de 125 empresas. En este estudio han participado 90 porque las 35 restantes eran básicamente micropymes que tenían menor intensidad innovadora.

<sup>2</sup> El Jefe es el cliente. Se le denomina "Jefe" porque todo el negocio está orientado a satisfacer sus necesidades.

<sup>3</sup> El Modelo de Coinnovación consiste en un ciclo completo que empieza y acaba en tienda, teniendo al Jefe en el centro de todas las decisiones de la empresa: 1) captar las necesidades del Jefe en la tienda y en el Centro de Coinnovación, escuchando, observando e interpretando al Jefe; 2) definir la solución, trasladando la información a Compras y al Proveedor; y 3) transmitir e implantar la nueva solución en tienda.

<sup>4</sup> M€ equivale a Millones €.

<sup>5</sup> La Comisión Europea define a una PYME (Pequeña y Mediana Empresa) como *aquella empresa cuya plantilla tiene menos de 250 empleados anuales y, o bien su cifra de negocio anual es menor o igual a 50 M€, o bien su balance general anual es menor o igual a 43 M€*. El balance anual de los IP's es un dato no disponible. Por lo tanto, en este documento se usa la siguiente definición: *una PYME es aquella empresa cuya plantilla se conforma de menos de 250 empleados anuales y su cifra de negocio anual es menor o igual a 50 M€*.



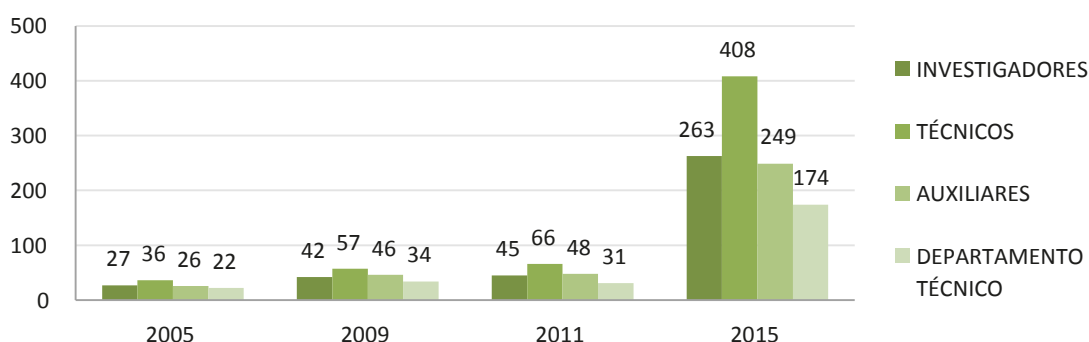
## 1.2. Actividad de I+D

En 2015, el **89%** de los IP's ha realizado actividades de I+D en la empresa.

En cuanto a la **organización**, los departamentos y el personal de las empresas interproveedoras implicados en actividades de I+D:

- Los **departamentos** más relacionados con la Innovación son I+D, Producción, Técnico, Calidad.
- Más del 80% del personal dedicado a I+D se ha incorporado en los últimos cuatro años (de 2011 a 2015), periodo en el que el incremento ha sido de más del 475%. En 2015, el personal en actividades de I+D de los IP's era del **2,84%** vs 1,09%<sup>6</sup> del sector de Alimentación y Bebidas (CNAE 10, 11 y 12)<sup>7</sup>.

Figura I. Evolución del personal de los Interproveedores dedicado a actividades de I+D internas (número de personas).



Bases: 111, 179, 190, 1.094 empleados en 2005, 2009, 2011 y 2015, respectivamente.

Fuentes: Institut Cerdà, Análisis de la Innovación de los Interproveedores 2005-2011; Institut Cerdà, Análisis de la Innovación de los Interproveedores 2012-2015.

- Los **sectores** que más plantilla dedicada a I+D tienen son, en términos absolutos: Limpieza del Hogar (344), Alim. Fresca (209), Alim. Seca (203); y en término medio, por IP: Limpieza del Hogar (34) y Lácteos (23).

En cuanto a los **recursos económicos**, la **inversión total** en I+D interna en 2015 es de **52M€**, los **IP's que más invierten** son los de Alimentación Fresca, Alimentación Seca y Limpieza del Hogar.

En cuanto a la **actividad de I+D**, entre 2012 y 2015:

- En el conjunto de IP's, se han abierto **351 Líneas de I+D** durante el periodo 2014-2015, con una media de 4 líneas por IP. Los **destinos** de la actividad innovadora más destacados son el desarrollo de nuevos productos y el desarrollo de nuevos procesos productivos.
- A lo largo del periodo 2012-2015, 11 IP's han registrado nuevas patentes y 29 IP's han registrado nuevas marcas. Se han registrado **27 patentes** (un 88% son patentes de productos y un 12% patentes de procesos) y **51 marcas**<sup>8</sup>, una media de 7 patentes por año y 12 marcas por año.

<sup>6</sup> INE 2014. Datos de la Estadística de I+D del INE (por sectores) divididos por datos EPA. INE, Intensidad de la Innovación, Sector Alimentación, Bebidas y Tabaco (CNAE 10, 11 y 12)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> CNAE 10, 11 y 12: Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Sectores 10, 11 y 12: Alimentación, Bebidas y Tabaco.

<sup>8</sup> Se trata de marcas de fabricante.



En relación a la **financiación**, en 2015:

- 8 IP's han recibido **becas y subvenciones**, por valor de **1,4 M€**, procedentes principalmente del CDTI<sup>9</sup> y de otras instituciones gubernamentales en La Rioja, Navarra y Galicia.

En cuanto a las **colaboraciones** de los IP's con entes externos y la **participación en Programas de I+D** entre 2012 y 2015:

- El 57% de los IP's (51 IP's) mantienen **colaboraciones con organismos externos**, básicamente con Universidades y con Centros Tecnológicos (destacando AINIA<sup>10</sup>).
- El 18% (16 IP's) participan en **Programas Nacionales** y el 12% (11 IP's) participan en **Programas Europeos**, destacando el programa EUREKA<sup>11</sup>.
- Se han **externalizado servicios** de I+D por valor de **2,1 M€**, principalmente a empresas fuera del Grupo (23% a organismos de I+D y 19% a Universidades).

### 1.3. Resultados de la Innovación entre los IP's de Mercadona

#### 1.3.1. Innovación en Producto

En el periodo 2012-2015 se han lanzado **580 productos**, con una media de 145 productos al año. **En el año 2015, Mercadona -junto a sus IP's- ha lanzado 167 productos**; lo que pone de relieve el esfuerzo innovador, siempre presente, en este clúster industrial.

- El **impacto económico** directo que han representado las ventas de los nuevos productos en 2015 ha sido de **más de 725 M€**, con una media de **10,5 M€ por IP**<sup>12</sup>. En promedio, el impacto de los productos nuevos **sobre la cifra de negocios** de los IP's es de un **13%**.
- Las **categorías más innovadoras** han sido Alimentación Fresca y Alimentación Seca, en línea con los periodos anteriores.
- Se ha invertido en lanzamiento de nuevos productos **85,5 M€**, una media anual de 21,4 M€, una media por IP y año de 0,28 M€ y una media de 185.435€ por producto lanzado.

---

**Un 42% de los productos lanzados por Mercadona y los Interproveedores entre 2012 y 2015 no existía en el mercado**

---

<sup>9</sup> El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Es la entidad que canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional.

<sup>10</sup> El Centro Tecnológico AINIA es un instituto, dentro del sector agroalimentario, dedicado a la investigación, el desarrollo tecnológico, calidad de producción y competitividad, a través de servicios, formación online y proyectos.

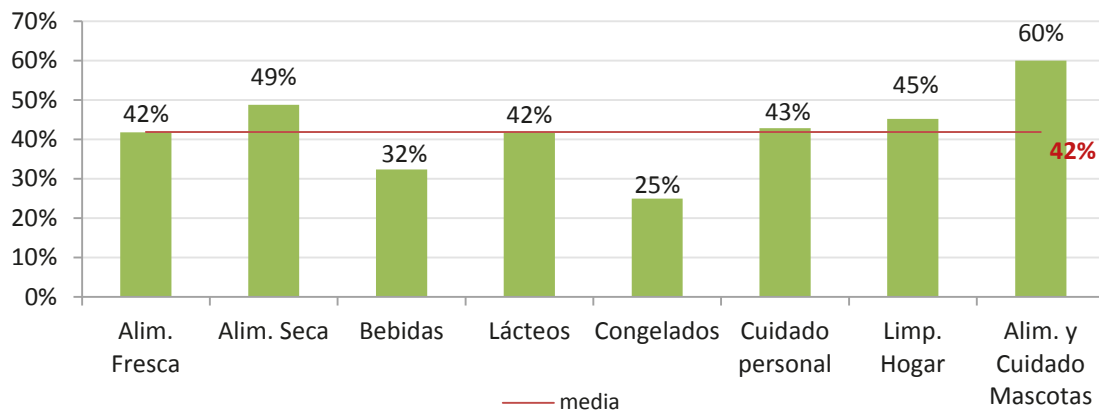
<sup>11</sup> El Programa EUREKA es una iniciativa europea de apoyo a la I+D cooperativa en el ámbito transnacional, cuyo objetivo es impulsar la realización de proyectos internacionales orientados al desarrollo de un producto, proceso o servicio de claro interés comercial.

<sup>12</sup> En total, 69 de los 90 IP's estudiados han facilitado este tipo de datos.



- Una buena parte de los lanzamientos conlleva una **mejora sustantiva** de los productos existentes. En 2015, 1 de cada 2 productos lanzados significa un concepto nuevo dentro del portfolio del IP y, en un 39% de los casos, se trata de un nuevo envase o formato.
- Un **42%** de los productos lanzados entre 2012 y 2015 **no existía en el mercado** previamente. En el caso del IP participante de Alimentación y Cuidado de Mascotas, la empresa proveedora Bynsa, este porcentaje sube hasta un 60%.

Figura II. Porcentaje de innovaciones lanzadas por cada categoría de IP y Mercadona que no existían en el mercado durante el periodo 2012-2015.



Base: 580 innovaciones.

Fuente: Institut Cerdà, Análisis de la Innovación de los Interproveedores 2012-2015.

- El **ratio de éxito** y permanencia en el lineal es elevado: el **82%** de los productos lanzados entre 2012 y 2014 (es decir, que tienen más de un año de vida en enero 2016) siguen en el mercado.
- Se han realizado **más de 100 innovaciones** relacionadas con el **ecodiseño**. 1 de cada 3 (**33%**) innovaciones en ecodiseño va destinada a un **cambio de formato / agrupación / unidad logística**. Otro tercio (**31%**) de las innovaciones lanzadas va destinado a la **reducción y/o eliminación de materiales** del producto.
- Del total de lanzamientos, un 23% han sido por iniciativa propia y el resto, **77% por petición o en colaboración con Mercadona**.

En opinión de los IP's participantes, los aspectos en los que más contribuye la innovación de producto son la **mejora de la calidad de los productos**, la **seguridad alimentaria**, la **mejora de la salud del Jefe** y la **mejora de la experiencia de uso del Jefe**, lo que se traduce en una mejor posición de los productos en el mercado.

### 1.3.2. Innovación en Proceso

En el periodo 2012-2015, se han realizado 347 innovaciones de proceso, 87 innovaciones por año de media.

- En el caso de las **innovaciones en proceso de fabricación** -el tipo de innovación más común en todos los periodos estudiados- el **% de IP's que han realizado este tipo de innovación es del 70%**. En el caso de los otros tipos de innovaciones de proceso, este % baja hasta el 23% en innovaciones relacionadas con la logística y al 44% en innovaciones relacionadas con procesos de apoyo.



- De nuevo, las **categorías más innovadoras** son Alimentación Fresca y Seca, aunque en el ámbito de los procesos logísticos y de apoyo también son destacables las inversiones e innovaciones de los IP's de Congelados, Cuidado Personal y Limpieza del Hogar.
- La inversión en procesos asciende a **292 M€**: 225 M€ en procesos de fabricación, 53 M€ en procesos logísticos y 14 M€ en procesos de apoyo.
- La innovación en proceso **se origina** principalmente **en el IP: un 68% de las innovaciones de proceso** se han realizado por iniciativa propia del IP, en contraste con el 23% de las innovaciones de producto donde el proceso colaborativo que supone el Modelo de Coinnovación es más destacado.

En opinión de los IP's, las innovaciones en procesos aportan una gran cantidad de ventajas, entre las más destacadas estarían la **mayor eficiencia y rendimiento** de los equipos productivos y el **alineamiento con las normativas** medioambientales, de salud o de seguridad.

### 1.3.3. Innovaciones organizativas

Según los IP's, las innovaciones organizativas contribuyen en gran medida a **mejorar la comunicación entre empresas** y **reducir los periodos de respuesta** desde la organización hacia afuera, a **mejorar capacidades internas** y a ofrecer **productos de mejor calidad con menores costes**.

- Se han llevado a cabo **253** innovaciones organizativas, una media de 63 innovaciones anuales. Un **72% de los IP's** han realizado este tipo de innovaciones (65 IP's).
- Los más activos han sido los IP's de las categorías de Alimentación Fresca y Alimentación Seca. Sin embargo, en términos medios, destacan Congelados y Alimentación y Cuidado de Mascotas.
- Las **innovaciones más comunes** están relacionadas con el cambio de organización en el trabajo, nuevos puestos de trabajo, herramientas de gestión del conocimiento y también destacan las medidas de reorganización derivadas de la optimización de procesos (*Lean Manufacturing*<sup>13</sup>) y de la Mejora Continua, adoptadas por varios IP's a lo largo de este periodo. También se han tomado acciones relacionadas con la continuidad de negocio (un 20% de los IP's) y con nuevos métodos de gestión de la relación entre los IP's y sus propios proveedores (18%).

### 1.3.4. Innovaciones de comercialización/mercadotecnia

En el periodo 2012-2015, se han realizado un total de 84 innovaciones de comercialización, 21 al año.

Se han realizado un total de **84** innovaciones de comercialización, 21 al año.

- Un **41%** de los IP's informa haber efectuado mejoras relacionadas con la comercialización.
- La mayor parte consiste en mejoras en el **diseño** y en la **comunicación** de los envases.

Los IP's consideran que estas innovaciones contribuyen sobre todo a **incrementar la cuota de mercado** de los productos y a **dar a conocer** los lanzamientos o mejoras de los productos existentes entre nuevos Jefes.

---

<sup>13</sup> Lean Manufacturing: herramienta de gestión de mejora continua que busca eliminar las actividades que no agregan valor al producto, con el único objetivo de reducir el tiempo entre el pedido y la entrega del bien o servicio. Esto permite aumentar la productividad y competitividad.



## 1.4. Comparación con el sector

Se han comparado los resultados del estudio sobre la actividad innovadora de los IP's con los datos disponibles sobre la industria de Gran Consumo y del sector de Alimentación y Bebidas (INE, Nielsen).

### 1.4.1. Esfuerzo en número de empresas y plantilla dedicada a I+D (comparación con el INE)<sup>14</sup>:

- Los IP's participantes demuestran un **mayor esfuerzo innovador**: el porcentaje de empresas que ha realizado innovación tecnológica es 7 veces superior al del sector (el 96% de los IP's vs. el 13% de las empresas españolas en general) y, en el caso de la innovación no tecnológica, es más de 2 veces superior (56% vs. 23%).
- Los IP's cuentan con un mayor **porcentaje de empleados** vinculado a I+D (2,84%), en comparación con la media de las empresas españolas (1,04%)<sup>15</sup> y con la media del sector de Alimentación y Bebidas (CNAE 10,11 y 12) (1,09%)<sup>16</sup>.

Tabla II. Porcentaje de empleados vinculados a I+D en comparación con el sector, en 2015.

Porcentaje de empleados vinculado a I+D	2015
Sector Agroalimentario <sup>16</sup>	1,09 %
IP's de Mercadona	2,84 %

Fuente: Institut Cerdà, Análisis de la Innovación de los Interproveedores 2012-2015; INE.

### 1.4.2. Intensidad de la Innovación en el Sector de Alimentación y Bebidas (comparación con el INE, Alimentación y Bebidas)<sup>17</sup>:

- Si comparamos solamente los IP's de Alimentación y Bebidas<sup>18</sup> (2015) con el total del sector de Alimentación, Bebidas y Tabaco (2014), la **intensidad de innovación** (indicador del INE que refleja el "grado de compromiso" de las empresas con la innovación) de los IP's de Alimentación y Bebidas en 2015 es de **0,89%**, 0,28 puntos porcentuales superior a la del conjunto del sector en 2014 (0,61%).

Tabla III. Comparativa de la intensidad de la innovación de los IP's de Mercadona con datos de Instituto Nacional de Estadística.

Intensidad de innovación del sector según INE	2014/2015 <sup>19</sup>
Sector Agroalimentario <sup>16</sup>	0,61%
IP's de Alimentación y Bebidas <sup>17</sup>	0,89%

Fuente: Institut Cerdà, Análisis de la Innovación de los Interproveedores 2012-2015; INE.

<sup>14</sup> INE, Estudio Innovación en las Empresas, 2012-2014.

<sup>15</sup> INE 2014. Datos de la Estadística de I+D del INE (totales y por sectores) divididos por datos EPA.

<sup>16</sup> Sector - Alimentación, bebidas y tabaco (CNAE 10, 11, 12)

<sup>17</sup> INE, Intensidad de la Innovación, Sector Alimentación, Bebidas y Tabaco (CNAE 10, 11 y 12), 2014.

<sup>18</sup> Tomamos como base solamente los IP's de las categorías de Alimentación y Bebidas (Alimentación Seca, Alimentación Fresca, Lácteos, Bebidas y Congelados) dado que significan el 80% de los IP's participantes en 2015 (en 2009 y 2011 el porcentaje es superior) y así podemos comparar con los datos del INE relativos a las mismas categorías.

<sup>19</sup> Los datos extraídos del INE corresponden al año 2014, mientras que los datos del Estudio de mercado Interproveedores. Abril 2016 (Institut Cerdà) corresponden al 2015, por lo que la comparativa es una aproximación.





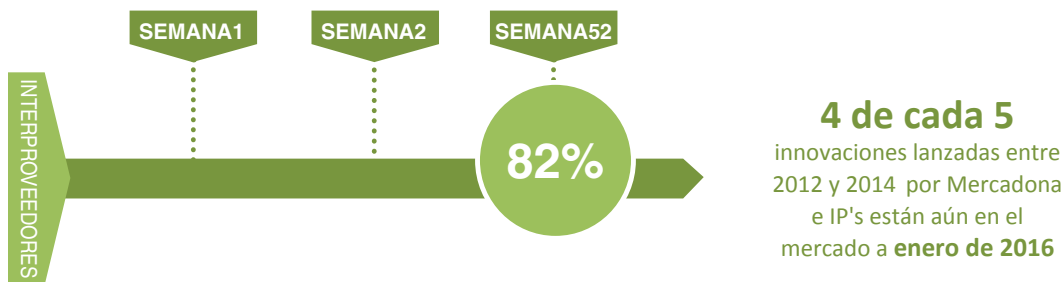
### 1.4.3. Ratio de permanencia en el lineal (comparación con Nielsen, estudio Europeo)<sup>20</sup>:

- Si comparamos los datos de los IP's que han participado en este estudio con los datos de Nielsen a nivel europeo (extrapolando a nivel nacional), analizando la permanencia de los productos en el lineal transcurridos 12 meses de su lanzamiento, se observa que los productos de los IP's de Mercadona introducidos entre 2012 y 2014 tienen un **ratio de éxito** y permanencia en el lineal muy superior: un **82% vs. un 24%** de los productos analizados por Nielsen.

**El 82% de los productos lanzados por los IP's y Mercadona entre 2012 y 2014 sigue en el mercado al cabo de un año, comparado con una media del 24% en el sector (Nielsen)**

Figura III. Éxito de los lanzamientos y permanencia de productos en el lineal de los IP's entre 2012 y 2014.

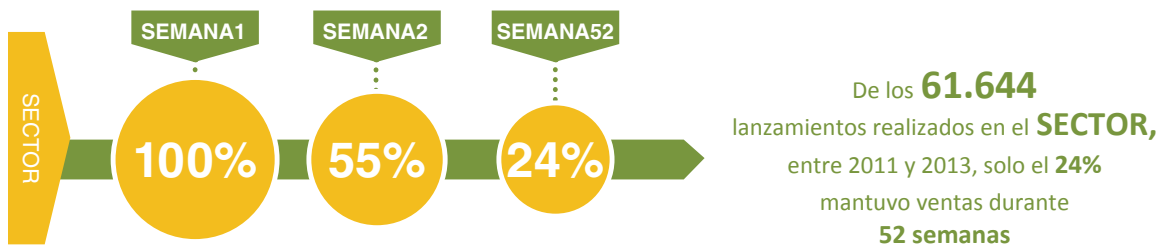
#### IP's Mercadona, España



Fuente: Institut Cerdà, Análisis de la Innovación de los Interproveedores 2012-2015

Figura IV. Éxito de los lanzamientos y permanencia de productos en el lineal en Europa Occidental entre 2011 y 2013.

#### Sector (Nielsen), Europa



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

<sup>20</sup> Nielsen, *Innovación Rompedora* (2013).



### 1.5. Valoración del Modelo de Mercadona por parte de los IP's

Los IP's se muestran **satisfechos de formar parte de la "cadena de montaje"** de Mercadona. Consideran que les facilita un marco de **estabilidad** (relación contractual estable y a largo plazo) que les permite centrar sus esfuerzos en su principal misión como interproveedores: mejorar la gama de productos existente y sorprender al Jefe con productos nuevos.

Consideran que existe un muy **buen equilibrio y complementariedad** entre equipos y tareas realizadas entre **ambas partes** (IP-Mercadona) y que el **Modelo de Coinnovación** desarrollado con Mercadona les permite conocer mejor las necesidades del Jefe y lanzar mejores productos, asegurando su éxito y, con ello, su permanencia en el lineal durante mucho tiempo.

Se aprecia una **evolución** significativa en las empresas **a nivel organizativo** para poder encauzar las demandas y oportunidades del mercado de forma ágil, en aspectos como la sistematización de los procesos de innovación y la colaboración interdepartamental para la innovación.

Los IP's se sienten **identificados con todos los principios básicos** del Modelo de Mercadona: la Regla de Oro<sup>21</sup>, la mejora continua y la búsqueda permanente de la calidad, y la colaboración entre los distintos eslabones de la cadena.

Mercadona comenzó a desarrollar en 2012 su proyecto CASPOPDONA (Cadena Agroalimentaria Sostenible del Proveedor Cero-PO, el Proveedor Especialista-P y Mercadona). El objetivo es extender el modelo de contratos a largo plazo, sostenibilidad en la Cadena y teniendo siempre al Jefe como faro. Por esta razón, la mayor parte de los IP's tiene intención de **replicar este tipo de modelo con sus propios proveedores en la actualidad y a futuro**, porque solo pensando a largo plazo, afianzando las relaciones a lo largo de la Cadena e invirtiendo (y reinvertiendo) se consigue el éxito.

---

<sup>21</sup> La Regla de Oro es una medida interna, utilizada tanto por Mercadona como por sus IP's, en la que se explica que lo primero, y ante todo, está la Seguridad Alimentaria. Así, los productos que se venden en cualquier tienda de Mercadona han de haber pasado, previamente, exhaustivos controles que garanticen esta máxima.



## El Valor de la Innovación Conjunta de Mercadona e IP's

### Análisis de la innovación de los 90 Interproveedores estudiados

PERIODO 2012-2015

#### Inversión

Se invierten...



85,5 M€ en producto  
292 M€ en proceso

1.094 personas...



...se dedican a actividades de I+D (2015)

72% de IP's...



...ha invertido 882 M€ en infraestructuras (nuevas fábricas y líneas de producción)

#### Resultado

84% de IP's...



...ha lanzado 580 innovaciones de producto

79% de IP's...



...ha llevado a cabo 347 innovaciones en proceso

72% de IP's...



...ha desarrollado 253 innovaciones organizativas

41% de IP's...



...ha desarrollado 84 innovaciones en mercadería

#### Productos pioneros y exitosos

El 42% de los productos...



...no existía previamente en el mercado

El 82% de los productos lanzados...



...tiene éxito (permanecen más de 1 año en el lineal)

#### En comparación con el sector\*

	IP's	Sector
 Empresas que han innovado	96%	23%
 Plantilla dedicada a actividades de I+D	2,84%	1,10%
 Intensidad de la innovación	0,89%	0,61%
 Éxito de los productos lanzados	82%	24%

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

Institut  Cerdà

[www.icerda.org](http://www.icerda.org)



@InstitutCerdà



InstitutCerdà