



Vista del bloque logístico totalmente automatizado de Villadangos del Páramo, León.

Las ideas son importantes, pero sin ejecución e inversión sirven para poco

JUAN ANTONIO GERMÁN

Director general de Relaciones Externas. Mercadona

La trayectoria de Mercadona, que se inicia en 1977 dentro del Grupo Cárnicas Roig, donde las entonces carnicerías del grupo familiar se transforman en ultramarinos, sólo se puede entender adecuadamente analizando la visión que ha acompañado a esta compañía desde que nace como proyecto independiente, con 8 tiendas de aproximadamente 300 metros cuadrados en 1981: “Crear un modelo de empresa que sea única, diferente al resto de la distribución”. Para llegar hasta ahí, en Mercadona estamos convencidos de que hay que sentir pasión por lo que se hace, ser curiosos y cuestionárselo todo; hay que salir de la zona de comodidad, pues sólo así se descubren las oportunidades.

Nosotros tenemos una máxima: “En Mercadona lo más estable es el cambio”, y el cambio apoyado en la innovación, sin duda, es una ventaja competitiva, ya que te ayuda a diferenciarte.

Esta apuesta decidida por la innovación como elemento diferenciador fue lo que llevó a que, en el año 1982, Mercadona se convirtiese en la primera empresa del sector en España en incorporar el escáner para la lectura de los códigos de barras de los productos y que, consecuentemente, fuese la primera en poner en marcha esta nueva tecnología en todos sus puntos de venta. De hecho, aquella decisión fue tan importante que en el comité de dirección de la compañía, cuando abordamos proyectos innovadores, se recuer-

da lo que motivó la decisión de implantar esta tecnología en los supermercados, y la importancia que tiene pensar en el largo plazo cuando implantas un sistema innovador, ya que el retorno de estas medidas no se produce inmediatamente: “Las empresas tenemos que mirar hacia delante y en determinados momentos hacer lo que tenemos que hacer, por intuición y convicción. La decisión de utilizar el código de barras e implantar escáneres en nuestras tiendas no se basó en grandes números sobre los ahorros, simplemente era algo que teníamos que hacer para mejorar nuestro negocio. Era muy difícil gestionar una empresa en la que sabes lo que compras, pero no lo que vendes. Teníamos claro que era algo necesario para

desarrollar nuestro modelo. Luego ya nos encargáramos de hacerlo rentable, como así ha sido”.

Hoy en día esos escáneres son ya biópticos y gracias a su mayor capacidad de lectura permiten optimizar el pase del producto por la línea de caja. Esta innovación proporciona un servicio más ágil, minimizando el tiempo de espera a los más de 4,3 millones de hogares que realizan sus compras en Mercadona. Además, reducen los sobreesfuerzos y movimientos repetitivos de los cajeros y cajeras de la compañía, al tiempo que evitan errores y sobrecostes en el paso de los productos por la línea de cajas. Y es que para todos los que formamos Mercadona innovar es estar pensando constantemente en cómo satisfacer a los cinco componentes de la compañía: “El Jefe”, como internamente llamamos a nuestros clientes, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. Sólo así podemos disponer de una innovación transversal que recorra todos los procesos de la empresa, y que contribuya a trabajar cada vez mejor, siendo más competitivos y, más, incrementando nuestra productividad. Y seremos nosotros los que diseñemos nuestro futuro, porque sino, serán otros los que vendrán y lo crearán por nosotros.

Es en esta afirmación donde podemos encontrar la importancia que da Mercadona a la creación de una potente industria agroalimentaria en nuestro país que nos permita competir en igualdad de condiciones con la importante industria agroalimentaria centroeuropea, sede de grandes multinacionales de alimentación y de grandes industrias dedicadas a la fabricación de marcas de distribución.

A ello se debe nuestro apoyo a la inversión para crear desarrollo y riqueza en las zonas donde estamos presentes, y a ello se debe también la importancia que concedemos en Mercadona a la I+D+i, tanto de los proveedores de marca como de los proveedores de las marcas propias de la compañía, que sólo entre el periodo 2005 y 2009, para crear riqueza y empleo en nuestro país, han realizado una inversión que ha superado los 3.000 millones de



Innovación tecnológica. Nave de frío del bloque logístico de Ciempozuelos, Madrid.

euros. A esta cifra, que supone más del 20% del total de la inversión de la industria alimentaria en España, se ha de sumar nuestra propia inversión, superior a los 2.300 millones de euros en este mismo período. Debido a ello, en Mercadona hace algunos años decidimos acuñar un nuevo concepto, el de I+D+i+i, en el que esta segunda “i”, que corresponde a la inversión, es la más importante, pues de ella depende la consecución de los proyectos: las ideas son importantes, pero sin ejecución (inversión), las grandes ideas sirven para poco.

INNOVACIÓN TRANSVERSAL

Es con esta apuesta por un concepto de innovación que conecte todos los procesos de Mercadona entre sí, orientado desde “El Jefe” hacia atrás, como se consigue incrementar las ratios de productividad año tras año en la compañía, para conseguir una empresa altamente eficiente.

En Mercadona hablamos de cuatro tipos diferentes de innovación, todos ellos fundamentales para que las mejoras introducidas y alcanzadas perduren,

como perseguimos, en el tiempo. Concretamente, en Mercadona hablamos de innovación de concepto, innovación de procesos, innovación tecnológica e innovación de productos; y lo hacemos dándole la misma importancia a todas, pues deben ser complementarias entre sí, ya que lo verdaderamente relevante son los resultados obtenidos por todas ellas en su conjunto, sin olvidar que todas las mejoras conseguidas tienen una estrategia común: contribuir a que las 62.000 personas que desarrollamos nuestra vida profesional en Mercadona consigamos la excelencia en nuestro trabajo diario, vendiendo cada vez mejor y más “lechugas”.

Dentro de estos cuatro pilares, el exponente más claro de la innovación de concepto son las tiendas por ambientes. La introducción de este nuevo modelo de tienda se inició en el año 2000 tras contrastar, como sucede con todos aquellos cambios y mejoras que fomentamos, que generaba valor a los cinco componentes de la compañía. Y lo hacía especialmente para nuestros clientes, puesto que con esta iniciativa poníamos a su disposición supermercados con mayor amplitud y con una distribución del surtido más racional,



Innovación de concepto. Modelo de tienda por ambientes de Mercadona.

con lo que su experiencia de compra era mucho más grata y sencilla.

Actualmente son más de 1.200 las tiendas por ambientes con las que contamos y las mejoras que generan no son sólo para nuestros clientes, pues con esta innovación introdujimos hace ya más de diez años un modelo de tienda ecoeficiente, con unas instalaciones que nos hacen más “invisibles” al entorno donde desarrolla su actividad la compañía, que reducen al mínimo los ruidos y que, además, están dotadas de unas dependencias más cómodas para los trabajadores.

Los recursos que destinamos a la innovación de procesos también son destacables. Y los retornos, mayores, pues este esfuerzo se ve pagado con evidentes optimizaciones de recursos y reducciones de costes. Dentro de nuestra “obsesión” por la innovación, entendemos también los procesos desde un concepto global, lo que hace que innovemos tanto en los procesos logísticos como en proyectos del ámbito de los recursos humanos.

Así, por ejemplo, resulta importante para nosotros invertir en la introducción de mejoras logísticas, con el acercamiento de las fábricas de los interproveedores a nuestros bloques logísticos o a través de nuevos paletizados. Pero también lo es homogeneizar las plantillas, como hicimos en 2001 con la puesta en marcha de

la plantilla estándar, que permite que los trabajadores conozcan con un mes de antelación sus horarios, puedan planificar sus vacaciones y dispongan de métodos específicos para el desarrollo de sus tareas.

Y lógicamente, en esta innovación de procesos incluimos la que haya resultado quizá la más relevante, al menos hasta la fecha, dentro de la compañía: el desarrollo e implantación de la estrategia comercial Siempre Precios Bajos: nuestro conocido SPB. Esta iniciativa, que decidimos abordar en 1993, fue sin embargo una medida pionera en el sector, pues nadie hasta tal fecha había apostado por renunciar a las ofertas en determinados productos. Nosotros lo hicimos y optamos por ofrecer a los clientes un mensaje nuevo y un servicio totalmente innovador, ya que nuestro compromiso a partir de esa fecha es el de poder garantizar a quienes compran en nuestros supermercados no que vayan a tener el precio más bajo en un determinado producto y en un período concreto de tiempo, sino que van a poder llenar sus cestas de la compra siempre con productos de la máxima calidad y al precio más bajo del mercado.

La innovación tecnológica es seguramente la pata de nuestra innovación que más se asemeje a los conceptos habituales del I+D+i. En nuestro caso, esta

apuesta por las nuevas tecnologías como fuente de productividad, que se inició con la ya mencionada introducción del escáner en las tiendas, ha tenido su continuidad durante todos estos años, hasta alcanzar su máximo exponente en 2007. Durante ese año pusimos en marcha en Madrid, en la localidad de Ciempozuelos, un bloque logístico totalmente automatizado, al que pronto sumamos el de Villadangos del Páramo, en León. La inversión realizada en estos dos proyectos ha superado los 500 millones de euros, cifra que por sí sola ofrece una idea del compromiso de Mercadona con la innovación. Y en este caso, también con sus trabajadores, pues este tipo de bloque, al ser totalmente automatizado, elimina cualquier tipo de sobreesfuerzo por parte de las personas que desempeñan sus funciones en ellos.

En ese afán por introducir sólo ideas que aporten verdaderamente valor a los cinco componentes de la compañía, en Mercadona también trabajamos constantemente en lo que denominamos innovación de productos. Y lo hacemos con una filosofía muy sencilla, como lo es la de descubrir e implantar mejoras por las que los clientes sí estén dispuestos a pagar.

Nuestros clientes, cuando entran en un supermercado de Mercadona, saben que van a disponer del máximo servicio y de la



Algunos de los 700 productos que componen el surtido de referencias sin gluten de Mercadona.

GRÁFICO 1

Modelo innovación Mercadona



máxima calidad; que van a adquirir productos cotidianos con la mejor calidad al menor precio, a través de un surtido eficiente. Pero, durante los años de abundancia, confundimos innovación de producto con invención, caímos en el error de sobredimensionar nuestros lineales, nos subimos al carro de la extensión de línea, llenando nuestros supermercados de in-

venciones, y lo preocupante es que no distinguíamos entre éstas y lo que era la innovación.

Para ilustrar esta reflexión, en Mercadona ponemos como ejemplo el tomate frito con calcio Hacendado: esta extensión de línea ficticia, porque el cliente tiene muchas formas de tomar calcio, estaba yendo en contra del concepto de producto

fundamental, ya que la necesidad del cliente es más sencilla y se traduce en “ofrécame tomate frito con la mejor calidad al menor precio posible”.

La gran lección que aprendimos fue que el espacio en los lineales es un bien escaso y que llenarlo de invenciones supone más coste, más gasto y menos beneficios para todos: cliente, trabajador, proveedor, sociedad y capital.

Como consecuencia de esta lección hay dos requisitos que han de tener las 8.000 referencias que conforman nuestro surtido: el primero, que la innovación debe estar enfocada a tener el producto con la mejor relación calidad/precio del mercado y, el segundo, que añada valor al cliente, que ha de estar dispuesto a pagar por esa mejora. Ejemplos de lo anterior son la apuesta que realizaron los fabricantes de marcas de Mercadona hace más de 10 años con el lanzamiento de productos de IV Gama; el cambio en la línea de suavizantes concentrados hace ahora 12 años; los productos de celulosa compactados, para transportar papel y no aire; el abre fácil en las latas de conservas (solapín); la barra de pan de larga vida o productos de V Gama como las patatas bravas. Todos estos ejemplos, junto a otros muchos más, han marcado tendencia en el sector, abriendo el camino de la innovación a otras empresas; como también ha marcado tendencia nuestra apuesta sostenida por el desarrollo de productos para el colectivo celíaco, que venimos desarrollando conjuntamente con nuestros fabricantes de marca Hacendado.

HACENDADO, BOSQUE VERDE, DELIPLUS Y COMPY: MARCAS INNOVADORAS

Esta exigencia, que todos los fabricantes interproveedores comparten, ha hecho que las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, entre otras, sean sinónimo de calidad y de innovación. Así lo refleja un estudio realizado en mayo de 2010 por el Instituto Cerdá, según el cual el 92% de los consumidores incluye Ha-



Interior de un supermercado de Mercadona.



Innovación de producto. Algunas de las más de 400 innovaciones realizadas en los últimos años.

cionado como una de las dos MDD más innovadoras. Este porcentaje, ya de por sí impactante, lo es más si se tiene en cuenta que en este mismo estudio la segunda MDD más innovadora apenas llega al 30%. En el caso de Bosque Verde, el porcentaje es del 86,7%, frente al 20,3% de la segunda MDD mejor considerada en su segmento; mientras que Deliplus, con un 74%, es con diferencia la MDD más innovadora, pues la segunda de su segmento, según este estudio, alcanza un apoyo del 16,9% de los consumidores. Pero el esfuerzo innovador de las marcas de Mercadona también es percibido por los consumidores en más de un punto por encima del resto de marcas.

Las conclusiones del estudio del Instituto Cerdá tampoco dejan lugar a dudas sobre el papel que la innovación juega en las marcas de Mercadona y sobre los resultados que esta apuesta genera, pues el 93% de los encuestados considera que las marcas de Mercadona son innovadoras y todas aprueban con notable los diferentes exámenes a los que se las somete: en una escala del 1 al 10 obtienen una valoración de 7,6 en “mejor relación calidad/precio”; de 7,5 en “calidad”; también de 7,5 en “ajustarse a las necesidades”; de 7,4 en la “amplitud de las gamas de productos”; de 7,1 en “diseño de envases”; de 7 en la “introducción de productos novedosos”, y

de 6,9 en la de “productos con mejores prestaciones”. Todos estos datos, más la observación, nos ayudan a saber que debemos mejorar para estar cada vez más cerca de nuestros clientes.

Entender de esta manera la innovación y conseguir integrar transversalmente en toda la cadena de valor los cuatro ejes innovadores en los que se apoya la compañía, concepto, proceso, tecnología y producto, es lo que ha facilitado que Mercadona sea la empresa que es hoy. Y apostar por ella como elemento diferenciador nos ha proporcionado una clara ventaja competitiva. Por ello, el compromiso que realizamos en Mercadona por la innovación es firme y sostenido, pensando siempre en el largo plazo. Y por eso la compartimos con todos, convencidos de que el sector que no invierte en innovación no invierte en el desarrollo y futuro del país.

Innovar es una obligación, en el sentido de que tenemos que estar constantemente descubriendo qué es lo que realmente necesita el cliente para estar satisfecho y ser capaces de ofrecérselo con la mejor relación calidad/precio del mercado. Y éste es nuestro compromiso como empresa. ■

Nota: Las fotografías que ilustran este artículo han sido facilitadas por Mercadona.