



cutting through complexity™



La prosperidad compartida de Mercadona

Creación de valor para la sociedad española



Índice de contenidos

1) Introducción, por Deusto Business School	3
La crisis económica y la legitimidad social de las empresas	3
El compromiso de Mercadona con la prosperidad compartida	3
La apuesta por una estrategia que crea valor económico y social	3
2) Un éxito basado en el esfuerzo y la productividad	5
3) Un impacto positivo sobre el bolsillo de los españoles	11
3.1 Mercadona es el distribuidor más económico	11
3.2 Comprar en Mercadona genera actividad en otros sectores económicos	12
4) Los interproveedores y proveedores en la cadena de aprovisionamiento.....	19
4.1 Los interproveedores de Mercadona, una ventaja competitiva.....	19
4.2 Un modelo de relación mutuamente beneficioso	23
4.3 El reducido tiempo de pago a proveedores, otro revulsivo adicional para la economía.....	24
4.4 Colaboración: surtido eficaz como palanca de crecimiento	25
4.5 La cadena de aprovisionamiento de Mercadona	26
5) Tiendas.....	29
5.1 Un impacto positivo sobre el comercio de proximidad	29

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolución del número de establecimientos de Mercadona.....	5
Gráfico 2: Evolución de la facturación anual de Mercadona (miles de millones de euros).....	6
Gráfico 3: Comparativa de empleados indefinidos en Mercadona (miles) y número de personas ocupadas en España (millones).....	6
Gráfico 4: Mejores compañías presentes en Merco Personas 2012.....	7
Gráfico 5: Evolución del beneficio neto (millones de euros).....	7
Gráfico 6: Contribución de Mercadona al PIB español, y evolución del PIB de España (millones de euros).....	8
Gráfico 7: Ratio facturación/nº de empleados de Mercadona (miles de €/empleado) y productividad laboral en España (PIB por hora trabajada).....	8
Gráfico 8: Margen de beneficio de Mercadona y de los 10 mejores del sector en este aspecto (%).....	9
Gráfico 9: Evolución de la inversión de Mercadona (millones de euros), y formación bruta de capital fijo a precios corrientes y PPP actuales (miles de millones de euros).....	9
Gráfico 10: Número de hogares que confía su compra a Mercadona, y número de hogares en España (millones).....	10
Gráfico 11: Evolución del Índice de Precios para productos de alimentación.....	11
Gráfico 12: Composición de la cesta de la compra en 2011.....	12
Gráfico 13: Precios estimados de Mercadona, medio y de la enseña menos económica.....	12
Gráfico 14: Cuota de mercado (%), en ventas, de las principales enseñas.....	13
Gráfico 15: Estimación del excedente del consumidor de Mercadona para los años 2009, 2010 y 2011 (millones de €).....	14
Gráfico 16: Comparación de la distribución del gasto de un hogar en función del nivel de ingresos.....	14
Gráfico 17: Evolución del gasto medio en alimentación de los hogares españoles.....	15
Gráfico 18: Distribución del excedente del consumidor.....	16
Gráfico 19: Algunos de los sectores o ramas de actividad en que se ha distribuido el excedente del consumidor.....	16
Gráfico 20: Distribución del excedente del consumidor (millones de euros).....	17
Gráfico 21: Distribución por sectores del empleo generado por el excedente del consumidor (miles de empleos).....	18
Gráfico 22: Facturación estimada de interproveedores de Mercadona, tanto de sus marcas como de las marcas propias de Mercadona (millones de euros).....	19
Gráfico 23: Gasto salarial total estimado de interproveedores (millones de euros).....	20
Gráfico 24: Cargas sociales estimadas totales de interproveedores (millones de euros).....	20
Gráfico 25: Pagos estimados por impuesto de sociedades de interproveedores (millones de euros).....	20
Gráfico 26: Pilares del modelo de interproveedores de Mercadona.....	21
Gráfico 27: Marcas propias de Mercadona.....	22
Gráfico 28: Regla de Oro de Mercadona.....	23
Gráfico 29: Inversión de interproveedores (millones de euros).....	23
Gráfico 30: Tiempo de medio de pago de Mercadona a sus interproveedores y tiempo medio de pago a proveedores en el sector privado (días).....	25
Gráfico 31: Evolución de ventas de las marcas de fabricante en Mercadona respecto al total del mercado en el período 2010-2012.....	26
Gráfico 32: Distribución de los productos vendidos por Mercadona y distribución por sectores empleada en las tablas input-output.....	27
Gráfico 33: Distribución por sectores de los empleos indirectos generados por los proveedores e interproveedores de Mercadona (miles).....	28
Gráfico 34: Estimación de los empleos directos e indirectos generados por la actividad de Mercadona.....	28
Gráfico 35: Estimación de la evolución de empleos indirectos por la apertura de las tiendas Mercadona.....	30
Gráfico 36: Número de empleados de las 10 mayores enseñas que operan en España.....	31
Gráfico 37: Facturación por empleados (€/empleado y año) de las diez enseñas con mayor número de empleados.....	31

1) Introducción, por Deusto Business School

La crisis económica y la legitimidad social de las empresas

En los últimos años, hemos visto como en el contexto global aquellas empresas que han sido capaces de adaptarse a los cambios sociales, atendiendo las necesidades planteadas por los grupos de interés y contribuyendo a la creación de valor económico y social, han sabido también generar estrategias más innovadoras orientadas a la sostenibilidad que les han permitido introducir soluciones de éxito en los mercados.

La capacidad de creación de valor supone uno de los grandes retos de las empresas en el contexto actual de crisis. Por ello, cuando hoy nos referimos al concepto de la creación de valor, esté ya no sólo integra la creación de un modelo de negocio de éxito en el mercado, sino que también integra a la vez la definición de una estrategia que genera valor económico y valor para la sociedad, respondiendo así a las necesidades sociales, económicas y medioambientales que la sociedad plantea. En este sentido, muchas voces se esmeran hoy en destacar la necesidad que surge de que el liderazgo empresarial tenga capacidad de creación de valor compartido¹ generando desarrollo económico y progreso social.

En este proceso, en los últimos años las empresas han avanzado en generar indicadores para medir la creación de valor compartido, económico y social conjuntamente. Se trata de un ejercicio productivo y estimulante, pues estos datos deben convertirse en el futuro en palancas fundamentales para impulsar nuevas estrategias, revisar las existentes, y buscar nuevas soluciones orientadas a la innovación vinculada a la sostenibilidad.

El compromiso de Mercadona con la prosperidad compartida

El título del informe “la prosperidad compartida” hace referencia directa al concepto de creación de valor compartido. El objetivo principal de este informe es explicar, mediante datos concretos, los diferentes marcos en los que Mercadona ha creado valor social en los últimos años, especialmente a través de la creación de empleo de calidad, del fomento del ahorro de las familias españolas y de la capacidad inversora.

Consideramos adecuado que aquellas empresas que están creando empleo – y además lo han hecho de forma estable durante los años de la crisis - apuesten por reportar este hecho y expliquen cómo lo han hecho. Se trata de un importante ejercicio de rendición de cuentas ante la sociedad, porque presenta un claro compromiso de la empresa con la sociedad en un contexto en que la tendencia es la destrucción de empleo.

La apuesta por una estrategia que crea valor económico y social

Este informe de prosperidad compartida ha valido la pena. Mercadona considera que la creación de valor social pasa por mantener su compromiso con la sociedad en la que opera, invirtiendo capital y recursos en el crecimiento del negocio junto con sus grupos de interés fundamentales: los clientes, los trabajadores, los interproveedores y los proveedores.

El informe muestra como Mercadona ha apostado por la creación de empleo directo de calidad en un momento de crisis, reinvertiendo parte de los beneficios generados por su mejora de la productividad en su capital humano y aportando valor al PIB español. Además, de forma indirecta, con el compromiso a largo plazo con sus interproveedores y proveedores, la empresa también ha contribuido a la creación de empleo y dinamismo económico en un contexto de crisis y destrucción de empleo.

¹ Porter, M.E. y M.R. Kramer (2011). "Creating Shared Value. How to fix capitalism and unleash a new wave of growth". Harvard Business Review. January 2011.

Con este objetivo estratégico, en este primer informe de prosperidad compartida, se han analizado los diferentes espacios en los que Mercadona crea valor social. Es un informe audaz y complejo, que ofrece datos concretos de la empresa que se exponen a debate con la sociedad, con sus clientes y los grupos de interés. Además éste ha sido un ejercicio que debe permitir a la compañía avanzar en la comprensión sobre cuál es su impacto en la sociedad, y sobre cómo, a partir de estos datos, puede redefinir de nuevo su estrategia mejorando la creación de valor social directo.

Estamos convencidos de que este informe representa un paso más en el desarrollo del proyecto de empresa de Mercadona, que seguirá avanzando atendiendo a las demandas de los nuevos consumidores cada vez más conscientes de los retos sociales y medioambientales del planeta. Mercadona como empresa atenta a la realidad del mercado y de la sociedad donde opera, seguirá trabajando en la creación de valor compartido a través de la innovación y la colaboración y buscando oportunidades de negocio que integren la visión a largo plazo de la prosperidad compartida entre empresa y sociedad.

Laura Albareda

Profesora de Estrategia

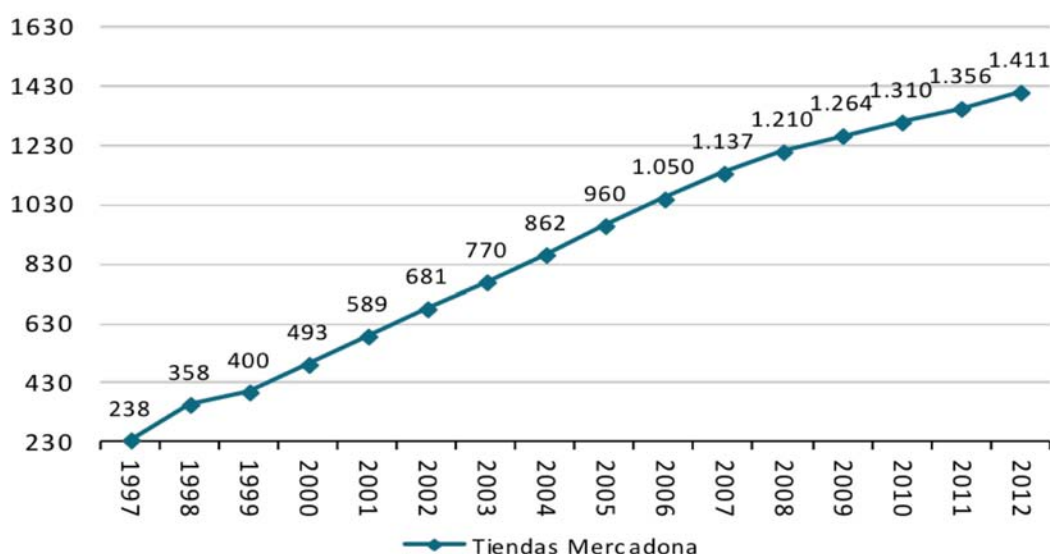
Deusto Global Center for Sustainable Business

Deusto Business School

2) Un éxito basado en el esfuerzo y la productividad

Mercadona fue fundada hace más de 30 años. Desde entonces, la compañía ha crecido de manera ininterrumpida. En la actualidad cuenta con aproximadamente 1.400 establecimientos (ver gráfico 1). En la última década, Mercadona ha abierto un total de 730 supermercados de barrio, un promedio de 73 supermercados por año, con un crecimiento medio anual del 8%, duplicando su cifra de establecimientos en este periodo. En 2013, Mercadona tiene previsto abrir 60 nuevas tiendas, para lo que destinará gran parte de los 600 millones de euros que espera invertir en dicho año.

Gráfico 1: Evolución del número de establecimientos de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las memorias anuales de Mercadona.

La facturación anual ha seguido un camino paralelo al de la apertura de nuevos establecimientos. Desde 1997 a 2012 sigue un camino ascendente, con una cifra de crecimiento medio anual del 17% (ver gráfico 2). Cabe destacar el mayor crecimiento de la facturación con respecto al del número de establecimientos, dato que revela la mejora constante de la eficiencia de Mercadona. El contraste con el valor del mercado de supermercados en España es asimismo revelador.

Desde 1997, la facturación de Mercadona ha registrado un crecimiento medio anual superior al 17%

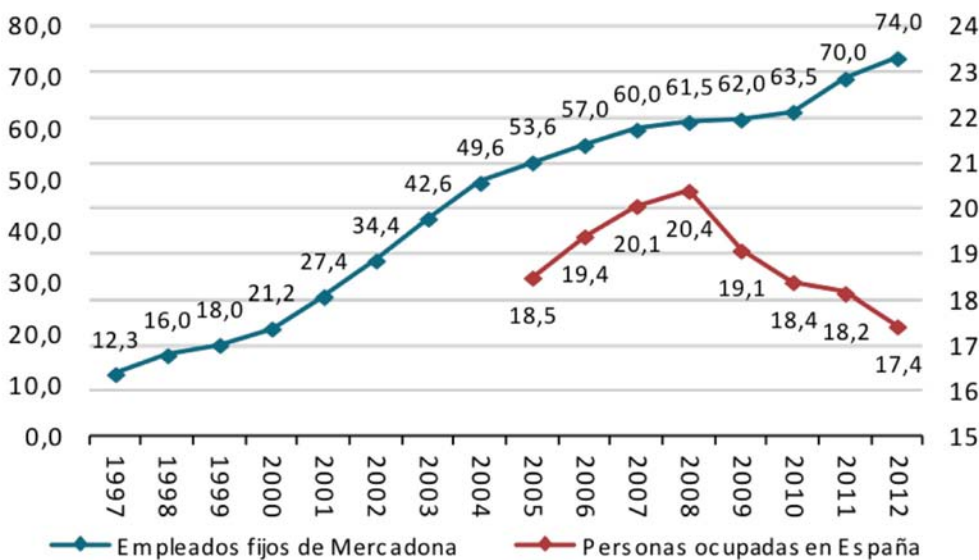
Gráfico 2: Evolución de la facturación anual de Mercadona (miles de millones de euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias anuales de Mercadona.

En cuanto al número de trabajadores con contrato fijo, éste se ha multiplicado por seis desde 1997, pasando de 12.300 empleados a los más de 74.000 en 2012. Destaca el hecho de que Mercadona ha creado alrededor de 14.000 puestos de trabajo durante el período de crisis económica, donde se está produciendo destrucción neta de empleo en España (ver gráfico 3). En este sentido, Mercadona crea empleo de calidad, tal como revela el estudio Merco Personas 2012, que evalúa el clima laboral y la reputación interna, donde se ha posicionado como la empresa del sector de la distribución mejor posicionada (ver gráfico 4). La siguiente compañía del sector distribución del índice aparece en el puesto 15.

Gráfico 3: Comparativa de empleados indefinidos en Mercadona (miles) y número de personas ocupadas en España (millones).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las memorias anuales de Mercadona y del INE.

Esto es resultado de un compromiso y de una estrategia. El compromiso tiene que ver con el deseo de ofrecer a sus empleados el mejor lugar para trabajar. La estrategia se refiere al convencimiento de la compañía de que la inversión en personas redonda en mayores ventas y mayor satisfacción del cliente. Un artículo reciente

de Harvard Business Review, centrado en Mercadona y otras tres compañías internacionales del sector de la distribución corrobora la tesis anterior: las compañías del sector que más invierten en sus empleados son asimismo las más rentables.

Desde 1997, el número de trabajadores con contrato fijo ha pasado de 12.300 a más de 74.000. Mercadona ha creado 14.000 puestos de trabajo indefinidos desde el inicio de la crisis

Gráfico 4: Mejores compañías presentes en Merco Personas 2012.

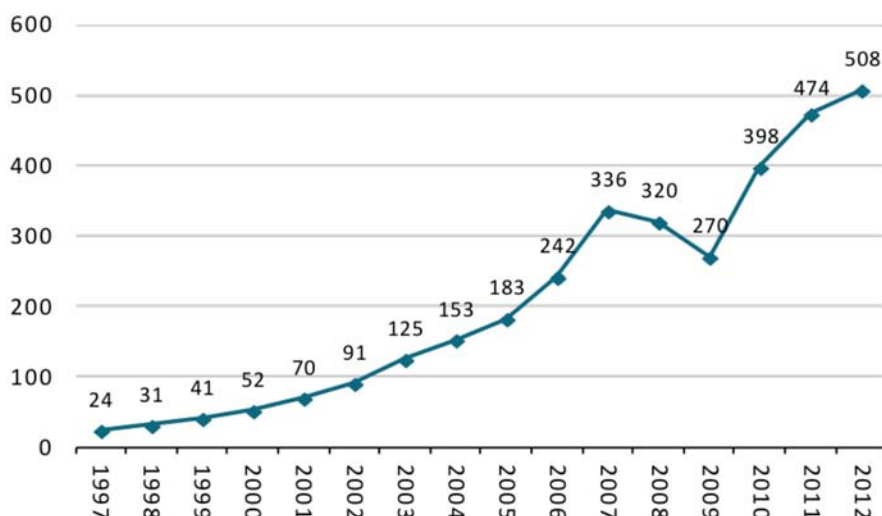
1. Inditex	6. Microsoft
2. Mercadona	7. Repsol
3. Santander	8. BBVA
4. Iberdrola	9. Google
5. Telefónica	10. Nestlé

Fuente: Elaboración propia a partir de Merco.

En cuanto al beneficio neto, desde el año 1997 ha registrado un crecimiento medio anual del 23%, hasta llegar a la cifra de 508 millones de euros de 2012 (ver gráfico 5). En 2008 y 2009, el beneficio neto descendió con respecto a años anteriores debido al cambio de estrategia de ahorro de costes implantado por Mercadona aquellos años. El plan consiguió una reducción de costes de un 17%, ahorrando hasta 100 euros el gasto medio por hogar en alimentación según un estudio de Harvard Business School².

Desde 1997, el crecimiento medio anual del beneficio neto es superior al 23%

Gráfico 5: Evolución del beneficio neto (millones de euros).

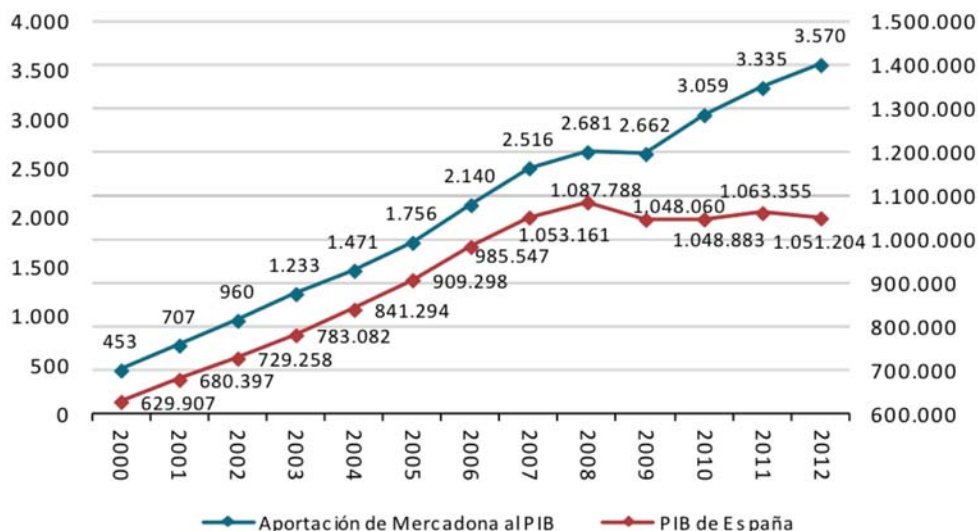


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las memorias anuales de Mercadona.

² How Mercadona Fixes Retail's "Last 10 Yards" Problem. Harvard Business School, Julio 2010.

Mercadona también contribuye significativamente al PIB español. En 2012 esta cifra ascendió al 0,34%, porcentaje que se ha multiplicado por más de tres desde 2001. La aportación bruta de Mercadona al PIB también ha aumentado en gran medida en la última década, multiplicándose por alrededor de cinco, pasando de los 707 millones de euros de 2001 hasta los 3.570 de 2012 (ver gráfico 6).

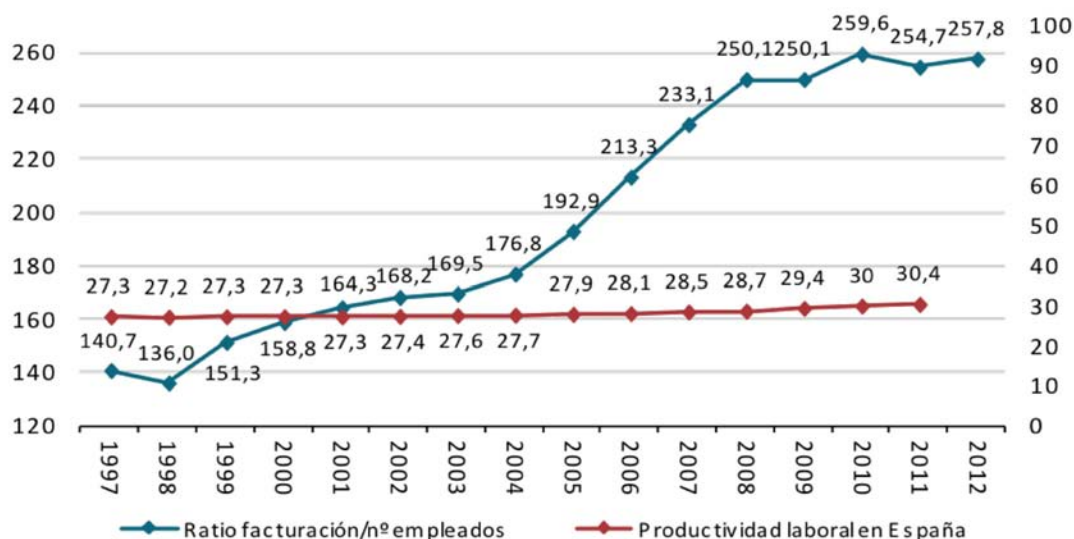
Gráfico 6: Contribución de Mercadona al PIB español, y evolución del PIB de España (millones de euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las memorias anuales de Mercadona 2001-2012 y el Instituto Nacional de Estadística.

La productividad por empleado de Mercadona también se incrementa significativamente desde el año 1997, desde los 140.700 € por empleado y año, hasta alcanzar en 2012 una cifra de 257.800 € por empleado y año (ver gráfico 7). Este incremento es especialmente destacable si se considera el fuerte incremento del número de empleados en el mismo periodo y, especialmente, considerando que la productividad laboral en España apenas ha aumentado un 10% en el mismo periodo. En este sentido, un estudio de Harvard Business School indica que, en 2008, la productividad por empleado de Mercadona era un 18% mejor que la del resto de supermercados de España³.

Gráfico 7: Ratio facturación/nº de empleados de Mercadona (miles de €/empleado) y productividad laboral en España (PIB por hora trabajada).



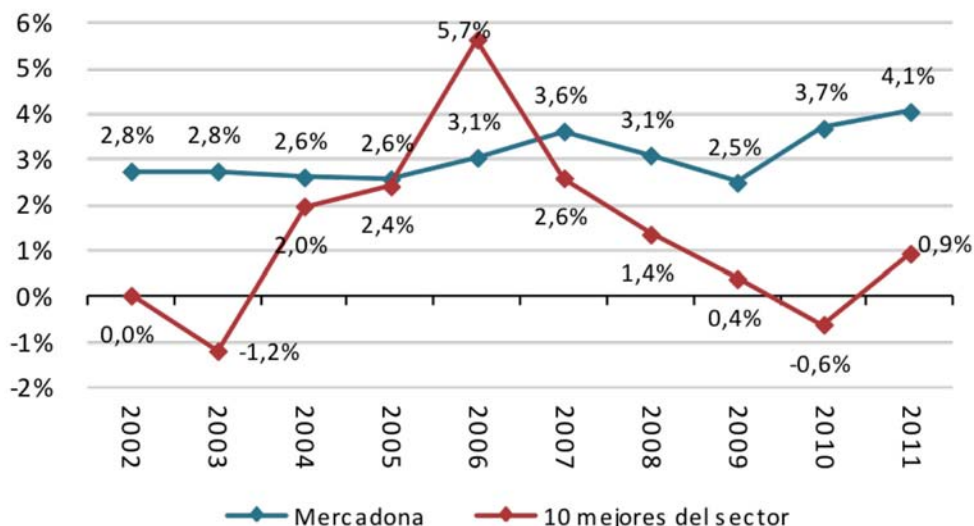
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las memorias anuales de Mercadona y de datos estadísticos de la OCDE.

³ How Mercadona Fixes Retail's "Last 10 Yards" Problem. Harvard Business School, Julio 2010.

El margen de beneficio de Mercadona mantiene una tendencia ascendente desde 2002, con excepción de los años 2008 y 2009, manteniéndose por encima de la media de las diez principales compañías del sector.

La productividad de Mercadona ha crecido un 51% desde 2004, frente al 10% de la economía española

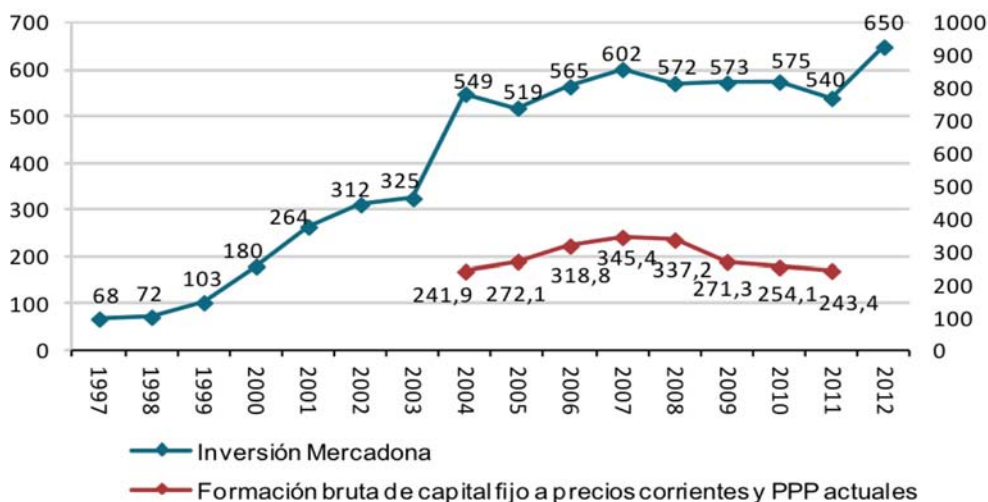
Gráfico 8: Margen de beneficio de Mercadona y de los 10 mejores del sector en este aspecto (%).



Fuente: Elaboración propia a partir de de datos estadísticos de Amadeus.

El modelo Mercadona parte de la base de que la única forma de crecer es continuar invirtiendo. Por ello, desde 1997 se han invertido más de 6.469 millones de euros, manteniendo las inversiones durante el periodo de crisis. Desde el año 1997 hasta 2012 se ha multiplicado por más de nueve la cifra de inversión (ver gráfico 9). Cabe destacar que de esta cifra, una media de 40 millones de euros por año fueron invertidos en formación.

Gráfico 9: Evolución de la inversión de Mercadona (millones de euros), y formación bruta de capital fijo a precios corrientes y PPP actuales (miles de millones de euros).

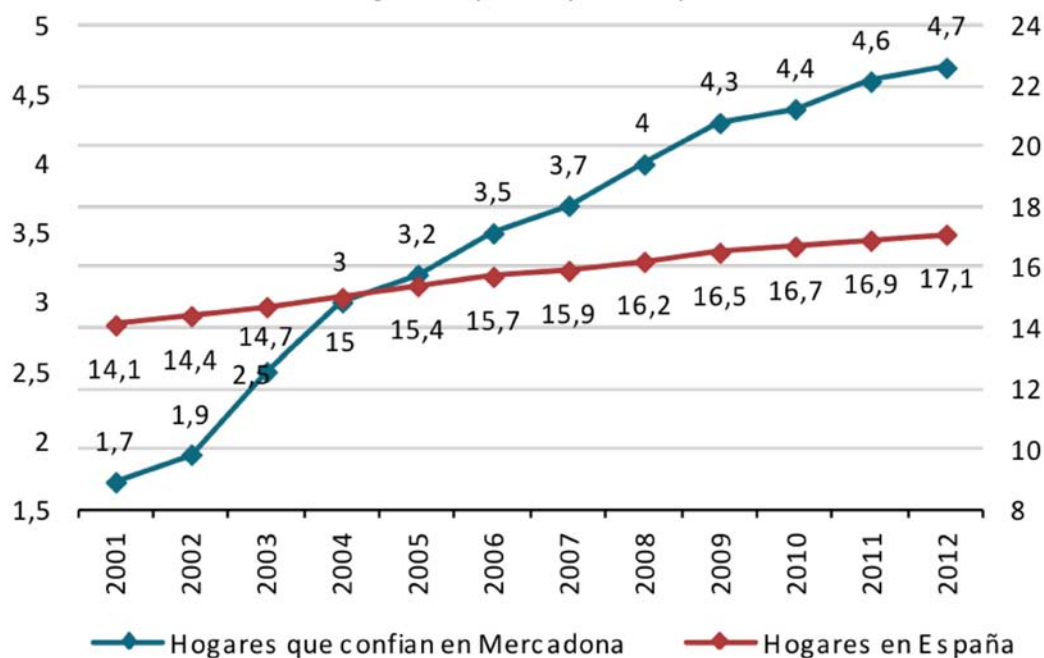


Nota: El tipo de cambio empleado en la formación bruta de capital fijo a precios corrientes y PPP actuales es de 0,77821 euros/dólar.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las memorias anuales de Mercadona y de datos estadísticos de la OCDE.

Los datos anteriores tienen su origen en la confianza del cliente. El número de familias que confía en Mercadona se han multiplicado por tres en la última década. En 2012, 4,7 millones de hogares, más del 25% del total en España, compraron habitualmente en Mercadona (ver gráfico 10).

Gráfico 10: Número de hogares que confía su compra a Mercadona, y número de hogares en España (millones).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las memorias anuales de Mercadona y del informe “Hogares en España. Proyecciones 2001-2012”.

12,64 millones de españoles confía buena parte de su alimentación a Mercadona

3) Un impacto positivo sobre el bolsillo de los españoles

Mercadona mantiene un estricto control de los costes basado en la productividad, en evitar costes innecesarios y en la cooperación con sus socios comerciales, manteniendo la rentabilidad en la cadena de valor.

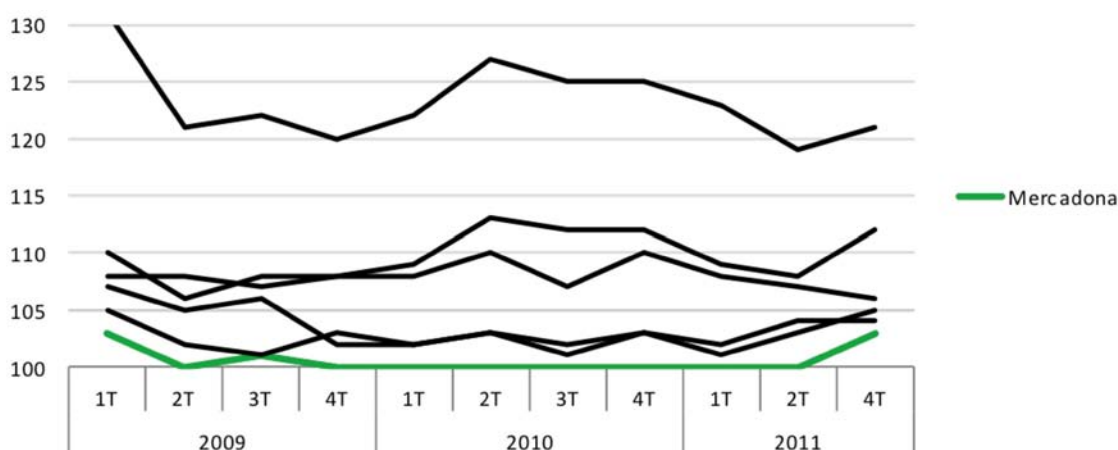
Esta filosofía hace que Mercadona le conceda suma importancia incluso al más pequeño ahorro, consciente de la repercusión que puede tener sobre toda la cadena de valor y, finalmente, sobre el precio final ofrecido al cliente. En Mercadona se le da importancia a cada céntimo. Por poner un ejemplo, el ahorro de un solo céntimo en el producto se traduce en 100 millones de euros en la cadena de aprovisionamiento. El tercer y cuarto decimal de cada euro también son importantes: equivalen a 10 millones y 1 millón de euros en la cadena de aprovisionamiento.

Mercadona trabaja para hacer aquello que añade valor al cliente y por lo que éste esté dispuesto a pagar. Eliminando lo superfluo y lo que no aporta valor añadido se puede reducir el precio del producto manteniendo la misma calidad.

3.1 Mercadona es el distribuidor más económico

El Observatorio de Precios⁴, organismo dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, publica con carácter trimestral el Índice de Precios, referencia de ámbito nacional en la comparación de precios de productos de alimentación y droguería, sin considerar otras variables como la atención al cliente, situación o variedad de la oferta. El Observatorio de Precios constituye un amplio muestreo de los precios de venta de alimentación y droguería en establecimientos comerciales de toda España. El análisis del Índice de precios correspondiente al periodo 2009-2011 (ver gráfico 11) revela que Mercadona es, de manera consistente, la enseña con los precios más bajos en alimentación de entre las seis enseñas con mayor cuota de mercado.

Gráfico 11: Evolución del Índice de Precios para productos de alimentación.

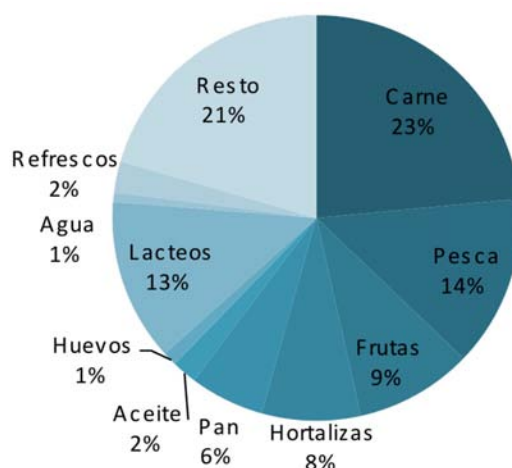


Nota: Se han considerado únicamente las seis enseñas con mayor cuota de mercado.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de precios.

Mercadona se muestra en el periodo analizado como la marca más económica para productos de alimentación, aunque no lo es para todas las variables que lo componen (alimentación envasada, frutas y hortalizas, pescado y carne). Mercadona destaca por sus bajos precios en segmentos muy representativos del total de la cesta de la compra, como la carne y el pescado, lo que la consolida como la enseña más económica de cuantas operan en el mercado español.

⁴ <http://www.observatorioprecios.es/>

Gráfico 12: Composición de la cesta de la compra en 2011.



Nota: El consumo en alimentación por hogar en 2011 ascendió a 3.849,6 €.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. La alimentación mes a mes.

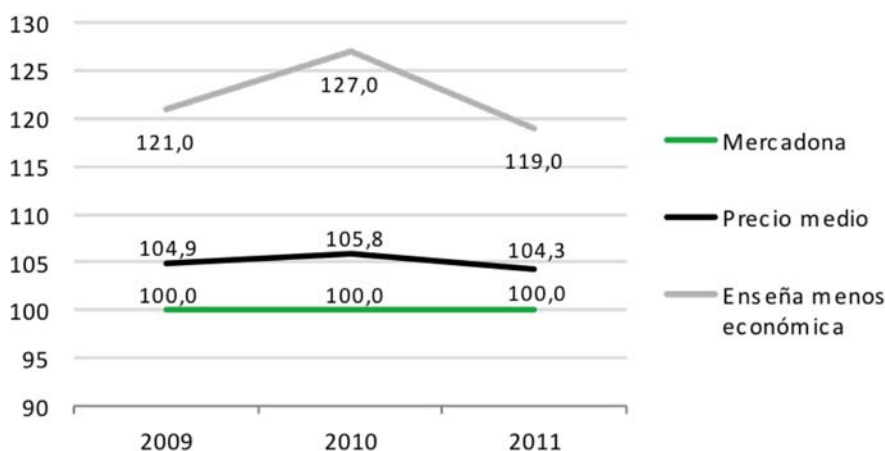
El análisis de los gráficos anteriores permite deducir que una familia que haga su compra de alimentación en Mercadona ahorra una significativa cantidad de dinero a lo largo del año.

Mercadona es, de las seis enseñas con mayor cuota de mercado, la que presenta precios más bajos, según el Observatorio de Precios

3.2 Comprar en Mercadona genera actividad en otros sectores económicos

En España, el gasto medio por hogar en alimentación en 2011 ascendió a 3.849,6€. Conocida la cuota de mercado de las seis principales enseñas de alimentación (ver gráfico 14), puede deducirse que este gasto medio por hogar en España, para 2011, se situaba en el equivalente al 104,25%, donde el 100% corresponde a la enseña más económica, que es Mercadona. La enseña menos económica de las de mayor cuota de mercado equivale, en 2011, al 119% del precio de Mercadona, según datos del observatorio de precios (ver gráfico 13).

Gráfico 13: Precios estimados de Mercadona, medio y de la enseña menos económica.

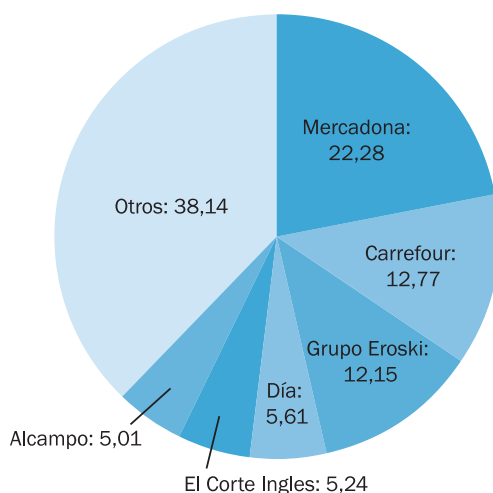


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Observatorio de Precios.

Mercadona ahorra, anualmente, unos 700 euros a los hogares españoles

Tomando en consideración el gasto por hogar, el ahorro anual estimado por hogar, considerando la compra en alimentación en Mercadona frente a la compra media, asciende a 157€ en 2011. Haciendo este mismo cálculo para datos de años anteriores ofrece una cifra similar a la anterior. Sin embargo, haciendo este cálculo para la marca de distribución menos económica, la diferencia asciende a más de 700€ en 2011, alcanzando cifras incluso superiores, cercanas a los 1.000€ en años previos.

Gráfico 14: Cuota de mercado (%), por facturación, de las principales enseñas.



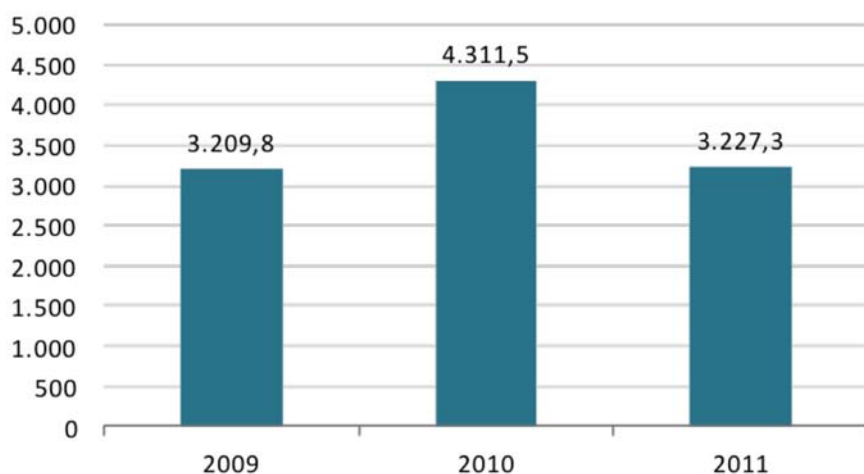
Fuente: Elaboración propia a partir Anuario de la Distribución 2012-2013.

La memoria anual de Mercadona proporciona información específica sobre el número de hogares que anualmente depositan su confianza en Mercadona, es decir, que realizan su compra en Mercadona (ver gráfico 10).

Mercadona ahorra hasta 700 euros a cada hogar que le confía su cesta de la compra. Esto, en conjunto, supuso hasta 3.200 millones de euros en 2011

Considerando el ahorro anual estimado por hogar, y el número de hogares que compran en Mercadona, puede calcularse el excedente del consumidor para la sociedad española que genera la existencia de Mercadona (ver gráfico 15). Se entiende como excedente del consumidor la diferencia existente entre la cantidad máxima que un consumidor está dispuesto a pagar por una cantidad determinada de un bien y lo que en la realidad paga por esa cantidad. Este excedente del consumidor es equiparable a una transferencia de renta a los consumidores que éstos, por su parte dedican al gasto en otros productos y servicios, lo que se traduce en generación de valor y empleo en otros sectores.

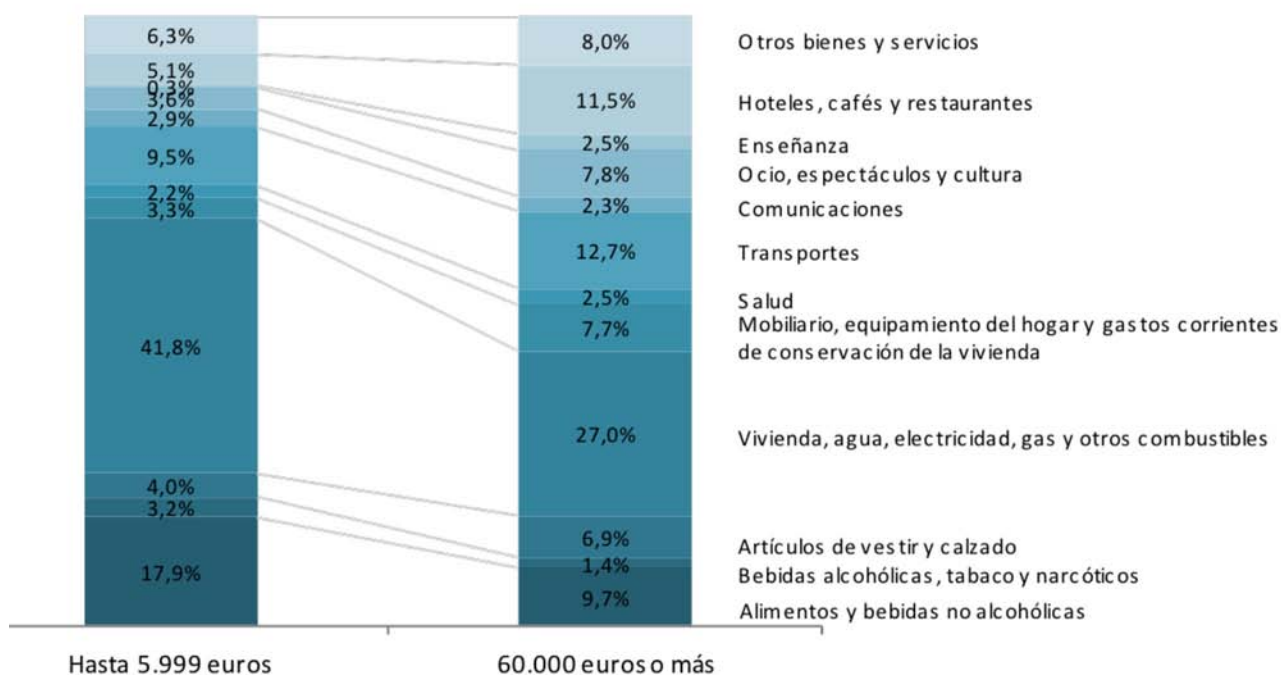
Gráfico 15: Estimación del excedente del consumidor de Mercadona para los años 2009, 2010 y 2011(millones de €).



Fuente: Elaboración propia.

Según los datos disponibles del Instituto Nacional de Estadística, los hogares españoles distribuyen su gasto de manera diferencial en función de su renta disponible. Al aumentar la renta disponible, cambian las partidas, tal y como muestra el gráfico 16 muestra, de la distribución del gasto. Puede observarse que el hogar con bajos ingresos destina una partida mucho mayor de sus gastos a cubrir necesidades básicas como son la alimentación o la vivienda. Conforme aumentan los ingresos, al tener sus necesidades básicas suficientemente cubiertas, puede destinar mayores partidas del gasto a otros asuntos como el ocio, la enseñanza, los hoteles y restaurantes o el vestuario.

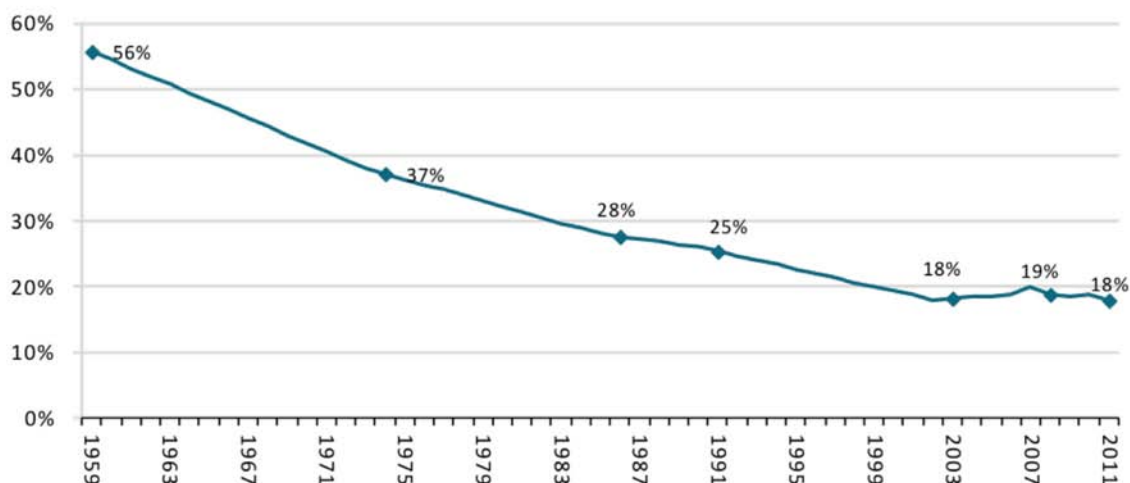
Gráfico 16: Comparación de la distribución del gasto de un hogar en función del nivel de ingresos.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística.

En este sentido, es importante destacar cómo la evolución del nivel de vida en España ha permitido que el gasto de las familias en alimentación haya disminuido significativamente en las últimas décadas, tal como muestra el gráfico 17.

Gráfico 17: Evolución del gasto medio en alimentación de los hogares españoles.



Fuente: Datos de evolución del porcentaje de gasto en alimentación (años 1958, 1973, 1985, 1990 y 2002) del Boletín informativo del Instituto Nacional de Estadística de Mayo de 2004 y elaboración propia de años comprendidos entre 2007 y 2011 a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística.

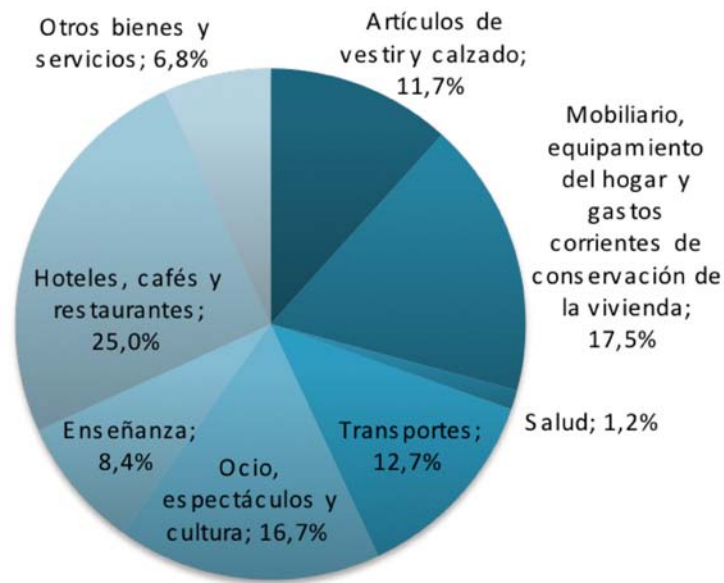
Dado que un hogar español que compra en Mercadona ahorra dinero, el dinero no gastado en alimentación se repartirá de manera proporcional entre los diferentes sectores económicos de acuerdo a la proporción establecida anteriormente, revitalizando la economía española y cada uno de los sectores en los que dicho gasto se produce. La premisa de partida es que ese ahorro generado como consecuencia de comprar en Mercadona es equivalente a un aumento de renta. Ese aumento de renta se dedicará en una mayor proporción al gasto en aquellos sectores cuyo peso aumenta conforme lo hace la renta.

El excedente del consumidor de Mercadona genera actividad económica y 94.000 empleos en otros sectores

El gráfico 15 mostraba el excedente del consumidor generado por Mercadona en 2011. Dicho excedente, repartido entre los diferentes sectores de actividad, genera un impacto económico capaz de mantener empleos y generar riqueza en términos netos. Este impacto puede ser cuantificado haciendo uso de las tablas input output, que analizan la interdependencia de las diferentes industrias en una economía, mostrando como las salidas de una industria (outputs) constituyen las entradas de otra (inputs). Empleando matrices input-output puede estimarse, de una manera intuitiva, el impacto que tiene sobre la economía en términos de creación de empleo el excedente del consumidor generado por Mercadona.

En términos netos, al incrementarse la renta disponible de los hogares se produce un doble efecto sobre el consumo: por un lado disminuye proporcionalmente el consumo en bienes básicos como alimentación, vivienda, agua, electricidad, gas o comunicaciones, y por el otro se incrementa el consumo de otros bienes y servicios como artículos de vestir o calzado, mobiliario, salud, transportes, ocio, enseñanza, hoteles y restaurantes. Estos datos indican que una vez satisfechas las necesidades básicas, los hogares destinan los excedentes a otros bienes y servicios, en los que gastan el mencionado excedente del consumidor generando, como consecuencia, actividad económica. El excedente del consumidor se repartirá de la manera expresada en el gráfico 18.

Gráfico 18: Distribución del excedente del consumidor.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística.

El ahorro que posibilita Mercadona podría generar hasta 94.000 empleos en otros sectores

Las tablas input-output ofrecen para 74 ramas de actividad de la economía española el destino a precios de adquisición, que podría asemejarse con el destino que tendría el mencionado excedente. Una distribución aproximada en las ramas de actividad afectadas proporcionaría una cifra aproximada del número de empleos potenciales que el excedente del consumidor es capaz de mantener.

Gráfico 19: Algunos de los sectores o ramas de actividad en que se ha distribuido el excedente del consumidor.

Distribución por sectores en las tablas input-output del excedente del consumidor			
Industria textil	Confección de prendas de vestir	Transporte por ferrocarril	Otro transporte terrestre de pasajeros
Industria del cuero y del calzado	Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	Servicios de alojamiento
Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	Fabricación de productos farmacéuticos	Servicios de comidas y bebidas	Fabricación de productos farmacéuticos
Industria de la madera y del corcho	Fabricación de material y equipo eléctrico	Actividades cinematográficas, de vídeo	Servicios financieros
Transporte aéreo	Fabricación de muebles	Seguros, reaseguros y fondos de pensiones	Educación
Otras industrias manufactureras	Actividades sanitarias	Actividades deportivas y entretenimiento	Actividades como empleadores de personal doméstico

Fuente: Elaboración propia.

La distribución del excedente del consumidor en las diferentes ramas de actividad se ha realizado de la manera que expresa el gráfico 20.

Gráfico 20: Distribución del excedente del consumidor (millones de euros).



Fuente: Elaboración propia.

La distribución del excedente del consumidor en las tablas input-output revela que se mantienen o generan un total de 94.608 puestos de trabajo.

La estimación de puestos de trabajo no se genera de manera similar en cada rama de actividad, ya que hay actividades mucho más intensivas en capital que otras. Ramas de actividad menos intensivas en capital generarán mayor cantidad de puestos de trabajo que otras más intensivas en capital. La distribución de los empleos generados por sectores quedaría de la manera que expresa el gráfico 21.

Gráfico 21: Distribución por sectores del empleo generado por el excedente del consumidor (miles de empleos).



Fuente: Elaboración propia.

No sólo líder en precio, también en calidad

Así lo reflejan estudios realizados, entre los que destaca el Key Audience Research de IPSOS, que mide la reputación por sectores de las compañías españolas. En su 11ª edición, para el sector de la distribución, en el que se enmarca Mercadona, los resultados muestran que la compañía ha sido calificada como la de mayor calidad de sus productos, muy por encima de sus principales competidores, con un 75% de votos que calificó la calidad de los productos de “buena o muy buena”. Lo mismo sucede con el apartado de atención al cliente, donde Mercadona es también líder con un 78% votos positivos.

En aras de seguir adaptándose de forma ágil y rápida a las necesidades de sus clientes, Mercadona ha puesto en marcha diversos “laboratorios” en sus supermercados para, directamente a través de la experiencia con sus clientes, introducir diversas mejoras de surtido, servicio y procesos.

Estudios de agencias externas ayudan a corroborar el buen funcionamiento del modelo Mercadona, de suministrar productos de elevada calidad a precios competitivos.

4) Los interproveedores y proveedores en la cadena de aprovisionamiento

4.1 Los interproveedores de Mercadona, una ventaja competitiva

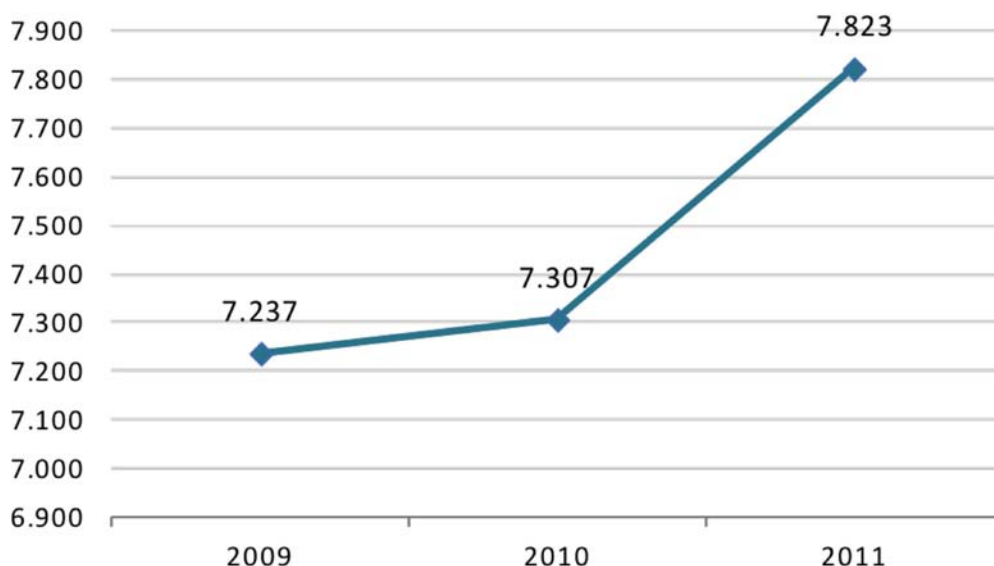
La figura del interproveedor es un concepto novedoso en el ámbito del mercado de la distribución. Surge de la filosofía de Mercadona de ofrecer al cliente el precio más bajo y del establecimiento de una relación comercial de largo plazo basada en la confianza.

El concepto de interproveedor surge en 1998. Desde entonces es una de las claves del éxito de la compañía y se ha convertido en una pieza clave para la satisfacción de las necesidades del cliente, principal filosofía de Mercadona. Esta filosofía es compartida por los interproveedores.

El modelo de interproveedores se basa en una relación estable, en la cooperación y la confianza así como en la especialización y la planificación. Todo para avanzar de manera conjunta en un doble objetivo: obtener el producto que sea capaz de satisfacer mejor las necesidades del cliente y con la mejor relación calidad/precio. Los interproveedores de Mercadona, además de proveer a la compañía, están comprometidos con su proyecto y filosofía, estando ligados a la compañía de forma duradera. Como contrapartida disfrutan estabilidad, confianza y transparencia en la relación, lo que les posibilita realizar operaciones más complejas.

Mercadona, en el año 2011, contaba con 105 interproveedores. La estabilidad de la relación con Mercadona ha posibilitado que estos 105 interproveedores hayan invertido desde 2005 un total de 3.900 millones de euros, creando más de 12.500 puestos de trabajo y 280 nuevas fábricas y líneas de producción. Todo ello orientado al objetivo de Mercadona de contribuir a que España tenga una moderna y potente industria agroalimentaria. Los gráficos 22, 23, 24 y 25 muestran la evolución de algunas cifras significativas de interproveedores.

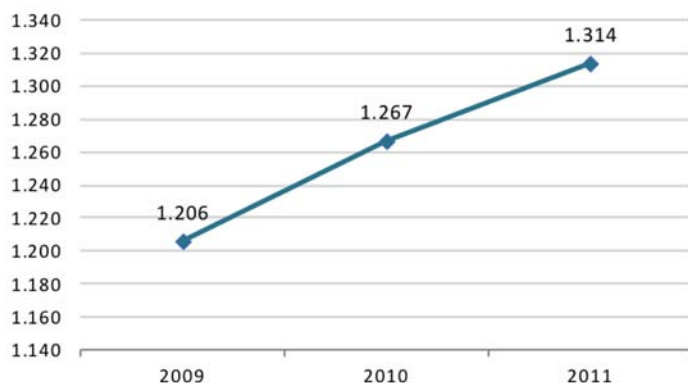
Gráfico 22: Facturación estimada de interproveedores de Mercadona, tanto de sus marcas como de las marcas propias de Mercadona (millones de euros).



Fuente: Elaboración propia.

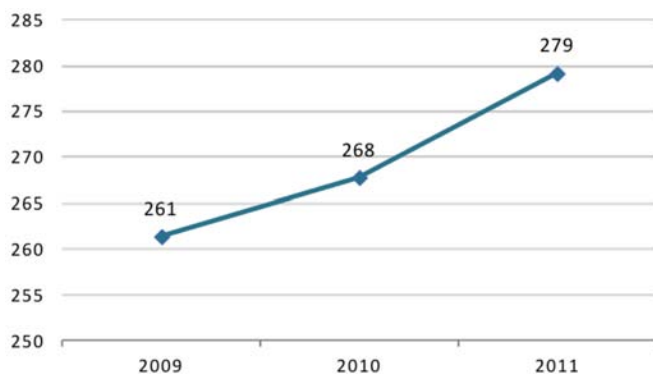
El gráfico 23 permite estimar el gasto salarial por empleado de los interproveedores, que supera los 32.000 euros. Teniendo en cuenta que la media nacional de salario bruto no alcanza los 23.000 euros, puede decirse que los interproveedores de Mercadona ofrecen a sus trabajadores un empleo de calidad.

Gráfico 23: Gasto salarial total estimado de interproveedores (millones de euros).



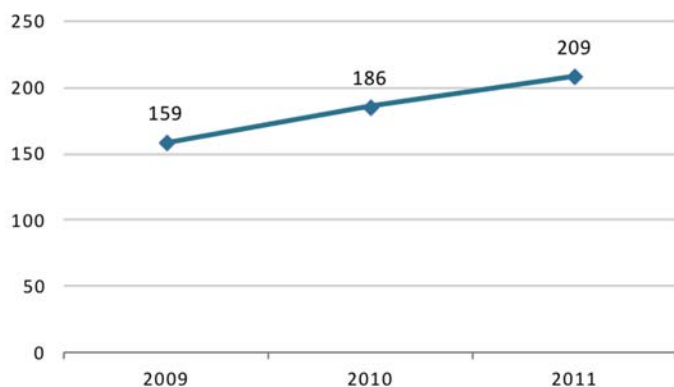
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 24: Cargas sociales estimadas totales de interproveedores (millones de euros).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25: Pagos estimados por impuesto de sociedades de interproveedores (millones de euros).



Fuente: Elaboración propia.

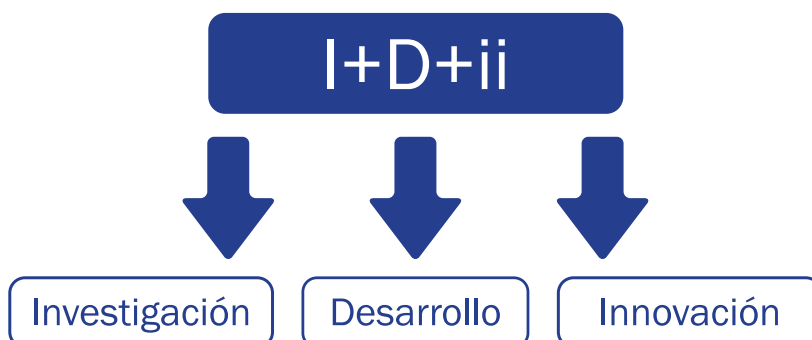
El análisis de los datos relacionados con interproveedores invitan a pensar en un modelo eficaz, en el que ambas partes resultan beneficiadas. Mercadona entiende que su modelo de relación con interproveedores contribuye a su crecimiento y prosperidad, reforzando el tejido productivo español.

Los interproveedores tienen un gasto salarial medio por empleado que asciende a más de 32.000 euros, por encima de la media española

Uno de los pilares del modelo de interproveedores es la inversión en I+D+ii, investigación, desarrollo e innovación más inversión (ver gráfico 26). Para alcanzar la máxima competitividad a favor del cliente final, Mercadona pide a sus interproveedores importantes niveles de eficiencia. Alcanzarla requiere de los interproveedores elevados niveles de inversión, para estar a la vanguardia de la tecnología y poder ofrecer los mismos productos con el menor coste del mercado.

La apuesta de los interproveedores por la I+D+ii se hace palpable por el número de personas dedicadas específicamente a estos asuntos. En 2011, los interproveedores de Mercadona contaban con un total de 793 trabajadores, el 1,93% del total de empleados, destinados específicamente a esta actividad, entre los que se incluyen técnicos de laboratorio, marketing, desarrollo de producto, ingenieros, físicos, químicos, así como aquellos que realizan pruebas de producto, innovaciones y otro tipo de investigaciones para mejorar los productos. Se espera que esta cifra se incremente en los próximos años. Este dato es especialmente destacable si se compara con la media nacional, que indica, según datos del Instituto Nacional de Estadística, que el 1,19% de los trabajadores se dedican a la I+D+i.

Gráfico 26: Pilares del modelo de interproveedores de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia.

Los interproveedores suministran aquellos artículos conocidos como marca propia (ver gráfico 27). Mercadona cuenta con cuatro marcas propias distintivas: Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compi. La novedad del modelo de interproveedores reside en que Mercadona comercializa todos sus productos de marca propia bajo estas marcas (ver gráfico 28), reflejando claramente en la etiqueta de cada producto el nombre del interproveedor que lo ha fabricado.

Los interproveedores de Mercadona son intensivos en I+D+i: el 1,93% de los empleados de interproveedores se dedica a actividades de I+D+ii, frente al 1,19% de la media española

Gráfico 27: Marcas propias de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1 Características de los interproveedores

Los interproveedores de Mercadona son compañías modernas y avanzadas, capaces de ofrecer la mejor calidad a precios competitivos.

Los interproveedores deben asumir la integración en su propio negocio el Modelo de Calidad Total de Mercadona. De esta forma, los interproveedores asumen la filosofía de “Totaler”; satisfacen todas las necesidades del cliente, ofreciendo la máxima calidad al menor precio posible.

Hacer posible el modelo de interproveedores requiere de la puesta en común de conocimientos con el objetivo de mejorar las actividades productivas y los procesos de negocio, generalizar el uso de buenas prácticas. En definitiva, requiere de eliminar de las cadenas productivas aquellos procesos menos eficientes o mejorar aquellos que sean imprescindibles.

El compromiso con la generación de riqueza y empleo que comparte Mercadona con sus interproveedores es global, fomentando la especialización, la tecnología, la productividad y la incorporación de iniciativas pioneras en el sector.

Asimismo, con el objetivo final común de obtener el producto capaz de satisfacer mejor las necesidades del cliente, Mercadona estudia y analiza cada uno de los productos fabricados por sus interproveedores, desde que salen del interproveedor hasta que llegan a sus lineales, permitiendo el interproveedor a Mercadona realizar auditorías que verifiquen el grado de cumplimiento del Modelo de Calidad Total. Esta estrecha colaboración ha permitido alcanzar un elevado grado de eficiencia que ha tenido como consecuencia la posibilidad de ofrecer a los clientes uno de los precios más bajos del mercado.

El Modelo de Calidad Total que comparten Mercadona y sus interproveedores se basa en que éstos últimos suministran productos en exclusiva a Mercadona, manteniendo una relación comercial duradera, basada en la confianza mutua, y cumpliendo en todo momento la Regla de Oro de Mercadona, basada en cinco aspectos: seguridad alimentaria, calidad, servicio, precio y beneficio.

Gráfico 28: Regla de Oro de Mercadona.

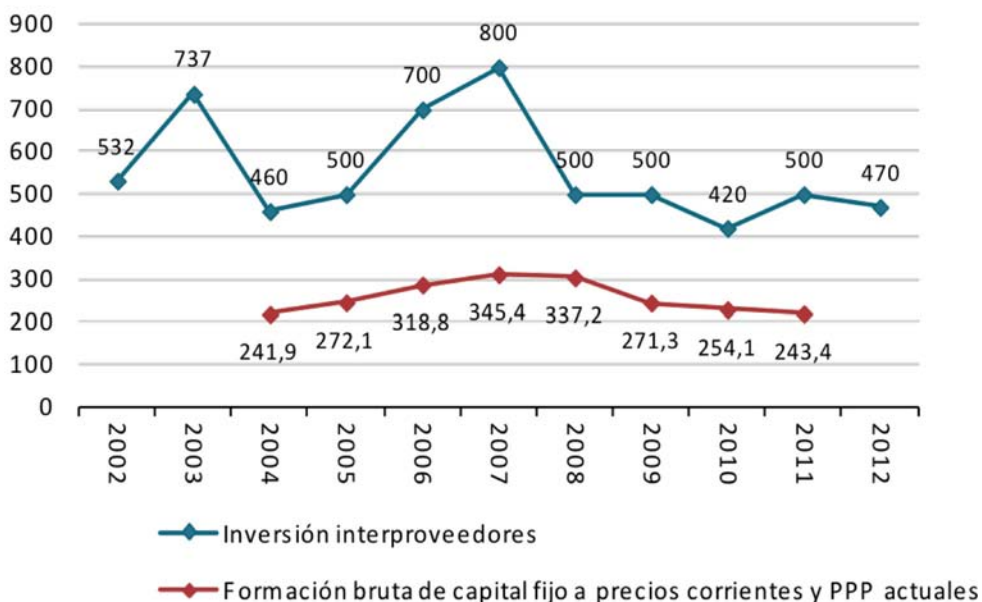


Fuente: Elaboración propia.

4.2 Un modelo de relación mutuamente beneficioso

Uno de los principales objetivos del modelo de interproveedores es el de la estabilidad, estando ligados unos con otros de forma duradera. Dicha estabilidad, basada en una relación de confianza mutua, genera confianza, satisfacción y tranquilidad, hecho que se ve reflejado en el aumento del número de empleados de los interproveedores y en las inversiones tanto en formación como en I+D+i. El gráfico 29 muestra la inversión de los interproveedores realizada en los últimos años.

Gráfico 29: Inversión de interproveedores (millones de euros).



Nota: El tipo de cambio empleado en la formación bruta de capital fijo a precios corrientes y PPP actuales es de 0,77821 euros/dólar

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias anuales de Mercadona y de datos estadísticos de la OCDE.

Ser interproveedor de Mercadona conlleva la venta de altos volúmenes de mercancía sin la necesidad de gastar en publicidad o acciones de promoción. Aunque el margen de beneficio por cada producto pueda verse reducido, se ve compensado por los elevados volúmenes de ventas. Adicionalmente, a diferencia de lo que ocurre en otras marcas de supermercados, en el envase del producto se da a conocer el nombre del interproveedor, aportando valor a la figura del mismo.

En el caso concreto de los interproveedores de frutas y hortalizas, al ser productos perecederos, Mercadona les asegura mediante acuerdos a medio y largo plazo que van a recuperar en todo momento el coste de producción de sus cosechas más un beneficio. De este modo, Mercadona se compromete a pagar un precio estable por cada kilo de frutas y hortalizas, por lo que una posible bajada general de precios o pérdida de una cosecha en mal estado queda amortiguada.

En caso de que una de las dos partes, bien sea Mercadona o el propio interproveedor, desee rescindir su relación comercial, ésta no se produce de manera inmediata, sino que se produce a lo largo de tres años.

La principal ventaja para Mercadona reside en la obtención de productos a precios bajos, ventaja que finalmente se transmite al cliente. La estabilidad de Mercadona con sus interproveedores, significa acuerdos a largo plazo, pudiéndose así asegurar precios estables y por tanto precios bajos durante todo el año, cumpliendo de esta manera con la política de Mercadona de mantener siempre precios bajos.

Con el modelo de interproveedores Mercadona obtiene productos de elevada calidad. Para asegurar la calidad de los productos de Mercadona, los agricultores se comprometen a que sus productos cumplan una serie de requisitos de cultivo y calidad, a la vez que mantienen un estricto control sobre sus cosechas desde el momento en que se prepara la tierra para ser sembrada hasta que el producto llega al cliente.

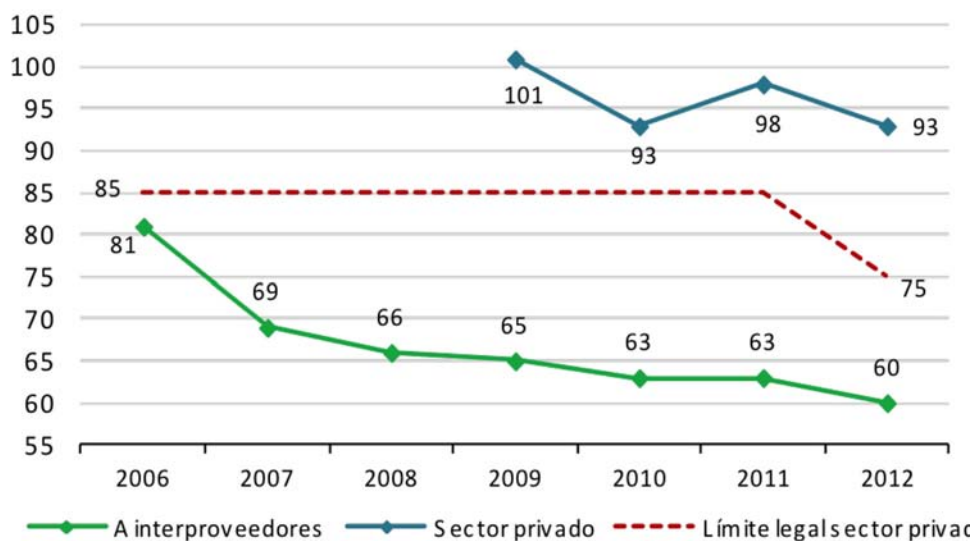
Desde 2002, los interproveedores han invertido 6.119 millones de euros, y han creado más de 10.000 nuevos empleos desde 2006

4.3 El reducido tiempo de pago a proveedores, otro revulsivo adicional para la economía

Un problema significativo de la economía española es la demora en el pago a los proveedores. Esta demora ocasiona problemas de liquidez, de menor acceso al crédito de las empresas y, sobre todo, de falta de confianza para la inversión. Aquellas compañías que no tienen un marco estable de relación con sus clientes, o que tienen dudas acerca de los plazos de cobro disfrutan de una menor estabilidad, lo que conduce a problemas para crecer y ganar tamaño. Como es sabido, uno de los problemas de la economía española, que explica en buena parte su diferencial de productividad con otras economías más avanzadas, es el reducido tamaño de las compañías de nuestro tejido productivo. El crecimiento de las compañías españolas no es posible en ausencia de periodos de pago razonables por sus clientes.

Mercadona también genera riqueza gracias a los estrechos plazos de pago que realiza a sus interproveedores, que han venido reduciéndose en los últimos años. Como se observa en el gráfico 30, el plazo medio de pago en 2012 fue de 60 días, 15 por debajo del límite legal y muy por debajo de la media del sector privado. Esta cifra destaca aún más si se compara con el plazo medio de pago del sector público, de 143 días en 2012, de acuerdo a datos de la Plataforma Mulsectorial Contra la Morosidad.

Gráfico 30: Tiempo de medio de pago de Mercadona a sus interproveedores y tiempo medio de pago a proveedores en el sector privado (días).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las memorias anuales de Mercadona y del Informe Morosidad 2012 de la Plataforma Multisectorial Contra la Morosidad.

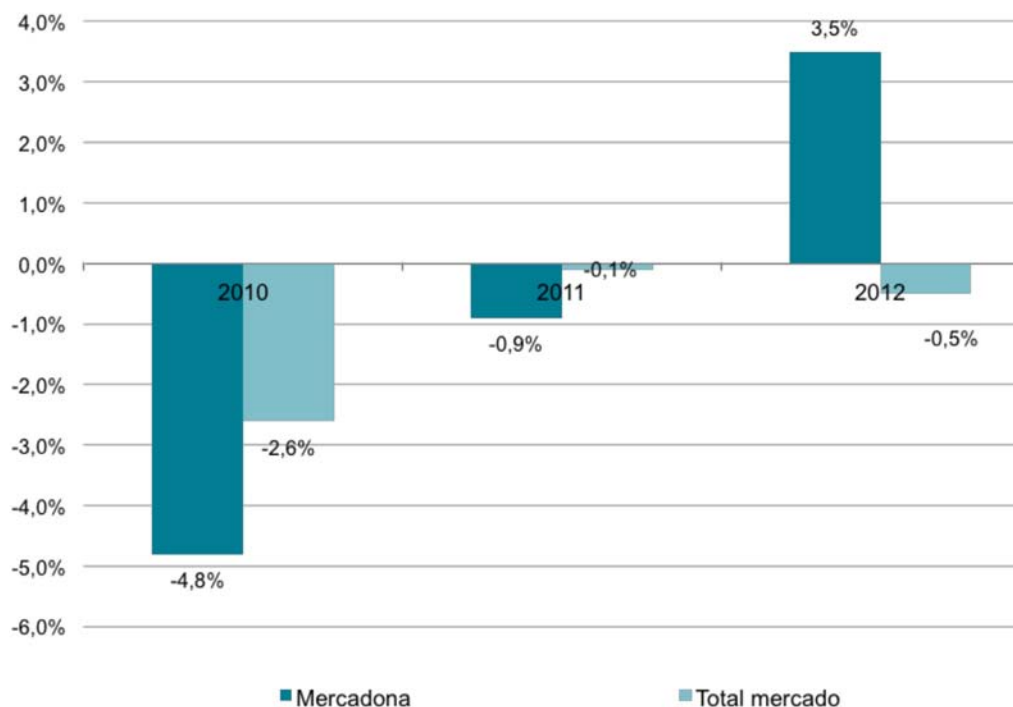
Mientras que el periodo medio de pago en el sector privado español es de 93 días, Mercadona lo hace en 60

4.4 Colaboración: surtido eficaz como palanca de crecimiento

En 2009 Mercadona implementó en sus lineales la estrategia de volver a la sencillez en su surtido, alcanzando una reducción de precios de un 17%, como ya se ha comentado en el primer apartado de este informe. Esta estrategia se basó en el cumplimiento de unos criterios de costes de procesos internos eficientes, en la elevada aceptación por parte del cliente, en la satisfacción de las necesidades reales, la rotación y en el hecho de añadir valor. Fruto de esta estrategia es la colaboración que año a año Mercadona y sus proveedores realizan a través de la prescripción, para ofrecer al cliente los productos con la mejor relación calidad-precio del mercado. En los últimos años, tal y como se puede ver en las memorias anuales de Mercadona, han sido numerosas las colaboraciones realizadas entre Mercadona y sus proveedores como, entre otros, Campofrío, Nestlé, Unilever, Coca-Cola, Procter&Gamble, Chocolates Valor, Pastas Gallo, Orangina Schweppes, Nivea, PepsiCo Foods, Nutrexa, Gallina Blanca, Hero y L'Oréal.

Esta estrategia, ha llevado a que la eficiencia en el surtido también se vea reflejada en el crecimiento de las referencias de las marcas de fabricante que Mercadona ofrece en sus lineales, en contraste con el resto del mercado. El gráfico 31 muestra la evolución de la facturación de las marcas en Mercadona, que es más positiva que la del sector.

Gráfico 31: Evolución de ventas de las marcas de fabricante en Mercadona respecto al total del mercado en el período 2010-2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la consultora IRI.

4.5 La cadena de aprovisionamiento de Mercadona

Los interproveedores son una parte fundamental del compromiso de Mercadona con sus clientes. El modelo de relación establecido con ellos permite a Mercadona ofrecer precios competitivos a sus clientes. Por su parte, el modelo posibilita que los interproveedores prosperen gracias al fuerte volumen de negocio creado gracias a Mercadona. Mercadona cuenta en la actualidad con 105 interproveedores, que emplean de manera directa a aproximadamente 41.000 personas.

La evolución del empleo generado por los fabricantes interproveedores y la apuesta por la creación de industria en España, más de 4.370 millones de euros de inversión y 14.000 nuevos puestos de trabajo directos en España desde 2005, contrasta con la situación del sector de la alimentación en España en los últimos años, principalmente, debido a las importantes desinversiones llevadas a cabo en la última década por las multinacionales del sector, que han ocasionado la deslocalización de fábricas y empleados, afectando a unos 86.000 empleos entre directos e indirectos⁵.

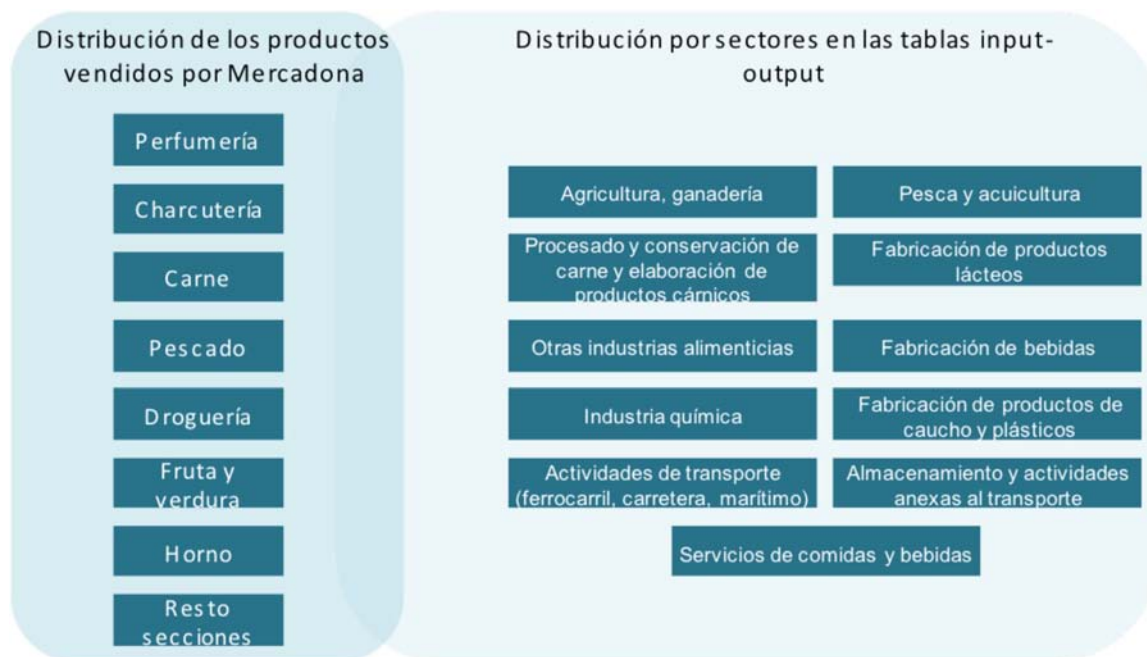
Las estimaciones realizadas indican que los interproveedores de Mercadona realizan unos gastos salariales que ascienden a más de 1.300 millones de euros, las cargas sociales superan los 279 millones de euros, las inversiones en activos intangibles superan los 695 millones de euros y los pagos por el impuesto de sociedades ascienden a casi 209 millones de euros. Estos datos son una muestra de la contribución directa que los interproveedores de Mercadona realizan a la sociedad española.

⁵ De acuerdo a la información publicada en el diario Cinco Días (08/04/2013), que hace referencia a un informe publicado por la escuela de negocios Esade

Sin embargo, la influencia del modelo de Mercadona sobre sus interproveedores no se limita únicamente al empleo directo que éstos generan, sino que éstos a su vez tienen su propia cadena de suministro, que es lo que se considera como empleo indirecto generado por Mercadona.

El empleo indirecto se genera en aquellos sectores de la economía que abastecen a los interproveedores de Mercadona. Estos sectores son aquellos que están directamente relacionados con la actividad de los productos que vende Mercadona (ver gráfico 32).

Gráfico 32: Distribución de los productos vendidos por Mercadona y distribución por sectores empleada en las tablas input-output.

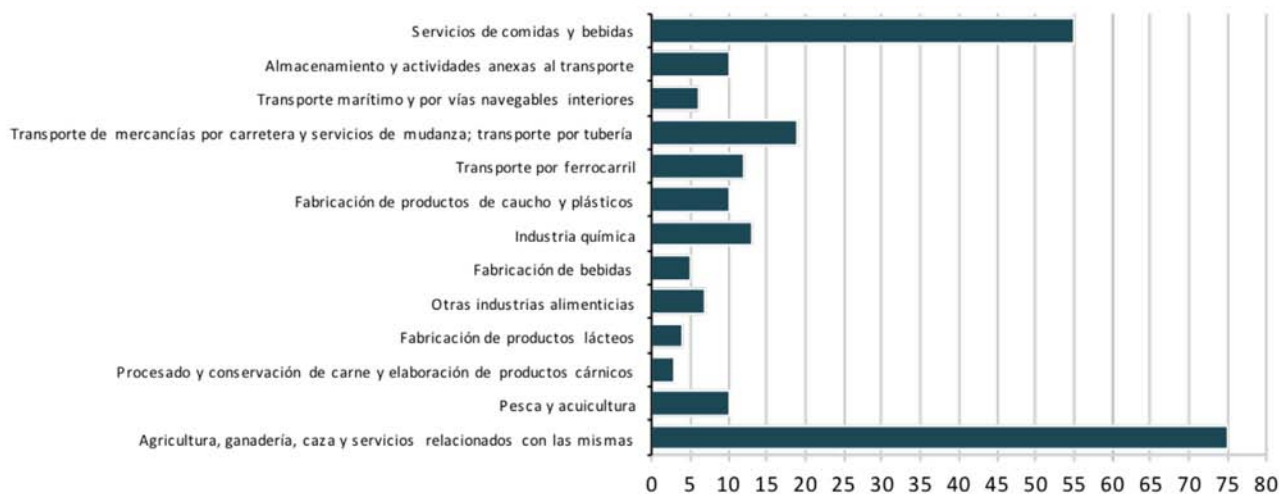


Fuente: Elaboración propia.

Una manera óptima de estimar el empleo indirecto generado se basa en el uso de las tablas input-output ya empleado en el apartado 2 de este informe para calcular el empleo indirecto generado por el excedente del consumidor. En estas tablas, a disposición de cualquier usuario en el Instituto Nacional de Estadística, las filas de la tabla representan la distribución (por sectores) de un productor, mientras que las columnas representan los consumos (por sectores) de las industrias para poder producir sus bienes. Existen filas adicionales, consideradas como “valor añadido” en las que se incluyen factores no industriales, como puede ser el trabajo. La distribución de los productos vendidos por Mercadona se ha extrapolado a los sectores de las tablas input-output indicados en el gráfico 33.

Mediante el establecimiento de reglas de proporcionalidad y el empleo de estas tablas, puede estimarse el output trabajo que generan los interproveedores de Mercadona, es decir, el empleo indirecto creado por éstos. El cálculo realizado indica que el empleo indirecto creado por los proveedores e interproveedores de Mercadona asciende a unos 283.000 empleos indirectos. El gráfico 33 muestra una estimación del empleo indirecto generado por los interproveedores de Mercadona en diferentes sectores de actividad.

Gráfico 33: Distribución por sectores de los empleos indirectos generados por los proveedores e interproveedores de Mercadona (miles).



Fuente: Elaboración propia.

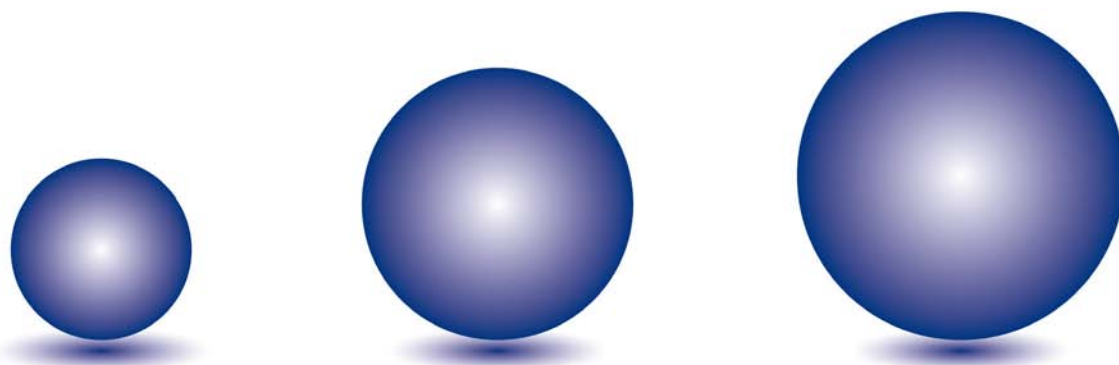
El gráfico 34 muestra una comparación del número de empleos directos e indirectos generados por Mercadona y sus proveedores e interproveedores.

Gráfico 34: Estimación de los empleos directos e indirectos generados por la actividad de Mercadona.

Empleo directo generado por interproveedores: **41.000**

Empleo directo generado por Mercadona: **74.000**

Empleo indirecto generado por interproveedores + proveedores: **283.000**



Total empleo directo + indirecto generado: **398.000 empleos**

Fuente: Elaboración propia.

Se estima que el número de empleos directos e indirectos generados por la actividad de Mercadona asciende a unos 398.000

5) Tiendas

5.1 Un impacto positivo sobre el comercio de proximidad

La apertura de tiendas de Mercadona genera la apertura de otros comercios

Los supermercados tienen un impacto positivo sobre el comercio de proximidad, ya que provocan un incremento de la actividad económica en su entorno más cercano y en la apertura de nuevos comercios cuya actividad no está directamente relacionada con la del supermercado, tal y como se desprende de estudios como los de Cruz (2002) y Zipitría (2011⁶). Esto se traduce en generación de empleo (tanto directo como indirecto), y en mayor productividad como consecuencia del aumento de la competencia. Estudios de interés así lo corroboran.

Sobel y Dean (2008) demuestran que la apertura de supermercados se traduce en un proceso de reorganización de los minoristas, empresas con hasta cuatro empleados, donde algunos salen del mercado mientras que otros sectores se desarrollan. El resultado de esta reorganización es que el ingreso de un supermercado provoca un crecimiento en el número de comercios de la zona.

En la misma línea, Cruz (2002) e Igami (2011) demuestran que la apertura de un supermercado tiene un impacto positivo sobre la probabilidad de supervivencia de los pequeños comercios, ya que, la implantación de un supermercado es un factor de consolidación de los comercios locales. Igami (2011) explica este hecho abogando a que la competencia entre los comercios se presenta como de productos diferenciados. Por este motivo, diferentes tamaños de comercio representan para el consumidor distintos servicios que le permiten satisfacer distintos hábitos de compra.

Estudios realizados por Mercadona indican que por cada nuevo comercio abierto por Mercadona se genera una actividad económica a su alrededor que se traduce en la apertura de doce nuevos comercios minoristas. En otras zonas con actividad económica ya consolidada, la apertura de un nuevo establecimiento Mercadona ayuda a consolidar los comercios locales cuya actividad no esté relacionada directamente con la de Mercadona. Las estimaciones de Mercadona coinciden con los estudios de Basker (2005) y Vergara (2006), que concluyeron que la apertura de nuevos supermercados genera un efecto neto positivo sobre el empleo.

Foster, Haltiwanger y Krizman (2002) explican que la mayor parte del incremento en la productividad del sector del comercio minorista en los noventa se debe a la apertura de establecimientos más productivos. Igualmente (Cortes 2002), demuestra que la apertura de nuevos supermercados provoca la modernización de los comercios locales para ser más competitivos.

El ingreso de nuevos supermercados tiene un efecto agregado de reducción de precios de los comercios que desarrollan la misma actividad. Esto se debe a que los supermercados que ingresan en el entorno generalmente lo hacen con precios más asequibles. De esta forma, los consumidores se benefician del ingreso de nuevos supermercados, siendo los más favorecidos los hogares con menor renta.

5.1.1 El impacto de Mercadona

Mercadona está presente, con más 1.400 supermercados de barrio, en 46 provincias y 15 Comunidades Autónomas. Dichos supermercados tienen una media de entre 1.300 y 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, que representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,5%.

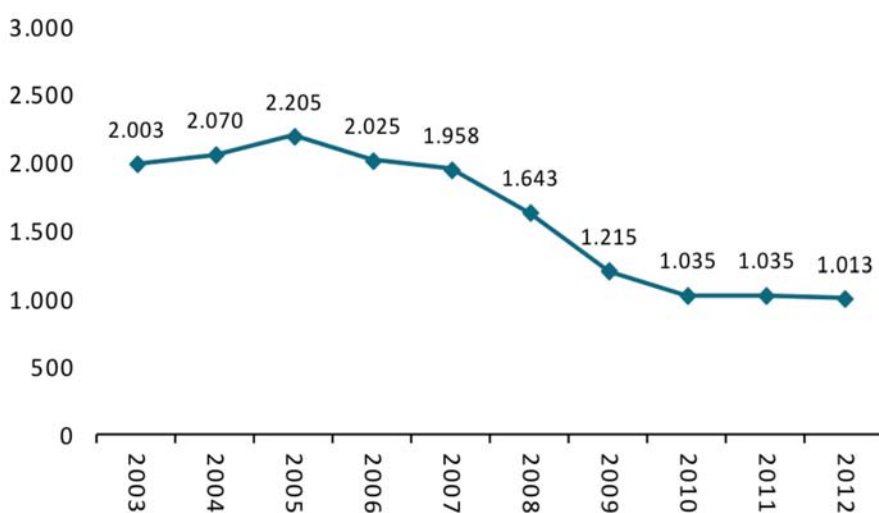
Se ha analizado el resultado de tres estudios tipo de supermercados de Mercadona en diferentes zonas del territorio español, en el que se demuestra que la apertura de un supermercado de Mercadona genera la apertura de nuevos comercios a su alrededor. Esto se debe al “efecto Mercadona”, que consiste en que la apertura de un supermercado de Mercadona genera mayor afluencia de gente proporcionalmente a la cercanía de la tienda, y dicho efecto es aprovechado por nuevos comerciantes. Los estudios realizados sugieren que cada

⁶ Referencias de los estudios

nueva apertura de un supermercado de Mercadona deriva en la apertura de en torno a diez nuevos pequeños comercios cuya actividad no está relacionada directamente con la alimentación, lo que se traduce en nuevos empleos en la economía de barrio. El gráfico 35 muestra una estimación de número de nuevos empleos creados en pequeñas tiendas de barrio gracias a la actividad de Mercadona.

De acuerdo a las estimaciones realizadas, cada nueva apertura de uno de sus supermercados genera en torno a diez nuevas aperturas de comercios minoristas en sus alrededores

Gráfico 35: Estimación de la evolución de empleos indirectos por la apertura de las tiendas Mercadona



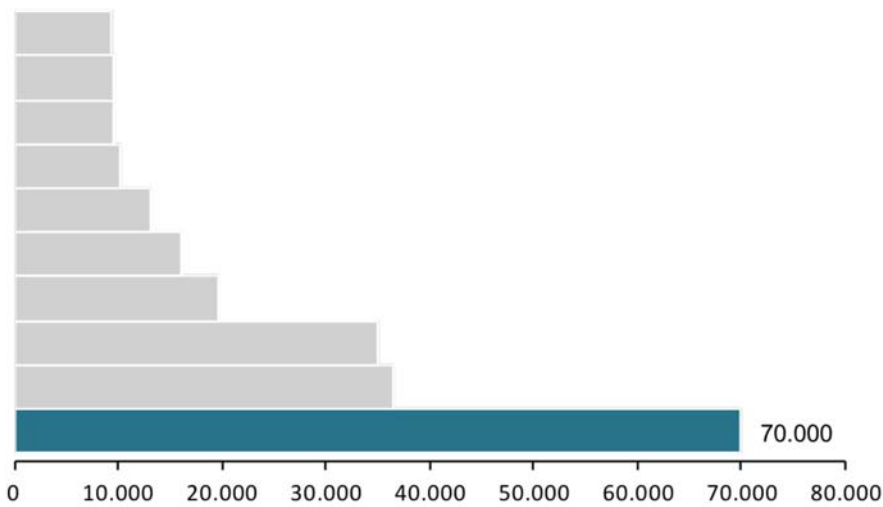
Fuente: Elaboración propia.

La mayor afluencia de gente que genera Mercadona no solo se ve reflejado en el beneficio para los comercios locales, sino para todo el barrio en general. Un estudio realizado en Sabadell, donde tuvo lugar la apertura de un Mercadona, concluye que los responsables de los comercios locales indican que esta mayor afluencia de gente genera además una mayor sensación de seguridad en la zona. Asimismo del mismo estudio se ha extraído que la implantación de un Mercadona no obstaculiza la entrada de comercio local ni elimina el comercio adaptado a las necesidades del consumidor, además de que dicha implantación potencia la creación de actividad comercial a pie de calle.

Las estimaciones indican que, desde 2002, la apertura de nuevas tiendas de Mercadona ha generado más de 18.000 puestos de trabajo en pequeñas tiendas de barrio

El impacto de Mercadona sobre la sociedad también puede medirse desde el punto de vista de la atención al cliente, ya que es uno de los aspectos más valorados por los compradores. De acuerdo al mencionado estudio KAR de IPSOS, Mercadona se ha posicionado como marca líder en atención al cliente. Esto es debido, además de la intensa formación que reciben los empleados y al elevado número de empleados de Mercadona, unos 70.000 en 2011 (ver gráfico 36).

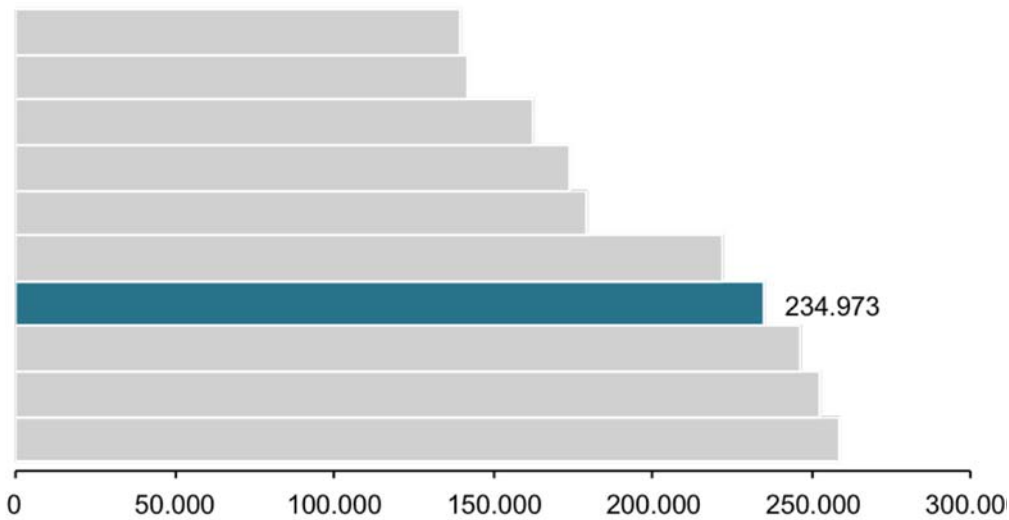
Gráfico 36: Número de empleados de las 10 mayores enseñas que operan en España.



Fuente: Alimarket

El positivo dato de la atención al cliente proporcionada por Mercadona se ve refrendado a pesar de su elevada cuota de mercado y de su nivel de facturación, ya que mantiene el equilibrio entre la facturación por empleado y la productividad (ver gráfico 37). En este sentido Mercadona se posiciona como la cuarta enseña (de entre las diez primeras por cuota de mercado) en facturación por empleado y año. Esto indica que es una compañía intensiva en mano de obra (lo que le permite ofrecer un buen servicio de atención al cliente) y a la vez productiva (con un buen ratio facturación/empleado y año).

Gráfico 37: Facturación por empleados (€/empleado y año) de las diez enseñas con mayor número de empleados.



Fuente: Elaboración propia a partir de Alimarket.