

**Empresas con vida digna:
Campeones en responsabilidad social**

El poder del ingreso digno: cómo supermercados Merco revolucionan el bienestar laboral

Fecha de publicación: Noviembre, 2024



Centro de Empresas
Conscientes



Autores:
María del Pilar Gómez Carreño, Horacio Carreón Flores, José Antonio Tame Said.

Derechos Reservados © Educación Continua del Tecnológico de Monterrey. Se prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Introducción

Este “caso de negocio” forma parte de una serie que muestra cómo empresas de distintos tamaños, ramas económicas y regiones geográficas asumieron el compromiso con el bienestar de su personal vía el incremento de los salarios para tener calidad de vida digna.

Es un insumo de *Vida Digna: Iniciativa por un Ingreso Digno*, que es la confluencia de un conjunto de organizaciones empresariales y civiles, que coincidimos en la urgencia de superar el paradigma de crecimiento económico y competitividad basado en bajos salarios para transitar a un modelo de desarrollo inclusivo.

Vida Digna: Iniciativa por un Ingreso Digno, tiene como propósito promover la concientización y la acción de las empresas para que de manera voluntaria y mediante planes de mejora productiva puedan aumentar las remuneraciones de su personal, de tal manera que las personas con los puestos de trabajo menos calificados y de menor salario, superen la pobreza, puedan vivir conforme a la dignidad humana y aspiren a ser parte de la clase media.

Ofrecemos estos ejemplos de negocios que cumplen con una genuina responsabilidad social empresarial. Muestran herramientas y rutas de acción que les permitieron asumir este compromiso. Su primer paso fue adoptar de inmediato “nóminas libres de pobreza” para evitar que haya personas colaboradoras con salarios por debajo del umbral de pobreza y a partir de ahí aplicaron un plan de mejora de salarios y productividad hasta lograr el ingreso digno.

Agradecemos al Tecnológico de Monterrey su colaboración. Esperamos estos casos sean de utilidad y sirvan de inspiración a muchas empresas. Porque quien trabaja no debe ser pobre.

Acción Ciudadana Frente a la Pobreza

Noviembre de 2024

Perfil empresarial

Merco es una cadena de supermercados con una trayectoria de más de 75 años, fundada en 1942 en Nueva Rosita, Coahuila (Merco, 2024). La empresa opera principalmente en los estados de Coahuila y Nuevo León, con 37 tiendas físicas, tiendas virtuales y dos centros de distribución ubicados en Apodaca y Ciénega de Flores, Nuevo León. **Merco se ha expandido significativamente en el noreste de México y se destaca por su compromiso con ofrecer precios competitivos y productos frescos**, respaldados por una infraestructura logística robusta y una cultura organizacional centrada en el bienestar de sus colaboradores.

A lo largo de los años, Merco ha demostrado ser una empresa resiliente y adaptable, capaz de enfrentar diversos desafíos del mercado. Su enfoque en la calidad y satisfacción del cliente es fundamental para su crecimiento sostenido. **Lo que realmente distingue a Merco es su dedicación al bienestar de sus empleados, que se refleja en su equipo de 4,123 colaboradoras y colaboradores al cierre de junio del 2024.** Esta filosofía de cuidado y desarrollo de su personal se resume en su propósito: **“Ser el mejor supermercado para trabajar en México”**.



Génesis y desarrollo: hacia una política de ingreso digno

En 2012, Javier Arteaga asumió el mando de Merco, iniciando un cambio estratégico fundamental para la empresa. Ese mismo año, bajo su liderazgo, se adoptó el concepto de “creación de valor compartido” propuesto por Porter en 2011, mientras se incorporaban cada vez más elementos de la teoría del capitalismo consciente, la cual, tiene como objetivo **“buscar que los seres humanos y el planeta puedan florecer y prosperar al mismo tiempo”** (Mackey & Sisodia, 2016). Arteaga cree firmemente que el éxito financiero y el bienestar del personal pueden coexistir, por lo que se propuso demostrarlo implementando políticas de ingreso digno desde el inicio de su gestión.

Durante 2012 y 2013, Merco llevó a cabo un proceso exhaustivo de planeación estratégica. Estos años fueron dedicados a una evaluación detallada de las necesidades básicas de su personal, lo que sentó las bases para las acciones futuras. Fue hasta 2014 que Merco empezó a tomar las primeras medidas concretas hacia la implementación de estas políticas. Para asegurar la visión de que el personal de la organización pudiera florecer y prosperar, **Javier Arteaga implementó incrementos salariales semestrales desde 2014**. Estos ajustes salariales se planificaron cuidadosamente para ser sostenibles y no comprometer la estabilidad financiera de la empresa. Cualquier excedente de las utilidades se destinó directamente a los ingresos dignos cada semestre, garantizando que los aumentos salariales se alinearan con el rendimiento financiero de Merco.

En 2019 surge la iniciativa México Digno, que, sin lugar a duda, sirvió de inspiración para realizar los ajustes salariales que Javier tenía en mente. El cálculo del salario digno según esta iniciativa para 2024 se basa en el costo mensual de varias canastas. La Canasta Básica Alimentaria A, que incluye alimentos esenciales, cuesta \$6,732 pesos. Por otro lado, la Canasta Básica No Alimentaria, que incluye servicios, vivienda y transporte, cuesta \$7,769 pesos. La Canasta B, que contiene ambos elementos antes mencionados, tiene un costo total de \$14,501 pesos. México Digno también sugiere que los Gastos para una Vida Digna, que incorporan diversión y emergencias, suman \$5,126 pesos. **Por lo tanto, un salario digno en México, según esta iniciativa, es aquel que permite a una familia de 4 integrantes cubrir los costos de la Canasta B y los Gastos para una Vida Digna, lo que da un total de \$19,627 pesos mensuales. Suponiendo que dos personas trabajan en la familia, el salario digno por trabajador se estima en aproximadamente \$9,814 pesos, permitiendo así que la familia viva con dignidad.** (México Digno, 2024).

Para Merco, sin embargo, **el consejo consultivo de la empresa fijó como objetivo inicial que ningún empleado tuviera un salario mensual integrado por debajo de \$12,850 pesos en zonas urbanas y \$11,177 pesos en zonas rurales o periféricas, con la ambiciosa meta de alcanzar un salario mensual integrado de \$18,000 pesos en ambas zonas para 2028**. Estas metas se basaron en los estudios realizados por la organización, pero también, con las estimaciones realizadas por México Digno y otras organizaciones no gubernamentales.

Este proceso ha sido largo y complejo, y no fue sino hasta 2024 que pudieron concretarse por completo los objetivos planteados, reflejando el compromiso de la empresa con el bienestar de sus empleados. La siguiente tabla presenta el costo de nómina de las implementaciones 2022 y 2024, las cuales, han representado los incrementos más significativos usando la metodología de implementación antes descrita:

| Costo de nómina | | | | | | |
|----------------------------------|------------------|-------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Monto ingreso digno semanal int. | Fecha aplicación | No. colaboradores | Antes del incremento MDP | Después del incremento MDP | Incremento nómina MDP | % incremento promedio |
| > \$2,250 | mar-22 | 1217 | \$ 175.22 | \$ 78.08 | \$ 2.86 | 1.72% |
| > \$2,500 | jun-22 | 210 | \$ 18.53 | \$ 20.08 | \$ 1.55 | 8.93% |
| > \$2,300, > \$2,600 | sep-22 | 1545 | \$ 171.48 | \$ 174.35 | \$ 2.87 | 2.22% |
| > \$3,000 | abr-24 | 2330 | \$ 369.33 | \$ 406.46 | \$ 37.13 | 11.00% |

Fuente: Merco, 2024.

Bajo la visión de Javier Arteaga, Merco no solo transformó su enfoque estratégico, sino que también **se posicionó como un ejemplo de cómo una empresa puede prosperar mientras promueve el bienestar de su personal.**

Principales resultados: impacto de la política de ingreso digno

La implementación de la política de ingreso digno ha tenido un impacto positivo significativo en el talento humano de Merco. **Entre los resultados más notables se encuentra la reducción de la rotación de personal, que pasa del 98% al 41%**. Esta mejora no solo ahorra costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, sino que también mejora la estabilidad y la continuidad operativa de la empresa.

Reconociendo la importancia del desarrollo profesional, Merco también introdujo programas de capacitación destinados a mejorar las habilidades y la productividad del personal, a través de la Universidad Merco, la cual, tiene como objetivo ofrecer experiencias de aprendizaje diferenciadas y digitales para sus colaboradores. **La Universidad Merco, fundada en 2015, pone al alcance de sus colaboradores todos los contenidos funcionales y de liderazgo de la organización para asegurar generar una cultura de aprendizaje continuo, ofreciendo oportunidades de crecimiento dentro de la organización.** Además, desde 2014 se implementaron programas de salud, educación y seguridad laboral que contribuyeron al bienestar general de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.



Bajo la dirección de Arteaga, la empresa se comprometió a construir una cultura organizacional que valore y respete a sus empleados. Esto incluyó la implementación de políticas de reconocimiento y recompensas, así como la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo. La transparencia en la comunicación fue clave para ganar la confianza y el apoyo del personal durante este proceso de cambio.

La productividad experimentó un notable incremento gracias a las implementaciones que tomaron lugar desde 2014. **Las ventas por metro cuadrado el 2023, superan a competidores como Soriana y Walmart, alcanzando \$118,000.00 pesos mexicanos por metro cuadrado.** Este aumento en la productividad se puede atribuir a la mayor motivación y compromiso de las y los empleados, quienes se sienten valorados y bien compensados.

Merco ha sido repetidamente reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en México, **destacándose en la posición 62 del ranking Great Place to Work® México 2023.** Este reconocimiento es un testimonio del ambiente de trabajo positivo y de la cultura organizacional centrada en las personas que Merco ha logrado construir.

La satisfacción laboral de las y los empleados ha mejorado notablemente, reflejándose en una mayor lealtad y compromiso con la empresa. Empleadas y empleados satisfechos están más dispuestos a ir más allá en sus funciones, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente y una mayor eficiencia operativa.

La reputación de Merco como una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados ha atraído a candidatos de alta calidad, permitiendo a la empresa contratar talento que contribuye a su éxito continuo.

Las políticas de ingreso digno y las prestaciones adicionales han fomentado un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo, donde todas las personas empleadas se sienten valoradas y respetadas, contribuyendo a una cultura organizacional sólida y cohesiva. Al proporcionar ingresos dignos, Merco ha mejorado la calidad de vida de su personal y sus familias, impactando positivamente en las comunidades locales. **Empleadas y empleados con ingresos adecuados pueden invertir en educación, salud y bienestar, creando un efecto multiplicador en la economía local.** Finalmente, Merco estableció sistemas para monitorear y evaluar continuamente el impacto de las nuevas políticas en los empleados y en la organización en general. Este monitoreo constante permitió realizar ajustes y mejoras en las políticas según fuera necesario para maximizar su efectividad.

Estas acciones estratégicas y orientadas a las personas han posicionado a Merco en un camino continuo de crecimiento y mejora, perfilándolo para ser reconocido como el mejor supermercado para trabajar en México.



Análisis de la viabilidad financiera

La viabilidad financiera de la política de ingreso digno en Merco se evalúa a través de varios indicadores clave: **rotación del personal, número de accidentes registrados por cada 100 colaboradores, encuesta de clima laboral, productividad por persona por día y mermas**. Dichas evaluaciones muestran que, si bien los costos iniciales asociados con el aumento de salarios y los programas de prestaciones adicionales son importantes y pueden representar un desafío significativo, estos se compensan con los beneficios económicos generados gracias a la disminución en los costos de rotación de personal, a una mayor eficiencia operativa por la reducción en los días de ausencia por enfermedad y el aumento en la productividad. La empresa ha logrado mantener un crecimiento constante en sus ventas y mejorar su rentabilidad, demostrando que la inversión en el bienestar del personal es sostenible y trae beneficios a largo plazo.

Desde la implementación de políticas de ingreso digno en 2012, Merco ha experimentado un notable retorno de inversión. **Antes de estas políticas, el rendimiento sobre el capital era de aproximadamente 12%. Para 2023, este rendimiento había aumentado a 41.3%**, superando a competidores como Walmart, La Comer y Soriana. Estos resultados han permitido a Merco seguir invirtiendo en sus colaboradores y en su infraestructura, asegurando un crecimiento sostenible a largo plazo. **Gracias a una gestión financiera prudente y a la optimización de sus operaciones, Merco ha mantenido una estabilidad financiera sólida, a pesar de los costos adicionales, permitiendo una continua expansión y fortalecimiento de su posición en el mercado.**

La reputación de Merco como una empresa que se preocupa por el bienestar de sus empleados aumenta su valor en el mercado. Inversionistas y consumidores valoran cada vez más a las empresas que adoptan prácticas responsables y sostenibles (Eccles, 2020). **Esta reputación positiva ha atraído nuevas oportunidades de negocio y ha fortalecido la lealtad de los clientes.**



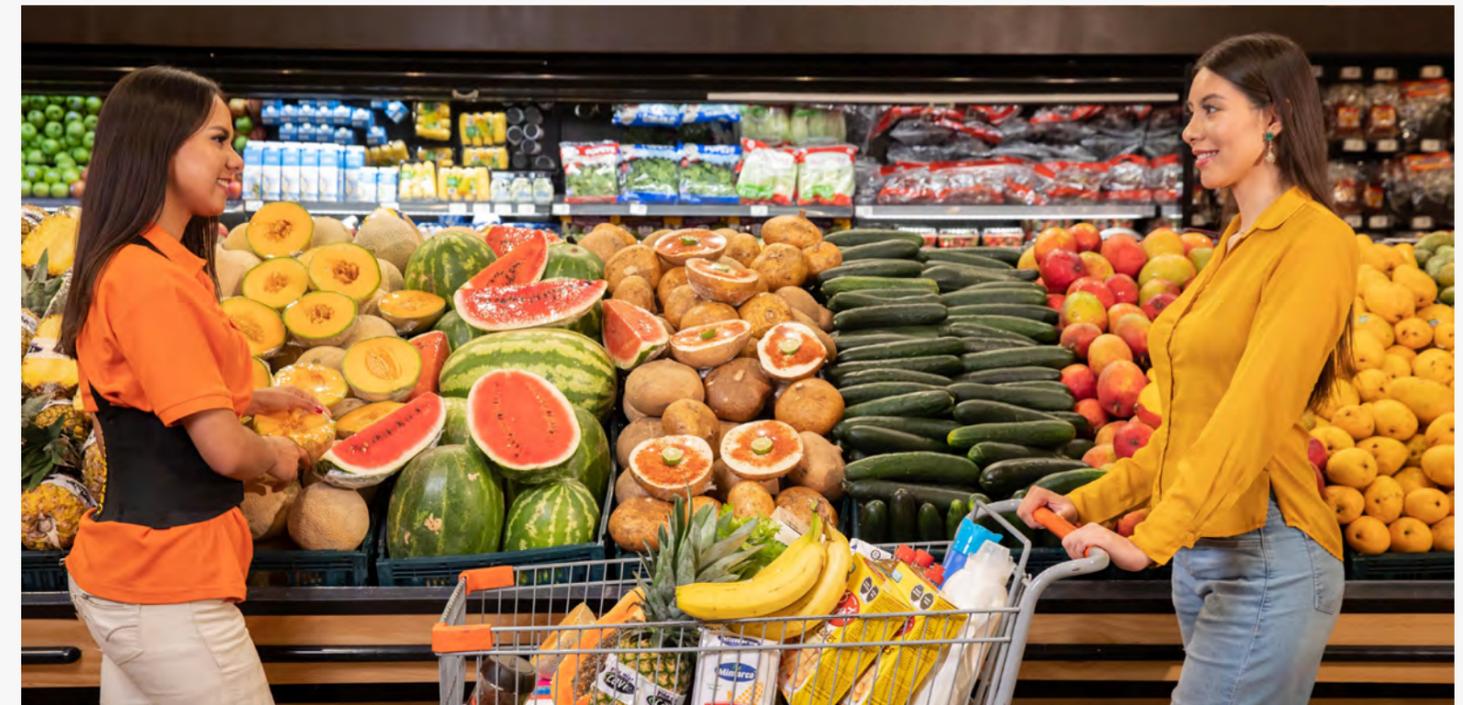
Lecciones aprendidas

La experiencia de Merco en la implementación de una política de ingreso digno y su enfoque en el capitalismo consciente ofrece valiosas lecciones y directrices para otras empresas que deseen seguir un camino similar. Invertir en las personas es una prioridad, lo que implica no solo aumentar los ingresos sino también invertir en capacitación y desarrollo de empleados. **Estas inversiones, aunque inicialmente puedan parecer costosas, justifican su valor a largo plazo por la mejora en la productividad y la reducción en la rotación de personal.** Además, es fundamental acercarse a iniciativas empresariales que cuentan con herramientas y metodologías para conocer sus buenas prácticas, como México Digno, Coparmex. Estas organizaciones pueden proporcionar las directrices necesarias para implementar políticas efectivas y sostenibles de ingreso digno y desarrollo de personal.

Mantener un compromiso a largo plazo con estas políticas es crucial, como lo demuestra Merco desde su transformación en 2012, viendo resultados significativos años después. Este proceso de implementación no se logra de un día para otro; más bien, es un esfuerzo a largo plazo. A Grupo Merco le tomó más de 10 años alcanzar estos resultados financieros, incluyendo mejoras en la retención de personal y en la productividad. Este camino requiere paciencia y consistencia, pero los beneficios son evidentes. **El mensaje es bastante claro: la inversión en políticas de ingreso digno puede parecer desafiante al principio, pero, con el tiempo, los beneficios económicos y operativos son invaluable, fortaleciendo la estabilidad financiera y asegurando un crecimiento sostenible.**

Para hacer de su propósito, una realidad, Merco ha implementado nuevas políticas de evaluación para sus líderes de equipo, transformando completamente el modelo de evaluación tradicional centrándose en tres pilares principales: rotación de personal, clima laboral y reducción de accidentes. **Esta evaluación continua, junto con la creación de una cultura organizacional centrada en las personas, ha maximizado la efectividad de sus políticas.** La colaboración con otras empresas y la adaptabilidad a los cambios también han sido cruciales.

Los objetivos empresariales y estratégicos de Merco están completamente alineados con su propósito, demostrando que invertir en el bienestar de las personas es una estrategia rentable y sostenible a largo plazo.



Directrices para el futuro en el camino hacia la conciencia empresarial

Basado en la experiencia de Merco, presentamos una serie de pasos prácticos para implementar políticas de salario digno en cualquier organización:

- 1.** Comience realizando **una evaluación exhaustiva de las necesidades básicas de sus empleados y el costo de vida en su área.**
- 2.** Establezca **objetivos salariales claros** que aseguren un nivel de vida digno.
- 3.** Desarrolle un **plan de implementación gradual con etapas y plazos específicos para aumentos salariales sostenibles**, permitiendo ajustes según sea necesario.
- 4.** **Invierta en capacitación y desarrollo** para mejorar las habilidades y productividad de sus empleados, justificando así los aumentos salariales y fomentando el crecimiento profesional.
- 5.** **Ofrezca prestaciones adicionales** como programas de salud, educación y seguridad laboral para mejorar la calidad de vida y crear un ambiente de trabajo positivo.
- 6.** **Fomente una cultura de reconocimiento** para aumentar la satisfacción y el compromiso laboral.
- 7.** **Mantenga la transparencia en la comunicación** para ganar la confianza y el apoyo de sus empleados durante los cambios.
- 8.** **Establezca sistemas de monitoreo y evaluación continua** para ajustar y mejorar las políticas según sea necesario.
- 9.** **Colabore con otras empresas y organizaciones** para compartir mejores prácticas y obtener valiosas perspectivas.
- 10.** Asegure la sostenibilidad financiera **equilibrando los costos adicionales con una gestión prudente** y la optimización de operaciones, garantizando estabilidad a largo plazo.
- 11.** Finalmente, **mida y comunique el impacto social de las políticas**, destacando las mejoras en la calidad de vida de los empleados y los beneficios para las comunidades locales, construyendo así una reputación positiva y atrayendo a clientes e inversionistas que valoran la responsabilidad social corporativa.

Imaginemos por un momento el impacto transformador si más empresas a nivel nacional decidieran seguir las iniciativas de Merco. **¿Qué pasaría si el compromiso con ingresos dignos y un trato equitativo se convirtiera en la norma en todos los sectores?** Esta visión no solo podría elevar el estándar de vida de innumerables personas trabajadoras, sino también fortalecer la estructura misma de nuestra economía y sociedad.

Este es el momento para que los líderes empresariales den un paso al frente y se comprometan con el cambio. **Adoptar iniciativas que garanticen una vida digna no es solo una inversión en el capital humano, sino un paso crucial hacia la transformación sustentable de nuestras empresas y comunidades. La jornada hacia un futuro más justo y próspero comienza con acciones concretas hoy.** Unidos, podemos redefinir el éxito empresarial asegurando que cada trabajador, no importa su rol o industria, tenga la oportunidad de vivir con dignidad y justicia.



Referencias

- Alducin, B. J. D., Carpio, J. A., & Morales, J. I. R. (2019). Recomendaciones para promover el empleo digno y de calidad que beneficien a las PyMEs en México. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Betsy-Dominguez/publication/331426053_Recomendaciones_para_promover_el_empleo_digno_y_de_calidad_que_beneficien_a_las_PyMEs_en_Mexico/links/5f7103b7a6fdcc0086433ec1/Recomendaciones-para-promover-el-empleo-digno-y-de-calidad-que-beneficien-a-las-PyMEs-en-Mexico.pdf
- Arteaga Dirzo, M. (2018). Retos para alcanzar un trabajo digno y decente en México. Revista Latinoamericana de Derecho Social. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-46702018000200003&script=sci_arttext
- Coparmex (2023, 21 agosto). Empresas y organizaciones civiles acuerdan impulsar salario digno. Coparmex Nacional. <https://coparmex.org.mx/empresas-y-organizaciones-civiles-acuerdan-impulsar-salario-digno/>
- CONEVAL. (2014). Ingreso, pobreza y salarios en México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de <https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Documents/INGRESO-POBREZA-SALARIOS.pdf>
- Eccles, R. G. (2020, 24 noviembre). Shareholders are getting serious about sustainability. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>
- El Financiero (2023) Salario digno en México: Esta es la iniciativa para ganar 12 mil 400 pesos al mes como mínimo. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2023/08/22/salario-minimo-12-mil-400-pesos-al-mes-en-mexico-iniciativa-coparmex-en-que-consiste/>
- Forbes México (2023). Coparmex sugiere un 'salario digno' de 12,400 pesos al mes. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/coparmex-sugiere-un-salario-digno-de-12-mil-400-pesos-al-mes/>
- GREAT PLACE TO WORK MÉXICO. (2023, 9 junio). Los Mejores Lugares para Trabajar 2023 - GPTW® MÉXICO. GPTW® MÉXICO. <https://greatplacetowork.com.mx/eventos2023/los-mejores-lugares-para-trabajar-2023/>
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2016). Capitalismo consciente. EDICIONES URANO
- Merco. (2024). Merco | Inicio | Un supermercado cerca de ti. <https://www.merco.mx/>
- Mexdigno, A. (2023, 22 agosto). México Digno – Tu puedes ayudar a cambiar nuestro país. <https://www.mexicodigno.com/>
- Porter, M. E. (2011, 4 abril). Creating shared value. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Salazar, C. A., & Azamar Alonso, A. (2014). Flexibilidad y precarización del mercado de trabajo en México. Política y Cultura. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-77422014000200009&script=sci_abstract&tlng=en
- Sánchez-González, K. E. (2024). Salario digno en la industria automotriz terminal en México: el caso de BMW en San Luis Potosí. Revista Problemas del Desarrollo. Recuperado de <https://www.probdes.iiec.unam.mx/index.php/pde/article/download/70143/62826/213243>