

MERCADONA-CONSERVAS UBAGO: EL CONCEPTO DE INTERPROVEEDOR¹

INTRODUCCIÓN

- *“¿Eugenio?...; ¿me escuchas bien?, te llamo desde el aeropuerto, llevamos casi seis horas de reunión con los de Mercadona y creo que es mi obligación decirte que es posible que hoy mismo rompamos la relación con este cliente después de casi 10 años...”.*
- *Pero, Paco, ¿qué me estás diciendo?, ¿estás seguro?, ¡cálmate!*
- *Que sí, Eugenio, que nos han pedido que seamos Interproveedores, ¡¡cómo si no fuéramos ya proveedores!!, que seamos socios para toda la vida, pero lo mejor de todo es que no nos van a firmar ni un papel, y nos piden que les enseñemos todos los costes para decirnos cuáles no les vamos a cobrar...*
- *Conozco a Mercadona hace muchos años. Es cierto que ha habido momentos en los que he deseado perderlos como clientes, pero llevamos un tiempo que todo ha cambiado y, ahora, nuestras relaciones son excelentes. Conozco la filosofía de Juan Roig y de su equipo, y creo que deberíamos analizar más detenidamente lo que nos proponen. Hoy es jueves, intenta quedar el próximo lunes, te vienes y vemos más despacio lo que te han contado...*
- *Sí, sí..., ya me han dicho que quieren hablar contigo de todo esto. Si no te llamo, es que hemos quedado el lunes.*

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^ª Silvia Rodríguez Bouzo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2002, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Revisado: Nov. 2013

Eugenio Martínez Ubago, Presidente de Conservas Ubago S.L., fabricante de tamaño medio de conservas de pescado, se quedó preocupado después de la conversación con su joven Director Comercial, Paco Ternero, aquel mediodía de finales de junio de 2001.

“La verdad, no tengo ni la más remota idea de qué debemos hacer ante semejante oferta. Espero que se confirme la reunión del próximo lunes, creo que de lo que digamos, o no digamos en ella, depende una parte importante del futuro de Conservas Ubago. Con Paco más calmado, y poniendo sobre la mesa lo que sabemos de Mercadona y lo que nos hayan contado sobre ese concepto de Interproveedor, debemos preparar a fondo qué decisión tomar.”

MERCADONA, S.A.

Evolución de Mercadona S.A.

Los orígenes de Mercadona se remontaban a 1977. En 1981, Juan Roig, actual Presidente y fundador de la sociedad, se hacía cargo del negocio familiar. En aquella fecha, Mercadona contaba con ocho tiendas y algo más de trescientos empleados. Decidido a superar el obsoleto modelo del tendero de barrio, se expandió rápidamente por la periferia valenciana (ver Anexo 1).

Tras una rápida expansión por la Comunidad Valenciana en la década de los ochenta, el comienzo de los 90 marcó el inicio de una época difícil para las empresas de distribución del tamaño de Mercadona. La entrada de los Hipermercados franceses en España, y, posteriormente, de los Discount alemanes, dieron un vuelco al sector, llegándose, incluso a cuestionar el futuro de los Supermercados como fórmula comercial.

“Por un lado, los hipermercados revolucionaron los sistemas de compra y negociación en España, era la época de las grandes promociones. Los proveedores debían someterse a esta política si deseaban colocar sus productos en el lineal. Por otro, los Discount nos enseñaron a vender barato, pero con calidad, y que las marcas, en algunos productos, podían llegar a pasar a un segundo plano...”².

Ante este panorama, de fuerte competencia, pequeños márgenes y entorno turbulento, *“una cadena de nuestro tamaño debía plantearse su futuro en términos de aumentar el tamaño, buscar nichos de especialización o, simplemente, vender y cumplir así el refrán: el pez grande se come al chico...”*.

Mercadona optó por la alternativa de incrementar de forma acelerada su volumen de negocio, entrar en el juego de *“arañar euros”* a los proveedores y realizar fuertes

² Las citas sobre la empresa Mercadona S.A. son extractos de las entrevistas mantenidas con miembros del equipo directivo.

campañas de publicidad para promocionar los productos más baratos que ofertaba cada día.

“... en aquella época éramos todavía un 10% más caros que la competencia, buscábamos desesperadamente margen, teníamos la obsesión de la novedad en los lineales (en 24 horas teníamos que tener lo que saliera de nuevo en televisión)”.

A pesar de estas estrategias, la cuenta de resultados de Mercadona no conseguía recuperarse³, “Los resultados decrecían año tras año a pesar de que alguno de nuestros productos eran un 20% más caros que los de la competencia. El modelo estaba en crisis y era necesario dar un golpe de timón”. De este modo, en 1993, Mercadona decidió “nadar contracorriente” y ponerse de parte de los clientes y los proveedores, “era necesario crear una burbuja independiente, aislarse de tanta turbulencia y desarrollar una personalidad propia”.

Las primeras decisiones fueron encaminadas a posicionarse como cadena de supermercados de proximidad y buscar estabilidad anulando la publicidad y las promociones (principal herramienta de atracción del cliente del sector en esa época). Estas actuaciones, no sólo apaciguaron las relaciones con los proveedores sino que simplificaron la complejidad y tensión en la cadena de suministro.

Bautizó esta estrategia innovadora como SPB (Siempre Precios Bajos), “el primer producto en el que se aplicó esta estrategia fue la lata de cerveza, con la que experimentamos que, a precio estable, las ventas se disparaban. La apuesta no fue fácil. Durante los seis primeros meses de SPB sufrimos unas pérdidas considerables, que conseguimos recuperar antes de finalizar el año”.

Calidad Total

Sin embargo, el equipo de Mercadona, estaba convencido de la necesidad de desarrollar un modelo propio que diera coherencia a sus actuaciones y cuyos resultados deberían llegar a medio plazo. De este modo, la estrategia SPB era sólo el inicio de toda una filosofía para Mercadona, la Calidad Total, que basada en la satisfacción de las necesidades de “El Jefe” (cliente), ha continuado desarrollándose mediante estrategias innovadoras como el Principio de Vida de los Productos⁴, el

³ En 1990, con una facturación de 763.285.373 euros, el beneficio neto era de 14.694.746 euros. Al año siguiente, las ventas continuaban creciendo (877.477.673 euros) pero el beneficio se reducía hasta 7.452.550 euros. Durante los dos ejercicios siguientes, mientras que la compañía sobrepasaba la barrera de los 162 establecimientos, con una facturación media por establecimiento de 6.010.121 euros, los beneficios no conseguían superar la barrera de los 11.419.230 euros.

⁴ Principio de vida: “el tiempo máximo que puede transcurrir entre la elaboración de un producto y su consumo para que se mantenga en óptimas condiciones (incluido el tiempo que pasa en la nevera de nuestro cliente)”. Tiempo de Vida Garantizado (TVG): Si un producto supera el tiempo estimado en nuestras tiendas se tira. Esta merma nos sirve para medir nuestras tiendas y nos obliga a mejorar”.