

## MERCADOS UNIDOS<sup>1</sup>

Sentado en su despacho, en un momento tranquilo de la tarde del viernes 15 de Julio de 2011, Julián Martínez acababa de escribir el boceto que figura a continuación (transcrito literalmente), que le serviría de base para la presentación que habría de realizar la siguiente semana. No obstante, antes de memorizar sus mensajes, deseaba compartirlos con Carlos Gutiérrez, su adjunto, y escuchar qué valoración hacía de ellos:

*“Muy buenas tardes a todos.*

*Me he planteado el hacer esta reunión para comunicaros de primera mano en la situación que está la empresa y lo que se espera de vosotros.*

*Primeramente, quiero que sepáis que aunque ha cambiado un poco la situación, sobre todo societariamente, seguimos siendo los mismos y que tenemos los mismos objetivos, pero que contamos con otros medios para llegar a ellos.*

*Os comento que la empresa lleva una evolución positiva con respecto al sector en el que nos encontramos, pero no es menos cierto que nuestra competencia está haciendo cada vez las cosas mejor y no podemos pararnos.*

*Cuando nuestros socios franceses decidieron venir a colaborar con nosotros, debéis de comprender que fue una situación muy complicada para mí, lo primero que pensé es que era la oportunidad que tenía la empresa para que perdurara en el tiempo y asegurarnos nuestros puestos de trabajo.*

*Pero la decisión sabía que tendría una serie de ajustes que en un principio no parecerían acordes con la política de la empresa.*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Ricardo Velilla Barquero del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

*Pero os puedo asegurar que nuestros socios franceses en ningún momento han indicado si debíamos hacerlo de una forma o de otra, es más, aprueban cómo lo llevamos y lo apoyan.*

*La situación que nos hemos encontrado, es que la rápida expansión de la empresa con 10 nuevos almacenes en menos de 18 meses, que hubiéramos necesitado casi cuatro años con nuestros medios, nos ha llevado a tener que buscar profesionales fuera de la casa, como siempre intentando tener a los mejores, pero no por ello, ha cambiando la política de personal de la empresa, más bien se ha reforzado.*

*Pero debemos todos tener en cuenta una cosa, y yo el primero, si alguien que viene de fuera puede ayudarnos, bienvenido sea.*

*Quiero terminar mi intervención y ahora contestaré todas las preguntas que estiméis oportunas, diciendo que la MISIÓN de la empresa no ha cambiado, es más ambiciosa, pero sigue siendo la misma.*

*Así pues, estamos todos en el camino que debemos, el sector en el que estamos es así, o creces o te quedas atrás, y os pido que no tengáis dudas sobre la empresa, que es vuestra empresa y va a seguir siéndola.*

*Muchas gracias”.*

\* \* \*

Julián Martínez era el Director General de Mercados Unidos, importante cadena de distribución alimentaria, fundada en 1987 y bien implantada en toda la zona centro y noreste de la Península, donde contaba, en 2007, con 32 almacenes de distribución y numerosas tiendas de proximidad.

En un sondeo realizado ocho años antes, su excelente reputación se asentaba, a juicio de sus numerosos clientes, en la inmejorable relación calidad-precio, en la variedad de sus productos, en la accesibilidad y comodidad de sus tiendas y en el exquisito trato que recibían siempre de todo el personal. Los dueños y principales inversores, así como los propios directivos, primaban por entonces especialmente la capacitación de sus vendedores, no igualable con el resto de sus competidores, y la plena identificación de todos los empleados con la misión de la empresa, lo que hacía que el nivel de su motivación fuera alto y su productividad elevada.

Las 20 o 30 promociones al año y la variedad de cuatro o cinco marcas para los productos de mayor consumo, con unas 10 o 12 referencias (por tamaño, marca y variedad), eran muestra de una acertada política de ventas; igualmente la hábil combinación de líneas de productos propios y de marca blanca contribuían al ajuste de los precios. Lo cierto era que el comprador final, al que se trataba de fidelizar por

medio de tarjetas de descuento, apreciaba especialmente la relación calidad-precio. Todo ello, unido a unas oportunas campañas de publicidad, también en televisión y vallas desde hacía poco tiempo, así como de folletos que se recibían por medio de un eficaz buzoneo, habían contribuido a su liderazgo en el sector, dentro de su zona.

La cadena había tenido sus lógicos altibajos a través de sus casi veinticinco años de existencia, pero algunos de los cambios mayores habían tenido lugar a partir de 2004. En ese año, una cadena de distribución francesa puso los ojos en su buena marcha; los propietarios valoraron en aquel momento muy positivamente la entrada de capital extranjero que venía con una clara intención de expansión; además, estaba detrás el prestigio de la multinacional francesa, creada poco tiempo después de acabar la II Guerra mundial. Se sabía también que era el tercer grupo europeo en la distribución alimentaria y el quinto en el ámbito mundial.

Para la compañía francesa, por su parte, la entrada en *Mercados Unidos* le había servido de una manifiesta "cabeza de puente" para posicionarse en el apetecible mercado español de la distribución alimentaria; su interés en la operación le había llevado a invertir durante los últimos años casi 60 millones de euros en unas exitosas campañas de publicidad de la marca española.

Hasta tiempos bien recientes, parecía que todo marchaba "viento en popa": en el segundo semestre del último ejercicio las ventas habían crecido un 9,7% y los beneficios antes de impuestos casi un 28%. La situación económica podía considerarse, si se la observaba dentro del sector, que era muy buena. La habilidad con que trabajaban los equipos de compras, entre los que se hallan los gerentes de almacén, conseguía de los proveedores un margen suplementario de precios.

Además, cada una de las dos partes asociadas había venido aceptando perfectamente sus respectivos "campos de juego"; lo que, por parte de *Mercados Unidos*, se había considerado siempre como un "activo" importante que convenía cuidar y mantener, ya que demostraba el grado de confianza depositado en ella por la multinacional francesa. Sin embargo, la apertura de 10 nuevos almacenes en los últimos 18 meses parecía que estaba ocasionando problemas especialmente relacionados con las promociones y cambios de personal, asuntos siempre necesarios para atender la fuerte y rápida expansión de la empresa.

Por tradición, todos los temas de personal se habían solventando siempre dentro de *Mercados Unidos*; en este sentido, las políticas de personal eran conocidas de toda la plantilla. No obstante, la apertura de los 10 nuevos almacenes había colocado a *Mercados Unidos* ante la tesitura ineludible de encontrar gerentes de almacén altamente preparados fuera de la propia empresa. El resultado había sido que siete de los nuevos gerentes de almacén "habían aterrizado" desde otras cadenas implantadas también en la zona o simplemente como resultado del reclutamiento abierto, realizado a través de una empresa de selección externa.