JBAS
SERVICIOS&NEGOCIOS

SERIE *GESTION*

EL MUNDO NO SE DISCUTE, SE ACEPTA

"Los Mercadona" aportan valor, suman, no restan

14.06.17

A pesar de los esfuerzos que ha hecho Aecoc para acercar posiciones entre los Fabricantes y la Gran Distribución, aún continúan existiendo grietas y tensiones que se expresan entre bastidores…Sobre todo, en las Pymes y en las empresas poco consolidadas.

Una parte del mercado considera que "*los Mercadona*" (o Carrefour, Consum, o antes la Ford…) se ocupan de destrozar empresas… dicen que "*primero cuando contratas todo va bien, pero con el paso del tiempo, te aprietan tanto que al final debes abandonar porque los números no salen…*" Según esta anacrónica posición, el fabricante tiene que hacer la inversión, asumir el riesgo y el dinero lo ganan "***ellos***" ("*los Mercadona*" y todos los demás) … Como la lista de aparentes agraviados es larga, siempre hay algún ejemplo que poner en boca de la discusión… Cervera, Dulcesol, Bonnysa, …. todos tenemos en mente ejemplos de empresas que han tomado la decisión de no vender sus productos a Mercadona y otras que han tenido que dejar de vender porque Mercadona no deseaba continuar adquiriendo sus productos… Este es un dilema que conviene poner encima de la mesa, es el objeto de la reflexión. *¿"Los Mercadona" aportan valor o lo restan*?

Como he estado durante más de 20 años en la Gran Distribución, podría orientar la presente crónica destacando el sentido filosófico de su oferta y, por ende, la justificación ética, económica y comercial de su existencia. Así mismo, podría hablar de las razones por las que se mantienen en el mercado y el valor que aportan para el desarrollo y la mejora de la industria alimentaria. Sin embargo, no lo haré, no me postularé haciendo una defensa ortodoxa de su modelo de negocio. En su lugar utilizaré un discurso más prosaico, por medio del que diré que la Gran Distribución ya no es lo que era antes, **ahora es el Mercado y, por ende, el Mundo** que debemos aceptar si deseamos continuar viviendo y distribuyendo nuestros productos a gran escala. Así de claro y de sencillo y al que no le guste, que busque un mundo mejor…

Ya no se trata de filosofar, si no de aceptar y, sobre todo, de preguntarse de manera recurrente *¿Qué tiene que hacer mi empresa para continuar aportando valor al mercado en el que opera y, por ende, obtener los rendimientos recurrentes adecuados para rentabilizar la inversión*?. El problema no lo tienen "*los Mercadona*", lo tienen todas y cada una de las empresas que los proveen de productos y servicios y lo tienen porque se deben adecuar a sus postulados y no al revés.

El mercado nos presenta multitud de empresas que operan como proveedores de "*los Mercadona*", que tienen * un notable desarrollo, * excelentes resultados y, al tiempo, * le aportan valor a sus clientes con los productos y los servicios ofertados al precio que el modelo de negocio demanda en función de los costes que se les debe transferir. Muchas de ellas son poco conocidas, porque han crecido mucho en poco tiempo, al albur de las nuevas exigencias de las grandes empresas de distribución comercial.

¿Qué suelen tener en común estos nuevos proveedores de las grandes empresas de distribución comercial que han crecido mucho en los últimos años?: * Son fabricantes, no distribuidores; * se han especializado en elaborar los productos que sus clientes les demandan, no son proactivos en política de producto propio; * operan con precios competitivos

porque carecen de costes indirectos (no necesitan vender, administran pocos clientes, no tienen grandes departamentos de I+D, no necesitan unidades de marketing y su estrategia se focaliza en los costes de producción); * operan con pocos clientes.

El mundo de los Chollos se ha acabado. Nadie puede pensar en entrar en "*los Mercadona*" y que le toque la lotería..., porque en este caso, ellos son los que harían un flaco.... Esos tiempos pasaron y no nos acompañaran en los que están por venir. Estos negocios demandan operar con los costes que se derivan del negocio que van a compartir. Y en la mayoría de los casos, se necesitan proveedores que se dediquen a fabricar con pocos costes indirectos, porque el negocio que comparten no los necesita. Esto supone que los precios se deben conformar desde los costes indirectos necesarios, no con los tradicionales.

NO SIEMPRE ES FACIL COMPARTIR DE MANERA EFICIENTE MERCADOS SUSTANCIALMENTE DISTINTOS

El problema lo tienen muchos proveedores que comparten mundos no siempre reconciliables, la distribución detallista y la Gran Distribución, porque los costes de referencia nada tienen que ver y los productos son caros o baratos en función de los costes que se les transfiere. Pensemos que en algunos casos, vender a la distribución minorista independiente puede comportar un incremento de los costes indirectos que pueden suponer el 50% del margen operativo. Es una cuantía muy significativa.

Todos los proveedores que operan en los dos mundos (la gran distribución y distribución minorista independiente), empiezan del mismo modo: entran a operar en "*los Mercadona*" y reducen su margen para que su oferta inicial sea competitiva. Esto supone que:

I.- El fabricante se hace la idea de que teniendo un margen menor de entrada gana dinero porque alcanza el umbral de rentabilidad en los otros segmentos de mercado en los que opera. La gran distribución es un complemento de sus

ingresos, la rentabilidad la obtiene en otros mercados con los que opera con un margen bruto sustancialmente mayor. El problema empieza a emerger, cuando la Gran Distribución tira de su oferta y le exige crecimientos mayores, con lo que la marginalidad se puede convertir en su negocio principal, con lo que la empresa deja de ser competitiva porque le sobran los costes indirectos que la Gran Distribución no necesita ni está dispuesta a pagar…

II.- El proveedor espera que con el tiempo el precio de referencia inicial mejore. Sin embargo, suele ocurrir justamente lo contrario, porque la gran distribución también desea participar de la mejora de la eficiencia que se deriva de las economías de coste provocadas por el crecimiento que ella misma ha favorecido con sus compras…. Es una exigencia lógica, que abre un debate permanente entre dos actores que comparten un negocio cada día más transparente.

Al final, uno debe ser consciente de lo que el mercado demanda e intentar formular una oferta coherente con sus postulados. Lo contrario es engañarse y soñar en un mundo que no existe o pretender que nuestros clientes renuncien al beneficio que se deriva de su posición de mercado. Nadie lo hace, los mercados abiertos tienen a maximizar el beneficio. Uno gana lo que el mercado le deja ganar. Ni más ni menos.

¿ MERCADONA Y FORD APORTAN VALOR A SUS PROVEEDORES?

Este es el dilema que debemos debatir, porque es el meollo de la cuestión que está en el ojo del huracán: ponderar si aportan valor o lo restan. La respuesta la tenemos en el mercado.
La Ford comenzó a operar con proveedores españoles allá por los años setenta. Los que tenemos memoria histórica (o sea, que empezamos a ser mayores..) aún recordamos lo que el Entorno les decía a Plásticos Alegre, al Grupo Segura o a la misma Gestamp "*no te fíes de la Ford, porque cuando ya tengan el producto y tú te hayas hipotecado con la inversión te irán apretando hasta sacarte hasta el último céntimo…*".

La Ford hace 40 años comenzó con sus ejercicios didácticos. Les decía a los incipientes empresarios españoles que debían ajustar sus costes a la realidad. Les proponía inversiones en nuevas instalaciones industriales y, al tiempo, les indicaba los costes directos e indirectos que debían ajustar para ser competitivos. Algunos industriales lo entendieron y otros no.

En aquella época era duro escuchar lo que un joven ingeniero de la Ford le decía a un proveedor: *"tu puedes continuar manteniendo un incremento del 20% de tus costes indirectos, así como pueden continuar teniendo en tu plantilla a tu cuñado que nadie sabe lo que hace y a tu hermano que no va a trabajar… pero estos costes nosotros no te los vamos a pagar, busca a alguien que te los pague…*"

Algunos entendieron el mensaje y se acomodaron a las exigencias de la Ford (que eran las del Mundo) y otros criticaron ese juego aparentemente macabro de que un "*intruso*" (La Ford) se meta en tu casa, estudie tus costes y te diga lo que tienes que hacer…*¿Qué ha pasado después de 40 años*?. El mercado nos lo indica: los proveedores de "*los Ford*" que han aguantado han desarrollado grandes corporaciones industriales diseñadas para acompañar a los fabricantes de automóviles en su crecimiento nacional e internacional.

¿Qué hacen hoy "los Mercadona"?. Algo similar a lo que hacía y continúan haciendo la Ford negociar con cada proveedor los costes que se le deben transferir y rechazar los que no son admisibles. Que es lo que haría cualquier proveedor en su lugar. Que a la postre no es más que lo que debe hacer cada proveedor con las diferentes unidades de venta de su misma empresa.

UN EJEMPLO PRÁCTICO

Analicemos un ejemplo práctico. *¿Cómo imputar los costes indirectos internos en cada una de las unidades comerciales de una empresa que fabrica productos de consumo que opera con un margen bruto medio sobre ventas del 50%*?:

1º.- LAS EMPRESAS SON EL RESULTADO DE UN PROCESO, NO UN INVENTO NUEVO. Lo que supone que las unidades comerciales se van creando a lo largo del tiempo y no siempre se les asignan los costes por cada una de ellas de forma independiente. Lo normal es operar con el margen medio. Lo que supone que la eficiencia de las unidades comerciales se evalúa desde la perspectiva de este margen medio. Por lo tanto, **suelen aparentar ser más rentables aquellas unidades comerciales que demandan consumir más costes indirectos, porque aportan más margen comercial**. Lo que es un contrasentido como veremos a continuación, pero que tiene toda la lógica del mundo cuando la empresa es el resultado de un largo proceso de evolución comercial.

2º.- LA UNIDAD DE DISTRIBUCION COMERCIAL DETALLISTA. Se ocupa de vender a 2.000 tiendas por toda España. Para hacerlo, la empresa debe tener * un almacén de no menos de 20.000 metros cuadros; * con una elevada tecnología que les permita una logística eficiente; * dotado con no menos de 50 empleados que gestionan los pedidos que deben servir en un máximo de 48 horas; * una flota de camiones propios o ajenos que se debe organizar. Para vender en este mercado, debes tener * un equipo comercial de 25 personas distribuidos por toda España; * con tres Jefes de Ventas que los organiza; * amén de una notable inversión en catálogos de productos; * una unidad comercial que desarrolla acciones de marketing; * no menos de 15 administrativos facturando, cobrando y gestionando los diferentes servicios relacionados con la actividad de vender, cobrar y administrar…..Esta unidad debería operar con un margen del 75%, pero no se le imputa este margen porque ha sido la unidad madre de la empresa, con la que se empezó. La empresa no imputa coste alguno a esta unidad, porque es la referente. El resto son nuevas y están para complementar la principal.

3º.- LA UNIDAD COMERCIAL QUE LE VENDE A LA GRAN DISTRIBUCION. Es una unidad joven, solo tiene cinco años de vida. La componen dos personas que intentan incrementar la cuota de mercado. Esta unidad no demanda equipo comercial, ni Jefes de Venta, ni catálogos, ni mucha publicidad, ni el 80% de los administrativos y desde luego, no requiere ni en 20% de la logística. Todo esto supone que el margen medio debería ser de un 25%, la mitad del anterior. Sin embargo, no se define de este modo, porque lo que interesa es vender a la Gran Distribución con un margen del 50% que es el que necesita la empresa para subsistir… Al principio la empresa oferta con un margen del 35%, ojo, pero con la expectativa de que con el tiempo el mix comercial se acerque al margen medio del 50% …

4º.- LA UNIDAD DE EXPORTACION. He visto como muchas empresas han despreciado la exportación porque se han atrevido a decir que no es rentable, porque el margen comercial es corto. Las unidades comerciales de exportación suelen tener poca plantilla, pongamos 5 personas, que se distribuyen el mundo por zonas. Esta unidad comercial, no necesita folletos en castellano, ni publicidad, ni el 90% de los administrativos, ni el 95% del almacén central porque opera con contenedores completos, ni el 100% del equipo comercial, ni los Jefes de Ventas…Esto supone que debería operar con un margen medio de no más de un 20%, porque la unidad debe reproducir acciones comerciales singulares en el país (Ferias Regionales, publicidad en el País, acción comercial regional, etc) y si se les imputan los costes españoles tendrá que pagar dos veces por el mismo servicio.

5º.- QUE DEBERIA HACER LA EMPRESA CON SUS UNIDADES COMERCIALES. Lo mismo que le exige Mercadona, la Ford o Consum, que opere por unidades comerciales y que cada palo aguante su vela… Esto supone que la empresa debería operar con una política comercial con precios vinculados con los costes indirectos que cada una de las unidades comerciales deben soportar. Lo que traducido al ejemplo descrito, supone que la Distribución Tradicional debería operar con un margen del 75%, la Gran Distribución con un 25% de margen y la exportación con un 20%…

¿Qué supone lo anterior con un producto que tenga un coste de fabricación de 100 euros?. Que para mantener una coherencia en costes y que cada unidad soportara los que consume, el mismo producto se le debería vender: * a la Distribución Tradicional con un precio de **250** euros (margen del 75%): * a la Gran Distribución se le debería vender con un precio de **150** euros (un margen del 25%) y * a la exportación se le debería ofertar con un precio de **135** euros (margen del 20%). Números similares a estos son los que manejan para comprar *"los Ford"* o "*los Mercadona"*.... que deben ser muy parecidos a los que debería asumir cada empresa para tener una referencia interna de eficiencia y no imputar a una unidad comercial costes que no se merecen porque no les aportan valor...

¿COMO VENDER A "LOS MERCADONA"?

Algunos amigos me llaman y me dicen "*como tú eras el presidente de Consum, podrías ayudarme para ver si les puedo vender mis productos*". Muchos de ellos lo plantean como una especie de "*acuerdo amistoso*" en virtud del cual este tipo de empresas pueden aceptar la entrada de un nuevo proveedor. Muchos están convencidos de que para entrar se demandan **"*enchufe*"** (amiguismo) y **precio**. La realidad en cambio nos hace ver que ninguna de las dos cualidades aporta valor suficiente para vender. Pensemos que para hacerlo, primero hay que sacar al proveedor que hoy oferta el mismo producto.

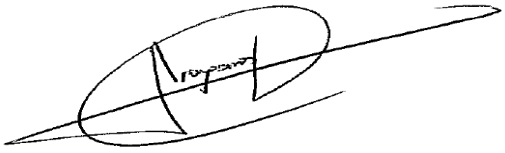
A.- **El *precio*** es un referente pero no es el determinante, porque si lo fuera sería muy fácil entrar y que nos compren: "*se reduce el precio y a vender...*". Sin embargo, la experiencia nos hace ver que eso no es así, porque aunque bajemos el precio por debajo del que supuestamente compran, no vendemos...

B .-**El "*enchufe*"** probablemente haya sido un método utilizado en el pasado, pero cada día mas vemos que no aporta valor para alcanzar un acuerdo estable con la Gran Distribución. Puede permitir avanzar en la lista de espera, te pueden atender antes, pero no aporta valor para vender.

C.- **El *servicio*** dicen los teóricos que es una referencia y muchos piensan que puede que sea la más relevante. Yo no estoy de acuerdo con esta apreciación, porque creo que lo fue en el pasado, pero cada día lo es menos, porque todas las empresas tienden a dar un buen servicio. Cada día más.

D.- **Comprender a la Gran Distribución de forma estructural**. O lo que es lo mismo, tener la empresa preparada para vender con la eficiencia y los costes que el negocio demanda. Lo que supone que el proveedor tenderá a especializarse en lo que este tipo de empresas demandan día a día: ser un * fabricante que elabora * los productos que la Gran Distribución le demanda a un * coste adecuado (porque está dotado con la tecnología necesaria) y que es capaz de vender a un * precio competitivo porque carecer de costes indirectos notables. Este es el kit de la cuestión, **proveedores que sean fabricantes**...El resto es engañarse o pensar que el mundo va a cambiar... Cuando dices esto, algunos responden *¿y si la Gran Distribución cierra*..?, que es algo así como decir si se acaba el mundo....
Creo que esta es la principal ventaja competitiva para operar con eficiencia con las grandes empresas de distribución comercial, porque es lo que les aporta un valor diferencial.

Las empresas mixtas, que como en el ejemplo operan con varios segmentos de mercado, deben pensar en organizar su empresa por **unidades de negocio,** en el que la fabricación sea una más y configurar precios de venta diferentes en función de los costes indirectos que cada una de las unidades de negocio debe soportar.

Sin embargo, el mercado se continua llenando de fábulas, tópicos y mitos que a pocos les interesa desentrañar, ni desmentir, porque defender en público "*el aporte de valor*" de "*los Mercadona*" o de "*los Ford*" no queda bien, porque es mejor dejar que los continúen inculpando de todos los males endémicos que

tiene el comercio tradicional y las empresas que no desean ver el mundo en el que viven.
Aquí paz y allá gloria, que cuando llegue al menos nos pille confesados.