SERIE *GESTION*

¿LOS "MERCADONA" SON JUSTOS CON SUS PROVEEDORES?

01.09.17

Joan Aragonés Signes
Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum.
La palabra, cambio y aporte de valor

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

Algunos consideran que "*los Mercadona*" (o Carrefour, o Consum, o la Ford…) se ocupan de destrozar empresas… dicen que "*primero 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 hace la inversión, asume el riesgo y el dinero lo ganan ***ellos***, motivo por que nosotros nos debemos preguntar si ¿"*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, **ahora es el**

Mercado que debemos aceptar si deseamos continuar distribuyendo nuestros productos a gran escala.

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*?. El problema, si lo hay, no lo tienen "*los Mercadona"*, si no sus proveedores.

El mercado nos presenta empresas que operan como proveedores de "*los Mercadona*", que tienen * un notable desarrollo, * excelentes resultados, y * son casi desconocidas... ***¿Qué suelen tener en común estos nuevos proveedores de "los Mercadona" 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 la política de producto propio; * tienen **precios competitivos** porque carecen de costes indirectos; * y 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... 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, que no suelen ser los tradicionales**.

NO ES FACIL OPERAR BIEN EN TODOS LOS MERCADOS

El problema lo tienen muchos proveedores que comparten mundos no siempre conciliables, 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**.

Casi todos los proveedores que operan en los dos mercados empiezan del mismo modo: para vender a "*los Mercadona*" reducen inicialmente su margen para que su oferta sea competitiva y mantienen una expectativa de mejora con el tiempo. Esto supone que:

I.- El fabricante se hace la idea de que teniendo un margen menor, de entrada ya gana dinero, porque alcanza el umbral de rentabilidad en los otros segmentos de mercado en los que opera. Al inicio la Gran Distribución es un complemento de sus ingresos, la rentabilidad la obtiene en los otros mercados. 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, y de esta forma 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 y cercano, porque los números de ambas partes los conocen a la perfección los dos actores que negocian.

¿ LOS MERCADONA 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 en los años setenta comenzó a operar con proveedores españoles. Recordemos 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 el último céntimo***..."

El asunto de *apretar* no lo invento Mercadona si no la Ford, que fue el primero en desarrollar ejercicios didácticos. Les decía a sus proveedores 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 asumir 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 entrado en años y muy experimentado en su sector: *"tu puedes continuar manteniendo un incremento del 20% de tus costes indirectos, así como puedes continuar teniendo en tu plantilla a tu cuñado que nadie sabe lo que hace o a tu hermano que no va a trabajar… **pero estos sobre 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 ***mercado del futuro***) y otros criticaron ese juego aparentemente macabro de que un *intruso* (La Ford) se metiera en tu casa, estudiara tus costes y te dijera 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.

¿COMO VENDER A "LOS MERCADONA" y A "LOS FORD"?

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 en este tipo de empresas, se demandan ***enchufe*** y **precio**. La realidad en cambio nos hace ver que ninguna de las dos cualidades aporta valor suficiente para vender y, por ende, que te compren. Pensemos que para hacerlo, primero hay que **sacar** al proveedor que hoy oferta el mismo producto. Vemos las cualidades de una oferta potencial:

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 bajen el precio por debajo del que supuestamente compran, no venden...

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 el 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 *carece 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 operan en mercados que comportan costes diferentes, 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 necesita para funcionar.

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...

Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra