

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo de Fin de Grado

Curso académico 2023-2024

LA ESTRATEGIA DE MERCADONA EN SU RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

ESTUDIO SOBRE LA TRANSICIÓN DEL MODELO DE
INTERPROVEEDORES AL MODELO DE PROVEEDORES *TOTALERS*.

GMC06

Inés Bohigas, Javier Coll, Sofía Díaz-Pinto y Paul Perrot.



Tutora del trabajo: María Gundín Castro

Resumen

Este trabajo analiza la gestión estratégica de suministro seguida por la mayor cadena de supermercados española: Mercadona. Tiene el objetivo de ofrecer *insights* valiosos aplicables a otras empresas del sector. Partiendo de los principales modelos teóricos de estrategias de suministro, nos adentramos posteriormente en las estrategias seguidas por Mercadona en su relación con los proveedores. Primeramente, Mercadona puso en marcha un modelo exitoso centrado en forjar relaciones duraderas y de confianza con unos pocos interproveedores, responsables del abastecimiento de toda una categoría de productos. En 2017 Mercadona viró hacia un modelo con un gran número de proveedores *totalers*, especializados en abastecer un producto a Mercadona. Las conclusiones revelan que el modelo de proveedores *totalers* ha incrementado la calidad y la innovación de sus productos y que el cambio de modelo ha tenido un enorme efecto en sus proveedores, con ganadores y perdedores de dicho cambio.

Palabras clave: Mercadona, supermercado, interproveedor, proveedor *totaler*, relación, suministro y producto.

Índice

1. Introducción	1
1.1. Contexto, relevancia del tema y objetivo de la investigación	1
1.2. Estructura del trabajo	1
1.3. Metodología	2
2. Mercadona: Datos clave	2
2.1. Historia, evolución y actual posición en el mercado	2
3. Modelos teóricos de gestión estratégica de aprovisionamiento	4
3.1. El enfoque tradicional de la gestión estratégica de aprovisionamiento	5
3.2. El enfoque moderno de la gestión estratégica de aprovisionamiento: <i>partnership</i> y co-fabricación	6
4. Relación de Mercadona con sus proveedores	7
4.1 Historia y transición de interproveedor a proveedor <i>totaler</i>	7
4.1.1. El interproveedor	7
4.1.2. El proveedor <i>totaler</i>	10
4.2. Evolución de los requisitos para ser proveedor de Mercadona	12
4.3. Ventajas e inconvenientes de ambos modelos relacionales	13
4.4. Consecuencias del cambio de modelo de proveedores	16
4.4.1. Implicaciones del cambio de interproveedor a proveedor <i>totaler</i> para Mercadona.	16
4.4.2. Implicaciones del cambio de interproveedor a proveedor <i>totaler</i> para los proveedores.....	20
5. Conclusiones	23
5.1. Resumen de hallazgos y resultados	23
5.2. Valoración del cambio relacional con los proveedores: Implicaciones para Mercadona y sus proveedores	23
5.3. Contribución al conocimiento	25
6. Referencias Bibliográficas	26
7. Anexos	30
A. Entrevistas con proveedores	30

1. Introducción

1.1. Contexto, relevancia del tema y objetivo de la investigación

La dinámica y competitiva escena empresarial en España ha consolidado a Mercadona como una de las compañías más influyentes y reconocidas. Tanto su presencia extensa en el sector como su destacado volumen de ventas la sitúan como referente. El reciente artículo de *Expansión*, titulado "*Panamar crece un 28% tras convertirse en proveedor de pan de Mercadona*" (Brines, 2023), destaca las implicaciones significativas que conlleva ser proveedor de esta empresa líder, subrayando la necesidad de examinar detenidamente la estrategia de Mercadona en sus relaciones con los proveedores.

Enfocándonos en comprender las consecuencias que este vínculo implica para ambas partes, este trabajo analiza los aspectos cruciales del modelo de negocios de Mercadona. Las implicaciones económicas y logísticas, y la inversión requerida son elementos fundamentales que abordaremos en este trabajo. La creciente necesidad de comprender y replicar la gestión estratégica de aprovisionamiento de Mercadona hace que esta investigación sea especialmente relevante.

Es importante señalar que, a pesar de nuestros esfuerzos por obtener información detallada, ciertos aspectos cruciales de las relaciones entre Mercadona y sus proveedores no son públicos. Aunque hemos contactado con empleados de la empresa, reconocemos las limitaciones en la obtención de información. No obstante, analizaremos y evaluaremos de manera crítica toda la información de la que disponemos y a la que tenemos acceso.

En resumen, este trabajo aspira a ofrecer a otras empresas un marco de referencia replicable para implementar estrategias de aprovisionamiento similares en sus contextos empresariales.

1.2. Estructura del trabajo

En primer lugar, el objetivo que se persigue en este primer apartado introductorio es presentar de manera general la idea y motivación detrás de la realización de este trabajo. El segundo apartado se centrará en Mercadona, donde abordaremos datos clave que abarcan desde su historia y evolución hasta su posición actual en el mercado. Este análisis proporcionará un marco contextual esencial para comprender el entorno en el que se desenvuelve la gestión estratégica de aprovisionamiento de la empresa. En el tercer apartado, exploraremos los modelos teóricos de la gestión estratégica de aprovisionamiento, dividiendo la discusión entre

el enfoque tradicional y el enfoque moderno de esta práctica. El cuarto apartado se adentrará en la relación de Mercadona con sus proveedores, desglosando la historia y la transición de interproveedor a proveedor totaler. Analizaremos la evolución de los requisitos para ser proveedor de Mercadona y evaluaremos las ventajas e inconvenientes de ambos modelos relacionales, así como las consecuencias del cambio de modelo de proveedores tanto para Mercadona como para sus socios comerciales. En las conclusiones, ofreceremos un resumen de los hallazgos y resultados obtenidos a lo largo del trabajo. Además, valoraremos críticamente el cambio relacional con los proveedores, destacando las repercusiones de mayor peso de dicho cambio para ambas partes, y subrayaremos la contribución específica de nuestro estudio al conocimiento en el campo de la gestión estratégica de aprovisionamiento. Finalmente, cerraremos el trabajo con una sección de referencias bibliográficas que respalden nuestra investigación y anexos que incluirán entrevistas con proveedores, datos y gráficos adicionales que enriquecerán la información presentada en el cuerpo del trabajo.

1.3. Metodología

Para la elaboración del trabajo, hemos seguido múltiples métodos de investigación. En primer lugar, hemos aplicado el método historiográfico, centrándonos en la revisión bibliográfica y documental. Este enfoque nos permite analizar la evolución de la relación de Mercadona con sus proveedores a lo largo del tiempo, a través de la lectura crítica de diversos artículos de prensa y otras fuentes documentales pertinentes. Hemos empleado además el método estadístico, combinando tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo. Analizamos datos medibles objetivamente y, al mismo tiempo, exploramos información cualitativa relacionada con experiencias y percepciones. También incorporamos el método sociológico mediante entrevistas a proveedores de Mercadona, quienes proporcionaron valiosa información y perspectivas que enriquecieron nuestro análisis. Esta combinación de metodologías nos proporciona una visión integral y actualizada, permitiéndonos derivar conclusiones significativas a partir de la hipótesis inicial.

2. Mercadona: Datos clave

2.1. Historia, evolución y actual posición en el mercado

La historia de Mercadona se desarrolla en Valencia, cuando el matrimonio formado por Francisco Roig y Trinidad Alfonso fundó el Grupo Cárnicas Roig en 1977, que más adelante se convertiría en los cimientos de Mercadona. En 1981, Juan Roig, junto a su esposa y sus

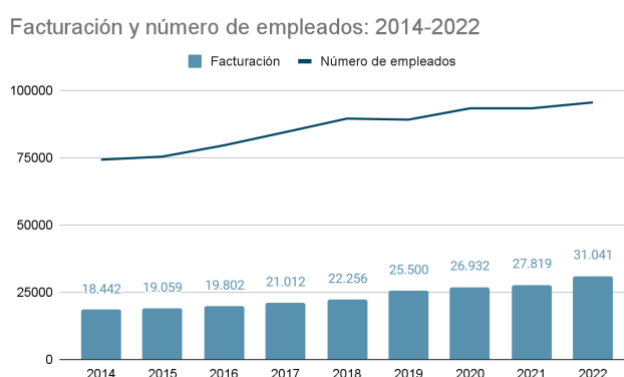
hermanos adquirieron la empresa de su padre. En 1996, se embarcaron en el lanzamiento de marcas propias, como Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, hecho que le permitió competir en igualdad de condiciones con los principales fabricantes, y que, actualmente, se consideran un elemento distintivo en su estrategia de negocio.

Con el objetivo de entender la magnitud de Mercadona presentaremos la facturación, el número de empleados y de tiendas, y la cuota de mercado.

En relación con la facturación, la memoria anual correspondiente al año 2022, revela que la compañía alcanzó una facturación de 31.041 millones de euros, lo que representa un aumento del 11,6% respecto al año anterior, como se aprecia en la Figura 1.

En relación con el número de trabajadores, Mercadona se posicionó como la empresa con mayor plantilla en España (Nafría, 2022), con un total de 93.300 empleados (Figura 1). La empresa valenciana encabeza también el ranking de empleados más productivos, con 313.000¹ euros de facturación por empleado (Romera, 2023). En relación con la cuota de mercado, la empresa valenciana batió récord histórico en los meses de julio y agosto de 2023, situando su cuota de mercado en 26,1% (Figura 2), más del doble que la de su competidor más cercano (García, 2023).

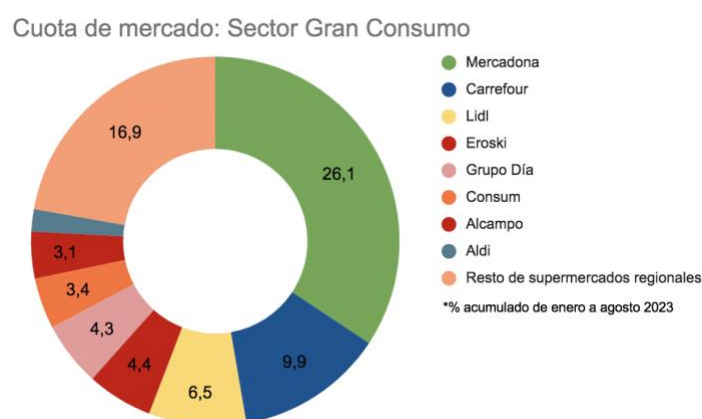
Figura 1: Facturación y número de empleados 2014-2022.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la compañía.

¹ Este dato también sitúa a la empresa de Roig un 12,5% por encima de Lidl, o un 36% por encima de Carrefour, los cuales son dos de sus competidores directos.

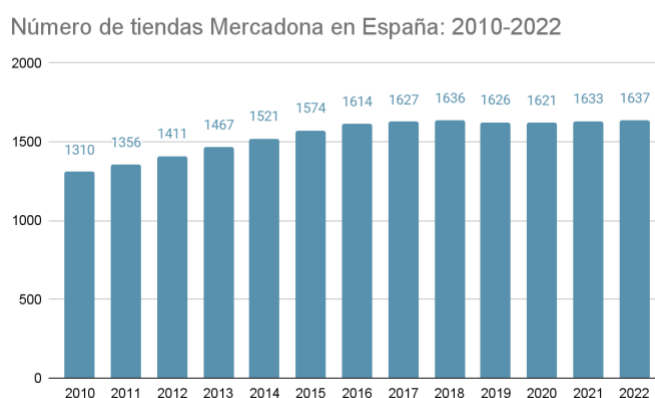
Figura 2: Cuota de mercado de empresas del sector Gran Consumo.



Fuente: Elaboraci3n propia a partir de un estudio realizado por Kantar.

Por último, como se aprecia en la Figura 3, el gigante comercial tiene un número elevado de tiendas abiertas repartidas por toda la Península, con un total de 1.637 tiendas en España y 39 en Portugal, geografía en la que mantienen un ambicioso plan de crecimiento.

Figura 3: Número de tiendas Mercadona.



Fuente: Elaboraci3n propia a partir de datos publicados por Statista (Orús, 2023).

Tras la presentaci3n y análisis de todos estos datos numéricos, podemos concluir que Mercadona es un gigante de la distribuci3n en el panorama ibérico. En este apartado se demuestra de manera objetiva que la marca ha conseguido establecerse en el mercado de manera clara y s3lida.

3. Modelos te3ricos de gesti3n estratégica de aprovisionamiento

Después de habernos hecho una idea general de Mercadona y antes de entrar en sus modelos estratégicos de suministro, analizaremos los principales modelos te3ricos desarrollados en el

ámbito de la gestión estratégica de aprovisionamiento. Esta visión general de los diferentes modelos nos dará perspectiva para posteriormente comprender y evaluar la estrategia de Mercadona en su relación con sus proveedores.

3.1. El enfoque tradicional de la gestión estratégica de aprovisionamiento

En el modelo tradicional de estrategia de aprovisionamiento, modelo dominante hasta los años 1970, la relación empresa compradora-proveedor se caracteriza por ser una relación de adversarios. Son relaciones distantes, donde las dos partes desconfían mutuamente y donde cada parte busca maximizar su interés propio haciendo de las negociaciones un juego de suma cero (Colomé R.).

Siguiendo este planteamiento, las empresas compradoras seguirán dos estrategias, dependiendo del número de proveedores existentes, y por lo tanto, de la menor o mayor cantidad de oferta en el mercado.

Si existen numerosos proveedores que ofrezcan el producto que la empresa compradora busca, esta última se decantará por un aprovisionamiento externo. Para maximizar sus intereses fomentará la negociación entre proveedores competidores entre ellos con lo que incrementará la competencia entre los proveedores. La empresa compradora conseguirá los productos a mejor precio y mayor calidad, además de que tenderá a gozar de un mejor servicio, con menos incumplimientos de la fecha de entrega y menos errores en la cantidad estipulada, entre otros beneficios. Otra característica es que las relaciones se establecen a corto plazo, la relación comienza y termina pedido a pedido. No existe fidelidad por parte del comprador que estará constantemente intentando encontrar el acuerdo que más le favorezca, explorando alternativas en los competidores y usando estas alternativas para presionar a su actual proveedor.

En el caso en el que no haya múltiples proveedores dispuestos a ofrecer el producto que la empresa vendedora desea, esta última optaría por una integración vertical. La compañía en cuestión, al ver que debido a la escasa oferta no tiene suficiente poder negociador para obtener unos precios bajos, decidirá realizar ella misma las actividades que antes delegaba en el proveedor.

3.2. El enfoque moderno de la gestión estratégica de aprovisionamiento: *partnership* y co-fabricación

A partir del final de los años 1970 y del principio de los años 1980, numerosos académicos² constatan un cambio de paradigma en la relación empresa compradora-proveedor. Debido a la presión del mercado, las empresas buscan formas de diferenciarse para ser más competitivas. Con el objetivo de conseguir una mayor calidad, certeza en los plazos de entrega y reducción de precios, entre otros, nuevos sistemas de compra aparecen en los que se apuesta por una relación duradera y de colaboración. Estas nuevas relaciones se basan en la confianza, en la transparencia informativa y en la búsqueda del beneficio de las dos partes (“*win-win*” *situation*) consiguiendo cada vez niveles de integración más elevados.

Dos prácticas surgieron a raíz del enfoque moderno de la relación comprador-proveedor. Estas son asociaciones o alianzas de compra, de forma general se las llama *partnership* y si se basan en la delegación de la fabricación se las llama co-fabricación o *comakership*.

Un *partnership* de suministro es definido por Ellram y Krause (1994) como una relación entre comprador y suministrador que “implica un compromiso a lo largo de un período de tiempo prolongado y un intercambio mutuo tanto de información como de los riesgos y beneficios de la relación”. Compartir recursos y conocimiento, y tener unos objetivos comunes y beneficiosos para las dos partes, ha llevado según los defensores de este modelo, a un incremento de la calidad del producto, un mayor cumplimiento de los plazos y una mejora de los procesos logísticos.

Una relación de co-fabricación es similar al *partnership*, según Martin Christopher (1994) consiste en “desarrollar una relación a largo plazo con un número reducido de proveedores sobre la base de la confianza mutua”. No obstante, difiere de esta última, ya que la empresa compradora no compra el producto sino la capacidad de fabricar del proveedor. Se considera al suministrador como una extensión de la fábrica del cliente.

² Manoocherhi (1984), Beck y Long (1985), Dumond y Newman (1990), Landeros y Monczka (1989), Merli (1994), Lamming (1986) y Wagner (1991). Herrero J. L., Menéndez M. A. y García N. (1999).

4. Relación de Mercadona con sus proveedores

Con el objetivo de ofrecer precios asequibles, también conocido como “SPB”³, Mercadona ha focalizado sus esfuerzos en su gestión estratégica del suministro, rasgo diferenciador respecto a otros almacenes de distribución alimentaria. A continuación, estudiaremos los dos modelos de relación con proveedores que la compañía ha utilizado: el histórico modelo interproveedor, y el nuevo modelo de proveedor *totaler* implementado a finales del año 2017. En un segundo tiempo, analizaremos las ventajas e inconvenientes de ambas relaciones entre el proveedor y Mercadona.

4.1 Historia y transición de interproveedor a proveedor *totaler*

4.1.1. El interproveedor

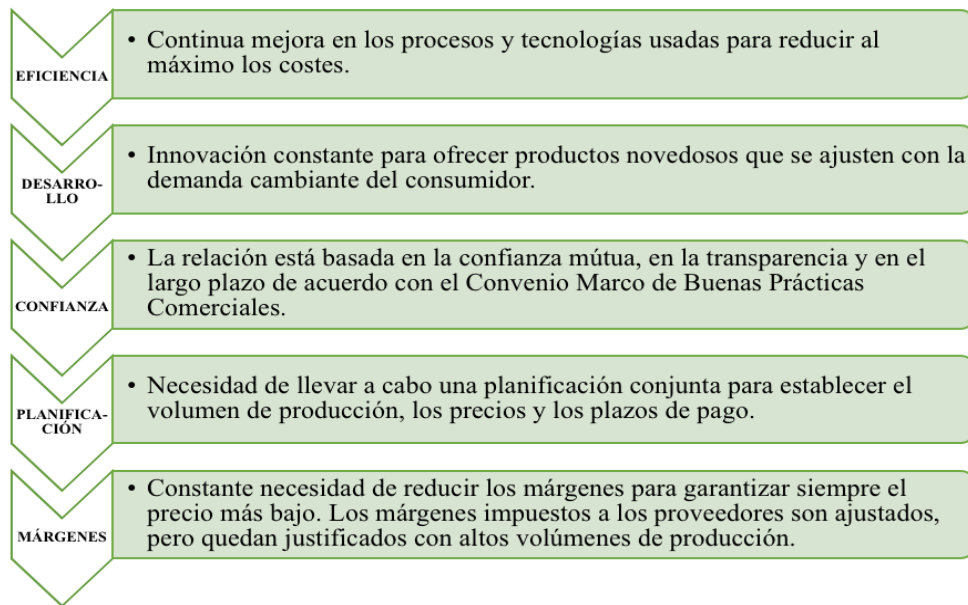
Desde su creación en 1991, el modelo relacional que ha seguido Mercadona con sus proveedores se conoce como interproveedores. La relación establecida entre ambos funcionaba a través de contratos para el suministro de productos clasificados por categorías: productos lácteos, productos cárnicos y avícolas, productos de higiene, entre otros. Así pues, con este modelo, Mercadona contaba con un total de 120 interproveedores⁴, y a su vez trabajaba con más de 700 proveedores especialistas, que abastecían a Mercadona con productos específicos.

El modelo interproveedor de Mercadona está influenciado por los modelos teóricos modernos de la gestión estratégica de aprovisionamiento (recogidos en el apartado 3.2.), en concreto, se puede considerar un modelo de co-fabricación. Las mismas características de la co-fabricación y en general de los modelos teóricos modernos se pueden encontrar en los rasgos de la relación proveedor-Mercadona, expuestos a continuación.

³ Siempre Precios Bajos.

⁴ Datos del 2017.

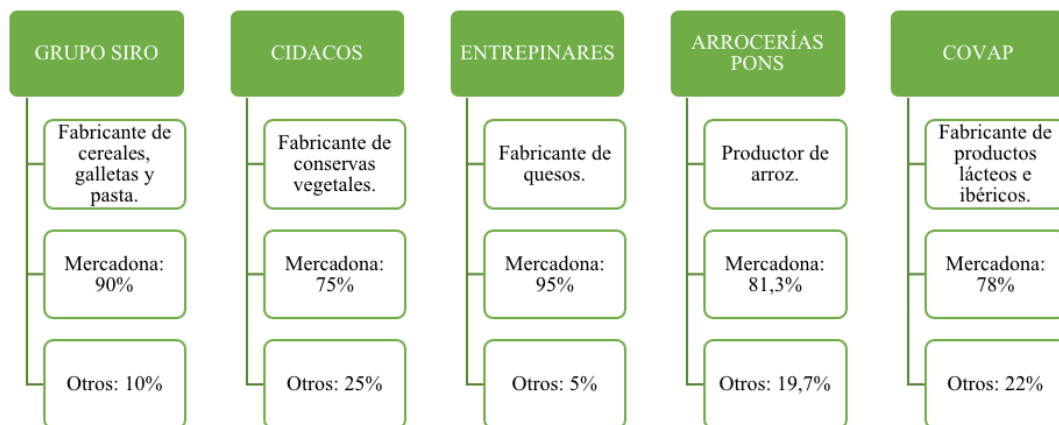
Figura 4: Características principales de la relación entre los interproveedores y Mercadona.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la memoria de Mercadona.

De la relación a largo plazo entre ambas empresas nacía, en la mayoría de casos, una dependencia significativa por los exigentes estándares y requisitos de producción e inversión, que más adelante observaremos. A continuación, en la Figura 5, se puede apreciar la dependencia de los principales interproveedores en el año 2016 (Capazita, 2018), que, en muchos casos, fabricaban hasta el 80% del total de su producción para un único cliente, Mercadona.

Figura 5: La dependencia de los principales interproveedores de Mercadona en el año 2016.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del portal web *Capazita*.

Para seguir con las exigencias impuestas por la empresa valenciana, según datos aportados por un proveedor de Mercadona, la calidad es el requisito más estricto: debe ser superior a la del producto líder en el mercado en el que compite⁵. Con el objetivo de cumplir los estándares de calidad, y abastecer todas las líneas de productos pactadas, los proveedores históricamente han llevado a cabo inversiones muy significativas. Entre 2005 y 2007, las inversiones ascendieron hasta los dos mil millones de euros en total para la apertura de nuevas fábricas y, así, ajustarse a la demanda de Mercadona (Romera, 2009).

Pese a las grandes inversiones llevadas a cabo, uno de los proveedores entrevistados de Mercadona⁶ aclara que existen condiciones muy favorables para financiarse, dado que las entidades financieras son conocedoras del volumen que implica. Además, según asegura el proveedor, Mercadona usa un sistema de financiación para beneficiar a sus proveedores, y que éstos gocen de liquidez. Se trata de una línea de crédito llamada *confirming* que permite que los proveedores puedan cobrar de manera inmediata, para evitar los problemas de liquidez que generan el sistema usual de cobro de 43 días. Para Mercadona también supone una ventaja dado que puede financiar a sus proveedores sin necesidad de incurrir en deuda financiera.

Aún así, pese a las imposiciones y exigencias, el atractivo para las empresas proveedoras radica principalmente en asegurar un determinado volumen de facturación anual, y además, en no incurrir, por ejemplo, en costes publicitarios⁷.

Con el objetivo de demostrar de forma práctica que ser interproveedor de Mercadona resulta ventajoso pese a las exigencias comentadas previamente, analizaremos un caso real realizado el 2014. En este se comparan dos empresas que fabrican productos muy similares: Bimbo, a la cual se le presentó la oportunidad de ser interproveedora, pero rechazó, y Grupo Siro, que aceptó ser interproveedora de Mercadona (Domènech, 2014).

El contrato para Grupo Siro supuso un crecimiento exponencial de su EBITDA, tal y como se observa en la Figura 6, mientras que el beneficio de Bimbo fue decreciendo simultáneamente. De hecho, Grupo Siro llegó a comprar cinco fábricas de Bimbo en España⁸ (Domènech, 2014).

⁵ Ver Anexo 1.

⁶ Ver Anexo 1.

⁷ Si toda la facturación de una empresa se concentra en un solo cliente, no hay tanta necesidad de darse a conocer y llevar a cabo inversiones significativas en publicidad.

⁸ En la actualidad, Bimbo ha comprado una fábrica de Grupo Siro en Paterna.

Cabe destacar que el crecimiento para Grupo Siro, o decrecimiento de Bimbo, no se debe atribuir únicamente a la condición o no de ser proveedor, pues, la crisis del 2008 contribuyó al aumento de consumo de la marca blanca (Delgado, 2008), y por tanto, directamente ventajoso para Grupo Siro.

Figura 6: Evolución del EBITDA de Bimbo y Grupo Siro entre 1992 y 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del estudio *Análisis del impacto económico-financiero de las prácticas operativas del modelo Mercadona*.

Las conclusiones fruto del estudio económico-financiero de ambas empresas antes y después de ser proveedoras, radican principalmente en el resultado beneficioso de integrarse en la cadena de suministro de Mercadona. Para llegar a dicha conclusión se tuvo en cuenta el aumento del ROA⁹ tras convertirse en proveedora, el aumento del ROE¹⁰ de Grupo Siro, y la disminución en el apalancamiento financiero.

Por último, cabe destacar que aunque históricamente haya resultado ventajoso ser interproveedor de Mercadona, no implica que dicha ventaja perdure en el tiempo. Como veremos en el 4.4.2., un cambio de modelo relacional entre cliente-proveedor puede resultar crucial para una empresa como Grupo Siro, actualmente Cerealto Siro Foods.

4.1.2. El proveedor *totaler*

Tras veinte años con este modelo de negocio, a finales del año 2017, Mercadona cambió su metodología y empezó a trabajar con proveedores *totalers*. Se denominan así por su producción

⁹ ROA (Return on Assets): ratio financiera para medir el rendimiento que una empresa está obteniendo con sus activos. El resultado proviene de dividir el beneficio de la empresa antes de intereses e impuestos entre los activos totales.

¹⁰ ROE (Return on Equity): ratio financiera para medir la rentabilidad de una empresa. El resultado proviene de dividir el beneficio neto de la empresa entre los fondos propios.

especializada sobre un producto. Ahora, el contrato no abarca una categoría completa de producto, sino que es respecto a un producto específico e individualizado, que permite ajustarse a las necesidades concretas del cliente, y alcanzar mayor eficiencia. Por lo tanto, Mercadona persigue esta especialización con soluciones desarrolladas desde la demanda de “el Jefe” (el cliente). En consecuencia, el número de proveedores ha incrementado significativamente respecto a los interproveedores, concretamente de 120 empresas (Economía 3) a más de 3.000 proveedores, según datos de la compañía. Muestra de ello también es que el departamento de compras de la compañía ha ido incrementando desde 2018 de cincuenta personas a más de mil (Plaza, 2023). Se trata de un modelo que también está basado en el enfoque moderno de la relación con proveedores desarrollado en el apartado 3.2..

Las garantías siguen siendo sólidas y duraderas, ofreciendo contratos indefinidos al producto y desarrollo e innovación del producto mediante la coinnovación, cualidades que permiten ofrecer un producto de calidad a un precio competitivo.

Gracias a sus centros de ‘coinnovación’ y una escucha activa por parte de los departamentos de prescripción, nace esta figura de proveedor *totaler*. Así, Mercadona cuenta con un surtido cada vez más amplio y una política de rotación cuasi diaria, según la fruta o verdura. “Esta medida contribuye a ajustarnos a las necesidades reales y reducir el desperdicio alimentario, así como a ofrecer una frescura máxima cada día en el lineal”, señalan desde la firma. Es parte de su estrategia global de ‘Surtido Eficaz’.

En el caso de que un producto deje de ser atractivo para el cliente y Mercadona considere necesario dejar de ofrecerlo en sus establecimientos, la compañía acabará el contrato con el proveedor para ese producto en concreto, sin afectar otros contratos de otros productos que pueda tener el supermercado con este mismo proveedor.

Mercadona ha reconocido como error haber creído que sólo un proveedor podía fabricar una categoría completa. Ser especialista en toda una categoría es algo muy complicado de conseguir, aunque acepta que los interproveedores han sido una de las causas del “liderazgo” de la cadena de supermercados y considera que aporta la diferenciación de su marca “Hacendado”.

Figura 7: Cambios surgidos de la modificación del modelo de proveedores

Cambios	Coinnovación Nueva metodología empleada por Mercadona con sus proveedores para el desarrollo de nuevos productos. Previamente, Mercadona, al recibir nuevas ideas por parte de los "Jefes", tardaba en dar respuesta a estas. Ahora, junto con el proveedor, la respuesta es más dinámica y el proceso se ha intensificado para dar acceso al "Jefe" al mencionado "Surtido Eficaz".
	Producto a producto Antes un proveedor producía varios productos o categorías completas de ellos, ahora gestionará cada suministrador producto a producto. Puede variar según regiones o comunidades, satisfaciendo así necesidades específicas de alguna de ellas (en Andalucía, los pimientos). Poner el foco en el producto proporciona agilidad a la hora de desarrollar un nuevo producto.
	Especialización Surtido más amplio que permite máxima innovación y satisfacción del "jefe" si pide o necesita un producto en concreto. También, al estar más especializado, el producto es de mayor calidad (por innovación, frescura...). Para el proveedor es más fácil no tener que abarcar una gran diversidad de productos, ya que le permite especificarse más en aquel que mejor conoce y produce.
	Cese de relaciones Anteriormente el proveedor se marchaba en su totalidad, es decir, el cese de relaciones provocaba que todos los productos que ofrecía, dejaban de venderse en sus tiendas. En la actualidad, el cese de relaciones es respecto al producto.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la memoria de Mercadona.

4.2. Evolución de los requisitos para ser proveedor de Mercadona

En este proceso de transformación relacional que acabamos de ver, los criterios y requisitos para ser proveedor de Mercadona han experimentado cambios significativos, lo que ha impactado la dinámica de colaboración entre la cadena de supermercados y sus socios comerciales. En el curso de nuestra investigación, hemos tenido la oportunidad de entrevistar a diversos proveedores de Mercadona, uno de los cuales, prefiriendo permanecer en el anonimato, compartió una perspectiva valiosa sobre la evolución de los requisitos. Según sus palabras, "A medida que abría nuevas tiendas y su facturación crecía, también lo hacía su nivel de exigencia con los fabricantes. Mercadona ha terminado convirtiéndose en uno de nuestros clientes más exigentes; pide productos óptimos a un precio competitivo. La calidad e innovación también son fundamentales para ellos, hemos tenido que realizar inversiones importantes para poder adaptar nuestras marcas a sus altos estándares". Esta declaración resalta la complejidad de la relación proveedor-Mercadona en el contexto actual y la necesidad de los proveedores de ajustarse a los elevados estándares establecidos por la empresa. Así pues, a

continuación explicaremos cuáles son los actuales requisitos demandados para convertirse en un proveedor *totaler* de Mercadona.

Respecto a los requisitos globales se destaca, en primer lugar, la imperante búsqueda de la excelencia, donde la calidad del producto prevalece sobre el beneficio económico, alineándose con la prioridad de satisfacer al cliente. La confianza mutua y la coinnovación son pilares esenciales, permitiendo que los proveedores enfoquen sus esfuerzos en aportar soluciones innovadoras y aprovechar su conocimiento y especialización para mejorar la oferta de productos. Además, se fomentan buenas prácticas éticas que respaldan la producción sostenible y socialmente responsable, impulsando iniciativas para el uso eficiente de los recursos y la promoción de la Economía Circular. Por otro lado, dependiendo de la categoría de producto de la que estemos hablando, se añaden una serie de requisitos específicos extras. En el caso de productos cárnicos, se destaca la relevancia del bienestar animal, respaldado por certificaciones reconocidas a nivel internacional. Simultáneamente, la política de compra de productos de pesca se centra en aspectos cruciales como la sostenibilidad, trazabilidad y la exclusión de especies amenazadas. Para los productos lácteos, la certificación medioambiental en las instalaciones es esencial, asegurando no sólo el cumplimiento de la legislación, sino también la implementación de medidas continuas para la mejora y prevención de riesgos ambientales. En cuanto a frutas y verduras, los proveedores deben obtener certificaciones bajo el estándar de sostenibilidad de Global GAP, abarcando prácticas que incluyen seguridad alimentaria, trazabilidad, salud y seguridad laboral, protección ambiental y uso eficiente de recursos (Delgado, 2022).

En resumen, alcanzar la posición de proveedor *totaler* de Mercadona no es tarea fácil, debido a su elevado nivel de exigencia en busca de la excelencia, la sostenibilidad y el compromiso con altos estándares de calidad en todas las categorías de productos.

4.3. Ventajas e inconvenientes de ambos modelos relacionales

En el marco de un análisis crítico y comparativo de los modelos de colaboración entre Mercadona y sus proveedores, hemos desarrollado dos análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) con el objetivo de evaluar el antiguo modelo de interproveedores y el actual modelo de proveedores *totalers*. Estos DAFOs ofrecen una visión de las características clave, ventajas y desafíos de cada modelo, permitiendo una comprensión más completa de la dinámica de la relación de Mercadona con sus socios comerciales.

Análisis DAFO del modelo relacional interproveedor de Mercadona.

Análisis Interno			
Aspectos Positivos	Fortalezas	Debilidades	Aspectos Negativos
	<p>1. Estabilidad en la facturación y del suministro: Los contratos a largo plazo no sólo aseguran un flujo constante de productos a precios preestablecidos, sino que también contribuyen significativamente a la estabilidad del suministro.</p> <p>2. Relaciones a largo plazo: La relación de décadas con los interproveedores puede ser una ventaja en términos de confianza y conocimiento mutuo.</p>	<p>1. Dependencia excesiva: Mercadona depende en gran medida de un número limitado de interproveedores, lo que aumenta el riesgo en caso de desacuerdos o problemas de suministro con alguno de ellos.</p> <p>2. Falta de flexibilidad: Los contratos a largo plazo y las compras por categoría pueden limitar la capacidad de adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado o a las preferencias de los clientes.</p>	
	Oportunidades	Amenazas	
	<p>1. Negociación de costos: Dada la estabilidad y la relación a largo plazo con grandes proveedores, Mercadona puede aprovechar su posición para negociar términos más favorables y costos competitivos, lo que podría traducirse en precios atractivos para los clientes.</p> <p>2. Acceso a recursos compartidos: La colaboración a largo plazo con proveedores clave puede ofrecer oportunidades para compartir recursos, conocimientos y tecnologías, fomentando la innovación conjunta y mejorando la eficiencia operativa.</p>	<p>1. Crisis de suministro: Problemas con uno de los interproveedores podrían llevar a problemas de abastecimiento y escasez de productos en las tiendas.</p> <p>2. Rigidez en la innovación: La estructura estable de este modelo podría obstaculizar la rápida integración de nuevas innovaciones, limitando la capacidad de Mercadona para mantenerse a la vanguardia. Es crucial que se enfoque en anticipar y adoptar activamente novedades innovadoras para fortalecer su posición como referente en la innovación de productos.</p>	
Análisis Externo			

Análisis DAFO del modelo actual: proveedor *totaler*.

Análisis Interno	
------------------	--

	Fortalezas	Debilidades	
Aspectos Positivos	<p>1. Mayor flexibilidad: El modelo <i>totaler</i> permite a Mercadona ser más ágil y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y de los consumidores.</p> <p>2. Diversificación de riesgos: Diversificar proveedores puede reducir el riesgo de depender de uno solo, proporcionando una red de seguridad en caso de problemas con un proveedor específico.</p> <p>3. Mejora de la satisfacción del cliente: La capacidad de ofrecer productos más específicos y adaptados a regiones o demandas locales aumenta la satisfacción del cliente.</p>	<p>1. Coordinación logística y gestión compleja: Gestionar de manera eficiente la cadena de suministro se complica cuando tienes que coordinar la entrega de productos provenientes de diversas fuentes, lo que puede causar retrasos y problemas logísticos. Esto se suma a la dificultad de administrar varios proveedores especializados, lo cual requiere invertir muchos recursos.</p> <p>2. Inestabilidad en la calidad: La variabilidad entre diferentes proveedores puede resultar en inconsistencias en la calidad de los productos, lo que podría afectar la reputación de Mercadona.</p>	Aspectos Negativos
	Oportunidades	Amenazas	
	<p>1. Innovación y diferenciación: Trabajar con proveedores especializados puede llevar a la introducción de productos únicos y diferenciados en el mercado.</p> <p>2. Expansión geográfica: La capacidad de adaptarse a las preferencias regionales puede abrir oportunidades para la expansión geográfica y la captación de nuevos mercados.</p> <p>3. Mejora de la competitividad: La diversificación y la capacidad de ajustarse a las tendencias del mercado pueden hacer que Mercadona sea más competitiva y atractiva para los consumidores.</p>	<p>1. Incremento de los costos de adquisición: Si bien no todos los contratos son ahora más cortos, hay una creciente preferencia por acuerdos específicos y de duración limitada en comparación con el modelo relacional anterior. Esto podría resultar en precios de compra más altos, ya que los proveedores, al sentirse menos seguros debido a la naturaleza de este tipo de acuerdos, podrían imponer condiciones comerciales menos favorables para protegerse.</p> <p>2. Mayor riesgo de filtración de información confidencial: La colaboración con diversos proveedores incrementa la exposición de información confidencial de Mercadona, elevando el riesgo de filtraciones que podrían impactar negativamente en la ventaja competitiva de la empresa.</p>	
Análisis Externo			

4.4. Consecuencias del cambio de modelo de proveedores

El cambio de estrategia de suministro por parte de Mercadona tuvo una gran repercusión tanto internamente como para el ecosistema que le rodea. Este apartado persigue el objetivo de entender cuáles han sido las principales consecuencias del cambio para Mercadona y para el grupo más tocado de su entorno: sus proveedores. Para ofrecer el mejor análisis de la estrategia de suministro de Mercadona, objetivo principal del trabajo, debemos también poner el foco en las consecuencias para sus proveedores. Cualquier decisión de este gigante de la distribución en España tiene un impacto relevante en sus *stakeholders*, variable a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo cambios estratégicos de este alcance.

4.4.1. Implicaciones del cambio de interproveedor a proveedor totaler para Mercadona.

En este apartado se persigue el objetivo de conocer en detalle cuáles han sido las consecuencias del cambio de modelo interproveedor a proveedor totaler para Mercadona. Dos de las áreas que han padecido cambios significativos con la modificación son el área de coinnovación y la logística¹¹.

La relevancia que tienen dichas áreas en el cambio radican principalmente en dos motivos. En primer lugar, en términos logísticos, observamos cómo la integración de un gran número de proveedores en su red, implica mayores costes de logística, y un control más riguroso de la distribución. En segundo lugar, con el objetivo de ofrecer mayor calidad y ajustarse de forma eficiente a la demanda de los clientes, se aprecia un impulso en la sede de innovación de la compañía, conocida como *coinnovación*.

Antes de comprender las consecuencias del cambio, primero abordaremos brevemente cómo es el funcionamiento de la logística¹² en Mercadona, que, sin duda, es un pilar fundamental clave del éxito. En la actualidad, Mercadona cuenta con un total de 16 bloques logísticos operativos repartidos por todo el territorio nacional, 2 almacenes satélites y 2 almacenes reguladores¹³ (Dolz, 2022), a través de los cuales se abastece el total de supermercados de la Península.

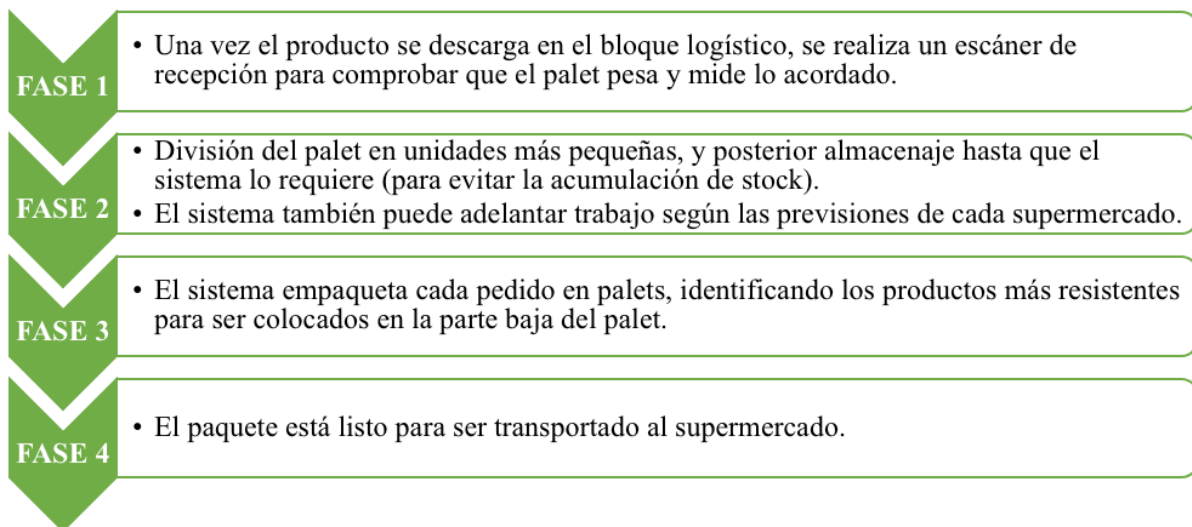
¹¹ Pese a que también existe una consecuencia económica, la confidencialidad de los números ha imposibilitado el acceso a datos técnicos para analizar el cambio económico y los márgenes para Mercadona con un modelo respecto al otro.

¹² La logística incluye las operaciones de transporte, el almacenamiento y la distribución de los productos.

¹³ “Un almacén regulador es un centro logístico que se encarga de absorber los flujos de salida de los artículos elaborados en el centro de producción, almacenarlos temporalmente y despacharlos para abastecer a otros almacenes de la misma empresa, a distribuidores o incluso a grandes clientes finales”. (Mecalux, 2022).

En la siguiente Figura 8, podemos apreciar las fases de la logística en Mercadona (Álvarez, 2022) para entender cómo optimizan los procesos minimizando los costes económicos y medioambientales¹⁴. Uno de los impulsores de esta minimización ha sido el proveedor *totaler* de logística Logifruit, que abastece la cadena logística con cajas y palets reutilizables para la distribución de los productos. Logifruit pone sus cajas a disposición de los proveedores, y, estos se dirigen al bloque logístico pertinente, donde la estandarización de los envases y la automatización de los procesos posibilitan una descarga eficiente. Una vez los productos llegan a las tiendas, estas devuelven las cajas a Logifruit, empezando de nuevo el ciclo logístico¹⁵.

Figura 8: Fases en la cadena logística: el almacenamiento en el bloque logístico de Mercadona.



Fuente: Elaboración propia a partir de Álvarez, 2022.

Por último, para entender las implicaciones logísticas para Mercadona con el cambio de modelo, mostramos en la Figura 9 una comparativa de los principales datos relacionados con la logística entre 2017, año previo al cambio de modelo¹⁶, con el año 2022¹⁷.

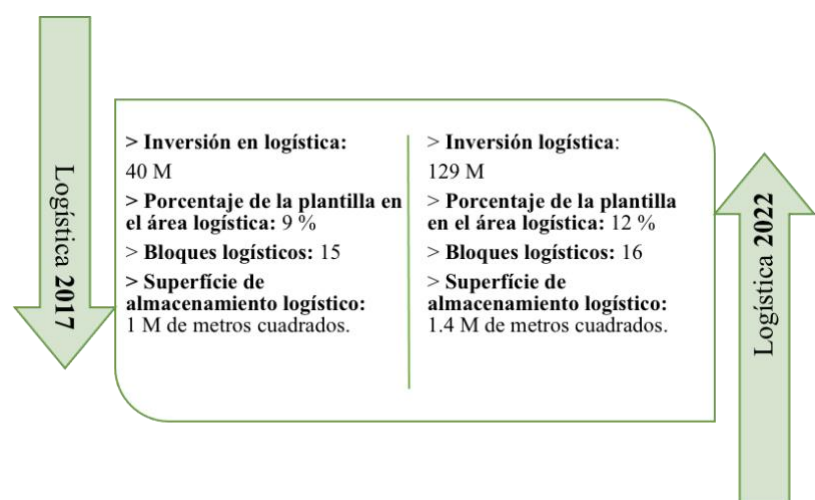
¹⁴ Mercadona está muy focalizada en disminuir el impacto medioambiental de todo el proceso logístico de la empresa, y en el último año ha conseguido disminuir un 27 % sus emisiones de CO2.

¹⁵ Es una de las estrategias perseguidas por Mercadona para fomentar la economía circular.

¹⁶ La implementación empezó a finales de 2017, principios del 2018.

¹⁷ No se puede determinar con exactitud en qué medida el cambio de modelo ha afectado en el área logística.

Figura 9: La logística de Mercadona en 2017 y 2022.



Fuente: Elaboración propia a través de memoria anual de Mercadona 2017 y 2022.

Por otro lado, la coinnovación, concepto que apareció en Mercadona hacia el 2011, consiste en ofrecer un surtido eficaz que pueda satisfacer las necesidades del “Jefe”, y ha sido un gran cambio que ha permitido la subsistencia de la firma en los cambios tan dinámicos de preferencias que padece hoy la sociedad. Esta nueva manera de analizar los hábitos de los consumidores también tiene un gran impacto en los proveedores. Estos también participan y son los que, después del estudio desarrollado por el gigante, deberán de luchar por conseguir ser elegidos entre los múltiples proveedores que ofrezcan dicho producto.

Mercadona se dió cuenta del peligro de obsolescencia que sus productos podrían afrontar debido al largo proceso que se requería para desarrollar y lanzar un nuevo producto que los clientes estaban demandando. Por eso ha optado por la coinnovación, procedimiento que consiste en la escucha y análisis de las necesidades de “el Jefe” en tienda y trasladar dicha información a los centros de desarrollo e investigación. En 2017, Mercadona realizó una inversión total de 7 millones en sus 16 Centro de Coinnovación distribuidos por la península y llevó a cabo 9.000 sesiones con clientes (Mercadona, 2018). Ejemplo de ello es la cooperativa gaditana Frusana, que comercializa, entre otros productos, un tipo de pimiento verde para freír con un tamaño más pequeño para que se ajuste mejor a la sartén, respondiendo a las costumbres de la Comunidad de Andalucía y desarrollado especialmente para Mercadona. Otros de sus proveedores especialistas que prescriben productos específicos para la cadena en frutas y hortalizas son las moras de Plusberries, las ensaladas preparadas de Verdifresh, el tomate de CASI y las hortalizas de Unica o los nuevos envases de alitas de pollo o costillas barbacoa ya

cortadas, ambas presentadas en un nuevo envase más manejable y cómodo para calentar directamente en el microondas, entre muchos otros.

El proceso de análisis consiste en 3 etapas: captar, definir y transmitir. Primero, consultar, analizar y observar al “Jefe” en sus hábitos y nuevas necesidades, tanto a la hora de realizar la compra como realizando sesiones personalizadas con ellos en las que prueban nuevos productos, elaboran una pequeña encuesta sobre estos o incluso Mercadona acude a los hogares de los clientes para ver el proceso completo y sus posibles mejoras. Segundo, diseñar las características del nuevo producto y seleccionar el mejor proveedor para este. Por último, introducirlo a la venta y seguir analizando y estudiando el progreso que tenga.

Figura 10: Modelo de coinnovación.



Fuente: Datos extraídos de Mercadona.

Para realizar esto, Mercadona, junto con los proveedores, invierten una gran cantidad de recursos para elaborar el producto con la mejor calidad posible y fijando un precio razonable para que el “Jefe” pueda disfrutar de este. Según el INE¹⁸, los proveedores invierten más del doble que la media española en I+D, situándose en un 2,47% de su plantilla, frente al 1,06% de estas últimas. También, “El valor de la innovación conjunta”, del Instituto Cerdá, certifica que el ratio de éxito de los nuevos productos lanzados por Mercadona es del 82%, frente al 24% del sector (Mercadona, 2017).

Los análisis y estudios son constantes para todos los productos, no sólo para los nuevos lanzamientos. En el caso de que algún producto deje de ser atractivo para el cliente y ya no se

¹⁸ Instituto Nacional de Estadística

venta, Mercadona lo retirará y verá la repercusión que tiene, para quizás reintroducirlo con las mejoras que necesita y espera el “Jefe” y definitivamente deslistarlo por su obsolescencia.

4.4.2. Implicaciones del cambio de interproveedor a proveedor *totaler* para los proveedores.

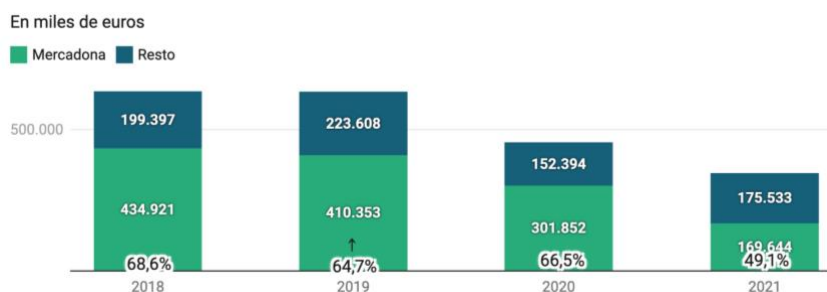
Los proveedores de Mercadona, la otra parte del contrato de suministro, fueron directamente afectados por la decisión de Mercadona de cambiar su modelo de abastecimiento. Desde los proveedores históricos de Mercadona a los nuevos proveedores que recientemente han pasado a abastecer a la compañía, ha habido ganadores y perdedores de este cambio de modelo.

En primer lugar, nos centraremos en las consecuencias que tuvo el cambio de estrategia en los interproveedores de Mercadona, estos son los proveedores que ya suministraban a Mercadona en el anterior modelo. Cada proveedor en el primer modelo abastecía una categoría entera a Mercadona, y pasó en el nuevo modelo a suministrar aquel producto en el que se especializaría. Eso alteró por completo sus modelos de negocio. Estos proveedores dependían en gran parte de las compras de Mercadona, como ya destacamos anteriormente, para muchos era su mayor cliente (Figura 5). La entrada de nuevos proveedores especialistas obligó a estos interproveedores a cambiar de estrategia para mantener el número de ventas.

El Grupo Siro (ya tratado anteriormente en el 4.1.1.), ahora llamado Grupo Cerealto Siro Foods SL es uno de esos proveedores históricos de Mercadona. La empresa llevaba 20 años trabajando en exclusiva para Mercadona suministrando toda la categoría de galletas, cereales de desayuno, bollería, pan de molde, pastas, barritas de cereales y tortitas. La alianza estratégica tuvo un impacto muy positivo para la empresa como ya constatamos, pero cabe recalcar que su prosperidad dependía mucho de las ventas a Mercadona, el 90% de sus ventas totales en 2016 (Figura 5). La situación del grupo dió un vuelco a partir del momento en que Mercadona anunció su decisión de modificar sus contratos de suministro. El líder de la distribución introdujo en sus estantes nuevos proveedores de cereales que competían directamente con los productos de Siro y además, le arrebataron parte de los artículos que antes proveían. En 2018 Siro fabricaba las galletas de chocolate, las rellenas o las *cookies* de Mercadona entre otras, pero dejaron de producir las galletas de gofre, suministradas ahora por Banketgroep o las de mantequilla abastecidas por St. Michel Chef (Valero, Hernanz, 2018). El Plan de mejora de la Competitividad de Cerealto Siro Foods elaborado por la compañía para mejorar su situación, muestra cómo intentaron sin éxito compensar las ventas que habían perdido de Mercadona

atrayendo nuevos clientes. Vendían también a Lidl, Aldi o Carrefour pero obteniendo unos márgenes mucho más reducidos que los que obtenían con Mercadona. En la Figura 6 se puede observar como las ventas del grupo cayeron a la mitad entre 2018 y 2021. En el momento de la redacción del informe, octubre de 2021, la empresa acumulaba unas pérdidas de 85 millones de euros y 299 millones de euros de deuda.

Figura 11: Ventas de Cerealto Siro Foods SL Mercadona y al resto de sus clientes.



Fuente: El Confidencial.

En 2022, el grupo Cerealto Siro Foods, al borde de declararse insolvente, planteó el cierre de su fábrica en Venta de Baños (Palencia) por “falta de competitividad”. Al ver que 1700 puestos de trabajo del medio rural estaban en peligro, se convocaron manifestaciones para mantener abiertas las cuatro fábricas castellanas, todas ellas situadas en zonas castigadas por la despoblación. Después de intensas negociaciones donde tuvieron que intervenir, en un primer tiempo, el Presidente de Castilla y León, Alfonso Fernández Mañueco y en un segundo tiempo la Ministra de Industria, Comercio y Turismo, Reyes Maroto, consiguieron *in extremis* mantener a flote la empresa. En ese acuerdo para capitalizar la empresa y mantener los puestos de trabajo, los fondos de inversión Afendis y Davidson Kempner se hicieron con el 75% de las acciones de Siro y acordaron inyectar 180 millones de euros en la empresa (Plaza, A. y Bécars, R. 2022).

El recorrido de Sovena, otro proveedor histórico de Mercadona, ha sido bien distinto desde el cambio de estrategia de su mayor cliente. Sovena era proveedora en exclusiva de todo el aceite de la marca blanca de Mercadona hasta 2017. Salió muy beneficiada de esta relación con Mercadona creciendo año tras año hasta lograr unos ingresos de 769 millones de euros en 2016 (Bolinches, C. y Martínez, J. 2018), último ejercicio en el que la empresa aceitera gozó de esta alianza estratégica con el gigante de la distribución en España. En el siguiente ejercicio, Mercadona abrió la puerta a otros proveedores especializados como lo son Oleoestepa que ha

pasado a producir el aceite de oliva virgen extra, Urzante el aceite de oliva suave o Laboratorios Almond el aceite de coco entre otros (Valero, M. 2018). Aunque Sovena siga teniendo el control de la producción del aceite de girasol y para freír de Hacendado, ha perdido una gran parte del negocio que tenía con Mercadona. En 2016 recibió por parte de Mercadona 340 millones de euros a cambio de sus servicios, se redujeron a 120 millones de euros en 2018 (Pizá, C. 2020). La productora de aceite dependía además del aceite que compraba Mercadona ya que representaba en 2016 el 44% del total de sus ventas. Cabe recalcar que aún así, estas cifras están lejos de las del anterior caso de Grupo Siro que tenía una dependencia mucho mayor (90% del total de sus ventas). Para contrarrestar tal pérdida la empresa cambió de estrategia potenciando sus exportaciones y buscando nuevos clientes. Sovena es líder en exportaciones de aceite español, exportando a más de 60 países en todo el mundo. Además, ha reforzado su cartera de clientes con Alcampo o Carrefour entre otros. Gracias al éxito de su estrategia de diversificación ha vuelto a un beneficio neto positivo en 2018 y en 2022 la empresa acaba el ejercicio con unos ingresos totales de 1.030 millones de euros, un 33% más que en el último año como proveedor único de Mercadona.

En lo que concierne a los nuevos proveedores de Mercadona, desde el cambio de su estrategia la cadena de distribución ha introducido un enorme número de nuevos proveedores, solo en el año 2021 ha cambiado el proveedor de 520 de sus artículos (Huguet, C. 2022). En regla general los nuevos proveedores se han visto muy beneficiados desde que han pasado a proveer a la compañía. Para ilustrarlo nos centraremos en los proveedores de lácteos de la firma. En el anterior modelo el interproveedor era Iparlat, que sigue siendo proveedor, solo que ahora compite con COVAP, Làctia, Lactiber León, Lactazor y Naturleite (Soria, L. 2022) nuevos proveedores *totalers*.

En el caso de Naturleite, empresa propiedad de COVAP, se ha expandido en los últimos años adquiriendo una nueva planta en Neira en 2019 con la que gracias a ella, ha obtenido una facturación de 62,5 millones de euros en 2022 (Casco, J. 2023).

La situación de Lactiber León también es positiva, ha incrementado su facturación un 38% en 2022 (Rodero, M. 2023). Es una empresa consolidada en el sector de los lácteos con medio siglo de vida y 130 trabajadores.

Constatamos por lo tanto que el cambio de estrategia de suministro de Mercadona desestabilizó los cimientos de los modelos de negocio de los proveedores históricos de la compañía. Los

interproveedores que han sabido diversificar sus servicios manteniendo beneficios siguen siendo solventes y competitivos en el sector de la alimentación. No obstante, los proveedores que más dependían de Mercadona y que no han tenido éxito a la hora de reinventarse han sufrido, poniendo en peligro numerosos puestos de trabajo y la viabilidad de su compañía. Por otro lado, un enorme número de proveedores especializados ha entrado en las filas de Mercadona. Para la mayoría de ellos abastecer a este gigante de la distribución en España ha tenido efectos muy positivos para su negocio.

5. Conclusiones

5.1. Resumen de hallazgos y resultados

Una vez finalizada nuestra investigación, podemos concluir que la estrategia de proveedores *totalers* va más allá de simplemente mejorar la eficiencia operativa. Este enfoque estratégico tiene como objetivo elevar la calidad y la innovación de los productos ofrecidos. Mercadona no sólo busca diversificar sus fuentes de suministro, sino también establecer alianzas estratégicas con proveedores especializados que puedan aportar conocimientos técnicos y experiencia en áreas específicas, facilitando así la introducción de productos innovadores y de alta calidad en las estanterías de la tienda. Por otro lado, con la ampliación y especialización de la red de proveedores, Mercadona no sólo busca optimizar procesos, sino también anticipar y satisfacer las expectativas cambiantes de los clientes. Se trata de una respuesta proactiva a las dinámicas cambiantes del mercado y las preferencias de los consumidores. Al anticipar las tendencias y adaptarse rápidamente, Mercadona busca mantener su liderazgo en el ámbito de las ventas al por menor. Esta visión a largo plazo impulsa la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades emergentes de los clientes y superar las expectativas del mercado. En resumen, gracias al cambio de modelo relacional, Mercadona se posiciona como una marca que ofrece, además de eficiencia en la compra diaria, una posición que está a la vanguardia de la calidad y la innovación en la industria minorista. Esta postura adoptada beneficia tanto a los consumidores, como al crecimiento sostenible y a la longevidad de Mercadona en un mercado sumamente competitivo.

5.2. Valoración del cambio relacional con los proveedores: Implicaciones para Mercadona y sus proveedores

La transición estratégica de Mercadona, desde el modelo de interproveedores al modelo de proveedores *totalers*, ha supuesto una reconfiguración fundamental en sus relaciones con los

proveedores, transformando significativamente la dinámica de colaboración en la cadena de suministro. Este cambio ha desencadenado una serie de implicaciones clave que requieren una evaluación detallada. En primer lugar, la adopción del modelo de proveedores *totalers* ha promovido una mayor especialización y flexibilidad en la gestión de la cadena de suministro. Al fragmentar las responsabilidades de los proveedores por productos específicos en lugar de categorías completas, Mercadona ha logrado una adaptabilidad más ágil a las demandas cambiantes del mercado y de los consumidores. Esta especialización por producto también ha permitido una mayor innovación y calidad, al centrarse en soluciones específicas orientadas a satisfacer las necesidades del cliente, como se evidencia en el enfoque de coinnovación implementado. En segundo lugar, el endurecimiento de los requisitos para ser proveedor ha sido una faceta crucial de este cambio relacional. La búsqueda de la excelencia, la prioridad de la calidad del producto sobre el beneficio económico y el énfasis en la confianza mutua y la coinnovación han elevado significativamente las barreras de entrada para los proveedores. Este cambio ha llevado a inversiones importantes por parte de los proveedores para adaptar sus marcas y productos a los altos estándares de Mercadona, lo que, aunque ha generado mayores costes, también ha propiciado una oferta de productos más competitiva y alineada con las expectativas del consumidor. En tercer lugar, las consecuencias del cambio han variado para los diferentes tipos de proveedores. Los interproveedores históricos, que anteriormente suministraban categorías completas, se han visto desafiados a reinventar sus modelos de negocio para mantener su relevancia. Al depender en gran medida de las compras de Mercadona, la pérdida de exclusividad y la introducción de nuevos proveedores especializados ha impactado significativamente en su solvencia. Ejemplos como el Grupo Cerealto Siro Foods ilustran las dificultades que enfrentan los proveedores históricos para adaptarse a esta transformación, con serias dificultades en términos de empleo y viabilidad financiera. Para los nuevos proveedores *totalers*, la relación con Mercadona ha representado una oportunidad significativa para el crecimiento y la expansión. La introducción de un gran número de nuevos proveedores, con una focalización específica en productos individuales, ha generado un ambiente competitivo y ha estimulado la innovación en la cadena de suministro de la compañía. Los nuevos proveedores *totalers* han sido mayoritariamente beneficiados como ha sido el caso para Naturleite y Lactiber León entre otros. En conclusión, la valoración del cambio relacional llevado a cabo por Mercadona es mixta y depende en gran medida de la capacidad de los proveedores para adaptarse. Mientras que el modelo de proveedores *totalers* ha proporcionado una mayor flexibilidad y eficiencia en la cadena de suministro, ha desafiado a los proveedores más antiguos, destacando la necesidad crítica de adaptación y reinvento en un entorno

empresarial dinámico. La lección fundamental aquí es que la transformación de las relaciones con los proveedores no sólo redefine los aspectos operativos de una empresa líder, sino que también tiene consecuencias significativas en el tejido empresarial más amplio y en la sostenibilidad de las compañías proveedoras.

5.3. Contribución al conocimiento

Son varios los motivos que nos llevan a creer que nuestro trabajo contribuye de manera considerable al conocimiento. En primer lugar, proporcionamos una exploración detallada de la estrategia de Mercadona en su transición de interproveedores a proveedores *totalers*. Analizar dicha transición proporciona *insights* esenciales para entender la dinámica del mercado, las decisiones estratégicas de la empresa y sus implicaciones a largo plazo. La contribución se extiende a la comprensión de cómo estas decisiones estratégicas han afectado tanto a los proveedores consolidados como a los nuevos participantes en el mercado, destacando las complejidades de la adaptación a un entorno comercial en constante evolución. Por otro lado, la investigación también ofrece una comprensión de los cambios en los criterios y requisitos para ser proveedor, así como las consecuencias directas en la cadena de suministro y las relaciones comerciales. Dicha información puede resultar útil para diversos grupos de interés, sin embargo, creemos que lo será especialmente para aquellas empresas que están contemplando la posibilidad de adoptar el modelo de Mercadona. Les ofrece la capacidad de adaptarse y alinearse mejor con las expectativas específicas de la empresa, realizar una planificación estratégica más informada y optimizar la eficiencia operativa. En resumen, este estudio sirve como un análisis práctico y contextualizado de cómo las decisiones de una empresa líder pueden influir en todo un ecosistema empresarial, remodelando así toda una cadena de suministro. Creemos haber extraído lecciones valiosas tanto para académicos como para profesionales y empresas interesadas en la gestión estratégica de la cadena de suministro y las relaciones con los proveedores. Además, consideramos que dichas lecciones no son únicamente valiosas en el sector de la distribución, sino que suponen enseñanzas también aplicables a diversos entornos empresariales. La historia y evolución de Mercadona, presentada y analizada en este trabajo, proporciona un marco de referencia enriquecedor para que otras empresas comprendan y aborden los desafíos y las oportunidades emergentes en sus propias dinámicas organizacionales.

6. Referencias Bibliográficas

Álvarez, M (2022). *Innovación en la logística y análisis estratégico de Mercadona S.A.* Universitat Miguel Hernández.

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/28036/1/TFG-%C3%81lvarez%20P%C3%A9rez%2C%20Mario.pdf>

Bolinches, C. y Martínez, J. (2018). *La vida sin Mercadona: la aceitera Sovena sufre tras su divorcio de la cadena de Roig.* La Información.

<https://www.lainformacion.com/empresas/la-vida-sin-mercadona-la-aceitera-sovena-sufre-tras-su-divorcio-de-la-cadena-de-roig/6436706/>

Brines, J. (2023). *Panamar crece un 28% tras convertirse en proveedor de pan de Mercadona.* Expansión. <https://www.expansion.com/valencia/2023/09/26/65129168e5fdea0e3e8b461c.html>

Capazita. (2018). *¿Es abusivo el poder de negociación de Mercadona con sus interproveedores? – Capazita.* <https://www.capazita.com/2018/06/22/poder-de-negociacion-de-mercadona/>

Casco, J. (2023). *Naturleite, proveedor gallego de Mercadona, multiplica sus inversiones en Meira.* Economía Digital.

<https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/naturleite-proveedor-gallego-de-mercadona-multiplica-sus-inversiones-en-meira.html>

Christopher, M. (1994), *Logística y Aprovisionamiento.* Folio.

Colomé, R. (2019). *Aprovisionamiento.* Universitat Oberta de Catalunya.

http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_208/web/main/m4/vius/v3/v33.html

Delgado, C. (2008). *La crisis impulsa la venta de marcas blancas.* El País.

https://elpais.com/diario/2008/08/24/economia/1219528801_850215.html

Domènech Llauredó, J. (2014). *Análisis del impacto económico-financiero de las prácticas operativas del modelo Mercadona.* Universitat Politècnica de Catalunya, 2014.

Economía 3. (2021). *Mercadona dice “adiós” a los interproveedores y “hola” a los ‘totalers’*. Economía3.

<https://economia3.com/2019/09/16/221626-mercadona-dice-adios-a-los-interproveedores-y-hola-a-los-totalers/>

Ellram, L. M. y Krause D. R. (1994), *Supplier Partnerships in Manufacturing Versus Non-Manufacturing Firms*. Arizona State University.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09574099410805063/full/pdf?title=supplier-partnerships-in-manufacturing-versus-nonmanufacturing-firms>

García, J. (2023). *Mercadona alcanza niveles récord de cuota en plena ofensiva promocional de la distribución*. Cinco Días.

<https://cincodias.elpais.com/companias/2023-09-20/mercadona-alcanza-niveles-record-de-cuota-en-plena-ofensiva-promocional-de-la-distribucion.html>

Huguet, C. (2022). *Mercadona cambia el proveedor de más de 500 productos en un año*. Economía Digital.

<https://www.economiadigital.es/empresas/mercadona-cambia-el-proveedor-de-mas-de-500-productos-en-un-ano.html#:~:text=En%202021%20la%20empresa%20se,las%20estanter%C3%ADas%20de%20sus%20establecimientos.>

Manoocherhi (1984), Beck y Long (1985), Dumond y Newman (1990), Landeros y Monczka (1989), Merli (1994), Lamming (1986) y Wagner (1991). Herrero J. L., Menéndez M. A. y García N. (1999). *Las nuevas relaciones con los proveedores: las “partnerships”* Universidad de Oviedo.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565207>

Mecalux. (s. f.). *Almacén regulador: qué es y cómo contribuye a optimizar la logística*.

<https://www.mecalux.es/blog/almacen-regulador>

Memòria Anual de Mercadona, 2022. *Avançant en el model Mercadona*.

<https://info.mercadona.es/document/va/descargar-memoria-2022.pdf>

Mercadona (2018). *Así es la innovación conjunta con los clientes de Mercadona*.

<https://info.mercadona.es/es/actualidad/asi-es-la-innovacion-conjunta-con-los-clientes-de-mercadona/news>

Nafría, I. (2022). *Las 10 empresas con más empleados en España*. Universidad Internacional de la Rioja.

<https://www.unir.net/actualidad/vida-academica/10-empresas-mas-empleados-espana/>

Orús, A (2023). *Mercadona: Número tiendas en España 2010-2022*. Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/541156/numero-de-tiendas-de-mercadona-en-espana/>

Plaza, A. y Bécares, R. (2022). *Siro: La dependencia de Mercadona y los sobre costes provocaron la mayor crisis galletera de España*. El Periódico de España.

<https://www.epe.es/es/activos/20220614/dependencia-mercadona-sobre costes-crisis-galletera-siro-13827355>

Plaza, V. (2023). *Mercadona reorganiza su departamento de compras con dos direcciones generales*. Valencia Plaza.

<https://valenciaplaza.com/mercadona-reorganiza-departamento-compras-dos-direcciones-generales>

Delgado, A. (2022). *Las claves para convertirte en proveedor de Mercadona*. Emprendedores.

<https://emprendedores.es/casos-de-exito/mercadona-proveedor/>

Pizá, C. (2020). *Sovena, rey portugués del aceite, digiere la pérdida de dos tercios de venta a Mercadona*. El Confidencial.

https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-02-16/aceite-distribucion-proveedores-alimentacion_2455387/

Rodero, M. (2023). *Lactiber León crece con Mercadona, pero disminuye su rentabilidad por los altos costes*.

<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/378648/lactiber-leon-crece-con-mercadona--pero-disminuye-su-rentabilidad-por-los-altos-costes>

Romera, J. (2009). *Roig exigió a sus proveedores una inversión de 2.000 millones de euros y ahora les corta el grifo*. El Economista.

<https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/1078528/03/09/Roig-exigio-a-sus-proveedores-invertir-2000-millones-y-ahora-les-corta-el-grifo.html>

Romera, J. (2023). *Mercadona lidera la productividad por empleado en la distribución*. El Economista.

<https://www.economista.es/retail-consumo/noticias/12293139/05/23/mercadona-lidera-la-productividad-por-empleado-en-la-distribucion-cada-trabajador-factura-313545-euros-al-ano.html>

Soria, L. (2022). *Estos son los fabricantes españoles de Mercadona que producen la leche de marca blanca Hacendado*. El Español

https://www.elspanol.com/sociedad/consumo/20220316/fabricantes-espanoles-mercadona-producen-leche-blanca-hacendado/657434565_0.html

Valero, M. (2018). *Mercadona revoluciona la relación con sus interproveedores históricos*. El Confidencial.

https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-05-16/mercadona-sovena-garcia-carrion-interproveedores-supermercados_1560169/

Valero M. y Hernanz C. (2018). *Mercadona ajusta su relación con Siro con más proveedores especialistas*. El Confidencial.

https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-04-09/mercadona-siro-pastisfred-pasteles-pan-galletas-pasta_1542341/

7. Anexos

A. Entrevistas con proveedores

A-1. Entrevista con un proveedor de Mercadona.

Debido a la sensibilidad de los datos y al requerimiento de confidencialidad por parte del entrevistado, procedemos a dejar en el anonimato al proveedor.

1. ¿Cómo describirías tu experiencia trabajando como proveedor de Mercadona en comparación con otras empresas con las que trabajas? Es la empresa de alimentación más orientada al consumidor, saben y establecen lo que consideran se necesita en un hogar. Ellos copian de marcas y muchas veces mejoran e incluso tiran de Innovación. El resto de mercado, se mueve según ellos ponen en marcha, la diferencia es la agilidad, Mercadona cuando pretende algo lo cambia por su propia forma de gobernar, el resto tarda en tomar decisiones y tienen que dar muchos bandazos según se mueve el líder, Mercadona.

2. ¿Qué ventajas o beneficios has encontrado al colaborar con Mercadona como cliente? ¿Has notado alguna desventaja o desafío particular? La ventaja es la venta, tiene una cuota por encima del 27% de mercado en alimentación, muchas familias y productos tienen cuotas mucho más altas que productos de marca líderes de mercado. La desventaja es que te has de centrar mucho en ellos y si les haces su marca, tienes que diferenciarte del resto de mercado para competir. Es decir, recetas o formatos distintos.

3. ¿Puedes explicar cómo ha evolucionado la relación entre tu empresa y Mercadona desde que comenzasteis a trabajar juntos? Cuando existía el interproveedor, crecías y desarrollabas productos con y para ellos con su marca Hacendado, durante años así era y además invertías e incluso en otros negocios distintos en los que habías iniciado la relación. Esta situación cambió y muchos interproveedores, tuvieron que vender incluso sus negocios, ya que Mercadona empezó a buscar proveedores especialistas y dejó de existir el concepto de interproveedor, que era el que desarrollaba la categoría dentro del cliente

4. ¿Qué tipo de requisitos o estándares de calidad te ha solicitado Mercadona y cómo los has cumplido? La calidad prima dentro de Mercadona, ayuda a aprender ya que el control sobre producto es exigente y exhaustivo, siempre exigiendo la calidad por encima del producto

líder en el mercado con el que compites. Siempre en pos de la mejora continua, a través de los procesos de fabricación, las materias primas y los envases y embalajes. Siempre buscando la mejor relación calidad/precio

5. ¿Has tenido que realizar inversiones significativas o adaptaciones en tu empresa para satisfacer las necesidades de Mercadona? ¿Cómo ha sido el proceso y su financiamiento?

Las inversiones son millonarias, para estar con Mercadona y seguir de la mano en su crecimiento siempre ha sido necesaria la inversión y por tano la financiación. Cada uno invierte y se financia de forma particular, pero estando de la mano con Mercadona, resulta de apoyo a la hora de conseguir buenas condiciones. También Mercadona, alcanza acuerdos con la banca a través de los cuales conceden a la cadena millones de euros en líneas de confirming. El objetivo es adelantar el pago a los proveedores o compañías entre socios y proveedores comerciales, de servicios y transportes, que, de forma tradicional, han venido cobrando sus facturas en un período de 43 días. Son varias las entidades que participan en este tipo de acuerdos por ejemplo CaixaBank, BBVA y Banco Santander, posiblemente algunos más o van cambiando. El confirming es un producto financiero que permite en este caso a los proveedores de la cadena afrontar posibles problemas de liquidez. Y a la propia compañía, ampliar su caja, sin necesidad de recurrir a deuda financiera,

6. ¿Qué tipo de logística y cadenas de suministro has tenido que establecer o mejorar para cumplir con los requisitos de Mercadona?

Mercadona tiene sus propios proveedores de servicios logísticos, ellos son los responsables de transportar las mercancías del fabricante a las plataformas de Mercadona. La cadena de suministro o Supply Chain, hoy no se entiende sin información compartida y sincronizada. Y además del transporte son distintos los departamentos que la engloban y son todos actores principales: proveedores, fabricantes, distribuidores, mayoristas, detallistas y clientes o consumidores finales. Todos ellos trabajan codo con codo para que podamos disfrutar de un determinado producto o servicio, en cualquier compañía actual

7. ¿Puedes hablar sobre cómo ha impactado trabajar con Mercadona en tus márgenes de beneficio y rentabilidad?

El margen de beneficio es el resultado de explotación alcanzado con la venta de tus productos, mientras que el margen operativo, es decir, el beneficio de explotación dividido entre los ingresos, es la rentabilidad, que varía mucho en cada empresa, dependiendo de la propia gestión industrial, de recursos financieros y la operativa de cada

proveedor, entre otros . En una empresa como Mercadona que factura cerca de 32.000 millones, la rotación de producto y venta, genera en cada proveedor un importante flujo de caja, que bien manejado ayuda a la propia rentabilidad

8. ¿Has notado una evolución en la estrategia de Mercadona en su relación con proveedores a lo largo del tiempo? ¿En qué aspectos ha cambiado? Lo he explicado en el punto 3. Pero sí, la estrategia es cambiante, como todo. Los interproveedores empezaron con la estrategia inicial de los años 80 SPB (siempre precios bajos) se eliminaron los folletos y las ofertas, siendo pioneros en ello. Actualmente no existe el interproveedor, se busca al mejor proveedor posible especialista por producto, en España o fuera. Si bien los que siendo interproveedores adecuaron su capacidad fabril y sus conocimientos pueden tener cierta ventaja, siempre que lo hagan bien

9. Si puedes compartirlo, ¿qué porcentaje de tu facturación corresponde a Mercadona?
En la actualidad alrededor del 70%

10. ¿Cómo describirías la comunicación y la colaboración con el equipo de compras de Mercadona? ¿Han sido receptivos a tus necesidades y sugerencias? Se comparte todo con el cliente, para ser operativos y buenos competidores. Mercadona tiene su propio sello y no siempre es lo que su fabricante entiende o puede. Pero existe un nexo de unión y comunicación muy potente que siempre busca lo mejor para todos, entre Mercadona y su fabricante.

11. ¿Puedes compartir tus experiencias enfrentando situaciones de crisis o desafíos particulares mientras trabajabas en colaboración con Mercadona y cómo fueron gestionadas? La exigencia es muy grande y conlleva mucho stress y por ende tensiones, pero es algo inherente en los negocios. Lo que si estoy convencido que Mercadona ayuda a ser mejores competidores

A-2. Entrevista con un proveedor de Mercadona.

Debido a la sensibilidad de los datos y al requerimiento de confidencialidad por parte del entrevistado, procedemos a dejar en el anonimato al proveedor.

1. ¿Cómo describirías tu experiencia trabajando como proveedor de Mercadona en comparación con otras empresas con las que trabajas? Mercadona es un cliente altamente

exigente que demanda productos de calidad a precios competitivos. Su política se centra en ofrecer su marca blanca y la mejor alternativa calidad-precio de los fabricantes disponibles. Por lo tanto, cuando Mercadona solicita algo, se considera una prioridad.

2. ¿Qué ventajas o beneficios has encontrado al colaborar con Mercadona como cliente?

¿Has notado alguna desventaja o desafío particular? La ventaja de trabajar con Mercadona radica en que estar en sus estanterías garantiza un volumen de ventas asegurado con un margen porcentual predefinido, ya que su política empresarial evita promociones, estableciendo un precio constante durante un período determinado. El desafío consiste en cumplir con sus estándares de precios y rotación semanal por tienda para evitar ser excluido de su catálogo de productos.

3. ¿Puedes explicar cómo ha evolucionado la relación entre tu empresa y Mercadona desde que comenzasteis a trabajar juntos?

Con la apertura de nuevas tiendas y el crecimiento de su facturación, Mercadona ha elevado sus estándares de exigencia con los fabricantes.

4. ¿Qué tipo de requisitos o estándares de calidad te ha solicitado Mercadona y cómo los has cumplido?

Año tras año, hemos experimentado un aumento en las expectativas de rentabilidad por parte de Mercadona, lo que ha llevado a la exclusión de muchas de nuestras marcas de sus tiendas y al incremento de los estándares de calidad exigidos. La innovación es una demanda constante, por lo que siempre presentamos nuestros nuevos productos a Mercadona.

5. ¿Has tenido que realizar inversiones significativas o adaptaciones en tu empresa para satisfacer las necesidades de Mercadona? ¿Cómo ha sido el proceso y su financiamiento?

Sí, hemos realizado inversiones y desarrollado nuevos productos específicamente para Mercadona.

6. ¿Qué tipo de logística y cadenas de suministro has tenido que establecer o mejorar para cumplir con los requisitos de Mercadona?

Aunque son exigentes en cuanto a las fechas de entrega, nuestra logística se adapta a sus demandas, dado que ya mantenemos estándares elevados en ese aspecto.

7. ¿Puedes hablar sobre cómo ha impactado trabajar con Mercadona en tus márgenes de beneficio y rentabilidad? Mercadona es un cliente más rentable en comparación con muchos otros distribuidores, a pesar de que a lo largo de los años hemos experimentado una disminución en la rentabilidad.

8. ¿Has notado una evolución en la estrategia de Mercadona en su relación con proveedores a lo largo del tiempo? ¿En qué aspectos ha cambiado? Efectivamente, el nivel de exigencia por parte de Mercadona ha ido en aumento.

9. Si puedes compartirlo, ¿qué porcentaje de tu facturación corresponde a Mercadona? La pérdida de peso en nuestra facturación debido a Mercadona es un dato confidencial, pero ha sido significativa.

10. ¿Cómo describirías la comunicación y la colaboración con el equipo de compras de Mercadona? ¿Han sido receptivos a tus necesidades y sugerencias? Aunque la comunicación con Mercadona es generalmente buena, hay momentos de tensión, especialmente cuando sus expectativas son elevadas.

11. ¿Puedes compartir tus experiencias enfrentando situaciones de crisis o desafíos particulares mientras trabajabas en colaboración con Mercadona y cómo fueron gestionadas? Preferimos no abordar esta pregunta en particular.

12. ¿Cómo han afectado los recientes cambios en el modelo relacional con Mercadona a nivel económico, logístico y de márgenes desde la perspectiva de su empresa? A pesar de algunos aspectos negativos, Mercadona sigue siendo un cliente estratégico para nosotros. Aunque hemos experimentado una pérdida de rentabilidad a lo largo de los años, sigue siendo un mercado competitivo donde muchos proveedores desean participar cuando Mercadona abre concursos entre diferentes proveedores.