

MARTÍNEZ LORIENTE: LA CARNE DE MERCADONA¹

“Nuestro negocio es de volumen y eficiencia: se ganan solo 10 céntimos de euro por kilo, así que un pequeño despiste puede ser catastrófico. Además, el 80% del coste corresponde a la materia prima, por tanto, también es un negocio de conocer las fuentes de aprovisionamiento que, en nuestro caso, están abiertas al mundo.

Uno de nuestros principales retos es acompañar a Mercadona² en su crecimiento y eventual internacionalización y aportarles nuestro “know-how” del sector cárnico. Aun cuando nos han bajado los niveles de rentabilidad, estamos convencidos en el éxito a largo plazo.

También queremos continuar potenciando acciones para reducir los costes. En 2010, por ejemplo, hicimos una inversión de 2 millones de euros en nuestras plantas para mejorar aspectos del transporte. El resultado fue un ahorro de 500.000 euros al mes para Mercadona. Aunque el transporte no sea nuestra responsabilidad, acometimos la inversión por cuenta propia, ya que entendemos que todo ahorro, al final, se transmite al precio y hace a nuestro negocio más competitivo. Pensamos siempre en términos de Cadena de Suministro, teniendo siempre en mente al consumidor. La relación de Mercadona y Martínez Loriente es de hermanos”.

Francisco Garrigues, Director General de Martínez Loriente, junio de 2011.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, y con la colaboración de la asistente de investigación D^a Anylu Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febrero 2012, Instituto Internacional San Telmo. España.

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

² Mercadona era una compañía de supermercados de capital español y familiar que contaba, en 2010, con más de 1.310 supermercados de proximidad repartidos por 46 provincias en España. En el mismo año obtuvo unas ventas de 16.485 millones de euros. Mercadona había anunciado su intención de internacionalizarse siendo Italia, Portugal, Francia y Marruecos sus objetivos preferentes.

NACIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE MARTÍNEZ LORIENTE

“Paco, para el desarrollo que tengo previsto de Mercadona, voy a necesitar que la carne se presente en bandejas. Y estos volúmenes solo serán posibles si se hacen industrialmente ¿Te quieres encargar tú de hacerlas?”³”

Francisco Martínez, Presidente de Martínez Loriente S.A., recordaba esta conversación mantenida en 1999 con Juan Roig, Presidente de Mercadona, mientras paseaba un sábado más por el Polígono Agroalimentario de Buñol.

Al final de la década de los 90 Mercadona había sufrido las consecuencias de la fiebre aftosa y la crisis de las vacas locas. Además, lidiaba con una gran dispersión de proveedores, formatos y calidades de producto. Juan Roig veía prioritario garantizar la seguridad alimentaria y la homogeneidad, tanto de los productos como del servicio a su red de supermercados. La única manera de hacerlo era, pensaba, a través de un interproveedor⁴ eficiente y de confianza.

Embutidos F. Martínez, S.A.⁵ ya era interproveedor y contaba con el conocimiento industrial necesario para tratar la carne como Mercadona la necesitaba. Sin embargo, no eran expertos en la crianza y sacrificio de los animales, aspecto crítico si se quería controlar toda la cadena de suministro. Para resolver esta cuestión se acordó la participación de Incarlopsa⁶ en el proyecto.

El grupo Martínez Loriente⁷ nació en octubre de 1999 para suministrar en exclusiva productos cárnicos a Mercadona, utilizando para ello el modelo de interproveedor. En el anexo 1 se encuentra un diagrama con la estructura de la empresa en junio de 2011.

Las perspectivas de crecimiento de Mercadona eran muy ambiciosas, ya que querían pasar de las 400 tiendas del año 2000, a 1.000 en un plazo de cinco años. En el apéndice 1 se encuentra una descripción de la evolución y desarrollo de Mercadona, su filosofía empresarial y la figura de interproveedor.

Los volúmenes de carne en bandejas que Martínez Loriente debía suministrar eran espectaculares. En palabras de su Director General, Francisco Garrigues:

³ Hasta 1998, Mercadona ofrecía la carne fresca a sus clientes a través de los mostradores tradicionales realizando el corte según llegaban los clientes. Entre 1998 y 2002, Mercadona compartía este sistema con la venta de carne fresca en bandejas, que se elaboraban en el propio supermercado.

⁴ Puede encontrarse una descripción resumida del concepto de interproveedor en el apartado “La figura de interproveedor” del Apéndice 1.

⁵ Embutidos F. Martínez S.A. servía a Mercadona el embutido fresco y las hamburguesas.

⁶ Incarlopsa fue uno de los primeros interproveedores de Mercadona. Servía jamones curados y carne fresca de cerdo, ternera y cordero.

⁷ La sociedad Martínez Loriente S.A. estaba participada al 45% por Embutidos Martínez (a través del accionista Torrent Firmer), otro 45% por la empresa Industrias Cárnicas Loriente Piqueras, S. A. – Incarlopsa– (a través de Serlopi) y al 10% por Mercadona.

“Cuando hicimos las primeras previsiones de volumen, nos asustamos y nos preguntábamos si seríamos capaces de cumplir”.

“El reto era diseñar y ejecutar un proyecto que cumpliera y superara las expectativas de nuestro único cliente. Para ello se tomaron las decisiones estratégicas que marcaron el futuro de la compañía. Había que tratar la carne de un modo que nunca se había hecho”.

La clave era diseñar un proceso industrial que garantizara el cumplimiento de los objetivos marcados por Mercadona:

- Garantía de Seguridad Alimentaria.
- Homogeneidad del producto.
- Cumplimiento de las entregas en tiempo y forma (servicio).
- Todo ello a un coste competitivo.

Había que modificar la forma de trabajar del sector en muchos aspectos. Principalmente en temas operativos, como el aprovisionamiento, el diseño de los procesos y el uso de la tecnología de producción.

Aprovisionamiento

El sistema tradicional de compra no era válido, se necesitaba un tipo de animal homogéneo en morfología y calidad de su carne⁸. Era necesario que los ganaderos se adaptasen a nuevos métodos de crianza de los animales, con estrictos procedimientos en cuanto a la selección genética, la alimentación y los tratamientos sanitarios. Todo ello sujeto a auditorías y controles. Se trataba de trasladar el modelo de interproveedor aguas arriba de la cadena de suministro.

Una de las grandes dificultades iniciales fue convencer a los ganaderos para que aceptasen trabajar bajo Acuerdos Marco. Éstos les aseguraban un volumen anual con un margen garantizado y los costes eran cubiertos previa justificación documentada. Esta política de “libros abiertos” frecuentemente generaba desconfianza entre los ganaderos.

Diseño industrial

El proceso de producción, simplificado, se dividía en dos áreas diferenciadas: la zona húmeda (recepción de las canales, enfriamiento, despique y fileteado) y la zona seca (envasado y expedición). El anexo 2 muestra un diagrama de procesos detallado.

El reto era minimizar el tiempo de estancia de la carne en la fábrica. Había que realizar los pasos básicos del proceso lo más rápidamente posible y con el menor tiempo de

⁸ Se requería que todos los animales fuesen hembras de una raza determinada.