

## LACTIBER<sup>1</sup>

A finales de 2005 la dirección de Lactiber había recibido la propuesta de convertirse en el interproveedor que gestionase la categoría de las mantequillas para la marca Hacendado del grupo de distribución Mercadona<sup>2</sup>.

Hasta la fecha, Lactiber era el interproveedor único para otras categorías de productos lácteos: leches básicas y funcionales, batidos y natas. La propuesta venía a reforzar la estrategia de la empresa de incrementar su participación como Interproveedor de Mercadona, su único cliente.

María Marcos, había recibido el encargo de realizar el estudio de costes de los nuevos productos y debía presentar una recomendación al Consejo de Administración de la empresa sobre si la producción de la mantequilla para Mercadona convenía o no a Lactiber en términos económicos, así como una propuesta de precios a ofertar para los diferentes formatos.

### LA EMPRESA

Lactiber Corporación Alimentaria era una empresa creada al 50% por Covap e Iparlat a comienzos del año 2005, con el objetivo de convertirse en el interproveedor único para los productos lácteos de Mercadona y liderar el mercado lácteo español.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Soto Araneta con el apoyo del profesor Raúl Ibáñez Trianteno, ambos del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 2011, 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.

<sup>2</sup> [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)

Hasta el año 2005, tanto Iparlat como Covap, envasaban la leche para la marca Hacendado. Ambas empresas eran interproveedores independientes de Mercadona para las categorías de leche y derivados lácteos.

### **COVAP**

La Sociedad Cooperativa Andaluza Ganadera del Valle de los Pedroches (Covap), con sede en Pozoblanco, nació en 1959 como unión de un grupo de ganaderos del norte de la provincia de Córdoba<sup>3</sup> con el objeto de buscar soluciones comunes a la alimentación del ganado. Posteriormente se iniciaron actividades de comercialización de la producción de leche, lana y carnes, al tiempo que se incorporaban nuevos servicios a los ganaderos.

En el año 2002 se puso en marcha la nueva fábrica de Leche de Pozoblanco, equipada con las tecnologías más avanzadas y que supuso una inversión de 27 millones de euros.

En el año 2005 Covap contaba con cerca de 15.000 socios cooperativistas, vendía 232 millones de euros repartidos en sus tres líneas de negocio - productos para la alimentación animal, productos lácteos y productos cárnicos - y daba empleo directo a 450 personas.

### **IPARLAT**

Iparlat, S.A. se creó en el año 1992, fruto de la integración de diversas cooperativas y centrales lecheras vascas cuya trayectoria arrancaba en los años '60. Posteriormente, en el año 1996, se incorporó la planta de embotellado y la red de recogida de Lactaria Española, de modo que se integró todo el proceso de producción y comercialización de productos lácteos, desde la materia prima hasta la distribución al punto de venta.

En el año 2005, Iparlat contaba con cuatro plantas productivas, una en Pamplona, dedicada a la fabricación de derivados lácteos como yogures, flanes o postres de larga duración; una en Renedo de Piélagos (Cantabria), especializada en botellas de litro y medio de leche, además de batidos y horchata; una tercera en Urnieta (Guipúzcoa), en la que se producía la leche en brik en todas sus variedades, además de otros productos presentados en brik y leche fresca; por último, su más reciente inversión, la planta de Carranza (Vizcaya), en la que se envasaban todos los productos lácteos en PET<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> En la región de Andalucía, en el sur de España.

<sup>4</sup> El PET (Poli Etilén Tereftalato) es un tipo de materia prima plástica derivada del petróleo muy empleado en la fabricación de envases rígidos en la industria alimentaria por sus cualidades de conservación, factor barrera, peso, resistencia térmica y química y fácil reciclado y recuperación.

## **MERCADONA**

Mercadona era una compañía de distribución cuyos orígenes se remontaban a 1977, integrada dentro del segmento de supermercados y de capital 100% español.

Durante el año 2005, alcanzó una facturación de 10.300 millones de euros, cifra que la convirtió en la primera cadena española de supermercados. Los supermercados, con una sala de ventas de unos 1.300 metros cuadrados de media, respondían a un modelo de comercio urbano de proximidad, con un amplio surtido en alimentación, droguería, perfumería y complementos.

En el año 2005 Mercadona era la empresa de distribución con mayor crecimiento en España, tanto por nuevas aperturas de tiendas como por la excelente evolución de las ventas en superficie comparable<sup>5</sup>. A nivel nacional, estaba presente en 46 provincias de 15 comunidades autónomas de España con una red de más de 1.100 supermercados.

La filosofía de marca Hacendado de Mercadona se basaba en el desarrollo del concepto de "interproveedor". En este sentido, Mercadona buscaba proveedores que compartiesen una filosofía de relaciones a largo plazo, con transparencia total de información entre las partes y objetivos comunes en I+D y marketing<sup>6</sup>. Los interproveedores de Mercadona gestionaban cada categoría con el objetivo de ofrecer productos de alta calidad que respondiesen a su estrategia "SPB" (Siempre Precios Bajos) y se adaptasen a las necesidades de sus clientes, "los jefes" en la terminología de Mercadona.

Los interproveedores de Mercadona solían ser empresas nacionales - o con estructuras productivas en España - y con un historial de buen entendimiento mutuo en sus relaciones. Debían tener potencial de crecimiento e involucrarse en proyectos innovadores comunes. Por regla general, cada categoría era gestionada por un solo interproveedor para toda la cadena.

## **LACTIBER**

Con estas premisas, en el año 2005, Covap e Iparlat decidieron crear Lactiber. La empresa se creó con el objetivo de convertirse en el interproveedor único de Mercadona para la categoría de leche líquida y derivados lácteos. El reto para el horizonte del año 2010 era envasar 1.000 millones de litros; ello supondría que uno de cada tres litros de leche consumidos en España estaría fabricado por Lactiber<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Fuente: Memoria anual. Mercadona

<sup>6</sup> Para una información mas completa sobre Mercadona y sus interproveedores se puede consultar el caso PI-67 "Mercadona-Conservas Ubago: El concepto de Interproveedor", publicado por el Instituto Internacional San Telmo.

<sup>7</sup> Fuente: Memoria COVAP. Carta del Presidente.