

## ZADISA: EL PROBLEMA DE LA FALTA DE ESPACIO EN EL ALMACÉN<sup>1</sup>

*“¡Imposible! El almacén está a tope y no tenemos espacio para meter ni una botella más”.*

Esta fue la respuesta que José Antonio Rocatín, encargado del almacén, dio a M<sup>a</sup> Ángeles Ruberte, Directora General de Zadisa. M<sup>a</sup> Ángeles le había preguntado si era posible atender la propuesta de DrinkyCo<sup>2</sup> de utilizar parte de su almacén para la gestión de los *snacks*.

M<sup>a</sup> Ángeles era una mujer calmada y de trato afable. Ella le argumentaba a José Antonio:

*“Nada es imposible; hay que verlo como una oportunidad. Tendremos que encontrar la forma de sacar esos metros sin morir en el intento. Analizando todas las alternativas detenidamente, estoy segura de que encontraremos una solución satisfactoria para nuestra empresa y nuestro cliente.*

*En Zadisa siempre hemos dicho que sí a todos los planteamientos que supusiesen una posibilidad de crecimiento rentable. Ésta es una oportunidad para fidelizar a uno de nuestros mejores clientes. Nos están pidiendo que incrementemos los servicios que les prestamos, ¿cómo vamos a negarnos?*

*La evaluación económica vendrá después, pero, si lo hacemos bien, tendremos más fortaleza para capear el temporal que se está viviendo en el sector. Bueno, en el sector y en todo el país”.*

---

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

Copyright © Abril 2013, 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> DrinkyCo Iberia operaba en España y Portugal, produciendo y comercializando productos variados de alimentación y bebidas agrupado en dos divisiones de negocio – DrinkyCo Foods Iberia y DrinkyCo Bebidas Iberia. La división de Foods producía y comercializaba patatas fritas, *snacks* de patata y cereales, gazpachos, frutos secos y productos de bollería. La división de Bebidas comercializaba un amplio abanico de refrescos carbonatados, refrescos sin gas, bebidas isotónicas, energéticas y zumos. Nota: el nombre de la empresa ha sido modificado.

## LA PROPUESTA DE DRINKY-CO

A raíz de la unificación, en 2010, de las divisiones de bebidas y alimentación de DrinkyCo (DrinkyCo Foods y DrinkyCo Bebidas), la compañía había decidido que, en Zaragoza, se gestionasen desde un mismo almacén.

En línea con esta idea, en septiembre de 2012, DrinkyCo pidió a Zadisa incorporarse a sus instalaciones a nivel logístico y de almacenaje. También pidió disponer de oficinas. DrinkyCo necesitaría 200 m<sup>2</sup> para uso de oficinas, 900 m<sup>2</sup> para almacenaje de *snacks* y 400 m<sup>2</sup> para almacenaje de equipos de servicio técnico y PLV<sup>3</sup>.

En Zadisa pensaban que la propuesta reflejaba la seguridad y confianza que Zadisa ofrecía a DrinkyCo como distribuidor exclusivo de refrescos. Se podría esperar que, paulatinamente, DrinkyCo fuera pidiendo a sus distribuidores regionales que asumiesen la gestión logística de su cartera de productos de alimentación seca.

La propuesta requeriría una inversión por parte de Zadisa que, según el Gerente de la distribuidora, Isaías Sánchez, comprometería demasiados recursos.

*“En el negocio de la distribución quedamos los que quedamos. Los que se retiran del mercado no vuelven y no están entrando nuevos operadores. Esta decisión va a condicionar nuestro futuro y podría tener graves consecuencias si no elegimos sabiamente”.*

Además del almacenaje de las cajas de *snacks*, se tendría que llevar a cabo un trabajo de *picking*, para formar pedidos con productos “suelos”. Este tipo de pedidos iba destinado a pequeños establecimientos que, por su volumen de venta, no podían comprar cajas completas. DrinkyCo Foods no quería dejar de atenderlos y pedía a sus distribuidores que los sirviesen, aprovechando las rutas que tenían para los clientes de bebidas.

Por tanto, con la propuesta de DrinkyCo, se planteó la posibilidad de iniciar tres nuevas líneas de negocio<sup>4</sup>:

1. Alquiler de las oficinas y de la nave para servicio técnico y PLV, ya que éstas serían propiedad de Zadisa, que actuaría como arrendador.
2. Logística de cajas de *snacks* (esta actividad requería el uso de 900 m<sup>2</sup> de almacén). Consistiría en la recepción y descarga de las cajas, su custodia y su conteo en el momento de la carga.
3. Preparación y reparto del *picking* de *snacks*.

---

<sup>3</sup> Publicidad en el Lugar de Venta.

<sup>4</sup> Para las actividades 1 y 2, DrinkyCo era cliente de Zadisa; en el caso de la actividad 3, así como para la distribución de bebidas, DrinkyCo era proveedor de Zadisa.

La fecha requerida para iniciar las nuevas actividades era el uno de julio de 2013. El equipo de M<sup>a</sup> Ángeles se comprometió a valorar la propuesta y dar una respuesta antes de fin de año.

M<sup>a</sup> Ángeles se preguntaba qué ventajas e inconvenientes planteaba la propuesta. Si la aceptaban, ¿correrían demasiados riesgos en una época de incertidumbre, o representaba una oportunidad? ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de negarse a acceder a dicha propuesta?

## **EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN EN 2012 DE ZADISA**

La familia Ruberte constituyó Zadisa en 1988 para encargarse de la distribución y comercialización de toda clase de bebidas. Inicialmente, comenzaron realizando la logística de la cerveza El Águila y el agua embotellada Font Vella.

La operativa del negocio consistía en descargar los camiones de los fabricantes, almacenar la mercancía y preparar los pedidos para los distintos clientes de los canales Horeca<sup>5</sup> y alimentación. También, se encargaban de la venta a través de un equipo propio de comerciales. Zadisa realizaba las tareas de facturación, asumiendo el riesgo de impago. El reparto, en su mayor parte, corría a cargo de trabajadores autónomos.

Un gran hito marcó la historia de la empresa: el Grupo Heineken los eligió como distribuidores para sus cervezas nacionales y de importación. Tener una marca de prestigio internacional en la cartera de Zadisa representó un importante empuje para su desarrollo. En 2012 contaban con 26 personas en nómina, además de 13 repartidores autónomos (ver anexo 1).

A lo largo de los años, el catálogo de marcas y productos distribuidos había ido aumentando, completando el agua y la cerveza con refrescos, gaseosas, otras bebidas carbonatadas, zumos, batidos, cafés, vinos, cavas, sidras, mostos, licores de frutas y aguardientes (ver anexo 2). En 2012, Zadisa tenía un porfolio de 675 referencias. Desde hacía más de veinte años, aprovechando la sinergia de la red comercial y de las rutas de transporte propias, también comercializaba lotes y cestas de Navidad del Grupo Disber<sup>6</sup>. Zadisa preveía alcanzar ese año una facturación de casi cinco millones y medio de euros (ver anexo 3).

Zadisa era proveedor de bebidas para la mayor parte de los establecimientos de hostelería, cadenas y grandes superficies, tanto en la capital como en el extrarradio de Zaragoza. En total se atendían unos 3.000 puntos de reparto.

---

<sup>5</sup> Hostelería, Restauración y Catering.

<sup>6</sup> El Grupo Disber era una empresa ubicada en Domeño, Valencia, dedicada a la confección y distribución de cestas y lotes de Navidad a nivel nacional. Eran líderes en ventas con un millón de lotes anuales.