

## TRADER JOE'S Y EL TARRO DE MANTECA DE GALLETAS SPECULOOS<sup>1</sup>

El tiempo era terrible. Dos semanas sin parar de llover. Phillip (Phil) West, Gerente (Capitán) del peculiar supermercado Trader Joe's situado en el distrito de Chelsea en Nueva York (ubicado en el número 675 de la Sexta Avenida), miraba por la ventana de su oficina con una expresión más bien triste en su cara. La música se detuvo y la voz del locutor de la emisora WQXR-FM devolvió a Phil a la realidad: *“si miráis al cielo, todo lo que veréis son nubes negras; pero no os deprimáis, serán sólo unos chubascos que dejarán paso a una tarde soleada. Soplará un viento moderado del noroeste y la máxima será de unos 10 grados. La probabilidad de lluvia esta mañana es del 20%. La primavera está a la vuelta de la esquina”*.

### TRADER JOE'S

La compañía, con base en Monrovia, California, fue fundada en 1958 por Joe Coulombe, con el nombre de Pronto Markets y cambió su denominación por la de Trader Joe's en 1967, con la apertura de la primera tienda en Pasadena. Su ambientación como un club de aventureros, las paredes de madera de arce y las camisas Hawaianas del personal, pronto fueron muy conocidas en todo el país.

En 1979, la cadena de supermercados fue adquirida por la familia Albrecht y actualmente es una filial del grupo Aldi Einkauf GmbH & Co. No obstante, Coulombe

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Manuel García Ayuso, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright Julio 2016, 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Este caso ha sido redactado en base a información pública obtenida de la página web de la empresa, excepto la situación planteada entre ambos protagonistas y la información relativa a los costes, que corresponden a una simulación realizada por el autor con fines exclusivamente pedagógicos.

siguió siendo el consejero delegado de la compañía hasta 1987, año en que fue sucedido por John Shields. En los 14 años que Shields ocupó el cargo de máximo ejecutivo, la expansión de Trader Joe's fue sobresaliente, abriendo tiendas tanto en la costa oeste como en la costa este, con un crecimiento extraordinario de sus ingresos y beneficios.

Posteriormente, el puesto de consejero delegado recayó en Dan T. Bane, con el que la compañía llegó a ser una de las mayores y más prestigiosas cadenas de supermercados del país. En 2013, Trader Joe's contaba con más de 400 establecimientos en más de 20 estados, aproximadamente 20.000 empleados, ingresos totales superiores a los 12.000 millones de dólares y beneficios de casi 360 millones.

Trader Joe's vende el 80% de sus productos con su propia marca, con un precio significativamente inferior al de los productos con marca del fabricante y exige a éstos que no revelen información alguna sobre sus relaciones comerciales.

Entre las características más sobresalientes de la compañía está la cuidadosa atención que prestan a su imagen y a todos los aspectos relacionados con la responsabilidad social corporativa. En materia de marketing, todos sus esfuerzos han ido orientados a sensibilizar al cliente con el hecho de que sus productos de marca blanca no contienen colorantes, aromatizantes o conservantes artificiales, ni grasas transgénicas, que son elaborados con ingredientes no modificados genéticamente y, en el caso de los lácteos, que son producidos a partir de leche de vacas a las que no se suministran hormonas artificiales.

## **LA MANTECA DE GALLETAS *SPECULOOS***

Las galletas *Speculoos* son un producto típico de repostería en Bélgica, Holanda y el norte de Francia, que tradicionalmente se elabora alrededor de la fiesta de San Nicolás (el 6 de diciembre), con formas que evocan escenas de la historia de San Nicolás de Bari. Sus ingredientes básicos son una mezcla de especias (coriandro, canela, jengibre, nuez moscada y pimienta blanca), harina y azúcar moreno, a los que se añade una pequeña proporción de levadura química, que hace que la masa crezca muy poco, confiriendo a las galletas una estructura muy compacta.

La manteca de galletas *Speculoos* consiste básicamente en galletas *Speculoos* trituradas, mezcladas con azúcar y aceite (ver Anexo 1). La pasta tiene la misma consistencia que la manteca de cacahuets o la *Nutella*, aunque no contiene ningún tipo de fruto seco.

El producto fue introducido en el mercado estadounidense en 2011 y pronto se convirtió en un artículo muy demandado por los consumidores. Fue tal su éxito que al poco de su introducción en sus tiendas, Trader Joe's tuvo que limitar el número de unidades por cliente a sólo una.

## EL NEGOCIO

En abril de 2012, poco después de que Trader Joe's comenzara a vender la manteca de galletas *Speculoos* en algunos de sus establecimientos, Phil estaba intentando decidir si debía o no adquirir unas 4.000 unidades de ese producto con el que los jóvenes (y los no tan jóvenes) parecían estar volviéndose locos. Pensaba que podría ser una buena idea vender el producto entre el 1 de mayo y el 30 de septiembre, lanzando una campaña con la que anunciaría conjuntamente la manteca normal o la crujiente, con helado de vainilla o crackers.

Concretamente, Phil se estaba planteando comprar 3.800 tarros de 400 gramos de manteca (normal y crujiente), con un coste de 3,24 dólares cada uno, dado que preveía que en su establecimiento podría vender aproximadamente 25 unidades al día. En una reciente reunión, Dough Wilson, gerente de una tienda en Los Ángeles, le había contado que algunos supermercados que Trader Joe's tenía en la costa oeste habían introducido el producto y lo estaban vendiendo a 3,69 dólares, consiguiendo unos ingresos muy satisfactorios.

Con el fin de asegurar la visibilidad del producto y atraer a los clientes, pensó que sería conveniente adquirir de su proveedor habitual un expositor de madera, cuyo coste estimó en 120 dólares. Phil tenía previsto colocar el expositor con la manteca de galletas *Speculoos* en una cabecera del pasillo central, junto a la línea de cajas registradoras.

## LA REUNIÓN CON EL DIRECTOR REGIONAL DE CONTROL DE GESTIÓN

Phil, que era un directivo prudente, consideraba que no debía tomar la decisión sin antes consultar con Bryan Johnson, director regional de control de gestión. Por consiguiente, le envió un correo electrónico con una breve descripción de su proyecto (Anexo 2). Bryan respondió unos días más tarde (Anexo 3).

Tan pronto como recibió la respuesta, Phil llamó a Bryan para pedirle una reunión urgente. A la mañana siguiente, se encontraron en la oficina de Bryan. "Hola, Bryan", dijo Phil, *"nada más recibir tu mensaje sentí la necesidad urgente de sentarme contigo para hablar de este tema. ¿Yo pensaba que esto de la manteca de galletas Speculoos era un negociazo, pero tú parece pensar que perderé dinero si la vendo en mi supermercado, no es así? No consigo comprender cómo es posible que tus números digan que voy a tener pérdidas cuando yo veo tan claro que la dichosa manteca es negocio. ¿Son todos los gerentes que la venden en sus tiendas una panda de necios dispuestos a perder su retribución variable? Para mí el tema es tremendamente sencillo. Mira: yo compro el tarro a 3,24 dólares y lo vendo a 3,69, así que gano 45 céntimos por unidad. Tengo que pagar 120 dólares por el expositor, de modo que, si vendo 25 unidades por día, en 11 semanas estaré ganando dinero con la manteca. Simple, ¿no te parece?"*.