

MARTÍNEZ LORIENTE LA CADENA AGROALIMENTARIA SOSTENIBLE¹

“En 2013 iniciamos una profunda transformación con el Plan Estratégico ‘MÁS LEJOS, MÁS LÍDERES’. El nuevo modelo de empresa tenía cuatro pilares fundamentales: el crecimiento, la eficiencia, la sostenibilidad y la innovación.

Los resultados de 2014 muestran la primera cosecha de aquel plan, pero tenemos por delante el reto de mantenernos como referente en el sector de producción de carnes y elaborados.

Para conseguirlo, debemos consolidar los proyectos que tenemos en marcha. Es especialmente importante que seamos capaces de crear la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Martínez Loriente (CASMAL)”.

Francisco Garrigues, Consejero Delegado de Martínez Loriente, decía estas palabras tras el anuncio (el 30 de abril de 2015) del cambio en el accionariado de Martínez Loriente. Embutidos Martínez² adquiriría el 100% de las acciones de Martínez Loriente. El objetivo de la operación era reforzar la especialización de cada uno de los anteriores accionistas en sus propios negocios. Ya en privado, Garrigues continuaba su reflexión:

“Estoy convencido de que podemos cambiar el modelo de aprovisionamiento de vacuno, no solo en Martínez Loriente, sino en el mercado español. La filosofía CASMAL se basa en la mejora de la eficiencia en la cadena de suministro y esta idea es imbatible. Los primeros que consigan desarrollarla obtendrán una importante ventaja competitiva durante algún tiempo. Luego, habrá que seguir inventando cosas...”

¹Caso 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^a Andrea Montalvo Contreras, gracias a la aportación económica de Martínez Loriente S.A. para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Enero 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.

² A través de Torrent Fimer, empresa de la que Juan Francisco Martínez Rodríguez era titular y presidente.

ANTECEDENTES

En 2015 Martínez Lorient era una empresa referente en la elaboración de productos cárnicos en Europa y se encontraba a la vanguardia en seguridad alimentaria, calidad y precio. Marcada por su historia, la empresa había tenido siempre como objetivo la búsqueda de la eficacia y la eficiencia, para lograr la satisfacción del consumidor, “El Jefe”, como solían llamarle internamente. La empresa contaba con tres centros de elaboración distribuidos en España (Cheste y Buñol en Valencia y Tarancón en Cuenca) y una granja Experiencial en Villamarchante, Valencia.

La exportación alcanzó en 2014 las 15,2 mil toneladas de carne, lo que representaba un 12% de las ventas totales y un incremento de 67% respecto al año anterior. La exportación creció especialmente en los productos vacunos que no tenían salida nacional por los hábitos gastronómicos; así como en las pieles y otros excedentes de producción. Esto permitía seguir creciendo sin necesidad de vender a la competencia de Mercadona. En el 2014, Martínez Lorient estaba presente en más de 15 países de Europa, Asia y África.

La historia de Martínez Lorient comenzó en octubre de 1999³, cuando nació para suministrar en exclusividad productos cárnicos a Mercadona bajo el modelo de interproveedor⁴. La producción se inició en junio de 2002. Desde ese momento, la trayectoria de Martínez Lorient fue vertiginosa, en gran parte arrastrada por el éxito de su único cliente, que pasó de 400 tiendas y una facturación de 3.400 M€ en el año 2000, a 1.521 tiendas y 20.161 M€ en 2014⁵.

Desde su nacimiento, se decidió adoptar el Modelo de Excelencia de la *EFQM*⁶, basado en la Calidad Total y la Gestión por Procesos. Heredado de Mercadona, el modelo de gestión buscaba satisfacer los cinco elementos claves del negocio: “El jefe” (consumidor), el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. Para ello, la empresa entendía que el objetivo prioritario era lograr la excelencia en todos los procesos productivos: la automatización, la innovación y la garantía de calidad.

En el año 2002 Martínez Lorient comenzó a suministrar bandejas de carne para los lineales de Mercadona. En 2003 Juan Roig, presidente de Mercadona, se convenció de que el aprovisionamiento industrial de la carne en bandejas era viable. Por aquel entonces, Martínez Lorient suministraba carne aproximadamente al 50% de los supermercados de la cadena valenciana; el resto seguía manteniendo el tradicional sistema de aprovisionamiento local y despique en tienda. Roig pidió a Martínez Lorient que

³ El Grupo Martínez Lorient se constituía con la participación de tres empresas: Embutidos Martínez (45%), Incarlopsa (45%) y Mercadona (10%).

⁴ En el Apéndice 1 se encuentra una descripción sobre el concepto de interproveedor en Mercadona.

⁵ En los anexos 1 y 2 se puede encontrar información sobre la evolución de las principales cifras de Martínez Lorient y Mercadona, respectivamente.

⁶ *European Foundation for Quality Management* www.efqm.es.

extendiese el suministro al 100% de la cadena en seis meses. Éste fue un periodo frenético, con el reto principal de desplegar la capacidad necesaria para atender la demanda.

En 2004 el crecimiento se acompasó al de Mercadona y Martínez Lorienté centró sus esfuerzos en ajustar sus procesos internos para hacerlos más eficientes y rentables, a la vez que seguía aumentando la capacidad de producción. En ese año se incorporó al grupo la planta de Tarancón (Cuenca) para producir cortes y envasado de cordero, así como algunas referencias de porcino, aumentando la producción de 400.000 a 700.000 bandejas al día. Al año siguiente se inauguró la planta del Grupo Cárnico 7 Islas, en Tenerife, para dar servicio a los supermercados de Mercadona en las Islas Canarias.

En 2006 se construyó el complejo Buñol, con una superficie de 500.000 metros cuadrados. El complejo incluía un matadero para vacuno, una planta de producción y una fábrica de platos preparados. A finales del 2007, se compró el 51% de la granja Bovinos de Valencia (Villamarchante) con el objetivo de conocer el negocio ganadero, investigar sobre la mejora nutricional del ganado y sus tratamientos sanitarios.

La reunión de interproveedores de noviembre de 2008 supuso un punto de inflexión en la relación de Mercadona con sus interproveedores. Juan Roig cambió la forma de fijar el precio de cesión básico (el precio que Mercadona pagaba a sus interproveedores por los productos). Se pasaba de sumarle un margen “justo” a los costes del interproveedor, a construir el precio de cesión desde el PVP, restando los impuestos y los costes de Mercadona. El acuerdo era que el margen que resultara se repartiría entre ambos, también si era negativo.

Además, como consecuencia de la incipiente crisis económica que sufría el país, Juan Roig pensaba que *El Jefe* iba a ser mucho más sensible al precio. Se marcó como objetivo reducir el precio medio del carro de la compra en un 10%. Roig pidió a sus interproveedores un ejercicio profundo de revisión de coste. Sugirió hacer un “presupuesto base cero”, donde cualquier propuesta de reducción de costes podía plantearse para su análisis y puesta en marcha.

A partir de ese momento, Martínez Lorienté inició una revisión exhaustiva de todos sus procesos y estableció una política de austeridad. Las primeras medidas fueron encaminadas a la reducción del coste del aprovisionamiento de carne (teniendo en cuenta que representaba el 80% del coste).

Se intensificó la internacionalización de las fuentes de suministro, buscando precios más competitivos en la materia prima. También, en el caso del aprovisionamiento de vacuno, gracias a las investigaciones realizadas en la granja de Villamarchante, se identificó que era posible obtener carne de machos con características similares a la de hembras, siempre y cuando se controlara su alimentación y los procesos de cría.