

## UNES SUPERMERCADOS E IL VIAGGIATOR GOLOSO: LA CONSTRUCCIÓN DE UNA MARCA<sup>1,2</sup>

*“Cuando estás seguro de que sabes algo, conviene mirarlo desde otra perspectiva”.*

Extracto de *L’attimo fuggente/Dead Poets Society*.

### INTRODUCCIÓN

Desde su despacho en Via dell’Industria en Vimodrone, Milán, Mario Gasbarrino, Consejero Delegado del Grupo Unes miraba con orgullo los resultados conseguidos desde que tomó el mando de la empresa en el año 2006.

Sin duda, *“escuchando al mercado”* había apostado fuerte para salir de la atonía en la que estaba inmersa la cadena de supermercados en los años 2004-2006. La transformación del formato UNES en U2 (*“el supermercado a contracorriente”*) y el renacimiento de la marca privada il Viaggiator Goloso (VG, *“que me gratifica en momentos difíciles”*), le habían permitido revitalizar el negocio (*turnaround*), multiplicando el ebit por 24 veces e incrementado la facturación un +82%, acercándose ésta última a la cifra *“mágica”* de los 1.000 millones de euros.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas, con la colaboración del asistente de investigación José Andrade Nuñez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © octubre 2018, 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org)

<sup>2</sup> La información y contenido de este caso son fruto de entrevistas con la dirección de UNES: Mario Gasbarrino (Administrador Delegado), Giuseppe Motta (*Controller*), Gian Maria Gentile (Director del Área Digital), Rosella Brena (Directora de *Marketing* y Ventas), Roberto Comolli (Director de Compras de UNES) y Gabrielle Nicotra (Director de Compras de IPER); del libro *“Retail Marketing Trends, dallo shopper marketing al digital branding”*, de Sebastiano Grandi y del artículo de AECOC C84 “De tiendas por Milán” de Jesús Pérez.

Sus inquietudes y reflexiones actuales se centraban en el *Viaggiator Goloso*, una “*marca privada Premium a precio accesible*” que había demostrado su fortaleza en todas y cada una de las pruebas a las que había sido sometida, lo que le hacía pensar que tenía entre las manos un “*diamante en bruto*”, una marca que podía superar a la enseña; con sólo su *expertise* de distribuidor no estaba seguro de si sería capaz de explotar todo su potencial de desarrollo: *¿qué recorrido tendrán las iniciativas abordadas con VG?, ¿qué otra iniciativas (“locuras”) se nos podrían ocurrir?...y más importante aún, ¿será todo lo anterior suficiente para sobrevivir en un entorno competitivo atenuado por los operadores low cost y por la incipiente llegada del e-commerce al gran consumo de la alimentación?*

## UNES: NACIMIENTO Y DECLIVE

En 1974 Marco Brunelli inaugura el primer hipermercado en Italia, en la provincia de Pavia. Así comienza la historia de los hipermercados Iper, dentro del grupo Finiper (ver Anexo 1: Ubicación de Iper en Italia). Los valores de Iper son la identidad de producto italiano, la popularización de la calidad, la conveniencia, la seguridad alimentaria, la innovación y la inversión constante en la formación de sus empleados. Diez años más tarde, Finiper, siguiendo con su filosofía de innovación, abre el primer centro comercial italiano en Cremona, en 1985. El grupo actual es resultado de numerosas aperturas, adquisiciones y alianzas, entre las que destaca la que mantuvo con Carrefour entre los años 1997 y 2010, de la que todavía queda una marca privada *prémium* compartida (Terre d'Italia) presente en la cadena de hipermercados del Grupo.

Por su parte, el grupo UNES nace en Milán en 1967, gracias a la unión de siete pequeños detallistas milaneses, para desarrollar una red de puntos de venta de pequeñas dimensiones con un enfoque de conveniencia, algo muy novedoso para la época: establecimientos que conjugaban calidad, surtido y proximidad.

En 2002, UNES, que estaba implantada principalmente en las regiones de Lombardía, Piamonte y Emilia, es adquirida por Finiper, garantizándose con ello una serie de sinergias que le permitieron afrontar el desarrollo de la gran distribución italiana. UNES vivió un período de crecimiento hasta 2004, fecha en la que el mercado italiano de consumo mostró signos de cambio que invirtieron el signo de la tendencia: -6% en 2004 y -7% en 2005.

A lo largo de esos años, el mercado mostraba señas claras de madurez y debilidad. La disminución progresiva del poder adquisitivo de las familias hacía que la partida mensual destinada a la compra de productos alimentarios se viera reducida a menos de la mitad. El aumento de los tipos de interés y el creciente clima de desconfianza hacían que el endeudamiento de las familias fuera cada vez mayor. La crisis también hacía mella en la demografía del país. El envejecimiento de la población, el modelo de familia unipersonal o de parejas con hijos únicos era cada vez más común, dando lugar a cambios en el estilo de vida y a una desestructuración de las comidas.

En referencia al sector de la distribución, había un exceso de oferta en el punto de venta y una clara reducción de la innovación en todos los eslabones de la cadena. La falta de diferenciación de los productos en los lineales y entre las enseñas estaba convirtiendo la compra en un acto aburrido y rutinario.

*“Era necesario un cambio... un cambio radical. Intuíamos que ya no podía coexistir el dualismo conveniencia/discount, calidad/precio, etc. estaba claro que había que desarrollar otro modelo que integrara esos conceptos, que evitara que el consumidor tuviera que visitar varias enseñas para completar su cesta”. Inspirado en un viaje a España, y en concreto en el modelo de Mercadona, el nuevo Consejero Delegado definió su sueño como un modelo de negocio que conjugara “el bajo coste con el alto valor”.*

## **U2: EL SUPERMERCADO CONTRACORRIENTE**

A finales de 2006 nace en Ugnano (Bérgamo) un nuevo concepto entre el supermercado y el *discount* con dos objetivos claramente marcados: (i) dar respuesta a los nuevos hábitos y tendencias de consumo (*“menos tiempo, menos dinero y más preocupación por la ecología”*) y (ii) conseguir que el cliente pudiera hacer toda su compra en un mismo lugar.

De este modo, y bajo la idea de base *“ayúdame a ahorrar, pero no me hagas sentirme pobre”* (*“fammi risparmiare, ma non farmi sentire povero”*), UNES diseña e implementa un nuevo modelo de negocio que trata de evitar que el consumidor comparta su *ticket* de compra entre el *discount* para los *“commodities”*<sup>3</sup> y el supermercado para los frescos y productos de marca.

Para conseguir estos objetivos había que hacer cambios y dotar a la nueva enseña de una personalidad y un ADN propios. Bautizado como *“U2: el supermercado contracorriente”*, este concepto trae a Italia la fórmula norteamericana de *“todos los días precios bajos”* (*“Every Day Low Prices, EDLP en adelante*) cuya filosofía es eliminar lo superfluo para dar paso a lo esencial y con ello poder ofrecer precios bajos de forma estable, transparente, evitando la fórmula tradicional de las promociones (*“la droga del retail moderno...”*). *“En nuestra opinión, esta nueva fórmula permitía ganar la confianza del consumidor y evitar el desperdicio, derivado de comprar en promoción más de lo necesario al animarse el comprador por los precios bajos”.*

Otras medidas destacadas en esta redefinición fueron: la eliminación de tarjeta de fidelización (sistemas de puntos y catálogos de precios), la renovación de la imagen de marca de la enseña, la simplificación de las etiquetas y la sustitución de los porta-precios de plástico por porta-precios de aluminio, la reducción de la profundidad del surtido en un 20% (eliminando *followers*<sup>4</sup>), la eliminación de los lineales de dulces en las cajas de salida y su sustitución por productos saludables y referenciados por estudios de la

---

<sup>3</sup> Este tipo de bienes son de tipo genéricos, es decir, no presentan una diferenciación entre sí.

<sup>4</sup> Productos que copian al líder de la categoría.