

## ACOTRAL<sup>1</sup>

### *MERCADONA AUMENTA SUS INVERSIONES EN LOGÍSTICA PARA FORTALECER Y TRANSFORMAR SU ESTRUCTURA*

*A lo largo de 2021, la cadena de supermercados tiene previsto invertir más de 240 millones de euros en el fortalecimiento y transformación de las infraestructuras que componen su red logística. Esta cifra supone 36 millones de euros más que los invertidos durante pasado ejercicio, según recoge la memoria anual de la compañía que preside Juan Roig. Estas partidas forman parte del plan de mil millones de inversión previstos en logística entre 2020 y 2025.*

*El Mercantil, 20 de abril de 2021*

Este era uno de los muchos titulares que se habían publicado en los últimos meses en el sector de la distribución de gran consumo. Mercadona (Apéndice 1), líder en la distribución minorista en España, venía acometiendo grandes inversiones desde marzo de 2020 para gestionar la pandemia acaecida, para continuar adecuando su red de supermercados al modelo de tienda eficiente, para la expansión en Portugal y para la transformación digital.

Borja de Torres, presidente de Acotral, se encontraba en su despacho ojeando por internet la prensa diaria. Era lunes, 10 de mayo de 2021: el día en que se reabrían las oficinas de Acotral para todos los trabajadores. En unos minutos comenzaría la reunión para despachar con Ángel González (Director General del grupo), pero su atención se fijaba más en el fin del estado de alarma provocado por la crisis de la COVID-19 que en la inmediata reunión. Pareciera como si, lejos de ralentizarse, el ritmo de cambio del entorno fuera aún más frenético que el año anterior. Se preguntaba qué implicaciones tendría todo aquello en el futuro de la compañía.

El año 2020 había sido duro, exigente y complicado de gestionar. Sin embargo, Borja no podía dejar de sentirse afortunado. El sector de la logística y distribución, en el que llevaban instalados más de 50 años, no solo había sido uno de los menos vapuleados

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Juan Pérez Gálvez y la asistente de investigación Macarena Selva Morán de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2021, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

por la crisis, sino que su principal cliente, Mercadona, había logrado mantener su liderazgo en España.

Acotral era una compañía familiar que, con pocos recursos, había sido capaz de alcanzar el liderazgo del sector del transporte nacional, de contar con el apoyo financiero de terceros, de ganarse la confianza de sus clientes y de responder al crecimiento de uno de los gigantes de la distribución de gran consumo a nivel nacional.

*Tablet* en mano, comenzó a repasar los distintos proyectos en los que estaban inmersos, todos encaminados a un mismo fin: mejorar la eficiencia de las operaciones. Imaginaba su plan de los próximos años y qué cambios cualitativos debían llevar a cabo. Contemplando el mapa de España, en el que se situaban las distintas delegaciones de la empresa, se decía a sí mismo que aquel era el momento clave para seguir innovando y mantener el liderazgo, conservar la mente serena y conocer bien la empresa, ya que las consecuencias derivadas de este entorno no eran iguales para todos. Estaban viviendo tiempos nuevos, de ruptura, pero confiaba en la cultura desarrollada en la empresa y en el saber hacer de una mejora continua, basada en la excelencia. Borja afrontaba el presente con realismo y entusiasmo:

*“El año 2021 ha llegado cargado de incertidumbres y no nos queda otra opción que aplicar lo que hemos aprendido durante estos meses atrás: para revertir coyunturas como las que vivimos y recuperar una situación estable. El liderazgo, el esfuerzo, la dedicación y el trabajo en equipo son factores vitales. Las nuevas tecnologías nos han abierto un gran escenario y un avance apenas imaginado un año atrás. La reorganización corporativa, los planes de formación, los nuevos clientes, y el descubrimiento de nuevas líneas de negocio vía servicios suponen un reto y una gran oportunidad para mantener el liderazgo en un sector altamente competitivo e intensivo en capital”.*

## ANTECEDENTES

La Compañía Logística Acotral era fruto de la evolución de la carrera profesional del empresario Domingo de Torres. Nacido en Málaga en 1944, se licenció en ICADE en 1968, llegando a ser, treinta años después, presidente de FETRAMA (Federación de Transporte de Málaga) y Consejero de Transporte de la Cámara de Comercio en su ciudad natal. Su carrera profesional estuvo siempre asociada al transporte.

En 1970, Domingo se hizo cargo de la empresa de su padre y comenzó su andadura profesional con el transporte del material para la construcción que demandaba el “boom” inmobiliario de la Costa del Sol, y con el transporte de materiales especiales con grúas de gran tonelaje.

En los ochenta, comenzó su relación con Tabacalera. Los servicios que realizaba eran la distribución capilar a puntos de venta (estancos), transporte nacional desde y hacia las

fábricas de tabaco y transporte internacional desde Alemania, Francia, Italia y otros países europeos hacia España.

A finales de los 90 la empresa comenzó a evolucionar hacia el sector de la alimentación, iniciando contactos con Carrefour, Ahold y Aldeasa, entre otros. Esta actividad supuso un cambio sustancial para Acotral, tanto en el producto como en la forma de distribuirlo, ya que fueron los inicios del transporte frigorífico a temperatura controlada.

Todos estos cambios en la tipología de clientes y los servicios se derivaban de la forma de concebir los negocios y las empresas por parte de su fundador. En palabras de Domingo: *“Todo lo que no aporta valor termina convirtiendo el trabajo en un simple intercambio de servicio por dinero, sin un futuro cierto para innovar, invertir y ser diferente”*.

## **LA ENTRADA EN MERCADONA**

### **Primera década de relación: 2000-2010**

En el año 2000, Acotral inició la relación comercial con Mercadona y con ella su expansión nacional e internacional. Fueron unos inicios difíciles para una empresa familiar con unas estructuras de personal y de recursos financieros muy limitadas. Gracias a la constancia y la visión de negocio a largo plazo de Domingo, se superaron los diferentes obstáculos que fueron encontrando en el camino, hasta que en el año 2002 fueron nombrados “interproveedores de Mercadona”. Con este concepto, creado por la propia firma, se designaba a aquel proveedor líder en los productos y/o servicios necesarios para que los lineales estuvieran en las mejores condiciones de mercado.

En el caso del transporte, ser interproveedor significaba asumir como objetivo fundamental liderar las operaciones, ser innovador, proponer soluciones y dar cobertura a la expansión del negocio minorista del cliente. En el medio plazo, debían convertirse en referencia del sector, aportar continuamente nuevos procedimientos y métodos que permitieran mejorar la eficiencia y, por tanto, el precio. Convertirse en interproveedor de Mercadona se traduciría en una expansión geográfica constante. Internamente, significaba caminar de la mano del cliente y esto exigía escandallo de costes abierto, así como la responsabilidad de buscar mejoras continuamente y aplicarlas acto seguido en el precio. De la misma forma, se revisaban los costes que no dependían de la gestión de Acotral (IPC, combustible...). No era una gestión unilateral, ya que ambas compañías estaban en constante comunicación para buscar alternativas a los recursos con los que contaban.

El tándem de Domingo como visionario y Ángel González como ejecutor fue el principal motor del proyecto. En palabras de Ángel González, director general de Acotral desde el año 2005: