



VNIVERSITAT
D VALÈNCIA
Departament de Direcció d'Empreses

**DEPARTAMENT DE
DIRECCIÓ D'EMPRESES
JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS**

P
R
À
C
T
I
Q
U
E
S

ESTRATÈGIES CORPORATIVES

Caràcter: optativa
Cicle: 1r

GRAU ADE

PRÀCTICA 1

EL CONTEXT DE L'ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

GRUP GB

Curs 2014- 2015

Objectiu:

Les estratègies desenvolupades per les empreses constitueixen sempre una combinació de decisions relatives a l'àmbit d'activitat (on competir), l'argument competitiu que cal utilitzar en cada negoci i les modalitats de desenvolupament que seran utilitzades.

No obstant això, aquestes decisions constitutives de l'estratègia empresarial no es prenen en un ambient neutre i asèptic. Per contra, mitjançant l'establiment de les seues estratègies, les empreses es desenvolupen en un entorn sectorial, influenciat per uns altres entorns sectorials i per un entorn nacional, al seu torn influenciat per l'entorn general que en l'actualitat i a causa de la globalització es configura a escala mundial. A més, amb un trasllat en cascada vertiginós dels seus efectes sobre l'entorn general, l'actual crisi global s'ha derivat en una gran inestabilitat en tots els nivells de l'entorn, la qual cosa està provocant un període d'adaptació i canvi de tots els agents del sistema econòmic, incloses les empreses.

En aquest sentit, els diferents estudis sobre les fonts de la *performance* organitzativa realitzats abans del començament de l'actual crisi econòmica mundial (1991, 1997, 1999, 2002, 2003) demostren que una part important de la seua variabilitat, mesurada en termes de rendibilitat econòmica, té el seu origen en l'entorn industrial (entre el 7 % i el 19%) i, en major mesura, en la dotació interna de recursos i capacitats de les empreses (entre el 31% i el 47%): però també evidencien que hi ha, per tant, una part important d'aquesta *performance* organitzativa que s'explica per les condicions de l'entorn general (en un interval entre el 34% i el 62%).

Encara que pendent encara de contrast empíric, la *débâcle* que la crisi està suposant en el teixit industrial mundial permet plantejar que la hipòtesi lògica és que l'actual crisi que va començar el 2007 ha incrementat l'efecte de l'entorn general sobre la variabilitat del resultat empresarial.

En aquesta pràctica es pretén identificar i classificar els principals factors de l'entorn empresarial general, així com reflexionar i aprendre sobre les restriccions, amenaces i oportunitats que els actuals canvis i les tendències imposen i obrin sobre les empreses i les seues estratègies.

Tasques que cal dur a terme:

1. La pràctica es farà en grup. Cada grup, que es formarà a l'efecte, estarà constituït per 5 alumnes.
2. **Cada grup haurà de realitzar un diagnòstic de l'entorn general a nivell mundial, i determinarà les principals restriccions i amenaces que aquest entorn general imposa sobre l'estratègia empresarial, i les oportunitats que obri per a l'estratègia empresarial.**

3. Per a dur a terme l'Anàlisi de l'Entorn General, cada grup identificarà diferents fonts, **durant els últims mesos**, relatives als factors que es consideren la clau de l'actual situació de l'Entorn General. Per a la selecció, interpretació i comprensió de les fonts s'ha de tenir en compte que pot ser útil qualsevol tipus de font: llibre, article, investigació, notícia, informe, document multimèdia, etc. Les úniques condicions són: que siga pública, que se'n puga verificar la veracitat, i que es referencie adequadament ([normes APA per a treballs escrits i referències](#)).
4. **El diagnòstic de l'entorn general a nivell mundial ha de realitzar-se per escrit, i es lliurarà al professor en el moment de la seua exposició pública en grup, durant les sessions establertes per a les exposicions en grup segons la programació temporal de l'assignatura.**
5. En l'epígraf final de "Referències" hauran d'aportar-se les fonts que serveixen de base al diagnòstic efectuat.
6. La redacció del diagnòstic no haurà de superar les 4 pàgines d'extensió i s'hauran de cuidar els aspectes formals del document (interlineat, alineació del text, epígrafiat, sagnies, tipus de lletra, gramàtica i ortografia, etc.).
7. En la portada del document hauran de figurar les dades d'identificació següents en aquest ordre: mòdul (Estratègies Corporatives), títol del document (Diagnòstic de l'entorn general a nivell mundial), cognoms i nom de cada un dels integrants del grup.



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA
Departament de Direcció d'Empreses

DEPARTAMENT DE
DIRECCIÓ D'EMPRESES
JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS

P
R
À
C
T
I
Q
U
E
S

ESTRATÈGIES CORPORATIVES

Caràcter: Optativa
Cicle: 1º

GRAU ADE

PRÀCTICA 2

ESTRATÈGIES COMPETITIVES I DINÀMICA COMPETITIVA

GRUP GB

Curs 2014 - 2015

Objectiu:

L'estratègia competitiva suposa un conjunt d'opcions estratègiques que donen resposta a la qüestió amb quin argument competitiu competirà l'empresa en cada negoci? i que es defineixen en el nivell competitiu de l'estratègia.

En les pàgines següents, després dels aspectes de reflexió prèvia, es presenta el cas del sector de fabricació de taulers de commutació elèctrica al Regne Unit. En aquest cas, i a tall d'exemple, es descriuen les diferents fases de l'anàlisi competitiva duta a terme per l'equip directiu d'una de les empreses competidores, ALFA, en aquest sector del Regne Unit; l'objectiu d'aquesta anàlisi per part de l'equip directiu va ser, tant l'obtenció d'una imatge de la posició competitiva de l'empresa, com la reflexió i elaboració de diferents directrius sobre l'estratègia futura.

L'objectiu de la pràctica és analitzar els moviments i les posicions competitives de les empreses en l'activitat en qüestió i les seues implicacions, per a la qual cosa es farà servir el model del "rellotge de l'estratègia".

Aspectes de reflexió prèvia:

Per a l'anàlisi dels posicionaments i les estratègies competitives en qualsevol indústria és de gran utilitat el model del "rellotge de l'estratègia". Tanmateix, tant l'anàlisi dels posicionaments i les estratègies competitives en general, com el desenvolupament i l'aplicació del model del "rellotge de l'estratègia" en particular, requereixen una metodologia amb una sèrie d'anàlisis i reflexions prèvies. En termes genèrics, els passos que cal fer són els següents:

1. Definició clara i precisa de l'activitat.
 - a. Definició i acotació del mercat objectiu per a l'activitat: és igual tot el mercat? o, al contrari, hi ha segments de mercat ben definits que requereixen adaptar-hi l'activitat?
 - b. Definició de les necessitats cobertes pel producte o servei en el mercat o, si és el cas, en els segments de mercat.
 - c. Definició de la tecnologia d'oferta per cobrir les necessitats del mercat objectiu.
2. Identificació dels competidors clau.
3. Anàlisi PESTEL i impacte dels factors externs sobre els competidors clau de l'activitat.
4. Anàlisi de l'estructura de la indústria: anàlisi de les 5 forces competitives.
5. Aplicació del model del "rellotge de l'estratègia"
 - a. Determinació de l'"oferta de referència": conjunt de competidors clau extrets de la reflexió prèvia.
 - b. Determinació de l'escala corresponent a la dimensió "preu percebut": rang de preus en què es mou l'oferta de referència.
 - c. Determinació de l'escala corresponent a la dimensió "valor d'ús percebut":
 - i. Quins són els atributs de valor del producte o servei que el mercat objectiu reconeix?
 - ii. Quina és la jerarquia d'aquests atributs de valor, reconeguts pel mercat, que el mercat objectiu estableix?
 - d. Determinació de la posició que ocupa cada competidor de l'"oferta de referència" en relació amb el binomi (PP, VUP).

6. Situació de les posicions competitives inicials de cada empresa segons el model del "rellotge de l'estratègia", i estudi de les implicacions que les diferents accions competitives podrien tenir en aquestes posicions competitives de les empreses instal·lades en el sector.
7. Anàlisi de les reaccions dels diferents competidors i de les implicacions finals del conjunt d'accions.

Organització de la pràctica:

1. La pràctica es realitzarà en grup. Cada grup, que es formarà a l'efecte, constituït per 5 alumnes.
2. **La pràctica ha de realitzar-se per escrit, i s'entregarà al professor en el moment de la seua exposició pública en grup, durant les sessions establertes per a les exposicions en grup segons la programació temporal de la assignatura (segona sessió dedicada a la pràctica).**
3. La redacció de la pràctica no deurà superar les 5 pàgines d'extensió i deuran cuidar-se els aspectes formals del document (interlineat, alineació del text, epigrafiat, sagnies, tipus de lletra, gramàtica i ortografia, etc.).
4. En la portada del document hauran de figurar les següents dades d'identificació en aquest ordre: assignatura (Estratègies d'Empresa), llicenciatura (ADE o ECO), grup de matrícula, títol del document (La diversificació de Nokia), cognoms i nom de cada un dels integrants del grup
5. En la **primera sessió** dedicada a aquesta pràctica es treballarà a l'aula en grups per respondre a les qüestions des d'una postura consensuada pel grup. Cal llegir, comprendre i preparar el cas abans d'aquesta primera sessió de treball.

Qüestions per raonar i resoldre:

En el cas del sector de fabricació de taulers de commutació elèctrica al Regne Unit que es presenta a continuació, es descriuen les fases anteriors, des de la primera fins a la cinquena. Com a tasques que cal realitzar, es deu:

1. Analitzar els posicionaments competitiu dels diferents competidors i les seues implicacions.
2. Reflexionar sobre les diferents directrius per a l'estratègia competitiva futura de l'empresa ALFA i elaborar-ne algunes.

ANÀLISI DE COMPETIDORS APLICANT LA METODOLOGIA DEL "RELOTGE ESTRATÈGIC": EL CAS DEL SECTOR DE FABRICACIÓ DE TAULERS DE COMMUTACIÓ ELÈCTRICA AL REGNE UNIT¹

1. Definició de l'activitat i identificació dels competidors clau

El subministrament elèctric industrial i comercial requereix certs sistemes complexos, anàlegs a les caixes de fusibles, que s'usen a les instal·lacions domèstiques. Aquests sistemes complexos solen comercialitzar-se com a taulers de commutació o quadres elèctrics, la funció dels quals és protegir les persones i les instal·lacions en cas que es produïska una fallada (curtcircuit, pujada o caiguda de tensió, etc.) en qualsevol part de la xarxa de subministrament elèctric industrial. El mercat de distribució d'aquests sistemes complexos al Regne Unit es troba altament fragmentat, i s'estima que el nombre de productors que conformen aquesta indústria és d'unes 2000 empreses actives. Atesa aquesta situació, resulta difícil determinar la mida real del mercat, encara que s'estima una xifra de vendes global d'uns 60 milions de lliures esterlines anuals. A més, aquest sector es troba estretament vinculat amb la indústria de la construcció, per la qual cosa presenta un comportament cíclic que varia d'acord amb l'activitat de la construcció i sovint és dels primers a entrar en recessió i dels últims a eixir-ne. En general, el sector ha aconseguit la maduresa i experimenta creixements lents en el millor dels casos.

Ateses les circumstàncies anteriors, una empresa que competisca en aquest sector ha de tenir molt clara la seua posició estratègica en relació amb els competidors, i també la seua pròpia estratègia competitiva. Però, com pot arribar a determinar ambdues qüestions?

Els directius d'una empresa productora de taulers de commutació (quadres elèctrics) –en direm ALFA– es plantejaven les qüestions següents:

- En quina mesura els canvis en la indústria afecten de forma distinta els competidors? En quina mesura els canvis suposen amenaces o oportunitats per als diferents competidors?
- Com varien els posicionaments dels competidors per segment de mercat?
- En quina mesura i amb quina amplitud cobreixen els diferents competidors les necessitats dels clients en els diferents segments de mercat?
- Què sabem sobre les diferents posicions adoptades per la competència en termes d'estratègia competitiva?
- Quina reflexió podem fer sobre l'estratègia que hem de seguir?

Per mirar de respondre a aquestes qüestions, els directius es van centrar en certs competidors:

- BETA era una filial d'un productor de components diversificat, un grup multinacional. Es tractava d'una empresa que havia entrat feia relativament poc de temps en la indústria com a proveïdor de taulers de commutació.
- GAMMA també era una filial d'un proveïdor multinacional de components, però en aquest cas es tractava d'una empresa que, estant ja instal·lada en el sector, havia

¹ Aquest cas, l'ha traduït els professors de l'assignatura d'Estratègies d'Empresa a partir de l'original de Gerry Johnson, Cliff Bowman i Peter Rudd en V. Ambrosini (1998): *Exploring Techniques of Analysis and Evolution in Strategic Management*, Prentice Hall, Hemel Hempstead. Qualsevol altre ús o difusió d'aquest cas fora de l'assignatura d'Estratègies d'Empresa és prohibit.

estat adquirida per la matriu del grup, i no d'una empresa de nova creació. L'empresa constituïa un negoci establert amb molts anys d'antiguitat.

- Denominem DELTA un conjunt de competidors que usualment es coneixien com "els fabricants de taulers"; aquestes empreses normalment eren petits negocis, controlats pel propietari, amb càrregues d'estructura (costos fixos) reduïts i instal·lacions prou limitades. Tanmateix, necessitaven comandes molt poc significatives cada any per mantenir-se en la indústria, i eren capaços de produir productes bàsics molt barats.

2. Anàlisi PESTEL i anàlisi de l'estructura de la indústria

En el mercat de taulers de commutació s'han produït alguns canvis significatius des de principis dels 80 fins al moment. L'anàlisi PESTEL i de les cinc forces identifiquen un nombre de canvis claus, entre els quals assenyalarem els següents:

- Com s'ha explicat anteriorment, els canvis cíclics que afecten la indústria tenen un efecte pronunciat en aquest sector. En temps de recessió, les comandes cauen dràsticament; en els bons temps creixen substancialment. És una indústria subjecta a les alces i les baixes.
- Hi ha hagut grans canvis tecnològics associats al desenvolupament de l'enginyeria elèctrica i en electrònica, cosa que implica que els components tradicionals que eren utilitzats en els taulers de commutació s'han reduït significativament en allò que fa a la mida, i s'han fet d'un ús més amigable. Tanmateix, ara, els productors de taulers de commutació fabriquen ells amb menor freqüència aquests components, que són comprats generalment a empreses estrangeres, sobretot de França i el Japó. Així, els productors especialitzats de components han entrat en el mercat.
- Tot plegat ha provocat el creixement dels fabricants de taulers. Prèviament no havien estat una força important en el mercat, que estava dominat per productors integrats de components i de taulers de commutació. Tanmateix, l'accés a components importats més barats ha provocat que siga relativament fàcil entrar en el negoci per produir taulers de commutació. El resultat ha estat un increment de la intensitat de la competència, i això ha provocat una caiguda dels marges.
- Una tendència provocada per la recessió de principis dels 80, però continuada durant tota la dècada, ha estat la següent: les pressions de reducció de costos que es van produir sobre les companyies que eren compradores habituals de taulers de commutació, va provocar que moltes d'aquestes reduïren el nombre de persones contractades als departaments de compres i de direcció de projectes d'enginyeria, i que externalitzaren o subcontractaren aquestes activitats. Això va suposar que els nous contractistes es convertiren en poderosos compradors, amb un poder negociador més fort del que posseïen aquests agents anteriorment.

Aquests factors clau van tenir una forta influència sobre la indústria. Però, fins a quin punt van tenir impacte sobre els diferents competidors? La taula 1 mostra com els executius d'ALFA van valorar i puntuar l'impacte de cada un dels canvis de l'entorn sobre la seua pròpia empresa i sobre les altres tres companyies considerades.

Taula 1. Anàlisi d'impactes

	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Expansions i recessions	-1	0	-1	-2
Canvi tecnològic	-1	+1	-1	+2
Entrada de fabricants de components	0	+1	-1	+2
Creixement dels muntadors de taulers	-2	0	-2	+1
Poder dels contractistes (com a compradors)	-1	0	-2	+1
Intensitat competitiva/marges reduïts	-1	0	-1	+2
TOTALS	-6	+2	-8	+6

Puntuació: +2, impacte molt positiu; +1, impacte positiu; 0, impacte neutral; -1, impacte negatiu; -2, impacte molt negatiu.

- Totes les empreses es van veure negativament afectades per les condicions econòmiques. El que va diferenciar els competidors va ser la capacitat per respondre a les condicions de mercat i tecnològiques.
- Les diferències entre les companyies BETA i GAMMA mostren la diferent importància concedida al sector pels dos grups matrius. També remarquen la importància de la percepció del mercat, atès que les dues companyies tenen perfils molt diferents amb els clients.
- Gairebé tots els canvis en el mercat han estat beneficiosos per als fabricants de taulers, alguns dirigits per ells i d'altres pels productors de components.
- ALFA clarament havia d'intentar col·locar-se en una posició millor per respondre als canvis de mercat.
- Atesa l'estructura dels fabricants de taulers, tant en termes de mida, com de cost, era evident que cap dels productors establerts podria competir en una estratègia de liderat en costos. Hi havia una necessitat d'identificar una estratègia clara basada en la diferenciació i intensificadora de valor afegit.

2. 1. Anàlisi de competidors per segments

A mesura que la naturalesa del mercat dels taulers de commutació canvia, les diferents formes de compra evolucionen, particularment entre la compra directa pels usuaris finals i la compra (i direcció de projectes) per contractistes. Es van produir, llavors, canvis en la segmentació del mercat. Per tant, entendre la posició relativa, actual i històrica, dels competidors en els diferents segments resulta important. Els tres segments amb què els directius estaven especialment preocupats eren:

- El segment de mercat dominat pels contractistes que havien adquirit, de fet, el control de la compra dels taulers de commutació per a moltes companyies.
- El segment de mercat que es mantenia influït fortament i directament pels usuaris finals.
- El segment que feia servir consultors especialistes (empreses d'enginyeria) per al disseny de sistemes.

No sempre és possible quantificar la força del mercat per a cadascun dels segments de mercat. No obstant, encara que això no siga possible, entendre la posició relativa des d'un punt de vista qualitatiu pot ser factible. Això és el que els executius van fer per a un nombre de competidors del mercat. La taula 2 en resumeix els resultats per a l'empresa

ALFA, en comparació amb les empreses BETA, GAMMA i DELTA.

Taula 2. Posició competitiva de les empreses per segment de mercat

	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Clients finals	+1	0	0	-1
Contractistes	0	+1	-1	+2
Consultors especialistes	-1	+2	-2	-1

Puntuació:+2, molt fort; +1, fort; 0, neutral; -1, dèbil; -2, molt dèbil.

A partir d'aquesta anàlisi, els directius van concloure que el segment d'usuaris finals no estava particularment ben cobert, i que presentava una compra més atractiva que els altres, especialment donades les forces tradicionals que ALFA hi tenia. Per tant, l'anàlisi següent es va concentrar en aquest segment.

3. Aplicació del model del "rellotge de l'estratègia"

Comprendre com perceben els clients el valor que ofereixen els productes o serveis de les diferents empreses competidores és summament interessant per comprendre la nostra fortalesa competitiva i les línies d'acció que podem emprendre per millorar-la. Això requereix una anàlisi de les necessitats percebudes pels clients que ha de ser duta a terme per a cada segment de mercat. I això va ser el que van fer els executius d'ALFA per al segment d'usuaris finals.

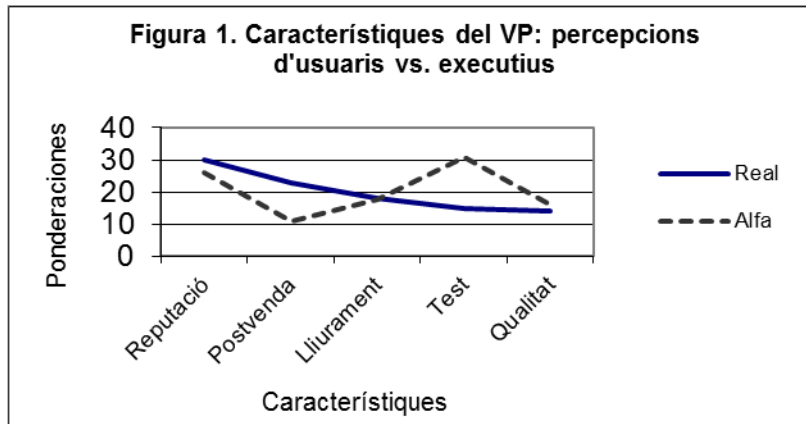
El primer pas va ser identificar les característiques dels productes i serveis oferts per cada productor de taulers de commutació que eren més valorades pels compradors del segment esmentat. Els executius van dur a terme una investigació de mercats en aquest sentit, els resultats de la qual es resumeixen en la taula 3. Aquesta investigació també va donar algunes pistes sobre el pes relatiu que tenen les diferents característiques identificades. Encara que, en definitiva, la determinació dels pesos relatius es va basar en el judici subjectiu dels qui realitzaven la investigació, va ser possible aconseguir-ne una visió quantitativa de la seua importància relativa, que es mostra també en la taula 3. La reputació respecte a la fiabilitat i el servei postvenda es van demostrar característiques clau. Els pesos, tal com es detallen en la taula 3, es poden observar també gràficament en la línia contínua de la figura 1.

Taula 3. Ponderació de les característiques del valor percebut en el segment de "clients finals"

	Ponderació (%)
Reputació de fiabilitat	30
Servei postvenda	23
Servei de lliurament	18
Capacitat per subministrar tests certificats	15
Qualitat tècnica i productiva	14

El pas següent en l'anàlisi va ser considerar com veien l'empresa ALFA els seus directius, en comparació amb els resultats de la investigació. Es va sol·licitar als executius

que avaluaren la *performance* d'ALFA respecte a cada una de les característiques clau establertes en la investigació. Els seus pesos es mostren en la línia discontinua de la figura 1. Les diferències són evidents. D'una banda, coincideixen en la importància de la reputació respecte a la fiabilitat dels productes, però d'altra banda, els executius d'ALFA consideraven que els avantatges d'ALFA estaven relacionades amb aspectes de la *performance* tècnica dels seus productes, en compte de prestar atenció a les característiques relacionades amb el "servei", com ara el servei postvenda, que eren altament valorats en el mercat.



Aquesta situació adquireix major importància quan es considera el posicionament dels competidors en termes semblants. La investigació de mercat havia establert també "puntuacions" relatives per als competidors, en relació amb cada una de les característiques considerades. Això es va fer prenent la ponderació dels pesos assignats a les característiques en la taula 3, i aplicant-la a les puntuacions obtingudes per cada competidor en cada una de les esmentades característiques. El resultat es mostra en la taula 4, que proporciona una visió quantitativa de la posició competitiva dels diferents competidors en el segment de mercat dels usuaris finals.

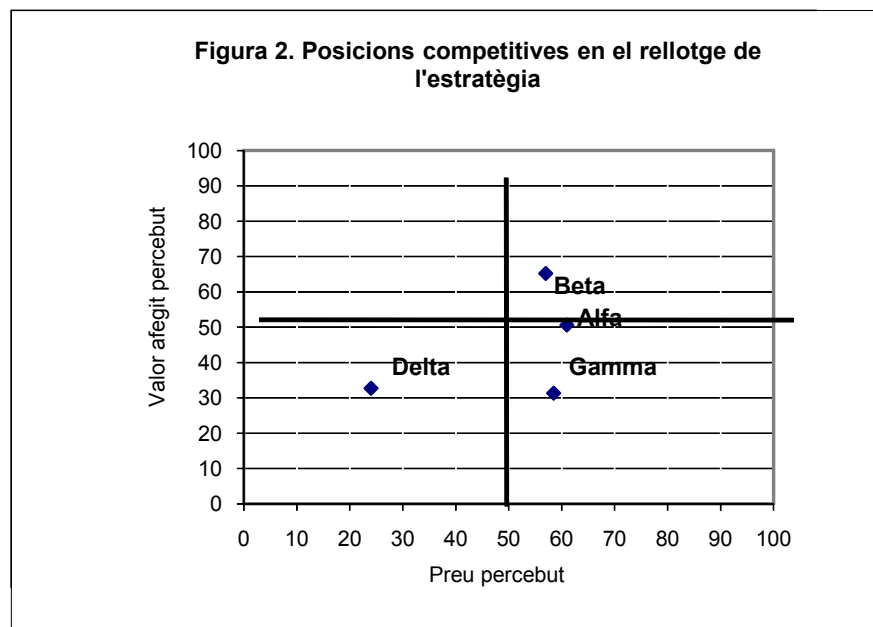
Taula 4. Posició competitiva relativa dels competidors en el segment de clients finals

	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Reputació	$30 \times 0'45=13'5$	$30 \times 0'6=18$	$30 \times 0'17=5'1$	$30 \times 0'17=5'1$
Postvenda	$23 \times 0'2=4'6$	$23 \times 0'8=18'4$	$23 \times 0'2=4'6$	$23 \times 0'2=4'6$
Lliurament	$18 \times 0'5=9$	$18 \times 0'8=14'4$	$18 \times 0'4=7'2$	$18 \times 0'8=14'4$
Test	$15 \times 0'9=13'5$	$15 \times 0'4=6$	$15 \times 0'4=6$	$15 \times 0'2=3$
Qualitat	$14 \times 0'75=10'5$	$14 \times 0'6=8'4$	$14 \times 0'6=8'4$	$14 \times 0'4=5'6$
TOTALS	51'1	65'2	31'3	32'7

A partir dels resultats de l'anàlisi realitzada, va ser possible observar, utilitzant el model del rellotge estratègic, com estaven posicionats els diferents competidors en termes de les seues estratègies competitives en els distints segments de mercat. Això va requerir

que els executius puntuaren els competidors a partir de dues dimensions, el preu percebut dels seus productes i el valor d'ús percebut d'aquests productes.

El preu percebut es pot obtenir a partir del coneixement real del preu establert per cada competidor, i en aquest cas els executius en tenien un bon coneixement perquè obtenien aquesta informació dels procediments i les negociacions habituals en la indústria. Tanmateix, és important qualificar també el preu en termes de preu percebut. De nou, aquesta informació es pot obtenir preguntant als clients com perceben, en termes relatius, el preu dels diferents competidors. D'aquesta manera, la valoració objectiva dels nivells de preu va ser complementada amb la visió subjectiva dels clients en relació amb la posició de cada competidor quant als preus establerts en termes relatius. Les posicions relatives, quant al preu, dels quatre grups de competidors es mostra en l'eix horitzontal de la figura 2, usant un índex 0-100.



El valor d'ús percebut es pot establir a partir de l'evidència obtinguda en l'etapa de la investigació de mercat. L'eix vertical de la figura 2 representa, per tant, les puntuacions globals ponderades dels quatre competidors diferents en termes de la seua contribució al valor d'ús, que es mostren en la taula 4.

A més dels competidors considerats en aquesta taula, i que són il·lustrats en l'exercici, és clar que hi havia un nombre més gran de competidors que podrien ser presos en consideració; i de fet, els executius d'ALFA els van tenir en compte. No obstant això, la posició que es va obtenir és semblant a la que es mostra en la taula 4. Així, quant a les posicions competitives en el segment de mercat més atractiu per a l'empresa, des del punt de vista de la percepció dels clients, ALFA era vista com relativament més cara que els seus competidors, mentre que es considerava que uns altres competidors oferien un valor d'ús superior al de l'empresa. L'anàlisi va ajudar a aclarir les raons d'aquest posicionament. ALFA tenia una reputació indubtable respecte a la qualitat dels productes, però només en termes d'aspectes tècnics dels seus productes. Tanmateix, la qualitat tècnica, tot i ser reconeguda com a aspecte important per part dels clients, no tenia tant de pes com els aspectes relacionats amb el servei; i d'altres competidors eren considerats superiors a ALFA en aquest terreny.



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA
Departament de Direcció d'Empreses

**DEPARTAMENT DE
DIRECCIÓ D'EMPRESSES
JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS**

ESTRATÈGIES CORPORATIVES

P
R
À
C
T
I
Q
U
E
S

Caràcter: optativa
Cicle: 1r

GRAU ADE

PRÀCTICA 3

LA DIVERSIFICACIÓ DE NOKIA

GRUP GB

Objectiu:

L'especialització i la diversificació suposen un conjunt d'opcions estratègiques que donen resposta a la pregunta: en quins negocis competirà l'empresa?, que es defineixen en el nivell corporatiu de l'estratègia.

A partir del cas de NOKIA, en aquesta pràctica es pretén identificar les opcions estratègiques de l'especialització i de la diversificació d'una manera dinàmica, i reflexionar sobre els motius i les implicacions de la diversificació.

Organització de la pràctica:

1. La pràctica es farà en grup. Cada grup, que es formarà a l'efecte, estarà constituït per 5 alumnes.
2. **La pràctica ha de dur-se a terme per escrit, i es lliurarà al professor en el moment de la seua exposició pública en grup, durant les sessions establertes per a les exposicions en grup segons la programació temporal de l'assignatura (segona sessió dedicada a la pràctica).**
3. La redacció de la pràctica no haurà de superar les 5 pàgines d'extensió i s'hauran de cuidar els aspectes formals del document (interlineat, alineació del text, epigrafiat, sagnies, tipus de lletra, gramàtica i ortografia, etc.).
4. En la portada del document hauran de figurar les dades d'identificació següents en aquest ordre: assignatura (Estratègies d'Empresa), llicenciatura (ADE o ECO), grup de matrícula, títol del document (La diversificació de Nokia), cognoms i nom de cada un dels integrants del grup.
5. En la **primera sessió** dedicada a aquesta pràctica es treballarà en l'aula en grups per respondre a les qüestions des d'una postura consensuada pel grup. Cal llegir, comprendre i preparar el cas abans d'aquesta primera sessió de treball.

Qüestions per raonar i resoldre:

1. Classifiqueu, segons els motius i segons les relacions entre negocis, les distintes diversificacions de Nokia des del 1969.
2. Quan i com va nàixer Nokia com a tal? Quins són els seus negocis o activitats inicials? Quines són les seues capacitats distintives en aquests primers moments?
3. Quines activitats afegeix a la seua cartera? Per què?
4. Per què entra Nokia en el sector de l'Electrònica de Consum?
5. Per què resulta tan complicada la integració en la Unitat Estratègica d'Electrònica de Consum?
6. Per què desinverteix finalment, el 1996, les seues activitats de l'Electrònica de Consum?
7. Quin és el seu àmbit d'activitat en l'actualitat?

Poques persones desconeixen avui dia que Nokia és una gran empresa multinacional de la telefonia mòbil. Però, qui sap com i per què va passar Nokia de ser una modesta empresa finlandesa, dedicada la dècada del 1970 essencialment als negocis del cautxú, el cable, la pasta de fusta i el paper, a líder mundial en la fabricació de telèfons mòbils?

PRIMERS PASSOS: LA GESTACIÓ DEL GRUP

El 1860, el finlandès Fredrik Idestam es trobava a Alemanya cursant estudis d'enginyeria de mines. Mentre visitava una planta de producció local, va observar una nova màquina que transformava la fusta en pasta. Si s'ha de jutjar pel flux d'activitat existent en aquesta planta, era fàcil veure que hi havia una gran demanda d'aquest producte (la pasta de fusta). Quan va tornar a Finlàndia, Idestam va fer una comanda de compra de la mateixa màquina que havia vist a Alemanya. El 1865 va establir amb èxit una empresa de la indústria de la fusta al sud de Finlàndia.

D'altra banda, l'empresa Finnish Rubber Works va començar a operar inicialment el 1898 i fabricava derivats del cautxú. Aquesta empresa era veïna de la fàbrica d'Idestam, quan dos dels seus directius, en passar pels voltants de la zona, en van quedar embadalits, no solament per la seua bellesa, sinó també per la disponibilitat d'hidroelectricitat. A més de produir calcer i rodes, aquesta empresa es va iniciar, més tard, en la fabricació de corretges de goma, components industrials de goma, impermeables, catifes de goma, pilotes i uns altres productes derivats de la goma.

Una altra empresa, coneguda com a Finnish Cable Works, va començar a operar el 1912 al centre d'Hèlsinki. El cable era necessari per al creixent nombre de transmissions elèctriques, i també per a les xarxes de telègraf i telèfon. Fent servir inicialment uns pocs treballadors, l'empresa va créixer ràpidament.

El 1922, la Finnish Rubber Works va comprar la majoria de les accions de la Finnish Cable Works i, gradualment, la propietat de les tres empreses va passar a mans dels mateixos propietaris. Finalment, el 1967, les tres empreses es van fusionar per passar a formar el grup Nokia. Björn Westerlund, president de la Finnish Cable Works, va ser elegit per liderar el grup.

Així, el 1967, a partir de la fusió de tres empreses, es va fundar el grup industrial finlandès més important de la història: Nokia.

En aquesta època, les unitats de negoci principals de Nokia eren la de pasta de fusta i paper, la de pneumàtics i la de cable, de les quals la primera era el negoci més antic, amb 130 anys d'història.

Uns anys abans de la fusió, el 1960, Westerlund, d'esperit visionari, va establir un Departament d'Electrònica al si de la Finnish Cable Works en un intent de marcar la línia del grup en les dècades següents. Les rendes derivades dels altres negocis es van fer servir per sostenir el

© Aquest cas, l'han adaptat i actualitzat els professors de l'assignatura Estratègies Corporatives, a partir del cas original realitzat el 1998 per M. Lindell i L. Melin, per estudiar-lo i discutir-lo en el marc de les classes pràctiques d'aquesta assignatura. Qualsevol altre ús i difusió estan prohibits.

desenvolupament de productes en aquesta àrea. El camp dels sistemes de telecomunicacions es va començar a explorar en la Finnish Cable Works durant el 1962, i es va concentrar inicialment en la radiotransmissió. La Finnish Cable Works va orientar les veles cap a la nova era en un bon moment, ja que la tecnologia dels semiconductors acabava d'iniciar el camí dels laboratoris a la indústria; no solament les noves empreses, sinó també els líders de les indústries començaven a recórrer els primers passos en les noves tecnologies.

Així les coses, els sistemes de transmissió analògics, basats en la modulació codificada de polsos (PCM), suposaven l'última innovació en la tecnologia de les telecomunicacions el 1967. La tecnologia PCM permetia (i encara avui és així) convertir els senyals de so analògics en format digital, cosa per la qual aquesta tecnologia incrementava substancialment la capacitat dels cables de telèfon tradicionals.

Es pot dir que, després de la fusió, Nokia va ser la primera empresa a introduir, el 1969, l'equip de transmissió amb tecnologia PCM d'acord amb l'estàndard del CCITT (Comitè Consultiu sobre Telegrafia i Telefonia Internacional). Situant-se ben d'hora en l'era digital de les telecomunicacions, Nokia havia pres una de les seues decisions estratègiques més importants.

El començament de la dècada del 1970 va marcar, a més, l'inici del creixement de la quota de mercat de Nokia en els negocis d'equip de transmissió per cable i equip de transmissió per microones; entre els seus clients hi havia empreses de gas, empreses petrolíferes i empreses de ferrocarrils.

El desenvolupament del radiotelèfon, el precursor del telèfon cel·lular, va començar el 1963. Llavors, els radiotelèfons es produïen per a sistemes professionals radiomòbils (PRM), com és ara els de l'exèrcit, unes altres autoritats públiques i serveis d'urgències. Aquests predecessors tecnològics dels actuals telèfons mòbils van ser originàriament dissenyats per a equips de bombers i companyies elèctriques.

Björn Westerlund mantenia bones relacions amb universitats i col·legis professionals, i era bastant receptiu a contractar visionaris en forma de científics, inventors i joves aprenents. Kurt Wikstedt, llavors cap del Departament d'Electrònica de la Finnish Cable Works, tenia una visió clara de les competències essencials del departament, fins al punt que es feia anomenar "el digitalment embogit".

NOKIA: PERSPECTIVA DEL GRUP ALS ANYS RECENTS

Quan el grup Nokia es va formar el 1967, els negocis d'electrònica generaven el 3% de les seues vendes netes i proporcionaven feina a 460 persones.

Amb aquest germen dels nous negocis escamesos pel Departament d'Electrònica de la Finnish Cable Works, durant la dècada del 1970 Nokia va començar a diversificar-ne l'àmbit d'activitat, i es va consolidar en diferents àrees de l'electrònica. El 1995, després de 20 anys d'adquisicions, desinversions, internacionalització i ràpid creixement, formaven el 99% de les seues vendes (llavors 1.057.320 milions de pessetes aproximadament) tres unitats de negoci en electrònica: telefonia mòbil, telecomunicacions i electrònica de consum. Els tres negocis originals (pasta de fusta i paper, pneumàtics i cable) havien estat desinvertits, i el 91% de les vendes es derivaven de les

exportacions. Nokia havia esdevingut un dels productors líders a nivell global en telèfons mòbils i sistemes de telecomunicacions, i el tercer a nivell europeu en electrònica de consum, amb 14.000 dels 34.000 empleats treballant fora de Finlàndia, repartits per 45 països diferents.

	1972	1983	1988	1995
PAPER	19,9	22,7	10	-
PNEUMÀTICS	24,5	11,1	6,0	-
ELECTRÒNICA	8	19,1	60	99
Telecomunicacions				27
Telèfons mòbils				43
Electrònica de consum				29
CABLE	47,6	22	9	-
UNS ALTRES	-	25,1	15	1

Taula 1

Els canvis radicals en Nokia es poden observar, com s'aprecia en la taula 1, a través de la comparació de la composició de les seues vendes en percentatge per àrees de negoci per a quatre anys fiscals diferents.

Els principals negocis en cadascuna de les diferents àrees de negoci són els següents:

- ◆ PAPER: mocadors, productes de consum.
- ◆ PNEUMÀTICS: pneumàtics, goma industrial, sabatilles.
- ◆ TELECOMUNICACIONS: sistemes de telecomunicacions utilitzats en xarxes fixes i mòbils.
- ◆ TELÈFONS MÒBILS: terminals per a sistemes de telecomunicacions digitals i analògics.
- ◆ ELECTRÒNICA DE CONSUM: equips de TV color, receptors de satèl·lit, reproductors i enregistradores de vídeo, equips d'àudio.
- ◆ CABLE: cable, accessoris i sistemes per a ús en la construcció, en les telecomunicacions i en la transmissió de corrent.

L'àrea de negocis d'electrònica de consum estava formada per diferents grups d'activitats: sistemes d'àudio-vídeo, receptors via satèl·lit i televisió en color. Aquest últim era el grup de productes dominant. A més, durant més de deu anys, des de mitjan dècada del 1970, els ordinadors i els sistemes d'informació també van formar un negoci dins de l'àrea de negoci de l'electrònica.

L'entrada de Nokia en les activitats de l'electrònica de consum va ser un procés bastant dramàtic, amb un gran nombre de dificultats a més de les que es derivaven de la integració de les diferents unitats de negoci després de diverses adquisicions.

El cas de Nokia suposa una important transformació corporativa aconseguida mitjançant la focalització de les activitats estratègiques de l'empresa en la indústria de l'electrònica de consum, on Nokia va obtenir la seua posició després de la ràpida sèrie d'adquisicions, entre el 1983 i el 1992, de cinc empreses europees, com es mostra en la taula 2.

	Adquisicions de Nokia en el sector de l'electrònica de consum
1983	SALORA (Finlàndia) i LUXOR (Suècia)
1987	OCEANIC (França)
1988	STANDARD ELECTRIC LORENZ (Alemanya) Plantes principals: Bochum (Alemanya) i Ibervisao (Portugal), sis plantes més dedicades a la producció d'equips de TV
1992	FINLUX (Finlàndia)

Taula 2

KARI KAIRAMO FIXA EL RUMB ESTRATÈGIC: LA PRIMERA VISIÓ A LLARG TERMINI DE NOKIA

Durant la meitat de la dècada del 1970, després de la crisi del petroli del 1973, Nokia va patir problemes de caire estratègic. El *core business* original de Nokia, que implicava la major part de l'empresa, es percebia amb un limitat creixement en el futur. L'alta direcció va sentir que l'empresa es podia veure immersa en un seriós problema si no feien cara a canvis estratègics profunds. El procés de canvi va començar amb la formulació d'una visió de creixement que implicava noves direccions estratègiques per a Nokia. L'ambició era entrar en sectors industrials amb potencial de creixement, i també incrementar el percentatge d'activitats amb potencial de creixement en la seua cartera de negocis. L'alta direcció de l'empresa va fixar el següent conjunt d'objectius per al futur desenvolupament:

- ◆ Internacionalització.
- ◆ Increment del percentatge d'activitats d'alta tecnologia en la seua cartera.
- ◆ Manteniment de la competitivitat en els negocis originals (paper, pneumàtics i cable).

Kari Kairamo, director general de Nokia en aquell temps, era l'estrateg artífex d'aquesta visió. Estava convençut que el creixement seria difícil d'abordar si es continuava a Finlàndia; que Nokia havia estat, fins llavors, molt dependent del seu mercat domèstic. Així mateix, subratllava la necessitat d'incrementar la flexibilitat estratègica, i també la prestesa a escometre les oportunitats de negoci que es presentaren.

Per tal d'incrementar el percentatge d'activitats d'alta tecnologia en la seua cartera, Nokia va començar a diversificar-se. L'entrada en el sector de l'electrònica de consum va ser un dels principals moviments per a la consecució dels objectius de diversificació i internacionalització. Per fer-ho, cinc grans adquisicions van crear el pont cap al sector de l'electrònica de consum.

Per assolir els objectius, el negoci de producció de TV demostrà ser un element important. Quant a aquest negoci, a principi de la dècada del 1980, les vendes anuals totals d'equips de TV a Europa van ser de quasi 20 milions d'aparells, pràcticament la mateixa quantitat que en els mercats americà i japonès junts. Tanmateix, el mercat europeu estava molt més fragmentat, amb diversos estàndards tècnics i un alt proteccionisme local. Com a conseqüència, hi havia més productors locals

a Europa, cada un d'ells amb un petit volum de producció. Els dos majors competidors europeus eren Philips i Thompson (França), però fins i tot aquests comptaven amb estratègies bastant locals. En aquell temps, un gran volum de producció no es veia com un dels majors factors clau d'èxit en el mercat. En canvi, la flexibilitat per canviar ràpidament la producció entre diversos tipus d'equips de TV, models o mides constituïa un factor clau de competitivitat. Eventualment, la competència de japonesos i d'unes altres empreses orientals va conduir a una creixent atenció al preu com a factor competitiu a Europa. Amb aquesta atenció més gran al preu, l'orientació cap a la petita escala feia vulnerables diverses empreses europees.

LES ADQUISICIONS DE SALORA I LUXOR: NOKIA ENTRA EN EL SECTOR DE L'ELECTRÒNICA DE CONSUM

Cap a mitjan dècada del 1970, Nokia va entrar en el sector dels ordinadors, amb la importació i distribució d'ordinadors Honeywell Bull, a partir de la qual cosa la fins llavors petita àrea de negocis d'electrònica va ser dividida en Electrònica Professional i Ordinadors. Alhora, va aparèixer una altra oportunitat per créixer en el sector de l'electrònica quan l'exèrcit finlandès va necessitar un nou tipus de radiotelèfon portàtil. Això va generar que la majoria de les empreses domèstiques en el sector de l'electrònica els desenvolupara, i pràcticament totes les empreses finlandeses d'electrònica van començar a fabricar radiotelèfons mòbils. La comanda militar va ser eventualment adjudicada a tres empreses diferents: Salora, Televa i Nokia. L'alta direcció de Nokia va pensar que tres empreses domèstiques en aquesta àrea n'eren massa. Com que Salora era considerada substancialment avançada en les activitats de R+D, Nokia va portar endavant un contacte inicial amb aquesta empresa. Prompte es va signar un acord de cooperació entre ambdues que considerava els negocis de radiotelèfons, i el 1980 aquesta cooperació es va estendre i es va formar una *joint venture* al 50%, Movira (una Unitat de Negoci de Telefonía Mòbil).

Salora, que també era el major productor d'equips de TV a Finlàndia, va tenir problemes amb els negocis de TV els últims anys de la dècada del 1970 a causa d'un declivi del mercat escandinau. Alhora, els propietaris de l'empresa van ser acusats de vendre en el mercat negre i forçats a renunciar a la seua participació. El Banc Unió va buscar nous propietaris i Nokia va ser invitada a adquirir Salora. No obstant això, el directiu cap de la Divisió Electrònica, Kurt Wikstedt, només estava interessat en el negoci de telefonía mòbil de Salora i no en els d'electrònica de consum, ja que aquesta no era percebuda com una àrea d'alta tecnologia. Wikstedt no veia avantatges competitius per a Nokia en el sector de l'electrònica de consum: *"A Finlàndia no podem produir a l'escala necessària en aquestes activitats per poder tenir èxit. L'escala de producció de Salora és massa petita. Ens hauríem de centrar en productes en què les càrregues d'estructura siguin altes, com l'electrònica professional."*

El director general de Nokia i el seu equip de planificació estaven a favor de l'adquisició, ja que percebien l'electrònica de consum com un sector en creixement. Però els arguments de Wikstedt eren contundents i Salora va ser adquirida per l'empresa armadora Hollming.

Les dificultats en Salora van continuar, i la companyia va experimentar importants pèrdues durant els exercicis del 1980 i el 1981. El president de Salora va ser forçat a claudicar després de

pocs anys al capdavant, i Salora va ser posada a la venda novament, encara que Nokia seguia sense mostrar cap interès en la part d'electrònica de consum de Salora; només volia Movira. En aquesta situació, els propietaris de Salora, el grup Hollming, van lligar la possible venda de les seues participacions en Movira a la venda de la resta de Salora. El resultat va ser un compromís pel qual Nokia adquiriria el 18% del capital de Salora perquè li fóra permès d'adquirir el restant 50% de Movira en poder de Salora. El 1982, Movira es va convertir en una subsidiària de Nokia i aquesta va obtenir representació en el Consell Directiu de Salora. Posteriorment, Nokia va adquirir també Televa i eventualment va esdevenir líder global en telèfons mòbils.

El nou president de Salora, Antti Lagerroos, va tenir èxit en la millora de la rendibilitat de l'empresa en electrònica de consum. El 1982 va ser un bon any i s'esperava que el 1983 ho fóra encara millor. Els mercats estaven creixent ràpidament. Salora va rebre dues grans comandes d'equips de TV en color que van donar lloc a problemes de capacitat productiva. Lagerroos va començar a buscar més capacitat productiva i va fixar la mirada en Luxor, un competidor suec amb problemes de supervivència a la darreria de la dècada del 1970.

El 1979, el govern suec va adquirir Luxor i se'n va fer càrrec pel simbòlic preu d'una corona. Quan la situació de l'empresa es va fer insostenible, però, es va intentar solucionar el problema mitjançant la cerca d'una gran empresa com a soci. Però el govern suec mantenia l'opinió que Salora no era prou gran, encara que les altres empreses interessades no comptaven amb els seus favors.

En aquesta situació, Antti Lagerroos va introduir una nova idea en la cúpula directiva de Nokia: tot i que l'interès de Nokia en Salora brillava per la seua absència, una combinació Salora-Luxor situava el problema en una òptica diferent. Com s'ha apuntat, la internacionalització era un ingredient important en l'estratègia corporativa de Nokia, i les empreses fineses havien iniciat l'expansió internacional, tradicionalment, en el mercat suec. A més, Nokia tenia un interès creixent en el *know-how* de la producció i el màrqueting en massa atès que, per exemple, el coneixement productiu requerit en l'electrònica de consum era bastant diferent del que es necessitava en la producció d'ordinadors, tenint en compte que al principi de la dècada del 1980 els ordinadors es produïen encara sota comanda; i el màrqueting també era diferent. A més, la política de marques i els canals de distribució eren importants factors clau d'èxit en l'electrònica de consum, on no n'hi havia prou amb un bon producte per obtenir una gran quota de mercat. D'aquesta manera, una adquisició conjunta de Salora i Luxor podia oferir a Nokia la possibilitat de complementar les seues competències en R+D i producció en petita escala amb les necessàries per a la producció en massa i l'orientació al mercat.

Les relacions entre els executius de Nokia i el govern suec eren bones, i s'acceptava que l'exitosa Nokia fóra l'empresa que adquirira Luxor. Així, n'hi havia prou amb la capacitat productiva combinada de Salora i Luxor per formar una forta unitat productiva. L'adquisició va tenir lloc el 1984.

Kairamo veia Luxor com un primer pas en una naixent cooperació internacional i augurava que la clara frontera entre l'electrònica de consum i l'electrònica professional desapareixeria en el futur. Wikstedt va subratllar el costat internacional de l'adquisició: "Ara entrem a Europa. Comencem amb Escandinàvia. Amb Luxor tractem de veure si podem tenir èxit en aquest negoci, i així després continuar amb Europa. Aquesta és l'estratègia".

Després de moltes voltes, Nokia havia entrat en el negoci de l'electrònica de consum i havia fet un pas seriós cap al mercat internacional. El resultat inicial de l'adquisició va ser la presa per Nokia del 58% del capital de Salora i del 51% del capital de Luxor. Posteriorment, en el mateix any, Nokia va incrementar la participació en el capital de Luxor fins al 70%. Amb tot això, Nokia tenia llavors 8.000 empleats en els seus negocis d'electrònica; la quota de mercat adquirida en el negoci TV color era del 36% en el mercat finlandès i del 20% en el mercat suec.

LA INTEGRACIÓ DE SALORA I LUXOR

El nou negoci d'electrònica de consum es va organitzar en Nokia com una divisió separada, en part a causa dels dubtes sobre l'electrònica de consum expressats pel cap de la Divisió Electrònica de Nokia, Kurt Wikstedt. El president de Salora, Lagerroos, va ser nomenat president de la Divisió d'Electrònica de Consum (Salora-Luxor), i Kurt Wikstedt va romandre com a cap per als restants negocis d'electrònica, reanomenats Electrònica Industrial.

La integració de Salora i Luxor va ser àrdua i no va progressar realment fins que el president suec de Luxor va ser forçat a abandonar l'empresa el 1985. A més del negoci de l'electrònica de consum, Luxor tenia també una exitosa Divisió d'Ordinadors Personals que Nokia va tancar, no sense alçar moltes crítiques. Diversos executius de Nokia mantenien l'opinió que no n'hi havia prou amb la coordinació d'activitats a Salora i Luxor i que els potencials avantatges sinèrgics no s'havien realitzat al complet. El 1985, un nou president, Heikki Koskinen, es va fer càrrec de Salora-Luxor, en ser nomenat Lagerroos director cap d'Electrònica de Consum en l'equip directiu del grup Nokia.

Koskinen era un delegat per a la descentralització i l'autonomia local, per la qual cosa Salora i Luxor van mantenir les seues vendes com a subsidiàries; només s'hi van integrar la R+D i la logística.

El desenvolupament de Salora i Luxor va ser molt favorable i profitós a mitjan dècada del 1980. La producció d'equips de TV en Luxor va créixer ràpidament, encara que els petits televisors de 14 polzades representaven gairebé el 50% de la producció total. El 1987, les marques de TV de Salora-Luxor representaven una quota del 35% en els mercats nòrdics; a Finlàndia aquesta quota de mercat ranejava el 45%.

Nokia va incrementar gradualment la participació en ambdues empreses fins a assolir el 100%. El motiu per a aquesta contínua integració era optimitzar els sistemes de producció i utilitzar més eficaçment totes les possibilitats de sinèrgia, incloent-hi la integració de les plantes de producció en una planificació total de producte i en un sistema de producció global. D'aquesta manera, es pretenia decidir més eficientment quins productes havien de ser produïts, on i en quines quantitats.

NOKIA ENTRA EN ELS MERCATS EUROPEUS

El 1986, quan la integració de Salora-Luxor es trobava sota control, Nokia va començar a pensar en el futur. La quota de mercat era ja propera al 40% als països nòrdics, cosa que implicava que una expansió més gran a Escandinàvia no era possible. La primavera del 1986 es va decidir una nova estratègia de creixement i marca per tractar d'accedir a l'oest d'Europa. Heikki Koskinen explicava els plans:

“Tenim plans per adquirir dues grans marques a Europa que ens ajuden a intentar construir una xarxa local de marques. Una serà més extensiva per ser venuda a tots els països europeus on Nokia pretén ser activa en electrònica de consum”.

Hi havia diverses raons per entrar en els mercats de l'oest d'Europa:

1. Era important entrar en els mercats domèstics dels majors competidors per tal de prevenir la introducció dels seus productes en el mercat domèstic de Nokia.
2. La cooperació de les empreses europees era un mitjà per retardar l'entrada de les empreses japoneses i americanes en els mercats europeus de TV. En aquest sentit, Philips i Thompson ja estaven cooperant per al desenvolupament del concepte de televisió europea d'alta definició, cosa que suposava una amenaça per als petits productors europeus. Si Nokia pretenia participar en el desenvolupament d'aquesta tecnologia clau, necessitava unes dimensions més grans.
3. Alhora, la situació en el sector de l'electrònica de consum a Europa canviava ràpidament. La competència es feia cada cop més intensa: els dos competidors més grans, Philips i Thompson, amb unes quotes de mercat del 25% i del 20% respectivament, havien adquirit diverses empreses competidores americanes i angleses, i començaven a pensar més globalment; les economies d'escala eren ara considerades un factor d'èxit molt important. Les plantes de Salora i Luxor tenien una capacitat de només 400.000 equips de TV cadascuna, i això situava Nokia com el tercer competidor europeu, però encara amb una reduïda quota de mercat del 5%. En Nokia es pensava que seria necessari un volum de producció de 2.000.000 d'equips de TV per any per poder ser competitiu enfront de Philips, Thompson i les empreses japoneses i coreanes. A més, a la fi de la dècada del 1980, la competència a través dels preus s'havia tornat més tenaç en els mercats d'electrònica de consum europeus a causa d'una agressiva penetració dels competidors asiàtics; també s'esperava que les càrregues d'estructura en R+D augmentaren en el sector, cosa que implicava que es podia materialitzar un avantatge de volum a partir, també, de la R+D.

L'ADQUISICIÓ D'OCEANIC

La rendibilitat de Nokia en el sector de l'electrònica de consum era bona, especialment el 1987, i Nokia havia superat la quota de mercat de Philips en tots els mercats nòrdics. En aquest any, el Consell Directiu de Nokia va aprovar el pla estratègic d'adquisició de marques de TV europees. Aquest pla consistia a adquirir una marca francesa i una altra d'alemanya, amb les seues corresponents plantes a tots dos països. Oceanic, una empresa francesa que pertanyia al grup suec Electrolux, estava en venda, i les bones relacions que Nokia mantenia amb aquest grup es van traduir en una ràpida adquisició de l'empresa francesa. Mitjançant aquesta adquisició, Nokia es va introduir a la Comunitat Europea amb la producció d'equips de TV; a més, es va apropiat d'una significativa quota de mercat al territori francès, el qual, d'altra banda, era bastant tancat i difícil de penetrar des de l'exterior.

Després d'aquesta adquisició va començar un nou procés d'integració entre Salora, Luxor i Oceanic. Oceanic, que generava ingressos fonamentalment del negoci de TV color, comptava amb una quota de mercat inferior al 10% a França, consolidada a partir de les marques Oceanic i Sonolor.

L'estratègia de Nokia va consistir a mantenir independent la unitat productiva francesa a causa de diferències en estàndards tècnics, mentre que va procedir a la integració dels sistemes financers, de logística i de màrqueting. Els directius locals francesos van ser retinguts i mantinguts als seus càrrecs.

El pas següent en la conquesta dels mercats europeus consistia a buscar unes altres marques. Nokia estava interessada en les marques alemanyes de Thompson (Saba, Nordwede i Telefunken) i quan estava a punt de signar-se un acord de cooperació per a una d'aquestes, va aparèixer la possibilitat de la Standard Electric Lorenz (SEL).

L'ADQUISICIÓ DE STANDARD ELECTRIC LORENZ: NOKIA DOBLA LA SEUA PRODUCCIÓ DE TV

El 1985, va ser nomenat un nou directiu per a l'electrònica industrial, Timo Koski. En aquest moment s'inicien pressions internes en Nokia en una lluita per les posicions de poder; tant Antti Lagerroos (director d'Electrònica de Consum), com Heikki Koskinen (president de Salora-Luxor), com Timo Koski (director d'Electrònica Industrial), inicien un joc d'actors en què tracten d'imposar les seues decisions per mirar d'afermar les seues parcel·les de poder al si del grup. Així, cadascun d'ells, dins de la direcció estratègica marcada (l'entrada en els mercats europeus), proposa diferents adquisicions. Mentre que Koskinen inicia les negociacions amb Thompson, Lagerroos ho fa amb la SEL, una empresa de l'Alemanya Federal pertanyent al conglomerat nord-americà ITT. Alhora, Koski va adquirir els negocis complets d'ordinadors personals i sistemes d'informació del grup Ericsson a Suècia. Amb aquesta adquisició, Nokia va esdevenir la major empresa de tecnologia de la informació a Escandinàvia: la gran escala de producció d'Ericsson i la seua posició consolidada en sistemes per als sectors comercial, industrial i de la banca, juntament amb els sistemes de venda i les estacions de treball intel·ligents de Nokia, permetien preveure una millora en la competitivitat del grup Nokia en el sector de la tecnologia de la informació. Aquesta divisió, significativament eixamplada, va ser denominada Nokia Data.

De la mà de Lagerroos, l'adquisició de la SEL es va fer el 1988, tot just un parell de mesos després de l'adquisició d'Oceanic. Amb això, es va produir un increment de la capacitat de producció d'equips de TV des de 1.000.000 d'aparells a 2.500.000; a més, Nokia completava el seu negoci d'electrònica de consum tècnicament i regionalment. D'una banda, la SEL anava un pas per davant de Nokia en la tecnologia de la televisió digital; de l'altra, Nokia es va fer més forta, no solament a França, sinó també a les dues Alemanyes i fins i tot al sud d'Europa, ja que la SEL exportava a Itàlia, França, Espanya i Portugal. L'acabada d'adquirir SEL, a més, disposava de diverses plantes escampades per Europa, com es mostra en la Taula 2, i participacions en diverses *joint-ventures* a Hongria, Malàisia i Itàlia. Amb aquesta adquisició, la posició de Nokia com a tercer productor europeu de TV color es va reforçar amb marques com ITT, Schaub-Lorenz i Graetz; i va passar a ocupar la novena posició mundial en la producció de TV color.

El 1992, Nokia va adquirir Finlux, l'únic competidor finlandès que quedava.

DIFICULTATS D'INTEGRACIÓ DE LES DIVERSES ADQUISICIONS

El 1988, la Direcció de Producció de Nokia mantenia la postura que totes les unitats de l'Electrònica de Consum havien de ser consolidades en una nova divisió centralitzada a l'Europa continental. La nova divisió formada, Nokia Electrònica de Consum, va necessitar serioses inversions per modernitzar-ne les tecnologies de producció i logística. La integració i coordinació de Salora-Luxor, Oceanic i SEL va començar amb la formació d'un grup de treball per a la integració dirigit per Antti Lagerroos. El grup es va fixar com a objectiu la integració de la gestió i de la producció de les quatre unitats, un total de 10 plantes, en un període de sis mesos, encara que l'agenda no es va poder complir exactament.

Els alts executius de Nokia temien no disposar de prou personal amb experiència internacional i pensaven que serien necessaris massa nous directius, especialment en el negoci de l'electrònica de consum. A més, com que no es van poder realitzar els canvis necessaris amb la rapidesa suficient, Lagerroos va perdre la confiança del director general de Nokia per dirigir Nokia Electrònica de Consum a Europa i va ser nomenat director de Nokia Telefonía Mòbil (anteriorment Mobira). Posteriorment, el 1990, va abandonar el grup Nokia després de pretendre fusionar Nokia Electrònica de Consum i Nokia Telefonía Mòbil, i no trobar-hi cap suport.

El juny de 1988, va ser nomenat un nou director per a Nokia Electrònica de Consum, Jacques Noels, un directiu francès provinent de Thompson (un dels majors competidors de Nokia en electrònica de consum). Noels havia de començar a organitzar la Divisió d'Electrònica de Consum a partir del desastre, i en menys de mig any d'integració es va perdre totalment. Algunes de les seues primeres accions van ser la formació del seu propi equip de direcció i l'establiment de la Direcció de Nokia Electrònica de Consum a Ginebra (percebuda com a neutral), tractant així de facilitar la formació d'una autèntica divisió internacional.

El 1989, Noels va presentar una nova estructura organitzativa per a Nokia Electrònica de Consum, més d'un any després de l'última adquisició. Durant aquest any, no solament la quota de mercat de Nokia a Europa en equips de TV havia descendit del 14% al 11%, sinó que tot el grup mostrava mals resultats. Les relacions en l'alta direcció del grup s'estaven degradant i els directores de divisió esperaven canvis en la cúpula directiva del grup.

El desembre de 1989, va morir el director general Kari Kairamo, i el va succeir en el càrrec Simo Vuorilehto. Per a aquest, els factors clau d'èxit en l'electrònica de consum es trobaven en el disseny, la producció i el màrqueting. Heiki Koskinen, llavors responsable de Planificació Estratègica en el nou equip directiu de Jacques Noels, compartia aquestes idees i, a més, qüestionava la lògica del volum i les excessives rigideses que comportava davant l'èxit, en el sector, d'unes altres empreses europees de menors dimensions. El director d'Exportacions també donava suport a l'opinió que s'havia posat massa èmfasi en els costos de producció:

"No puc entendre que les adquisicions s'hagen fet basant-se en els avantatges de producció. En les nostres adquisicions no hi havia sinèrgies entre les marques. Quan es combinen plantes i marques s'abandona una gran part dels ingressos. Em sorprèn que Nokia no haja previst una futura política de marca abans de realitzar les adquisicions. Aquest ha estat el major problema".

L'estratègia de Jacques Noels va resultar per a algunes vetes de mercat, però no per al mercat total. Nokia s'havia de concentrar en equips de TV de major qualitat i tecnologia, i amb

marges més grans. Segons ell, la quota de mercat global no era, per tant, tan important. Els països nòrdics eren encara els mercats més rendibles, amb una demanda total de 1.500.000 equips de TV, i Nokia hi era forta.

Noels percebia la força futura de Nokia en una cartera amb diferents negocis d'electrònica. El grup era present en telecomunicacions, telèfons mòbils, sistemes d'informació, ordinadors i electrònica de consum, i es preveia l'emergència de multitud de sinèrgies entre aquestes diferents àrees de negoci. Així mateix, es preveia que desapareguera la frontera entre l'electrònica professional i de consum, i, segons Noels, Nokia encara tenia una forta capacitat tecnològica i forts recursos directius; tot i que també hi afloraven alguns desavantatges si es compara amb els principals competidors:

"Pense que mantenen un posicionament diferent, ja que tenen marques molt fortes. Telefunken és una marca molt més forta que, per exemple, Graetz (una marca de SEL). Tenen també marques corporatives molt més fortes, per exemple Philips comparat amb Nokia. La seua estratègia pot ser molt diferent; poden deixar que cada marca tinga la seua pròpia vida. Grundig pot tenir la seua pròpia estratègia sense que ningú no haja de saber que és propietat de Philips. Però, al mateix temps, Philips no fa els mateixos esforços amb Grundig que amb la marca Philips. El seu posicionament és molt diferent del nostre".

Per realitzar la integració de les adquisicions, Noels tenia dues possibilitats. La primera era continuar com fins llavors i integrar les diferents unitats a llarg termini. La segona consistia a intentar fusionar les diferents unitats en una sola organització molt més ràpidament. Es va triar aquesta última alternativa, tot i que el director general de Nokia pensava que, a curt termini, aquesta opció podria suposar majors dificultats a causa que les unitats funcionaven independentment. A llarg termini, tanmateix, aquesta opció semblava més rendible.

NOVES ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I CULTURA

Jacques Noels buscava una forta centralització funcional i subratllava la importància d'un competent i poderós equip directiu. Aquesta era la major prioritat, perquè l'equip directiu era percebut com el motor de l'organització. Però va portar temps reunir el nou equip. Eventualment, al voltant de 35 persones van estar treballant a l'oficina central de Ginebra. Totes les decisions sobre producció, R+D i màrqueting es prenen allí. Les que feien referència a finances i planificació estratègica estaven centralitzades també. Totes les empreses adquirides van esdevenir meres plantes de producció separades de les activitats de vendes i màrqueting, encara que amb algunes activitats de R+D descentralitzades en aquestes plantes.

Les principals dificultats a l'hora d'integrar les diferents unitats i nacionalitats eren de caràcter cultural. Nokia Electrònica de Consum necessitava una nova cultura integradora que, basada en nous principis directius, s'havia de construir amb el pas dels anys. Les eines per a la integració cultural eren un equip directiu internacional, la mobilitat geogràfica dels directius i un programa Euromanager. El procés de creació d'aquesta nova cultura paneuropea s'havia d'estendre fins al 1993-1995, però Noels no s'enfrontava a una tasca senzilla:

“Si portes a terme dues grans adquisicions en tres mesos, et trobes molts problemes en la política de producte, els canals de distribució, la direcció general, etc. No hi ha res que funcione per si sol. Cal lluitar i això és el que hem fet. Primer vam treballar en la política de producte per intentar concentrar els nostres esforços de R+D. Després, des de mitjan any 1989, vam posar tots els esforços en la nova marca, les vendes i la política de màrqueting”.

POLÍTiques DE MÀRQUETING I PRODUCCIÓ EN NOKIA ELECTRÒNICA DE CONSUM

El 1989, Nokia Electrònica de Consum va establir una marca universal, ITT-Nokia, que podia ser posicionada en la gamma mitjana. Aquesta marca podria ser llavors combinada amb algunes altres de més locals en cada mercat local, incloent-hi alguna marca que representara els segments de gamma alta. Per a la integració del desenvolupament de productes i la fabricació, es va desenvolupar el concepte d’“eurolínia”, amb la qual Nokia Electrònica de Consum va reduir el nombre de xassissos de 25 a 10, amb l’objectiu final de reduir-ne el nombre a 3 o 4 per a tots els productes. Tots els centres de R+D van donar suport a aquest concepte de producte, però era modificat en funció del país i de les característiques de la marca. Els diferents centres es concentraven en els xassissos de les distintes gammes de producte, des de la gamma més baixa fins a la gamma top.

La política de màrqueting era donar suport, a través d’unes vendes integrades, a la política de producte i distribució. El màrqueting de les marques era la part més important, ja que totes les marques adquirides eren locals i Nokia com a marca era desconeguda en els canals de distribució. El problema després de l’adquisició de SEL consistia a convèncer els canals de distribució que la marca ITT-Nokia tenia futur. La solució passava per combinar la imatge d’innovació d’ITT i la imatge de fortlesa de Nokia en la nova marca ITT-Nokia, amb la intenció de suprimir ITT posteriorment. Malgrat les opinions controvertides sobre aquesta política de marca, ITT-Nokia va ser introduïda com la marca paneuropea de la gamma mitjana; una marca moderna amb una tecnologia moderna que competiria amb Philips. Salora es va fer servir com a marca per a la gamma alta, mentre que unes altres marques es van usar amb caràcter local.

Alguns directius es van mostrar crítics sobre l’ús de l’adquisició com a forma de creixement i també escèptics davant la possibilitat de transferir la imatge d’una marca a l’altra. La marca Salora tenia bastant bona imatge; algun reconeixement a Anglaterra, Itàlia, França, Holanda, Bèlgica, Àustria i Suïssa; i molt més reconeixement que la nova marca Nokia.

Finalment, Jacques Noels va distingir entre tres diferents polítiques de producció:

“Avui tenim dues o tres estratègies complementàries. Una es basa en el volum; és clar que el volum en l’acoblament de TV és important. Hem treballat així a Alemanya, on la nostra planta de Bochum és una de les més grans d’Europa: 1.000.000 d’equips de TV. La segona estratègia és d’especialització, quan una planta produeix un únic producte i podem estendre aquesta línia de producte. Estem fent això en Salora, on produïm els nostres xassissos de gamma alta. En Luxor produïm tots els nostres descodificadors i receptors de satèl·lit, i ací tenim també la capacitació tècnica per a aquests productes. En aquests productes no és tant el volum de producció sinó la capacitació tècnica la que en configura el cost, sense oblidar la bondat o la rapidesa amb què podem introduir els nostres productes. Tenim una planta a Portugal on els costos de mà d’obra són un factor

important. Estem tractant de racionalitzar la nostra producció equilibrant la vida del producte, els costos laborals, el volum i l'enginyeria. Aquests són els quatre criteris i ofereixen diferents combinacions per als diferents productes”.

LA DESINVERSIÓ DE L'ELECTRÒNICA DE CONSUM

Tanmateix, la integració de les diferents unitats en Nokia Electrònica de Consum va demostrar ser molt més complicada i amb una rendibilitat molt menor que no s'esperava. El desenvolupament de Nokia Electrònica de Consum va ser problemàtic després de l'adquisició de SEL. El 1990, el director de Finances Corporatives, Jorma Ollila, va descriure l'adquisició alemanya com un gran error. El director general, Simo Vuorilehto, va subratllar la importància d'una nova estratègia perquè l'empresa poguera recobrar el control de la situació. El primer pas en aquest canvi de direcció de Nokia Electrònica de Consum va ser el tancament de la planta d'Oceanic a França i de la planta de Portugal.

UN NOU DIRECTOR GENERAL AMB CANVIS RADICALS

Simo Vuorilehto (director general) i Kalle Isokallio (director general de Producció) no treballaven bé junts, per la qual cosa el 1992 el Consell Directiu del grup Nokia va prendre la radical decisió de reemplaçar els dos.

Jorma Ollila es va convertir en el nou director general de Nokia després de dos exitosos anys en Nokia Telefonía Mòbil. Va començar a reconstruir el grup immediatament: només dues setmanes després d'arribar, Jacques Noels va haver de deixar Nokia Electrònica de Consum. L'interventor de Nokia, Hannu Bergholm, va ser nomenat nou director d'Electrònica de Consum, i Heikki Koskinen va tornar a l'equip directiu d'Electrònica de Consum després d'haver abandonat l'equip de Noels el 1990. Alhora, la producció d'equips de TV a Suècia, a la planta de Luxor, va cessar. Tota la producció d'equips de TV es va concentrar a Alemanya i a Finlàndia. La intenció era disminuir els costos de logística i produir més eficientment en les altres dues plantes.

Els objectius bàsics per al grup Nokia el 1992 eren encara els mateixos que dues dècades abans, éa a dir: creixement a través de productes amb potencial de creixement i internacionalització. Però, n'hi havia alguns més. Els valors centrals van ser formulats en un eslògan: “The Nokia way”. Els valors comuns a tots els negocis eren satisfacció al client, respecte a la intimitat, realització i aprenentatge continu. Les noves paraules clau eren telecomunicacions, globalitat, focalització i valor afegit. Es va decidir que les telecomunicacions (inclosa la telefonía mòbil) van ser el futur *core business* de l'empresa. Jorma Ollila va argumentar, en l'informe del 1992, que el creixement més ràpid, les inversions més productives i els millors resultats es van donar en l'àrea de telecomunicacions de Nokia. Europa era encara el major mercat de Nokia, però el creixement es va concentrar fora d'Europa: a l'Amèrica del Nord i a l'orient llunyà. L'equip directiu va confirmar la focalització estratègica en telecomunicacions:

“L'estratègia de Nokia és invertir en telecomunicacions i en les operacions de negoci estretament relacionades. Se centra en segments industrials i àrees geogràfiques que disposen de bones oportunitats de creixement i rendibilitat”.

Però, què s'havia de fer amb la malmesa Nokia Electrònica de Consum? Una polèmica possibilitat era desenvolupar alguna aliança amb una altra empresa del sector. Tanmateix, el grup Nokia va actuar més radicalment: es va prendre la decisió de concentrar-se cada vegada més en telecomunicacions. El procés de senyals digitals es va convertir en el concepte clau en moltes de les operacions de Nokia i en l'estratègia futura del grup. Aquesta direcció havia estat fortament presa el 1993, quan una part dels negocis de maquinària i cable havien estat desinvertits. Les telecomunicacions van incrementar la seua participació en les vendes netes fins al 52%. En aquell moment, Nokia havia esdevingut un líder global en la producció i abastament de sistemes de comunicació i telèfons mòbils.

Les desinversions van continuar. El 1995, Nokia va desinvertir tots els seus restants negocis de pneumàtics i cables. Finalment, el 1996 Nokia va anunciar la seua total retirada del negoci de l'electrònica de consum i del seu principal producte, els equips de TV. Va tancar les plantes alemanyes, i l'única planta de TV que es va mantenir va ser la finlandesa Finlux. Uns mesos després el grup Semi-Tech Ltd. de Hong Kong va adquirir tots els altres negocis de TV.

Després d'aquests moviments, Nokia tenia gairebé el 100% de les operacions centrades en els sectors de telecomunicacions i telefonia mòbil. Jorma Ollila subratllava:

“Ara disposem de l'estructura necessària per concentrar-nos en els segments en creixement del sector de les telecomunicacions. Aquesta estratègia sempre ens ha ajudat a créixer més ràpidament que els principals mercats durant els últims anys. Amb operacions a 120 països, produint en quatre continents i un millorat reconeixement de marca arreu del món, ara som un autèntic jugador global”.



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA
Departament de Direcció d'Empreses

**DEPARTAMENT DE
DIRECCIÓ D'EMPRESES
JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS**

P
R
À
C
T
I
Q
U
E
S

ESTRATÈGIES CORPORATIVES

Caràcter: Optativa
Cicle: 1º

GRAU ADE

PRÀCTICA 4

LA INTERNACIONALITZACIÓ DE LEONISA

GRUP GB

Objectiu:

La internacionalització d'una empresa suposa donar resposta a les qüestions de *Per què, Quan, On* i *Com* del procés d'internacionalització; així com també decidir el tipus d'estratègia internacional i anticipar les pressions competitives que es deriven del procés d'internacionalització.

A partir del cas de Leonisa, l'objectiu d'aquesta pràctica rau a identificar i reflexionar sobre aquestes qüestions relatives a la internacionalització.

Organització de la pràctica:

1. La pràctica es realitzarà en grup. Cada grup, que es formarà a l'efecte, constituït per 5 alumnes.
2. **La pràctica ha de realitzar-se per escrit, i s'entregarà al professor en el moment de la seua exposició pública en grup, durant les sessions establertes per a les exposicions en grup segons la programació temporal de la assignatura (segona sessió dedicada a la pràctica).**
3. La redacció de la pràctica no deurà superar les 5 pàgines d'extensió i deuran cuidar-se els aspectes formals del document (interlineat, alineació del text, epigrafiat, sagnies, tipus de lletra, gramàtica i ortografia, etc.).
4. En la portada del documento hauran de figurar les següents dades d'identificació en aquest ordre: assignatura (Estratègies d'Empresa), llicenciatura (ADE o ECO), grup de matrícula, títol del document (La internacionalització de Leonisa), cognoms i nom de cada un dels integrants del grup
5. En la **primera sessió** dedicada a aquesta pràctica es treballarà a l'aula en grups per respondre a les qüestions des d'una postura consensuada pel grup. Cal llegir, comprendre i preparar el cas abans d'aquesta primera sessió de treball.

Qüestions per raonar i resoldre:

1. Per què s'internacionalitza Leonisa? Quan s'internacionalitza Leonisa?
2. Cap a on s'internacionalitza Leonisa?
3. Com s'internacionalitza Leonisa?
4. Quin és el model de procés d'internacionalització desenrotllat per Leonisa? Per què?
5. Quina és l'estratègia internacional que ha utilitzat Leonisa en el seu procés d'internacionalització? Per què?



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA
Departament de Direcció d'Empreses

**DEPARTAMENT DE
DIRECCIÓ D'EMPRESES
JUAN JOSÉ RENAU PIQUERAS**

P
R
À
C
T
I
Q
U
E
S

***ESTRATÈGIES
CORPORATIVES***

Caràcter: optativa
Cicle: 1r

GRAU ADE

PRÀCTICA 5

**Ser o no ser interproveïdor de Mercadona?
El cas MyBaby-Food**

GRUP GB

Curs 2014 - 2015

Objectiu:

Les aliances estratègiques constitueixen una de les modalitats de desenvolupament amb més potencial per a qualsevol empresa, especialment per a les petites i mitjanes empreses, amb un bon muntó d'avantatges i guanys potencials en un entorn cada vegada més turbulent i complicat. Tot i això, les aliances estratègiques no són fàcils ni automàtiques, i la seua gestió suposa un camí ple de riscos i difícils equilibris.

A partir del cas de MBF i MERCADONA, en aquesta pràctica es pretén identificar les incerteses i els riscos de les aliances estratègiques, les claus de l'èxit de la seua gestió, i els seus avantatges i inconvenients enfront de les altres modalitats de desenvolupament.

Organització de la pràctica:

1. La pràctica es farà en grup. Cada grup, que es formarà a l'efecte, estarà constituït per 5 alumnes.
2. **La pràctica ha de dur-se a terme per escrit, i es lliurarà al professor en el moment de la seua exposició pública en grup, durant les sessions establertes per a les exposicions en grup segons la programació temporal de l'assignatura (segona sessió dedicada a la pràctica).**
3. La redacció de la pràctica no haurà de superar les 4 pàgines d'extensió i s'hauran de cuidar els aspectes formals del document (interlineat, alineació del text, epigrafiat, sagnies, tipus de lletra, gramàtica i ortografia, etc.).
4. En la portada del document hauran de figurar les següents dades d'identificació en aquest ordre: assignatura (Estratègies d'Empresa), llicenciatura (ADE o ECO), grup de matrícula, títol del document (La diversificació de Nokia), cognoms i nom de cada un dels integrants del grup.
5. En la **primera sessió** dedicada a aquesta pràctica es treballarà a l'aula en grups per respondre les qüestions des d'una postura consensuada pel grup. Cal llegir, comprendre i preparar el cas abans d'aquesta primera sessió de treball.

Qüestions per raonar i resoldre:

1. S'ha de convertir o no MBF en interproveïdor de Mercadona?

Ser o no ser interproveïdor de Mercadona?¹

El cas MyBaby-Food²

Versió no publicada. Es prega no utilitzar ni difondre el cas sense permís explícit dels seus autors

“És un client molt important per a nosaltres que ens ha afavorit amb la seua confiança durant uns anys, però el futur de l’empresa i de la prosperitat de les nostres famílies no pot dependre d’un únic client”

Martin Roth

“Avui dia, competir en el segment dels aliments infantils significa enfrontar-se a empreses molt poderoses. Els nostres pressupostos d’I+D i de màrqueting no poden comparar-se amb els seus. Mercadona ens dona seguretat i ens obri la possibilitat de créixer sota el seu paraigua”

Alberto García

Al final de l’any 2011, Alberto García, Director General de MBF, SL (MyBaby-Food), empresa familiar espanyola dedicada al subsector de la indústria alimentària de menjar per a bebés, va rebre una telefonada en el seu despatx, era Juan Roig, màxim dirigent de Mercadona, empresa líder en el sector de la distribució comercial de l’alimentació a Espanya.

En aquella conversa telefònica es van tractar diversos aspectes relacionats amb la situació econòmica que passava el país i de l’aliança estratègica que mantenien ambdues companyies des de feia anys, encara que només un d’ells es va quedar gravat en la ment d’Alberto García: “Alberto, el nostre model consisteix en quatre idees molt clares, i els nostres interproveïdors han d’estar 100% alineats perquè tot funcione bé. Si voleu continuar sent interproveïdors nostres, heu de deixar de fabricar per a unes altres distribuïdors d’alimentació, almenys a Espanya”. Les seues exigències

¹ Aquest cas ha sigut escrit per Carlos del Val, Alejandro Escribá-Esteve i Francisco Puig (Universitat de València).

² Este cas exposa una situació hipotètica. La informació utilitzada sobre Mercadona ha sigut obtinguda de fonts secundàries i informació publicada per la companyia mateix. MyBaby-Food és una empresa fictícia. La història i informació sobre aquesta empresa ha sigut elaborada pels autors a partir de múltiples fonts empresarials, sense correspondre’s el seu conjunt a cap empresa existent realment. El cas no pretén ser referència de bones o males pràctiques de gestió, únicament s’ha desenvolupat per a la seua discussió a classe. No és l’objectiu del cas servir d’aval, font de dades primàries o exemple d’una administració bona o eficient.

eren clares, volien ser l'únic client de MBF per a així reforçar la seua lògica estratègica: "reduir al màxim els costos i transmetre al consumidor final només els costos de producció".

Ràpidament Alberto García va convocar els membres de les dues famílies propietàries de l'empresa a una reunió urgent, entre ells es trobava Martin Roth, un holandès establert a Espanya i actual president de MBF, que des de l'inici havia sigut una peça clau en la gestió de la companyia. En aquesta reunió, Alberto els va comunicar la nova proposta de Mercadona.

Les noves exigències de Mercadona situaven l'equip directiu de MBF entre l'espasa i la paret. D'una banda, si acceptaven els requeriments de Mercadona, havien d'oblidar-se de la resta dels seus clients a Espanya, amb els quals sempre havien mantingut una relació excel·lent, i representaven una part important dels seus beneficis. No obstant això, Mercadona els havia proporcionat un creixement estable i sòlid, i els havia permès mantenir uns bons resultats durant la crisi econòmica en la qual estava immersa Espanya des del 2008.

D'altra banda, si apostaven per les marques pròpies i es desenvolupaven a través de la resta dels seus clients, renunciant a l'aliança estratègica amb Mercadona, havien de desenganxar-se³ en un termini de tres anys i probablement donaven l'esquena al líder del sector a Espanya, desatenent unes importants perspectives de creixement nacional i internacional.

Aquell era el dilema de l'equip directiu de MBF: mantenir o abandonar el seu estatus com interproveïdor de Mercadona? No era la primera vegada que una empresa s'enfrontava a aquesta tessitura. Unes altres empreses familiars interproveïdors de Mercadona, com per exemple el grup SIRO (pastes i galletes),⁴ havien anunciat públicament el 2009 la venda de les seues marques i el seu enfocament exclusiu d'acompanyar Mercadona en el seu creixement. Unes altres com Dailycer⁵ (cereals) o Ubago⁶ (abadejo congelat i conserves) estaven valorant unes altres opcions, com per exemple desenganxar-se de Mercadona o escindir els seus negocis mantenint la relació en alguns i desenganxant-ne uns altres. Però la decisió suposava un ampli ventall de conseqüències, que sens dubte afectarien l'estratègia futura de MBF i que condicionarien l'èxit o el fracàs d'aquesta companyia familiar.

3 El terme *desenganxar-se* és utilitzat en Mercadona per al termini en el qual un interproveïdor abandona paulatinament, aproximadament tres anys, la seua condició d'interproveïdor.

4 "Siro no quiere marcas propias", *El País*, 1 de novembre de 2009.

5 "El ex número dos de Juan Roig planea competir con Mercadona", *Expansión*, 23 de novembre de 2011.

6 <www.diariodesevilla.es>, "Ubago se escinde en dos empresas y deja de ser interproveedor de Mercadona", 22 de setembre de 2011.

Mercadona: El líder dels supermercats a Espanya

Mercadona, SA és una companyia de distribució, que opera dins del segment de supermercats, el capital social de la qual és familiar i 100% espanyol. Els inicis de Mercadona es remunten a l'any 1977, quan dins del Grupo Cárnicas Roig, propietat de Francisco Roig Ballester i de la seua esposa Trinidad Alfonso Mocholi, decideixen crear una companyia per a ampliar la comercialització de carns i expandir-se al negoci dels ultramarins.

El 1981, un dels seus fills, Juan Roig (actualment president executiu) va comprar Mercadona, SA amb suport dels seus germans i de la seua dona. En aquell moment, Mercadona tenia 8 botigues d'ultramarins en la ciutat de València, els germans pretenien transformar les 8 botigues en una petita cadena de supermercats.

Durant la dècada del 1980 i el principi de la del 1990, va començar una època d'expansió mitjançant desenvolupament extern, amb una sèrie d'adquisicions de cadenes de supermercats com Superette, Cesta de Distribución, Desarrollo de Centros Comerciales, Dinos, Super Aguilar, Almacenes Parker, Supermercats Vilaró, Almacenes Gómez Serrano⁷... Totes aquestes accions anaven dirigides a l'expansió a noves zones geogràfiques d'Espanya. El ràpid creixement de la companyia va augmentar l'interès dels seus competidors per la compra d'aquesta, però Juan Roig, coneixedor de l'alt potencial de la seua companyia, va decidir mantenir les seues accions i apostar per explorar nous models de gestió, i al final es va fer amb el control de la majoria de les accions de la companyia, que en aquell moment posseïen els seus germans.

En aquells anys, el sector de la distribució alimentària creixia considerablement com a conseqüència dels canvis socials i econòmics que s'estaven produint al país, com ara la concentració de la població en nuclis urbans o la progressiva incorporació de la dona al mercat laboral,⁸ entre uns altres factors. Les grans distribuïdores europees van perseguir un creixement agressiu basat en preus baixos aconseguits mitjançant dures condicions en la negociació amb els seus proveïdors. A mesura que el sector madurava, experimentava una progressiva concentració en mans de les cadenes d'alimentació europea i un enduriment creixent de la intensitat de la competència. Mercadona va respondre a aquesta pressió a través de majors inversions publicitàries i un fort ajust de preus, aconseguit també amb dures negociacions amb els proveïdors. No obstant açò, encara que l'empresa venia cada vegada més, els seus beneficis disminuïen progressivament.

En aquell moment, la ferma visió de Juan Roig, per crear la major cadena de supermercats d'Espanya el va portar a prendre decisions clau enfocades a la consecució d'una forta reducció de preus, aplicant un model de Gestió de Qualitat

7 <www.franquiciashoy.es>, "La Historia de Mercadona", 9 de febrer de 2010.

8 Blanco i Gutiérrez (2008): "El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona", *Universia Business Review*, primer trimestre.

Total⁹ i una cultura basada en el treball i esforç diari, aspectes que fins avui imperen en tota la companyia. La finalitat bàsicament era la creació de valor per a tots els *stakeholders* que intervenen en el negoci, des dels proveïdors fins al cap.¹⁰

El nou model pretenia desenvolupar una resposta competitiva clarament diferent de la de la resta dels seus competidors. Mercadona va eliminar les seues despeses publicitàries i les promocions a força d'ofertes. Es va comprometre a vendre sempre al mateix preu i sempre a "preus baixos". Per a açò va desenvolupar un model de negoci basat en compromisos amb els clients, els empleats, els proveïdors, la societat i amb el capital mateix.¹¹

El model de negoci de Mercadona

El model de Mercadona es recolza en una missió molt clarament definida: "ser prescriptors de les solucions necessàries perquè "el cap" es fabrique la seua compra total". Per açò, no es limiten a oferir una gamma de productes que satisfaga les necessitats dels clients, sinó que es converteix en un prescriptor i proveïdor integral que facilita al client (el Jefe) la realització d'una compra "total" (o completa) en productes d'alimentació, beguda, neteja, neteja personal i alimentació per a animals domèstics. Mercadona tracta de satisfer el client mitjançant l'oferta de 8.000 productes curosament seleccionats i/o desenvolupats pels seus interproveïdors, que formen una varietat i un assortiment complets i adequats a les necessitats dels consumidors. No ofereix una gran varietat de marques, però els formats i assortiments oferits de tota la gamma de productes permeten cobrir tot el ventall de necessitats dels clients. Així mateix, cuida l'oferta realitzada avançant-se a les tendències de consum i a les necessitats latents dels clients, per a açò realitza multitud d'estudis i tests de mercats amb consumidors. A més, Mercadona és també la cadena alimentària amb major ràtio de proximitat en els barris urbans, en la major part dels quals disposa d'aparcament, i una mitjana entre 1.500 i 1.800 metres quadrats de superfície. Aquest model pretén a més que l'acte de compra siga satisfactori i agradable, prestant el millor servei i un disseny de botiga molt funcional i organitzada per ambients. En les seues botigues, rares vegades es formen cues en les caixes, ja que la versatilitat i atenció dels seus empleats eviten que s'acumulen molts clients en les línies de caixa. També ofereix servei de compra per Internet i per telèfon, i el servei d'entrega a domicili és puntual i eficient. Aquestes característiques proporcionen una gran comoditat en el procés de compra i redueixen significativament els temps necessaris per a completar-la.

9 Gestió de Qualitat Total (GCT): Enfocament integrador de la gestió de la qualitat des d'un punt de vista multidisciplinari (estratègic, cultural, tècnic, organitzatiu...) que en tot moment busca l'excel·lència d'una companyia en tota la cadena de valor (Black i Porter, 1996; Van der Wiele, William i Dale, 2000). Mercadona va iniciar aquest model amb un plantejament denominat SPB (Sempre Preus Baixos).

10 "El cap", així és com es coneix en l'entorn de Mercadona als consumidors.

11 <www.noticiasmercadona.es/modelo-mercadona/> consultat el 6 d'agost de 2012.

Aquest model es basa en la satisfacció de cinc grups clau d'interès. Com s'ha dit, l'eix central del model és la satisfacció dels clients. Per aconseguir aquesta satisfacció del client és necessari que els empleats estiguin també satisfets i compromesos. Per a Mercadona el personal és una de les peces clau del seu èxit, que li permeten ocupar un lloc de lideratge en el seu sector. Per obtenir el millor d'ells, Mercadona sap que cal cuidar-los, perquè són el principal nexa d'unió entre el client i la botiga, i si ells se senten atesos per la companyia, ho transmetran al client, per la qual cosa no s'escatima en inversions dirigides a incrementar la formació. De fet, aquesta inversió va aconseguir els 1,3 milions d'hores i 31,3 milions d'euros el 2011, la qual cosa suposa una ràtio de 450 euros per empleat. D'altra banda, el 100% dels seus empleats tenen contractes fixos.

L'empresa entén que açò permet als treballadors gaudir de la tranquil·litat i dels beneficis que aporta l'estabilitat laboral, la qual cosa repercuteix en una major implicació en el treball diari. Així mateix, consideren que un element fonamental de la motivació és la política retributiva de la companyia, per damunt de la mitjana del sector.

A més, Mercadona fomenta la conciliació de la vida laboral i familiar, que es reflecteix en mesures com la proximitat del centre de treball al lloc de residència, l'ampliació d'un mes de la baixa per maternitat, la no obertura dels supermercats en dies festius, o l'existència de guarderies en alguns blocs logístics, entre unes altres. Amb aquestes mesures s'aconsegueix un bon ambient de treball que repercuteix directament en la satisfacció del client.

El tercer element clau del model de negoci consisteix en la satisfacció dels proveïdors amb els quals treballa l'empresa. Mercadona treballa fonamentalment amb tres tipus de proveïdors:¹² (1) els clàssics, amb els quals manté relacions contractuals convencionals, i els productes dels quals (amb les seues pròpies marques) són demandades pels clients com a conseqüència de la qualitat i les inversions en màrqueting d'aquests proveïdors; (2) els interproveïdors, que són aquells que assumeixen i comparteixen amb Mercadona el seu model de Qualitat Total; i (3) els proveïdors "al coll", que són empreses amb dificultats en les quals Mercadona fa grans compres en condicions molt avantatjoses que al seu torn contribueixen a la supervivència d'aquestes empreses.

En el cas dels interproveïdors, s'estableixen acords a llarg termini que tenen per objectiu el desenvolupament d'un treball conjunt dirigit a aconseguir la satisfacció d'"el cap". Aquest compromís es construeix mitjançant relacions estables i pròximes amb els proveïdors, en molts casos mitjançant acords indefinits, que tracten de crear sinergies que redunden en el benefici dels clients. En honor d'identificar i aconseguir aquestes sinergies, Mercadona estableix un acord de llibres oberts pel qual l'empresa

12 Blanco i Gutiérrez (2008): "El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona", *Universia Business Review*, primer trimestre.

treballa conjuntament amb el proveïdor per a millorar els processos i reduir tots els costos superflus que no aporten cap valor al client final.

Tant Mercadona com els proveïdors coneixen els processos i marges de l'altra part, i comparteixen la informació i els riscos de les inversions. Mercadona aporta el coneixement sobre el llindar de preus que els clients estan disposats a pagar, el volum potencial de vendes, les qualitats, l'assortiment desitjat pels clients, etc. L'interproveïdor aporta la seua experiència, el coneixement del producte i la cerca de l'excel·lència en els processos productius. A més, Mercadona incentiva i dona suport als seus proveïdors en l'execució de polítiques d'I+D+Doble I (Recerca, Desenvolupament i Innovació, recolzats en la palanca de la Inversió), i premia la innovació entre els seus proveïdors.

Aquests acords permeten als interproveïdors planificar un creixement sostenible en el temps, i realitzar totes aquelles inversions necessàries per millorar la seua producció i satisfer el volum de demanda de Mercadona.

Entre les principals mesures que contemplen aquests acords destaquen: pactes sobre preus de compra, mitjançant els quals es cobreix el cost de producció i s'obté un benefici, i aquest preu se sosté al llarg del temps, de tal manera que Mercadona coneix quines seran les seues compres i l'interproveïdor, quines seran les seues vendes, independentment de les fluctuacions especulatives dels preus; al seu torn, s'acorden una sèrie de controls de qualitat, per verificar que els productes fabricats pels interproveïdors compleixen amb els estàndards exigits per Mercadona referents a garantir la seguretat tant a nivell alimentari com mediamambiental, així com auditories de cost, i es verifica la composició del preu final.

Amb aquestes aliances estratègiques, ambdues parts comparteixen una gran quantitat d'informació: d'una banda, l'interproveïdor accedeix en temps real a la informació actualitzada d'allò que demanen els consumidors de Mercadona, i s'oblida de realitzar costoses recerques de mercat; de l'altra, l'interproveïdor s'ajusta a les peticions i necessitats fixades per Mercadona, i és capaç d'oferir grans volums en curts terminis de temps.

La llarga durada dels acords (entesos per Mercadona com a acords "per a tota la vida") permet que l'interproveïdor duga a terme importants inversions en I+D+I i en qualitat, reduint costos de fabricació i de comercialització, a causa de la tranquil·litat i estabilitat que Mercadona els ofereix. Això facilita que el fabricant es dedique al desenvolupament de productes nous, i a la reducció de costos de producció i comercialització.

A més, aquests acords amb els denominats interproveïdors substitueixen les dures negociacions amb proveïdors típiques del sector, la qual cosa disminueix els costos de transacció.

Mercadona treballa a llarg termini amb aquests interproveïdors per oferir productes de marca pròpia (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus i Compy). Les seues marques difereixen de les marques blanques tradicionals perquè el client final reconeix en elles tant la marca de Mercadona com la del proveïdor fabricant, moltes vegades empreses reconegudes i fins i tot capdavanteres en els seus sectors respectius.

Per formar part del selecte grup d'interproveïdors, Mercadona exigeix als seus 'socis' el compliment d'una sèrie de requisits,¹³ com són:

- Els propietaris han de tenir "passió" pel que fan.
- Han de ser capdavanteres en els seus respectius segments.
- Han d'estar disposats a introduir millores contínues d'acord amb les necessitats dels clients.
- Han de produir articles de la màxima qualitat al mínim preu.
- Han de compartir amb Mercadona el mateix model de qualitat total.

Amb la resta de proveïdors també mantenen reunions periòdiques per identificar millores, particularment aquelles dirigides a eliminar tot el que costa diners però que no aporta valor al procés o al producte i que encareix el preu al client.

El quart pilar del model de negoci de Mercadona el constitueix la satisfacció de la societat. Persegueix contribuir a la modernització i dinamització del comerç urbà actuant com a locomotora del comerç local. Amb la seua especialització en productes d'alimentació, beguda, neteja, higiene personal i menjar per a animals domèstics, l'empresa busca generar sinergies amb uns altres comerços de proximitat. Així mateix, tracta de contribuir a la millora de la competitivitat i la recerca en la indústria agroalimentària espanyola i posa en marxa multitud de mesures que tracten d'afavorir l'entorn social i mediambiental de les seues àrees d'influència. A més, va ser la primera empresa espanyola a disposar d'una auditoria ètica (2003) i estableix polítiques per reduir l'impacte negatiu de la ubicació dels seus supermercats als barris, com per exemple, la descàrrega nocturna silenciosa.¹⁴

Aquestes actuacions, entre unes altres, li han valgut el reconeixement del Reputation Institute de Nova York, qui la situa entre les millors empreses del món en reputació corporativa.¹⁵

Finalment, Mercadona s'ocupa també de la satisfacció del cinquè element del seu model: el capital, i ho fa a través de l'assoliment de beneficis sostinguts i satisfactoris,

13 Amat, O. i Valls J. F. (2010): "Mercadona: adaptando el modelo de negocio en años de recesión", *Revista de Contabilidad y Dirección*, núm. 11.

14 Amat, O. i Valls J. F. (2010): "Mercadona: adaptando el modelo de negocio en años de recesión", *Revista de Contabilidad y Dirección*, núm. 11.

15 Amat, O. i Valls J. F. (2010): "Mercadona: adaptando el modelo de negocio en años de recesión", *Revista de Contabilidad y Dirección*, núm. 11; Blanco i Gutiérrez (2008): "El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona", *Universia Business Review*, Primer trimestre.

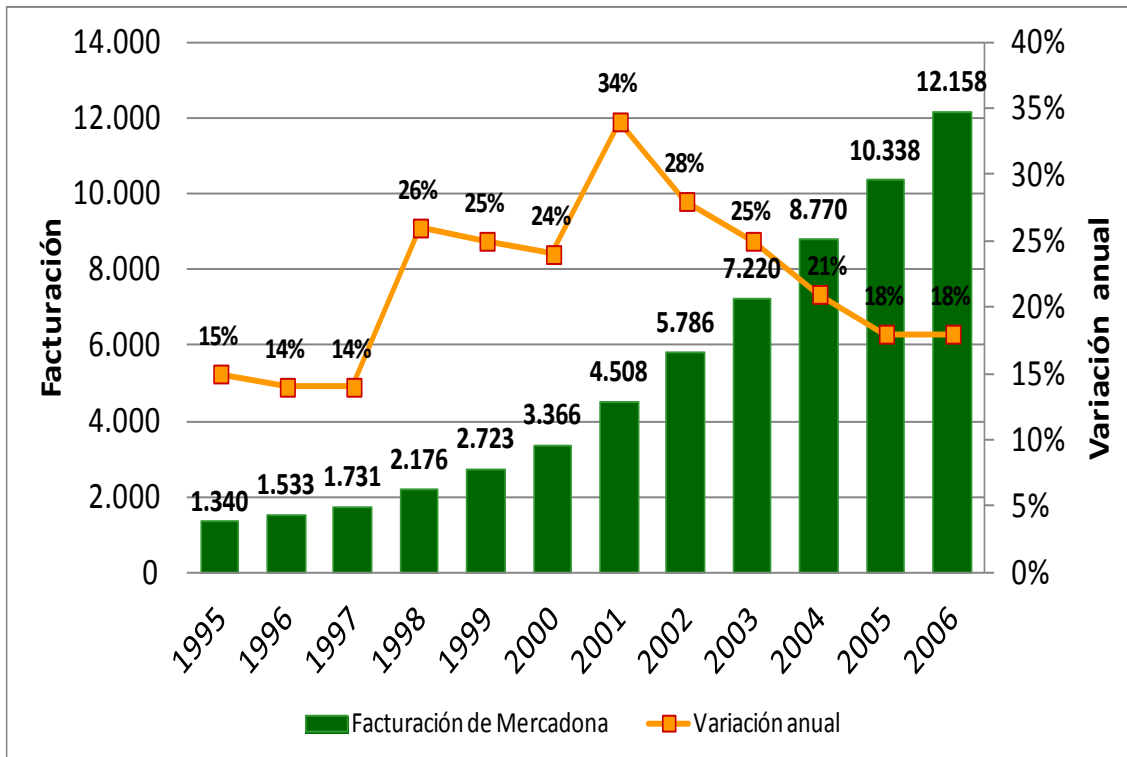
tot això mitjançant la satisfacció dels altres quatre elements esmentats anteriorment, i la seua particular aplicació de la Qualitat Total.

Resultats del model

Els primers resultats després d'adoptar aquest nou model el 1993 no eren gens satisfactoris. Mercadona va aconseguir incrementar considerablement les vendes els anys següents, però els beneficis es van reduir considerablement. No obstant això, Juan Roig va mantenir la seua determinació en la bondat d'aquesta estratègia i a poc a poc els seus resultats van començar a millorar. Des del 1995, l'empresa va iniciar un continuat cicle de creixement que l'ha convertit en una de les cadenes de supermercats de major dimensió i rendibilitat del sector. El seu ritme d'obertura de botigues (generalment mitjançant creixement orgànic i en forma de "taca d'oli") se situa entorn de les 100 noves botigues anuals.

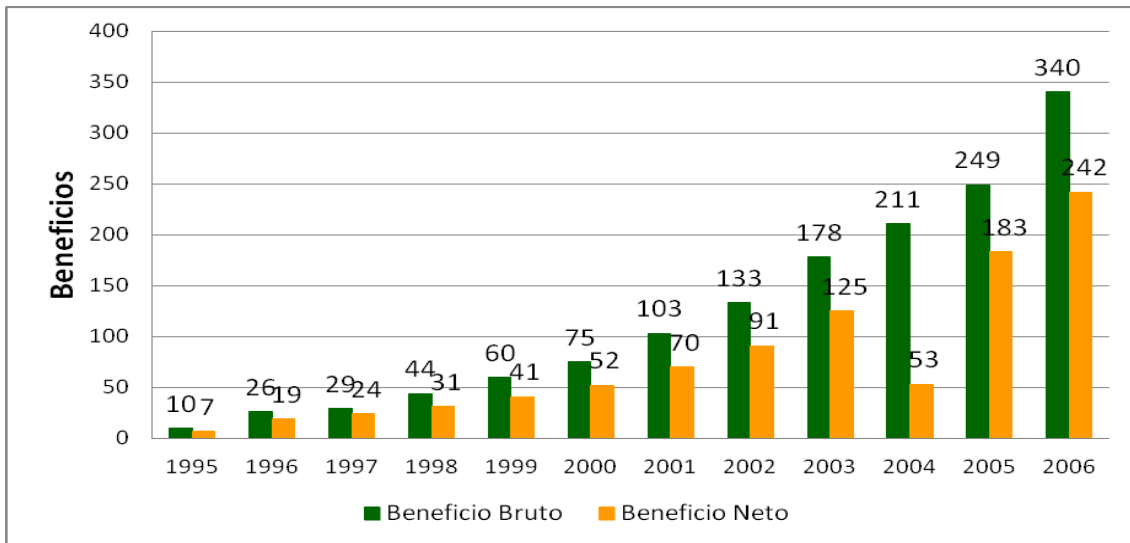
L'èxit del model es va manifestar en una excel·lent evolució de la facturació de Mercadona, SA, que va créixer contínuament des de la posada en marxa del seu model de gestió.

Figura 1: Evolució de la facturació de Mercadona, SA en milions d'euros (1995-2006)



Font: Blanco i Gutiérrez (2008) a partir dels comptes anuals de Mercadona, SA

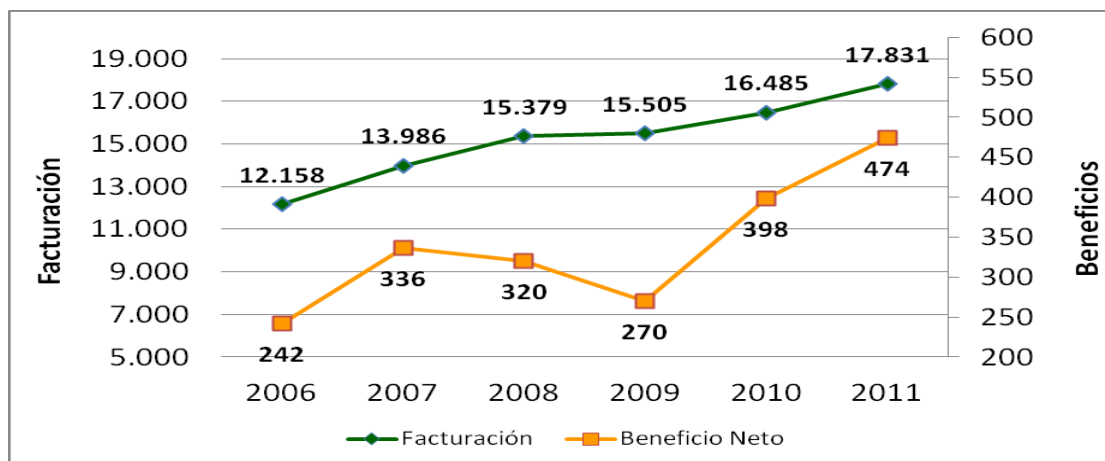
Figura 2: Evolució del benefici de Mercadona, SA en milions d'euros (1995-2006)



Font: Blanco i Gutiérrez (2008) a partir dels comptes anuals de Mercadona, SA

Els últims anys (Figura 3) s'han caracteritzat per una forta crisi econòmicofinancera, l'empresa ha estat capaç de mantenir la seua senda de creixement, i el 2011 va aconseguir una facturació de 17.831 milions d'euros, un 8% més que el 2010, i un benefici net de 474 milions d'euros.¹⁶

Figura 3: Evolució de la facturació i del benefici net de Mercadona, SA en milions d'euros (2006-2011)

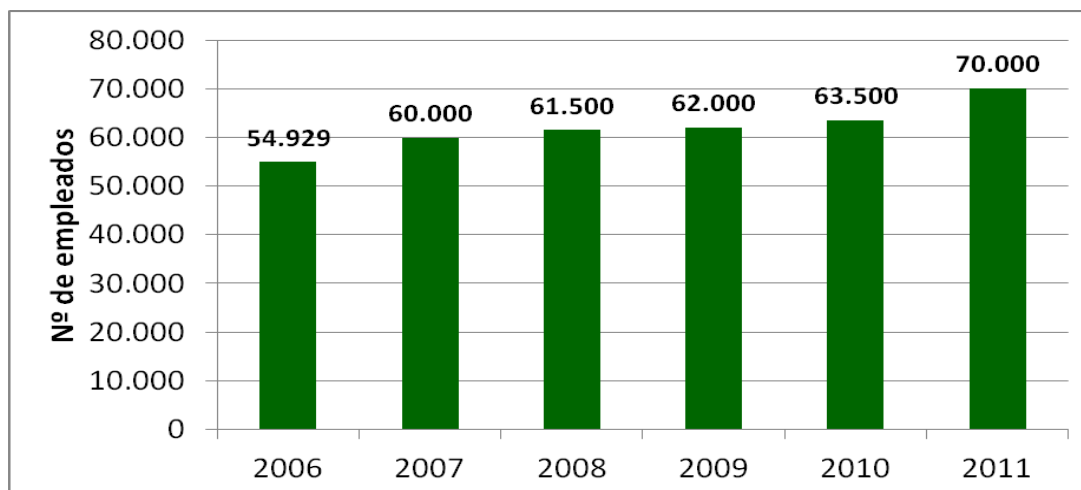


Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals de Mercadona, SA

¹⁶ Informació obtinguda dels comptes anuals de Mercadona, SA exercici 2011.

El creixement experimentat per la companyia i reflectit en la seua facturació i beneficis s'observa també en les xifres de personal (Figura 4). El 2011, Mercadona va aconseguir els 70.000 empleats amb contracte fix,¹⁷ i va crear 6.500 ocupacions netes només el 2011, entre les quals va predominar l'ocupació femenina en un 67% respecte al total de la plantilla.

Figura 4: Evolució del nombre d'empleats de Mercadona, SA (2006-2011)



Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals Mercadona, SA

Afrontant el període de crisi

Els resultats del model havien sigut espectaculars fins al 2007. No obstant això, l'arribada de la crisi econòmica a la fi del 2007 marcà un punt crític en l'evolució de la companyia i en l'increment de la seua capacitat per empatitzar amb els clients els anys següents. Els efectes de la crisi van començar a fer-se patents en el consum de les famílies el 2008, amb una forta reducció del consum. Juan Roig era conscient que l'entorn no era el més favorable per créixer, però què podien fer ells internament per transformar aquesta amenaça en una oportunitat?

La filosofia empresarial de Mercadona exigeix esforç i treball diari, que permeten prescriure i recomanar al "cap" els productes de més qualitat al millor preu. El comitè de direcció, amb Juan Roig al capdavant, va prendre la determinació de realinear la companyia amb el Model de Qualitat Total, una acció que requeria l'esforç i la col·laboració de tots i que Juan Roig va saber transmetre a tota la companyia. En una situació de crisi, el benefici es convertia en un aspecte secundari. El que importava era contribuir a reactivar el consum. Juan Roig ho tenia clar: "hem de donar, demanar i exigir, per aquest ordre i ser més proactius".

¹⁷ "Spanish aisles, Why a low price retailer is thriving", *The Economist*, 2 de juny de 2011.

Així doncs, Mercadona es va posar a la feina i va mantenir reunions amb tots els actors clau, des dels proveïdors (més de 2000) i interproveïdors (més de 100) fins als treballadors (més de 61.000), amb l'objecte d'implicar tota la gran família que forma Mercadona en la realineació de l'empresa amb el seu model. D'aquesta manera podrien adaptar-se a la nova situació, eliminar tot allò que no aporta valor al client i l'eliminació del qual permet reduir els preus sense afectar la qualitat del producte, i satisfer així les noves necessitats dels clients.

Els esforços iniciats el 2008 van permetre reconduir la situació de la companyia en l'últim trimestre i es va obtenir una facturació un 10% superior a la del 2007. Juan Roig seguia convençut que allò important no era incrementar el benefici sinó incentivar i incrementar el consum, per a la qual cosa Mercadona havia de continuar treballant a augmentar la productivitat i així reduir els preus en tota la cadena de valor, al mateix temps que millorar o mantenir la qualitat dels seus productes, perquè el client poguera disposar d'una compra total amb la major qualitat al millor preu possible.

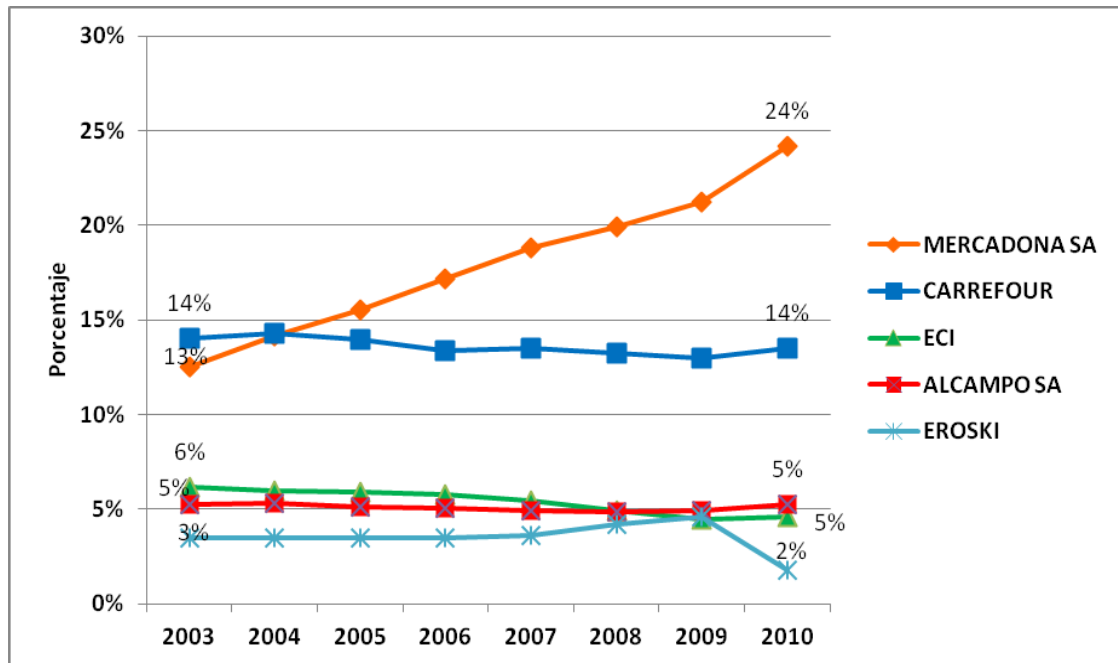
Durant els anys de la crisi econòmica, Mercadona va continuar apostant per l'esforç i el treball diari, prenent decisions que, encara que algunes vegades foren impopulars (com l'eliminació d'algunes referències i marques), eren bones per aconseguir l'objectiu final. En aquest context de canvi continu i inestabilitat, l'empresa va ser capaç de consolidar i fer créixer la seua plantilla, i va dur a terme importants inversions en formació, en blocs logístics i noves botigues.

Després d'aplicar la cultura de l'esforç en totes les anelles de la seua cadena de valor, i malgrat la profunda crisi que assolava el seu únic mercat (Espanya), Mercadona va aconseguir continuar avançant i creixent. Els resultats financers obtinguts cada any per Mercadona i l'elevada creació d'ocupació que l'empresa aconseguia, ratificaven l'excel·lent treball que s'estava realitzant, era una mostra que la cultura de l'esforç funcionava.

El 2011 Mercadona es trobava present en 46 províncies, de 15 comunitats autònomes, amb 1.356 supermercats, tenia més de 70.000 empleats, tots ells amb contracte fix, i va aconseguir una facturació de 17.831 milions d'euros.

Aquests resultats van ser a més notablement millors que els dels seus més directes competidors. L'evolució de Mercadona dins del seu sector (Figura 5) en els últims anys va mostrar un important creixement, passant d'un 13% de quota de mercat el 2003 a un 24% de quota de mercat el 2010, i distanciant-se cada vegada més de competidors com Carrefour, que el 2003 posseïa una quota de mercat superior a la de la companyia valenciana i que el 2010 s'ha quedat en el 14%.

Figura 5: Evolució de la quota de mercat dins del sector de la distribució comercial detallista de l'alimentació a Espanya (2003-2010)



Font: SABI. Consulta CNAE 4711, Juny de 2012

En el marc dels esforços realitzats durant els anys de la crisi, Mercadona va treballar molt estretament amb els seus interproveïdors. Per realinear el Model de Qualitat Total era necessària una implicació absoluta per part de les empreses fabricants. La cerca de la millora de la productivitat i l'eliminació de tot allò pel qual el client final no està disposat a pagar requeria dels fabricants una alineació amb la filosofia del model de Mercadona. Els acords que Mercadona manté amb els seus interproveïdors estan sostinguts en la confiança i la transparència. L'estabilitat i l'exigència d'ambdues parts són la base del treball ben fet.

D'aquesta manera les empreses fabricants i proveïdores han de preocupar-se fonamentalment de produir amb la major eficiència possible per oferir al consumidor final productes amb la millor relació qualitat-preu del mercat, suprimir tot allò que no aporta valor i incorporar només aquelles millores per les quals el consumidor està disposat a pagar. Les exigències de dedicació absoluta de Mercadona pel que fa als seus interproveïdors es van intensificar en aquest període amb la fi última d'optimitzar tots els processos que obeïen a l'objectiu final d'evitar la imputació de qualsevol cost que no fóra absolutament necessari per a aportar valor al "cap".

Aquells interproveïdors que atenien simultàniament uns altres distribuïdors o uns altres canals introduïen complexitat en la gestió d'aquests acords, en la cerca de sinergies i en la reestructuració de processos per a la millora de la productivitat, ja que aquests processos no solament afectaven Mercadona, sinó que podien tenir implicacions en uns altres clients del fabricant. Aquest fet va portar als directius de Mercadona a

intensificar la pressió sobre els interproveïdors exigint dedicació exclusiva per a poder atendre adequadament al Model de Qualitat Total. En cas contrari, tot el model que tan bons resultats estava demostrant podria posar-se en risc.

Alguns interproveïdors, com per exemple Siro (galletes i pastes) o Dafsa (suc i unes altres begudes) van comprendre ràpidament aquesta filosofia i es van alinear ràpidament amb el model, venent les seues marques pròpies i dedicant-se en exclusiva a proveir Mercadona. Uns altres, no obstant açò, trobaven importants barreres en l'abandó d'uns altres clients i havien d'afrontar la difícil decisió de desenganxar-se.

MyBaby-Food SL: El líder dels potets per a bebès a Espanya

MBF SL és una companyia familiar l'activitat principal de la qual és l'elaboració d'aliments per a bebès (purés, sopes, farinetes i combinats de cereals). Els seus orígens tenen lloc l'any 1969 a Nules, un petit poble de més de 10.000 habitants situat a 55 quilòmetres al nord de la ciutat de València. En aquest poble, Antonio García va començar a establir els fonaments de MBF quan va fundar l'empresa Cerenules, dedicada a la fabricació i comercialització de galletes i productes a base de cereals. En pocs anys l'empresa va començar a ser reconeguda per la qualitat dels seus productes i el seu magnífic sabor. A mitjan dècada del 1970, Antonio va decidir abordar el mercat dels productes per a bebès, ja que a Espanya s'estava produint un "baby boom", i a més començava a observar-se una preocupació creixent dels pares i mares per la qualitat i les característiques nutricionals de l'alimentació infantil.

Amb la mateixa preocupació per la qualitat i el sabor plaent que havien portat a l'èxit el seu negoci de galletes i uns altres productes derivats dels cereals, Cerenules va asseure les bases d'un desenvolupament progressiu en alimentació infantil, i va situar les seues primeres marques (Babycer) entre les més reconegudes del sector a Espanya. L'empresa va apostar des del principi per la recerca i qualitat en nutrició infantil. A mesura que aquests productes es consolidaven en el mercat, Antonio va prendre la determinació d'apostar decididament per aquest nou segment de mercat, el canal de distribució del qual eren fonamentalment les farmàcies. El 1984 l'empresa va adoptar una nova denominació que la identificà més amb el seu nou negoci, My Baby-Food (MBF).

Durant unes vacances a Penyíscola, Martin Roth, un jove metge holandès especialitzat en nutrició infantil i amic de la família García va tenir l'oportunitat de visitar la fàbrica de MBF. Martin, mogut per l'atractiu de viure permanentment en la costa mediterrània i per l'amistat que havia anat forjant amb la família García durant anys anteriors, va proposar a Antonio una aliança per la qual Martin i la seua dona Linda es convertirien en socis de MBF, amb una participació del 34% de la companyia, així Martin entraria a formar part de la cúpula directiva per a ajudar-lo en la gestió del negoci aportant la seua experiència en el sector.

Després d'una profunda reflexió, i tenint en compte les dificultats d'alçar un negoci que requeria importants inversions i molts coneixements especialitzats, Antonio va acceptar l'oferta i es va quedar amb el 66% de la propietat. L'aportació de Martin es va notar immediatament. Va establir nous protocols en els laboratoris de recerca i desenvolupament de productes, va seleccionar joves llicenciats en farmàcia i medicina, va impulsar la comptabilitat analítica per als costos de fabricació i va iniciar un rigorós control financer per a millorar la manera en la qual es fabricava i venia el producte, amb el fi últim de millorar la qualitat en tots els processos i obtenir més beneficis.

Al mateix temps es van realitzar diverses proves de mercat amb una gran varietat de productes (fonamentalment farinetes a base de cereals, tant en pols com preparades), cercant l'envol de l'empresa en el nou segment triat i aconseguint desenvolupar productes de gran reconeixement, com per exemple en el cas dels seus potets de farinetes "Delicious".

Amb l'argument que aquestes farinetes s'elaboraven amb ingredients naturals i sense additius artificials, així com amb la introducció d'un original tipus d'envàs que en facilitava la manipulació, van fer que MBF s'introduïra amb èxit en el mercat de l'alimentació per a bebès, deixant de costat la producció de galetes, que fins al moment tants ingressos els havia reportat. El 1990, MBF va vendre la unitat de negoci de galetes, així com les instal·lacions associades a aquesta unitat, a una important empresa de capital francès que volia abordar el mercat espanyol en uns anys en els quals una jove democràcia i la creixent obertura europeïsta del país obrien una etapa molt prometedora. Amb el *cash-flow* generat per aquella venda, i en vista de la gran acceptació dels seus nous productes, MBF va construir el 1992 una planta a Vila-real per a la producció de "Delicious".

En les dècades del 1980 i el 1990 els productes d'alimentació infantil (llets infantils – d'iniciació i de continuació–, potets i farinetes) es venien exclusivament en farmàcies, encara que els potets a base de verdures, carns i peixos tenien una presència un tant major en els canals de distribució alimentària, com ara supermercats, hipermercats i ultramarins tradicionals. No obstant açò, el 1994 la Unió de Consumidors d'Espanya va presentar una denúncia davant les autoritats de defensa de la competència en la qual s'acusava els líders del sector (Sandoz, Nestlé, Alter, Laboratorios Ordesa, Schering-Plough i Pan Química Farmacéutica, de distribuir exclusivament en farmàcia els seus productes d'alimentació infantil i d'acordar preus més elevats, fet que limitava la competència en la indústria. El 1996 es va produir una primera sentència que obligava les empreses d'alimentació infantil a distribuir els seus productes en cadenes d'alimentació i el 1998 moltes d'elles (generalment les més petites) van començar a distribuir-los regularment tant en farmàcies com en cadenes d'alimentació.¹⁸

Els potets eren el 1997 la família de productes més venuda, amb 15.000 tones i un 39% del mercat global. Els seguien en importància les farinetes (31,4% de les vendes i 12.200 tones) i finalment les llets infantils, amb 10.500 tones i un 27% de les vendes.

18 "La Audiencia prohíbe la venta exclusiva en farmacias de los alimentos infantiles", *El País*, 24 de gener de 2003.

Els sucres i les lletes de creixement es trobaven molt lluny en importància amb 200 i 740 tones respectivament.¹⁹ En valor, no obstant açò, les lletes infantils eren les que representaven el major pes (amb unes vendes de 192 milions d'euros el 1997), seguits des de lluny per les farinetes (90 milions d'euros) i dels potets (66 milions d'euros).

Taula 1: Pes en volum i valor dels productes d'alimentació infantil de la Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil (1997)

PRODUCTO	VOLUMEN (Toneladas)	VALOR (Millones Euros)
Leches infantiles	10.570	193
Papillas	12.200	92
Tarritos	15.100	66
Zumos	200	1
Leches de crecimiento	740	8
TOTAL	38.810	360

Font: Revista Distribución y Consumo, núm. 44

El sector presentava un elevat grau d'innovació i esforç dels fabricants per desenvolupar nous productes de més qualitat, però xocava en aquells anys amb un baix índex de natalitat, que descendia a un ritme entre l'1% i el 2% anualment. A aquest fet s'unia un increment de la competència per part dels petits productors que començaven a situar els seus potets i farinetes en les prestatgeries dels supermercats i hipermercats. Els fabricants d'aquests tipus de productes preveien un elevat potencial de desenvolupament, ja que els canvis de vida i d'hàbits de compra i consum que s'estaven produint apuntaven a un creixement considerable de les vendes en els següents anys.

Les noves instal·lacions de MBF li van permetre afrontar amb una certa antelació demandes futures dels consumidors i l'obertura cap al canal de la distribució alimentària. Els consumidors eren cada vegada més exigents i buscaven productes amb una determinada qualitat. D'altra banda, es va començar a treballar no solament amb farmàcies, sinó amb cadenes de distribució comercial detallista de l'alimentació, que, a més d'exigir estàndards de qualitat certificats i molta innovació, eren tremendament durs en la negociació de preus i requerien una gran competitivitat en costos per a poder mantenir certs marges en el canal.

L'empresa havia desenvolupat una àmplia gamma de varietats, seguint les tendències dels principals competidors, mantenint l'equilibri entre una alimentació sana i una oferta diversificada, adaptada a tot tipus de necessitats i gustos. La seua gamma de

¹⁹ "Alimentación Infantil", *Distribución y Consumo*, núm. 44.

productes incloïa farinetes amb diverses varietats de cereals, cereals amb mel, cereals amb fruites i cereals amb cacau.

L'any 1999 MBF va realitzar una important inversió en la instal·lació d'una nova planta de producció a Castelló amb la intenció d'ampliar la gamma de productes cap als triturats amb bases de carn i peix (generalment denominats potets). Aquests dos tipus de potets (carn i peix) constituïen un 56% de les vendes de la categoria en volum, i el 61,8% en valor.²⁰ Amb aquesta estratègia s'abordava un segment en creixement i amb grans perspectives de desenvolupament en el canal de distribució alimentària.

El camí, no obstant açò, no estava exempt de reptes i dificultats. Els potets infantils no comptaven a Espanya amb la mateixa acceptació que en uns altres països europeus, com Alemanya o França, en els quals aquesta línia de productes superava clarament la de les farinetes, i fins i tot de vegades la de les llets infantils. Les famílies espanyoles seguien preferint preparar purés i farinetes, i recorrien als potets només en ocasions especials, com ara breus viatges o eixides "jornaleres" fora de casa.

A més, el segment estava fortament concentrat en mans d'unes poques multinacionals. Hero captava un 40% del mercat total, encara que el seu domini en el canal alimentació (67% de les vendes) era absolut. Nestlé, per contra, dominava el mercat de les farmàcies (69% de les vendes) però es conformava amb un 25% del total de la categoria.

Taula 2: Quota de mercat en potets per empreses i canals de distribució (1997-1998)

CUOTA DE MERCADO	FARMACIAS	ALIMENTACIÓN
Nestlé	69%	-
Alter Farmacia (Nutribén)	31%	-
Hero	-	67%
Bledina	-	25%
Heinz	-	5%
Prodiel	-	2%
Otros	-	1%
TOTAL	100%	100%

Font: Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil

²⁰ Dades de A. C. Nielsen (*Distribución y Consumo*, núm. 44). Els altres tipus de potets en la categoria, fruites i verdures, suposaven un 37% i un 3,6% en volum respectivament, i un 31,4% i 3,8% en valor, també respectivament.

L'entrada en la categoria dels potets, venuda en la seua major part en el canal alimentació, obria la porta a aquest canal i suposava un possible trampolí per al progressiu canvi cap a la venda de farinetes en el canal, cosa que facilitava el previsible transvasament de les farmàcies cap a les cadenes de distribució alimentària.

Taula 3: Distribució de productes de dietètica infantil per formes de comercialització (1997)

PRODUCTO	FARMACIAS	ALIMENTACIÓN	TOTAL
Leches infantiles	88%	12%	100%
Papillas	74%	26%	100%
Tarritos	34%	66%	100%
Leches de crecimiento	8%	92%	100%

Font: Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil

Taula 4: Percentatge de vendes per producte en el canal alimentari (1997-1998)

PRODUCTO	HIPERMERCADOS	SUPERMERCADOS		
		GRANDES	MEDIANOS	PEQUEÑOS
Leches infantiles	57%	18%	11%	14%
Papillas	44%	15%	16%	25%
Tarritos	45%	15%	18%	22%

Font: A. C. Nielsen

El 2001 es va produir la defunció d'Antonio García, fundador de MBF. Les seues accions van passar per parts iguals als seus tres fills (Alberto, Juan i María). Martin, que s'havia convertit en el soci amb major participació en l'empresa, i també qui gaudia de major experiència i coneixement sobre el negoci, va assumir el càrrec de president de la companyia, amb el suport en tot moment d'Alberto, el fill major d'Antonio, qui va assumir la direcció general i la responsabilitat de gestionar el patrimoni familiar llegat pel seu pare als tres germans. Per aquelles dates, MBF havia començat a vendre gran part de la seua gamma de potets Delipot en els supermercats de Mercadona, cadena de distribució que havia crescut de manera considerable els últims anys i que s'estava posicionant entre les més importants del sector.

El fabricant de menjar per a bebè creixia a poc a poc i la seua creixent especialització feia que cada vegada en fóra més complexa la estió. Les prioritats del nou tàndem directiu (Martin i Alberto) es van centrar en els aspectes següents:

- Garantir el sistema de seguretat alimentària i qualitat de la producció de cara a satisfer les creixents exigències dels clients actuals i potencials.
- Professionalització de la companyia familiar per a convertir-la en una gran empresa que poguera competir d'igual a igual amb les grans multinacionals del sector, per a açò era necessari implantar un sistema amb major formalització de l'organització.

Aquestes i unes altres circumstàncies van motivar a la companyia a implantar la norma ISO 9001 amb la certificadora AENOR. D'aquesta manera, MBF, satisfeia les demandes dels seus clients i del sector.

En anys posteriors es va fer un important esforç per impregnar totes les accions de la companyia amb una cultura basada en la innovació i la Gestió de la Qualitat Total, i durant aquest període es varen obtenir noves certificacions relacionades amb la gestió ambiental i la gestió d'I+D+I. Cap a l'any 2003 aquestes innovacions van donar lloc a una alta capacitat productiva. No obstant açò, l'agressiva competència existent en el sector, acompanyada pel descens de la natalitat, que continuava accentuant-se a Espanya, suposaven un context en el qual era difícil créixer i guanyar quota de mercat a les grans multinacionals de la indústria.

Per aquesta època, Martin Roth i Alberto García van mantenir una sèrie de converses amb Juan Roig, president de Mercadona, SA. Aquesta cadena de distribució ja s'havia convertit en un actor clau i començava a comptar amb una important presència regional. El seu president somiava i anunciava als quatre vents que la seua empresa se situaria al capdavant del sector de la distribució comercial detallista de l'alimentació, per a la qual cosa buscava socis amb els quals signar aliances estratègiques que el tractaren de manera preferencial en el servei i es comprometeren a créixer al ritme de Mercadona.

L'aliança estratègica

El 2004 el sector d'aliments infantils mantenia el notable estancament de la població infantil, així com la tendència cap a una major preocupació per la qualitat del menjar per a xiquets, Així mateix, s'estaven consolidant una sèrie de significatius canvis en els estils de vida i de consum: l'increment de la freqüència de menjars fora de la llar, i la major presència de la dona en el mercat laboral, entre uns altres factors, estaven provocant alguns canvis en els pesos de les diferents famílies de producte en la categoria d'alimentació infantil. Els potets havien superat a les farinetes tant en volum com en valor, i igual que havia succeït anteriorment amb els potets, les farinetes havien passat de vendre's sobretot en farmàcie, a fer-ho majoritàriament en cadenes d'alimentació.

Taula 5: Mercat aliments infantils Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil (2004)

PRODUCTO	DATOS EN VOLUMEN (Tn)		DATOS EN VALOR (€)	
	FARMACIAS	ALIMENTACIÓN	FARMACIAS	ALIMENTACIÓN
Leches infantiles	7.455	4.743	132.401.037	59.299.970
Papillas	4.217	9.168	36.411.542	47.128.449
Tarritos	5.094	19.243	21.466.957	73.684.184
Leches de crecimiento	1.979	14.396	4.036.915	21.602.461
TOTAL	18.745	47.550	194.316.451	201.715.064

Font: Revista Alforja, núm. 305. (31 d'octubre al 30 de novembre de 2005)²¹

No obstant açò, un dels productes que major creixement havia experimentat era el dels potets a base de fruita i postres, que van passar a representar el 47% de les vendes de la família en volum i el 48,4% en valor en només 7 anys.

Taula 6: Vendes en el sector de l'alimentació per a bebés a Espanya en hipermercats i supermercats (2005)

ESPAÑA (H+S)	VENTAS			
	Miles Vol	%	Euros	%
Papillas Bebé	12.178	100%	50.197.371	100%
Liquidas (l)	3.532	29%	11.818.991	23%
En polvo (Kg)	8.646	71%	38.378.380	77%
Potitos	23.087	100%	88.760.472	100%
Base carne	8.186	36%	30.065.856	34%
Base fruta y postres	10.916	47%	42.987.484	48%
Resto bases	3.985	17%	15.707.132	18%
Zumo bebé y otros	6.438	100%	35.151.122	100%
Zumo bebé (l)	1.250	19%	5.248.758	15%
Otros infantiles (Kg)	5.188	81%	29.902.364	85%
Leche infantil	20.912	100%	86.439.842	100%
Liquidas (Kg)	15.891	76%	24.610.786	29%
En polvo (l)	5.021	24%	61.829.056	71%

Font: Revista Alforja. Núm. 305. (31 d'octubre al 30 de novembre de 2005)

21 "Alimentos para bebés: un buen momento para crecer", *Alforja, Revista de la distribución y producción*, núm. 305.

El posicionament en el canal d'alimentació era cada vegada més important. No obstant açò, el sector de la distribució comercial de l'alimentació a Espanya vivia simultàniament un moment de plena efervescència, plagat de compres, fusions i aliances entre companyies, al mateix temps que es va produir l'entrada de nous operadors estrangers que per aquella època controlaven ja una important quota de mercat. La competència de les companyies estrangeres va incrementar la rivalitat en la indústria, que va passar a tenir la consideració de madura, amb una forta competència i estrets marges, entre uns altres aspectes, i va configurar un entorn altament canviant i molt turbulent.

Conscients de la necessitat de ser molt competitiu per a poder subsistir en un context cada vegada més hostil, MBF va prendre la decisió de crear unes instal·lacions dedicades en exclusiva a la fabricació i venda per a les grans cadenes de distribució (Carrefour, Mercadona, Alcampo...), i l'objectiu d'aquestes noves instal·lacions era conèixer i optimitzar els rendiments de la seua activitat comercial amb els grans de la distribució comercial minorista, que tenien un pes en el seu negoci de prop del 60% dels seus ingressos.

En aquest entorn, MBF va continuar amb el seu esforç de consolidar la seua posició competitiva dins del sector, subministrant els seus productes a diferents cadenes de distribució comercial de l'alimentació, entre les quals es trobava Mercadona, amb la qual havia mantingut una llarga i bona relació, encara que en aquell moment, el volum subministrat a aquesta cadena de supermercats era similar a l'enviat a uns altres grans clients com El Corte Inglés, Carrefour o Alcampo, entre uns altres.

El desembre de 2005 i després d'un gran nombre de reunions, en una trobada que van mantenir els dirigents d'ambdues companyies, es va signar un acord pel qual MBF va passar de ser un simple proveïdor a ocupar una posició de privilegi dins de la cadena de subministrament de Mercadona, en ser considerat interproveïdor. Aquest tipus d'aliança estratègica portava implícita una sèrie d'exigències per ambdues parts, que es resumien en poc més d'un fyll. Més que un contracte va ser un pacte entre cavallers a llarg termini.

Martin no combregava al 100% amb la idea de dependre massa d'un únic client, però Alberto i els seus germans estaven convençuts que Mercadona era una aposta de futur i que la relació entre empreses familiars mantindria uns valors comuns. Alberto defensava que era un pacte entre cavallers i que no es trencaria fàcilment: "Ens dona seguretat i perspectiva a llarg termini. Encara que depenguem molt d'ells, el creixement està quasi garantit".

Després de la signatura de l'acord, es va començar a fabricar i incloure en els lineals de Mercadona, farinetes i potets per a bebès amb la marca Hacendado.²² Aquesta aposta per la marca del distribuïdor era un element molt nou en el sector. Fins al moment,

22 Sota aquesta denominació s'emmarca la Marca Blanca o Marca De Distribuïdor (MDD) de Mercadona, entesa aquesta com aquella que és propietat i està controlada per una companyia distribuïdora, i el principal objectiu de la qual és la distribució en les botigues de la cadena.

quasi cap distribuïdor oferia potets i farinetes amb marca blanca. Com una notable excepció, Carrefour acabava d'anunciar la inclusió de potets de verdures, amb ingredients procedents de l'agricultura ecològica, en la seua marca de distribució.²³

Per a MBF el fet de formar part del grup d'interproveïdors de Mercadona va ser una manera d'estrènyer llaços comercials amb un client que cada vegada creixia més,²⁴ i d'aquesta manera, tenir més presència en els seus lineals.

A l'any de la signatura de l'aliança estratègica, MBF va decidir dur a terme una ampliació de les seues instal·lacions a Castelló. Es van ampliar les fàbriques productives que aquesta posseïa i es crearen noves línies de producció i un magatzem de producte acabat, que previsiblement eren suficients per a proveir els volums de producte que requeria Mercadona en aquell moment.

L'evolució de l'acord

L'any 2006 es van començar a albirar els primers resultats d'aquesta nova aliança estratègica. MBF va aconseguir unes vendes d'un 7% més que l'any anterior. En aquell mateix exercici es van continuar realitzant importants inversions a tots els nivells, a causa principalment de les contínues exigències en matèria d'assortiment de producte i estàndards de qualitat que reclamava Mercadona. L'any 2007, les xifres van continuar creixent i s'aconseguien uns ritmes de creixement superiors als esperats (un 18% més que en l'exercici anterior). Entre els anys 2006 i 2009, es van realitzar fortes inversions financeres i tecnològiques. Una de les principals accions que va implementar va ser la compra d'una participació rellevant d'una planta de fabricació de potets de vidre per a alimentació. D'altra banda, es va crear un magatzem totalment automatitzat per al dipòsit tant de matèries primeres com a producte acabat i paletitzat susceptible d'estoc. Al seu torn van realitzar inversions en matèria de control de la qualitat, fomentades en gran manera per les exigències fixades per Mercadona, que obligaven a un desenvolupament continu de sistemes de qualitat per fer front al rigorós control exigít.

A més, la professionalització de la companyia iniciada el 2001 va tardar alguns anys a materialitzar-se, i no va ser fins a partir del 2006 quan MBF va començar a professionalitzar les seues àrees funcionals de logística, producció, manteniment i projectes, amb la finalitat de satisfer els requeriments i les necessitats de Mercadona. Així doncs, MBF va renovar gran part del seu equip directiu i va recórrer a la contractació de directius joves amb formació universitària d'alt nivell i a uns altres directius un poc més madurs amb demostrada experiència en el sector farmacèutic i de dietètica infantil.

23 "Carrefour lanza los primeros potitos con marca de distribuidor", Alimarket, Alimentación Dietética e Infantil, 7 de Novembre de 2005.

24 Veure Figura 5: Evolució de la quota de mercat dins del sector de la distribució comercial detallista de l'alimentació a Espanya.

La situació el 2007 semblava ideal per a MBF. El sector es trobava en un bon moment, l'empresa tenia èxit entre els seus clients, que no paraven de créixer. A més, el seu principal client, Mercadona, ocupava un lloc cada vegada més privilegiat en el sector, det que oferia a MBF un banc de proves garantit, basat en més de 1.100 supermercats distribuïts per tota Espanya, que exigien un alt volum productiu.

Al mateix temps, el creixement i la tranquil·litat que proporcionava Mercadona implicava abordar de manera tangencial unes altres competències rellevants en qualsevol altra empresa, l'exportació a uns altres mercats i la utilització del canal de distribució farmacèutic.

Aquesta dinàmica de concentració d'esforços en Mercadona va provocar que es començara a deixar de costat l'estratègia de màrqueting necessària per a potenciar les seues marques Delicious i Delipot, a causa que Mercadona absorbia la major part dels seus recursos i quasi tota la producció ja estava venuda per endavant. Mentrestant, els principals competidors de MBF, Nestlé i Hero, van continuar desenvolupant importants campanyes de màrqueting, que potenciaven encara més les seues marques i la seua presència en tots els canals de distribució, incloent-hi Mercadona.

L'estreta relació que mantenien MBF i Mercadona va donar lloc a malentesos per part d'uns altres clients de la marca Delicious, als quals els van arribar rumors en els quals es barrejava la possibilitat que Mercadona tinguera una participació accionarial en MBF. Aquest fet va provocar que trencara la seua relació contractual amb algun dels seus clients.

Durant el 2008 va ocórrer un dels fets més difícils de gestionar en l'aliança entre ambdues companyies. Mercadona va proposar a MBF fabricar un nou tipus de potets de fruites, família de productes que creixia espectacularment i que tenia cabuda en la marca Hacendado. MBF va meditar i va valorar el repte: d'una banda, era necessària una important inversió financera en un moment en què es començaven a notar els efectes de la crisi econòmica, d'una altra, es feia necessari adquirir el coneixement necessari per a la producció, ja que MBF no havia treballat mai amb productes a base de fruites.

MBF va valorar els pros i els contres del projecte, i va decidir fer el pas al capdavant i abordar el projecte. Va realitzar l'adquisició de la maquinària i les instal·lacions necessàries i va posar en marxa el desenvolupament de les noves línies de producte. No obstant açò, després de realitzar les primeres proves del producte amb notable èxit, Mercadona els va suggerir que el total de la producció havia de ser per a la marca Hacendado. A Martín Roth no li agradava la idea de dependre només d'un client. La inversió, i el risc, eren seus, i amb aquest nou producte podia proveir també uns altres clients que demanaren el producte. L'empresa oferiria aquest producte en els lineals de Mercadona, però amb marques pròpies de MBF i no sota la marca Hacendado. Aquesta negativa va constituir un desacord en la relació entre ambdues empreses però la relació com a interproveïdor es va mantenir atenent al pacte entre cavallers i l'orientació a llarg termini del mateix. Martín estava convençut que havien pres la

decisió correcta, ja que amb el llançament d'aquest producte, no solament es van atendre part de les necessitats de Mercadona, sinó que es van captar nous clients, i es van recuperar alguns que s'havien perdut.

A partir del 2008, la crisi va començar la seua marxa fent molta en els nivells de consum a Espanya. El sector de l'alimentació per als "més petits" no es va mostrar alié a l'inici de la crisi econòmica, i va iniciar un període d'estancament del consum a Espanya, però gràcies al creixement de Mercadona, el seu impacte en MBF va ser menor, encara que l'aliança signada amb Mercadona va obligar a MBF a complir les inversions pactades, entre les quals es pot citar l'ampliació de gamma de producte, el llançament de nous productes, l'aposta per les polítiques de qualitat, la introducció de canvis tecnològics, l'aposta per la innovació, etc.

Taula 7: Vendes de menjar per a bebès per categories en milions d'euros (2006-2011)

PRODUCTO	VENTAS					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Papillas en polvo	89	92	93	89	84	80
Clases de Leche	312	329	357	355	344	336
Leche Standard	112	117	127	122	115	109
Leche de Continuación	122	129	140	137	128	123
Leche de Crecimiento	65	70	75	80	84	87
Leches Especiales	13	13	15	16	16	16
Potitos	139	151	161	160	161	158
Otros infantiles	31	37	40	38	34	30
TOTAL	571	610	651	641	623	604

Font: Euromonitor internacional

La crisi va produir un important descens de les vendes d'aliments infantils en el canal farmacèutic, a favor del canal alimentació, i es va incrementar fins i tot el consum de productes de marques blanques com Hacendado. A més de la qüestió del preu, aquest canvi vingué catalitzat per un increment gradual de la percepció del client pel que fa al fet que els productes de marca blanca estaven millorant la seua qualitat.

Mercadona, no obstant açò, va ser una de les cadenes que va passar amb millor sort per les dificultats del moment i va continuar experimentant un creixement de la facturació durant tots els anys de la crisi. Amb ella, la major part dels seus interproveïdors van poder salvar la situació amb una certa folgança, ja que el creixement del seu principal client actuava de motor i servia de matalàs per a esmoreir les dificultats en la resta del mercat.

Durant aquests anys, Mercadona mantingué multitud de reunions amb tots els interproveïdors i exigí una gran dedicació i un gran esforç per a millorar la relació qualitat-preu. A canvi, el distribuïdor mantenia un gran volum de demanda i una envejable estabilitat de les compres. Els alts volums de producció exigits per

Mercadona en els anys següents van provocar que MBF se centrara a satisfer les necessitats de Mercadona, fet que els va portar a descuidar encara més la seua política comercial en uns altres clients i segments de mercat, i els projectes enfocats al desenvolupament dels mercats exteriors que s'havien barrejat en alguns moments per part de la direcció es van veure frenats.

Taula 8: Vendes de menjar per a bebès per tipus de format de distribuïdor (2006-2011)

FORMATO DISTRIBUCIÓN	PORCENTAJE DE VENTAS					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Superfícies de Distribución	100	100	100	100	100	100
Minoristas Alimentación	45	48	50	54	55	57
Supermercados/Hipermercados	32	34	36	39	39	40
Supermercados de Descuento	10	10	11	12	13	14
Pequeñas tiendas de comestibles	3	3	3	3	3	2
Otras superficies no alimentación	55	52	49	46	45	43
Farmacia	54	49	47	44	42	42
Otros	2	3	3	3	2	1
Internet	0	0	0	0	0	0
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Font: Euromonitor internacional

En aquest període turbulent, les empreses del sector de l'alimentació infantil a Espanya no es van quedar parades, sinó que els grans (i els no tan grans) competidors van continuar apostant pel llançament de nous productes, concordes amb hàbits de consum més saludables, així com per oferir un alt valor afegit en forma de qualitat, a un preu que els consumidors finals estigueren disposats a pagar.

El juliol de 2011, Mercadona va treballar amb un altre dels seus interproveïdors, Verdifresh (verdures i amanides de quarta gamma),²⁵ per a iniciar una sèrie de proves a través d'una filial d'aquest interproveïdor denominada Alnut (Alimentació i Nutrició Familiar) amb la finalitat de desenvolupar una nova línia de potets de fruita dedicada 100% a la marca Hacendado.²⁶ En poc de temps s'havien desenvolupat 11 referències, diferents de les oferides per MBF, però pròximes quant a característiques. MBF va mostrar la seua contrarietat davant d'aquest acord, però Mercadona va respondre que el seu model de negoci exigia exclusivitat i compromís. Ells els havien oferit aquesta possibilitat un parell d'anys abans, però MBF l'havia rebutjada. A més, el producte no era el mateix, i Alnut estava especialitzat en fruita i verdura exclusivament, i no produïa potets de carn i peix.

El moment que es vivia era complicat, però en MBF considerava que l'empresa estava, malgrat les dificultats, en un bon moment. Ningú podia haver somiat una situació

²⁵ S'entén per "quarta gamma" el processament d'hortalisses i fruites fresques netes, trossegades i envasades per al seu consum (<http://www.infoagro.com/industria_auxiliar/cuarta_gama.htm>).

²⁶ <www.expansion.com/2011/07/22/>

millor donades les circumstàncies i, salvant les discrepàncies existents en tota aliança, la relació entre MBF i Mercadona era bona i afavoria ambdós dos socis, fet que reportava grans beneficis, i en cap moment es pensava que poguera tenir fi.

No obstant açò, el 3 de desembre de 2011, Alberto García, Conseller Delegat de MBF, va despenjar el telèfon i va escoltar atentament les exigències de Juan Roig, president de Mercadona: "Tot o res, decidiu vosaltres".

Anexe : Dades rellevants de la companyia (2007–2011)

	2007	2008	2009	2010	2011
Producción (miles tm)	23.828	25.432	26.871	28.514	31.792
-Marca Delicious (%)	75	65	50	45	40
-Con marca MDD (%)	25	35	50	55	60
-Dirigida a Mercadona (%)	20	25	30	45	40
-Dirigida a Otros (%)	80	75	70	55	60
Ventas (millones €)	104	125	147	165	204
Exportaciones (%)	0,5	1	2	2	2
Inversiones (millones €)	7	8	10	12	13
Empleados	864	847	816	856	1.208

Font: Comptes Anuals MBF

Anexe : Principals motius d'elecció d'un distribuïdor. Percentatge d'enquestats que s'identifiquen amb cada factor (2012)

TOP 10 MOTIVOS DE ELECCIÓN	%
Relación calidad / precio	77,30
Proximidad	76,80
Productos de calidad	66,10
Calidad marca propia	56,00
Limpieza, orden, establecimiento	53,40
Siempre buenos precios	51,80
Calidad productos frescos	51,10
Posibilidad toda la compra	50,90
Marcas disponibles	50,60
Variedad marcas productos	49,50

Font: Estudi de Kantar Worldpanel. A partir de Alcaide, M. C. i Martínez, E. (2012) "La distribución española y su comprador: razones para elegir una enseña" <marketing4food.com>²⁷

27 <<http://www.marketing4food.com/la-distribucion-espanola-y-su-comprador-razones-para-elegir-una-ensena/>> (consultat el 7 d'agost de 2012)

Anexe : Percentatge de quota de mercat per productes i empreses (1997-1998).

CUOTA DE MERCADO	LECHES INFANTILES	PAPILLAS	TARRITOS
Nestlé	28,7	40,0	25,0
Sandoz Nutrition	13,5	2,8	-
Ordesa	9,9	12,5	-
Milupa	9,6	2,9	-
Alter Farmacia (Nutribén)	9,1	13,7	14,6
Abbot - Puleva	8,4	15,0	
Meat Johnson	8,1	0,0	-
Nutricia	7,6	-	-
Pledina	-	-	16,4
Hero	-	10,8	44,0
Otros	5,1	2,3	-
TOTAL	94,9	97,7	100,0

Font: Asociación Nacional de Fabricantes de Productos de Dietética Infantil