

UN CASO DE ÉXITO ENTRE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN: GRUPO PASTORES – EROSKI

D.JOSÉ MIGUEL MERA BENGOA. *Director de Relaciones Externas Eroski*

Yo he hecho una ponencia muy distinta a la anterior. Lo he cogido desde un caso práctico, real, que trabajamos aquí en Aragón, el grupo Pastores, una experiencia que muestra la colaboración entre el Productor y el Distribuidor. Qué pasa cuando ambos se ponen de acuerdo para colaborar juntos en el mercado.

Es un caso práctico de aquí, con dos protagonistas especiales, dos cooperativas, la de OBI Aragón, del grupo pastores, que eran 38 ganaderos, y la cooperativa del grupo Eroski, que somos una cooperativa de consumo. De aquí vino la idea de qué podíamos hacer. Ni que merece conocer in situ la experiencia Pastores que está aquí en Zaragoza.

Estamos hablando del año 2000, y 2001, en aquel entonces había unas necesidades tanto por parte de la cooperativa Eroski como de Pastores que eran dos intereses que de alguna forma estaban complementado pese a ser diferentes.

Colaboramos ya con el tema del Ternasco de Aragón, pero Eroski lo que buscaba era tener un cordero de calidad, para que se pudiera vender en toda España. El producto Cordero Eroski Natur, que era el Ternasco de Aragón, la elección que nosotros hicimos. Por otra parte, el grupo Pastores en aquel momento buscaba un futuro diferente, dar un salto, y se topó con Eroski que era lo que permitía llegar al consumidor. A partir de aquí cambió totalmente la concepción del trabajo de uno y de otro.

Lo primero que cambió fue la cadena de Valor. Hasta ahora teníamos que el grupo Pastores lo que hacía era sacrificar, despiezar, y llevaba los canales, y hasta las carnicerías. Al unirse, tuvo hacer un planteamiento global de la cadena de valor, y buscar el trabajo por procesos, y claro todo esto era diferente.

Eroski no tenía carniceros, así que había que vender la carne en los lineales, en la porción de consumidor, y esto producía un cambio diferente dentro de Pastores. Pastores entonces vio la necesidad de crear un nuevo proceso que era el envase.

También incidió en la distribución, que anteriormente era muy sencilla, directamente a la carnicería, y el carnicero se hacía cargo del producto. Ahora había que llegar a unas 1600 tiendas en un día. La logística entonces se complicaba y supuso una dificultad. Podemos pensar cada uno en su sector cuales serían los problemas en este proceso.

Pastores y Eroski decidieron seguir avanzando. Desde entonces, el consumidor llegaba a las tiendas y cogía las bandejas, es algo muy personal. La bandeja hay que hacerla atractiva, detrás debe haber un marketing, lo cual había también que tenerlo en cuenta. Cada una de estas fases debía ser muy eficiente, este era el objetivo esencial. Bien lo manejara Eroski o bien Pastores la eficiencia era básica.

Así aparece un nuevo objetivo: Satisfacer al consumidor. Este decide a través de sus hábitos de consumo incluso cuanto ganados hay que sacrificar. Fue muy duro que los ganaderos entendieran este concepto. Se consiguió y aparece que la cadena de valor vuelve para arriba, y el consumidor es el que toma las decisiones con su acto de compra.

Los retos que tenía el grupo Pastores estaban claros por su parte y por la nuestra:

- 1) Inversión para dar cabida a este cambio: cámaras frigoríficas, salas de despiece, maquinaria de envasar
- 2) Mantener el tema de la vida del producto. Hay que darse cuenta que un carnicero cuando mata lo lleva al consumidor rápidamente, pero aquí había que llevarlo a 1600 tiendas, por tanto, el planteamiento era que tenía que tener una vida útil de unos 3 / 5 días para que estuviera en la tienda, más otros 3 o 5 días de vida útil para que el consumidor lo tuviera en casa. Por tanto, una serie de días que había que tener en cuenta. Ya no era matar y llevar, había unos 9 días y había que garantizar la calidad del producto. Era otro reto y a partir de 24 plataformas, lográbamos llegar a todas las tiendas.

- 3) Ser capaces de llegar a los pedidos a la carta: estamos hablando de una industria, pero se incrementaba la gama, hablábamos de más conceptos, que hoy por hoy seguimos incrementando, dando nuevas alternativas al cordero.

Los retos de Eroski eran los siguientes:

- 1) Ganar cuota para las dos empresas. Eroski estaba en el último eslabón, y era por tanto el encargado de promocionar y vender, y sacar vender rentabilidad para los dos.
- 2) No especular a corto plazo: en la distribución nos ponemos muy nerviosos cuando nuestra competencia reacciona al precio. Establecimos las dos empresas que no íbamos a especular, y nos íbamos a mantener ante las reacciones de la competencia, lógicamente mantener los nervios pero dentro de ser competitivos.
- 3) Trabajar con un proveedor interno implicaba trabajar de otra forma. Había que acertar con los pedidos de las tiendas. Había que controlar este proceso, y saber cuánta cantidad exacta necesitábamos. No valía ahora pedir carne a un proveedor cercano si faltaba carne, había que mantener la fidelidad con el grupo Pastores.

Así, con todo esto, cambió el escenario de la relación. Había que enfocar juntos diferentes foros de trabajo. Hicimos un foro logístico en relación al distribución, un foro comercial, en relación a todo lo que tenía que ver con los aspectos comerciales, generamos un foro de estrategia, para saber a dónde vamos y qué queremos ser. Y por último, hicimos un foro de calidad. Cuatro foros que hicimos conjuntamente y que institucionalizamos una forma conjunta de trabajar a través de reuniones, etc.

Ni que decir, que la forma de trabajo fue y es verdaderamente interesante, compartimos conocimientos, problemáticas en la venta, sobre todo de cara al

consumidor, la debatimos en conjunto y buscamos así soluciones. En ese sentido creo que el planteamiento era muy de colaborar.

Revisamos todos los procesos, y a cada uno de los procesos les planteamos objetivos comunes, indicadores, también planeas de mejora. Y en definitiva, como esa cadena de valor iba cogiendo más valor, y esa forma de trabajo era la que nos iba dando resultados. Los resultados llegan.

RESULTADOS

Cifras del cuatrienio 2007 /2010. Hay mucha competencia y el sector está bajando, por este y otros motivos, pero en general el sector en España hay un 38% de bajada, pero Eroski Pastores no baja tanto, y la curva se mantiene más que la tendencia general.

El año 2011 que fue realmente malo para el sector es España, nosotros encontramos que crecemos cuando el sector baja. Es un bonito ejemplo que está dando sus resultados. Simplemente diría con que las ventas y la rentabilidad han crecido, hay un mejor posicionamiento de los procesos, que crece el tema de la competitividad de precios y hay una mejor de I + D. Sobre todo hay un crecimiento de ambos.

Simplemente destacaría esta frase final: Creo que está bien posicionado el producto TEA y a modo de primicia, les muestro el cartel promocional que vamos a sacar este mes de Marzo y os pongo el video, para que veais como poco a poco hacemos cosas diferentes. (*Spot*) Esto es, un sencillo spot que sacaremos en diferentes diarios y televisiones y lo colgaremos.

Y nada más esto es todo, muchas gracias.