

Resumen amplio

Acuerdos de cooperación en la cadena alimentaria: relaciones *win-win* para una cadena más sostenible. El caso Mercadona

Objetivos

El objetivo de este trabajo es estudiar el impacto de la cooperación entre los operadores de la cadena alimentaria, y en particular, el realizado a través de acuerdos de suministro entre dos de ellos (distribución alimentaria y proveedores) cuya relación, por asimétrica, ha sido a menudo cuestionada por favorecer a la parte más fuerte. En este sentido, este estudio pretende analizar si estos acuerdos, y concretamente los más exigentes para los proveedores, por comportar el suministro en régimen de exclusividad, pueden ser beneficiosos para ellos mismos, y contribuir a su sostenibilidad económica. Para ello, se ha analizado el impacto de los acuerdos de suministro del conjunto de proveedores de Mercadona, en la época en la que su modelo de relación se basaba en la exclusividad, y que dieron lugar a la denominación de “interproveedor” para este tipo de suministrador. Específicamente, las preguntas que se abordan en este documento son «¿Merece la pena para un proveedor establecer un acuerdo en exclusiva a largo plazo con una firma de la distribución (ExLTP)? ¿Estos acuerdos (ExLTP) contribuyen a aumentar la cifra de ventas de los proveedores? ¿Contribuyen a mejorar su eficiencia? ¿Las inversiones en activos que se realizan a partir de estos acuerdos por parte del proveedor proporcionan beneficios suficientes para compensar los posibles recortes de precios y los costes amortización asociados? Y en concreto, en el caso de los proveedores de Mercadona en exclusiva (antiguos interproveedores), ¿les compensó mantener esta alianza exclusiva con Mercadona?

Además, se estudia qué elementos (de entre los analizados) determinan o influyen en la decisión de un proveedor de establecer un ExLTP.

Metodología

La población objeto de estudio está formada por los proveedores que tenían un acuerdo de suministro en exclusiva a largo plazo con Mercadona y, en concreto, aquellos que firmaron este tipo de contrato entre 1999 y 2008. Los años analizados corresponden a un periodo en el que una parte de los proveedores de Mercadona tenían este tipo de acuerdos para toda una categoría de productos (los llamados interproveedores). En años posteriores se eliminó la cláusula de exclusividad.

La población analizada está integrada por un total de 110 proveedores (interproveedores). Los datos sobre los mismos y la fecha de firma del acuerdo fueron facilitados por Mercadona.

Los datos utilizados para el análisis fueron las cuentas anuales de los interproveedores y las del resto de empresas de los distintos subsectores comerciales a los que pertenecía cada interproveedor. El periodo analizado abarca siete años, que comprenden los tres años anteriores a la firma de cada acuerdo (N-1, N-2 y N-3), el año de la firma (N) y los tres años posteriores a la firma (N+1, N+2, N+3).

Las hipótesis se validaron comparando la evolución real de los interproveedores de la muestra (ExSup) con dos grupos de control durante el mismo periodo de tiempo. El grupo de control 1 (A) está formado por el conjunto de empresas del subsector al que pertenece cada ExSup, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE, 2009). El número total de empresas del grupo de control 1, dividido en 35 subgrupos, ascendió a 15.098.

El segundo grupo de control (B) se formó utilizando la técnica de emparejamiento o *matching* no experimental, (Heckman et al., 1998), identificando para cada interproveedor de Mercadona, entre las empresas del mismo subsector, una empresa de control lo más similar posible en sus características económicas y financieras y que no tuviera un acuerdo de exclusividad con Mercadona (NMSup).

Resultados

Los ExSup de Mercadona experimentaron un crecimiento de sus ventas significativamente con respecto a los dos grupos de control (sig 1%).

Igualmente, los ExSup de Mercadona se vieron impulsados a realizar inversiones en activos significativamente superiores a los NMSup y a las empresas de sus respectivos subsectores (sig 1%). Sin embargo, estas inversiones también fueron significativamente más rentables que las de los NMSup (5% sig), lo que confirma los hallazgos previos de Corsten et al. (2011), y Yoon & Moon (2019).

Además, los resultados muestran que los ExSup de Mercadona fueron capaces de aumentar su margen de ventas por encima de la media de su subsector y por encima de los NMSup (sig 5%), consecuencia del aumento de la facturación, a la vez que de la reducción del peso de algunos de sus costes. Por otro lado, se produjo un aumento del ratio de coste de aprovisionamientos sobre ventas en relación con el de los NMSup, aunque no estadísticamente significativo, lo que apunta a una progresiva reducción de la relación entre los precios a los que venden sus productos los ExSup a Mercadona frente a los precios pagados por sus inputs.

Sin embargo, esto no supuso reducciones en la rentabilidad operativa (margen de EBITDA) de los ExSup de Mercadona, que aumentó significativamente (5%) con respecto a los dos grupos de control.

Por otra parte, se han identificado los factores que motivan a un proveedor a la hora de establecer un acuerdo de suministro en exclusiva con un distribuidor: aumento de la facturación, la consecución de economías de escala, una gestión más eficiente de los costes, mayor rentabilidad de los activos, mayor margen de beneficios, que compensa la también esperada menor rotación de activos, y finalmente una mayor rentabilidad operativa.

Limitaciones a la investigación

La principal limitación es que el estudio se centra en los acuerdos en exclusiva de suministro de una firma de distribución alimentaria española, y hay que contemplar que es posible que los buenos resultados de los proveedores se deban en parte a la dinámica específica entre esta firma con sus proveedores. Sin embargo, las diferencias culturales entre países o distribuidores podrían influir en estos acuerdos. Futuros estudios deberían extenderse a otros sectores, países y contextos culturales.

Conclusiones prácticas y Valor original

El estudio efectuado de los acuerdos de suministro en exclusiva proveedor-firma de distribución alimentaria revelan que esta estrategia de cooperación es provechosa para la parte más débil o dependiente del binomio, el proveedor.

La cooperación ha sido y es uno de los pilares de la cadena alimentaria, lo que se visibiliza con el rol desarrollado por las entidades de economía social (cooperativas y SAT) en el sector agroalimentario, que, como instrumento de unión y colaboración de socios agricultores, generan una facturación en España equivalente al 69% de valor de la Producción Final Agraria (Cooperativas agroalimentarias 2024). Los resultados obtenidos apuntan a que los beneficios de la cooperación se extienden en general a lo largo de los distintos eslabones de la cadena, y específicamente al binomio suministrador-distribuidor. Por otra parte, el hecho de que estos acuerdos, solo sean accesibles a empresas con elevada capacidad de suministro, pone de relieve el rol fundamental que están llamadas a desempeñar en el contexto actual y futuro las cooperativas y SAT agroalimentarias, como forma asociativa concentradora de la producción agraria, convirtiéndose en la puerta de acceso de los productores a la cuota de mercado de las firmas de distribución, la cual como hemos visto no deja de crecer, y en algunos países como Alemania, Holanda, Francia o el Reino Unido, ya representa más del 75% en manos de 5 operadores.