

**“En los momentos actuales en los que hay que agudizar el ingenio, la gente debe coger ideas nuevas y esas ideas no llegan estando detrás de un mostrador.”**

**Gloria Ocaña**  
gocana@santelmo.org



**Está al frente de Makro, desarrolla su actividad en España en el formato de Cash & Carry ¿qué podría decir de él? ¿Cuál es su experiencia en este sector?**

Llevo 22 años en el mundo de la distribución y puedo decir que soy de las pocas personas que ha pasado por sus tres principales formatos. Empecé en la cadena de descuento Día, después estuve gestionando hipermercados en Grecia para el grupo Continente. Con la fusión con Carrefour me volví a España como director de los super Champion. Luego desembarqué en Makro en el Cash&Carry. He descubierto un mundo para mí antes desconocido, y hoy día sigue siendo un canal desconocido para muchos.

El Cash&Carry es un canal diferente a la gran distribución (hiper, super,..), ya que va dirigido a otro tipo de cliente, el profesional dueño de un restaurante o una pequeña tienda de alimentación y droguería. De esta manera, dado que es un número menor de clientes, los conocen nuestros gerentes, sabes dónde están, qué tipo de negocio hacen. Con esa información, junto con el tipo de menú que ofrece pueden saber lo que vende y compra. Podría decirse que es un negocio 'diesel', en el que no existen los picos de las promociones de la gran distribución y en el que las relaciones con los clientes son a largo plazo con un alto grado de fidelidad. Makro en concreto, se dirige al nicho que queda entre las grandes cadenas de restauración y los pequeños bares. Nuestro cliente es el pequeño-mediano bar de menú, que nos ve como una fuente de suministro fiable, estable en el tiempo, con buena relación calidad-precio y surtido... Y nuestra competencia no es sólo el Cash&Carry sino desde el distribuidor especialista al frutero de la esquina que además distribuye a algunos restaurantes. Desde que en los noventa Makro tuvo un expediente de regulación de empleo hasta hoy, su evolución ha sido espectacular. El hecho de enfocarse al mercado de la

hostelería ha sido un eje de éxito, ya que es un mercado enorme; a los españoles nos gusta salir, el tiempo acompaña, y visitan cada año 60 millones de turistas que desayunan, comen y cenan. Y, además, damos servicio a otros clientes profesionales, que sin dedicarse a la hostelería o al comercio minorista de alimentación como su negocio central, sí pueden utilizar nuestros servicios para otros productos no alimentarios como material de limpieza, de oficina, etc. (por ejemplo, un bufete de abogados). Existe ahí otro nicho de mercado, ya que resulta muy farragoso tener diferentes proveedores para la máquina de café, la limpieza, los folios, etc. Es mucho más cómodo coger el coche, e ir a Makro y traértelo todo.

**Hemos debatido extensamente en las sesiones en ADECA sobre la importancia de la colaboración en la cadena (con los clientes y proveedores) y sobre la importancia de saber detectar las tendencias del consumidor ¿qué opina de esto y qué papel juega Makro? Cítenos algún ejemplo.**

Makro proporciona a sus proveedores un canal de distribución para acceder a más de 180.000 clientes de Horeca... y ofrece en nuestras estanterías un amplio surtido, desde productos delicatessen hasta grandes volúmenes y formatos. Existen muchos fabricantes con los que mantenemos colaboraciones realmente interesantes haciéndoles llegar propuestas que son útiles para nuestros clientes y que incrementan los ingresos de nuestros proveedores. Por citar algunos ejemplos, hemos sugerido al proveedor de mayonesa añadir a su oferta presentaciones monodosis para las hamburgueserías, también el cambio de envase del atún de la lata al tetrapack para facilitar la gestión del envase al restaurador, o presentar los ajos laminados o el queso ya cortado.

En relación a la colaboración aguas abajo en la cadena, con nuestros clientes, estamos montando un centro de formación al igual que el grupo ha hecho en otros países. Aquí no les enseñamos a cocinar en general, dado que no hace tanta falta por la gran tradición gastronómica, pero sí demandan formación de todo tipo, desde conocer la diferencia entre distintos vinos o cavas, a cursos de corta de jamón, etc, hasta asesoramiento sobre el tratamiento fiscal de su negocio... Se trata de una buena herramienta de fidelización que da servicio complementario a los clientes, y en el que muchos proveedores están encantados de poder participar. Para ello, hemos creado la figura del Director de Clientes y Marketing, que se basa en el espíritu de "partner": tú me compras y yo te doy un servicio que otro no te está dando. Hay mucho camino por recorrer, porque vamos enfocados, sobre todo, al restaurador independiente, que siempre va a seguir existiendo pese a la consolidación de grandes cadenas.

**¿Notan en su negocio los cambios de tendencias en el consumidor? ¿Cómo ayudáis a vuestros clientes de la restauración a detectarlas?**

Para ayudar a nuestros clientes lo que hacemos es adelantar tendencias. Hay muchas cosas que se pueden hacer, y, al final, se trata de ver qué tendencias hay o qué está ocurriendo en otros países, y planificar acciones para ello. Por ejemplo, ante el gusto por lo sano y ligero del consumidor, vamos a impartir un curso sobre distintos tipos de ensaladas; y ante el descenso en el consumo de vino desde la aplicación del carné por puntos, animamos a nuestros clientes a la compra de medias botellas de vino para segunda botella, o packs de botella y corcho para llevar el vino sobrante de las comidas aunque en España esto último nos cuesta todavía.

**Javier Rueda dirigía la cadena de supermercados Champion cuando participó en la segunda edición de ADECA. Hoy dirige Makro España, empresa líder del formato Cash&Carry y se manifiesta sorprendido y entusiasmado por las posibilidades que ofrece este canal para el cliente profesional, para muchos desconocido. Ha vuelto a ADECA, pero ahora en calidad de ponente invitado al Caso Makro, escrito por el profesor Julio Audicana, y estrenado en la sexta edición del programa.**

## LÍDERES POR CRECER.

**Son los líderes del Cash & Carry en España, pero la cuota es aún pequeña, en torno a un 2% del suministro a la restauración, ¿Cuáles son sus expectativas de crecimiento? ¿qué futuro les espera en estos años?**

Tenemos un gran recorrido por delante, pues, al final, todo el mundo conoce Makro, y la gran mayoría de nuestros posibles clientes tiene el carné. Con vender un poco más a nuestros 180.000 clientes, las posibilidades de crecer son enormes. Respecto a nuevas aperturas de centros, aparte del de Marbella, estamos limitados por el precio desbordado del terreno, y, quien sabe, quizás la actual crisis inmobiliaria nos ayude si baja el precio del suelo.

Sin embargo, crecer es difícil, pues tenemos miles y miles de competidores. En los momentos actuales, en los que hay que agudizar el ingenio, la gente debe coger ideas nuevas... y esas ideas no llegan estando detrás de un mostrador. Hay que estar en la calle y ver qué se demanda, qué hace tu competencia, ver otro tipo de productos, y salir del día a día para aprender.

## COYUNTURA ECONÓMICA.

**Respecto a la coyuntura de este año, se han producido movimientos que han convulsionado todos los sectores: el clima de crisis, la subida del precio de muchos alimentos, la huelga de transporte,.... ¿Cómo le ha afectado a Makro y a sus clientes de Horeca? ¿Cree que seguirá creciendo la alimentación fuera del hogar y sus potenciales clientes?**

Es verdad que el presupuesto familiar se ha visto afectado por la inflación y la subida de los alimentos, pero no olvidemos que en la factura del gasto familiar, la cesta de la compra pesa un 20% y también pesa la hipoteca, la energía o el móvil. Por ello, por supuesto que se está notando, la gente trata de ajustarse, pues no les queda más remedio, pero no es tan exagerado como se comenta en la prensa.

Además, he preguntado a personas con gran trayectoria en este canal, y la

conclusión ha sido unánime: Al canal del Cash&Carry le van bien las crisis. Es frecuente que en cada visita del distribuidor que se dirige a un bar, el dueño del restaurante se cargue con más stock del previsto para las siguientes semanas. En los tiempos actuales, puede ser una posibilidad acudir al Cash&Carry y eludir el coste del porte del distribuidor acercándote tú mismo, ajustando los costes de almacenamiento, reduciendo el stock al mínimo, y además, realizar tú mismo el acto de compra, y consultar otras opciones que estén en promoción que no ofrecería el distribuidor.

## LA EXPATRIACIÓN.

**¿Qué puede contarnos de tu experiencia directiva en otros países? ¿cómo la ha vivido?**

Cuando dije que me iba a Grecia no conocía nada del país. Creo que la experiencia ha sido enriquecedora desde el punto de vista profesional y personal, pues te abre la mente a nuevos enfoques o culturas, nuevos idiomas, nuevas situaciones de mercado,.. y creo que es algo que a los españoles nos cuesta una barbaridad. No es fácil que la gente esté dispuesta a salir fuera, y así lo estamos viendo en nuestro grupo, donde hay enormes posibilidades para los directivos en el exterior y, sin embargo, hay resistencia a marcharse. Pese a las facilidades que hoy ofrecen las compañías de "low cost" y de poder consultar incluso la prensa por Internet, sigue habiendo una gran aversión al riesgo y la barrera del idioma. Algunos están dispuestos a irse, pero siempre que les asegures que en tres años van a volver, con un sueldo y un puesto dados,...; y si vas así, ya no vas con una mentalidad de aprovechar el 100%. Es curioso que todo el mundo lo ve muy positivo desde la barrera pero, a la hora de la verdad, la gente no se lanza y no es proactiva. Por ejemplo, estamos seleccionando personal con buenas carreras o diplomados por escuelas de negocio, pero no saben inglés... ¿Cómo es posible que alguien hoy día acabe una carrera o un master y no sepa inglés?. Por mi parte fue una gran experiencia,

recomendable, incluso me llevé a la familia, y dos hijos míos nacieron allí.

**Te agradecemos tu ayuda en el Caso Makro España, que, en mi opinión, ha sido todo un éxito en ADECA.**

Desde que hice el IESE hace veintidós años no me imaginaba que acabaría colaborando en la escritura del caso de la empresa que dirigía. Y me he quedado gratamente impresionado por los comentarios y el debate generado en la sesión del Programa ADECA, pues muchos han dado en el clavo de la estrategia que estamos llevando a cabo. Es una experiencia que, sinceramente, cuando Julio Audicana me lo propuso, me vino un poco grande, recién llegado a España con tantos asuntos que atender. Haces un enorme esfuerzo con las entrevistas, con el envío de datos, enseñas tus 'vergüenzas',... pero, realmente, cuando lo ves en clase cómo sirve de debate y para que conozcan tu empresa, con un formato desconocido como el Cash&Carry, realmente merece la pena. Además, asistir como ponente invitado para tener un cierto 'derecho a réplica' ha sido muy positivo. Le diría al empresario que está animándose y no acaba de arrancar para escribir el caso de su empresa, que el esfuerzo realmente merece la pena.

Volviendo al Programa ADECA, me sorprendió gratamente por el nivel de los casos y, sobre todo, por el nivel de los participantes, pues pude conocer a empresarios y directivos con ideas y formas de hacer negocio muy interesantes. Además, mantengo un estrecho contacto con otros participantes, como Alberto Rodríguez Toquero, actual director general de Grupo Mahou-San Miguel, Francisco Martín Consuegra entonces en Pascual y ahora director general de Body Bell, o Ricardo Gómez Gayo, de la empresa de aromas y salsas Crop Salsa. Desde luego, felicito a San Telmo por su trayectoria desde sus inicios, y valoro la relevancia que San Telmo ha cogido en Andalucía y las actividades que estáis haciendo por España, Marruecos, etc.