

MAKRO 2013¹

“Y ahora, ¿qué vamos a hacer? O nos curamos como equipo o moriremos como individuos”².

Al Pacino en la película “Un domingo cualquiera”.

José María Cervera no ocultaba sus síntomas de inquietud a la vista de los resultados del año 2012. En Enero de 2010, MAKRO ESPAÑA (Makro) fue designada como uno de los cuatro países donde diseñar y poner en marcha “el Cash & Carry del futuro”. En estos dos últimos años se habían llevado a cabo numerosos cambios que habían despertado el interés de los clientes, los proveedores y del equipo de la compañía.

La empresa había recibido el reconocimiento de la central, autorizando aperturas de centros y asignando el negocio de Portugal bajo su tutela, y de la comunidad empresarial, recibiendo sendos premios relacionados con la gestión del equipo.

Sin embargo, la situación económica estaba golpeando con fuerza a su base de clientes y, en especial, a su segmento objetivo. El descenso del consumo fuera del hogar y el enfoque a precio de la mayoría de los operadores habían lastrado sus resultados del año. Si bien Makro había incrementado su cuota de participación dentro del segmento del Cash & Carry del 21% al 23% en 2012, encadenaba dos ejercicios consecutivos de caída de ventas (Ver en Anexo 1: Principales magnitudes Makro España, 2012).

Cervera, junto a todo su equipo directivo, se preguntaba, a principios de 2013, si todo lo que estaban realizando les ayudaría a “dar el salto definitivo” en el segmento de negocio elegido, convenciendo a clientes y proveedores de su papel relevante en esta cadena de aprovisionamiento de la alimentación fuera del hogar independiente.

¹Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Silvia Rodríguez Bouzo (ADECA 09), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Noviembre 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. Julio 15

² Los textos entrecomillados corresponden con las opiniones del Director General de Makro, D. José María Cervera, así como de los miembros del Comité de Dirección.

METRO GROUP: UN GIGANTE DE LA DISTRIBUCIÓN

Metro Group, que desde 2011 se marcó como prioridad el crecimiento en ventas y márgenes, era el tercer grupo mundial de la distribución con una cifra de negocios, al cierre del ejercicio 2012, de 66.739 millones de euros. Fruto de una constante vocación de expansión internacional, más del 60% de su facturación tenía origen fuera de Alemania, con una red de 2.243 establecimientos en 32 países de Europa, Asia y África. (Ver en Anexo 2: Evolución de las principales magnitudes Metro Group).

Metro Group daba empleo a 282.989 personas y se organizaba en cuatro divisiones, que operaban de forma independiente, y seis enseñas: Metro/Makro Cash & Carry (autoservicio al mayorista), Real (hipermercados), Media Markt y Saturn (líder europeo en tiendas de electrónica) y Galería Kaufhof (grandes almacenes). (Ver en Anexo 3: Enseñas y Estrategias Metro Group).

1.- El modelo Metro Cash & Carry

Fundada por el Dr. Otto Beisheim³, Metro Cash & Carry (Metro C&C) era una de de las divisiones de Metro Group que aportaba un 47% de la ventas, de las cuales un 84% tenían origen fuera de Alemania. Beisheim abrió su primer establecimiento de Cash & Carry en 1964 en Alemania, convirtiéndose en un líder global vía crecimiento orgánico, expansión internacional (en 1971 abrió su primer establecimiento en Viena-Vösendorf) y fusiones-adquisiciones (en 1998 adquirió todos los establecimientos de S.H.V. Makro N.V. en Europa). (Ver en el Anexo 4: Metro Cash & Carry en el mundo).

El modelo Cash & Carry ofrecía un amplio surtido en alimentación y no alimentación en el que el cliente pagaba al contado y se hacía cargo del transporte de las mercancías adquiridas. Metro C&C basaba su oferta en productos de alta calidad (90% locales) destinados a clientes profesionales, principalmente pequeñas y medianas empresas, como bares, restaurantes, pequeños hoteles, cafeterías, detallistas, ..., clientes que no contaban con recursos financieros, e incluso físicos, para realizar grandes operaciones de compra. Con un horario adaptado, sólo podían acceder a los establecimientos aquellos clientes profesionales que contaran con la tarjeta de socio, que implicaba la presentación de determinada documentación societaria y la aprobación por parte de Metro C&C.

Desde su sede central en Dusseldorf (Alemania), se gestionaban 743 centros en 29 países, siendo sus objetivos prioritarios actuales Rusia, China o Turquía. El ejercicio 2012 se cerró con unas ventas de 31.636 millones de euros, con un descenso tanto de EBIT (-21%) como de margen (3,7% de 2011 vs. 3% en 2012).

A pesar de los resultados, en ese mismo año, incrementó la cuota mercado, inauguró 42 establecimientos, desarrolló las ventas multicanal (lanzando el servicio *delivery* y probando el *e-commerce* en 8 países), siguió incrementando las ventas de marca

³ Otto Beisheim falleció en Baviera el 18 febrero de 2013. Fuente:<http://economia.elpais.com>.

propia (superando los 5 mil millones de euros), la eficiencia en costes y la racionalización del portfolio de establecimientos (cesando las actividades de Indonesia e Inglaterra⁴).

MAKRO EN ESPAÑA

Había iniciado la actividad en 1972 en Madrid, introduciendo el concepto Cash & Carry al tiempo que se realizaba la apertura del primer hipermercado en España. En esta etapa, Makro era la filial española de SHV, compañía holandesa con presencia internacional.

“Se trataba de un concepto que competía, en una primera etapa, con los mercados centrales y, más tarde, con los hipermercados, requiriendo desplazarse y pago al contado. La guerra de precios y la venta a pérdida formaban parte del día a día. Para contraatacar, se alcanzaron acuerdos con Colegios Profesionales facilitando la tarjeta a numerosos colectivos, lo que ayudó a una importante expansión”.

La incorporación en 1993 de un nuevo Director General relanzó la compañía, iniciándose una nueva etapa basada en la eficiencia en costes, regreso a la venta a profesionales y a la agresividad en precios. Con un 40% de las ventas centradas en bebidas, este plan consiguió volver a beneficios.

En 1998, SHV vendió la parte de su negocio en Europa al Grupo Metro, iniciándose una nueva etapa que centró su estrategia en la expansión (pasando de 18 a 34 puntos de venta), en la atención a profesionales de la hostelería (“camiones por carritos”), el desarrollo de la categoría de perecederos (“de alcohol a fresco”) y la puesta en marcha de una logística propia y una decidida apuesta por profundizar en la cartera de clientes activos⁵.

Tras varios cambios en la alta dirección de la compañía, en julio de 2009, la marcha de Makro España no era la deseada por la central de Metro Group, situando a la filial en una “posición de riesgo” al no alcanzar el 5% de EBIT sobre ventas exigido. Para corregir este rumbo, se nombró Director General a José María Cervera, responsable de Hungría hasta la fecha, antiguo Director Comercial en España y con casi veinte años dentro de la compañía, que acometió importantes cambios en el equipo directivo.

Makro puso en marcha un plan de trabajo basado en la motivación del equipo (con visitas personales del equipo de dirección a cada centro Makro), la adaptación del surtido, la apuesta por un trato más directo con el cliente y el crecimiento de la marca propia, principalmente en el sector de la restauración, consiguiendo cerrar el año 2009 con más de 45 millones de euros de EBIT, frente a una previsión, a la fecha de su llegada, de 29 millones.

⁴ El 4 de julio de 2012, se culminó la venta de los 30 centros Makro UK a Booker.

⁵ En aquella época un centro de Francia trabajaba con una media de 3.000 clientes frente a los 15.000 en España.