

MAKRO: omnicanalidad en acción¹

Lo que quieras, cuando quieras... si lo pagas (a precios competitivos)."
CEO MAKRO, mayo 2023.

Era abril de 2023, el CEO de Makro España no dejaba de pensar en los comentarios de su director de compras mientras revisaba las cifras del primer trimestre del año:

"Hemos roto stocks en algunos productos de primeras marcas. Puede que a algunos proveedores les cueste volver a servirnos. Y, por otra parte, los clientes aún no se creen que vayamos a mantener estos precios de forma continuada".

Hacía ya año y medio que había asumido esta posición. La compañía había salido reforzada de la crisis del COVID-19 y estaba contento con los resultados: *"somos de los pocos que hemos creado valor tras el confinamiento"*. No en vano, el ejercicio fiscal 2021-2022 había supuesto un récord histórico de ventas (1.461 millones de euros), un 33% más que el año anterior, con un incremento de volumen del 21%. Sin embargo, tenía la sensación de que sólo estaban al comienzo del camino. Su objetivo era *"doblar la facturación para 2030"*. Un plan muy ambicioso y difícil de ejecutar, aunque tenía claro que era factible.

La principal razón para no dudar le había llegado en septiembre de 2021, en la primera reunión de directores de países de Metro AG² a la que asistió en Düsseldorf. El nuevo CEO del Grupo, incorporado en mayo del 2021, había llevado a cabo un profundo análisis de la compañía, y ponía a España como ejemplo del potencial de la omnicanalidad:

"En Makro España, un cliente multicanal es un cliente con un ticket medio trece veces superior al ticket del cliente medio".

La oportunidad parecía clara: incrementar el porcentaje de este tipo de clientes que, en 2022, sólo alcanzaban un 5%. Esa podía ser la fórmula que habían estado buscando durante años para relanzar una curva de crecimiento que, a pesar de los esfuerzos, se resistía a

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Julio Audicana Arcas y Marisa Martínez Jiménez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2023. Fundación 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 procedimientos.

² Metro AG, grupo al que pertenecía Makro, era la evolución del conocido Metro Group, que en 2016 anunció que se dividía en dos compañías independientes: : CECONOMY, para las tiendas de electrónica Media Markt y Saturn, y METRO AG, que comprendería Metro Cash & Carry y Real, vendido en 2020 a un grupo luxemburgués.

despegar de “los 1.200” millones de los últimos años. (ver Anexo 1: Evolución facturación Makro España).

Sabía bien que el porcentaje de partida era bajo. Y conocía bien la inercia de una organización como Makro. Era consciente de que serían necesarios cambios importantes y no ajustes menores para conseguir el objetivo que había fijado “*como un compromiso*”.

DE SOCIO DEL HOSTELERO A PROVEEDOR OMNISCANAL

(Pinchar aquí para descargar la presentación corporativa)

Metro AG, propietaria de Makro, era una empresa mayorista internacional, líder en alimentación y no alimentación, especializada en atender las necesidades de hoteles, restaurantes y empresas de *catering* (HORECA), así como de comerciantes independientes. Contaba, a principios de 2023, con más de 17 millones de clientes, tenía presencia en 22 países, con 680 centros y empleaba a más de 95.000 personas en todo el mundo. En el ejercicio 2020-21, Metro había generado unas ventas de 29.800 millones de euros. Y llevaba figurando en el Índice Dow Jones de Sostenibilidad ocho años consecutivos.

Makro había entrado en España en 1972, abriendo el primer concepto de *Cash&Carry* (C&C) en este país, ofreciendo productos de alimentación y no alimentación a precios competitivos, y un servicio integral para cubrir las necesidades de abastecimiento de los profesionales de la hostelería.

“Se trataba de un concepto que, en su primera etapa, competía con los mayoristas y mercados centrales y que evolucionó hasta rivalizar con los hipermercados, atendiendo a todo tipo de clientes, incluido el consumo familiar (mediante acuerdos con colectivos profesionales). Esta dispersión más allá de los clientes profesionales además derivó en que se vivieran años de guerra de precios”.

Es a partir de 2009 cuando Makro España, consciente de que este país era el líder europeo en consumo de comida fuera del hogar, decidió poner el foco en la hostelería, y comenzó a tejer todo un ecosistema en torno al sector HORECA, compuesto por proveedores, asociaciones, escuelas de hostelería y de negocios, propietarios de bares y restaurantes y renombrados chefs (ver Anexo 2: Porcentaje del gasto en restauración por país).

Diez años más tarde, antes de la pandemia, seguían creyendo en este cliente, y aunque Makro era el líder en C&C con un 28% de cuota de mercado y había conseguido que el 65% de la hostelería independiente les comprase, sólo un 2,6% lo consideraba como proveedor principal (con un gasto medio de 40.000 euros al año). El cliente HORECA independiente

prefería el distribuidor tradicional al C&C (65% del mercado vs. 12%), con una tendencia de crecimiento del primero del 3,4% frente a un decrecimiento del segundo de -0,7%³.

Para hacer frente a este panorama, Makro España, había lanzado en 2018 una estrategia (GUIA 2023) que pretendía convertir a Makro en el socio del hostelero independiente. Esta estrategia-país se vio complementada con la que Metro lanzó unos meses más tarde *“Whole-Sale 360”*, con el objetivo de *“evolucionar desde un mayorista que transaccionaba mercancía a un proveedor de soluciones integrales para pymes”*.

El camino marcado implicaba abrazar la omnicanalidad y salir de la tienda, rompiendo con algunas tradiciones instauradas en Makro y con enfoques nuevos como: “de gerente de tienda a gerente de zona”, “del producto al cliente”, “de tengo de todo, a quiero venderte de todo”, “el Cash&Carry es un canal más, no el único”, *“delivery, lo primero”*, “*inspírate en el centro, pero para reaprovisionarte no es necesario que te desplaces”*.

La crisis del COVID-19 afectó a Makro, que vio reducidos sus ingresos en 2020 en un 16% con respecto a 2019 (la caída de ventas había sido del 40% en el sector de la hostelería). Ante este panorama, Makro decidió tomar esta situación como una oportunidad, ayudando al pequeño y mediano hostelero a sobrevivir y crecer. Pusieron en marcha iniciativas como la plataforma #unopuntosiete, *webinars* (higiene, digital, *take away/delivery*, ...), Makro Responde, servicio gratuito de asesoramiento legal, fiscal y laboral, etc.

Al mismo tiempo, en Makro eran conscientes de la debilidad de muchos distribuidores mayoristas en un sector muy atomizado (los 10 primeros actores, incluido Makro, representaban únicamente el 14,8% del mercado, compuesto en su mayoría por pymes de corte familiar, especialistas en alguna categoría). Y decidió aprovechar el momento con la iniciativa: *“back to attack”*, una auténtica guerra de guerrilla en la que destinaron a 300 comerciales para “peinar” las zonas de alta densidad seleccionadas, identificando a la competencia local y buscando constituir relaciones estables con potenciales clientes.

Llevaban bajo el brazo una potente propuesta omnicanal y el programa MakroPlus, para aquellos dispuestos a elegir a la compañía como principal proveedor. Este plan consistía en construir relaciones con el hostelero, ser excelentes en el nivel de servicio, flexibilizar los pedidos y entregas, aprender del surtido local y de los precios de la competencia. En definitiva, poner al cliente en el centro para convertirse en su socio (ver Anexo 3: Makro Plus y Anexo 4: Propuesta omnicanalidad 2020).

³ Según datos internos del Makro en el periodo 2014 a 2020E