

CARREFOUR ESPAÑA 2007¹

D. Gilles Petit, Consejero Delegado de Centros Comerciales Carrefour S.A.² desde mayo de 2005, comentaba los resultados del año 2006³:

“Cuando llegué a la dirección de este mercado, teníamos, a nivel de Grupo dos formatos de éxito: el Hipermercado y las tiendas DIA; hoy disponemos de 5 formatos que nos dan posibilidades de crecer: DIA, Maxi DIA, Hipermercados, Mini-Hipermercados y Carrefour Express. El riesgo de perder cuota frente a otros operadores ha disminuido. Nuestra apuesta multiformato nos permite defendernos.”

Carrefour sigue siendo el líder del formato de Hipermercados con un 45,7%, incrementando un punto desde el año anterior⁴; a nivel de todo el mercado, hemos conseguido prácticamente “empatar” el dato del año anterior (11,9%), frenando un descenso que se repetía en los últimos años.

Sin embargo, estos resultados no aseguran el crecimiento futuro. Nos enfrentamos a un reto complicado, crecer con un entorno en contra, unos competidores que cada vez lo hacen mejor, bajando precios y con un consumidor pensando en otros gastos, en otros formatos y en otros canales...”

LA CREACIÓN DE UN GRUPO A NIVEL MUNDIAL

¹Caso de la División de investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas con la colaboración de D^a Silvia Rodríguez Bouzo (DEA 2002). Para servir como base de discusión y con como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © Junio 2008 Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² A lo largo del Documento se denomina como Grupo Carrefour a la matriz mundial con sede en París; utilizando Carrefour para referirse a Centros Comerciales Carrefour responsable de las operaciones en España (a excepción de DIA) y con sede en Madrid.

³ Las citas a lo largo del Documento, tanto en el texto como en las notas al pie, hacen referencia a las opiniones de la alta dirección de Carrefour, recogidas en entrevistas realizadas para la elaboración del mismo.

⁴ Las cuotas a las que se hacen referencia a lo largo del Documento son las de PGC (Productos de Gran Consumo: alimentación, droguería, perfumería e higiene) de Nielsen y se refieren a la distribución minorista organizada (que se estima en un 60% del consumo total). Suelen manejarse dos índices, Cuota Total de ventas o de metros cuadrados y Cuota por Formato, muy fiable en el caso de Hipermercados y Supermercados. En el Anexo 4 se manejan datos de cuota de TNS (Taylor Nelson Sofres), cuya metodología de obtención difiere tanto en el universo estadístico (lista de productos) como en el procedimiento de elaboración (panel vs. encuesta).

A finales de Agosto de 1999, Daniel Bernard, Presidente Director-General del Grupo Carrefour, anunciaba la fusión con Promodès. La sociedad resultante, que conservaba el nombre de Carrefour, se constituía como el líder europeo y el segundo en el ranking mundial (sólo por detrás del grupo estadounidense Wal-Mart)⁵

“En España en el segundo semestre de 2002, y después de no pocas vicisitudes legales^{6y7}, ya podíamos afirmar que la fusión era una etapa pasada, dolorosa, pero superada en todos los ámbitos; estábamos orgullosos del proceso (por similitud de tamaños de ambas enseñas, era uno de los países más complicados para la fusión), aunque tuvimos dificultades que nos provocaron cierta parada que fue aprovechada por nuestros competidores...”

Entre finales de 2004 y primeros meses de 2005 se producen dos acontecimientos que implicaron un cambio en la Dirección del Grupo a nivel mundial: el fallecimiento del primer accionista Paul Halley, que hasta la fecha había liderado el Grupo, y la salida del primer ejecutivo de la compañía Daniel Bernard.

Para afrontar esta situación se crea un Comité de Vigilancia que nombra Presidente a Luc Vandeveldre representando los intereses de la familia Halley⁸. La gestión del día a día se delega en un Directorio, un órgano colegiado único con mandato bianual y constituido por cinco vocales: José Luis Durán, Javier Campo, José María Folache, Guy Iraeta y Jacques Beauchet; entre los que José Luis Durán es nombrado Presidente⁹. Por último, existe un Comité de Dirección que lo componen 20 personas y se reúne cada seis semanas donde están representados los principales países y negocios.

Cada miembro del Directorio desempeña una doble función, de un lado jerárquica (responsable de un área de negocio), y por otro lado funcional, haciéndose cargo de un modelo comercial a nivel global. Su principio de funcionamiento es “privilegiar la cuenta por

⁵ Según analistas del sector: “en el transcurso de la operación podría estar la necesidad de protección frente a competidores tanto europeos como americanos. La Compañía estadounidense Wal-Mart, que había desembarcado el año anterior en Europa comprando el grupo alemán Wertkauf y la británica Asda, había ofertado la compra de Auchan. Por otra parte, el grupo holandés Ahold se había referido varias veces a Carrefour como “socio potencial” y había tenido algunos acercamientos a Promodès”.

⁶ El Tribunal de Defensa de la Competencia define como “posición de dominio” en una zona (definida por las isocronas establecidas), cuando se dispone de más del 25% de los metros cuadrados de la “compra cotidiana”. Esta cifra se calcula dividiendo la suma de todos los metros cuadrados (alimentación y no alimentación, de todos los formatos) entre los metros cuadrados de distribución minorista de alimentación organizada presente en la zona en cuestión.

⁷ Ante una posible distorsión de la competencia en diversos mercados e incremento notable del poder de compra frente a fabricantes, el Tribunal de Defensa de la Competencia autoriza la operación en Octubre de 2000 exigiendo, previamente, la venta a competidores de 12 hipermercados, 18 supermercados y 12 tiendas DIA (“...lo que equivalía, en aquellas fechas, a la venta del quinto operador del mercado”).

⁸ Este Comité se reúne una vez al mes y entre sus encargos está el atender a los accionistas, decidir grandes inversiones y la entrada en nuevos territorios.

⁹ Al tratarse de un órgano colegiado único si uno de los miembros presentara su dimisión el resto debería acompañarlo en bloque. La Presidencia no dispone de voto de calidad.

arriba. Como tenderos, tenemos que ir a crecimiento en venta y cuota; si lo logramos, las cuentas saldrán...”

La estrategia de un líder global

El Grupo Carrefour, con presencia en 29 países de Europa, Suramérica, Asia y África cerró el ejercicio 2006 con un total de 12.547 establecimientos, una facturación neta de 77.901 millones de euros (+6,6%), un resultado de 1.857 millones de euros (+3,3%) y una plantilla de más de 456.000 empleados atendiendo anualmente a 3.000 millones de actos de compra (Anexo 1: Cifras del Grupo Carrefour 2006).

La estrategia corporativa se articula sobre los siguientes ejes:

- ✓ **Liderazgo de mercado** en cada uno de los que opera (Top 3)¹⁰, logrando niveles de excelencia en la efectividad de sus operaciones y optimizando su poder de compra (considerando el aprovisionamiento global de determinados productos)¹¹.
- ✓ **Multiformato:** tres básicos (hipermercados, supermercados y *discount*) a los que se añaden otras tres (*cash & carry*, conveniencia, *e-commerce*), con el objetivo de aportar cuota de mercado y rentabilidad. Siendo el Hipermercado el abanderado del Grupo, se adoptan en cada país aquellos formatos que mejor se adapten al entorno y a las expectativas de los clientes (Anexo 2: Formatos y enseñanzas del Grupo).
- ✓ **Gestión por categorías:** alimentación (80% del negocio), no alimentación y servicios. Los precios *discount*, la innovación, la adaptación local, la diversificación de servicios y la marca propia, son los elementos clave para poder competir con los especialistas.

Europa, con el 85,7% de la facturación, es considerada por Carrefour, como su “mercado doméstico”, quedando Europa Central, y especialmente Rusia, como apuesta estratégica de futuro. En relación a los mercados emergentes, la prioridad actual del Grupo es acelerar su desarrollo, reforzando su presencia en Suramérica (8,1% de la facturación) y Asia (6,2%), con India como opción de futuro.

Para 2007, la prioridad del Grupo es mantener el ratio de nuevas aperturas en aquellos mercados con un elevado potencial, con la apertura de un millón y medio de metros cuadrados, de los cuales, un millón se realizará fuera de los cuatro principales mercados europeos. El objetivo último del Grupo Carrefour para los próximos años es mantener su

¹⁰ Ejemplos de la importancia de este principio son la reciente salida de México y Japón.

¹¹ El futuro de las compras del Grupo pasa por incrementar la centralización a nivel internacional, principalmente de productos no alimentarios, donde se puede aprovechar la homogeneidad del consumo internacional, y el desarrollo de la plataforma de compras GNX11 “con la que podrán obtenerse importantes ahorros, pero avanza lentamente debido a una falta de confianza mutua...”. Por su parte, en España, en el ejercicio 2006, se compraron o negociaron productos y servicios por un importe de 192 millones de euros en subasta on line, gracias a la herramienta Agentrix.