

LEROY MERLIN RUSIA¹

Leroy Merlin es una reconocida cadena francesa de tiendas al por menor de artículos de bricolaje o DIY (abreviatura inglesa de “hágalo usted mismo”). En abril del año 2014² se dispararon las ventas de sus tiendas en Rusia debido a la avalancha de clientes que decidieron anticipar sus compras convencidos de que la tensión creada por el conflicto en Ucrania aumentaría los precios. El rublo había sufrido ese año una caída de aproximadamente el 8% respecto al euro, como consecuencia de la anexión de la península de Crimea a Rusia. Ello enfrió las relaciones con Estados Unidos y los países europeos por el destino de Ucrania.

“Nuestras ventas están creciendo con mayor rapidez que el año pasado. Lo mismo le sucede al ticket medio” -afirmaba en una entrevista Vincent Gentil, director de Leroy Merlin en Rusia- “La gente piensa que mañana aumentarán los precios y su dinero tendrá menos valor. Son muchos los proveedores que están pidiendo a Leroy Merlin que aumente los precios para compensar la bajada del rublo”.

“Cuando una moneda local sufre problemas, la gente suele gastar sus ahorros en artículos de larga duración tales como electrodomésticos y materiales para la reparación del hogar. Así se protegen de la devaluación”.

Por otro lado, Leroy Merlin también se había beneficiado del aumento de las reformas en pisos antiguos y del auge en la compra de viviendas. *“Rusia es totalmente diferente de Europa -comentaba Gentil- “Cuando te compras un piso nuevo aquí, está sin acabar (baños, cocina, pintura, suelos etc.) y debes hacerlo todo. Esto supone una gran oportunidad para nosotros”.*

Leroy Merlín apostó por este mercado e invirtió en ciudades de tamaño medio de Rusia. En el año 2013 la empresa *abrió* seis nuevas tiendas y consiguió un aumento de las ventas del 30%. Tenía prevista una inversión superior a los mil millones de euros para alcanzar las 100 tiendas en un quinquenio. *“Nos hemos embarcado en un*

¹Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Miguel Angel Llano Irusta y Marisa Martínez Jiménez del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2015, 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.

² Por Ilya Khrennikov, 22 de abril de 2014, <http://www.bloomberg.com/news/>

programa de cinco años que pretende triplicar nuestra presencia actual” -afirmaba Gentil- “Hasta ahora, los últimos acontecimientos geopolíticos no han afectado en absoluto a nuestros planes de expansión”.

Jesús Paredes, director regional de Moscú y primer director regional del país, destacaba en una entrevista el gran reto que Leroy Merlin Rusia tenía por delante: *“Actualmente Rusia es el segundo país del mundo en términos de facturación para el grupo Leroy Merlin, después de Francia. Nuestro objetivo es convertirlo en el número uno, tanto en facturación como en beneficios.”*

En ese momento, Leroy Merlin era la empresa número uno del mercado del DIY en Francia, Italia, España, Brasil y Rusia.

En el año 2004 Leroy Merlin abrió su primera tienda en Rusia. En el año 2014, tras una inversión de 630 millones de euros y un crecimiento medio anual de ventas del 40%, tenía ya 28 tiendas en el país. Se había desarrollado por sí misma, sin franquicias, y estaba presente en las zonas: central, noroeste, sur, Los Urales, Volga y Siberia. Tenía prevista una inversión para los dos próximos años de 15 a 20 mil millones de rublos (355-473 millones de euros) para nuevas aperturas en ciudades más pequeñas (menos de un millón de habitantes) y con tiendas de menor tamaño (10.000 m²). En el Anexo 1 aparece la localización de las tiendas de Leroy Merlin en Rusia y la de las aperturas previstas.

Negocio

Casi 42 millones de rusos habían visitado Leroy Merlin en busca de artículos para crear un hogar más estético, seguro y cómodo. Los propietarios de pisos representaban el 52% del total de clientes, un 11% los propietarios de casas con jardín, otro 11% los que habitaban casas rurales y el 16% restante profesionales del sector de la construcción. Aproximadamente el 70% de los clientes comentaban que acudían a estos establecimientos porque ofrecían una amplia variedad de artículos. Más del 50% declaraba que el atractivo era sus precios bajos.

La superficie de una tienda Leroy Merlin en Rusia variaba entre 8.000 y 20.000 m², aunque la media era de 12.000. Cada tienda contaba con 15 departamentos y 35.000-40.000 referencias (SKUs³), distribuidas en 5 áreas principales: hogar, interiores, materiales de construcción, reparaciones y jardinería. La empresa ofrecía los precios más bajos posibles en todas las categorías.

Leroy Merlin trataba de personalizar y adaptar su oferta de productos al entorno local. Para ello, sus equipos visitaban cada año más de 1.000 hogares de propietarios y residentes de viviendas con el objeto de comprender mejor las necesidades del cliente ruso. Su propuesta incluía cuatro gamas de precios por categoría y la oferta de marcas propias. (En el Anexo 2 figura la gama de marcas propias de Leroy Merlin)

³ SKU se refiere al número de referencia, un identificador único para cada producto y servicio en venta.

La política de comercialización y distribución de Leroy Merlin incluía una amplia variedad de fabricantes, desde las principales marcas internacionales a pequeños proveedores locales. También ofrecía servicios complementarios como: confección de cortinas, enmarcado de cuadros, preparación de pinturas... y numerosos servicios personalizados para facilitar la compra, el montaje y el seguimiento de los proyectos (presupuestos, plazas de aparcamiento, entrega a domicilio, alquiler de vehículos, asesoramiento profesional, servicio postventa, instalación, devolución de mercancías, talleres de DIY y librerías especializadas de bricolaje en algunas tiendas).

El principal canal de ventas de Leroy Merlin Rusia era la tienda física pero en el verano del año 2013 lanzó su primera tienda “on line”. El proyecto se encontraba todavía en fase piloto con 200 referencias disponibles. De demostrarse su eficacia desarrollarían más este proyecto.

Las tiendas de Leroy Merlin en Moscú eran las primeras del grupo en facturación y número de clientes. Recibían 12.000 visitantes diarios mientras que las tiendas regionales en otras partes de Rusia recibían unos 7.000. En el anexo 3 se muestran los datos clave de Leroy Merlin en Rusia correspondientes al período 2010-2014, así como el número de tiendas de la compañía existentes en el año 2013 en ese país.

En las tiendas Leroy Merlin de Rusia trabajaban más de 11.000 empleados. El número medio por tienda era de 400 personas. Los empleados recibían formación continua. Tenían previstas 300.000 horas de formación al año para aumentar el conocimiento de los productos y la profesionalidad del personal.

La edad media de los empleados de Leroy Merlin en Rusia era de 32 años. Entre el 50% y el 100% de los jefes de departamento y de los directores de tienda procedían de promociones internas. Todos los directores de tienda disfrutaban de gran autonomía a nivel local para tomar decisiones de precio y producto relacionadas con el desarrollo económico, social y cultural de su entorno. En septiembre del año 2012 se había introducido un sistema de reparto de beneficios en Leroy Merlin Rusia parecido al que la empresa poseía en Francia. El sistema distribuía el 10% de los beneficios de la empresa entre todos sus empleados.

La estructura del comité de dirección de Leroy Merlin en Rusia seguía un modelo matricial. La alta dirección del comité de dirección estaba formada por el director general y tres directores ejecutivos. Dirigían, directa o indirectamente, las 7 regiones así como las responsabilidades funcionales clave y los procedimientos de los departamentos de: Marketing, Recursos Humanos, Expansión, Finanzas, Sistemas de Información, Cadena de Suministro y Compras. En el Anexo 4 se describe la estructura del comité de dirección de Leroy Merlin Rusia.