

MAKRO, socio de la hostelería independiente¹

INTRODUCCIÓN

En septiembre de 2020, la hostelería vivía “uno de los momentos más duros que se recuerdan”. En pleno post-confinamiento (no se podía hablar todavía de post COVID-19) y con estimaciones pronosticando que “cerca del 30% de la hostelería no volvería a abrir sus puertas”, la alta dirección de Makro se planteaba si era necesario ajustar o acelerar la puesta en marcha del plan de negocio diseñado en mayo de 2020, puesto en marcha en julio de 2020 y presentado recientemente en la central de Metro AG.

Este plan tenía como objetivo, “tras diez años de tímidos intentos”, acelerar el proceso para convertirse en “el socio de los 300.000 hosteleros de España”. Eran conscientes del retraso que acumulaban y de que quedaba camino por recorrer: *¿qué estamos haciendo bien y que tenemos que repensarnos? ¿Qué herramientas necesita nuestro equipo? ¿Cómo conseguir que todo el equipo se involucre? ¿Qué más podemos hacer por nuestro socio-cliente?; en definitiva, ¿cómo conseguir que micro-pymes vieran en este gigante —eso era Makro para ellos— un verdadero aliado para mejorar la rentabilidad de su negocio y asegurar su viabilidad?*

Todavía resonaba en los oídos de Peter Gries, CEO de Makro, la afirmación que escuchó en Düsseldorf: “[...] *el potencial de negocio que tiene la hostelería en España y lo poco relevante que es MAKRO todavía...*”

METRO CASH&CARRY: un gigante de la distribución

Metro AG era la evolución del célebre 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. Cuatro años más tarde, METRO AG finalizó su actividad minorista vendiendo 276 hipermercados alemanes Real a un grupo inversor luxemburgués (SCP).

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas, con la colaboración del asistente de investigación José Antonio Andrade Núñez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © agosto 2022, 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, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

METRO AG es la quinta empresa más grande del mundo dedicada a la distribución y tercera en Europa tras Tesco y Carrefour, está especializada en el comercio mayorista de productos de alimentación y opera en 678 *cash&carry* (Metro/Makro) localizados en 34 países (103 en Alemania, 435 en Europa, 94 en Rusia y 46 en Asia). El grupo también ofrece servicios logísticos y *delivery* de alimentación (*Food Service Distribution*, FSD), a hoteles, cadenas de restauración, y operadores independientes. En el ejercicio fiscal 18/19 facturó 27.000 millones de euros sólo en la actividad *cash&carry*, dando empleo a 90.000 personas.

En diciembre de 2019, y con el objetivo de centrarse en el servicio integral al hostelero, la compañía lanzó “*Whole-Sale 360: our path to becoming the wholesaler of the future*”², con el objetivo de transformarse desde un mayorista que transaccionaba mercancía a un proveedor de soluciones integrales para las empresas pequeñas y medianas” (**Ver Enlace a WHOLESALE 360**).

MAKRO: la pandemia nos sorprendió cambiando

Makro entró en España en 1972, abriendo el primer establecimiento con el concepto de *cash&carry* en este país; ofrece productos de alimentación y no alimentación a precios competitivos y un servicio integral para responder a las necesidades de abastecimiento de los profesionales de la hostelería.

“Se trataba de un concepto que, en su primera etapa, competía con los mercados centrales y que evolucionó para medirse con los hipermercados, fruto de una política de acuerdos con colegios profesionales que facilitaron la tarjeta a numerosos colectivos y familias. De este modo, se vivieron años en los que la guerra de precios y las ventas a pérdida eran las estrategias habituales”.

Tras algunos años turbulentos, es a partir de 2009 cuando MAKRO, tras apostar definitivamente por el sector de la hostelería, comienza a tejer todo un ecosistema para y en el sector Horeca, compuesto por proveedores, asociaciones, relaciones con la administración, escuelas de hostelería y de negocios, propietarios de bares y restaurantes, y renombrados chefs (**ver Enlace de Presentación Corporativa MAKRO España y .Anexo 1, MAKRO 2020: principales magnitudes**).

Makro España, como en todos los países en los que opera METRO CC, estructuraba a sus clientes en tres categorías:

- **HORECA** (restauración): los consideraba como “el cliente” por su peso en las ventas (75%, aunque en 2008 esta cifra era del 50%) y por su potencial. Se trataba de operadores para los que “*el precio era la herramienta de entrada y estaba al servicio de la fidelización*”.
- **TRADER** (detallistas): esta categoría englobaba tiendas de ultramarinos, fruterías,

² Mayorista 360: nuestro camino para convertirnos en el mayorista del futuro.

panaderías, gasolineras, quioscos, comercio ambulante y otros. La marca y el precio constituían elementos decisivos para los detallistas generalistas.

La tendencia natural apuntaba hacia su disminución y su integración en cadenas o centrales de compras. Aportaba un 7% en las ventas de Makro.

- **SCO (Service, Companies and Offices):** en este grupo se podía encontrar a profesionales liberales, peluquerías, gasolineras, lavanderías, institutos, comedores de empresas, etc. Pesaba un 18% en las ventas de Makro.

MAKRO se había marcado como objetivo principal a los clientes HORECA independientes (especialmente los segmentos de carta, menú, tapa e italianos), atendiendo también, y de forma creciente, a la restauración organizada: *caterings*, colectividades (todos ellos con creciente presencia de cocinas centrales y servicios de aprovisionamiento de comidas ya elaboradas) y a algunos restaurantes con Estrella Michelin. En esta estrategia de clientes tenía como referentes a países como Francia, Italia, Portugal, y Japón. Otros países, especialmente los de Europa del Este, estaban más focalizados en atender a los *trader*, desarrollando incluso su propia enseña de *retail* llamada Aro.

En verano de 2018, MAKRO ponía en marcha su programa **GUÍA 2023** basado en 4 pilares estratégicos:

- **Propuesta de valor:** ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios de manera más personalizada, para ser la mejor opción
- **Experiencia omnicanal:** ser siempre la opción predilecta de los clientes para informarse, inspirarse y comprar, con independencia de dónde, cuándo y cómo.
- **Eficiencia:** ser más eficientes en todo lo que Makro hace, para garantizar el futuro de la compañía y ser más competitivos a medio y largo plazo.
- **El equipo marca la diferencia:** expresar la admiración de toda la empresa a la hostelería y estar más conectados con el sector. Simultáneamente, ser más autónomos, para ganar agilidad, y ser más dinámicos en el día a día.

Con esta estrategia en marcha, desde la alta dirección de MAKRO se estaba inculcando a toda la plantilla cierta "*ruptura con algunas tradiciones*" que, a su criterio, lastraban la velocidad a la que se avanzaba. Algunos principios inspiradores de la estrategia incluían paradigmas 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*", "*cómprame más veces que las que vienes al centro*", "*para inspirarte vente al centro, para sólo reaprovisionarte no hace falta*"...

Así mismo, y dentro de toda esta estrategia de cambio puesta en marcha, en MAKRO apoyaban los Objetivos de Desarrollo Sostenible, conscientes de que la gastronomía continuaría evolucionando hacia garantizar los estándares de calidad y sostenibilidad buscando al mismo tiempo personalizar la oferta. Cobra cada vez más protagonismo el