



ABRISTE LAS TIENDAS PARA SER EL REY

En otros grupos eres igual que el resto.
En Cedise, tú eres tú. Eres el Rey.



CEDISE C/ Jazmin 66 - 5º Dcha. 28033 Madrid
tel. 913832992 fax. 913832386 central@cedise.es www.cedise.es



Distribución hacia un nuevo modelo

Si echamos la vista atrás unos diez años podemos ver que la distribución de electrodomésticos ha afrontado varios cambios. No obstante, quizá esté siendo en los últimos tres o cuatro ejercicios cuando estemos asistiendo a más movimientos y, sobre todo, más profundos. Así, se están produciendo algunos procesos de acercamiento y concentración entre operadores con el objetivo de reducir sus costes de distribución y de mejorar su competitividad frente al principal rival surgido en la última época, el gigante alemán Media Markt. Primero vimos la fusión de dos verticales como Menaje del Hogar y San Luis y poco después fueron las horizontales Densa (Tien 21, Confort y Medimax) y Milar quienes se unieron para formar Sinersis. Más reciente es el acuerdo de Master Cadena e Idea, cristalizado en Prometheus, y que nace como el mayor operador del mercado español, si tenemos en cuenta que la recién producida alianza entre Euronics y Sinersis no tiene carácter de fusión.

La reducción de costes es fundamental para competir en un mercado que, como está sucediendo también en los demás sectores, cada vez es más duro. Un apunte: según algunos estudios, cada euro ahorrado en los costes multiplica por cinco o seis su valor en la cuenta de resultados. De ahí la importancia de maximizar los procesos y mejorar las estructuras.

Los orígenes

Quizá la mejor manera de entender lo que está pasando en la distribución de electrodomésticos en España sea hacer un breve repaso a su historia. Así, nos remontaremos a los años cincuenta y sesenta. Como se recoge en el monográfico "Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional" del ICE (Información Comercial Española), organismo perteneciente al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, en aquella época nos encontrábamos con un comercio minorista independiente, dirigido por comerciantes autónomos, junto a un pequeño grupo de sucursalistas, tanto especializados como grandes almacenes o almacenes populares. También existían mayoristas, pero con una presencia menor que en otros sectores y, además, generalmente independientes y afincados en núcleos urbanos. Aún a mediados de la década de los ochenta, el comercio asociado representaba sólo un 13,7% del comercio minorista -según los datos del Instituto de Reforma de las Estructuras Comerciales (IRESCO)-, en su mayor parte agrupaciones de comerciantes y cadenas

sucursalistas. Por otro lado, el comercio mayorista independiente suponía un 52,6% del total. En cualquier caso, se trataba de un sector en el que los diferentes actores tenían unas relaciones que rara vez iban más allá de lo transaccional y en el que los mayoristas contaban con una presencia menor que la actual, puesto que muchos de los detallistas se aprovisionaban directamente de fabricantes e importadores. Por su parte, el comercio asociado se resumía esencialmente a la realización conjunta de compras. Hoy en día, nuestro sector tiene poco que ver con aquello. Desde entonces se han constituido grandes grupos mayoristas y minoristas que se integran en asociaciones y centrales de compra con sus propias enseñas y formatos.

El panorama actual

Inmersos en un mercado europeo abierto, las empresas han de buscar una mayor dimensión para continuar siendo eficientes, pero no todas las organizaciones disponen de los recursos suficientes para crecer y alcanzar el tamaño apropiado para ser competitivas en el contexto internacional. "Las fusiones permiten a las centrales una cuota de mercado mayor y con ello unas mayores economías de escala en compras y logística", indica Laura López, gerente de la Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios (ANCECO). La irrupción de los "category killer" en todos los sectores y, en nuestro caso particular de los electrodomésticos, la llegada de MediaMarkt, ha acelerado el proceso de vinculación entre empresas, primero mediante la integración

de la diversas plataformas regionales en la estructura unificada en una sola central, después a través de la colaboración entre diferentes enseñas para determinadas tareas y, finalmente, con la fusión de cabeceras. "El sector electrodomésticos está organizado en centrales de compra y servicios desde hace más de veinte años en España. Inicialmente se desarrollaron grupos regionales que más adelante se juntaron en centrales a nivel nacional como Milar, Master Cadena, Expert, Tien 21... El sector ha sido un referente en España para muchas centrales de compra de otros sectores por su desarrollo logístico, de marketing, etc.", explica López. "Podemos afirmar que las centrales del sector siguen siendo un modelo para el resto de sectores, ya que el proceso de concentración que están llevando a cabo se deberá repetir en la mayoría de los sectores maduros", subraya.

Respecto a la concentración de operadores, tenemos que detenernos un instante para hacer una breve explicación. Como decíamos anteriormente, la fuerte competencia surgida provocó la necesidad de dar respuesta. "En los últimos años, con la entrada de Media Markt en el sector, ha habido nuevos cambios y eso ha obligado a las centrales de compra a reaccionar. Fruto de esto se constituyó la alianza estratégica Lidercom", señala la gerente de ANCECO. En efecto, el primer paso en esta dirección lo dieron de la mano Idea, Master y Milar al crear en verano de 2004 Lidercom Central de Compras, que se encargaba de gestionar las compras conjuntas de los tres operadores.





Se trataba de una alianza estratégica, no una fusión, manteniendo cada cabecera su autonomía. Pero previamente habían sido Fadesa (Expert) y Dinel (Milar) quienes se habían acercado en Fadinsa Sistema sociedad creada en 1995 con el fin de realizar algunas compras estratégicas y compartir ciertas herramientas informáticas, de comunicación y marketing. La entrada de Dinel en Lidercom dejó en segundo plano a Fadinsa, que cesó operaciones en 2005. Precisamente a finales de dicho año se produjo el siguiente movimiento entre los horizontales: la concentración de Densa y Milar en una sola empresa, Sinersis Estrategias de Distribución. Unos meses antes de eso, dos operadores verticales, la madrileña Menaje del Hogar y la líder gallega San Luis -perteneciente al grupo Handem- habían alcanzado un acuerdo para su fusión. En este caso ya vimos cómo entraba en el proceso un actor diferente a los tradicionales del sector. Así, la máxima accionista en MH, la sociedad de capital riesgo Suala Capital Partners, se quedaba con la participación mayoritaria del grupo recién nacido. Al hilo de esto, hay que apuntar los movimientos que se están dando en la

Radiografía del Sector

Estas son los apuntes más significativos del sector de la distribución de electrodomésticos en España.

Posición de los grupos de compra.

"Nos estamos aproximando a las cuotas de mercado que tiene el canal de los grupos de compra en el resto de Europa", señala Javier Panzano, director de Marketing y Formación de Euronics-España. "El dominio de mercado que han mantenido las organizaciones horizontales durante décadas se veía con asombro desde Europa, donde las cadenas verticales tienen mayor participación de mercado. La entrada de competidores verticales hace que la foto del mercado español sea más parecida a la europea, aunque los grupos seguimos manteniendo un gran peso en el mercado", puntualiza. Por su parte, Carlos Moreno-Figueroa, gerente de Gestesa-Master, opina que "la distribución de canales es diferente en España y en Europa, aunque en el continente no hay un único modelo. Hay países donde el peso de las cadenas es muy fuerte y otros en el que la mayor importancia la tienen los mueblistas o los hipermercados. En cualquier caso, en España el peso de los grupos de compra es muy fuerte en comparación con otros países. Esto es fruto de la historia y del buen hacer que han tenido los grupos en nuestro país".

El sector en el continente. “El panorama distributivo del sector en Europa se ha venido caracterizando en los últimos años por la incesante expansión de las dos principales cadenas verticales, Media Markt y Dixons, fuera de las fronteras de sus respectivos países de origen, Alemania y Gran Bretaña, respectivamente. Con posiciones consolidadas en dichos países y recursos ‘ilimitados’, han afrontado ambas una fuerte expansión europea en busca de nuevos mercados menos maduros manteniendo su filosofía y concepto ya contrastados”, señala Diego Giménez, gerente de Fadesa-Expert.

En plena transformación. Según indica Ponzano, la distribución de electrodomésticos en España se encuentra "inmersa en un profundo proceso de transformación", originada por dos impulsos. En primer lugar, en los últimos años se ha producido una "verticalización de algunas estructuras", como Miró, Urende, Menaje del Hogar o San Luis. Incluso los clásicos operadores horizontales se han embarcado en proyectos verticales. Por ejemplo, Idea cuenta con un buen número de establecimientos dentro de su 'cadena integrada', al igual que Master, cuyas plataformas regionales, especialmente Radio Castilla, cuentan con unidades bajo gestión propia. También Densa se interesó en esta vía

y, con mejor o peor fortuna, puso en marcha un ramillete de establecimientos Medimax. En muchos de estos casos hablamos de medianas o grandes superficies en parques o centros comerciales en zonas periurbanas.

Por otra parte, está la "entrada de un jugador muy potente y agresivo -Media Markt- que ha revolucionado el sector". Estas dos circunstancias han generado "dos grandes efectos: movimientos de concentración entre los distribuidores -Lidercom, Sinersis, Prometheus, MH-San Luis- e implementación de estrategias de diversificación de los distribuidores horizontales hacia línea de producto más estables y en constante crecimiento -especialistas en mueble de cocina-". No obstante, Moreno-Figueroa considera que los movimientos de concentración "no se hacen porque haya llegado un operador nuevo, sino porque los mercados van cambiando. Media Markt puede crecer pero no pasará de una cuota de mercado del 25%. Es igual que cuando llegaron los hipermercados hace veinte años, que se pensaba que iban a arrasarlo y se quedaron en un 20% de cuota. Hay que ajustarse a los tiempos no porque entre un actor, sino porque el mercado evoluciona. Todos los canales están reajustándose y el mismo Media Markt también va cambiando, ajustando y modernizando su modelo".

**PARA LLEGAR MÁS LEJOS,
QUEREMOS ESTAR MUY CERCA**



Gracias a esta sencilla fórmula, Grupo Activa y su red de asociados se expande día a día a lo largo de todo el territorio nacional con un único objetivo: que cada vez más clientes disfruten de la garantía y experiencia de un gran grupo. Porque un cliente satisfecho, es un negocio en crecimiento. Y para lograrlo, tenemos que estar muy cerca. Garantía del Grupo Activa.



www.activahogar.com / activahogar@activahogar.com



www.decoractiva.com / decoractiva@decoractiva.com

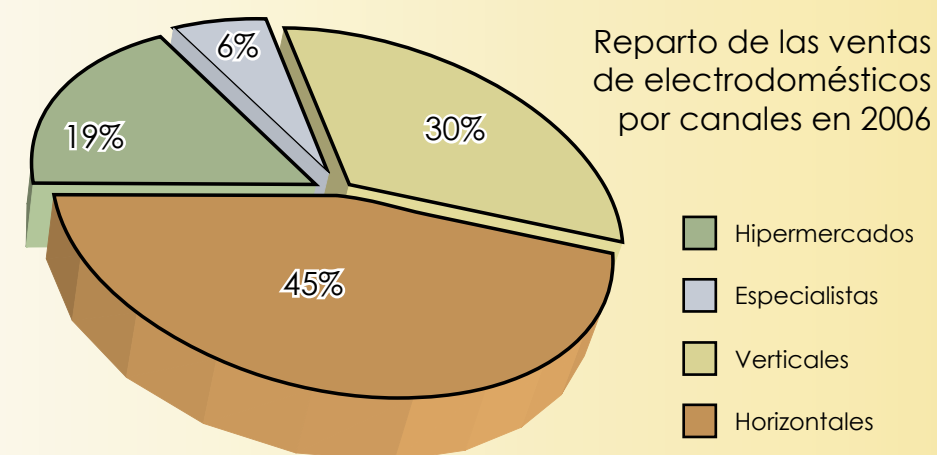
búsqueda de un comprador para este grupo. Existen diversos rumores que apuntan hacia la adquisición de MH-San Luis por parte de la británica Kesa -el tercer operador europeo del sector-, que materializaría de esta manera su desembarco en nuestro país. Asimismo, se baraja como posible comprador el nombre de la también británica Dixons -segunda cabecera del continente-, que hasta ahora sólo está presente en España a través de PC City. Otro fondo de inversión, en este caso Change Capital Partners (CCP), ha sido el artífice de la reciente consolidación de Master e Idea en Prometheus Electronics. El grupo surgido, que mantendrá en convivencia las dos enseñas, se ha convertido en el líder nacional. Según, el gerente de Gestesa-Master, Carlos Moreno-Figueroa, "la entrada de CCP ha sido buscada. Se ha buscado un fondo que encajara con la estrategia del grupo. Lo que hay que hacer es consolidar el proyecto y esta operación se ha hecho para fortalecer la posición de las tiendas asociadas, para asegurar el futuro de toda la organización con un proyecto de muchísima envergadura y que va a llevar aparejadas grandes inversiones, así que tiene que ser positivo para todas las tiendas del grupo, tanto Master como Idea". De este modo, diversos medios han recogido la intención del grupo de inaugurar en 2007 entre diez y veinte tiendas propias, lo que supondrá una inversión entre 20 y 40 millones de euros.

En cuanto a la llegada de nuevas banderas, además de Media Markt, el grupo Metro está tratando de reforzar su presencia y aumentar su penetración mediante su segunda enseña, Saturn. Pero no es el único operador con capital extranjero que se ha afincado en nuestro país en los últimos años. Así, poco a poco han ido introduciéndose operadores verticales como Boulanger, perteneciente al grupo Auchan, o Hiper Planet, enseña de la portuguesa Radio Popular. Y pese a su fracaso, tampoco podemos olvidarnos de Surcouf, filial del conglomerado galo PPR, cuya primera experiencia en Baracaldo no duró más que nueve meses. Además, hay que señalar que desde la entrada de los hipermercados, éstos se han hecho con una parte del mercado -alrededor de un 20% de cuota de facturación- nada desdeñable.

Por último, tenemos que citar otra de las tendencias del sector: la puesta en marcha de enseñas mueblistas. De este modo, en los últimos años hemos asistido al alumbramiento de las enseñas Master Kitchen, Decorativa o Euronics Cooking.

Los grupos horizontales siguen dominando

Como se puede ver en gráfico, la facturación conjunta de las cadenas de asociados e independientes (45%) sigue estando por encima de la de cualquier otro formato. Esto demuestra que, aunque se haya perdido una parte de la cuota que antes se controlaba, los consumidores siguen prefiriendo este tipo de establecimientos. Los motivos pueden ser diversos, desde la proximidad física de las tiendas -que gozan de una capilaridad mayor, al tener presencia en muchos más puntos de nuestra geografía- hasta la cercanía emotiva frente a los enormes establecimientos de algunos de los grandes operadores verticales. Por detrás de los horizontales e independientes se sitúan los verticales (30%) e hipermercados (19%). La porción restante (6%) corresponde a los especialistas instaladores de aire acondicionado, que venden la mitad del conjunto de dicha gama. Otro detalle significativo es la relación de fuerzas en línea blanca. En este caso, los comercios asociados cuentan con una abrumadora superioridad frente al resto, ya que estos establecimientos facturan un 59% del total. Los clientes parecen tener muy claras las preferencias a la hora de adquirir los equipos de esta gama -la segunda con mayor peso (34,7% del total) después de la línea marrón (37,6%)-, algo muy significativo si tenemos en cuenta que muchas de las personas que acuden a una tienda a adquirir productos de gama blanca no van sólo a por un aparato, sino que se llevan todos los electrodomésticos para su cocina.



Elaboración: Protiendas con datos Nielsen

nielsen

Cada vez hay menos establecimientos

Según los datos recopilados por la consultora AC Nielsen, podemos ver que la tendencia del sector de electrodomésticos, como en casi todos los demás, ha sido hacia una reducción paulatina y progresiva del número de establecimientos. A la par, se ha aumentado el tamaño medio de las tiendas, con una gran proliferación de locales de mediana y gran superficie. Mientras, las empresas también han aumentado su dimensión, fomentándose el asociacionismo y la concentración para aumentar su competitividad.

Número de Establecimientos						
Año *	1996	1999	2002	2003	2004	2005
Multiespecialistas	10.072	9.369	9.258	9.198	9.030	8.963
Hipermercados	242	298	332	343	359	365
Tiendas PAE	4.949	4.534	4.262	-	-	-
Audio y Vídeo	2.711	2.589	2.458	-	-	-
Total	17.974	16.790	16.310			

Elaboración: Protiendas con datos Nielsen / * datos a enero de cada año

nielsen

beagle La gama de aspiradores compactos más redonda del mercado.



Un aspirador para cada persona. Un aspirador para cada necesidad.

La clave para satisfacer las necesidades de cada cliente está en las diferentes prestaciones de cada uno de los aspiradores Beagle. Aspiradores compactos, cómodos y personalizados que facilitan la decisión de compra del consumidor.

Nuevos aspiradores Beagle, la solución redonda para tu negocio.

Las cafeteras **stenza** • Limpiavapor **ecogenic**

Otras dos innovaciones de Solac, elegidas producto del año por los consumidores



solac
lo que hacemos,
lo hacemos bien

Para información y pedidos: 902 32 22 32 • pedidos.ci@grupocegas.com • info@grupocegas.com • www.solac.com

El futuro que viene

En el sector hay una cierta inquietud respecto a los movimientos producidos y muchos de los actores no se atreven a pronunciarse. Por ejemplo, desde la Federación Española de Comerciantes de Electrodomésticos han declinado colaborar argumentando que "debido a los cambios que se están produciendo en el sector, no es el momento oportuno para dar contestación" a las cuestiones que en este reportaje planteamos. Están son algunas de los asuntos que se pueden otear en el horizonte de la distribución.

¿Más fusiones? Cuando CCP firmó la unión de Master e Idea pareció apuntar que en el mercado español hay aún espacio para nuevas concentraciones. Javier Panzano, de Euronics, está de acuerdo. "La distribución horizontal sigue estando excesivamente atomizada y tiene que corregir muchas ineficiencias. Las empresas que deciden participar en procesos de cooperación sectorial -fusiones, adquisiciones, 'joint ventures', 'leveraged buy-out', consorcios empresariales...- buscan sinergias operativas y económicas que refuercen su posición competitiva en el mercado, les permita ahorrar costes, desarrollar procesos más eficientes, vender más, generar más beneficios, tener más notoriedad en el mercado y trasladar mayor valor a sus accionistas y a sus clientes. El objetivo es alcanzar lo que individualmente no pueden alcanzar. Por eso pienso que a las organizaciones existentes en España les queda mucho camino por recorrer, y la forma de hacerlo a la velocidad que evoluciona el mercado es cooperar con cualquiera de las fórmulas existentes. Casi todas las organizaciones buscan una cuota de mercado que supere el 15% y para ello, el camino más rápido es encontrar algún tipo de cooperación. Estoy convencido de que seguirá habiendo nuevos movimientos". De igual modo, Laura López, gerente de ANCECO, apunta que "pueden producirse más movimientos. Quedan todavía centrales de compra y también operadores verticales de tamaño medio que seguramente tenderán a una concentración".

Avanzar en las concentraciones. Según Diego Giménez, gerente de Fadesa-Expert, "la concentración a la que hemos asistido todavía debe demostrar sus

ventajas a todos: socios, proveedores... El volumen por el volumen no es la solución si no va acompañado de una mayor eficiencia en logística (concentración de plataformas), marketing (unificación de enseññas), etc. Hasta la fecha no hemos visto nada concreto en los procesos que comentamos. Habrá que esperar para ver los resultados". En el mismo sentido apunta López, quien afirma que "de momento, la valoración de las fusiones es positiva. No obstante, lo lógico es valorar estas acciones después de un período de dos o tres años. Así que tendremos que esperar un poco para verlo". Por su parte, Panzano resalta que "una fusión debe ser el origen de un nuevo proyecto en común y no la continuidad de los proyectos individuales bajo un mismo paraguas. Eso, en todo caso, puede ser el inicio tímido de una cooperación entre empresas. Pero si la decisión es firme hay que ir más allá y reinventar una nueva organización".

Internacionalización. Algunos de los movimientos que se pueden dar en el sector apuntan hacia una mayor internacionalización

o europeización. La gerente de ANCECO afirma que la concentración se dará también a nivel europeo. "El sector sigue unas pautas muy similares a lo que ocurrió en el sector de la alimentación hace unos años", explica López. Así, ya contamos en nuestro país con enseññas integradas en la estructura de grupos internacionales, como Euronics o Expert. "Vincularse a un grupo internacional es imprescindible y aporta mucho valor para una organización nacional. Nosotros conocemos muy bien las ventajas operativas y económicas de estar asociados a Euronics International", explica Panzano. Por su parte, Giménez indica que "los grupos internacionales como el nuestro están en proceso de redefinición de sus políticas y posicionamiento comercial. Nosotros tenemos un activo importantísimo a nivel mundial y, más concretamente, a nivel europeo: nuestra enseña Expert. Estamos presentes en 14 países de Europa bajo una única marca y debemos potenciarla al máximo en un mercado cada vez más global". En cualquier caso, Moreno-Figueroa indica que "los grupos de compra más importantes



ya tenemos una estructura internacional. Otra cosa es que grupos españoles hagan aventuras internacionales. En Portugal se han hecho varios intentos y la mayor parte han resultado infructuosos. La comercialización en Europa es muy diferente de un país a otro, por lo que es muy difícil importar un modelo hasta que no se tiene un peso financiero muy fuerte y una presencia muy grande. Los casos de internacionalización son muy escasos, salvo ejemplos de grupos enormes como Metro, Dixons o Kesa".

Reducción de enseññas. Este puede ser uno de los asuntos más complejos del nuevo panorama resultante. Según la gerente de ANCECO, "no es de esperar que se eliminen muchas enseññas, ya que cada una tiene su segmento objetivo y su público". Sin embargo, según explican algunos especialistas, la realidad es que el consumidor sólo recuerda espontáneamente dos o tres marcas de establecimientos, por lo que si de una fusión resultan varias enseññas y se intentan potenciar todas, se pierden las sinergias de marketing. La inversión publicitaria para alcanzar un posicionamiento diferenciado con cada marca es muy elevada, por lo que en la mayoría de las ocasiones resulta más eficiente centrar los esfuerzos en el desarrollo comercial de una sola bandera.

Recuperación de cuota. Los operadores horizontales tienen buenas expectativas de futuro, como denotan las declaraciones del gerente de Gestesa. "Estamos reduciendo la participación pero hay determinadas familias, como en el caso de electrónica y LCD, en las que estamos recuperando terreno. Se estima que se ha tocado suelo en cuanto a participación y se va a remontar. También hay que tener en cuenta que uno de los canales de más éxito en el último par de años ha sido el de los mueblistas; de ellos, la mayor parte está dentro de grupos de compra o, si no están integrados, se suministran a través de ellos". De igual manera, Panzano opina que "quizás la capacidad de cooperar entre organizaciones, que resulta esencial para desarrollar un grupo de compras, favorezca que, tras cerrarse el proceso de fusiones y colaboraciones sectoriales, las organizaciones horizontales resultantes consoliden sus proyectos y comiencen a recuperar cuota de mercado".

Entrada de sociedades de capital riesgo (SCR). Este tipo de empresas están especializadas en la revaloración de las compañías adquiridas, bien sea mediante el reajuste de activo o a través de la mejora de su eficiencia, para su posterior venta y la obtención de plusvalías. Suala era

el accionista mayoritario en Menaje del Hogar y ahora lo es del grupo surgido tras la fusión con San Luis, mientras que CCP se ha convertido en el accionista de referencia de Prometheus. A este respecto, Moreno-Figueroa opina que "hay muchísimas SCR en el mercado y tienen dinero para invertir, así que lo están haciendo. En este sector seguro que entrarán y esto es síntoma de que es interesante también para las grandes empresas. No es un sector a la deriva ni en retroceso. Que entren o no va a depender de ellos pero lo cierto es que son una fuente de financiación más, como lo pueden ser los bancos". Asimismo, Laura López considera que las SCR "pueden tener un papel importante en este momento de concentración. Su participación puede propiciar otros casos similares tanto en el sector electrodomésticos como en otros sectores". Pero bastante antes de estas incursiones, las SCR ya habían llegado a nuestro mercado. Por ejemplo, la liquidada Red Élite estaba controlada mayoritariamente por cuatro fondos de inversión -Corsabe, Catalana d'Iniciatives, Baring Iberia e Invercartera-, pero quizá ésta no sea la mejor muestra puesto que las SCR están logrando en la mayor parte de sus actuaciones en todos los sectores unos resultados satisfactorios.

El futuro del detallista. Para la gerente de ANCECO no cabe la menor duda acerca de lo que supondrá este proceso de reordenación del sector. "El comerciante detallista que esté en un grupo que siga la tendencia del sector y se preocupe por mejorar su posición competitiva, saldrá reforzado. El problema será para el independiente, aunque hay muy pocos en el sector. Para éstos sólo existen dos opciones: la superespecialización y/o la asociación a una central. Seguir siendo independiente con tamaño reducido es cada día más complicado". Del mismo modo, Panzano opina que "el detallista que quiera sobrevivir en el sector deberá ser disciplinado y comprometido con los objetivos y estrategias de su organización". Además, el Director de Marketing de Euronics España considera que "los independientes deberían asociarse rápidamente" y finaliza con la siguiente reflexión: "¿qué ventajas aporta ser independiente con todo lo que se está 'cocinando' en este sector?".