



Debemos ofrecer el mejor proyecto que haya para el asociado hoy en día en España. Nuestro proyecto tiene que transmitir liderazgo



En primer lugar, ¿podría hacer un balance del año 2007? ¿Y cómo se presenta el ejercicio 2008?

La fusión ha sido un proceso muy complejo por diferentes motivos. En primer lugar, porque las culturas de Master e Idea eran muy distintas. Además, dentro de Master, las propias plataformas regionales también tenían culturas diferentes. Por ejemplo, Radio Castilla apostaba claramente por abrir una red de tiendas propias, mientras que Ucasa había empezado a abrir dos o tres tiendas y Noain empezó pero decidió parar. Por otro lado, la extrema complejidad societaria ha complicado bastante la evolución a lo largo del año pasado. Hoy en día bastantes menos sociedades, aunque todavía hay en torno a 50 ó 60, pero es que antes había unas 100. Además, la estructura de la red societaria es complejísima, con minoritarios, etc. La complejidad societaria era un lastre porque las políticas no eran comunes y cada uno tenía una forma de llevar su negocio. Así, 2007 ha sido un año esencial y fundamentalmente de transición, de mucho trabajo interno, por lo que de cara al exterior se han visto pocas cosas. De todas formas, no ha sido un mal año a efecto de ventas. Para la compañía no ha sido un mal año, aunque ha habido un ligerísimo retroceso -Prometheus registró unos ingresos sin IVA de 448 millones de euros y un beneficio bruto de 15,1 millones de euros-. Una vez que hemos simplificado los temas societarios y tenemos bastante más controlado el grupo, el presente año 2008 va a ser un ejercicio en el que empezáramos la reestructuración. Es un año de hacer eficiente a la organización y prepararla para un entorno que ha cambiado bastante respecto al pasado inmediato.

En este momento, ¿cuáles es la estructura de plataformas logísticas del grupo?

En noviembre se hizo el traspaso a un único almacén en Cataluña, donde teníamos las instalaciones de Elcasa. Ya se ha traspasado

todo el producto y estamos funcionando desde la plataforma única en el almacén de Regisa, que es mucho más moderno. Así, en este momento tenemos 10 almacenes, aunque hay 4 principales, Pamplona, Barcelona, Valencia y Sevilla, que conforman el núcleo de Prometheus. Luego tenemos el perímetro, donde está HGM, con plataforma en Madrid, Valladolid, León y La Coruña, Garde en Málaga, Redex en Extremadura y Gescomca en Canarias.

Una vez completada la integración de Regisa, ¿qué queda por hacer?

Muchísimo aún. Este 2008 tiene que ser "el año". Tenemos que enfocarnos al negocio y al mercado porque con los problemas del año pasado se ha perdido en parte el enfoque. Pero la reestructuración como tal está entera por hacer. Se ha creado un servicio central potente, muy importante y que ya está dando servicio, pero permanecen prácticamente al 100% los servicios que había en las plataformas regionales. Considero que lo lógico es crear la nueva estructura y, cuando ya funcione, mantener la otra a la par e ir desmontando la anterior.

¿Cuántos puntos de venta sumáis en este momento?

En la cadena tenemos 115 tiendas propias, unos 1.200 asociados a Master -contando los de HGM- y alrededor de 800 a Idea, aunque la cifra de asociados es algo que fluctúa. Yo os voy a hablar de la cadena, ya que estamos analizando las 115 tiendas a partir de unos criterios. La prioridad es el cierre de todas las

tiendas que no encajan con unos criterios mínimos que hemos fijado. Se trata de puntos de venta que no encajan con los metros cuadrados óptimos dependiendo del emplazamiento, tiendas con unos niveles de alquiler que no son los más adecuados, establecimientos con un volumen de ventas que no consideremos razonables. Para realizar este análisis han de ser tiendas que tengan vida mínima, que hayamos visto el desarrollo y el potencial que pueden tener, que consideremos que incluso haciendo una remodelación completa no va a haber un repunte de ventas y que presenten una aportación de beneficio negativo. A la vez vamos a ir haciendo expansión, pero la prioridad son los cierres. No sé con cuántas tiendas acabaremos, pero con las que nos quedemos, todas tienen que encajar en nuestros criterios: ser rentables, con los metros que sabemos manejar, bien situadas, etc. Sobre esta base iremos construyendo, pero ya sabremos más cómo debemos hacerlo y dónde abrir. Esta actuación se debe a que se han ido desarrollando proyectos muy heterogéneos. Por ejemplo, la cadena vertical de Idea era muy heterogénea y en el caso de Radio Castilla, su expansión tenía sentido porque era el líder en Valencia y tenía que estar en todos los desarrollos para demostrar que era líder. Ahora, con una visión nacional, no hay tanta necesidad. Probablemente haya tiendas que se abrieron para frenar la entrada de un competidor y ahora son tiendas que no cumplen los parámetros y se tienen que cerrar. El año pasado se cerraron nueve y para este año yo he autorizado 9 cierres. Al final pueden ser 11 ó 7 porque alguna se reconsidere o se haga una remodelación, puesto que tampoco hay una presión excesiva.

¿Qué otros planes tenéis a corto y medio plazo?

Vamos a abrir entre cinco y diez tiendas este año, aunque calculo que estará más cerca de cinco por la prioridad que damos a los cierres. Y en el aspecto logístico, creo que con los diez almacenes que tenemos no es necesario abrir más. Lo normal es que se optimicen. Tenemos muchos metros cuadrados de almacén y yo creo que no es necesario mantener tantos almacenes periféricos, pero no es una prioridad hoy en día. Podemos seguir dando ese suministro cercano sin tener necesidad de más cierres en cuanto a organización logística a corto plazo.

Un ejercicio complicado. ¿Cómo valora los resultados económicos obtenidos en 2007?

Los resultados han sido en línea con lo esperado, pero no han sido unos buenos resultados. Cuando haces una fusión tan compleja entras en un montón de costes no recurrentes, costes atípicos que se producen en un único ejercicio: consultores, abogados, costes de sistemas informáticos... En 2008 ya sabemos dónde estamos y tiene que ser el ejercicio de consolidación, en el que vamos a invertir bastante dinero en reestructuración y en preparar una estructura eficiente para los próximos años.

¿Cuál ha sido el reparto de las ventas por gamas?

Os puedo hablar de nuestra sociedad, de Prometheus, porque nuestra composición interna difiere un poco si la comparamos con el conjunto de socios. Nosotros, por el peso que tienen las tiendas propias, que supone en torno al 40-45%, tenemos una composición de familias bastante distinta a la de un grupo de compras tradicional. En nuestro caso, el 37% de las ventas es de gama blanca, mientras que en el sector se encuentra un peso en torno al 65%. Para nosotros, el 32% ha sido de electrónica, y la tercera familia fue la informática, que supuso casi un 8%.

En el sector hay una queja recurrente acerca de los márgenes de la gama marrón y la electrónica de consumo. ¿Qué opina al respecto?

El problema de margen es general en todo el sector. Además, es un asunto relativo. Es verdad que el margen aparente de gama blanca es superior en factura. Pero hay que considerar que los costes añadidos en una gama blanca no los tiene la informática ni la electrónica. Desgraciadamente, el sector ha acostumbrado al consumidor a no pagar por ningún servicio en gama blanca. Ese es otro melón que habrá



Vicente Sánchez

Director General de Prometheus

Tras un año de reestructuración, Prometheus ya ha superado los momentos más complicados en la fusión de Master y Condiges. Ahora, sin las distracciones que suponen estos complejos procesos, por fin puede concentrar sus fuerzas en abordar el mercado con nuevas ideas y estrategias. Para ello, desde el pasado mes de noviembre cuenta con un nuevo director general, Vicente Sánchez, que llega para llevar a cabo una serie de reformas que pretenden mejorar los resultados del grupo. Entre los puntos más destacados de su plan se encuentra la reestructuración comercial de sus tiendas, que asumirán una u otra bandera en función de su orientación y de la segmentación de mercado, así como el cierre de los puntos de venta de su red que no sean rentables.

que abrir algún día y empezar a cobrar por los servicios. Pero es que aquí, el consumidor compra una lavadora y se va. Entonces, tú la tienes que cargar en la furgoneta, llevarla a su casa, subirla a un octavo, instalarla, explicarle cómo funciona y, además, llevarte la vieja. De esta manera, en la primera línea ves que sí, que aparentemente el margen que deja es muy bueno, pero el problema del sector es que se hace muy pocas veces el escalado de costes reales que acaba teniendo la venta de esa lavadora. Si viéramos la última línea de gama blanca con la última de electrónica, no te creas que hay tanta diferencia, aunque probablemente siga siendo un poquito más rentable. Pero el problema de golpeados que hay en gama blanca, probablemente no lo haya tanto en la electrónica... es decir, que la gama blanca tiene que aportar más margen sencillamente porque es mucho más compleja.

¿Y cómo se repartieron las ventas entre la diferentes enseññas?

Nosotros tenemos tres marcas, Master, Idea y Master Kitchen. Dentro de Prometheus, Idea lo tenemos prácticamente centrado en tiendas propias y en el negocio que hacemos por absorción. Ya hemos comprado las 50 tiendas de la cadena vertical de Idea y Regisa. Lógicamente, por nuestra composición, el peso de Master y Master Kitchen es superior al de Idea, pero si metemos a los asociados se equilibra. Podemos estar hablando de un 60% en las dos enseññas de Master y un 40% de Idea. En cualquier caso, no es un tema relevante en nuestra casa hoy en día. No nos preocupa demasiado cuánto estamos facturando con cada una, sino el concepto de tienda que queremos definir en el futuro, que es

lo que nos tiene que condicionar. Se ha definido que cada establecimiento irá con una marca o con otra en función del tipo de tienda. Si estás en un centro comercial y es una tienda grande, de 1.000 ó 1.200 m², requiere unas características de marca que encajan más con Idea. Si se trata de un local de 500 m² en ciudad, encaja más con la cultura y filosofía de Master, con más cercanía, servicios, proximidad, confianza... Todo esto es lo que va a marcar a futuro el tipo de tiendas que tengamos, su denominación y la expansión, que seguirá en las dos líneas. No vamos a priorizar una sobre otra, sino que abriremos una tienda de ciudad o de centro comercial en función de las oportunidades que nos vayan surgiendo. Incluso se producirán transformaciones en los establecimientos ya existentes. Este año toca una reestructuración mucho más comercial y se va a ver porque vamos a cambiar de enseña varias tiendas y a remodelar otras tantas.

Un carácter para cada enseña. ¿Podría resumir las características principales que definirán a cada marca?

La tienda Idea ha de tener entre 1.000 y 1.200 m² y estar emplazada en centros comerciales, centros con flujo de gente. Además, tiene que ser un establecimiento más orientado a nuevas tecnologías, más moderno y donde evidentemente el precio juegue un papel más importante. Es decir, ha de ser una tienda más de atracción que una de la enseña Master, que debe ser un comercio de plena confianza y que esté cerca, que dé un buen servicio. Son centros para atender a dos tipos de consumidor distinto. En una tienda Master el precio es importante,

pero no tiene la importancia que en una Idea o en una Mediamarkt, donde hay que atraer y focalizar mucho en precio.

¿Se trata de una fórmula sólo para las tiendas englobadas en Prometheus o se exportará también a las asociadas?

Es la filosofía que queremos aplicar. Estamos buscando la "tienda franquicia". Tenemos que alcanzar la definición de esa "tienda perfecta": superficie, composición de lineales, etc. Cuando creamos tenerla, habrá que exportarlo a todas nuestras tiendas y ofrecerlo a todos nuestros asociados en cuanto la cadena esté funcionando. Tenemos que decirle qué tipo de tienda es el que mejor encaja con los gustos del consumidor en cada caso y explicarle que ése es el modelo de establecimiento que nosotros vamos a abrir y que, si ellos quieren, pueden aprovechar nuestra experiencia porque para eso forman parte del grupo, así que les vamos a enseñar y a dar todas las facilidades para que se abra con dicho formato y ser cada vez más homogéneos. Algo que percibimos que sucede de manera general es que en el mercado hay una gran heterogeneidad bajo la misma marca. Eso en los casos que hay marca, porque cuando no la hay es mucho mayor. Hay muchísima heterogeneidad y nosotros hemos de tender hacia una homogeneidad que refuerce la imagen de marca.

¿Qué se debe esperar en la red de asociados?

La sociedad siempre ha sido un valor de las dos compañías. En ambos casos hay gente que lleva muchos años en el proyecto o que incluso estuvo en sus comienzos. Es gente que verdaderamente "siente mucho los colores". Cuando encuentro huecos, me voy escapando a verlos. He estado recientemente en Pamplona, en Zaragoza, en la Comunidad Valenciana... estoy reuniéndome con todos para trasladarles el proyecto, agradecerles la confianza y que sigan apostando por nosotros porque ha sido un año complicado. El asociado es un concepto clave en nuestro desarrollo y sigue suponiendo casi el 60% de la cifra de negocio. Evidentemente, nuestra intención es ofrecerles el suficiente atractivo y los suficientes servicios para que continúen y sigamos atrayendo gente. No es un tema que tengamos en "stand by", sino que nuestra idea es seguir desarrollando la franquicia con las dos marcas.

¿Y qué evolución está teniendo Master Kitchen? ¿Están satisfechos con la respuesta de los asociados?

La fórmula Master Kitchen está creciendo y, además, es rentable. Es decir, que el mueble



CON AEG ESCUCHARÁ SÓLO LO QUE QUIERA.

ELECTRODOMÉSTICOS DE INTEGRACIÓN DE AEG

Porque en su cocina hace algo más que cocinar, los electrodomésticos AEG trabajan en completo silencio. Llame a sus amigos y cuénteselo. www.aeg.es

EXCELENTE EN DISEÑO Y RENDIMIENTO

AEG

Electrolux

de cocina bien tratado sigue siendo un negocio interesante. Dentro de un mercado como el de la gama blanca, que creo que va a estar complicado este año, puede ser una muy buena manera de desarrollar el negocio en esta línea porque se genera más valor, tanto para ti como para la marca e incluso para el consumidor final. Es un canal que tenemos que desarrollar más y se está trabajando en ello, haciendo una unidad de negocio prácticamente autónoma. Además, hasta el momento estábamos con un único proveedor de mueble de cocina, un fabricante alemán muy potente. Ahora queremos abrir el abanico de proveedores, pues necesitamos un fabricante nacional que pueda satisfacer gamas de mueble que aún no cubrimos y así tener, por lo menos, dos alternativas de suministro.

¿Que ventajas y servicios tiene un establecimiento identificado con cualquiera de vuestras banderas y que creéis que podéis ofrecer al asociado?

Yo creo que debemos ofrecer realmente el mejor proyecto que haya para el asociado hoy en día en España. Nuestro proyecto tiene que transmitir liderazgo, calidad, y debemos ofrecer un alto nivel de servicio. Por otro lado, tenemos dos marcas muy fuertes y hemos de reforzar esas marcas con un plan de marketing potente. Manejamos dos marcas en las que se han invertido decenas de millones de euros en los últimos años, de manera que son dos enseñanzas reconocidas y potentes. Esto ya saca de la carrera a bastantes competidores. En definitiva, debemos ofrecer la mayor competitividad en términos de acceso de producto y costes. Además, podemos y debemos ofrecer una logística eficiente. Hay productos que cada día van a tener un acceso más complejo para una tienda en el sector, como puede ser la informática o la electrónica de consumo, que son mercados que están tendiendo a concentrarse, no solo a nivel fabril sino también en distribución. Cada vez se buscan eficiencias logísticas más ajustadas por parte del fabricante y les interesa tener el menor número de puntos de suministro posible y que la cadena de suministro desde su fábrica hasta el distribuidor sea prácticamente una, sin almacenes intermedios. Prometheus está haciendo el trabajo para convertirse en el operador más eficiente del canal, con pocos almacenes, suministro muy fluido, logística personalizada al máximo y en 24 ó 48 horas y una gran competitividad en costes. Por eso, vamos a tener acceso a las mejores marcas y los asociados van a poder contar con los mejores productos y competitividad para poder seguir manteniendo su negocio.

Además, podemos simplificar al asociado todo el trabajo de decisión de las referencias que debe tener en tienda y que se pueda dedicar sólo



a vender. Si la tienda tiene que estar yendo a buscar información, al final hay que pasar más tiempo estudiando. Este trabajo de captar la información y simplificarla a nuestros asociados es algo que vamos a hacer mejor que los demás. Vamos a dar muy claro el surtido de producto que el asociado ha de tener y cuáles son las referencias clave, de manera que podrá reducir muchísimo el stock innecesario de baja rotación, centrándonos en el producto que es necesario tener y en el que tendrá garantía de suministro y de disponibilidad.

¿Y qué ofrecéis al fabricante?

Prometheus ofrece la simplicidad de tener un único punto de decisión de compra y pocos puntos de entrega, permitiendo incluso el acceso online a nuestro stock, ofreciendo transparencia al proveedor. De esta manera vamos a ser una de las cuatro o cinco alternativas que va a considerar el fabricante ante otras alternativas en cuanto a simplicidad logística de entrega, como El Corte Inglés o Carrefour. Y luego está Mediamarkt, que es el motor en electrónica pero con un modelo mucho más complejo de gestión. A partir de ahí, los proveedores de informática no van a moverse a más de dos o tres socios más y nosotros tenemos que estar ahí para ser el siguiente, consolidarnos como la alternativa natural para cualquier fabricante por nuestra capacidad de capilaridad del producto, por la facilidad de un único punto de decisión de compra y pocos almacenes de entrega.

Un mercado en reajuste. ¿Cómo veís la actual situación del mercado?

El mayor problema es que llevamos más de diez años en un mercado muy bueno, marcando crecimientos de dos dígitos casi cada año. Entonces, cuando el mercado te ayuda tanto, al final todos nos relajamos un poco. Vas con el viento a favor y puedes tender a no hacer

los deberes, perder un poco la visión de dónde estás. Pero nada dura eternamente y, de repente, llega el frenazo. El año pasado se empezaron a ver señales de que al consumo le costaba avanzar. En noviembre hubo un hundimiento, un cambio de tendencia muy brusco. Probablemente fue una sobre-reacción del consumidor pero el sector está desde entonces muy complicado, con caídas fuertes frente a épocas anteriores de bonanza. Ha sido un frenazo muy fuerte que ha "descolocado" al sector. Se podía esperar que se pusiera el mercado más complicado, pero mucha gente entendía que iba a ser una desaceleración. Yo creo que esto nos ha pillado a todos un poco sorprendidos. Nadie se esperaba de la noche a la mañana este cambio de comportamiento del consumidor. Hay que tener en cuenta que ha sido un año en el que el consumidor ha recibido todos esos mensajes permanentemente negativos de subidas de tipos que no eran sólo aparentes, sino reales.

Para finalizar, ¿cree que aún queda espacio para nuevas concentraciones en el sector?

Sí, yo creo que sí. Me parece que el proceso de concentración ha empezado y ya no se va a parar. Lo que pasa es que hay fórmulas distintas de acceder a la concentración o de responder a los movimientos del mercado. Considero que quien ha despertado al mercado ha sido Mediamarkt, que lo ha hecho muy bien porque ha encontrado un mercado muy maduro para ello, pero el mercado ahora está reaccionando. Cuando tienes que hacer frente a determinadas fórmulas de distribución te obligas a mirarte y darte cuenta de que tienes que hacer cosas porque, aunque vayas creciendo más del 10% anualmente, hay fórmulas más eficientes en el mercado. Así que te planteas que o te haces más eficiente o vas a tener un problema. La concentración no ha hecho más que empezar y hay que preparar la reordenación del sector en los próximos años.

kider
equipamiento de comercios

espacios que invitan a comprar

Porque en **kider** cada trabajo lo asumimos como un nuevo reto, con la ilusión y las ganas del primer día. La experiencia de más de 50 años cuidando cada detalle nos ha ayudado a crear espacios exclusivos que invitan a comprar. Soluciones pensadas para ti que nos convierten en uno de los mayores especialistas en equipamiento de comercios de electrodomésticos, imagen y sonido e informática.

kider ... la diferencia

grupo kider

www.kider.com

Cobertura nacional e internacional:

902 540 555

Delegaciones en:

Kider Central
Kider Alicante
Kider Almería
Kider Aragón
Kider Asturias
Kider Baleares

Kider Cádiz
Kider Cantabria
Kider Castilla-León
Kider Cataluña
Kider Centro
Kider Extremadura

Kider Galicia Norte
Kider Galicia Sur
Kider Gran Canaria
Kider Granada
Kider Guipúzcoa

Kider Málaga
Kider Norte
Kider Sur
Kider Tenerife
Kider Valencia