

CASA HOGAR

MBA-UFV. Caso 001

Palabras clave: Estrategia, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Ética, Retail.

Introducción

Introducción

“El grupo irlandés HRC entra en España de la mano de Casa Hogar. La compañía, que controla el 26,3% de UniHand, adquiere una participación mayoritaria en la firma alicantina, que cuenta con diez súper de bricolaje.” Publicado en la prensa nacional

En julio del 2007 Arnold Abbot, nuevo presidente del Consejo de Administración de Casa Hogar, inició la sesión del consejo de administración requiriendo al equipo directivo sobre su candidato a director general. Semanas antes había pedido a los tres principales directivos de la compañía (Antonio Jiménez, Rafael Pérez y José Ignacio Hernández) que se pusieran de acuerdo sobre quién era la persona idónea para este puesto. El equipo directivo indicó que no se había llegado a ningún acuerdo entre ellos, habiéndose postulado para dicho puesto Rafael Pérez y Antonio Jiménez.

"No creo que sea necesaria la existencia de un director general. Sugiero continuar con una gerencia tricéfala como hasta ahora", - añadió José Ignacio Hernández, "pero que, si fuera necesario elegir un director general, considero que la mejor opción es la de Antonio."



Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Usted es libre de: Compartir— copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Bajo los siguientes términos: Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.



Ante la falta de consenso, el consejo decidió, a propuesta de su presidente, el nombramiento de Rafael Pérez como director general, argumentando que se necesitaba que José Ignacio siguiese en sus funciones de director financiero y Antonio como director de la central de compras, funciones ambas críticas para la compañía.

Antonio Jiménez, por su parte, expresó su temor a que el nombramiento de Rafael hiciese ingobernable la sociedad dadas las frecuentes disputas sobre la forma de conducir el modelo de negocio entre Rafael y los otros dos directores de la compañía, que venían de antaño.

Los problemas de Casa Hogar

En septiembre del 2007 se hacían evidentes los efectos de la crisis económica. Casa Hogar empezaba a tener problemas de resultados y de tesorería. "Es importante volver a una tendencia positiva en el desarrollo de la compañía. Se necesita, más que el beneficio inmediato, un desarrollo sostenido de las actividades," - comentó Arnold Hopman al resto de consejeros.

Cuatro de las tiendas presentaban márgenes de contribución negativos (Torreveja, San Javier, Cullera y el Albir). Dado que parecía que no tenían posibilidad de reflotamiento por no ser ubicaciones adecuadas o por los altos alquileres que se pagaban por los locales., Arnold y Abbi (director financiero de HRC) solicitaron al equipo directivo una propuesta sobre el procedimiento y los costes de cierre de estas tiendas.

HRC, socio mayoritario, quería, previamente a la aprobación de nuevas inversiones, tener claro que el modelo Casa Hogar funcionaba en las nuevas circunstancias del mercado, con una crisis incipiente. Era consciente, no obstante, de que la organización estaba diseñada para crecer y que un retraso en ese crecimiento podía significar una desmotivación del equipo directivo. Rafael comentó al respecto que la compañía estaba en trámites de firmar contratos para abrir cuatro nuevas tiendas.

En noviembre del 2007, Rafael presentó los objetivos del 2008 cuyas líneas principales eran:

- Ventas: 15 millones de euros. "Cifra de venta agresiva pero realista" según comenta Rafael Pérez. Implica pasar de una disminución del 11% en el 2007 a un incremento del 5% en el 2008.



- Margen sobre ventas: subir el margen del 30,4% en el 2007 a un margen del 32,5% en el 2008
- Reducción del coste de personal del 23,3% al 17,8% sobre ingresos
- Ebitda: -624.000 euros.

También se había detectado un problema con la rotación de las existencias (los días de rotación eran cercanos a los 240 días) y un problema de tesorería, en parte consecuencia de las elevadas existencias.

En años anteriores las tensiones de tesorería se habían solventado aumentando el plazo de pago a los proveedores y consiguiendo financiación de entidades financieras. Pero a finales de 2007 había serias dificultades para conseguir dicha financiación. En el consejo de noviembre de 2007, José Ignacio Hernández comentó que la dificultad para conseguir más financiación bancaria se debía no solo a la negativa situación de los bancos españoles y la restricción del crédito sino también a los resultados negativos de Casa Hogar y el hecho de que la financiación no fuese para inversión sino para cubrir pérdidas y financiar activo circulante.

Además, los resultados adversos perjudicaban la imagen de Casa Hogar frente a las entidades de calificación de riesgo, lo que implicaba una reducción del riesgo que estaban dispuestos a asumir los proveedores. Emilio Ferrando, consejero de la empresa, indicaba: "los proveedores están reduciendo los días de pago pudiendo llegar a exigir el pago al contado"

En este escenario el debate era: ¿tiene futuro nuestro modelo de negocio?, ¿cuál es la solución al problema de stock que tenemos?, ¿debemos seguir creciendo o más bien cerrando tiendas?

No había consenso entre el equipo directivo, unos pensaban que había que ir a tiendas más grandes, otros que a tiendas más pequeñas y de barrio. Tampoco existía consenso sobre las existencias., "Hay que cambiar rápidamente las gamas que no funcionaban," - expresaba un consejero. "Sí, pero ¿qué hacemos con las existencias que nos quedan?" - comentaba otro.



Creación de Casa Hogar

A finales del 2001, Antonio Jiménez y José Ignacio Hernández decidieron crear una cadena de tiendas que compitiese con las grandes superficies de bricolaje como los supermercados competían con los hipermercados.

Antonio y José Ignacio habían trabajado en Leroy Merlin. Antonio como jefe de sector de sanitario y posteriormente como director de tienda y José Ignacio como controlador de tienda y posteriormente como controlador de gestión regional. Ambos eran licenciados en económicas y MBAs.

La expectativa del sector a inicios del siglo XXI era de un aumento del gasto de bricolaje en España. Se sabía que un alemán o un inglés consumían hasta cuatro veces más en bricolaje que un español, el cual, además, no era un cliente de compra de producto sino más bien un cliente de compra de un servicio. Por otro lado, estaba calando en la sociedad la idea de una cierta consideración del bricolaje como actividad de ocio, gracias al impulso que habían hecho las grandes superficies comerciales y a la divulgación de determinados programas en televisión como Bricomanía.

Existían estudios de mercado que avalaban la necesidad de abrir tiendas de bricolaje en medianos centros comerciales y existía una normativa, en la gran mayoría de las comunidades autónomas, por la que se podía abrir una superficie de menos de 2.500 metros sin la necesidad de una segunda licencia comercial.

Antonio y José Ignacio elaboraron un plan de negocio con el proyecto y empezaron a buscar financiación. Querían crecer rápido para posicionarse en el sector como un competidor de primer nivel, por lo que convenía tener un capital social que les permitiera, desde el inicio, hacer un planteamiento de apertura de tiendas.

Estrategia de Casa Hogar

El objetivo de Antonio y José Ignacio era crear una cadena de supermercados de bricolaje especializada en familias de bricolaje ligero: electricidad, herramientas, ferretería, jardín, pintura y decoración.

Pensaban en un modelo de tienda de unos 1.000 metros cuadrados en poblaciones con un tamaño entre 150.000 y 400.000 habitantes, que eran poblaciones a las que Leroy Merlin no iba. Su objetivo, ambicioso, era ser líderes nacionales de este nicho. El anexo A presenta un breve análisis de los competidores.



Las claves del negocio se basaban en la profundidad y en la amplitud de la gama, la descentralización por tienda en todo lo referente a la gestión y a la adaptación de la gama local, el autoservicio con lógicas de implantación y disponibilidad de stock, la centralización de las negociaciones con proveedores, la existencia de un sistema informático que facilitara la gestión del stock y la ubicación en centros o polígonos comerciales.

Un aspecto crítico era el de la elección de productos pues consideraban necesario para competir crear un surtido con amplitud de familias y profundidad en cuanto a número de referencias por familia, para lo que era necesario un conocimiento profundo de las gamas a efectos de construir un surtido adecuado.

En un primer momento pretendían trabajar con un mayorista que suministraría la mercancía en cantidades ajustadas a las necesidades. Sin embargo, surgieron problemas dado que el mayorista no trabajaba con mucha profundidad de gama.

Otro elemento de suma importancia era el de la austeridad, ya que consideraban que si se quería trasladar a los proveedores, entidades financieras y socios que la idea era hacer un buen uso de los recursos que les aportaban, debía tenerse mucho cuidado en la imagen que se trasladaba, por ello decidieron, entre otras cosas, que las oficinas serían una sala diáfana sin despachos y que el mobiliario de oficina eran caballetes, tableros y sillas de jardín de las que vendían.

Socios y dirección

El proyecto se presentó a diversos socios individuales conocidos de la familia y a un fondo vinculado a la escuela de negocios donde José Ignacio había hecho su MBA. Rafael no quería que entraran en el capital socios que estuvieran fuera del círculo que él conocía. Además, "puede suponer un problema para la gestión la entrada de una empresa de capital riesgo," - comentaba. José Ignacio y Antonio opinaban que la entrada de un fondo junto a la de socios conocidos podía dotar a la gestión de una mayor profesionalidad. En palabras de José Ignacio, "el fondo nos aportará una visión más general del mundo empresarial." "Los socios particulares pueden, además, darnos una visión del mundo de la distribución y del bricolaje," - apostillaba Antonio. Al final resolvieron sus diferencias entrando socios amigos de Rafael y el fondo.

La sociedad se creó el 21 de marzo del 2002, una vez firmado un preacuerdo con el arrendador de la primera tienda, cuya ubicación iba a ser Torrevieja, en la provincia de Alicante. El capital social fue de 748.000 euros. Se constituyó un consejo de



administración con la intención de que fuese una ayuda para los emprendedores y además un mecanismo de control de la sociedad.

Antonio y José Ignacio tenían perfiles distintos y complementarios por lo que se repartieron las distintas funciones de la empresa basándose en la experiencia de cada uno de ellos, de manera que Antonio era responsable del front office y José Ignacio del back office. Las decisiones se tomaban de una manera consensuada, pero en las ocasiones en las que había discrepancia y no era posible una postura común, prevalecía la opinión del responsable del área.

La primera tienda

Torre Vieja era una zona de gran crecimiento y con una importante población inglesa y alemana cuyo consumo de productos de bricolaje era de hasta cuatro veces la del consumidor español.

Se estimaba necesario llevar a cabo la apertura antes del comienzo del verano, para aprovechar la fuerte estacionalidad que tiene el sector, especialmente en las zonas de playa. La primera tienda se inauguró el 17 de junio.

De cara a poner en marcha la primera tienda, los aspectos más críticos eran la elección de la gama de la primera tienda, la negociación de las condiciones de compra con los proveedores, la contratación y gestión del desarrollo de la obra de la tienda y el establecimiento de un sistema informático con el que poder gestionar y funcionar.

Para poder llevar a cabo estas actividades se contrató al jefe de la primera tienda, Manuel, antiguo jefe de recepción de Leroy Merlin y persona de confianza de Antonio y de José Ignacio; y a Pedro, un antiguo jefe del sector de decoración y pintura de Leroy Merlin para que ayudara durante un par de meses en la elección de la gama. Dado el inmenso trabajo que representaba la elección de las referencias, se distribuyeron el trabajo entre José Ignacio, Antonio, Pedro y Manuel .

Evolución 2003 - 2007

En 2003 se abrieron dos nuevas tiendas (Denia y Orihuela) y en 2004 otras dos (Benidorm y Santa Pola) cumpliendo con el plan previsto de apertura de tiendas.



Todas las tiendas cumplían en 2004 con el objetivo de ventas y tenían un margen de contribución positivo. Solo la tienda de Benidorm tuvo unas ventas y un margen de contribución negativo lo que implicó unas ventas anuales por debajo del objetivo (-600K).

Las ventas por metro cuadrado incrementaron, a superficie equivalente, en el acumulado del año, un 9,61%. Por tienda, destacaba Denia con una progresión superior al 17%, Torrevieja progresando un 5,64% y por último, Orihuela, con una progresión del 3,44%.

La venta vía ofertas era del 30,3%, muy por encima de la media del sector (que se situaba en torno al 10%), dicha venta era a un margen del 22%.

La situación del stock a finales del 2004 era preocupante. El stock a precio de venta era de 4.552K con una rotación de 216 días. Por otra parte, la tasa de roturas de stock era del 7% . El stock caducado a finales del 2004 era de 929K y el porcentaje de referencias no vendidas en los últimos 120 días era del 24%.

El resultado estimado antes de impuestos para el año 2004 fue de 21K, bastante por debajo del esperado. La desviación negativa con respecto al objetivo fue de -210.594,33 euros. Las causas que originaron la desviación son las siguientes:

	Desviación por venta	Desviación Margen Venta	Desviación en Margen Neto	Desviación Gastos	Desviación Resultado
Resultado Total	-187.287,65	-203.358,99	-10.879,18	190.931,49	-210.594,33
Resultado sin Benidorm	5.319,93	-169.305,25	-4.067,78	65.312,45	-102.740,66

Si aislamos la tienda de Benidorm, la diferencia con respecto a objetivo es de -102.740,66 euros, diferencia que viene dada por la pérdida de margen sobre venta con respecto al margen objetivado. Existiendo una desviación positiva tanto a nivel de venta como de gastos.



Sin embargo, en ese momento los objetivos principales eran captar la mayor cuota de mercado posible, mediante apertura de nuevas tiendas y el crecimiento en las tiendas existentes y conseguir la financiación posible para la continuidad y el crecimiento de la empresa.

Con respecto a la relación de Antonio y José Ignacio, ambos se respetaban y aunque discrepaban a veces sobre la forma de gestionar determinados temas, normalmente llegaban a un consenso sobre la mejor opción que consideraban existía. Las reuniones tanto de consejo, como las que existían con los jefes de tienda eran coordinadas por ambos y con opiniones comunes, consensuadas previamente, sobre los puntos más relevantes.

Año 2005

En enero de 2005 se produjo la apertura de un Aki en la ciudad de Torrevejeja. Tanto el concepto de tienda como el cliente objetivo de Aki eran distintos por lo que la opinión mayoritaria entre los consejeros era que esta apertura no iba a afectar negativamente a las tiendas de Casa Hogar más cercanas (Torrevejeja y Orihuela).

A inicios de 2005 se estableció un plan para reducir el stock por dos vías. Por un lado, modificando las gamas que tenían mala rotación y, por otro lado, modificando el sistema informático para que se tuviera en cuenta, a la hora de hacer los pedidos de cada tienda, el stock que había en el resto de las tiendas y así facilitar el traspaso de mercancía de unas tiendas a otras. También se modificó el cálculo de la venta media para que tuviera en cuenta los días de rupturas y las ventas de carácter excepcional (estacionalidad, promociones, saldos, etc.).

En el consejo celebrado a finales de mayo de 2005 se comentó la necesidad de analizar en profundidad y rapidez el problema y buscar soluciones a las familias con problemas, siendo esencial la modificación de las gamas con problemas de rotación y el desarrollo de las familias de decoración-hogar, con la idea de tender hacia unas tiendas más enfocadas a la decoración y menos al bricolaje. Se estableció como prioritario que los cambios de gama estuviesen operativos antes de realizar la siguiente apertura.

También se aprobó la apertura de una nueva tienda en San Javier. Se estimó una cifra de venta para el primer año de 1.500.000 euros con una TIR del 9,11%.

Por último, se acordó buscar ubicaciones que, aun no siendo óptimas en el corto plazo, tuviesen un alto potencial para dentro de unos años, no siendo absolutamente necesario el estar ubicadas junto a un centro de alimentación que hiciese de locomotora.



El resultado de 2005 fue de 39.252,18 euros, lo que supuso una desviación negativa con respecto al objetivo de -248.926,94.

Las variables clave de estos resultados fueron:

Cifra de venta:

- La cifra de venta fue de 9.304.940,72 euros lo que supuso una desviación con respecto al objetivo de un -11,90% y una disminución a superficie equivalente del -7% con respecto al 2004.

- Las nuevas familias que se incorporaron incrementaron ventas: muebles de Baño (+136%) y cocinas (+108%) y también funcionaron conforme a lo previsto las familias en las que se incorporó nueva gama: listones (+27%), Climatización (+26%), ordenación de armario (+22,6%) y ordenación de cocina (+108%).

- Con respecto a las familias que regresaron nos encontramos con distintas situaciones:

I. Familias en las que se redujo la gama, ya que existía un porcentaje de gama no vendida muy elevado. Principalmente fueron ferretería y pintura, en la primera se regresó un 16% y se redujo el stock un 26% y en la segunda se regresó un 12% y se redujo el stock un 17%.

II. Familias decorativas en las cuales la causa que se considera originó su regresión es la falta de profundidad en las gamas. En este tipo de productos el consumidor quiere tener diversas opciones de compra para elegir aquellos productos que se ajusten más a sus gustos y necesidades: mobiliario de jardín, barras, cortinas confeccionadas, estores, estanterías e iluminación. Esta última familia fue una nueva apuesta dentro de Casa Hogar.

- La apertura del Aki de Torrevieja afectó de una manera importante a las tiendas más cercanas: Torrevieja regresó un 18,06% y Orihuela un 7,37%.



En el consejo se debatía si la regresión era consecuencia de la apertura de Aki o de una mala gestión de las tiendas. Parte de los consejeros creen que no hay una correcta gestión y falta agilidad en la adaptación de las gamas. Antonio y José Ignacio piensan que se necesita un periodo de maduración del proceso en la adaptación de las gamas y en la implementación de los cambios en las tiendas.

Otro elemento a tener en cuenta dentro de las ventas es que en el 2005 el 40% de la cifra de venta se había realizado con el 4% de la gama, ya que gran parte de la cifra de venta se sustentaba en las campañas de temporada y en las promociones.

Margen sobre venta: El margen sobre venta fue del 33,61% y el objetivado del 35,79%. Las causas fundamentales de esta pérdida de margen estaban en la disminución del margen del fondo de sección, en el margen del folleto y en el margen para la venta de caducados.

Margen neto: Se produce una diferencia positiva con respecto al objetivo tanto en los descuentos proveedor (+60.735,67), consecuencia de las negociaciones realizadas con los proveedores para las aperturas de las tiendas de Mazarrón y San Javier, como en la demarca desconocida (+37.029,7) aparecida en el inventario. Para el 2006 se establece que es esencial renegociar con los proveedores un nuevo acuerdo para mejorar las condiciones de apertura de tienda y de rappels a final de año.

Stock

- El stock a precio de venta fue de 5.698k habiéndose reducido el stock durante el 2005 en 408k euros (-9% con respecto al stock de las tiendas abiertas en el 2004).
- Durante el año se hicieron 730k euros de transferencias de stock entre las tiendas.
- Los caducados ascendían a 1.037.898 euros, habiéndose vendido en el año 2005, 568.000 euros.
- La rotación en el 2005 fue de 189 días y si aislamos el stock de los caducados, la rotación fue de 148 días.
- La tasa de no vendidos continuó siendo alta situándose alrededor del 25%.



En las reuniones del consejo se insiste en la idea de reducir de una manera importante los caducados existentes, de no continuar generando nuevos y de bajar el porcentaje de gama no vendida.

Expansión

Se analiza la posibilidad de abrir una tienda en la zona de Orihuela Costa en el municipio de la Zenia. Esta tienda estaba en área de influencia de la tienda de Orihuela, pero con una ubicación que se consideraba mejor que la que tenía ésta. Surgieron importantes dudas ya que suponía una inversión de aproximadamente 160k euros; un alquiler anual de 200k; implicaba una canibalización de la tienda de Orihuela y estaba previsto la apertura de un Leroy Merlin a escasos metros en el 2010, aunque no había seguridad de que esto se fuera a producir.

La cuenta de resultados que se estimaba para el primer año era la que figura a continuación:

Se tomó la decisión de abrir dicha tienda, ya que suponía un buen resultado en el corto plazo y se impedía la entrada de otro pequeño operador en dicha zona.

Tesorería

En el 2005 se realizó una ampliación de capital de 200k euros y se firmaron nuevos préstamos con diversas entidades financieras: CAM 120k, BBVA 200K, Banco Popular 200ks y con ENISA por 400k.

Año 2006

Para el 2006 se plantean unos objetivos cuyas claves son las siguientes:

- Progresión en la cifra de venta a superficie equivalente del 9,9%.
- Apertura de tres nuevas tiendas:
 - o El Albir: Apertura en Julio del 2006 y con una cifra de venta prevista para 12 meses de 1.900.000 euros.



- o La Zenia: Apertura en Julio del 2006, con una cifra de venta prevista para 12 meses de 2.000.000 euros.
- o Una tercera tienda sin ubicación decidida, con fecha prevista de apertura en octubre del 2006 y con una cifra de venta para 12 meses de 1.550.000 euros.
- Mejora del rappel de final de año pasando del 2,8% al 3,5% sobre la cifra de venta.

Sobre el stock se plantea ir acercando la rotación a los 120 días de manera que no suponga una financiación adicional a la que los proveedores están dispuestos a dar.

Los caducados continúan siendo uno de los principales problemas y se insta, por parte del consejo, a tomar medidas urgentes para reducirlos, mediante la liquidación en las tiendas de Casa Hogar, a través de la devolución a proveedores o mediante la liquidación en los mercadillos o similares.

En relación con lo anterior, al inicio de 2006 se debate sobre el sistema de pedidos y si deben ser los jefes de tienda quienes realicen los pedidos o por el contrario deben ser realizados por la central de compras mediante la validación, previa revisión de la propuesta que realice el sistema. Se decide que la última palabra sobre la cantidad a pedir debe tenerla la tienda, pero que los cambios sobre la propuesta que realice el sistema deben ser mínimos por parte de los jefes de tienda y deben estar justificados.

Las necesidades de financiación de 2006 ascendían a 1.200.000 euros, para lo que se iba a realizar una ampliación de capital de 200k euros y se habían negociado diversos préstamos: CAM 180k euros, Banco Pastor 180k euros, Banco Santander 200k euros, SGR concede una garantía de otros 200k euros, estando pendiente de conseguir otros 240k para cerrar la financiación del 2006.

Con respecto a los futuros proyectos para la apertura de nuevas tiendas se está estudiando la posibilidad de abrir en Jalón, Ciudad Quesada y Gran Alacant.

Cambios en la organización

En los primeros meses de 2006, Rafael Pérez había planteado a Antonio y a José Ignacio la posibilidad de incorporarse al equipo directivo. Rafael no estaba contento con su trabajo en ese momento y consideraba que, aunque habían existido bastantes desencuentros con los fundadores y especialmente con José Ignacio, una vez formaran un equipo, dichos desencuentros desaparecerían. José Ignacio y Antonio desestimaron su



incorporación y en concreto José Ignacio piensa que esto puede desestabilizar a la compañía.

En septiembre de 2006 se vio la necesidad de llevar a cabo un cambio organizativo, incorporando a un director de explotación que permitiese a Antonio centrarse en las labores de marketing y de la central de compras. Hasta ese momento, los únicos dos directivos eran Antonio y José Ignacio. Rafael Pérez se postuló para este puesto y se lo planteó a Antonio y José Ignacio. Rafael consideraba que tenía todos los requisitos para dicho puesto; Antonio y José Ignacio dieron el visto bueno ya que veían difícil decir que no a un socio que además tenía experiencia como director regional de Leroy Merlin y que lo planteaba como una cuestión personal. No obstante, antes de que se aprobara por el consejo, se decidió poner por escrito las competencias de cada uno y cómo se iban a resolver los conflictos que se originaran, recalándose la importancia de continuar con una dirección parecida a la existente hasta ese momento en el que las decisiones tomadas por consenso era lo habitual. Los tres pasaron a conformar el Comité de Dirección. El consejo aprobó la incorporación de Rafael, haciendo mención a lo relevante que iba a ser el que existiera una buena comunicación entre los miembros del comité de dirección.

En el mismo consejo se decidió aumentar la estructura de la central de compras con un segundo jefe de producto (anteriormente un jefe de producto llevaba todas las familias de producto) con un perfil más enfocado hacia las familias decorativas, y la incorporación de una persona en el área de recursos humanos para mejorar los procesos de dicha área y en particular la formación de los equipos.

En el consejo se comenta que debe tenerse cuidado para que el fortalecimiento de la central de compras no suponga un aumento del número de caducados como consecuencia de un exceso de revisión de las gamas.

Algunos consejeros reflexionaron sobre la participación del equipo directivo dentro del accionariado de la empresa, y cómo la misma no respondía al planteamiento inicial, pudiendo ser la situación actual similar a la de una empresa familiar, por lo que se acuerda cambiar el porcentaje para tomar los acuerdos de junta general denominados “decisiones relevantes”, pasando los mismos del 60% al 75%.

Como consecuencia del aumento de la organización se acuerda modificar las oficinas creando separaciones y pensando que era un momento adecuado para trasladar a los proveedores una mejor imagen, por lo que se decidió equipar las oficinas con el mobiliario adecuado y retirar los caballetes, tableros, etc.



Cierre 2006

Los resultados del 2006 fueron muy distintos a los que estaban previstos inicialmente en los objetivos. El siguiente cuadro recoge las desviaciones entre el resultado final y el objetivado:

	Venta	Margen s/venta	Margen Neto	Gastos	Resultado
Torre vieja	-43.046,96	-19.373,94	-6.834,33	-46.963,32	-116.218,54
Denia	-35.424,66	-29.401,59	-8.656,77	-60.682,74	-134.165,76
Orihuela	-61.937,80	-29.973,65	-12.256,43	-30.962,75	-135.130,63
Benidorm	-17.279,29	-11.138,28	-4.995,55	-31.413,26	-64.826,39
Sta. Pola	-74.109,07	-25.846,11	-13.251,33	-3.855,88	-117.062,39
Mazarrón	-104.046,16	-22.902,78	-28.178,29	-66.051,22	-221.178,45
San Javier	-99.473,87	-14.586,48	-29.611,43	26.596,50	-117.075,29
La Zenia					-51.129,19
El Albir					9.207,92
S.Internos				61.935,96	61.935,96
Total Sociedad	-435.317,80	-153.222,83	-103.784,13	-151.396,71	-885.642,74

La causa principal de la desviación con respecto al objetivo estaba en la cifra de venta. Las reflexiones que se hicieron iban encaminadas a la importancia de mejorar los equipos y a seguir renovando las gamas:

Aumentar el nivel de profesionalización de los jefes de tienda, así como el grado de exigencia y responsabilidad. Se acuerda cambiar a los jefes de tienda de Denia, Orihuela y Benidorm.

Realizar los cambios de gama de las familias decorativas en las tiendas que aún lo tienen pendiente, con la intención de aumentar la profundidad de gama de dichas familias.

Sobre el cambio de jefe de tienda de Orihuela, Rafael pensaba que era conveniente mandar al jefe de tienda de Orihuela a una tienda que no fuese tan importante para la compañía. Por el contrario, Antonio y José Ignacio sostenían que era un buen jefe de tienda y que en cualquier caso no existía ninguna urgencia en hacer el cambio ya que además, existe riesgo de perderlo y de desestabilizar la tienda si el cambio se realizaba.



Aun así, todas las tiendas habían generado un margen de contribución positivo, a excepción de Benidorm (-105.788 euros) y San Javier (-111.230). Respecto a la tienda de Benidorm, se había mantenido una reunión con el arrendador para reducir el importe del alquiler, habiéndose pasado de los 12.500 euros/mes iniciales a 5000 euros/mes para el próximo año.

Se presenta un avance sobre los objetivos de 2007 en los cuales se plantea abrir 3 nuevas tiendas. Parte de los consejeros comentan que para el 2007, con el concepto de tienda bien definido, debíamos aspirar a abrir al menos 4 nuevas tiendas.

Con respecto al funcionamiento del comité de dirección, en apariencia todo funcionaba correctamente, con los cambios lógicos de una nueva organización. Las reuniones con los jefes de tienda pasaron a ser coordinadas por Rafael, con la presencia, no siempre, de Antonio y José Ignacio.

A finales de 2006 la multinacional irlandesa HRC entra en contacto, a través de Finaves, con Casa Hogar para ver la posibilidad de adquirir parte del accionariado e impulsar el crecimiento de la compañía, con la intención de ser líderes del mercado dentro del módulo de medianas superficies de bricolaje.

Todo el proceso de due diligence fue llevado por José Ignacio Hernández quien suministraba la información que se le requería. En mayo de 2007 se vendió la empresa sin que se hubiera realizado el cierre contable de ese año.

La empresa se valoró por ambas partes en 4.500k de euros. En junio del 2007 José Ignacio Hernández tuvo que solicitar un préstamo para Casa Hogar a HRC por importe de 1.000k para hacer frente a los problemas de tesorería.

Anexo A - Competidores

Leroy Merlin llegó a España en el año 1989 y su desarrollo fue, durante los primeros años, lento ya que había que adaptar las gamas que venían de un consumidor francés al consumidor español. El concepto de tienda se fue convirtiendo en más decorativo y la base del negocio era ser un multiespecialista que aglutinaba en un mismo techo diversas familias de productos: baños, cerámica, muebles, ferretería y herramientas, pintura, madera, etc.

En el 2002 Leroy Merlin era el líder del mercado y en los años sucesivos se fue consolidando su posición y especialmente desde que el grupo Adeo, al cual pertenece



Leroy Merlin, hiciera la compra en 2007 de Aki bricolaje y lanzara el concepto hard discount mediante BricoMart.

Al margen de las grandes superficies, el resto de la competencia estaba dividida en dos grupos, el bricolaje que se dio en llamar pesado (materiales de construcción, especialistas en baños y cerámica, etc.) que tenía una gama profunda, venta asistida y con bastante competencia local y el bricolaje ligero que estaba realizado principalmente por un comercio tradicional con poca profundidad de gama, con venta mostrador y poco profesionalizado.

Por último, se sabía que el sector de la distribución era un sector con importantes economías de escala (compras, publicidad, logísticas, etc.) y donde era importante crecer si se quería tener alguna oportunidad de subsistir.