



## “LEROY MERLIN: 8.000 EMBAJADORES DE VALORES HACIA LA SOSTENIBILIDAD”

Philip y Milton Kotler, padres del marketing moderno, han publicado recientemente su libro “**8 maneras de crecer. Estrategias de marketing para el desarrollo del negocio**” (Kotler, P & Kotler, M., 2014). En este libro, los hermanos Kotler proponen, a través de casos de éxito, distintas oportunidades de crecimiento dentro del nuevo entorno económico y social que se ha abierto tras la crisis. **Leroy Merlin España, gracias a la implantación y desarrollo de su marco de Responsabilidad Social Empresarial, ha sido seleccionada como ejemplo de empresa que crece construyendo reputación.**

A continuación presentamos el caso relativo a la estrategia de Leroy Merlin que ha sido publicado en el libro de Philip y Milton Kotler:

### Ficha técnica

**Actividad:** bricolaje y decoración.

**Sector:** distribución.

**Facturación:** 1.500 millones de euros en España y 16.000 millones de euros en el mundo.

**Año de inicio de actividad:** 1989 en España y 1923 en el mundo.

**Presencia nacional e internacional:** Francia, España, Polonia, Italia, Brasil, Portugal, Rusia, China, Grecia, Rumanía, Ucrania y Chipre.

**Número de colaboradores:** 8.000 en España y 72.000 en el mundo.

**Número de tiendas:** 58 en España y 350 en el mundo.

### Introducción

Leroy Merlin España, compañía líder en el acondicionamiento y la decoración del hogar perteneciente a Groupe ADEO, forjó su éxito a través de un modelo tradicional de venta al por menor o *retail* que se construyó sobre una fuerte profesionalidad y especialización en torno a los productos y servicios que vendía. Así, las claves competitivas del modelo de negocio durante los años de mayor expansión (1993-2007) se forjaron sobre una combinación imbatible en España de:

-Ofertar bajo una misma superficie, la mayor, más pertinente y adaptada gama de artículos de bricolaje, decoración, jardinería y construcción, para el mercado local.

-Precios competitivos.

-Plan estratégico promocional permanente para generar tráfico de clientes a través de ofertas específicas de producto y una comunicación comercial constante.

-Buenas localizaciones de las tiendas en las principales ciudades y zonas con fuerte potencial comercial.

-Todo ello, soportado por un excelente equipo profesional que atiende al cliente y reacciona sobre el terreno –con autonomía propia de las tiendas para tomar decisiones–, muy cerca del cliente final.

El comienzo de la crisis económica en España en el año 2008 supuso una recesión en el consumo y la entrada de nuevos competidores, la mayoría de ellos empresas multinacionales extranjeras con un muy buen posicionamiento precio-producto. Ante este entorno competitivo, Leroy Merlin apuesta por reforzar su estrategia comercial de diferenciación:

-Aumenta la calidad y profundidad de su gama de productos: más referencias, mayor disponibilidad, incremento de las gamas medias-altas, mejora de la relación calidad-precio de las gamas medias a través de marcas de distribuidor (MDD), etc.

-Mejora de la calidad en la experiencia de compra del cliente en las tiendas: refuerza la formación de los equipos de venta e incluye nuevos servicios.

-Estrecha la relación con el cliente en las tiendas y en los demás canales de venta, apostando por crear una relación de implicación y compromiso con el cliente a través de internet, las redes sociales o el comercio electrónico.

Pero, a partir de 2011, la compañía da un paso más en su estrategia de crecimiento y apuesta por un posicionamiento social complementario al comercial que le permita conectar con otros grupos de interés. Poniendo de relieve una serie de valores sociales de la compañía que sirven de conexión ya no sólo con ellos, sino con los más de 45 millones de ciudadanos españoles, clientes potenciales, y que aumentan la relevancia y reputación de la empresa.

Para Rodrigo de Salas, director de Comunicación Corporativa y RSE de Leroy Merlin España, el reto resultaba importante:

*“Consistía en pasar de un posicionamiento puramente funcional, centrado en el producto, a consolidar relaciones sólidas y sostenibles con las personas y, más allá, con el entorno. El gran salto del posicionamiento funcional al aspiracional implica que las firmas no sólo tienen que ser buenas sino parecerlo, a través de la coherencia entre su realidad y su comunicación. Para ello son esenciales la ejemplaridad y la transparencia”.*

## **Objetivos**

Ser una marca *meaningful* construida a partir de compromisos reales. Este posicionamiento complementario se lanzó en 2012, junto con el nuevo plan de responsabilidad social corporativa 2012-2016, que se desarrolló para integrar los grupos de interés de Leroy Merlin – administración central, autonómica y local, clientes, colaboradores, consumidores, medios de comunicación, proveedores y sociedad en general– en la toma de decisiones de la compañía, con el objetivo de consolidar un modelo de empresa sostenible que contribuya a un mundo mejor en el medio y largo plazos.

Con este plan de RSC lo que se pretende es enriquecer la propuesta de valor convirtiéndose en una marca *meaningful*, que aporte algo más allá del propio beneficio del producto, que tome un papel activo y se involucre positivamente en la sociedad y con el medio ambiente para que el impacto sea doblemente positivo: construir un modelo de negocio más sostenible en el tiempo (social, medioambiental y económico) y fortalecer la reputación de la compañía complementando la comunicación comercial al cliente.

Todo ello a partir de la realidad de los hechos y no del *greenwashing*, pues la compañía no hace marketing verde ni social, sino que interactúa con grupos de interés y lleva a cabo actuaciones que por sí mismas van calando en la sociedad.

*“Pocas compañías pueden aspirar a estar cerca del 100% de los ciudadanos/consumidores y convertirse en una marca meaningful para el conjunto de la sociedad. Aquellas cuyo producto o servicio afecta a la calidad de vida de las personas pueden conseguirlo si además son capaces de construir valor compartido con sus grupos de interés con coherencia. Nosotros observamos que Leroy Merlin tenía todo lo necesario para ser una de ellas porque toca un elemento que es común y prioritario para todas las personas: nuestro hogar”.*

Este plan estratégico de RSC consigue un doble efecto:

-Incluir valores sociales y medioambientales compartidos por los grupos de interés en la estrategia y toma de decisiones de la compañía.

-Hacer que los propios valores de la compañía y su compromiso ético y sostenible sea igualmente percibido por la sociedad. Algo que antes no pasaba.

### **Acciones**

Este marco RSC está estrechamente vinculado a la cadena de valor de la compañía que integra la sostenibilidad en todas las áreas de actividad principales de la empresa. Con objetivos claros y compartidos y una fuerte y constante animación en el negocio.

-Logística: se mejoraron los flujos de transporte y se consiguió mayor eficiencia de la flota; con ello se ahorraron 12,5 millones de kilómetros en 2013, equivalentes a 10.000 toneladas de CO<sub>2</sub>.

-Construcción sostenible: se aprobó un estándar de construcción sostenible para todas las nuevas tiendas desde 2010, que reduce el consumo de energía –con un ahorro medio del 29% respecto a las antiguas tiendas– y los recursos naturales. El estándar se revisa todos los años con las últimas novedades tecnológicas. Por ejemplo, en junio de 2014 abre Leroy Merlin Badajoz, la primera gran superficie con techos en altura que usa iluminación 100% led en la sala de ventas.

-En total se consigue una reducción del 8,5% de las emisiones de CO<sub>2</sub> del parque total de tiendas (en 2012 frente a lo que ocurría en 2010).

-Reciclaje: tanto de residuos propios generados como el reciclaje de productos de sus clientes (bombillas, etc.). La tasa de reciclado pasa del 51% en 2011 al 75% en 2014, con el objetivo de superar el 85% en 2016.

-Hogar sostenible: desarrollo de la mayor gama de productos para el hogar sostenible del mercado español, cerca de 7.000 referencias que suponen el 12% de las ventas de la compañía (180 millones de euros). Productos para el ahorro de agua, bosque sostenible (madera certificada y madera justa), ahorro de energía y hogar sano (menor huella ecológica).

-Acción social: ayuda a los colectivos desfavorecidos más vulnerables, niños y ancianos, en nuestro ámbito de actuación, tener un hogar digno, de acuerdo con un modelo de negocio basado en lo local y con la implicación de las tiendas. Más de 1.000 personas han recibido la ayuda de la compañía en 2013- 2014 en más de 40 proyectos liderados por 35 tiendas y los departamentos centrales de la empresa.

-Formación profesional: apoyo a la integración profesional de los jóvenes –que supone un gran problema social en España con un 56% de paro juvenil– mediante un programa de becas y *mentoring* para estudiantes de FP y universitarios. Concesión de más de 1.000 becas en 2014 y acuerdos de colaboración firmados con diez comunidades autónomas y numerosas universidades.

-Bienestar en el trabajo: políticas de Recursos Humanos orientadas al bienestar del colaborador y a crear un entorno donde desarrollarse personal y profesionalmente. El 98% de la plantilla es accionistas y más del 90% indefinida. Se han repartido 30 millones de euros en 2014 entre todos los colaboradores en políticas de partición en resultados y se ha reducido un 70% el ratio de accidentes frente a 2012, etc.

-Proveedores: garantía de que se cumplen los estándares del Pacto Mundial de Naciones Unidas en la cadena de suministro, a nivel tanto social como medioambiental, mediante un código ético que se diseñó para todos los proveedores de mercancías en 2013 y cuyo objetivo es que el 100% lo cumplimenten en 2014 y se sometan a controles posteriores según un mapa de riesgos.

-Apuesta por los proveedores españoles (71% del total de las compras), que exportaron cerca de 400 millones de euros a Groupe ADEO en 2013. La ambición de la compañía es desarrollar este potencial exportador de los proveedores españoles hasta los 1000 millones.

-Envases sostenibles: reducción del impacto medioambiental de los envases, profesionalizando la misión de los expertos de producto de la casa y consiguiendo ahorros importantes en el peso y materiales utilizados al mismo tiempo que se aumenta la productividad, se reducen los costes logísticos y se mejora la presencia de los productos en el lineal.

-Bolsas de plástico: eliminación definitiva de las bolsas de plástico gratuitas, que se sustituyeron por bolsas de quince usos, lo que supuso un ahorro neto de 400.000 para la compañía y un ahorro del uso de bolsas de plástico de un 70%.

## **Resultados**

Leroy Merlin pasa a ser una empresa reconocida por su labor en RSE y figurar en los principales rankings de reputación de empresas que premian esta labor, lo que nunca había ocurrido en la compañía:

-Great Place to Work: 7º puesto en 2012 y 5º en 2013.

-Merco: 60º puesto en 2013 y 36 en 2014.

-Merco Personas: 31 posición en 2014.

-Merco Buen Gobierno y RSE: 74º en 2014.

-Merco Tracking (opinión de los ciudadanos): 27 en 2017.

-Reprack Reputation Institute: 29 en 2014.

-Meaningful Brands de Havas Media (estudio mundial): 10º posición en España 2014.

-Top Employer 2014.

-European Business Awards 2013 como empresa empleadora.

La compañía también ha recibido numerosos premios por sus políticas de Recursos Humanos y RSC de organizaciones públicas y privadas, como la Fundación Biodiversidad, siendo candidata a los premios Europeos a la Biodiversidad en 2014.

## **Conclusión**

La estrategia de RSE y su proyección a la sociedad ha comenzado a producir resultados para la compañía, en diferentes ámbitos. Por una parte, se ha producido un aumento significativo de la reputación de la compañía entre sus grupos de interés y los propios ciudadanos españoles, como queda recogido en los diferentes índices e indicadores.

De forma paralela, se ha reforzado el modelo de empresa y la vinculación de los propios colaboradores de la misma, a través de su implicación directa en las diferentes iniciativas del Marco, y gracias al orgullo de pertenencia derivado de la mayor relevancia social de la compañía. Esto queda demostrado en las encuestas de satisfacción de empleados y en su inclusión en los principales rankings e indicadores de calidad como empleador, donde la opinión de los propios colaboradores es un elemento fundamental.

La proyección de este valor como empleador al mercado es fundamental ante la necesidad de atraer talento que se deriva del plan de expansión de la empresa en España para los próximos años. Este contempla 22 nuevas tiendas y casi 400 millones de inversión en los próximos cinco años, lo que implica la necesidad de contratar a más de 4.000 nuevos profesionales de todos los niveles.

En tercer lugar, la compañía ha detectado nuevas oportunidades de negocio, como el desarrollo de la gama de productos sostenibles, y ha potenciado el modelo de co-construcción con sus proveedores, reforzando su apuesta por los proveedores españoles y construyendo relaciones más sostenibles con ellos, basadas en el buen gobierno y la ética de los comportamientos. A medida que esta realidad se consolida, surgen nuevas oportunidades de colaboración y mejora la gestión de los propios proveedores, dentro de un modelo de exigencia mutua y aumento de la productividad que aumenta su competitividad de cara a la expansión internacional.

También se han detectado oportunidades de mejora en procesos y dinámicas internas, como el reciclaje de residuos o la eficiencia en el uso de recursos, que tienen un impacto directo en los resultados y en la calidad de los productos y servicios ofrecidos a los clientes.

Por último, la integración de la sociedad y los consumidores en la ecuación ha permitido a Leroy Merlin reforzar su ambición de ser la empresa de referencia para los 45 millones de habitantes españoles y no sólo para los millones de personas que hoy ya confían en la marca.