

Media Markt: el segundo asalto a Internet

El primer salto de Media Markt a Internet acabó con el cierre de la tienda online. Tras aprender la lección y comprar Redcoon, vuelve a la carga.

18 de enero de 2013

Tras un intento fallido, Media Markt, el gigante europeo de la distribución de electrónica de consumo, se dispone a relanzar su negocio online. Este nuevo asalto coincide con otros retos importantes para la compañía: su desarrollo en China, donde hace poco que se estableció, el continuo crecimiento de Amazon en Europa, la competencia de la cadena de electrodomésticos Best Buy, los cambios en la demanda de ciertas categorías de producto y el aumento de productos de marca blanca.

El caso "Media Markt: ¿un modelo de éxito para el siglo XXI?", del profesor del IESE [Marc Sachon](#) y Eric Laux, repasa las implicaciones estratégicas y operativas de la incursión en el e-commerce.

Una compañía singular

Media Markt está integrada, junto con Saturn y ahora también Redcoon, en Media-Saturn Holding, un conglomerado empresarial controlado por el grupo alemán Metro.

A pesar de estar bajo un mismo paraguas, las tres marcas se gestionan de forma totalmente independiente. De hecho, compiten entre sí, y la mayoría de los consumidores desconocen que forman parte de un mismo grupo.

En el caso de Media Markt, esa independencia para gestionar de forma autónoma el negocio no solo se aplica respecto a la matriz, sino también entre la propia red de establecimientos.

Cada tienda se constituye como una sociedad de responsabilidad limitada y a sus

responsables se les ofrece una participación del 10% de la misma.

No son meros directores de tienda, sino más bien socios gestores y emprendedores. Y mientras cumplan con una serie de indicadores clave de rendimiento, perfectamente definidos con anterioridad, tienen libertad para tomar decisiones acerca de productos, precios, compras, marketing y contrataciones.

En consecuencia, la oferta no es homogénea, sino que cada tienda tiene un surtido de productos y precios adaptado a las particularidades de la zona, el establecimiento y su clientela habitual.

Primera experiencia

La primera tentativa de desembarco de Media Markt en el negocio online se produjo en el año 2000, con la puesta en marcha de un portal autónomo para la venta a través de Internet.

La experiencia no fue del todo bien. Entre otras razones, por la estructura descentralizada del negocio. Cada tienda ajustaba su publicidad y su forma de operar a las necesidades de los clientes en cada región. Y la aparición del portal online, con una oferta visible para todos, puso de manifiesto la heterogeneidad del surtido y de los precios.

De pronto, las tiendas físicas de Media Markt tuvieron que hacer frente a unos precios online establecidos en el ámbito nacional. Con el agravante de que muchos de los clientes que habían comprado productos en Internet acudían a las tiendas físicas en busca de servicios de posventa, lo que incrementaba sus costes pero no sus ingresos.

La apertura del canal online supuso un conflicto entre canales, que repercutió negativamente en las ventas y en los beneficios de las tiendas convencionales y de sus gerentes accionistas, lo que acabó derivando en tensiones internas.

En busca de una estrategia multicanal

Aunque la aventura se dio por terminada en 2007, la compañía era consciente de que renunciar a las ventas a través de Internet no era una opción: es imposible ir contra la tendencia y, además, distintos estudios han demostrado que la venta online está ganando cada vez más cuota de mercado, mientras la venta tradicional se está estancando (en el mejor de los casos).

Media Markt tenía que buscar una fórmula mejorada que resolviera el conflicto entre canales.

En 2011 aparece la oportunidad de comprar Redcoon, un "*pure player*" de Internet especializado en la venta de electrónica con grandes descuentos. Y la empresa aprovecha esta operación para volver a poner en funcionamiento las propias plataformas de venta online de Media Markt y Saturn.

Para llevar a cabo la estrategia multicanal, los directivos de la empresa determinaron cinco pilares fundamentales: usar el modelo online plenamente integrado con las tiendas; utilizar la misma marca Media Markt, o Saturn, dentro y fuera de Internet; fijar en Internet precios competitivos y transparentes vigentes en todo el país; contar con una amplia gama de productos en Internet mientras las tiendas continúan con una selección descentralizada; y organizar la logística basándose en un almacén central combinado con la externalización de ciertos módulos, la cooperación con los mejores proveedores y la completa integración con las tiendas.

La experiencia les ha servido para abordar algunos aspectos que se identificaron como problemas críticos en el primer intento.

Pero los directivos siguen teniendo sobre la mesa aspectos estratégicos que resolver: ¿cómo mantener los incentivos adecuados para los responsables de las tiendas, evitando el conflicto de canales? ¿Cómo definir los precios online de ámbito nacional, conservando la capacidad de los directores de las tiendas para decidir sus catálogos de productos y los precios de su región? ¿Cómo competir con Amazon, la empresa online más grande del mundo?

www.iese.edu/es/insight