



O.J.D.: No hay datos  
E.G.M.: No hay datos  
Tarifa: 12500 €  
Área: 3045 cm2 - 500%

## Caso de Estudio

### 24 La estrategia de SEUR para crecer sin deuda

A través de este artículo conocemos cómo SEUR ha llegado donde está desde su nacimiento en los años 40 hasta el control de GeoPost para su expansión total en Europa.

*Susana Blázquez*



Caso de Estudio

# La estrategia de SEUR para crecer sin deuda



El líder de la mensajería española es una rara avis empresarial porque **minimiza sus relaciones con los bancos**. Ha utilizado todas las fórmulas **habidas y por haber para crecer**, todas menos la **deuda bancaria o la salida al parquet**. La autofinanciación es su dios, y para poder desarrollarse **bajo esta religión ha creado una fórmula mixta de franquiciados asociados** y se ha vendido a uno de los **líderes internacionales del mercado** manteniendo la independencia. Un **fino encaje de bolillos** que merece la pena contar



Susana Blázquez

Redacción Estrategia Financiera

**S**eur es obra de un visionario alérgico a la deuda. Una empresa capaz de ponerse en manos de una multinacional sin sacrificar su identidad y su nombre para dar el salto a la internacionalización sin crédito. Todo un logro obra de Justo Yúfera, uno de esos emprendedores/visionarios españoles hecho a sí mismo que habría llegado al estrellato mundial de haber nacido con apellido estadounidense. En plena posguerra y con un país de comunicaciones tercermundistas, Justo Yúfera adivinó el negocio de la mensajería urgente para los bancos, había poco más, y fue el pionero. A finales de los sesenta supo apoyarse en Ramón Mayo, un estudiante de económicas que dimensionó el negocio para darle estructura empresarial mientras iba escalando puestos hasta llegar a la vicepresidencia de la empresa.

"Crecer con nuestros recursos" ha sido el lema de Ramón Mayo y el testigo que ha traspasado a Alberto Navarro, actual consejero delegado de SEUR. "Tenemos la financiación del grupo y no salimos a mercados financieros, no dependemos de los bancos ni de la bolsa, nos autofinanciamos", es hoy la frase preferida de Alberto Navarro. Por el camino han utilizado las mil y una fórmulas para desarrollarse sin deuda. En los años ochenta se subieron al carro de las franquicias, un matrimonio muy adecuado para aportar liquidez y crecimiento a la empresa. El modelo utilizado por SEUR tenía particularidades propias, un sistema mixto que convertía a los franquiciados en socios de la empresa.

SEUR tenía 54 propietarios que controlaban 85 franquicias y funcionaban de forma demasiado autónoma cuando desembarcó GeoPost como accionista mayoritario. La multinacional francesa decidió deshacer parte del camino en 2008. "Es necesaria una centralización directiva y organizativa de la empresa que hasta ahora se limita, prácticamente, a comercializar una oferta común de servicios y tarifas", declaraba uno de sus directivos a la prensa por aquel entonces. Entonces se multiplicaban los servicios por el número de franquicias, la ineficiencia era notable. Desde entonces, el objetivo ha sido la integración de los servicios en las oficinas centrales para ahorrar costes.

Otra genialidad del fundador Justo Yúfera, la última, ha sido la venta de su participación empresarial a GeoPost, el último sacrificio realizado a favor de su obra. Dos motivos condujeron a tan drástica decisión, el primero fue la carencia de descendientes directos tras la muerte accidental de su hijo. El segundo fue la decisión de vender la empresa a un líder multinacional de la mensajería para dar servicios en todo el mundo a sus clientes. La decisión ha sido imprescindible para mantener a SEUR como líder en España y Portugal, y competir en un mundo globalizado.

Con más de ochenta años, Justo Yúfera eligió cuidadosamente al mejor *partner* para dar continuidad a su empresa. El abanico era complicado, y estaba dominado por fondos de inversión como JPMorgan, y los fondos de capital riesgo como Vista Capital. La elección de GeoPost tuvo razones de peso, un trans-

portista internacional que aseguraba el futuro y la expansión de la empresa y desechaba cualquier tentación especulativa.

GeoPost era, y es, el líder europeo del transporte urgente. Tiene el 60% de SEUR, el resto está en manos de franquiciados. Un matrimonio de éxito que empezó a fraguarse en 2004. "Apostamos por un socio industrial que conjugaba la mayor parte de los beneficios requeridos por la mensajería en lugar de un socio financiero, e hicimos un acuerdo de colaboración a medio plazo con la idea de consolidarlo. GeoPost compró el primer paquete accionario, y desde ahí ha ido comprando participaciones hasta hoy", cuenta Alberto Navarro. El accionariado de GeoPost fue otra razón de peso en la elección, es una empresa pública francesa que no se plantea salir a bolsa. "Y eso que nuestros competidores en el mundo, FedEx, UPS, DHL y TNT Express, están en bolsa", puntualiza Alberto Navarro.

SEUR puede ir de la mano de GeoPost donde quiera, es el socio internacional que aporta al líder ibérico la dimensión para crecer y comportarse como una multinacional, una nueva proyección. "GeoPost es de La Poste que tiene además un banco, Banque Postal. Es un grupo muy robusto con liquidez para financiar la expansión internacional". De la misma forma, la rentabilidad de la empresa española financia

## La historia interminable

SEUR es un pequeño milagro empresarial. En 71 años ha dado el salto de PYME con dos almacenes en Madrid y Barcelona a liderar el transporte urgente en España y Portugal con envíos a todo el mundo. El artífice ha sido Justo Yúfera, un emprendedor con estudios primarios realizados en Francia porque es hijo de emigrantes. Sin dinero, sin experiencia empresarial y en plena posguerra fundó la hoy SEUR en 1942. Un servicio por tren de 24 horas y los llamados "corsarios" por carretera era el transporte urgente de la época, y Yúfera intuyó que el futuro pasaba por hacerlo crecer. En 1960 daba servicio a las principales capitales de provincia españolas por tren. En los años 70 Seur utilizaba furgonetas por carretera, montó redes de almacenes, diseñó rutas optimizadas en tiempo y empezó a dar servicio internacional. En los 80 alcanzó el liderato y despegó de todos sus competidores, algunos desaparecieron por no asimilar los cambios. SEUR siguió acortando tiempos e implantó el reparto en menos de 24 horas.

El milagro de su rápido crecimiento ha sido el modelo de franquicia, algo inusual en el transporte. SEUR se asoció a pequeños socios locales que adoptaban su marca, y realizaban contrato de exclusividad para realizar la expansión territorial. La vinculación se hizo definitiva cuando los franquiciados pasaron a ser socios de la empresa. SEUR España es el nombre adoptado en 1984, una matriz con filiales y franquicias, en 1997 se convierte en franquiciadora. En el siglo XXI nace SEUR Pharma la división especializada en laboratorios farmacéuticos, siguen otros servicios especializados. En 2004 firmó la alianza con GeoPost para desarrollar el negocio en Europa. La asociación culmina en septiembre de 2012 cuando GeoPost controla la empresa, pasa de tener el 38,9% al 55% del capital, hoy tiene el 60%, porcentaje que aumenta a medida de los deseos de desinversión de los franquiciados. El presidente de Seur es Yves Delmás, francés.

## Caso de Estudio

La **estrategia de SEUR** para crecer sin deuda

### SEUR, empresa familiar nacida en 1942, decidió aliarse en 2004 con el líder europeo de transporte urgente, la multinacional francesa GeoPost para internacionalizarse

sus propias inversiones. Una tranquilidad duradera, "no parece que GeoPost cambie en su idea de abstenerse de la salida a Bolsa, su cultura es otra".

#### CRECER CON APOYO

Con estos mimbres, SEUR puede poner sus cinco sentidos en el negocio, crecer y crecer. "Hemos podido acompañar a nuestros clientes en su salida al exterior en la crisis gracias a GeoPost, muchos de ellos han dado el salto al mercado internacional, y sin la alianza de GeoPost habríamos perdido la oportunidad". Vender al exterior es apenas lo único que va bien en España, y "nos beneficiamos de ayudar a las empresas a hacerlo, el crecimiento internacional es lo que nos ayuda a capear la crisis. No todos nuestros competidores pueden decir lo mismo porque carecen de red en otros países".

El cliente de SEUR no sabe si su paquete es recogido por SEUR y entregado por GeoPost u otra marca

del grupo en otro país, ni tiene por qué saberlo. Es un proceso transparente que puede controlar de forma telemática. Se complementa con SEUR Predict, un servicio gratuito para llevar la personalización de la mensajería a sus últimas consecuencias: predecir la hora de llegada al domicilio y poder cambiarlo mediante SMS. El servicio Predict funciona en todos los países, es un proyecto desarrollado desde hace tres años por DPD, los colegas británicos del grupo GeoPost.

Aprovechar la innovación de todas las filiales de GeoPost es otra de las ventajas de pertenecer a una multinacional. "Podemos coger los servicios que funcionan en otros países cuando nos parecen interesantes y viceversa, GeoPost puede tomar servicios locales para implantarlos en su mercado global". Esta forma de mutuo enriquecimiento sin obligaciones ni cortapisas es la ventaja más ensalzada por Alberto Navarro. "GeoPost respeta a sus filiales en cada país, es una cultura que nos beneficia a todos. SEUR es su pata española y lo seguiremos siendo con identidad propia".

GeoPost ha crecido apoyándose en socios locales muy fuertes en sus mercados, así ha conformado una red muy capilar con presencia directa en cuatro continentes que llega a todos los países del mundo menos Afganistán y Mongolia. Para hacerlo ha seguido una estrategia floral de respeto a lo local, GeoPost opera más como un *holding* que como un integrador como pueda ser DHL. Así, SEUR aprovecha la economía de escala de ser una multinacional sin serlo. Pertenecer a un grupo muy respetuoso con cada una de sus filiales le ha permitido ser sostenible en un mundo global evitando la inversión y con ello el, casi

#### El valor añadido de la urgencia

SEUR ha basado su crecimiento en el concepto de la urgencia, una petición de creciente demanda desde los años sesenta. España había entrado en un desarrollo económico acelerado y SEUR saltó del tren a la carretera con una flota de vehículos ligeros para acortar tiempos. Fue pionero, había grandes empresas de transporte por carretera como Guipuzcoana o Cualladó y la mensajería se circunscríbía a la banca y a los laboratorios farmacéuticos. SEUR implantó la paquetería urgente en todas las capitales de provincia. En los años 80 asocia su nombre al de rapidez y puntualidad, con el compromiso de llegar en 24 horas a toda España. Otra vez fue pionero, hasta el punto de asociar mensajería urgente a su nombre, igual que la marca Aspirina lo es a los analgésicos o los Kleenex a los pañuelos desechables.

#### A medida del cliente

SEUR ha enriquecido su estrategia para adaptarse a las necesidades de sus clientes. Empezó como un servicio urgente mono-producto, un simple transporte de paquetes, correspondencia o documentación. Los servicios se han sofisticado con el transporte en frío, servicios especiales para productos farmacéuticos y servicios especiales para el transporte de los productos del *e-commerce*, que llevan la adaptación a sus últimas consecuencias con avisos de entrega y opción de cambio de horario a través de SMS y la opción de recoger el paquete en un centro de recogida. Un ejemplo de adaptación es la campaña "Las cerezas del Jerte" que pone en marcha cada año, desde hace doce, para distribuir más de 6.000 envíos nacionales e internacionales con 30 toneladas de cerezas durante tres meses con embalajes especiales.

SEUR discrimina con servicios adaptados a pyme, multinacionales y grandes empresas. Con las multinacionales se convierte en un *partner* de logística y transporte crítico para su pata internacional. La oferta de soluciones a medida para pyme responde a los criterios de buen precio y eficacia.

## Caso de Estudio

La **estrategia de SEUR** para crecer sin deuda

seguro, endeudamiento necesarios para implantarse en otros mercados. "Nos ha ido muy bien con esta estrategia financiera y aunque desconocemos cual es la de GeoPost en lo que respecta a salir a bolsa, no creo que lo haga una empresa pública dueña de un banco, ¿qué sentido tendría?"

### A MEDIDA DEL CLIENTE

Llevan a gala su adaptabilidad a los clientes. "Ayudamos a grandes empresas como Inditex o Mango a salir fuera y tenemos como clientes a las mejores empresas, somos los líderes". La integración con el cliente para que pueda visualizar el lugar en el que está su pedido en tiempo real ha absorbido una gran parte de sus inversiones desde 2004. "Las empresas pueden hacer un seguimiento *on-line* de sus envíos, que aparecen en pantalla con su propio nombre".

Tener a las empresas de mayor gasto en mensajería del mercado no los aparta de los más pequeños. "Apoyamos mucho a la pyme, como Gourmet que vende productos nacionales dentro del país". SEUR tiene una propuesta de valor para los emprendedores. El proyecto Desafío SEUR es una especie de concurso para dar transporte gratuito durante un año al emprendedor que presente la mejor idea de negocio *online*.

El precio no es acorde al cliente sino al transporte. "Insistimos mucho en que el transporte tiene un precio", depende de los puntos de origen y destino y origen y del volumen. "Damos el precio en función de la casuística, salvo que hagamos la logística porque podemos hacer todo el ciclo completo del transporte". Un valor añadido que integra la logística completa con la preparación de la mercancía, la gestión y el control del proceso en un sistema llave en mano.

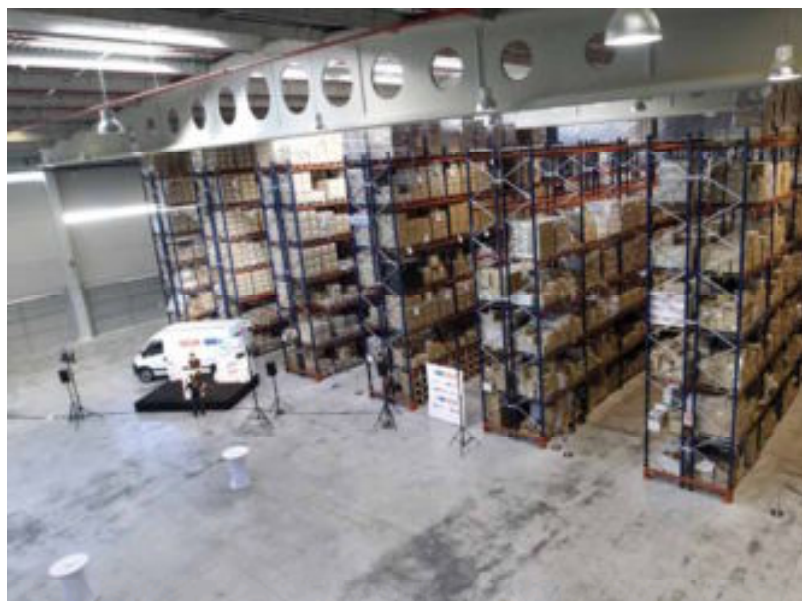
### COMERCIO ELECTRÓNICO

El *e-commerce* es su próxima parada. "Apostamos por este tipo de servicio innovador porque es uno de nuestros ejes de crecimiento. GeoPost ha crecido mucho con el *e-commerce* hasta convertirse en líder por número de envíos a través de sus filiales como la británica". SEUR está recorriendo el camino, tras invertir en la tecnología adecuada al *e-commerce* se ha convertido en el líder ibérico por número de envíos. Otra vez, la fuerte apuesta de GeoPost por los líderes locales ha permitido ganar la batalla del *e-commerce*, un mercado en el que la capilaridad es imprescindible. "Hay que ir a todos los domicilios".

SEUR basa su apuesta estratégica en tráficos internacionales y *e-commerce*, los dos ejes de mayor crecimiento en la mensajería española. La tasa de penetración de *e-commerce* es todavía pequeña, pero "seguimos apostando por ello por su recorrido. Llegamos a 120.000 domicilios al día, hacemos unos 12 millones entregas año, y una mayoría son relativas al *e-commerce*". El *e-commerce* representa el 15% de la facturación de SEUR, mientras que el tráfico internacional supone el 20%. "Ambos nos ayudan

a solventar la caída del transporte clásico nacional porque crecemos a tasas del 18% en tráfico internacional y del 23% en *e-commerce*". La entrega de paquetes comprados *on-line* supuso el 20% de sus ingresos en 2013.

SEUR ha mejorado su tecnología para servir al usuario del *e-commerce*, un cliente que exige mucha



### Los datos

SEUR es el líder del transporte urgente en España y Portugal con el 22% de cuota de mercado. Tiene 6.300 empleados, más de 1.000 tiendas de proximidad, 238 puntos de venta y una flota de 3.500 vehículos. Da servicio a más de 1.200.000 clientes, y mueve 300.000 paquetes al día.

A través de su socio estratégico y principal accionista, GeoPost, hace entregas en 230 países. La red internacional de GeoPost es la primera red terrestre intraeuropea bajo la marca DPD. GeoPost ha realizado una inversión acumulada de 380 millones de euros en la adquisición de franquicias desde 2004 para lograr el 55% del capital de SEUR.

La empresa facturó 625 millones de euros en 2009, y ha decrecido algo más del 15% hasta llegar a los 535 millones de euros de 2012. Ha cerrado 2013 con crecimiento, su actividad ha crecido un 10% aunque la cifra de los ingresos es menor por la fuerte entrada en su mix de actividad del *e-commerce*, que mueve paquetes más pequeños y baratos. A pesar de ello, en 2013 han ganado en rentabilidad.

La evolución negativa está siendo frenada por tres actividades con mucho recorrido. Las ventas internacionales que han crecido un 18% en 2012 sobre el año anterior hasta los 88 millones de euros, y suponen el 16% de los ingresos totales de la empresa. El *e-commerce* ha crecido un 23% en 2012 hasta llegar a 82 millones de euros, SEUR tiene el 30% de este mercado. La tercera área en crecimiento es la logística de valor añadido, con 24 millones de euros de facturación.

Invierte 10 millones de euros anuales en innovación y mejoras desde 2004, el grueso de lo invertido en 2013 ha sido para responder al crecimiento del *e-commerce*.

## Caso de Estudio

La **estrategia de SEUR** para crecer sin deuda

### La constante innovación en servicios y ofertas posibilita a SEUR mantener su liderazgo y el músculo financiero aportado por GeoPost le permite hacerlo sin deuda

accesibilidad. Un ejemplo, Punto Pack es su red de puntos de conveniencia para recoger los envíos, con más de 1000 puntos en España. "Vamos hasta tres veces a su domicilio, y si está ausente llevamos el paquete a un Punto Pack. Somos líderes en capilaridad, y las grandes empresas nos reconocen como

#### Hijos de la innovación

La innovación marca la forma de competir de SEUR. "Nuestra inversión se ha basado en la tecnología, y lo hacemos de forma transversal. El *e-commerce* es lo que requiere más inversión tecnológica", para mejorar la experiencia de compra del consumidor, sobre todo. Fruto de ello es SEUR Predict, una solución innovadora para informar de la ventana horaria de la entrega del pedido con una ventana de dos horas que informan el día anterior mediante SMS al cliente con la opción de cambiar la fecha de la entrega. Previén reducir la horquilla de entrega a una hora. El servicio se completa con los puntos de recogida Punto Pack, donde son enviados los paquetes al tercer intento fallido de su entrega. El servicio con una hora de ventana horaria estará implantado a final de año. Para su funcionamiento, los repartidores dispondrán de una PDA con el *software* necesario.

En el servicio SEUR Frío garantizan una temperatura controlada de 2°C a 8°C desde la recogida hasta la entrega en destino, sin romper la cadena del frío.

Intertienda es otro proyecto innovador desarrollado para las tiendas de Zara que genera un pedido de forma automática para reponer de tienda a tienda y servir a los clientes que piden una prenda disponible en otra tienda.

#### Gestión de morosos

SEUR no mide los morosos como tal. "Tenemos mayores dificultades por la crisis pero no es un tema crítico, si se han alargado los plazos de pago pero es difícil llegar a la morosidad porque si un cliente deja de vender deja de entregar", explica Alberto Navarro. La empresa cuenta con un departamento de gestión de riesgos y de clientes. Los franquiciadores son quienes más ayudan en la gestión de riesgos, conocen muy bien a los clientes por la cercanía. "Nos permite anticipar el riesgo. Tenemos a clientes muy fieles con muchos años de antigüedad y si alguno acaba en concurso de acreedores lo gestionamos, pero nos afecta a la cuenta de resultados porque realizamos una gestión continua del riesgo".



diferenciales por ello". Seguirán profundizando en el mercado español mientras alcanza las tasas de penetración que Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia o Alemania tiene mucha penetración. "A España le quedan cuatro o cinco años para ponernos en tasas similares".

#### EL FUTURO

El *e-commerce* no es la única diversificación de SEUR. Ha aprovechado la liberalización del negocio postal para incorporar los servicios de burofax y telegrama. "Nos asociamos con Logalty, con la entrada en el 10% de su capital en 2011, para hacer comunicaciones certificadas con validez legal, igual que hace Correos. Ahora competimos con ellos con inferiores precios, y podemos hacerlo de forma más eficiente. Ya trabajamos hasta con despachos de abogados".

Ahora están potenciando el negocio del frío, en el que han invertido dos millones de euros durante 2013. Tienen cámaras frigoríficas en sus delegaciones, así como camiones y vehículos frigoríficos más pequeños. Son capaces de adaptarse a sus clientes por tipología de mercancías, y eso les ha permitido crecer mucho en el segmento de *e-commerce* gourmet. También sirven a Mercachef, la plataforma *online* de la red de las empresas públicas Mercas, para llevar los productos al cliente de restauración, a las tiendas y a los domicilios. "Arrancamos en septiembre de 2012 y estamos integrando a los diferentes Mercas. Ellos han hecho el desarrollo, nosotros somos el transportista y el BBVA ha realizado el sistema de pago". Se acercan a mercados como el de la Boquería de Barcelona para entregar pedidos de frío en el día. Hay más proyectos.

La facturación ha caído por encima del 15% desde 2009. No les da miedo, es debida a la crisis. "Vamos a mantener la facturación durante los próximos años porque reinvertimos el *cash* para crecer, y GeoPost invierte en la medida de su participación". Acceder a deuda financiera sigue sin ser un recurso de la empresa, ni siquiera ahora, y los bancos solo financian la tesorería y parte del circulante. "Tiramos mucho de Geopost porque funciona como una entidad que consolida el *cash* a nivel mundial". Han ajustado precios a la situación del mercado sacrificando algo de la rentabilidad para ganar cuota de mercado y crecer en volumen del trabajo. "Estamos en volúmenes precrisis, en 2012 llegamos al suelo de nuestra actividad, pero en 2013 hemos crecido". Como tantos otros, pero sin deuda, una gran ventaja. ■

SÓLO EN <a href="http://estrategia-financiera.wkce.es">http://estrategia-financiera.wkce.es</a>	Acceda a:
	 Ecommerce, una potente vía de internacionalización y ahorro de costes
	 Todo lo publicado sobre #SEUR