

# L'apetitós negoci dels supermercats

En la dècada dels noranta la irrupció de grans superfícies semblava condemnar el comerç de proximitat a la pràctica desaparició. Les cadenes de supermercats, algunes de les més importants ubicades en els nostres territoris, s'han encarregat, però, de capgirar la situació. Moltes es troben immerses en un procés de creixement exponencial per guanyar en dimensions i quota de mercat, un procés que ha atret l'atenció dels grans grups de distribució.

**F**a escassament tres o quatre anys, Mercadona creixia en nombre d'establiments a un ritme d'una trentena anuals. Després va passar a una cinquantena i enguany, el seu president, Joan Roig, ha anunciat que inaugurarà un centenar de botigues arreu de l'estat espanyol. El creixement és exponencial, però no és l'únic cas en el sector. Al País Valencià també, el seu principal competidor, la cooperativa Consum, integrada dins el Grup Eroski, obre actualment entre 25 i 30 botigues anuals, quan fa menys de deu anys el ritme d'expansió era menys de la meitat que l'actual.

Les xifres parlen per si soles. En els últims dos anys s'han obert 18 hipermercats al conjunt de l'estat espanyol, fins assolir la xifra de 298, el que representa un increment del 6,4%. Pel que fa a supermercats, en aquest mateix període, es va passar de 4.267 establiments a 5.291, amb un increment de quasi el 24%. Les cadenes de supermercats es disputen aquest creixement ja sigui a través de l'obertura d'establiments propis o optant a la compra de cadenes ja instal·lades. L'objectiu en els dos casos és el mateix: guanyar en dimensió i quota de mercat.

Responsables de Mercadona, Consum, Condis, Bon Preu i de la cadena mallorquina Syp Consum es mostren més d'acord amb el creixement propi, tot i que també és cert que quan han tingut l'oportunitat de comprar altres cadenes no l'han desaprovechada. Bon Preu va adquirir a finals de l'any passat dotze dels supermercats de què Carrefour s'havia de desprendre a Catalunya per evitar posicions de domini. Mercadona va comprar fa tres anys el grup Páquer per entrar a Catalunya. Condis, especialitzada en l'abastiment de zones metropolitanes, també ha optat per la compra a l'hora de créixer

tant a Madrid (supermercats Undeva i la cadena d'alimentació Hermanos Bravo), com a Catalunya (Cooperativa 70, de Girona). Fa escassos dies, l'empresa alacantina Mas y Mas (el tercer grup de distribució minorista al País Valencià) anunciava la compra de cinc establiments de la cadena Super León.

D'exemples n'hi ha molts. I entre les estratègies més agressives hi ha la de Caprabo, que últimament ha optat per créixer a cop de talonari. De les 63 tendes obertes el 2001, 48 van ser adquisicions. Un balanç al qual s'ha d'afegir la recent compra de la cadena valenciana Enaco, que donarà una nova empenta a l'expansió de Caprabo, impulsada pel seu director general, Xavier Argenté, des que va arribar a la cadena fa escassament un any.

**Obrir o comprar.** "Si optes per obrir botigues noves has d'enfrontar-te a dificultats administratives, de saturació, d'excés de competència, de no creixement del mercat...", assenyala Joan Font, director general de Bon Preu. "Si optes per comprar, hi ha l'inconvenient que acostumes a no poder triar, compres el que hi ha i moltes vegades el que hi ha no satisfà del tot els interessos del comprador. Cal veure quins actius tenen les empreses. En el cas d'Enaco, Caprabo es desfarà segurament de tot el que són franquícies, botigues petites i tot el que és venda al major, perquè no és el seu ofici. En el cas de Mercadona, amb Páquer va passar exactament igual. Si l'empresa que pots comprar té dotze punts de venda però n'has de tancar vuit perquè són de 300 metres quadrats, i això ja no és viable, llavors un es qüestiona l'operació", afegeix.

Malgrat els problemes, les operacions de compra continuen essent una de les apostes més clares de les empreses de

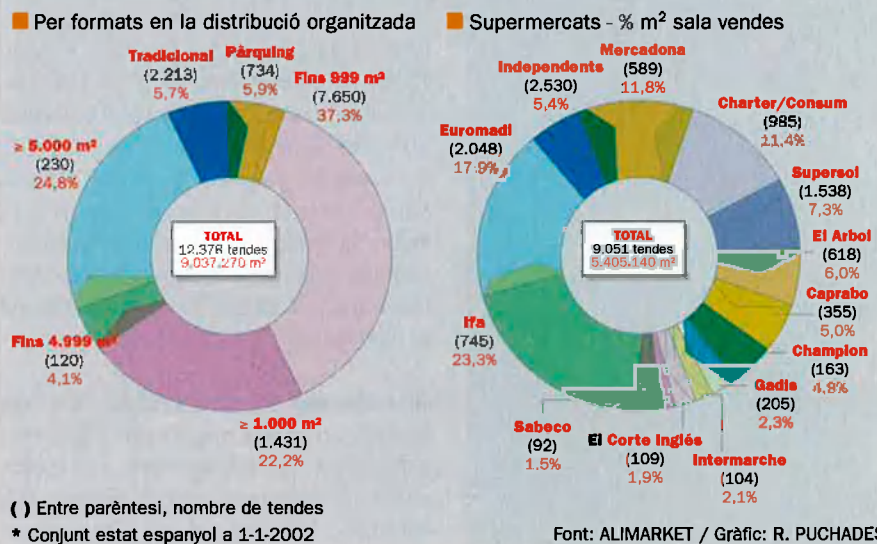
distribució alimentària per guanyar dimensió. Durant el 2001, les companyies integrades en el Consell d'Empreses Distribuïdores d'Alimentació de Catalunya (CEDAC), que integra dotze empreses catalanes del sector (entre elles Bon Preu, Caprabo, Condis, Covalco i Miquel Alimentació), van guanyar 300.000 metres quadrats de superfície comercial gràcies a les absorcions que van dur a terme.

**Canviar de mans.** Els experts coincideixen a assenyalar que si bé aquest fenomen de concentració ja fa anys que es va posar en marxa, també és cert que encara hi ha en els nostres territoris nombroses cadenes de supermercats mitjans, la majoria empreses familiars i amb un negoci molt localitzat, que podrien passar a mans de companyies més grans en els pròxims anys. Lluís Martínez-Ribes, professor del Departament de Màrqueting de l'escola de negocis ESADE, posa l'exemple de Supermercats Pujol, empresa propietària de la cadena Plus Fresc, líder en les comarques de Lleida. "És una empresa petita, que factura uns 9 milions d'euros. És rendible, ha estat sempre molt innovadora i qualsevol dia serà comprada. És qüestió de temps, perquè realment té unes dimensions incòmodes. Malgrat que és líder en la zona on treballa, li costa de créixer: obre dos o tres supermercats l'any, i en té 55 actualment. Però no té prou dimensió per ser líder d'un mercat més gran i, per tant, cada dia que passa augmenta la seva cotització."

No és l'únic cas. També podríem parlar de la cadena familiar Supermercats Llobet, amb seu a Sant Fruitós de Bages, amb una xarxa de 31 punts de venda i una facturació de 26,65 milions d'euros. O del grup de distribució Dialsur, amb seu a Elx, propietari dels supermercats Valu i Dialprix. El grup té 65 supermercats distribuïts entre el País Valencià i Múrcia. Totes dues cadenes, a petit tall d'exemple, podrien ser objecte del desig dels grups més forts.

En un mercat de compra-venda com el que sembla haver-se convertit el dels supermercats aquests últims anys, tan important és que hi hagi cadenes interessades a vendre, que no són totes, com d'altres que vulguin comprar. Entre aquestes últimes caldria incloure la cadena de su-

## Repartiment de la superfície de venda minorista



permercats Aldi, líder del sector a Alemanya —que sembla que ja s'ha interessat per alguns locals comercials d'Alacant—, el grup holandès Ahold, que gestiona l'ensenyà SuperSol —actualment entre les primeres cadenes de supermercats a l'estat espanyol fruit d'una agressiva política de compres desenvolupada en escassament cinc anys—, i també la nord-americana Wal Mart, el primer botiguer del món.

La pugna per fer-se amb una quota de negoci dels supermercats no s'ha reduït, però, a aquelles cadenes especialitzades

**Mentre que la implantació d'hipermercats al conjunt de l'estat espanyol creix a un ritme del 6% en els últims dos anys, el nombre de supermercats s'incrementa en un 24%. Les cadenes de supermercats es disputen aquest creixement ja sigui obrint establiments propis o comprant empreses ja instal·lades, com ha fet Caprabo recentment amb la cadena valenciana Enaco.**



**Els supermercats s'han equiparat en preus i gamma de productes als hipermercats. Segons Juan Luis Durich, director general de Consum (a dalt), el sector encara s'ha de "reciclar" i apostar per establiments més grans.**

en formats de proximitat. També hi han entrat els grans grups de distribució. En el seu dia, Carrefour es va fer amb la cadena Champion, i Alcampo amb Sabeco. El Corte Inglés compta ja quasi 140 centres d'alimentació i ha decidit potenciar les seves línies Supercor i Opencor. Així les coses, la pregunta és òbvia: per què s'han convertit els supermercats en objectiu tan preuat, quan a principis del noranta la irrupció dels hipermercats semblava que els escombraria del mercat de la distribució?

**Aposta per la proximitat.** "De tots els formats (grans magatzems, hipermercats, tendes superdescompte...) el supermercat és el que creix més", afirma Lluís Martínez, "bàsicament per dues raons. Una és la legislació, que no solament a l'estat espanyol, sinó també a Itàlia, França i a tot Europa, és cada cop més restrictiva davant la creació de grans concentracions comercials". I després hi ha el mateix urbanisme comercial: "Aquí vivim molt en vertical, en barris que concentren una gran densitat de població, idonis per a la ubicació de supermercats de proximitat, i evitar així al consumidor el fet d'agafar el cotxe, posar-se a conduir pel mig de la ciutat, sortir a la perifèria... En canvi, si visquéssim a Düsseldorf, com que les distàncies ja imposen haver d'agafar el cotxe, ens donaria igual desplaçar-nos a un centre de 3.000 metres quadrats, que es troben a cada tres o quatre cruïlles."

L'aposta de determinats governs autònoms per un model de proximitat —entre ells, clarament, els governs català i balear—, i per frenar l'increment d'hipermercats ha ajudat al desenvolupament de formats més petits, reconeix Jaume Angerri, director general de Comerç de la Generalitat de Catalunya. De fet, el Pla Territorial i Sectorial d'Equipaments Comercials vigent actualment al Principat determina que durant els anys 2001-2004 no es podran obrir nous equipaments en format hipermercat, mentre que sí que hi ha marge de creixement en els supermercats. Ara bé, l'èxit de la distribució de proximitat no solament ve donat per factors externs; també hi ha influït, segons Angerri, que "la diferència de preus entre els diferents formats s'hagi anat reduint,

gràcies, en part, a l'agrupació de les compres de petites cadenes i establiments a través de grans centrals de compra com són Euromadi i IFA". Les mateixes cadenes de supermercats han hagut de fer un important esforç per millorar la seva competitivitat.

"En aquests moments podem oferir els mateixos preus i la mateixa gamma de productes que fa deu anys oferien els hipermercats, però al costat de casa i amb un important estalvi de temps", assenyala Joan Font. El director general de Bon Preu reconeix que si bé un Caprabo, un Mercadona o un Bon Preu, de 800 o 1.000 metres quadrats, no pot competir en productes de no alimentació (jardineria, joguines, material escolar...), en el que és alimentació, en el que és la despesa setmanal de la família, "la tractem igual de bé que l'hipermercat, amb les marques de garantia de l'hipermercat i amb un nivell de competitivitat igual".

**Capacitat per negociar.** Font afegeix que cal tenir en compte un altre factor, com és la grandària: "Si enguany preveiem facturar 240 milions d'euros, fa deu anys la nostra facturació devia voltar els 12 milions, i amb aquesta xifra la capacitat de compra i de negociació no era la mateixa. En les empreses que competim avui dia, el nivell de professionalització de la gestió és perfectament comparable amb el de les grans multinacionals. El que no era possible fa quinze o dotze anys, ara ho és. I per tant, les empreses que eren fortes precisament en hipermercats de la rodalia, veient que se'ls hi talla el flux de clients perquè ens situem al costat de casa seva, decideixen agafar posicions en aquest mercat."

La irrupció de grans grups de distribució en el negoci de proximitat no sempre dóna els resultats esperats, segons Font, qui assenyala les dificultats que té el grup francès Auchan, que "sap fer funcionar molt bé els punts de venda de 10.000 a 12.000 metres quadrats, que són a 20 quilòmetres de la ciutat, i en canvi té moltes dificultats per gestionar els centres de proximitat".

Guanyar en dimensions ha permès als supermercats afrontar també la reestructuració del propi sector, un procés que encara està lluny de concloure. Així ho

CONSUM / JOAN GELIÀ / JORDI PLEY

## IMPACTE URBA

La implantació d'un supermercat en un nucli comercial contribueix a modernitzar-lo. L'afirmació no és gratuïta, sinó que es basa en un estudi que acaba d'elaborar ASEDAS, la patronal dels supermercats a l'estat espanyol, i que ha analitzat més de 3.500 comerços i més de 50 supermercats. Segons Julia Pérez, directora general de l'associació, els resultats indiquen que "més d'un terç dels establiments que envolten un supermercat han realitzat algun tipus de reforma, pràcticament tots mantenen la mateixa activitat des del moment en què es van fundar i, lluny de desaparèixer, han optat per modernitzar-se i especialitzar-se". D'aquests, el 68% es van reformar després de la implantació del supermercat, i el 24% ho va fer abans.

Segons Pérez, l'estudi conclou que l'obertura d'un nou supermercat el que produeix en l'entorn és un major nombre d'oferta per al consumidor, una atracció del consumidor cap a aquell centre no planificat, que els establiments del voltant aprofiten per especialitzar-se, dinamitzant aquell entorn. "Es produeixen sinèrgies en el consumidor: aquest fa la compra en el supermercat, li ho porten a casa i a la vegada aprofita per comprar en les tendes del voltant, i va a la sabateria, compra roba, el pa, etc."

Malgrat l'efecte dinamitzador dels supermercats, Julia Pérez es queixa del progressiu enduriment de la legislació, que també afecta els formats més petits: "A Madrid han començat a regular des de 750 metres quadrats i al País Basc a partir de 400 metres. O sigui que ara, en algunes comunitats, ens tracten com un format de gran superfície, que no ho som. I ens demanen fins i tot la mateixa documentació." B. A.

reconeix Francesc Orell, director general de Distribució Mercat, SA, societat que gestiona Syp Consum a les Balears. El 1999, Syp es va incorporar al Grup Eroski, format per les cooperatives Eroski i Consum, el qual té actualment un 30% de l'accionariat de la cadena mallorquina. El 70% restant està en mans d'una cinquantena de famílies de les Illes. Francesc Orell assenyala que més que créixer, l'estratègia d'aquesta cadena passa per posar al dia la xarxa de supermercats i per sanejar-la. "A Palma -explica- tenim moltíssim supermercat petit, de 400 a 600 metres quadrats. Sobren supermercats petits i en falten de grossos."

**Qüestió de dimensions.** El director general de Syp Consum creu que l'èxit del supermercat ha estat "reconèixer que no és tan pròxim al client com la tenda de conveniència ni tan lluny com l'hipermercat". De totes maneres, segons Orell, cal diferenciar entre supermercats de proximitat i supermercats d'atracció. El de proximitat tindria una superfície de venda d'uns 800 metres quadrats, està ubicat al centre de la ciutat, i representa una alternativa molt potent al client, especialment en la gamma de productes frescos. Mentre que en el supermercat d'atracció, ja parlaríem de 1.000 a 2.000 metres quadrats, amb un pàrquing mínim de 100 places. És un supermercat que no solament viu de l'entorn, sinó que, com que té pàrquing, també exerceix poder d'atracció en barriades pròximes. Un model que respondria a les necessitats d'àrees més residencials, amb habitatges unifamiliars, més a l'estil europeu. Orell creu que cal persistir en les dimensions cada vegada més extenses que necessiten els supermercats per donar un bon servei, tot i que reconeix que en aquest aspecte "la legislació tindrà molt a dir".

Amb el director general de Syp Consum coincideix plenament Juan Luis Durich, director general de la cooperativa Consum i responsable de supermercats del Grup Eroski. Segons Durich "al supermercat encara li queda molt que reciclar, per assolir un format de tenda modern, en què l'oferta de l'alimentació ha de ser una oferta especialitzada". Això portarà, des del seu punt de vista, a formats més potents de supermercats, per sobre dels

1.000 metres quadrats, la qual cosa crearà una necessitat important d'adaptació del sector: "A Catalunya, per exemple, la mitjana dels supermercats s'acosta als 650-700 metres. Al conjunt de l'estat espanyol és de 800 metres aproximadament. I això indica que són establiments que no complirien amb els requisits d'un supermercat modern."

**Marques amb nom propi.** El futur dels supermercats no sols passa per les dimensions, sinó també pels productes i serveis que ofereixin. També en aquest aspecte s'estan produint canvis importants comuns al conjunt de la distribució. Fa escassos dies, en un congrés internacional de grans empreses de distribució a Barcelona, André Tordjman, director de Màrqueting Internacional de la cadena d'hipermercats Auchan, ho deixava ben clar: "Volem convertir-nos en una marca", afirmava Tordjman. "La indústria de la distribució alimentària a França ha arribat a la maduresa i la millora ja no vindrà dels increments de vendes sinó de l'augment de la participació en la despesa del consumidor. L'èxit abans era oferir millors preus, però no és suficient per aconseguir fidelitzar el client. Necessitem que aquest percebi un valor afegit en la nostra pròpia marca que li faci preferir aquesta a d'altres. No volem ser només distribuïdors dels productes que comprem als diferents fabricants, sinó que anirem a comprar als fabricants allò que els clients ens volen comprar a nosaltres, amb la marca Auchan."

Si bé en altres moments els distribuïdors havien optat per imitar les marques nacionals, o introduir les marques blanques, per poder oferir preus ajustadíssims de vegades amb qualitats més que dubtoses, ara la tendència és la marca del distribuïdor. La mateixa cadena de distribució ha optat per posar nom propi a una línia de productes, cada cop més extensa, amb l'objectiu d'oferir una qualitat equiparable a la de les marques líders i amb una diferència de preu notable. Parlem, és clar, de productes Caprabo, Consumer, Hacendado, Bon Preu, Bosque Verde, Deliplus, Syp... que progressivament van desplaçant de les prestatgeries dels supermercats les diferents marques dels fabricants.



**Amb l'objectiu de captar la fidelitat del client i oferir-li productes fins un 30% més barats que els de les marques líders, les cadenes de supermercats han creat marques pròpies. Mercadona, sota la presidència de Joan Roig (a dalt), és la que ha aplicat una política més agosarada amb marques com Hacendado.**

“Qualsevol cadena és marca –assenyala Lluís Martínez, d’ESADE– en la mesura que la teva cadena generi confiança als clients, aquell nom el pots aplicar a cigrons, a plats cuinats... al que sigui. Fins i tot El Corte Inglés aplica la seva marca en productes *delicatessen*. Històricament aquestes marques s’han aplicat a productes bàsics, de gran consum: arròs, llet, sucres, paper de higiènic... i en canvi, cada cop més, a mesura que la marca té un significat en la ment del client, allò es pot aplicar a productes més sofisticats.”

Quins avantatges comporta per a la cooperativa valenciana Consum, per exemple, vendre la llet, el cafè o l’arròs amb marca Consumer en lloc de fer-ho a través de marques de fabricants com Ato, Bonka o Sos? Per a Juan Luis Durich dues són les raons fonamentals: “Una és la fidelització del client. Jo trasllade a través de Consumer una sèrie de valors (respecte al medi ambient, controls absoluts de qualitat...), amb els quals busque que el consumidor s’identifiqui. Però d’altra banda, d’aquesta manera aconseguisc controlar la marca enfront dels grans fabricants, que dominen el mercat de forma escandalosa, i llavors tinc una força més important. Fas un poc de contrapès enfront de Nestlé, Coca-Cola, Danone... que són grans monstres del màrqueting i de les vendes aparents.”

**Qualitat a un preu ajustat...** Hi ha marques, segons Durich, en què el cost de la publicitat representa fins un 15% del cost del producte. “I això és una barbaritat! Nosaltres gastem en publicitat aproximadament el 0,70% de les vendes.” Reduint el pes de la publicitat en el cost del producte, les marques pròpies del distribuïdor poden oferir un producte subministrat, de vegades, per les mateixes marques líders, però amb diferències d’entre un 20% i un 30% en el preu.

L’estratègia ha quallat en totes les cadenes de supermercats, en major o menor mesura: en els supermercats Bon Preu un 6% dels productes que ofereixen les seves prestatgeries són d’una marca pròpia; en el cas de Syp Consum, un 30% de les vendes en l’anomenada distribució dura (no productes frescos) es fan a través de la marca Syp; en la cooperativa Consum,

la marca pròpia representa més d’un 21% de l’oferta disponible en els seus establiments; i el cas més emblemàtic és el de Mercadona, on cinc marques pròpies (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus, Compy i Sedama) copen el 62% dels productes que ofereix en les prestatgeries dels seus supermercats. La tendència manifesta en tots els casos és la de continuar apostant per aquestes marques. Fins quan? Jordi Ubach, representant a Catalunya de Mercadona, reconeix que la intenció de la cadena és “continuar treballant en funció del que el client ens demani. Si el client ens demanés més primeres marques, en posaríem. Però cada vegada ens demana més dels nostres productes, perquè la diferència de preu és significativa amb la mateixa qualitat. De moment, no ens hem plantejat posar límits a aquest creixement”.

Fons del sector opinen que l’estratègia de Mercadona és excessivament agosarada i que pot arribar a limitar la capacitat d’elecció del consumidor. Per a molts, determinar quin és l’equilibri sovint no és fàcil. “No ens podem posar a oferir productes de qualitat molt baixa i de preu rebentat, com tenen els *hard discounts*, especialment els alemanys –adverteix Joan Font, de Bon Preu–, que tenen marques desconegudes, sense cap mena de garantia i que l’únic que busquen és l’últim preu sense mirar si la qualitat és la mínima que el ciutadà d’un país està disposat a pagar. En el cas de Catalunya, per exemple, que és un país molt marquista, ja es veu que aquestes ensenyes tenen una limitació claríssima i que la gent prefereix pagar una pesseta més.”

**...sense escanyar els proveïdors.** Apostar per marques pròpies també comporta certs canvis en la política de proveïdors. I si bé és cert que el món de la distribució alimentària s’ha caracteritzat tradicionalment per escanyar al màxim els proveïdors, ara el lema està de mans del mateix Joan Roig, de Mercadona, és no solament tenir clients fixos, sinó també treballadors i fins i tot proveïdors fixos. Jordi Ubach així ho argumenta: “Entenem que el proveïdor és també una empresa, té els seus treballadors i el que no pots fer és anar-li donant puntes de feina, que l’obliguin a carregar-se de treballa-

dors esporàdicament perquè després, tot seguit, li baixi la feina un altre cop. És un guanyar per a les dues parts: jo aposto per ell i ell a canvi ha de respondre a un grau d'exigència alt, vull que em doni una bona qualitat a un bon preu, i a canvi jo li garanteixo un contracte a quinze o vint anys." Una filosofia que, de moment, Mercadona només aplica a un 10% de la seva plantilla de proveïdors.

Saturació del mercat, escassetat de personal qualificat, costos logístics... són alguns dels reptes que haurà de resoldre el mercat de la distribució alimentària en els pròxims anys. Sembla que la grandària serà cada cop més important, i d'aquí la febre per les adquisicions, però tampoc cal perdre de vista les oportunitats de cadenes de supermercats mitjanes, força presents en els nostres territoris.

El que necessita la distribució de proximitat, segons Jaume Angerri, és "estar molt adaptada al ciutadà de l'entorn. I sovint no s'aconsegueix per una gestió centralitzada, que és la que apliquen les grans cadenes, i que tendeix a la uniformació de productes. La llet que es beu en algunes zones del País Valencià i de les Balears segurament no és la mateixa que en determinades zones de Catalunya". Aquesta proximitat és, per ell, un dels avantatges de les cadenes mitjanes, que continuen creixent fins i tot a partir de la compra d'establiments de cadenes més grans.

Malgrat tot, el procés de concentració no s'espera que remeti. I davant això, Juan Luis Durich, director general de Consum, reclama al sector "una veritable vocació empresarial": "Si l'empresariat dels nostres territoris té només una vocació econòmica o financera, acabaran desapareixent tots. Perquè avui hi ha cadenes mundials i europees que davant de Carabo, davant fins i tot de Mercadona, i no diguem ja de les cadenes mitjanes, com Bon Preu, seran capaços en els pròxims anys de posar damunt la taula de l'empresari corresponent quasi el doble del que val la companyia. Si jo no tinc un projecte empresarial, i el que tinc és simplement un projecte econòmic, no dubtaré. Avui hi ha empreses capacitades per tirar endavant, però no sé fins a quin punt tenen realment un projecte empresarial."

*Bàrbara Amorós*

## Deixi de somiar



## financem el seu cotxe en menys de 2 hores

Esportiu, familiar, utilitari, de luxe, clàssic, de disseny avançat... Ha arribat el moment de triar el vehicle que està desitjant comprar-se i aconseguir el seu préstec en menys de 2 hores.

Amb el Préstec Cotxe del Grup Banc Sabadell podrà demanar **fins a 50.000 euros**, amb un finançament **fins a 8 anys**, i **pagar en 12 o 14 quotes mensuals**.

*Així de ràpid i així de fàcil*

Sol·liciti el seu Préstec Cotxe trucant al

**902 323 555**

o per Internet

**BancSabadell**  
www.bancsabadell.com

**Solbank**  
www.solbank.com

**BancoAsturias**  
www.bancoasturias.com