



Caprabo i Mercadona són, amb 583 i 862 supermercats respectivament (dades del 2004), dues de les principals empreses de distribució de l'estat.

## Mercadona ix de compres mentre Caprabo es queda a casa

**Q**ue fer la compra no és una activitat tan simple com sembla ho sap tothom. Abans d'eixir de casa, cal consultar el frigorífic, assegurar-nos que no queden ous ni llet i, si en queden, calcular la quantitat exacta perquè no acaben caducant abans de consumir-los. Després ve la segona part: una volta a la botiga, cal triar el producte que done resposta a les nostres necessitats i que habitualment respon a dos paràmetres bàsics: qualitat mitjana i preu adaptat a la nostra butxaca. Les galetes de xocolata sempre seran una temptació, però és millor no endur-se-les si sabem que incrementaran la factura final i que, a sobre, ens faran engreixar innecessàriament.

Les disjuntives que diàriament es formula cada consumidor no són, en essència, tan diferents de les que es plantegen als empresaris de les cadenes de

Les dues grans cadenes de distribució afronten el 2006 amb estratègies diferents. Mentre Mercadona té previst obrir cent botigues noves, Caprabo emprèn un pla estratègic centrat en els supermercats que deixa en suspens la política d'expansió.

grans superfícies. I com en el cas dels consumidors, també ells afegeixen o esborren productes de la seua llista de la compra depenent de la butxaca i les posteriors oportunitats de negoci. Les grans cadenes de distribució dels Països Catalans, és a dir, Mercadona i Caprabo, ja tenen en mà la seua llista de compra i, a jutjar pel que hi han escrit, la situació dels respectius rebosts

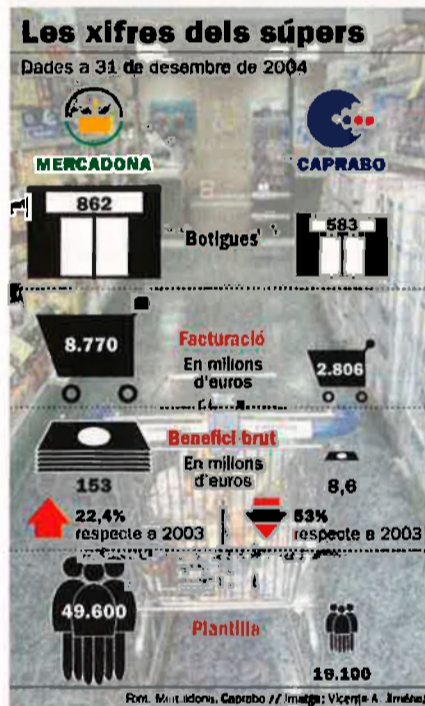
és ben diferent. Mercadona i Caprabo figuren, per mèrits propis, entre les deu primeres empreses de distribució de l'estat espanyol. Totes dues són empreses d'origen familiar que han aconseguit convertir-se en líders dins del sector. Tot i això, Mercadona i Caprabo afronten el futur de manera molt diferent. Mentre que Mercadona acaba de presentar uns resultats amb beneficis

de 249 milions d'euros i unes previsions que apunten a l'obertura de supermercats a un ritme de cent per any, Caprabo es prepara per a un any decisiu per consolidar el nou pla estratègic. El supermercat català, que encara no ha fet públics els resultats del 2005, va patir un descens d'un 53% en el seu resultat net el 2004, ha venut totes les seues gasolineres i ha posat a la venda els seus hipermercats.

**Digerir l'expansió.** Tot i les dificultats que travessa, Caprabo, amb 634.000 metres quadrats de superfície, ha estat i continua sent una referència en el sector. La firma catalana es va convertir des que es va crear, l'any 1959, en una empresa pionera: Caprabo inaugurava un nou servei de venda a l'estat espanyol basat en l'autoservei, una gama de 700 productes i preus molt competitius. Des d'aleshores, no ha parat de créixer. L'any 1989, comptava amb una xarxa de 39 supermercats i només un any després incorporava el format de mitjana superfície (establiments d'entre 1.500 i 4.000 metres quadrats). La dècada dels noranta seria, per a Caprabo, l'època de l'expansió. D'una banda, la firma feia els primers passos fora de territori principatí i inaugurava els primers supermercats a Madrid i a les Illes Balears. La seua presència a la capital espanyola es va consolidar el 2003 amb l'adquisició de la cadena madrilenya Alcosto i els seus seixanta supermercats. Per altra banda, apostava per reforçar la seua posició amb l'obertura d'hipermercats i benzineres. A final del 2005, la xarxa de tendes de Caprabo incloïa 579 centres repartits en dotze comunitats autònomes i 40 benzineres. En només deu anys, la firma propietat de les famílies Elías, Botet i Carbó i de La Caixa –propietària d'un 20% del capital– havia multiplicat per 6,5 el seu volum. La plantilla havia passat en aquell mateix període de 2.500 a 19.053 persones. Però Caprabo havia engolit massa, fins al punt d'enfitar-se, i els seus gestors van haver d'aplicar una dieta estricta.

Des del passat mes d'octubre, la firma catalana es guia per un nou pla estratègic que s'implantarà al llarg de tot aquest any i que defineix el format supermercat com el model natural de Caprabo. Es tracta, segons aquest pla,

de "concentrar els esforços en formats de tenda que s'adeqüen millor a les capacitats i el *know how* de la companyia i en els territoris allà on la marca ostenta una clara hegemonia i lideratge". La conseqüència immediata d'aquesta nova línia ha estat la venda de les nou tendes ubicades a Badajoz, Huelva, Valladolid i Zamora (que havia comprat el 1997), on la seua presència era testimonial i no tenia una autèntica implantació. L'objectiu és, segons una portaveu de l'empresa, "revisar el pla d'expansió" i "concentrar-se en les zones on Caprabo és més competitiu", és a dir, Catalunya, la zona de l'arc mediterrani,



Madrid i Navarra. Caprabo també es va desfer el passat gener de dos dels seus hipermercats, un a Barcelona i l'altre a Madrid. El nou pla estratègic ha significat també la desaparició de les estacions de servei de Caprabo, en un pas més per dedicar-se exclusivament al "consum familiar". De moment, ja ha trobat comprador per a les estacions del País Valencià i Catalunya: l'operadora italiana Saras, que les ha adquirit per 32,2 milions d'euros.

L'empresa catalana també ha apostat per "fidelitzar els fidels": un total d'1,7 milions de clients són posseïdors de la targeta client, que acapara el 70% de les vendes. Per això, el pla estratègic

vol augmentar des d'aquesta mateixa setmana els beneficis dels clients titulars de la targeta. Pel que fa al producte, Caprabo no té previst augmentar la quota de marca blanca, que actualment se situa en un 10% del total, en les seues prestatgeries.

**Mercadona, supermercat de la pau.** La situació és diferent a Mercadona, que a final de febrer presentava uns resultats rècord que la consolidaven com la primera cadena de distribució de l'estat en el segment de supermercats. L'empresa de Juan Roig, gran artífex de l'expansió d'aquest grup d'origen familiar, es presentava davant els periodistes en una situació immillorable: 960 establiments repartits per tot l'estat i un benefici brut de 249 milions el 2005, un 18% més que l'any anterior.

L'origen de Mercadona cal buscar-lo l'any 1981, quan Juan Roig, més la seua dona i tres dels seus germans, va comprar als seus pares vuit carnisseries que s'havien transformat en ultramarins. Durant els anys següents, l'empresa de supermercats va créixer ràpidament, però no acabava de consolidar la seua posició dins d'un sector on els hipermercats amenaçaven d'ofegar els supermercats a força de promocions i publicitat agressiva.

Roig va dir prou: el 1993 va implantar el sistema de Sempre Preus Baixos, va anul·lar totes les ofertes i es va comprometre a mantenir de manera permanent els seus proveïdors. La màxima de Roig era l'estabilitat: estabilitat de preus, estabilitat de proveïdors i, temps més tard, estabilitat de treballadors (Mercadona es vanta de tenir el cent per cent de la plantilla fixa i ha aplicat una política laboral que aposta per la conciliació entre treball i família). Roig partia de la idea que la relació amb els proveïdors havia de ser a llarg termini, fidel, perquè això donava seguretat al fabricant, qui, consegüentment, podria proporcionar preus més baixos. La política de Mercadona hauria de consistir a signar acords per sempre amb els interproveïdors (proveïdors, en la nomenclatura de Mercadona), sempre que mantingueren els nivells de qualitat i d'estabilitat de preus. A això calia afegir, a més a més, un complex sistema logístic. Avui, les plataformes de



Les marques blanques ocupen cada cop més prestatgeries dels supermercats. Imatges com la de dalt perden protagonisme.

distribució de Mercadona ocupen 125.000 metres quadrats. Amb aquests ingredients, la firma valenciana ha fet de les "marques blanques" un dels seus emblemes.

La fórmula, vista amb escepticisme dins del sector, va acabar reeixint, i a partir del 1995 la cadena de distribució va iniciar una expansió vertiginosa amb creixements d'entre el 25 i el 30 per cent anuals. Per a Josep Lluís Llacuna, catedràtic de la Universitat Autònoma de Barcelona, un dels secrets de l'èxit de Mercadona ha estat l'"aplicació de la gestió de la pau" en el màrqueting de la distribució. Es tracta, segons Llacuna, d'una "relació òptima entre proveïdor-client-personal" que "ha permès que Mercadona ocupi un lloc de privilegi dins de la distribució minorista". Avui el conjunt dels establiments de Mercadona s'estenen per 1,2 milions de metres quadrats que la situen com el segon grup en superfície de tot l'estat, només per darrere de la francesa Carrefour.

En l'última dècada, Mercadona ha passat de 200 a 960 supermercats, de 12.000 a 53.600 treballadors. El 2005, va obtenir un benefici net de 183 milions d'euros, un 19% més que l'any anterior. Les vendes de l'empresa (la facturació) van augmentar en un 18%, fins als 10.338 milions, i per a l'any

vinent encara espera un increment de l'11,2%.

Però a Mercadona encara li queda espai al rebost. La firma de Juan Roig gestionava, a final del 2005, 960 supermercats, repartits per quinze comunitats autònomes, i encara en vol més. Durant els pròxims tres anys té previst obrir nous centres a un ritme de cent per any. L'empresa, que en la dècada dels noranta va passar per processos de fusió semblants als de Caprabo amb Alcosto, ha consolidat ara el model del creixement orgànic, és a dir, rebutja l'adquisició de centres preexistents i se centra en l'obertura de nous punts.

Un cop consolidada la seua expansió en territori estatal, la incògnita ara no és tant si Mercadona farà el salt a l'estranger sinó quan i de quina manera farà aquest pas. En principi, l'emblema de Mercadona hauria d'estar fora de les fronteres estatals abans de l'any 2010, segons Juan Roig, prioritàriament en països propers a Europa o el nord d'Àfrica, per raons de logística.

Itàlia és la primera en la llista de la compra de Mercadona, una llista en què, de moment, Caprabo encara no ha fet cap aportació, a l'espera de reorganitzar un rebost on alguns productes amenaçaven de caducar.

*Violeta Tena*

## Una porta oberta quan totes són tancades

Fins ara, aconseguir una hipoteca sense tenir un contracte indefinit o figurant en un llistat de morosos era gairebé impossible. Les empreses de reunificació de deutes s'han especialitzat a oferir crèdits hipotecaris a clients amb dificultats per obtenir-los a la banca tradicional. Entre aquests també hi ha els immigrants, que, tot i tenir els papers en regla i una feina, no acostumen a disposar de béns que avalin la hipoteca. La clau en la majoria d'aquests casos passa per fer la hipoteca amb un banc estranger, sobretot dels Estats Units. A canvi d'afrontar el risc d'aquests clients, el banc ofereix el crèdit a un tipus d'interès més alt dels que aplica la majoria d'entitats bancàries d'aquí.

La paraula sobredentament comença a fer-se perillosament familiar per a la majoria de llars. Gairebé el 90% han adquirit deutes que els resulten molt difícils de pagar. Enmig d'aquest panorama econòmic han començat a guanyar protagonisme empreses com CreditService, Finanfácil o Broker's Finance, dedicades al refinançament i unificació de deutes. Han inundat de publicitat els mitjans de comunicació per donar a conèixer un producte que a casa nostra és innovador, però que ja fa anys que funciona amb èxit a països com els Estats Units, sobretot entre la comunitat hispana. Els números del sector parlen per ells sols. Segons l'Agència Negociadora de Productes Bancaris (ANPB), l'any 2005 aquestes empreses intermediadores van facturar més de 350 milions d'euros, el doble que l'any anterior. Un creixement que es preveu que enguany augmenti en un 27%. Les perspectives pel sector són tan positives que fins i tot s'atreveixen a pronosticar que el 2006 una de cada quatre hipoteques concedides a tot l'estat haurà tingut la mediació d'alguna d'aquestes empreses. Una previsió, pe-