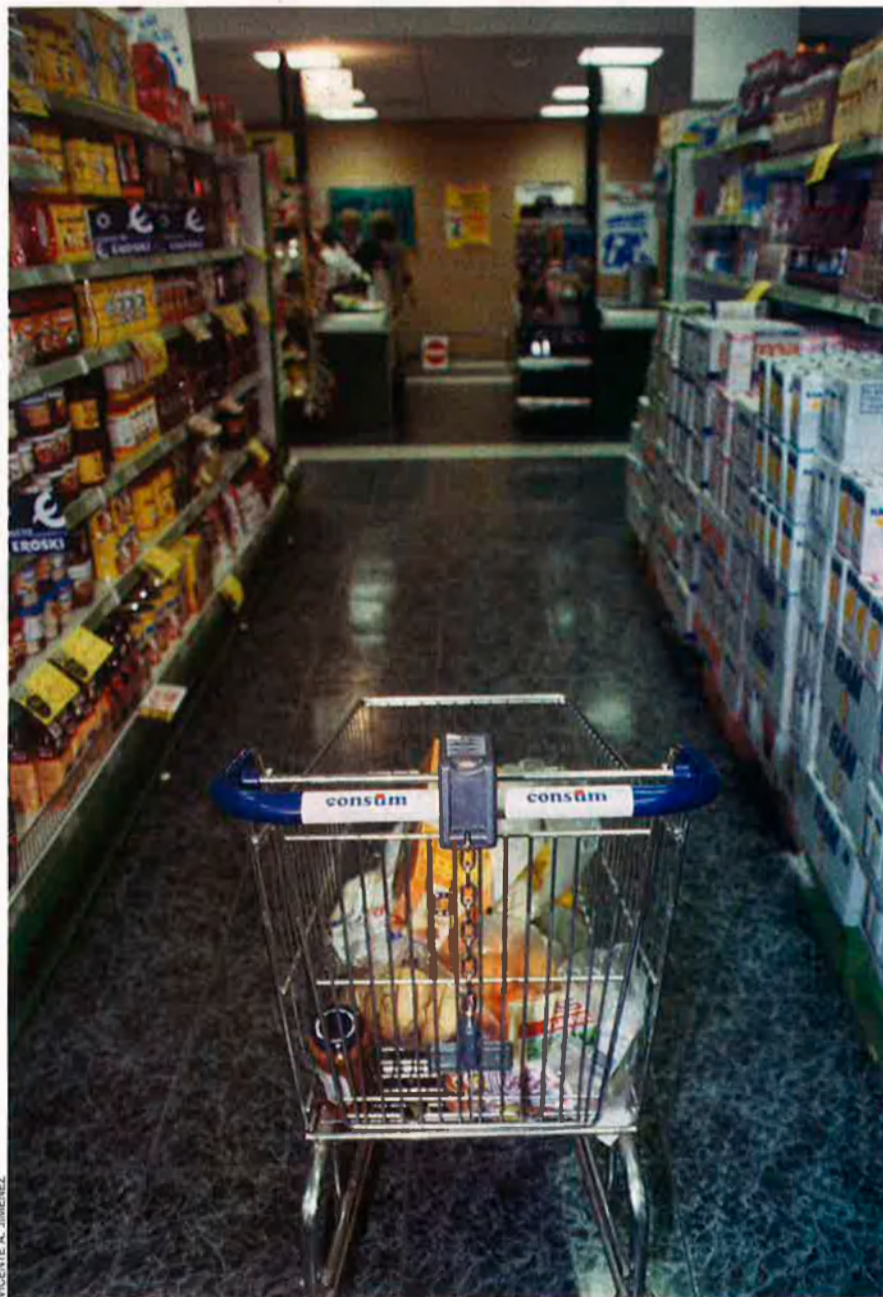


Mercadona ha obert enguany l'establiment que fa mil, xifra que la converteix en un gegant de la distribució. Entretant, les cadenes mitjanes de supermercats que han sobreviscut al procés de concentració del sector s'esforcen per vendre allà on la cadena de Roig no arriba.

Als gerents dels supermercat Plusfresc, tota una institució a Lleida, van començar a tremolar-los les cames el dia que es van assabentar que Mercadona havia triat la ciutat de Lleida per ubicar la seua primera botiga a Catalunya. A més, el centre de compres no se situaria en un lloc qualsevol, sinó paret amb paret amb Plusfresc. Era l'any 1991, i Mercadona tot just havia començat una expansió imparable que, quinze anys després, l'ha portat a convertir-se en la principal cadena de distribució de l'estat, per davant fins i tot de la multinacional francesa Carrefour i amb més de mil punts de venda repartits per tot l'estat. La implantació del Mercadona fregant les portes del Plusfresc de Lleida, però, no va comportar el tancament de la botiga nadiua. El peix gran, en aquest cas, no es va menjar el peix menut. Ben al contrari, "aquella botiga continua sent de les que més ven", explica Antoni Garí, codirector general de Plusfresc, "perquè el que vam fer va ser diferenciar-nos-en". Significa això que el canvi no va ser voluntari, sinó obligat per l'estratègia de Mercadona? "Bé, en tot cas, va accelerar-lo", aclareix.













Com Plusfresc, han estat molts els supermercats de capital català, valencià o balear que han presenciat la revolució que, en el sector de la distribució, protagonitza Mercadona, una empresa familiar de capital valencià dirigida per Joan Roig que fins al 1993 havia passat sense pena ni glòria. Aquell any, però, Roig va dir prou: va implantar el sistema de Sempre Preus Baixos, va anul·lar les ofertes i va establir una màxima, la de l'estabilitat: estabilitat de preus, estabilitat de proveïdors i estabilitat de treballadors. Roig partia de la idea que la relació amb el proveïdor havia de ser a llarg termini, perquè això donava estabilitat al fabricant, qui, consegüentment, podria proporcionar preus més baixos. El resultat ha

Combatre la 'mercadonitis'



VICENTE A. JIMÉNEZ

PETITES I MITJANES CADENES DE SUPERMERCATS

							
	Any de fundació	Nombre de botigues	Zona d'implantació	Superfície comercial	Facturació de 2005	Marca blanca	Plantilla
	1997	35	Girona i Costa Brava	20.700	41,5	Spar	550
	1973	105	Catalunya	133.789	400	Bonpreu	2.600
	1929	66	Lleida, Hospitalet, Manresa, Franja i costa de Tarragona	22.900	97,5	Selex i Euroyadi	692
	1975	437	País Valencià, Catalunya, Múrcia i Andalusia	275.000	862	Consum	6.000
	1981	81	País Valencià	62.900	135	Alteza, Contra...	1.300



* Dades en milions d'euros. Font: elaboració pròpia a partir de dades de les empreses.

estat la implantació d'una política de marques blanques (encara que Mercadona rebutja aquest terme i prefereix l'accepció "productes recomanats), de qualitat mitjana i preus assequibles, que avui ocupen el 35% de les seues prestatgeries. La fórmula, juntament amb un complex sistema de distribució, permet que, amb dades del 2005, la cadena de supermercats valenciana ocupe una superfície d'1,2 milions de metres quadrats, facture 9.600 milions d'euros i planifiqui l'obertura de cent botigues per any. Només als Països Catalans té 412 establiments. De fet, els estudis sobre rendibilitat de les cent millors principals empreses valencianes exclouen Mercadona perquè es considera que distorsiona els resultats.

Tot això ha modificat substancialment el sector de la distribució. La irrupció de Mercadona, i la mateixa evolució del sector, ha comportat la desaparició dels supermercats menys competitius, en una sort de darwinisme que ha deixat pel camí noms com ara la mallorquina Syp Consum, la catalana Superhol o altres de pertanyents a multinacionals com ara Champion o Intermarché. Per a uns, l'eixida ha estat el tancament de portes; per a altres, la majoria, la venda a un altra gran superfície més eficaç. Fins a quin punt aquesta concentració ha estat

conseqüència de la política d'obertures de Mercadona és difícil d'establir. En tot cas, segons el director general d'una cadena de supermercats catalana que prefereix mantenir-se en l'anonimat, des de fa alguns anys els supermercats mitjans pateixen el que ell anomena una "mercadonitis", entesa aquesta com la por que la ubicació d'un Mercadona prop d'una botiga pròpia acabi obligant-los a tancar el negoci. La cadena de Joan Roig "té un potencial enorme, una estratègia molt ben definida i uns preus amb els quals és molt difícil de competir", lamenta.

On el gegant no xafa. "L'obsessió per Mercadona existeix", admet Garí, "perquè és un model que té èxit". Per al codirector de Plusfresc, "a ningú no li agrada que al costat se li instal·le un supermercat. Ara bé, un cop ja s'ha instal·lat, cal ser possibilistes i conscienciar-se que el seu model no abraça tota l'oferta". És aquí, en aquestes limitacions, on la resta de cadenes de supermercats han anat a buscar el seu nínxol de mercat. Per al professor de màrqueting de l'ESADE, Gerard Costa, la supervivència de les petites i mitjanes cadenes passa per evitar posicions derrotistes i l'aposta per l'"especialització". "Ser el més gran -afirmaté uns avantatges i molts inconveni-

ents: estar allunyat de la realitat de determinades zones, no poder treballar a certs volums... Si ser el més fort vol dir ser el més competitiu, ser el més gran vol dir també reconèixer que no pots ser el més competitiu en certes coses." Aquesta mateixa filosofia la comparteix Joan Font, director general de Bonpreu, una cadena amb 33 anys de vida que té repartides 105 tendes per tot el Principat i que invita a evitar el "tremendisme": "Cada empresa té el seu lloc en el mercat perquè cap, per gran que siga, podrà donar resposta al cent per cent a les necessitats que té el consumidor."

Una prova d'això són els supermercats Valvi. Amb 24 dels seus 35 centres situats en poblacions de la costa Brava, la cadena gironina ha optat per "adaptar-se als gustos dels turistes estrangers", segons Eduard Vidal, el seu director general, una estratègia que, tot i generar problemes d'estacionalitat, els ha permès trobar el seu espai en el mercat i mantenir una cadena de capital català que té els seus orígens en l'any 1966. En la mateixa línia s'ha mogut la valenciana Masymas, amb seu a Pedreguer i 81 botigues repartides per tot el País Valencià. La firma de José Juan Fornés ha optat per donar satisfacció a la demanda de productes d'importació que reclama la creixent

colònia d'estrangers que viuen a la costa alacantina. "Des del principi competim i convivim amb Mercadona", explica Fornés. Què hi ha, aleshores, de la "mercadonitis"? "És clar que la ubicació d'un Mercadona, obliga a fer ajustaments i a replantejar el model de gestió", però el món de la distribució "és com anar amb bicicleta: si deixes de pedalar, caus".

Si la cerca d'un client molt determinat és un tipus d'especialització, l'oferta d'un ampli assortiment n'és un altre. La política de Mercadona se centra majoritàriament a disposar de poques marques de cada mena de producte, una de les quals sempre és pròpia. Aquesta filosofia satisfà les demandes del consumidor mitjà, que busca un producte d'una qualitat acceptable i un preu baix, però no donen resposta a un client més exigent. Mercadona, explica el director general, de Bon Preu, "restringeix molt la llibertat d'elecció del consumidor. Molts consumidors no se senten còmodes amb aquesta obligació de compra que els marca el mateix supermercat", per la qual cosa "qualsevol empresa que retorni aquesta llibertat al consumidor per poder comprar les marques que desitja té un forat per omplir". A l'escassa varietat de marques de la cadena de Joan Roig se suma també la decisió de substituir les carnisseries o les fruïteries de servei directe per les safates preparades, una circumstància que ha portat algunes cadenes de la competència a reforçar aquest aspecte en les seues botigues. "És el cas de Caprabo -explica l'expert Gerard Costa-, que ho ha passat molt malament per voler imitar el model Mercadona. Ara que s'han adonat que aquest no era el camí, en un dels seus Caprabos de Barcelona han posat a l'entrada un petit mercat on pots comprar carn, fruita i verdura."

Des de Mercadona expliquen que el seu model de negoci es basa en cinc pilars: alimentació, neteja, beguda, llar i menjar d'animals. "El nostre model -puntualitza un portaveu- ha tingut molt d'èxit, però està comprovat que al nostre voltant creix molt de petit comerç que es dedica al ventall de camps que nosaltres no cobrim."

I és que, tot i que l'expansió de Mercadona ha tingut com a conseqüència la desaparició d'algunes petites cade-

"Si ser el més fort vol dir ser el més competitiu, ser el més gran significa també acceptar que no pots ser el més competitiu en certs aspectes"

nes, totes les persones consultades destaquen el paper de l'empresa de Joan Roig en la dinamització i modernització del sector de la distribució a l'estat espanyol. Conscientment o inconscientment, amb les seues estratègies i innovacions ha convertit aquest en un mercat més competitiu i amb empreses més eficaces. "Mercadona ha donat canya i tots els altres hi han hagut d'anar al darrere, optimitant el seu servei", explica Josep Lluís Llacuna, catedràtic de la Universitat Autònoma de Barcelona, qui es congratula dels plans d'expansió a l'estranger de la cadena: "Abans eren les companyies de fora les que venien a instal·lar-se aquí. Ara som nosaltres els que pensem a fer el salt."

L'altre efecte paral·lel ha estat la consolidació del supermercat urbà com el model de supermercat mediterrani, enfront de les grans superfícies als extrarradis que caracteritzen els països del nord d'Europa. A partir del 2000, la venda en els hipermercats ha baixat respecte a la dels sùpers. "A nosaltres, el que ens agrada no és 'fer la compra' sinó 'anar de compres', passejar-nos. Aquest hàbit de sortir al carrer a comprar fa perfecte que et posen un bon supermercat al costat de casa", explica Costa, qui pronostica un futur amb una clientela "molt fragmentada" on hi haurà lloc per als hipermercats, els supermercats i les botigues tradicionals.

Violeta Tena

Darrer Diumenge d'Octubre
47è Aplec del Puig
Diumenge 29 d'octubre de 2006, 11 hores,
a la muntanyeta "de la patà" (El Puig de Santa Maria, l'Horta)

**Els estatuts no ens faran lliures
LLUITEM PER LA INDEPENDÈNCIA**

Record i homenatge a Sanchis Guàrdia (1911-81)
Parlaments:
- Francesc Ribera "Titot", cantant
- Mercè Teodoro, advocada d'ACPV
- Josep Guia, del Cté. Executiu del PSAN
Salutacions de la CAL i la COS

Paelles, parades, taller infantil...
Actuació d'Escaramussa Folk

PSAN
Internet: <http://www.psan.net>
E-mail: psan@psan.net