

PRATS I CAMPS



# Un èxit individual que fa bo el col·lectiu i un èxit col·lectiu que fa bo l'individu

**P**iiii... Piiii... Piiii... Piiii... De cada quatre euros que ingressen les caixes dels supermercats i hipermercats espanyols, un cau a mans de cadenes de capital valencià. Amb una indústria tradicional malmesa pels efectes de la crisi econòmica i financera, el País Valencià ha trobat en les superfícies alimentàries Mercadona i Consum l'altra biga mestra de l'economia autòctona. Sense elles, la Ford i les empreses auxiliars que en tots tres casos s'han creat, l'índex de desocupació superaria el 28% actual i s'acostaria perillosament al 35% d'Andalusia.

Mercadona lidera, de llarg, la classificació de supermercats espanyols. Durant l'exercici passat va concentrar, en solitari, el 22,3% de la facturació dels súper i dels hipermercats que operen a l'Estat espanyol, mentre Consum –incloent-hi la seua franquícia, Charter– va encimbellar-se fins el sisè lloc amb l'1,8% de les vendes globals. Entre l'una i l'altra van situar-se Dia (7,8%), Carrefour (7,7%), Lidl (3%) i Alcampo (2,9%). Unes altres cadenes de renom, com ara Eroski (1,5%) o Caprabo (1,3%), van quedar clarament per darrere de la segona cadena valenciana.

Enmig d'una crisi ferotge, Mercadona i Consum continuen la seua expansió i ja totalitzen el 24,1% del negoci de les cadenes alimentàries espanyoles. Dues empreses de capital valencià amb models completament oposats que analitzen dos llibres d'aparició recent. En parlem amb els autors i descobrim, així, els secrets de cadascuna.

Clarament per darrere de Consum i a anys llum de Mercadona, per tant, que des del 2011 supera El Corte Inglés en les dues xifres clau: la de facturació i la de beneficis. L'any 2013, per exemple, Mercadona va facturar 19.812 milions d'euros –un 4% més que el 2012– amb uns guanys nets de 515 milions. Al seu torn, Consum va facturar 1.080 milions d'euros –un 4,3% més que el 2012– i va obtenir 32,2 milions de beneficis.

Mercadona compta 1.490 centres en 16 comunitats autònomes –al País Basc, on encara no n'hi ha, se n'inauguraran 25 els pròxims cinc anys– amb una sala de vendes mitjana de 1.500 metres quadrats.

Actualment ocupa 74.000 persones. De la seua banda, Consum, amb 11.000 treballadors, té oberts 629 establiments: 312 de la marca mare, amb una sala de vendes que gira al voltant dels 1.200 metres quadrats, 91 Consum Basic –de dimensions sensiblement inferiors– i 226 de la franquícia Charter, la gran majoria dels quals, antics negocis familiars. El 64% de les botigues de Consum es concentren al País Valencià, però l'expansió cap als territoris fronterers és una constant de fa temps, sobretot a Catalunya –on ja disposa de 153 locals– i Múrcia.

A Múrcia, més enllà de les 25 superfícies que ja porten el seu rètol, Consum

EFE



**Juan Roig, president de Mercadona, té el 50,66% de les accions de l'empresa, i la seua dona, Hortensia Herrero, el 27,71%. A la dreta, la cúpula de Consum: el director general és José Luis Durich – quart per l'esquerra – però cap inversor no pot acumular més del 2,5% dels títols.**

disposa de la seua plataforma logística més voluminosa, de 76.000 metres quadrats, que abasteix les comarques meridionals del país i haurà d'impulsar el creixement de l'empresa a Andalusia oriental i Castella - la Manxa, on la presència de la marca encara és incipient. Les tres bases de Consum al País Valencià sumen 68.000 metres quadrats, i les tres que hi ha a Catalunya, 36.000. En total, 180.000 metres quadrats, menys de la quarta part dels 778.000 que té repartits Mercadona entre les seues 11 plantes logístiques: les de Sant Sadurní d'Anoia, Riba-roja de Túria, Sant Isidre (Baix Segura), Guadix (Granada), Antequera (Màlaga), Huévar (Sevilla), Ingenio (Gran Canària), Granadilla de Abona (Tenerife), Ciempozuelos (Madrid), Villadangos del Páramo (Lleó) i Saragossa.

I és que Mercadona s'ha estès com una taca d'oli. Malgrat tractar-se d'una empresa familiar –la nissaga Roig controla el 92,7% del capital– que va tenir el seu origen a la ciutat de València, actualment

tan sols el 20% de les seues superfícies comercials es troben al País Valencià. Ras i curt, Mercadona ha esdevingut el gegant espanyol del comerç agroalimentari, per damunt de les multinacionals franceses Carrefour i Alcampo, que controlaven el sector. Així com l'obertura del primer magatzem d'Ikea en territori valencià –al municipi d'Alfajar (Horta), la inauguració del qual és prevista pel 17 de juny– ha aixecat una expectació enorme, l'obertura dels supermercats de Mercadona ha significat un revulsiu importantíssim per a desenes de municipis de proporcions modestes –entre 5.000 i 15.000 habitants– que han percebut la seua implantació com a sinònim de prosperitat. Els ajuntaments, de fet, hi posen tot de facilitats.

**Models contraposats.** L'expansió imparabile i l'augment de la quota de mercat –enmig d'una conjuntura tan adversa com la de la crisi present– demostra que som davant dues empreses reeixides. Això sí, Mercadona i Consum han transitat camins divergents abans de confluïr a la meta de l'èxit. Ens trobem davant dos models absolutament contraposats, començant per l'essència mateixa de cada empresa: mentre la figura de Juan Roig –la revista *Forbes* valora la seua fortuna en 5.800 milions d'euros– és indestruïble a Mercadona, en el cas de Consum no se'n destaca ningú, sinó que la seua orga-

nització cooperativa fa que les decisions s'adopten col·lectivament. Per llei, cap dels associats no pot acumular més del 2,5% del capital social.

“Si ambdues empreses entraren en una situació de crisi, seria interessant veure com ho afrontaria cadascuna”, apunta Joan Ramon Sanchis Palacio, que no en té dubte: “Consum no s'afanyaria a acomiadar treballadors, però l'altra, sí”. Catedràtic d'organització d'empreses i director de l'Institut Universitari d'Economia Social i Cooperatives (Iudescop) de la Universitat de València, on imparteix classe, Sanchis Palacio acaba de publicar *El modelo Consum. Una cooperativa responsable y sostenible* (Vincle, 2014) conjuntament amb Vanessa Campos i Climent, doctora en economia social i cooperatives, investigadora de l'Iudescop i professora de la mateixa universitat. “Quan ets una cooperativa, has de comportar-te com a tal i prioritzar les persones que en formen part. Consum ha minimitzat els riscos i ha crescut a poc a poc, de manera assenyada”, comenta ella. Unes altres cooperatives, com la basca Eroski, no han estat tan prudents i s'han endeutat en excés a l'hora d'afrontar uns processos d'expansió que, a la fi, no han estat rendibles.

Consum, nascuda a l'Horta l'any 1975 –quan la inflació era del 20%– per tal de vendre productes bàsics a uns preus més assequibles, va poder ser una realitat

**Juan Roig ha fet de Mercadona els McDonald's dels supermercats: n'hi ha arreu, i idèntics**



## Dels 150 delegats de l'assemblea general de Consum, l'òrgan de decisió, 75 en són clients

gràcies a les aportacions de centenars de persones de la comarca –3.000 pessetes per cap, uns 18 euros– i al préstec bancari de dos milions de pessetes –12.000 euros– que va hipotecar els béns de deu famílies associades. El primer supermercat, de 500 metres quadrats i només sis treballadors, van instal·lar-lo a Alaquàs. En aquella etapa iniciàtica els assalariats no n'eren socis, però allò canviaria a partir del 1981, quan Consum ja disposava de 17 punts de venda i més d'un centenar d'ocupats.

A més dels 11.000 treballadors actuals, els prop de dos milions de socis-clients –és a dir, en possessió de la targeta de Consum– poden participar directament en l'assemblea general de la cooperativa, que se celebra una vegada l'any i consta de 150 delegats: 75 en representació dels treballadors i 75 en representació seua, dels consumidors, escollits amb criteris de territorialitat. La cúpula directiva, completament professionalitzada, hi proposa un pla estratègic a cinc anys i un

pla de gestió anual. El nombre de centres que s'obriran els exercicis següents, entre moltes més decisions transcendentals, depenen d'aquesta assemblea. “La missió d'una empresa de capital és maximitzar els valors de les accions, mentre que el d'una cooperativa consisteix a donar feina estable i a integrar-hi tothom”, explica Vanessa Campos. En definitiva, un èxit col·lectiu que fa bo l'individu, que participa d'un projecte compartit i se'n sent protagonista.

Amb la divisa que *el jefe* és el client, Juan Roig ha invertit la piràmide tradicional i ha intítulat els seus treballadors amb el qualificatiu de “gerents”. Els ha volgut fer veure que són ells, els autèntics responsables que l'empresa rutlle, i ha aconseguit un nivell d'implicació envejable. “Qui té un model, té un tresor”, insisteix a dir Roig, que de jove no va excel·lir a les aules i avui observa orgullós com els mecanismes de la seua empresa són objecte d'estudi, entre d'altres, a la Universitat de Harvard. Seguint el manual de “qualitat total” de l'automobilística Toyota, un llibre de lectura obligatòria –examen inclòs– per a tots els nous empleats de Mercadona, Juan Roig ha edificat els McDonald's dels supermercats: n'hi ha pertot arreu, sempre idèntics.

De la primitiva Càrnicas Roig no en queda res, però aquella empresa – propietat del pare de la nissaga, un ramader entossudit a esdevenir un referent en el sector, a València i la seua àrea metropolitana– va ser l'origen de la Mercadona actual. Els petits ultramarins que el pare va obrir als inicis dels setanta a Tavernes Blanques –la pedania del cap i casal on hi havia la seu de Càrnicas Roig– van rebre el nom de Súper Mercadona i van passar a ser gestionats pel primogènit de la família, Francisco Roig, futur president del València CF i de caràcter visceral, a diferència del tarannà fred i calculador de Fernando i Juan, els seus dos germans. El tercer, Vicente, va morir de meningitis l'any 1960.

Enfrontats de sempre a Paco, Fernando va centrar-se a gestionar Pamesa, una mercantil de la ceràmica que el pare havia obert a la Plana amb l'objectiu de diversificar els negocis, mentre Juan, el més petit, que s'havia enamorat del negoci dels supermercats, va fer via i va obrir-ne un de propi, Supermercados 2001, al barri de Montolivet de València.

Van acompanyar-lo alguns dels joves treballadors de Càrnicas Roig, convençuts que el seu futur laboral estaria més assegurat que no amb Paco, que efectivament, es quedaria al capdavant de l'empresa càrnia sense gaire èxit. Va vendre-la a les acaballes dels vuitanta després d'intentar tancar-la sense pagar-ne els comiats, tot argumentant l'extinció del negoci per la jubilació de son pare.

El 1981, de fet, Paco ja havia establert la seua base d'operacions a Guinea Equatorial –on havia encetat noves vies de negoci– i els dos germans l'havien persuadit de la conveniència de desfer-se de la minicadena Mercadona, que van comprar-li per només 300 milions de pessetes, el deute que arrossegava aleshores. L'enlairament de la companyia va començar en aquell precís moment: dels deu comerços que tenia als 1.440 actuals, Mercadona n'ha obert 1.430 en 33 anys, a un ritme de 43 cada any. A banda del 78,37% que està en poder de Juan Roig –el 50,66%– i la seua esposa, Hortensia Herrero –el 27,71%–, la resta d'accionistes són Fernando Roig –9%– i la família Gómez, propietària d'una important cadena de supermercats andalusa –Almacenes Gómez Serrano– absorbida per Mercadona l'any 1997 a canvi del 7,3% de les accions i el 10% dels dividends anuals. La resta de títols formen part d'una autocartera.

Si sumem els supermercats Consum, Consum Basic i Charter, aquesta cadena és líder al País Valencià, amb 403 centres de venda. Mercadona en té 296, però d'un format mitjà més elevat, motiu pel qual les forces estan ben equilibrades.

“Per damunt de tot, Juan Roig defensa l'especialització, considera que no ha de repartir els seus esforços i crear centres de mida diversa que desorienten *el jefe*”, subratlla Javier Alfonso, redactor a València del setmanari *El Economista* i autor del llibre *Historia de un éxito: Mercadona* (Conecta). En canvi, malgrat el neguit inicial dels comerciants, la cadena ha estat un reuulsu a la majoria de mercats municipals on s'ha instal·lat. “Hi és present a 21, sobretot de Catalunya, i els propietaris de les botigues adjacents han conclòs que, lluny del que havien imaginat, això és un avantatge”, diu Alfonso, per a qui Mercadona és “el millor termòmetre de l'economia espanyola”. “La suma dels tiquets de cada trimestre són un grandíssim indicador”, rebla.

En aquest sentit, la baixada de vendes detectada durant l'exercici del 2007, un fet inèdit fins aquell moment, va encendre les alarmes del despatx de Juan Roig. Un despatx mòbil, d'altra banda, perquè el president de Mercadona visita els seus supermercats amb una furgoneta-oficina que li permet tocar de peus a terra i detectar-hi les possibles millores.

“Va ser llavors que va eliminar 1.000 referències dels seus lineals”, recorda Javier Alfonso, “conscient que guanya més diners amb els productes que tenen una rotació més gran, els productes que ven el mateix dia que arriben al comerç, que no amb aquells altres que poden passar dos mesos als magatzems, el temps que tarda a pagar els proveïdors”. Una decisió molt polèmica, però, perquè molts consumidors van deixar de trobar-hi la seua marca predilecta i van haver de recórrer, sí o sí, a les marques blanques de Mercadona: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde... “Juan Roig va tenir clar que la crisi seria llarga, que el consum no repuntaria en uns quants anys, i va preferir reduir el seu marge de beneficis a canvi de guanyar quota de mercat”, una jugada que li va eixir redona. “Des del 2009, Mercadona no ha deixat d'incrementar, any rere any, el seu nivell de facturació i els seus beneficis”, afirma Alfonso.

**Marca blanca.** El 40% de les vendes de Mercadona procedeixen de la seua marca blanca, i és que, com diu Alfonso, l'empresa “va camí de convertir-se en l'Ikea de l'alimentació”. Així com a la multinacional sueca tots els mobles són de fabricació pròpia, Roig pretén que a Mercadona passe una cosa semblant. “O si més no, que tantes els productes que elaboren a través d'un *interproveïdor*”, una altra expressió *made in Mercadona*.

“Potser no t'agradarà la tonyina d'Hacendado, però si hi vas i en necessites, només hi trobaràs aquesta... I difícilment visitaràs un altre súper per comprar la que més t'agrada”, raona Javier Alfonso.

A Consum, la presència de la marca blanca és elevada, però no tant. La caiguda de la renda *per capita* a la dècada passada podia haver servit com a coartada per reduir-ne l'oferta, però la cooperativa va mantenir-la gairebé intacta. “Com a consumidors, com més ampli siga el ventall de productes, millor”, exposa Vanessa Campos, “Consum va preferir millorar la gestió dels estocs, amb un



Javier Alfonso, redactor d'El Economista, ha escrit *Historia de un éxito: Mercadona (Conecta)*, on explica detalladament el model que hi ha instaurat Juan Roig fins a convertir-la en la cadena líder.

magatzem ubicat a Silla (Horta) totalment automatitzat, que distribueix els productes amb precisió allà on calen”.

Joan Ramon Sanchis, coautor del llibre de Consum amb ella, troba que Mercadona “se n'aprofita, de la seua posició dominant al si del mercat”, en referència a la pressió que exerceix sobre les empreses subministradores.

“La pressió existeix”, confirma Javier Alfonso, “Roig colla molt els interproveïdors, els obliga a mostrar-los els comptes i els insisteix que òbriguen centres de producció prop de les seues plataformes logístiques a fi d'estalviar despeses”. Com a contraprestació, el president de Mercadona “els garanteix uns guanys que d'una altra manera potser serien més elevats, però també més inestables”.

Alguns no s'hi han volgut sotmetre i hi han trencat palletes, com ara la fàbrica de rebosteria Dulcesol o la de cosmètica Berioska. Unes altres, per contra, han fet mans i mànigues per ser-ne subministradors, com la valenciana Font Salem, que fabrica la cervesa Steinburg. “Fins que no van superar una cata cega a Andalusia en què els consumidors li posaven més bona nota que a Cruzcampo, Roig no va donar-hi el vist-i-plau”. Segons ironitza Alfonso, “Juan Roig no podria ser

interproveïdor de Mercadona, ja hauria marxat, i per això mateix, els empresaris que són com ell l'han abandonat”.

“A diferència d'unes altres cadenes, Consum potencia la producció local”, reprèn Joan Ramon Sanchis, “no compra les taronges al Marroc perquè siguen més barates, sinó que ho fa a la cooperativa del costat; si poden proveir-se de fruita i verdura a 100 quilòmetres a la redona, no la duren de més enllà. Sempre busquen la cooperació”. Sanchis també destaca que Consum “etiqueta els seus productes en valencià i la resta de llengües oficials de l'Estat” i que té “un vessant solidari important, lliura els seus excedents als bancs d'aliments”. També aplaudeix “els criteris d'ecoeficàcia que ha introduït en el 65% dels seus supermercats, cosa que ha reduït el consum d'energia d'un 25%”, i les condicions laborals de la plantilla, “més motivada que unes altres pel fet de ser cooperativistes”. A Consum, qui més guanya no pot multiplicar per més de cinc el salari més baix, que se situa una mica per sobre dels 1.000 euros mensuals, amb la revisió anual de l'IPC. Tenen dues pagues extraordinàries i una tercera de beneficis, que és variable.

A Mercadona la pressió s'estén als treballadors. Els *gerents* dels supermer-



Joan Ramon Sanchis Palacio i Vanessa Campos i Climent, catedràtic i doctora de la Universitat de València, són els autors d'*El modelo Consum. Una cooperativa responsable y sostenible* (Vincle).

Alfonso saluda el creixement de Consum, tot i que hi detecta “riscos”. “A la Comunitat Valenciana hi ha un excés de supermercats, i és ací on centren la seua activitat i bona part de l’expansió”. Sobre Mercadona, creu que li ha arribat l’hora d’establir-se en uns altres països, i assenyala Itàlia en concret. “Juan Roig ja va provar el seu dia de comprar la cadena Esselunga, però no va ser possible”.

Vanessa Campos diu que “si ets una cooperativa, has de comportar-te com a tal”, perquè “pots obtenir uns bons resultats d’una altra manera”. I Joan Ramon Sanchis en dona fe: “El 60% dels beneficis de Consum van a parar als seus treballadors, i a més, fan aportacions a tot d’ONG, fundacions per al desenvolupament o als municipis on s’han establert, com en el cas de Picanya (Horta), on van sufragar un parc infantil en un barri que no en tenia cap”.

Són Mercadona i Consum, les altres Ford del País Valencià. Dos dels pocs negocis que van rodats.

Víctor Maceda

cats –caixers, reposadors...– tenen un sou que oscil·la entre les dotze pagues de 1.067 euros dels que acaben d’accedir-hi i els 1.400 d’aquells que ja hi porten quatre anys o més. El març, tenen una nòmina extra de beneficis –aquesta és la seua única paga extra– que només reben aquells que són aprovats pel *coordinador* de cada botiga, el màxim responsable en cada cas, ascendit seguint la màxima de la *promoció interna*. Una promoció que arriba –també en l’argot de Roig– a través de la *cultura de l’esforç*.

Els aprovats, després d’una entrevista amb el cap de la botiga, que “ha de conèixer la vida personal de cada treballador”, solen superar el 95% de la plantilla. Mercadona té 74.000 treballadors –pràcticament tots amb contracte indefinit– i no sol haver-hi més de 3.000 eixides l’any, una xifra que es compensa –i sovint és superada– per la de nous treballadors. “Sembla un exèrcit”, exemplifica Javier Alfonso, per a qui Roig “vol treballadors absolutament compromesos amb la causa”. D’ací la insistència d’alguns caixers a l’hora de vendre’ns un producte en oferta o la solidaritat dels companys amb els venedors de peix o de carn que avui no han complert els objectius i temen que el gènere acabe al fem.

**Quatre qüestions d'amor**  
Joan F. Mira

**NOVETATS 3i4**  
Edicions Tres i Quatre / València

Pots seguir-nos a  
**Facebook i Twitter**

Visita la nostra botiga virtual  
en [www.tresiquatre.com](http://www.tresiquatre.com)