

## LA BATALLA DE LAS GRANDES SUPERFICIES

## Del ultramarinos al híper

*Los nuevos modelos de vida impulsaron los megamercados*

*Viene de la página anterior*

Los fabricantes y agricultores temen que el aumento de margen previsto por Bernard vendrá por el lado de las compras a la industria obteniendo mejores condiciones de sus proveedores para mantener el precio al consumidor. La Coordinadora de Organizaciones Agrarias y Ganaderas (COAG) resumía así la situación: "Si antes había que pelear con un gorila, ahora tenemos delante a King Kong".

Las asociaciones empresariales europeas, también en España, piden a las autoridades que impongan sistemas de vigilancia en las relaciones que este grupo establecerá con las empresas de alimentación. Hasta las compañías de marcas notorias han expresado de forma privada su honda preocupación.

En general, creen que, como mínimo, Carrefour les va a exigir el precio más bajo a los que suministraban sus productos en ambas cadenas antes de la fusión. Pero tampoco les extrañaría que las condiciones de negociación en precios y plazos de pago se recrudescieran todavía más con la advertencia de prescindir de sus productos.

En España, tanto el consejo de Cámaras de Comercio como la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) dan por hecho que la megafusión endurecerá las relaciones entre fabricantes y comer-

**Las asociaciones empresariales piden que se impongan sistemas de vigilancia en las relaciones con empresas de alimentación**

**La Comisión Europea debe aprobar la fusión y dictaminar si en términos europeos o locales se produce una excesiva concentración**

**El nuevo Carrefour con marcas como Pryca, Continente, Dia y otras será líder de la distribución en al menos siete países**

ciantes. La FIAB cree que sería conveniente que las autoridades nacionales y comunitarias garantizaran que estas asociaciones no provocasen situaciones de desequilibrio para las pequeñas y medianas empresas.

FIAB reitera una modificación de la actual ley de Comercio, sobre todo en lo referente a plazos de pagos y la venta a pérdida, es decir, la venta de los productos por un precio inferior al adquirido al fabricante. Todas las asociaciones han solicitado que el Tribunal de Defensa de la Competencia elabore un dictamen sobre la situación en España para determinar el nivel de concentración que la fusión provoca con el fin de tomar medidas al respecto.

Como un tifón que arrastra lo que encuentra, el proceso de globalización de la distribución puede desencadenar una espiral de fusiones y adquisiciones en la industria de la alimentación, así como la desaparición de pequeños y medianos incapaces para cumplir con las exigencias del comercio. Por no hablar de las consecuencias que esta unión estelar supone para la competencia, grandes, medianos y pequeños. ●

Los megamercados parecen estar ganando la batalla de la compra, pero a pesar de su crecimiento el futuro no está del todo claro  
Por Antonio Ortí

**Q**ué tiene que ver la fusión de Pryca y Continente con cada vez más personas vivan solas, con que comprar comida sea aburrido, con que las mujeres trabajen fuera de casa e incluso con el auge de las ciudades dormitorio? Al parecer, mucho.

Esta es al menos la hipótesis del profesor del IESE y experto en distribución José Luis Nueno, quien sostiene que la irrupción del nuevo gigante se relaciona con los cambios acaecidos en la alimentación en los últimos treinta años.

Si fuera por el profesor Nueno, este artículo comenzaría con un chiste publicado por la revista estadounidense "Fortune" titulado "Los cuatro secretos de un gurú exitoso". El primero de ellos, y tal vez el más importante, sería predecir lo inevitable.

Nueno, al igual que otros especialistas de renombre, entiende que el origen de este nuevo King Kong —como comienza a llamarse al nuevo grupo— tiene un árbol genealógico muy preciso. Su historia es la historia de la alimentación y comienza en la década de los sesenta, cuando llegan a España los primeros supermercados —Spar, Vivos, Alfaro, Caprabo, etcétera. El incremento de los salarios permite acceder a una mayor variedad de género y conlleva que los supermercados releguen a un segundo plano a las pequeñas tiendas de barrio, no tanto por una cuestión de tamaño, sino porque ahora es posible hacer la compra de una sola vez.

Desde esa fecha, los carritos de la compra dejan de recorrer kilómetros y comienzan a rendirse a los pies de unos establecimientos impersonales y cómodos.

A partir de aquí, el implacable modelo estadounidense de autoservicio —que tiene en Francia y Alemania a dos discípulos aventajados— comienza a arrasarse en España, dando lugar a una larga saga de superlativos: sùpers, macros, hùpers, etcétera.

No obstante, el triunfo incontestable del hipermercado tendrá que ver con nuevos fenómenos sociológicos: la emancipación de la mujer y su progresiva incorporación al mercado de trabajo, la edificación de ciudades dormitorio para atender el éxodo rural y una visión lúdica de la compra.

#### La compra del sábado

**C**on el trinomio precio, comodidad y diversión, familias enteras se embarcan los sábados en su automóvil y acuden al extrarradio. Allí encuentran muebles, juguetes, herramientas, útiles de jardinería, artículos textiles y comida en abundancia.

Como si se tratara de una función, los clientes escuchan música clásica por la megafonía, se asombran con precios acabados en nueve e incluso pasean en bicarrros —caso de la cadena británica Sainsbury's—. El resultado es bien



Empleadas de Continente, en una de las grandes superficies del grupo en Cataluña

conocido: si en 1973 sólo había un hipermercado en España —el Carrefour de Barcelona—, en 1980 éstos ya representaban el trece por ciento del total de las ventas, el 25,9% en 1990 y el 32,1% en 1997, cuando comenzó a frenar lo que había sido una progresión imparable.

Para que esto suceda, tanto en Francia como en España se aprueban sendas leyes de comercio que restringen los horarios de apertura, congelan la concesión de nuevas aperturas y castigan el "dumping" o las ventas a pérdida con tal de evitar que una legión de pequeños comerciantes engrose la nómina de las empresas de trabajo temporal.

Para las grandes cadenas, y volvemos a Pryca y Continente, esto es un auténtico desastre, ya que su

otras circunstancias los gurús no lo hubieran tenido tan sencillo, pero con la rentabilidad por metro cuadrado estancada, sin posibilidad de crecer y con la política agresiva de los Mazingers Z del sector —WalMart, Ahold, Sears, etcétera— casi se podría afirmar que las opciones eran mínimas.

#### Preocupaciones

**E**n la actualidad, los hipermercados contemplan con preocupación dos hechos constatables. Por una parte, las cadenas de descuento duro —Dia, Aldi, Lidl, Schlegler, Penny Market, etcétera— les disputan la supremacía en precios sin necesidad de perder tiempo en desplazamientos y gastar dinero en gasolina. De otro lado, el auge

de las tiendas especializadas y la buena salud de los supermercados está llevando a que cada consumidor pueda montarse su propio hipermercado combinando una serie de comercios —en la tienda de toda la vida los productos frescos, en otra los artículos de primera necesidad, en una diferente la carne...—. Un escenario que recuerda, salvando las distancias, a la década de los sesenta, cuando los consumidores se paseaban por distintas puertas para llenar sus armarios y despensas.

Sin embargo, la reciente fusión de Promodès y Carrefour significa una nueva vuelta de tuerca. Entre ambos controlan un 22,4 por ciento del mercado español, por lo que, en palabras de Luis Martínez Ribes, profesor en Esade y una de las mentes más preclaras del sector, quien no esté en sus estanterías perderá una cuarta parte del pastel, algo así —empleando su símil— como si hubiera caído una bomba.

Un análisis apresurado podría llevar a pensar que han ganado la guerra y que las marcas que no sean líderes en su segmento lo van a tener muy crudo si no aceptan sus condiciones. Tampoco las perspectivas para sùpers y comercios tradicionales son mejores, pues los hipermercados están echando mano de un concepto "made in USA", el "mall", y rodeándose de cines, farmacias, restaurantes, tiendas de moda, agencias de viaje, peluquerías, etcétera, con tal de reinventar la antigua plaza mayor.

Pero que nadie piense que los King Kong y Mazingers Zeta tienen ganada la partida. Si algo ha demostrado la distribución en los últimos treinta años es que evoluciona continuamente. Ahora mismo, ya hay quien especula que los fabricantes de segundo orden se verán muy pronto abocados a encargarse de la distribución. También Internet, antes o después, tendrá que decir su última palabra e implantar el servicio a domicilio. Incluso las perspectivas para supermercados y tiendas tradicionales no son malas si juegan la carta de la especialización.

Lo que ocurre es que la batalla de la distribución sigue estando muy abierta y promete nuevos capítulos en la línea de lo que pronosticaba en su cuarto punto el gurú exitoso de la revista "Fortune": evitar las predicciones cuando las dudas del presente son más que razonables. ●



Servicio de carnicería en un hipermercado Pryca

modelo de precios al límite se basa precisamente en ir captando a nuevos clientes para exigir mejores condiciones a los fabricantes y así marcar distancias respecto a los rivales. Tanto es así que los principales grupos se ven afectados en su cuenta de resultados y poco menos que obligados a fusionarse para ganar tamaño. En el caso de Pryca y Continente sólo hay que ver la caída en picado de su cotización bursátil hasta junio —cuando comienzan los rumores sobre una inminente fusión—, para comprender el temor de sus directivos a que los accionistas, tarde o temprano, se den a la fuga en busca de negocios de mayor rentabilidad.

Bajo este punto de vista, puede decirse que la boda entre Promodès —Continente, Día, Simago y Punto Cash— y Carrefour —Pryca— ha sido inevitable. Tal vez en

**Desde los años 60, el modelo estadounidense de autoservicio arrasa en España dando lugar a toda clase de sùpers, macros, hùpers...**

**Emancipación de la mujer, ciudades dormitorio y visión lúdica de la compra favorecen el triunfo del hipermercado**