

SUPECO: la apuesta *low cost* de Carrefour¹

En abril de 2022 el responsable del lanzamiento y desarrollo del formato SUPECO se preguntaba si el modelo desarrollado tenía capacidad de ser escalable y, si era así, a qué velocidad. También reflexionaba sobre si era necesario mantenerse aislado “*de la complejidad del Grupo*”.

Carrefour España —y el Grupo Carrefour en general— se encontraba en la encrucijada de necesitar crecer al tiempo que observaba con preocupación el desarrollo creciente del gran consumo en formatos digitales (especialmente en el segmento de no alimentación) y en aquellos enfocados al bajo precio (*low cost*).

Siendo conscientes de que la fórmula hipermercado, buque insignia de la compañía, tenía una capacidad limitada para ser el motor que necesitaban (por limitaciones relacionadas con las licencias, tendencias de consumo, ubicaciones...), Carrefour volvió a apostar por el desarrollo de formatos de proximidad (Express, Market, CEPESA, Supeco...), con el objetivo de conquistar ventas y cuota de mercado.

Tras varios años con esta estrategia, SUPECO, la apuesta *low cost* del, parecía que podría aportar de forma diferencial el crecimiento deseado: “*un pastel del que aspiramos a quedarnos con cerca de 2.000 millones de euros, un 20% más de lo que ahora vendemos...*”

Carrefour: un Grupo global, entre lo digital y el *low cost*

El Groupe Carrefour, creado en 1959 en Francia, era una empresa de distribución que estaba presente en 40 países (9 como operador integral y 31 como franquiciador); con 13.000 tiendas en diferentes formatos: hipermercado, supermercado y tienda de

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas, con la colaboración del asistente de investigación Gabriel Ochoa de Zabalegui, PAG Madrid Febrero 2013 España, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. A lo largo del texto aparecen frases entrecomilladas que corresponden a opiniones extraídas de las entrevistas realizadas al equipo directivo de Carrefour España. Copyright © agosto 2022, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

proximidad; también tenía presencia en el canal *online*, en el que estaba apostando de manera importante para ser un operador de referencia.

Con unas ventas de 81.200 millones de euros y 320.000 colaboradores en 2021, era uno de los líderes mundiales en alimentación minorista (ver Anexo 1: *Ranking* global del *retail*). Las ventas en Francia representaban el 48% del total, seguidas de las de Brasil y España. Conscientes de que el negocio en Francia y en Brasil tenía poco margen de crecimiento orgánico por la elevada cuota de mercado que disponía (entre el 20% y el 30%), España parecía ser la principal apuesta de crecimiento (ver Anexo 2: Principales datos financieros del Groupe Carrefour).

Las causas del estancamiento en el principal mercado del Grupo (Francia) tenían que ver con el “*posible agotamiento*” del modelo hipermercado —del que fue pionero en 1963, unido a las nuevas tendencias del mercado (*proximidad, online, delivery...*), situación que le hacía, incluso, vulnerable a compras por parte de terceros (ver Anexo 3: Carrefour en el *Financial Times*).

El cierre del ejercicio 2021 presentaba, en opinión de la compañía, “*unos buenos resultados, con un crecimiento de ventas del +2,3% LFL (superficie comparable), una mejora del resultado operacional y una generación de cash-flow récord*”. Estos resultados se basaron fundamentalmente en tres ejes estratégicos: el compromiso con la transición alimentaria, cuyo objetivo era poner a disposición del cliente un surtido sano, variado y local; la omnicanalidad, con el reto principal de hacerla realidad de forma rentable combinando lo físico y lo virtual con un buen servicio al cliente; y una experiencia multiformato integrada, en la que el cliente “*se sintiera como en casa*” en todos los formatos e identificara en todos ellos las señas de identidad del Grupo (ver Anexo 4: Tiendas del Grupo Carrefour).

En febrero de 2022 Carrefour se enfrentaba a una inflación creciente (con propuestas de subidas de precios de hasta el 40% en algunas referencias) derivada de la subida de las materias primas y la energía; y agravadas por la guerra de Ucrania. Se había propuesto preservar el poder adquisitivo de sus clientes confiando en su poder de negociación con los proveedores, en la fortaleza de su marca propia, en la acción promocional, en su probada experiencia en las operaciones en mercados inflacionistas como los sudamericanos y en el desarrollo de formatos basados en filosofía de descuento.

En el periodo 2018-2021 los ingresos en España habían crecido una media anual del 2,5%. Un reciente *tweet* del CEO en España recogía que “*...el final del 2021 presentaba unas ventas de 10.471 euros, un 6,7% de incremento a superficie comparable en 2 años, ganando cuota de mercado (+0,3 puntos), ayudados por la incorporación al 100% de las tiendas Supersol y por la puesta en práctica de numerosas iniciativas en varios frentes...*” (ver video corporativo).

Con el objetivo de incrementar la cuota de forma significativa en los próximos años (entre el 3% y el 6%), Carrefour España debía manejar, en opinión de la alta dirección de la empresa, los siguientes retos:

“Optimizar su oferta (ver Anexo 5: Los cuatro pilares de la transición alimentaria para Carrefour y video de transición alimentaria); abaratar su percepción de precio; sorprender en todos sus puntos de contacto físicos y virtuales (ver omnicanalidad); y buscar la excelencia en la ejecución de su estrategia”.

El país aportaba el 13% de la facturación global del Grupo de forma rentable —era el tercer mercado en importancia tras el francés y el brasileño— y, combinando la cuota actual, los necesarios (o esperados) movimientos de concentración y la rentabilidad del país, se consideraba que *“en España todavía había recorrido para instalar más superficie de tiendas antes de llegar a la saturación”.*

El formato hipermercado, aunque rentable, estaba sometido a numerosas fuerzas en contra que le impedían seguir siendo el motor de crecimiento deseado. Por un lado, estaban las tendencias de consumo, que favorecían los formatos más pequeños y próximos. Por otro, las ubicaciones idóneas para instalar hipermercados eran cada vez más escasas, por las dificultades legales que las autoridades locales ponían a la instalación de este tipo de formatos en sus municipios y porque cada vez existían menos lugares libres con una densidad de compradores suficiente como para hacer rentable una tienda de ese tipo.

Por eso Carrefour España había estabilizado el número de tiendas con este formato en 205, sin nuevas aperturas desde 2018, y no se preveía a corto plazo abrir más. No obstante, los hipermercados todavía representaban aproximadamente el 75% de los ingresos totales del Grupo y una parte muy importante de los beneficios, ganando cuota de mercado todos los años frente a los competidores de este formato y manteniendo su cuota en el mercado total de libre servicio (ver Anexo 6: Carrefour España).

“Con nuestro principal formato aportando rentabilidad pero topado en su crecimiento, la idea del Grupo era intentar cambiar el ‘mix’ de ingresos a otro más equilibrado, en el cual los hiper supongan un volumen de ingresos parecido al del resto de formatos físicos de menor dimensión. España ha sido el país récord de apertura de tiendas en 2021 dentro del Grupo, y queremos completar la oferta con un canal digital cercano al 10% de las ventas”.

La apuesta digital del Grupo era clara: *“reflejar en nuestras ventas la dualidad del mercado”.* Este concepto había sido recordado por el CEO global en una reciente intervención el 9 de noviembre de 2021, y en España se estaba plasmando con la apertura en marzo de 2022 de la primera plataforma logística exclusiva para su canal *online* de alimentación (con una dimensión de 10.000 m²). Asimismo, en abril de 2022 Carrefour y Daphni lanzaron Dastore, un fondo de capital riesgo dedicado a la búsqueda y aceleración de empresas minoristas digitales (ver Anexo 7: Estrategia digital).