



Ferretería y bricolaje, una cadena de valor enmarañada

Los procesos de concentración en la distribución, clarificación de surtido en la oferta y apuesta por la calidad de servicio son los principales retos del sector

SYLVIA RESA. Periodista

RESUMEN

En el sector de ferretería y bricolaje destaca la existencia de una cadena de valor ineficiente y cara, a partir de una multiplicidad de operadores que impiden la homogeneización a través de la marca. Aunque, a pesar de sus debilidades, el sector cuenta con un desarrollo nada despreciable del segmento tradicional, que a su vez dispone de armas estratégicas como la proximidad de los puntos de venta o la prescripción del profesional como baza competitiva. En el mercado español, el sector se reparte entre un canal tradicional integrado por 7.500 ferreterías y otro de bricolaje con 561 centros. PALABRAS CLAVE: ferretería, bricolaje, marcas, franquicias, sucursalismo, cadena de valor.

Son varios los retos que se le presentan al sector de la ferretería y el bricolaje, aunque en primer término se sitúa el problema de una cadena de valor enmarañada, ineficiente y cara. Fabricantes sin reconocimiento de marca, una gran cantidad de enseñanzas para el mismo tipo de producto, organizaciones que se comportan como minoristas o mayoristas según conveniencia y finalmente un consumidor retraído del que se desconocen sus hábitos de compra y sus necesidades. Y todo ello dentro del mismo sector.

La atomización característica de algunos de los segmentos industriales no constituye en sí misma un problema en el caso de la ferretería y el bricolaje, a no ser por el hecho de que no representa todos los tipos de negocio existentes.

La cadena de valor de dicho sector en

España se inicia, se desarrolla y termina en forma de gran maraña que los distintos operadores intentan ahora desenredar. No en vano, la llegada de las grandes superficies de bricolaje ha obligado a la diversificación por parte tanto de los fabricantes como de los distribuidores. Pero sobre todo ha sido la caída de las ventas desde 2008, debido a la crisis del sector de la construcción, lo que ha llevado a plantear una regeneración del segmento.

En el mercado español, y según el *Libro blanco de la ferretería y el bricolaje*, elaborado por la Fundación Txema Elorza, el sector se reparte entre un canal tradicional integrado por 7.500 ferreterías y otro de bricolaje con 561 centros. Durante 2010, la cifra de ventas del último fue de 2.543 millones de euros, mientras que el tradicional alcanzó los 4.691 millones de euros.

“No hay nada más diferente a una ferretería que otra”, dice Juan M. Fernández, secretario de la Fundación Txema Elorza; “por eso el desarrollo del sistema de franquicias fracasó hace veinte años”.

No obstante, en la actualidad existen tres iniciativas al respecto: Ferproxim, con tres establecimientos y abanderada por la cooperativa Cifec; Bricoking City, con dos centros de sala de ventas de 800 metros cuadrados, si bien la cadena cuenta con 30 grandes superficies, y ATB Bricolaje, con 20 puntos de venta en los que está excluido el surtido ferretero.

La estructura de la distribución se concreta en 30 centrales de compra, ocho cadenas de venta y 14 cooperativas. Integrados a estas últimas existen 1.700 puntos de venta.

“La fórmula de la cooperativa es algo que sólo se da en este sector”, dice Juan M. Fernández, que también cita el intento sucursalista de Cadena 88: “Aunque esta fórmula no ha resultado, lo cierto es que la enseña agrupa un total de 1.025 puntos de venta, lo que la convierte en el operador más potente en cuanto a puntos de venta asociados dentro del segmento de ferretería y bricolaje”.

Sin embargo, tal es la excepción a la regla: “Si se es socio de una cooperativa se es también copropietario de la misma y a pesar de ello las compras las hacen no sólo a la propia cooperativa, sino también fuera de ella e incluso a proveedores no homologados por la sociedad”, dice Fernández, que asegura que ahora existe un proceso de concentración de la distribución intermedia, si bien la evolución es lenta.

“En su momento, las cooperativas contaban incluso con otras de segundo grado, que hacían compras para las primeras”; dice el secretario de la Fundación Txema Elorza, “actualmente Ancofe, que agrupa a tres cooperativas y a la cadena de venta Ferrokey, y Fergrup, que aglutina otras cinco, son las únicas organizaciones de este tipo existentes”.

A juicio de Juan M. Fernández “todo esto se encuentra en proceso de racionalización, promovido por la crisis de ventas,



por lo que las organizaciones no lógicas, por así decirlo, desaparecerán”.

SIN REACCIÓN A LOS CAMBIOS

Aunque se trata del mismo sector, lo cierto es que los segmentos de ferretería y bricolaje siguen caminos distintos, aunque en direcciones paralelas. El segmento tradicional no ha sabido reaccionar ante los cambios económicos, según los expertos. “Las ferreterías han vivido del consumidor tradicional y del sector de la construcción”, dice Juan M. Fernández, “pero el primero dispone en la actualidad de nuevos canales y la dependencia del sector inmobiliario ha llevado a la caída de las ventas desde el comienzo de la crisis”.

La principal baza consistía en la diversificación hacia el segmento del bricolaje, aunque los ferreteros siempre lo consideraron de segundo orden. El tiempo ha negado la mayor, ya que el bricolaje constituye un segmento en alza. El grupo internacional Adeo, que reúne en el mercado español las enseñas Leroy Merlin, Akí Bricolaje y Bricomart, ocupa la posición líder.

Le sigue el grupo Kingfisher con los establecimientos BricoDepot y la alemana

Bauhaus, que dispone de cinco grandes superficies. A distancia se sitúan Bricor, del grupo El Corte Inglés, con ocho centros, y los ya citados BricoKing, Bricogroup y Bricocentro.

Volviendo al sector en su conjunto, ocurre que los canales comerciales se están ampliando, tal y como dice Juan M. Fernández: “Enseñas como Ikea y Leroy Merlin cada vez coinciden en un mayor número de segmentos de surtido, pero además contabilizamos 7.500 ferreterías y casi otros tantos bazares orientales”.

Este último aspecto lleva a pensar en las marcas de la distribución (MDD), que en la actualidad tienen una cuota de mercado no superior al 20%; “tales enseñas han tenido una trayectoria de ida y vuelta”, dice Fernández; “antes se compraban grandes volúmenes en enormes contenedores, pero la situación económica provocó dudas en la financiación de la compra, dado que no se aseguraban las ventas”.

Es por ello que la evolución de las MDD va en decrecimiento o, cuando menos, se ha estabilizado desde cinco años atrás.

Lo cual no evita uno de los puntos débiles del sector de ferretería, como es que los comercios “siguen como hace décadas”, según Fernández, si bien existen

establecimientos de barrio paradigmáticos.

Es el caso de Ferretería Ortiz, empresa madrileña familiar puesta en marcha hace casi cinco décadas, pasando de ser un establecimiento tradicional a un grupo diversificado a través de sus divisiones de proyectos, industrial, seguridad, exportación, cocinas, hoteles e interiorismo.

“Nuestro perfil es el de asesoramiento propio de la tienda tradicional”, dice Miguel A. Ortiz, su propietario, “sin menoscabo de las grandes reformas y proyectos”.

Para atender a esta demanda el grupo empresarial cuenta con M-50, un centro de 9.000 metros cuadrados ubicado en la localidad madrileña de Leganés con servicio de venta y asesoría tanto a particulares como a profesionales, arquitectos y decoradores.

Disponen de otros tres establecimientos, dos de ellos especializados en soluciones integrales de seguridad y en interiorismo para clientes de alto standing, para clientes con necesidades especiales o también para el mundo del cine, a fin de recrear el ambiente de una determinada época histórica. El tercer punto de venta, que fue además el origen de la compañía, es una ferretería tradicional. “Somos independientes en compras; no pertenecemos a ninguna cadena, aunque sí al gremio de Madrid”, dice Ortiz, quien asegura que en los establecimientos del grupo no se trabaja la herramienta de precio básico, “pues creemos en la marca y calidad”.

Esto último no impide que hayan desarrollado la marca propia Zipro para herramientas artesanales de fundición y forja que forman parte del surtido de uno de sus establecimientos especializados.

Quizá una de las bazas mejor jugadas por la empresa sea la de ser flexible ante los cambios ocurridos en el sector: “Hemos estado muy especializados en todo lo relacionado con la prescripción para arquitectos y decoradores, pero ahora vemos a tocar menaje, herramientas, cocinas, baños y jardines; en definitiva, lo que los clientes van demandando”.

Ferreterías Ortiz dispone también de



canal de venta on line, con una media de 10 pedidos por día, “existe una interrelación clara entre la red y la compra física”, dice Miguel A. Ortiz, “pues la demanda en la red nos llega de parte de clientes de fuera de Madrid, pero también otros que ya nos conocen y que de esta forma se están fidelizando”.

CONSUMIDOR Y MARCA

Durante el pasado ejercicio la cifra de negocio del sector de ferretería y bricolaje ha sido de 6.900 millones de euros, repartidos al 60%-40% entre el canal tradicional y el de ferretería y bricolaje modernos, respectivamente. En este último segmento se incluirían las grandes superficies, cuya evolución ha sufrido un decremento del 5%.

Con un volumen de dos millones de referencias, el sector necesita un perfil profesional centrado en el servicio y la prescripción. “El ferretero cree saber cómo son sus clientes”, dice el secretario de la Fundación Txema Elorza, “pero no es así, como demuestran las inexistentes rotaciones de stocks”.

En el segmento del bricolaje, por el contrario, parecen haber entendido cómo se

mueve el cliente, a tenor de las tendencias apuntadas por Ignacio Sánchez, director general de Leroy Merlin en España, durante el XV Congreso Aecoc referido al sector.

“El consumidor actual tiene una menor capacidad de consumo, es más práctico por lo que el producto sin valor lo deja de comprar, es exigente y dinámico, multicanal, por lo que acude a distintos formatos comerciales, está atento al concepto de calidad de servicio y para él prima la seguridad y la calidad sobre el precio”, dice el responsable de Leroy Merlin, la cadena minorista líder en el segmento, con 51 establecimientos, un surtido de 35.000 referencias y una cifra de negocio que a pesar de haber caído el 3,6% durante el último ejercicio se ha situado en los 1.461 millones de euros.

“Los ferreteros manejan muy bien los precios”, dice Miguel A. Ortiz, propietario de Ferreterías Ortiz, empresa que ha participado en la reciente campaña del gremio en la Comunidad de Madrid, bajo el lema «Consulta a tu ferretero». Dicha campaña ha potenciado la búsqueda a través de la red, con identificación de los establecimientos más cercanos, lo que ha valido como promoción del comercio de proximidad.

Juan M. Fernández, de la Fundación Txema Elorza, cree que uno de los puntos más débiles del profesional de la ferretería es el relativo a la comunicación con el consumidor: “Es mala, cuando no inexistente, porque además no existe formación en cuanto al trato con el cliente”.

Precisamente, en el libro blanco del sector y entre los factores a tener en cuenta como estrategia del mismo se citan las nuevas exigencias del cliente y la comunicación con los consumidores, siendo este último uno de los puntos críticos.

“La marca es lo que más valora el consumidor y es lo que se pretende”, dice Miguel A. Ortiz; “no obstante, ¿conseguiríamos unimos todos los ferreteros en una misma enseña?; lo cierto es que como objetivo está bien, pero las ferreterías poco o nada tienen que ver, no se sienten identificadas, ya que todos queremos ser dueños y no formar parte de una multinacional o de un gran grupo”.

Desde la Fundación Txema Elorza, su secretario considera que otro de los puntos débiles del sector y particularmente del segmento ferretero es la inexistencia de enseñas fuertes, “una segunda fase iría hacia la homogeneización de las marcas en el sector”.

CÓMO ES LA OFERTA

En la clasificación establecida por la Asociación de Fabricantes y Distribuidores (Aecoc), la oferta del sector de ferretería y bricolaje integra los segmentos de construcción, madera, electricidad, herramientas, baño y fontanería, cocina, jardín, ferretería, pintura, decoración, mobiliario y ordenamiento y climatización.

Más de dos millones de referencias y cerca de 2.000 proveedores que, según el libro blanco, son excesivos en número para determinados productos. Por ejemplo, los 109 fabricantes de brocas, 83 de flexómetros, 82 de alicates o los 31 de mirillas.

Junto a estos operadores existen mayoristas como los establecimientos cash



and carry, cooperativas, 28 centrales y grupos de compra que aglutinan 4.419 puntos de venta y también minoristas como cadenas de venta, organizaciones de bricolaje o también el canal de venta directa y el de venta on line.

La atomización no permite que exista un modelo de negocio minorista, aunque ello sólo es una parte más de lo que se define en el libro blanco como una cadena de valor ineficiente y cara.

El entramado se enreda una y otra vez a través de mayoristas integrados en cooperativas, otros en cadenas de venta e incluso un tercer tipo que forma parte de centrales de compra.

Luego existen cadenas de venta dependientes de un mayorista, otras que dependen de una cooperativa e incluso de una central de compras. Por último, las cooperativas pueden formar parte de una central de compras e incluso estar integradas en ellas. ¿Quién entiende el embrollo organizativo?

A TENER EN CUENTA

No cabe duda de que el sector tiene sus fortalezas. La capacidad de prescripción del ferretero es una de ellas, aunque tiene doble filo, pues “andan escasos de amabilidad en la atención al consumi-

dor”, según Juan M. Fernández, de la Fundación Txema Elorza.

Cuentan también con la fortaleza financiera que ha permitido resistir la crisis desde 2008, de forma que la desaparición de operadores se cifra en el 10%, no en el 50%. “Tienen proximidad, cercanía, ya que además están situados en lugares privilegiados y luego los ferreteros son conseguidores”, añade Fernández.

Por el contrario, el sector requiere la modernización de gran parte de los puntos de venta, la organización de los surtidos y la prestación del servicio de atención al cliente.

A estos se suman otros elementos críticos, recogidos en el citado libro blanco, tales como el proceso de segmentación por clientes, más que por productos, la concentración, la definición de un surtido correcto y ajustado a la demanda, la existencia de marcas en tándem con la enseña de la compañía o la estandarización en la transmisión de datos.

Como valores en alza, dentro de la estrategia empresarial, destacan la innovación, el asesoramiento al consumidor, el surtido ya antes citado, la red como fuente de nuevos clientes o la logística. Precisamente a esta última se vincula la mejora de la rentabilidad.

Los factores evidentes son la calidad de producto, que se da por supuesta; la fidelidad del consumidor, con la que ha de contarse ya; el precio, que es cada vez menos influyente, o las promociones y ofertas.

Todo ello pensando en términos de proyección del sector en el que, hoy por hoy y según se recoge en el *Libro blanco de la ferretería y el bricolaje* “existe un déficit de modelos de negocio, los cuales han de trabajarse, puesto que no se puede hacer lo que veinte años atrás”.

Más información: Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores (www.aecoc.es). Cuadernos de ferretería y bricolaje, enero 2012 (www.cdcomunicacion.es) *Ferretería Ortiz* (www.ferreteriaortiz.es) Libro blanco de la ferretería y el bricolaje. Fundación Txema Elorza (www.fundacion-txemaelorza.com). ■