



**Anna Sorli**  
Administradora de Sorli

## Sorli

### Se reinventa con la conveniencia y el ocio

Hace unos años Anna Sorli tomaba el relevo como administradora de Sorli, de la mano de su padre Jordi. En estos últimos 5 años, juntos han reinventado la compañía, buscando otras formas de acercarse al consumidor y convirtiéndose en uno de los operadores locales más dinámicos y emprendedores de la distribución en Cataluña. Han puesto en marcha un nuevo modelo comercial, han lanzado la enseña de conveniencia Sorli Nyam y han entrado en dos mundos ajenos al gran consumo, pero "complementarios", el deporte y el ocio-turismo con los modelos de negocio Sorli Sport y Sorli Emocions. Una intensa actividad que les ha reportado una facturación de 240 millones de euros en 2018.

**"Los supermercados** son casi como una red social, donde se escucha y se habla, donde se crea comunidad".



## DISTRIBUCIÓN



## LAS CIFRAS DE SORLI

- 240 millones de euros de facturación.
- 107 supermercados Sorli.
- 7 tiendas Sorli Nyam.
- 3 gasolineras Sorli Go.
- 2 centros deportivos y de salud Sorli Sport.
- 1 centro comercial Sorli Emocions, que incluye 1 restaurante y cafetería y un hotel de 4 estrellas.
- 1.800 empleados.
- 4 centros de distribución.
- Más de 300.000 clientes en su programa de fidelización

do. Pronto el producto fresco se convirtió en el principal atractivo de la tienda por la calidad y frescura, el pilar clave en la estrategia comercial de la compañía hasta el día de hoy. El salto llega en 1970 cuando Jordi, el hijo menor, con gran visión para los negocios, abre el primer supermercado y comienza una etapa de fuerte crecimiento, poniendo en marcha nuevos conceptos aplicados a la venta. Por ejemplo, contaba con horno de pan propio en algunos establecimientos, poco usual entonces y una tendencia clara hoy en día.

En los años noventa la tercera generación, con los hermanos Anna y Jordi, se incorpora al negocio y que, junto a su padre, lideran una fuerte política de adquisiciones de cadenas locales y familiares. Lamentablemente en 1996 Jordi muere en un accidente de tráfico y este punto de inflexión obliga a la familia a res-

estructurar el organigrama. "La intención de mis padres era preparar el relevo generacional y la vida nos dio un giro de 180º", recuerda Anna Sorli. Pensaron incluso en vender, porque aparecieron muchas empresas interesadas en comprar. Pero al final la familia lo tenía claro: la empresa era su vida. Y deciden tirar adelante.

Jordi padre sigue al frente del negocio. Uno de los pasos más importantes se produce en 2002 con la puesta en marcha de una nueva plataforma logística, ubicada en Montmeló, lo que permite poner las bases para su futuro crecimiento y, en opinión de Anna Sorli, "aportar oxígeno para dar el salto a otras provincias". En 2009 se prepara el relevo generacional poniendo las bases, requisitos y cumplimientos del protocolo familiar.

### La profesionalización, clave en el crecimiento

Para Anna Sorli el principal logro conseguido en esta última etapa ha sido la profesionalización de la compañía, un paso que reconoce era necesario para separar familia y negocio y, sobre todo, para prepararse para competir en un entorno de "gran rivalidad" en el que todos los operadores, locales y nacionales, movían ficha para diferenciarse.

En 2015 se incorpora Josep Figueras como mano derecha de Anna y hoy director general. Juntos ■ ■ ■

Anna Sorli nos recibe en la tienda Sorli en el número 213 de la calle Valencia en Barcelona. Es uno de los últimos locales inaugurados, que comparte espacio con Sorli Nyam, su nueva enseña 100% de conveniencia. Ambos espacios se complementan para facilitar la compra al consumidor y ofrecerle la máxima calidad y el mejor servicio. Junto a ella, paseamos entre los lineales de este nuevo concepto, descubrimos las principales novedades y la diversificación de nuevos negocios, y conocemos la historia de esta empresa 100% familiar, con más de 95 años, así como sus planes de futuro.

### Una saga familiar

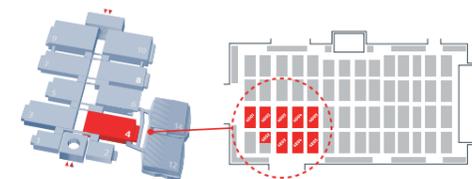
Sorli es la historia de una familia que en 1923 regentaba una pequeña tienda de ultramarinos en el barrio de Poblenou (Barcelona). Francesc Sorli y Teresa Arall (abuelos de Anna) cultivaban verduras y hortalizas que luego vendían en su colma-

**Profesionalización.** Es importante separar familia y negocio y prepararse para competir en un entorno de gran rivalidad.

# Catalunya



## HALL 4 FRESH PRODUCE



COMPANY	STAND	COMPANY	STAND
Afrucat	4D05	Hawo Fruits Spain	4E05B
Ametller Origen	4D02D	IGP Poma Girona - Fructícola Empordà	4D01C
Amsafresh	4D02A	IGP Poma Girona - Girona Fruits	4D01A
Anela Fruits	4D04F	IGP Poma Girona - Giropoma Costa Brava	4D01B
Bolets Petras	4D05A	IRTA	4E03C
Cerima Cherries	4E03	La Canareva	4D04A
Certiplant	4D04E	La Portellana	4D05B
Cítrics Terres de l'Ebre	4D04C	Melba Export	4D04D
Conjuntfruit	4D01	Mercabarna	4E05
Consell Català de la Producció Integrada	4E03D	Molnar Fruits	4D03B
Cooperativa de Soses	4E03E	Ronda Fruits	4D04
Copa Fresh	4E05A	Royo Fruits	4E04A
Daniel Fontet	4D02B	Sando - Alcanar Verd	4E03F
Dasben	4D03C	SAT Fruita d'Alcarràs 1268Cat - Op391	4E03A
Diego Martínez	4D03	Trecoop Fruites	4E05C
DOP Pera de Lleida	4D05D	Visafruits	4D02
Exportadora d'Agrís d'Alcanar	4E04C	Viveros Alcanar	4E04B
Farid Fruits	4E04D	Viveros Alcaplant	4D01D
Fruits Sant Miquel	4E04	Viveros Sancho Hnos	4D04B
Green Growing Organics	4D03A	Viyefruit	4D02C
Grup Fruiter de Benissanet	4D05C	Prodeca	4E03B
Grupo Català	4E02	Prodeca @	4E04E



Exportación de fruta  
65% en relación a la producción



Hectáreas  
55.084



Toneladas  
940.501

Catalunya es una de las principales zonas productivas de fruta dulce de Europa y la principal área de producción del Estado.

### POSICIÓN RANKING PRODUCTOR MUNDIAL



Melocotón y nectarina



Pera



Manzana



Fuente: Departamento de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación; DataComex; Eurostat. 2018.

www.prodeca.cat

**Prodeca**  
Promoting Catalan food

Generalitat de Catalunya  
Government of Catalonia  
Ministry of Agriculture,  
Livestock, Fisheries and Food



## EL NUEVO MODELO DE TIENDA SORLI

Aporta soluciones al cliente, distribuyendo los productos en función de las necesidades de consumo que pueda tener el cliente en cada momento. En opinión de Anna Sorli, "es ofrecer al consumidor la posibilidad de hacer la compra de forma intuitiva y por asociación de ideas". Por ejemplo, si el shopper va a preparar una ensalada, encontrará todos los ingredientes que necesita -lechuga, zanahoria, maíz, proteínas, aliños, etc.- estén juntos". Estas son sus 5 claves:

### 1. SECCIONES DE FRESCOS

El nuevo concepto se construye en torno a las secciones de frescos, que ocupan un importante espacio de la tienda, apostando por la calidad y los productos locales. Anna Sorli comenta que con algunos proveedores trabajan desde hace más de 50 años. Y con todos ellos mantienen una relación estrecha de confianza y, sobre todo, -insiste- con una política de pago muy a corto plazo. "Al final el negocio es de ambos".

Si el supermercado lo permite, las secciones de carne, charcutería y pescadería son asistidas, pero complementadas con libre servicio para facilitar la compra. De los 107 supermercados, 25 cuentan con pescaderías, por ejemplo.

### 2. SURTIDO

Sorli apuesta firmemente por las marcas de fabricante, que componen el 90% del surtido, porque consideran que "el cliente tiene que tener libertad de elección", aunque ofrecen también su marca propia y la de IFA porque el mercado lo pide.

### 3. PRECIO

La política de precios de Sorli en la categoría de producto fresco es siempre tratar de ofrecer la mejor relación calidad-precio a sus clientes estableciendo, por ejemplo, chequeos semanales de precio en la sección de fruta y verdura. En el resto de categorías, el objetivo es estar alineados con el mercado, ofreciendo, eso sí, las mejores ofertas y promociones.

### 4. CATEGORÍAS CON PERSONALIDAD PROPIA

Se han creado categorías con personalidad propia como la de 'celebraciones', 'café e infusiones' o 'comida preparada', se han incluido nuevas como la parafarmacia, o se han desarrollado otras más en profundidad, como la bodega. Para ello, También Anna comenta que han tenido que renunciar a aquellas categorías en las que consideraban que no podían aportar valor diferencial, como la juguetería o el bazar.

### 5. EL EQUIPO DE SORLI

"Es el baluarte de la compañía y un hándicap en la distribución", subraya Anna Sorli. En su opinión, la formación y la promoción interna son dos claves imprescindibles para poder contar con un equipo contento y comprometido.



## DISTRIBUCIÓN

### SORLI NYAM

En esta nueva enseña el 90% de la oferta son productos listos para comer (con preferencia por formatos pequeños) y sigue el nuevo modelo comercial de Sorli con una distribución de los productos según el momento de consumo, pensado para facilitar la compra al cliente y con una actividad promocional diferente para cada día de la semana y franja horaria. En su cafetería a la entrada de la tienda se ofrecen desayunos, comidas, meriendas y cenas.

Su propuesta se organiza en 3 grupos: panadería y fruta; refrigerados, congelados o de temperatura ambiente; y un surtido reducido de limpieza.



pusieron en marcha un ambicioso plan estratégico que requería "una completa reinversión" que pivotaba en torno a 3 ejes: el nuevo modelo de tienda, la mejora de la eficiencia de procesos internos y la fidelización, tanto del cliente interno como externo. El objetivo, tal y como explica la directiva, era reforzar los puntos fuertes de la compañía, como los productos frescos, y desarrollar las secciones en las que eran más competitivos. Otra decisión "drástica" que adoptaron fue eliminar el concepto "Discau", que había acompañado a la enseña desde sus inicios con el objetivo de posicionar el valor añadido de la nueva propuesta.

### Nuevo modelo de tienda. Vender más soluciones que productos

En 2016 se pone en marcha el nuevo modelo comercial basado en "aportar soluciones al cliente", distribuyendo los productos en función de las necesidades del consumidor. "Cuando comenzamos a analizar nuestras debilidades y fortalezas, vimos que las secciones de frescos eran nuestro punto fuerte. Y queríamos potenciar al máximo esa buena imagen, junto a la proximidad, porque somos un supermercado de barrio", explica Anna Sorli. Teniendo en cuenta esto, el nuevo concepto se construye en torno a las secciones de frescos, que ocupan casi el

50% de la tienda, apostando por la calidad y la proximidad con productos locales.

El principal cambio de los nuevos supermercados es la organización del espacio en función de las necesidades del consumidor. "El objetivo es ofrecer al consumidor la posibilidad de hacer la compra de forma intuitiva y por asociación de ideas. Es vender soluciones en vez de productos, algo que nosotros creemos, y los consumidores nos han contado, mejora la experiencia de compra, convirtiéndola en más agradable y fácil", comenta Sorli. (Ver fotos en páginas 20 y 21).

En 3 años ya se ha renovado el 60% de la red de tiendas. Y, tal

**Nuevo concepto.** Las tiendas reformadas venden el primer año entre un 12% y un 20% más, estabilizándose después entre un 6% y un 10%. Todo un éxito.

y como comenta Anna Sorli, los resultados hablan por sí solos: los supermercados que han implantado el nuevo concepto venden el primer año entre un 12% y un 20% más, estabilizándose después entre un 6% y un 10%. El objetivo a 3 años vista es transformar el resto de las tiendas al nuevo concepto. La inversión total superará los 30 millones de euros.

### Sorli Nyam. La conveniencia gana posiciones

Por si eran pocos los proyectos que Sorli tenía encima de la mesa, en 2016 lanzan Sorli Nyam, una tienda 100% de conveniencia, precursora de la tendencia en auge que vivimos actualmente: conveniencia + salud. Dice Anna Sorli que "la tendencia es cocinar menos, tener menos cosas en la nevera", por lo que desde la compañía buscan solucionar momentos de consumo o tipologías de consumidor (personas que viven solas, por ejemplo). "Nuestro objetivo es que la oferta sea saludable y que se pueda llevar o comérsela en las mesas ubicadas en el local" (Ver foto X en página X).

A día de hoy la compañía cuenta con 7 tiendas Sorli Nyam y busca reconvertir los supermercados de entre 100 m<sup>2</sup> y 400 m<sup>2</sup> en este modelo de conveniencia. Anna Sorli revela que abrir sólo tiendas Sorli

Nyam no es el principal objetivo: "queremos que este concepto conviva con el supermercado, porque son complementarios", por lo que buscan la ubicación más adecuada donde el flujo de este tipo de cliente sea óptimo.

De hecho, las nuevas tiendas Sorli que se están abriendo actualmente -si es posible- tienen al lado un Sorli Nyam con una cafetería a la entrada porque, en opinión de la directiva, "no se trata únicamente de que el cliente llene la nevera,

sino de que sea también un punto de reunión".

**Deporte, ocio y turismo.** En busca de la diversificación "En Sorli desde siempre hemos tenido mucha inquietud y

"Queremos vender soluciones en vez de productos"



**giropoma**  
la manzana de Girona

Nuestras plantaciones, situadas en las fértiles llanuras de la provincia de Girona y rodeadas por los parques naturales del Alto y Bajo Ampurdán, nos proporcionan una fruta singular, mimada por nuestros agricultores bajo la tutela de nuestro personal especializado, y con la calidad que garantiza la IGP Poma de Girona.



Camí Vell de Torroella, 3 - 17140, Ullà (Girona)  
Tel. 972 755 025 - Fax 972 757 162 - [www.giropoma.com](http://www.giropoma.com)

**SORLI SPORT**

En la actualidad hay dos Sorli Sports, en la localidad de Sant Vicenç de Montalt y de Vilassar de Dalt (comarca del Maresme en Barcelona), con con 2.300 y 1.500 socios respectivamente. Ambos cuentan con un gimnasio que acoge salas de actividades dirigidas, solárium, salas de *fitness*, *cycling*, pilates *reformer*, pistas de pádel y piscinas, así como con servicios de entrenador personal, estética, masaje y circuito spa. Antes de finalizar el año habrá abierto el tercer Sorli Sport en la localidad de Sitges.



**SORLI EMOCIONS**

El centro comercial, de más de 3.000 m<sup>2</sup>, ofrece primeras marcas en perfumería, cosmética, complementos, menaje del hogar, alimentación y bodega, juguetes. libros, ropa y complementos. Acoge también un hotel de 4 estrellas y un gimnasio Sorli Sport. Actualmente Sorli Emocions ocupa a más de 60 personas. En total, 15.000 m<sup>2</sup> de actividad.

ganas de probar cosas nuevas. Así en 2013 la compañía entra en un sector competamente distinto y alejado de su actividad: el del deporte. Inaugura el centro **Sorli Sport** en la localidad de Sant Vicenç de Montalt (comarca del Maresme en Barcelona).

Cuenta Anna Sorli que con este nuevo negocio descubrieron que hay muchas sinergias con el sector de alimentación y retail porque "crea una asociación de ideas excelente: salud, deporte y comida. Y nos está ayudando a mejorar nuestra oferta en los supermercados".

Más proyectos: en 2014 abre **Sorli Emocions**, un complejo hotelero, deportivo y comercial, ubicado en Vilassar de Dalt, que ocupa 15.000 m<sup>2</sup> urbanizados en dos edificaciones: por un lado, otro centro Sorli Sport y, por otro, con un hotel de 4 estrellas y un espacio comercial y gastronómico.

La compañía está inmersa en la construcción de otro complejo comercial similar en Sitges, cuya apertura está prevista para final de año. Con una inversión inicial de más de 10 millones de euros, este edificio estará formado por un supermercado de más de 1.200 m<sup>2</sup> en

la planta inferior y un gimnasio con piscina, solárium y pistas de pádel en la superior.

Para Anna Sorli, estas propuestas mixtas están dirigidas a un nuevo consumidor, más joven, que vaya "a disfrutar de su bienestar y de la compra. Esperamos enamorarle".

**Sorli y futuro**

El plan de crecimiento de Sorli es, en opinión de Anna, orgánico pero "sin hacer locuras" y, por lo tanto, más lento que si se contempla una política de franquiciados. Explica que en el pasado sí que tuvieron algunos franquiciados por absorción de cadenas que

más tarde se integraron en la compañía. De hecho, hace hincapié en que su política es de reinversión en modernización y nuevas aperturas.

En cuanto al canal online, Sorli de momento no tiene tienda propia, pero ya se han puesto "manos a la obra" y están preparando su propia plataforma de e-commerce, que entrará en funcionamiento este otoño, para ir testando tienda a tienda hasta expandirlo a todo el conjunto de tiendas. Pero Anna Sorli lo tiene muy claro: "si en offline ofreces una muy buena experiencia tienes mucho ganado porque la comida, sobre todo los frescos, es de tocar y oler. Lo que entra en valor es cómo haces la compra más fácil, ágil y satisfactoria".

Y aquí entra en juego el personal. "Tenemos que contar con gente comprometida, que dé el mejor servicio, algo que sigue siendo un hándicap en el sector de la distribución y del que tenemos que ocuparnos", comenta. Por ello, explica que en Sorli son claves la actitud y la formación interna. La primera porque dice que los supermercados son casi como "una red social", donde se escucha y se habla. "El que una señora se entusiasme porque la dependienta se dirija por su nombre o le pregunte por su nieta es un gran valor". Por otro lado, explica que si se jubila una pescadera es difícil sustituirla, por lo que si no se ha formado con antelación a otros empleados, "habrá un problema que solucionar".

**Un futuro comprometido con la sociedad**

Otro aspecto esencial de la visión de futuro de la compañía es la apuesta decidida de Anna Sorli por la igualdad de género, para lo cual ha impulsado una profunda revisión y ampliación del anterior plan de igualdad de género implantado en la empresa, dotándolo de objetivos mucho más ambiciosos y de un paquete de medidas de gran calado que ha entrado en vigor en agosto. En su opinión, "el objetivo es que en Sorli la igualdad sea una realidad efectiva y cotidiana".

Pero el compromiso de Anna con este objetivo va mucho más lejos. A título personal, se está adentrando en un territorio poco hollado hasta ahora con la creación de la Fundación Sorli, una novedosa iniciativa que aspira a constituirse en una red

de empresas unidas por un denominador común: el afán de participar en la creación de una sociedad más justa e igualitaria. A todas las empresas asociadas, la Fundación Sorli ofrecerá un conjunto de servicios integrales muy concretos para avanzar hacia una igualdad efectiva en el tejido empresarial, por ejemplo: formación en marketing no sexista o en procesos de gestión en clave de género, y difusión de sus resultados entre los asociados, sin olvidar dos aspectos tan importantes como el trabajo de sensibilización y la imprescindible labor de consultoría y acompañamiento permanente en todos estos procesos. "Es una cuestión de justicia y bienestar para todos y todas", dice Anna, quien resalta que "está demostrado que la igualdad, además, es rentable".

**Camino de los 100 años**

Sorli ha llegado a los 95 años y el objetivo, tal y como explica su administradora, es "llegar a los 100 y a los 150 con el mismo estado de salud, la misma energía y la misma pasión o más".

Anna Sorli mira al futuro con optimismo: "Gracias a la pasión por nuestro trabajo, los valores con los que trabajamos -honradez, cercanía, trabajo bien hecho, adaptación, etc.- y una gestión cada vez más profesionalizada, estoy segura de que lo conseguiremos".

© Ana Martínez Moneo

**Offline versus online.**

Si en tienda ofreces una muy buena experiencia tienes mucho ganado porque la comida, sobre todo los frescos, es de tocar y oler.



**Las personas.** El que una señora se entusiasme porque la dependienta se dirija por su nombre o le pregunte por su nieta es un gran valor.