



TRABAJO FINAL DE CARRERA

La distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana

Estudio del liderazgo de Mercadona S.A. mediante el análisis
estratégico, económico-financiero y comparativo



Miriam Criado Rabadán
Febrero/2012



ÍNDICE

ÍNDICE	1
1. RESUMEN	9
2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	11
3. OBJETIVOS	13
4. ANTECEDENTES: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL MINORISTA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	14
4.1. EL MARCO ECONÓMICO DE LA CRISIS	14
4.1.1. Evolución del PIB	14
4.1.2. Repercusión de la crisis económica en la demanda	15
4.1.3. Repercusión de la crisis económica en la oferta comercial.....	17
4.1.4. El mercado de trabajo en la actividad comercial.....	19
4.2. LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN LA ECONOMÍA VALENCIANA	21
4.2.1. Principales indicadores económicos en la Comunidad Valenciana	21
4.2.2. La actividad comercial en la Comunidad Valenciana	22
4.2.3. La confianza de los empresarios del comercio.....	24
4.3. ESTRUCTURA EMPRESARIAL EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL VALENCIANA	25
4.3.1. Evolución del número de empresas en la Comunidad Valenciana.....	25
4.3.2. Estructura sectorial de las empresas	26
4.3.3. Distribución de las empresas por ramas de comercio	27
4.3.4. La empresa comercial valenciana.....	28
4.3.5. La empresa de distribución alimentaria en la Comunidad Valenciana	29
4.4. LA OFERTA COMERCIAL MINORISTA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA	31
4.4.1. Importancia de la oferta comercial minorista valenciana en España	31
4.4.2. La estructura comercial minorista de la Comunidad Valenciana	32
4.4.2.1. Estructura comercial por geografía	32
4.4.2.2. Estructura comercial por grupos de actividad.....	33
4.4.3. Evolución de la oferta comercial minorista valenciana.....	35
4.5. LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA DEMANDA	38
4.5.1. Evolución de la renta, el consumo y el ahorro en los hogares	38
4.5.1.1. La renta.....	38
4.5.1.2. El consumo	39
4.5.1.3. El ahorro	40
4.5.2. El gasto en el comercio minorista en los hogares valencianos	42



5. DESARROLLO: MERCADONA S.A.	45
5.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	45
5.1.1. Historia de la empresa.....	45
5.1.2. Misión, visión y objetivos	47
5.1.2.1. Misión.....	47
5.1.2.2. Visión	47
5.1.2.3. Objetivos	47
5.1.3. Organización interna y organigrama	48
5.1.3.1. El compromiso con los trabajadores	49
5.1.4. Cultura empresarial y el Modelo de Calidad Total de Mercadona	50
5.1.5. Principales Indicadores.....	51
5.1.6. Presencia del grupo en España	54
5.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	56
5.2.1. Análisis PESTE	56
5.2.1.1. Factores políticos	56
5.2.1.2. Factores económicos.....	56
5.2.1.2.1. Evolución del PIB	57
5.2.1.2.2. Tipos de interés.....	60
5.2.1.2.3. Evolución de los precios.....	60
5.2.1.2.4. Oferta.....	60
5.2.1.2.5. Productividad	60
5.2.1.2.6. Tasa de desempleo.....	61
5.2.1.3. Factores socio-culturales	62
5.2.1.3.1. Evolución demográfica	62
5.2.1.3.2. Cambios en el estilo de vida y en la actitud consumista	65
5.2.1.3.3. La labor social de Mercadona.....	69
5.2.1.4. Factores tecnológicos.....	70
5.2.1.4.1. Innovación	70
5.2.1.4.2. Gasto en I+D.....	71
5.2.1.4.3. La innovación en Mercadona.....	72
5.2.1.5. Factores ecológicos.....	73
5.2.2. Modelo de Porter.....	76
5.2.2.1. El poder de negociación de los consumidores	76
5.2.2.2. El poder de negociación de los proveedores.....	77
5.2.2.2.1. Los interproveedores de Mercadona.....	78
5.2.2.2.1.1. El modelo del interproveedor	78
5.2.2.2.1.2. Impacto de los interproveedores en la economía	79
5.2.2.3. La amenaza de entrada de nuevos competidores	82
5.2.2.4. La amenaza de productos sustitutivos	83
5.2.2.4.1. La marca de distribuidor	84
5.2.2.5. La rivalidad entre los competidores.....	87
5.2.3. Análisis DAFO	91
5.2.3.1. Debilidades	91
5.2.3.2. Amenazas	92
5.2.3.3. Fortalezas	92
5.2.3.4. Oportunidades.....	93



5.2.4. Estrategia de Marketing.....	94
5.2.4.1. Producto.....	94
5.2.4.1.1. Las marcas blancas de Mercadona	94
5.2.4.2. Precio.....	95
5.2.4.2.1. La política de precios de Mercadona.	95
5.2.4.2.2. El precio y las marcas blancas	96
5.2.4.3. Distribución	97
5.2.4.3.1. El proceso de distribución comercial.....	97
5.2.4.3.2. Gestión de Inventario	98
5.2.4.3.3. Planificación.....	98
5.2.4.3.4. Distribución y marcas blancas	99
5.2.4.4. Promoción.....	99
5.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	102
5.3.1. Análisis de la situación patrimonial	102
5.3.1.1. Ordenación del Balance de Situación	103
5.3.1.2. Análisis vertical y horizontal del Balance de Situación.....	104
5.3.2. Análisis de la situación de liquidez.....	106
5.3.3. Análisis de la situación de endeudamiento.....	107
5.3.4. Análisis de la política de inversión-financiación (E.O.A.F.)	108
5.3.5. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias	110
5.3.5.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis.....	110
5.3.5.2. Análisis de la rotación de activos	112
5.3.5.3. Análisis de la rentabilidad económica y financiera.....	113
5.3.6. Análisis del Fondo de Maniobra	115
5.4. ANÁLISIS COMPARATIVO	117
5.4.1. Principales competidores en la Comunidad Valenciana	117
5.4.1.1. Consum Cooperativa	117
5.4.1.2. Masymas supermercados.....	118
5.4.2. Principales indicadores.....	118
5.4.3. Análisis Estratégico	120
5.4.3.1. Análisis comparativo del Marketing Mix de los tres supermercados.....	120
5.4.4. Análisis económico-financiero.....	124
5.4.4.1. Análisis patrimonial.....	124
5.4.4.1. Análisis de los principales ratios	126
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
7. BIBLIOGRAFÍA	131
8. ANEXOS.....	132



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: PIB y VAB de construcción, servicios y actividad comercial. Comunidad Valenciana. Variación interanual (%).	15
Gráfico 2: Evolución de la renta disponible, consumo y ahorro de las familias. Millones de euros.....	16
Gráfico 3: Evolución del índice de ventas del comercio minorista en España.	17
Gráfico 4: Evolución de la oferta comercial en la Comunidad Valenciana.	18
Gráfico 5: Ofertas de empleo en la actividad comercial. Comunidad Valenciana.	18
Gráfico 6: Afiliaciones a la Seguridad Social. Tasa de Variación Interanual. Comercio minorista.....	20
Gráfico 7: Contribución de la actividad comercial al PIB. España y Comunidad Valenciana.....	23
Gráfico 8: Índice de confianza del comercio minorista. Comunidad Valenciana. 2006-2011.	24
Gráfico 9: Evolución del número de empresas 2000-2010. Comunidad Valenciana y España.	26
Gráfico 10: Estructura sectorial de las empresas en la Comunidad Valenciana y España. 2010.	26
Gráfico 11: Participación de la empresa comercial minorista en la economía. Comunidad Valenciana y España.	27
Gráfico 12: Estructura de las empresas de comercio y reparación Comunidad Valenciana. 2010.....	27
Gráfico 13: Tipificación de las empresas comerciales, 2010. Comunidad Valenciana. 28	
Gráfico 14: Cuota de superficie de las principales enseñas en la Comunidad Valenciana.....	29
Gráfico 15: Actividades comerciales minoristas por Comunidades Autónomas. Año 2009.	32
Gráfico 16: Índice de ventas de comercio minorista años 2008 – 2010. Comunidad Valenciana y España.	40
Gráfico 17: Porcentaje del ahorro familiar sobre la renta familiar. Años 2005 – 2011..	41
Gráfico 18: Variación del gasto medio por persona. España y Comunidad Valenciana. Periodo 2006-2009.	42
Gráfico 19: Variación interanual en porcentaje del PIB 2007-2011 y previsión 2012...57	
Gráfico 20: Ahorro, inversión y déficit (% PIB)	58
Gráfico 21: Empleo y paro	61
Gráfico 22: Inmigrantes exteriores anuales en España.	64
Gráfico 23: El precio marca el proceso de compra, 2005-2010.....	65
Gráfico 24: Comportamiento de compra marca blanca, 2004-2010	66
Gráfico 25: Evolución de la compra de productos de alimentación a través de Internet	66
Gráfico 26: Gráfico del Balance de Situación de Mercadona (2009-2010).	104



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Puestos de trabajo destruidos en la actividad comercial desde que comenzó la crisis económica.	19
Tabla 2: PIB, IPC, tasa de paro y tasa de actividad. España y Comunidad Valenciana. 2005-2010.	21
Tabla 3: Evolución de la estructura del PIB en el sector servicios (%). Comunidad Valenciana.	23
Tabla 4: Evolución del tejido empresarial 1999 - 2010. Comunidad Valenciana y España.	25
Tabla 5: Evolución de la actividad comercial. España y Comunidad Valenciana. Número de empresas. Variación interanual.	28
Tabla 6: Reparto de las aperturas minoristas (de base alimentaria) en la Comunidad Valenciana por formatos y operadores durante 2010.	30
Tabla 7: Actividades comerciales minoristas y superficie de venta por Comunidades Autónomas. Año 2009.	31
Tabla 8: Oferta comercial minorista valenciana por provincias. Año 2010.	33
Tabla 9: Evolución de la oferta comercial minorista valenciana por provincias. Años 2009-2010.	33
Tabla 10: Oferta comercial minorista valenciana por provincias y grupos de actividad. Año 2010.	34
Tabla 11: Evolución de la oferta comercial valenciana 2009-2010.	36
Tabla 12: Nuevos centros comerciales en 2010.	37
Tabla 13: Renta disponible bruta de los hogares (per cápita). Periodo 2000-2008.	38
Tabla 14: Indicadores de demanda nacional. Consumo privado.	39
Tabla 15: Proyección población a 2020 por edades. España y Comunidad Valenciana.	43
Tabla 16: Los cinco pilares de Mercadona.	50
Tabla 17: Principales Indicadores de la actividad de Mercadona en el año 2010.	52
Tabla 18: Evolución del PIB.	58
Tabla 19: Equilibrios financieros (% del PIB).	59
Tabla 20: Inflación, empleo y paro.	61
Tabla 21: Crecimiento de la población en España y previsiones.	62
Tabla 22: Crecimiento vegetativo de la población.	63
Tabla 23: Principales magnitudes del turismo en la Comunidad Valenciana, 2004-2010.	69
Tabla 24: Gasto en I+D como % del PIB.	71
Tabla 25: Ventajas y desventajas de las marcas de distribuidor para el fabricante.	86
Tabla 26: Principales enseñas españolas por cuota de superficie.	88
Tabla 27: Las marcas de Mercadona.	95
Tabla 28: Balance de Situación de Mercadona S.A. para el año 2010.	103
Tabla 29: Análisis vertical del Balance de Situación de Mercadona (2009-2010).	104
Tabla 30: Ratios de liquidez para Mercadona (2009-2010).	106
Tabla 31: Ratios de endeudamiento para Mercadona. (2009-2010).	107
Tabla 32: Cálculo de variaciones de las principales masas patrimoniales de Mercadona. (2009-2010).	108
Tabla 33: Estado de Origen y aplicación de Fondos para Mercadona. (2010).	109
Tabla 34: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Mercadona (2010).	110
Tabla 35: Estructura de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis.	111
Tabla 36: Punto de Equilibrio y Umbral de Rentabilidad para Mercadona (2009-2010).	112



Tabla 37: Rotación de activos para Mercadona (2009-2010)	112
Tabla 38: Rentabilidad económica y financiera de Mercadona (2009-2010)	113
Tabla 39: Ciclo de maduración y caja y Fondo de Maniobra necesario y aparente de Mercadona (2009-2010)	115
Tabla 40: Principales indicadores de Mercadona, Consum y Masymas para 2010. ..	119
Tabla 41: Marketing Mix comparado de Mercadona, Consum y Masymas.....	120
Tabla 42: Marcas propias de Mercadona, Consum y Masymas.	121
Tabla 43: Estrategia promocional de Mercadona, Consum y Masymas	123
Tabla 44: Comparación en términos relativos de las distintas magnitudes del activo y pasivo y patrimonio neto para Mercadona, Consum, Masymas y media del sector (2009-2010).	125
Tabla 45: Principales ratios de Mercadona, Consum y Masymas (2009-2010)	126



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El ahorro familiar en las CCAA. Porcentaje del ahorro familiar sobre la RFBP en el año 2011.....	41
Figura 2: Distribución del gasto en bienes de comercio por grandes grupos de gasto. Comunidad Valenciana, 2010.....	43
Figura 3: Organigrama de Mercadona	48
Figura 4: Bloques logísticos de Mercadona en España. 2011.....	55
Figura 5: Pirámide de la población (2008-2011).....	63
Figura 6: Supermercados virtuales donde han comprado productos de alimentación - bebidas – droguería - perfumería por medio de Internet en el último año.	67
Figura 7: Modelo del diamante de la competitividad de Porter	76
Figura 8: Mapa de posicionamiento de Mercadona.....	90
Figura 9: Diagrama DAFO	91
Figura 10: Diagrama de Flujo del proceso de suministro de productos en Mercadona.	97
Figura 11: Presencia de los supermercados Mercadona, Consum y Masymas en España.	122
Figura 12: Análisis horizontal de Mercadona, Consum y Masymas y media del sector de la distribución comercial minorista. (2009-2010).	124



1. RESUMEN

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Carrera es la elaboración de un estudio, desde una perspectiva estratégica, económico-financiera y comparativa, de la situación de la empresa Mercadona S.A., líder en el sector de la distribución comercial en la Comunidad Valenciana.

El Trabajo está estructurado en seis grandes bloques: análisis sectorial, descripción de la empresa, análisis estratégico, análisis económico-financiero, análisis comparativo y, por último, recomendaciones y conclusiones.

A lo largo del mismo se analizarán cuáles son los factores que determinan el enorme éxito de esta empresa valenciana fundada en 1977 por Juan José Roig y que, aún en tiempos de crisis, no deja de crecer superando a la media de la industria en productividad.

La primera fase consistirá en un análisis del sector de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana con el fin de lograr un mejor conocimiento del entorno e interpretación de los resultados que se obtengan posteriormente.

El objetivo de este análisis sectorial es ofrecer una panorámica general sobre el sistema de la distribución comercial valenciana así como las tendencias del mismo recogiendo las principales fuentes de información del sector.

Se analizará la actividad comercial en la economía valenciana y cómo se ha visto afectada por la crisis; la estructura y dinámica empresarial en el sector de la distribución minorista así como la oferta comercial minorista existente y los factores que inciden en la demanda. Estos datos serán de gran ayuda para la elaboración de los análisis posteriores.

Una vez analizado el sector, el trabajo se centra en la empresa sobre la que se va a realizar el estudio. La compañía Mercadona S.A. es actualmente el líder indiscutible en el sector de la distribución minorista en la Comunidad Valenciana.

Esta parte del trabajo consistirá en una descripción de la empresa, comenzando por su origen e historia, objetivos y misión y organización interna. Especial importancia se le concede a la cultura organizativa y modelo de la calidad total pues en ellos reside la clave del éxito de esta empresa valenciana. El punto finaliza analizando sus principales indicadores y la presencia del grupo en España.

El tercer bloque de este trabajo está enfocado desde el punto de vista de la Estrategia y el Marketing. Consiste en la elaboración de un análisis estratégico de la empresa apoyándonos en una serie de modelos.

En primer lugar, el modelo PEST nos permitirá determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del entorno que afectan a Mercadona.

El Modelo de Porter es el segundo a emplear y nos permitirá determinar el grado de competitividad y rentabilidad que puede esperar en el sector de la distribución minorista a través de las cinco fuerzas que influyen en el mercado según este economista. Especial importancia se le concede al estudio de la estrecha relación que mantiene la empresa con sus proveedores, uno de los ejes de la política del grupo que le diferencia de la competencia. Son conocidos como “los interproveedores de Mercadona”, unas cien compañías que tienen contratos de proveedores indefinidos



con Mercadona y que, en muchos casos, cuentan con la cadena como único cliente. Estos contratos de suministro generan un gran empleo e importantes inversiones de los proveedores para seguir las directrices de la cadena.

En tercer lugar, se empleará el análisis DAFO con el fin de determinar las ventajas competitivas de Mercadona frente a sus competidores.

Finalizaremos este apartado con un análisis de su estrategia de marketing atendiendo a las cuatro grandes variables del Marketing Mix: producto, precio, distribución y promoción.

Una vez realizado este análisis, sabremos con exactitud en qué consiste la estrategia que ha posicionado a Mercadona como líder del mercado valenciano y estaremos en condiciones de analizar la estructura financiera de la misma para obtener una mayor profundidad en el estudio.

El siguiente análisis sobre el que versa este trabajo analizará la situación económico-financiera de la empresa Mercadona S.A. Consistirá, a grandes rasgos, en un análisis de su situación patrimonial, liquidez, endeudamiento, política de inversión-financiación, cuenta de pérdidas y ganancias y de su fondo de maniobra a partir de la información contenida en sus Cuentas Anuales.

El tercer y último análisis será un análisis comparativo de su estrategia y situación económico-financiera con respecto al de sus principales rivales en la Comunidad Valenciana, las cadenas de supermercados Consum Cooperativa y Masymas. Se trata de un análisis más exhaustivo que nos ofrece unos resultados comparados y por tanto una mayor profundidad en el análisis.

Por último, una vez realizados los análisis y obtenido los resultados, estaremos en condiciones de redactar nuestras conclusiones sobre los resultados obtenidos así como de realizar recomendaciones y propuestas de mejora para la empresa valenciana.



2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

A continuación se describen brevemente las distintas asignaturas estudiadas a lo largo de la carrera que han sido de gran ayuda en la elaboración de este trabajo.

En primer lugar, en el apartado número 4 de este trabajo, *Antecedentes: La distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana*, tiene una gran influencia la asignatura Introducción a los Sectores Empresariales cursada en el primer año de la Licenciatura.

A través de esta asignatura pudimos conocer y ampliar nuestros conocimientos sobre las principales actividades realizadas en los distintos sectores que componen el tejido empresarial: industrial, construcción, servicios y agroalimentario. En ella estudiamos los productos, tecnologías, variables económicas y características más importantes de los subsectores más importantes además de su peso específico en la economía española y, en particular, en el sector empresarial de la Comunidad Valenciana, al que se dio gran importancia en la asignatura y en la que se centra este trabajo.

En concreto, este capítulo desarrolla con detalle, a través de cuatro grandes subapartados, una de las más importantes actividades realizadas en el sector servicios en nuestro país como es la distribución comercial minorista centrándose en el área de la Comunidad Valenciana.

En el capítulo número cinco se describe la empresa objeto de estudio de este trabajo, Mercadona.

A través de la asignatura Economía de la Empresa estudiada también en el primer curso de la carrera, aprendimos, entre otros conceptos, en qué consiste la organización funcional de una empresa, sus objetivos y técnicas. Nos proporcionó una visión global de la empresa y su entorno y los aspectos a tener en cuenta a la hora de describir la estructura interna de una empresa lo que ha sido de gran ayuda para la elaboración de este apartado.

Por otra parte, esta asignatura también está relacionada con el apartado 5.2, Análisis Estratégico, ya que nos permitió el primer contacto con el concepto del Marketing. En ella aprendimos sus distintas fases y la importancia de conocer el mercado y el comportamiento del consumidor para seguir distintas estrategias de mercado. Además, conocimos las distintas técnicas y métodos de investigación comercial dando especial importancia a la aplicación del Marketing Mix, desarrollado en el subapartado 5.2.4 de este trabajo.

En este capítulo del trabajo analizamos la estrategia de Mercadona a través de distintas metodologías y técnicas del análisis estratégico. Es por ello que la asignatura de cuarto curso, Dirección Comercial, está estrechamente ligada con el mismo. En ella aprendimos como analizar una estrategia comercial y su importancia a la hora de tomar decisiones comerciales y adaptarse a escenarios cambiantes.

Por último, en el apartado número siete, Análisis económico y financiero, se han aplicado los conocimientos aprendidos en tres asignaturas de la Licenciatura que se describen a continuación:



La asignatura Contabilidad Financiera, estudiada en primero, nos proporcionó las herramientas necesarias para el análisis de la información financiera de manera que nos permitiese una toma de decisiones correcta a la hora de proponer posibles mejoras en la contabilidad de una empresa. Debido a su carácter práctico y al empleo de supuestos prácticos ha sido de gran ayuda en este apartado.

En la asignatura de segundo, Economía de la Empresa, conocimos cuáles son los principales instrumentos para la toma de decisiones en el proceso financiero de la empresa mediante el análisis de las distintas fuentes de financiación recogidas en el pasivo y patrimonio neto de los balances de las empresas.

Por último, la asignatura Contabilidad General y Analítica estudiada en cuarto, es la base sobre la que se sustenta este apartado ya que en la misma aprendimos los pasos a seguir a la hora de realizar un análisis económico-financiero identificando puntos fuertes y débiles, y realizando las oportunas propuestas de mejora. Especial importancia se le da al análisis de los resultados y el impacto que tienen sus actividades económicas y estrategia sobre sus resultados.

El último gran apartado de este Trabajo Final consiste en un análisis comparativo de Mercadona con las dos empresas más importantes en el sector de la distribución minorista en la Comunidad Valenciana tras ella, Consum y Masymas. Este análisis se hace desde el punto de vista estratégico y económico-financiero sirviendo a modo de resumen y ampliando la información y los datos obtenidos en los dos análisis realizados previamente. Es por ello que los conocimientos de las asignaturas aplicados en los análisis anteriores son también empleados en este apartado que sirve a modo de compendio.



3. OBJETIVOS

El principal objetivo de este Trabajo Final de Carrera es conocer y analizar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa Mercadona para determinar cuáles han sido las claves del éxito que la han situado como la cadena de supermercados líder del sector de la distribución comercial minorista en España.

Para ello nos serviremos de una serie de análisis que nos permitirán:

- Conocer y estudiar cómo funciona el sector de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana así como las variables del entorno que afectan a Mercadona. (Análisis sectorial y del entorno).
- Determinar las claves de la estrategia que ha llevado a Mercadona a lo más alto. (Análisis estratégico).
- Estudiar la situación económica y financiera de la empresa. (Análisis económico y financiero).
- Comparar la situación de Mercadona desde una perspectiva estratégica y económico-financiera con la de sus principales rivales en la Comunidad Valenciana, Consum y Masymas. (Análisis comparativo).
- Determinar las claves de su éxito (Conclusiones).



4. ANTECEDENTES: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL MINORISTA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

4.1. El marco económico de la crisis

Desde el año 2007, la economía española ha disminuido progresivamente su tasa de crecimiento llegando, en el año 2009, a la tasa del PIB más baja en los últimos trece años, presentando una tasa negativa del -3,7%. La crisis internacional ha frenado las exportaciones de bienes y servicios y el desplome del sector de la construcción ha elevado la tasa de paro de hasta el 20,89%, una de las más altas de los últimos catorce años. Por otra parte, la contracción de la demanda interna ha empujado a la baja las ventas del comercio minorista.

A continuación analizaremos los principales componentes que se han visto afectados por la crisis y el impacto que ha tenido en el sector de la distribución comercial, sector que aporta el 11,3% al PIB de la Comunidad Valenciana y genera un tercio del empleo del sector servicios (28,0%), situándose como uno de los motores de la economía valenciana.

4.1.1. Evolución del PIB

En el tercer trimestre de 2006 el Producto Interior Bruto (PIB) en España alcanzó su máxima tasa de crecimiento interanual desde el año 2000, situándose en el 4,1%. A partir de entonces, el PIB se ha ido debilitando y reduciendo progresivamente su tasa de crecimiento y tras tres trimestres consecutivos de ralentización del crecimiento, en el tercer trimestre de 2007 la economía española entró en crisis. Después de diez trimestres de decrecimiento, en el segundo trimestre de 2010 el PIB nacional mostró su primera tasa interanual positiva.

La construcción fue el primer sector económico en entrar en crisis económica, en el primer trimestre de 2007 y en 2011 todavía no ha mostrado indicios claros de recuperación.

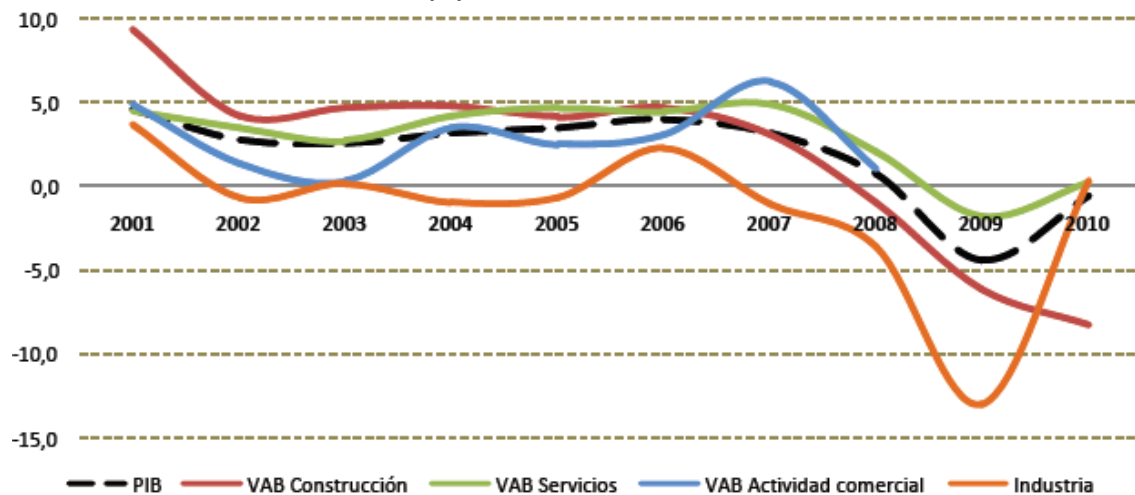
La industria y la agricultura entraron en crisis en el tercer trimestre de 2007. En el caso de la industria, tras nueve trimestres de decrecimiento comenzó a crecer en el primer trimestre de 2010.

El sector servicios fue el último sector en entrar en crisis, en el cuarto trimestre de 2007. Aunque afectado por la crisis, este sector no está sufriendo los efectos con la misma intensidad que otros sectores.

En la Comunidad Valenciana la evolución del ciclo económico ha sido similar a la del resto de España. Según la Contabilidad Regional del INE, el PIB de la Comunidad Valenciana disminuyó 8,4 puntos entre el año 2007 y el año 2009. La tasa de crecimiento de la economía valenciana se situó en el año 2009 en el -4,7%. A partir de los últimos datos disponibles se observa que en el año 2010 la economía valenciana ha mostrado una tendencia hacia la recuperación con una tasa de crecimiento que, aun siendo negativa, se sitúa en el -0,6%. El año 2011 la economía valenciana presenta la misma tendencia que el año anterior.



Gráfico 1: PIB y VAB de construcción, servicios y actividad comercial. Comunidad Valenciana. Variación interanual (%).



Fuente: INE.

Tanto a nivel nacional como a nivel regional, el sector servicios ha sido el que ha tenido mayores tasas de crecimiento en términos interanuales en comparación con otros sectores. Al igual que a nivel nacional, mientras el resto de sectores mostraban los primeros síntomas de la crisis, el sector terciario valenciano continuaba creciendo a una tasa del orden del 5% interanual.

Hay que destacar que en la Comunidad Valenciana el sector servicios ha sido el sector económico que en menor medida se ha resentido de la crisis económica:

- El sector servicios de la Comunidad Valenciana entró en fase de decrecimiento un año más tarde que el resto de sectores, en el 2009.
- Cuando la industria y la construcción presentaban tasas de crecimiento interanual negativas en el año 2007 y 2008 respectivamente, los servicios continuaban creciendo a una tasa del 2,1% interanual.
- El sector servicios ha incrementado su aportación al PIB regional, pasando del 60,5% del PIB en 2007 al 65% en 2010 en detrimento del sector industrial y de la construcción que han perdido representación dentro del PIB valenciano.

4.1.2. Repercusión de la crisis económica en la demanda

El incremento de la tasa de paro y las dificultades para encontrar un nuevo empleo han deteriorado la confianza de los consumidores marcando las pautas de consumo de las familias.

El ligero incremento poblacional experimentado en los últimos años no ha ido acompañado de un incremento en el volumen de negocio del comercio al por menor. El motivo principal es la reducción de la propensión de compra por parte de las familias y de los cambios en los hábitos de consumo.

Como se observa en el gráfico, en el año 2005 la renta familiar disponible alcanzó su máxima tasa de crecimiento interanual (8,0%). En los siguientes años las tasas de crecimiento fueron cada vez menores hasta que en el año en el 2010

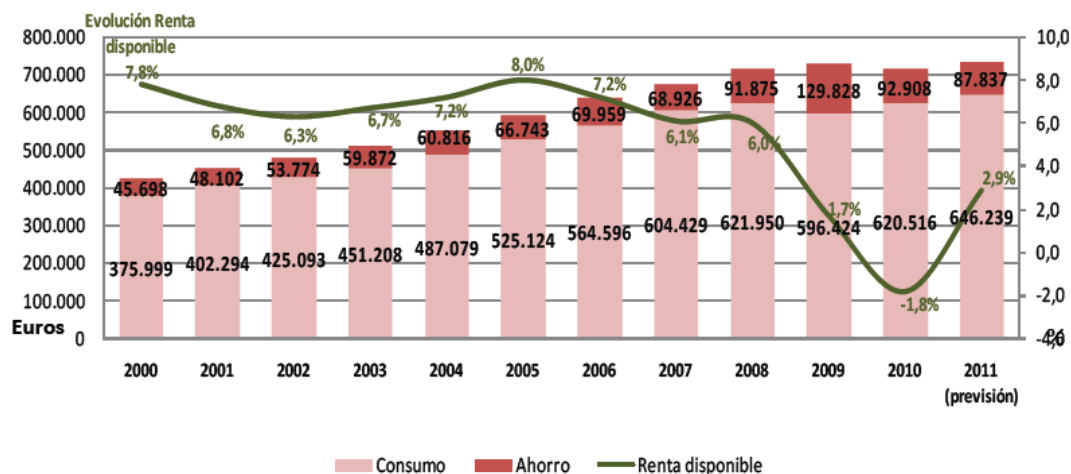


presentó una tasa de crecimiento negativa del -1,8% lo que reduce la capacidad de gasto y condiciona la evolución de las ventas del comercio minorista. No obstante, se recuperó en 2011 un 2,9%.

La renta disponible de las familias se divide en dos partidas: consumo y ahorro. Entre el año 2007 y 2009 la tasa de ahorro de las familias se incrementó en siete puntos porcentuales hasta representar el 17,9% de la renta familiar. Este incremento implicó una menor propensión al consumo por parte de las familias lo cual ha ido en detrimento de las ventas del comercio minorista que se ha visto seriamente afectado por el retroceso en el consumo de los hogares.

El gasto en consumo final de los hogares se ha frenado desde el cuarto trimestre de 2007 y no ha mostrado señales de recuperación hasta el primer trimestre de 2010. A partir de dicho momento, aunque el consumo muestra una ligera mejoría, no ha presentado una tendencia clara hacia la recuperación.

Gráfico 2: Evolución de la renta disponible, consumo y ahorro de las familias. Millones de euros.



Fuente: Caixa Catalunya a partir de datos del Banco de España.

La falta de liquidez y los problemas de financiación han dado lugar a que las inversiones en bienes materiales hayan disminuido un 30,4% desde el año 2007 en el comercio minorista.

Pese a la disminución del empleo en la actividad comercial los gastos de personal han permanecido prácticamente inalterados. Hay que destacar que la partida de gastos de personal incluye sueldos y salarios, cotizaciones a la Seguridad Social a cargo de la empresa, aportaciones al sistema complementario de pensiones e indemnizaciones, por lo que, con el incremento de los despidos los gastos de personal por local comercial han aumentado un 4,5%, lo que ha supuesto una carga adicional para la actividad comercial que no han sido compensados con el incrementos del volumen de negocio.

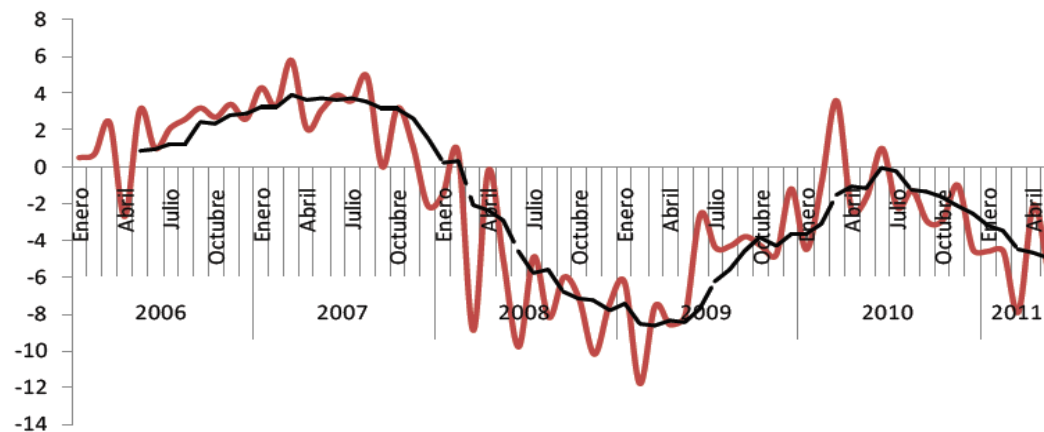


4.1.3. Repercusión de la crisis económica en la oferta comercial.

La contracción del gasto familiar se ha visto reflejada en la evolución de las ventas del comercio minorista las cuales, a mediados de 2007, mostraron una ralentización hasta que a comienzos de 2008 se produjo su desplome presentando las primeras tasas de crecimiento negativas.

Durante el año 2009, aunque mantenían una evolución negativa, las ventas sufrieron una ligera recuperación. Sin embargo, a mediados de 2010 se produjo un cambio de tendencia y las ventas continuaron disminuyendo y estas tasas negativas se han mantenido hasta comienzos de 2011.

Gráfico 3: Evolución del índice de ventas del comercio minorista en España.



Fuente: INE.

Ante esta situación y con la finalidad de dinamizar las ventas, los comercios minoristas comenzaron a aplicar descuentos en precios. La reducción de los márgenes comerciales, debido a los descuentos aplicados, junto con la disminución del volumen de ventas ha provocado el estrangulamiento financiero de miles de comercios en la Comunidad Valenciana durante los últimos años.

En el entorno de crisis económica y financiera la actividad comercial ha experimentado una disminución del volumen de ventas del 16,4%.

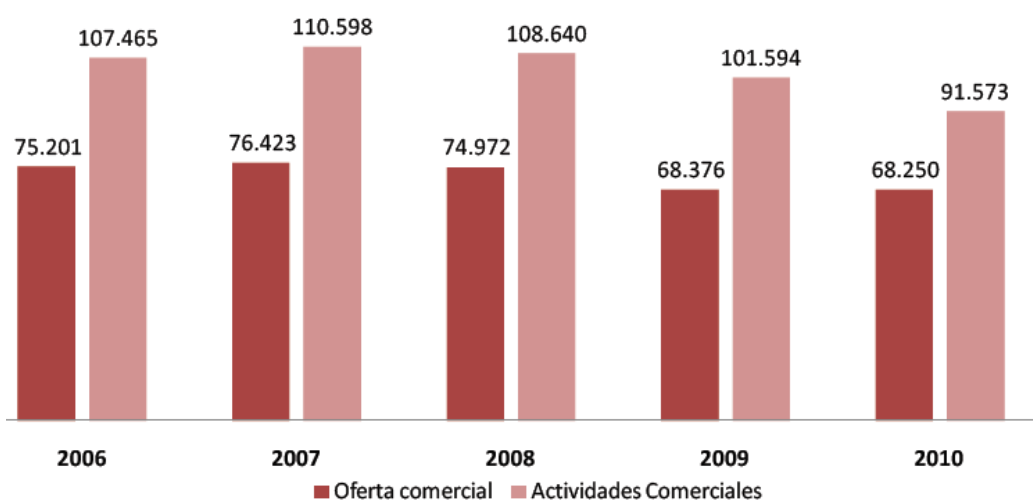
La actual crisis económica pone en peligro la subsistencia del comercio minorista. La disminución de la demanda interna junto los problemas financieros y de tesorería del comercio al por menor, ha dado lugar al cierre de 8.173 comercios en la Comunidad Valenciana desde el año 2007, lo que equivale al 10,9% de la oferta comercial.

En 2007 en la Comunidad Valenciana había un total de 76.423 comercios y en 2010 el número de comercios se redujo hasta los 68.250. En lo referente a las actividades comerciales, también se ha producido un descenso significativo durante los últimos años pasando de 110.598 en 2007 a 91.573 en 2010.

Por su parte, la superficie comercial ha experimentado una disminución del 15,7% desde el año 2007 pasando de 8.237.801 metros cuadrados en 2007 a 6.946.935 metros cuadrados en 2010.



Gráfico 4: Evolución de la oferta comercial en la Comunidad Valenciana.

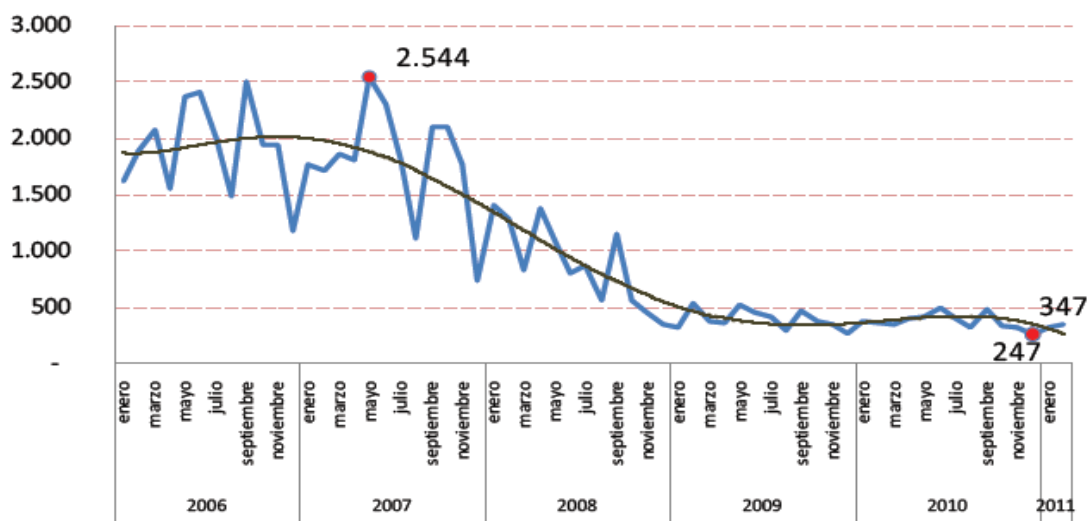


Fuente: Oficina PATECO-Comercio y Territorio del Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana y Anuario Económico La Caixa 2011. Datos a 1 de Enero 2010.

La evolución de la oferta comercial ha condicionado el mercado de trabajo en la Comunidad Valenciana. La contracción del mercado de trabajo ha dado lugar al incremento de la tasa de paro y al cese de la actividad de miles de comercios gerenciados por trabajadores autónomos.

El cierre de comercios en la Comunidad Valenciana se ha reflejado en las necesidades de personal. Hay que destacar que desde el año 2007 hasta el año 2011 las ofertas de empleo en el comercio al por menor han disminuido un 80,7%. El descenso más acusado se produjo durante los años 2007 y 2008. Desde enero de 2009 las ofertas de empleo en el comercio minorista han permanecido en un nivel muy inferior al de años anteriores, lo que determina la escasa contratación de trabajadores de mano de obra.

Gráfico 5: Ofertas de empleo en la actividad comercial. Comunidad Valenciana.



Fuente: Ministerio de Trabajo e Inmigración.



4.1.4. El mercado de trabajo en la actividad comercial

La crisis ha impactado negativamente en el mercado de trabajo de la economía valenciana incrementando la tasa de paro y acelerando la desocupación. Éstas son algunas de sus consecuencias que ha tenido:

- Ha provocado la contracción del mercado de trabajo en la Comunidad Valenciana que ha acusado el incremento de paro un año antes que España, en el tercer trimestre de 2006. Desde entonces, el paro se ha incrementado en 14,93 puntos hasta situarse en el 23,65% en el segundo trimestre de 2011.
- Las afiliaciones a la Seguridad Social han disminuido un 18,2% lo que equivale a una reducción de 363.221 afiliaciones menos.
- Se ha incrementado la desocupación un 13,74% en la Comunidad Valenciana desde que comenzó la crisis económica, lo que representa la destrucción de 304.200 puestos de trabajo.

Tabla 1: Puestos de trabajo destruidos en la actividad comercial desde que comenzó la crisis económica.

	Puestos de trabajo destruidos	Variación % desde el comienzo de la crisis
España	384.896	-11,2%
Comunitat Valenciana	49.309	-12,9%
Comunidad Autónoma de Madrid	71.811	-11,2%
Catalunya	51.351	-9,8%

Fuente: Seguridad Social.

Como podemos observar en la tabla, desde que se inició la crisis económica, el volumen de afiliaciones a la Seguridad Social en la actividad comercial en España ha disminuido en 384.896 afiliaciones, lo que representa el 18,6% del total de empleo destruido.

En la Comunidad Autónoma de Madrid, con un modelo comercial más liberal, la crisis económica ha provocado una disminución de 51.351 afiliaciones a la Seguridad Social, lo que representa el 20,7% del empleo total destruido en dicha comunidad autónoma.

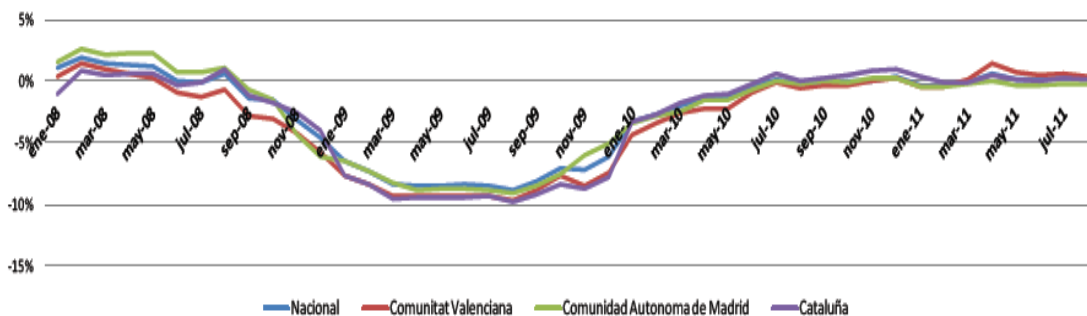
En Cataluña, donde la legislación comercial es más estricta en cuanto a los días festivos en los que el comercio puede abrir, la disminución de las afiliaciones ha sido superior a la de la Comunidad Autónoma de Madrid, 71.811 afiliaciones menos desde que comenzó la crisis, el 17,6% del empleo total destruido.

En términos absolutos, la Comunidad Valenciana ha sido la comunidad autónoma que ha perdido menos afiliaciones, 49.309 afiliaciones, lo que representa el 13,6% del empleo total destruido.

Desde que se inició la crisis económica el volumen de afiliaciones en la actividad comercial ha pasado de 382.047 a 332.738 en agosto de 2011 lo que representa una disminución del 12,9%, superior a la de España que se sitúa en el 11,2%.



Gráfico 6: Afiliaciones a la Seguridad Social. Tasa de Variación Interanual. Comercio minorista.



Fuente: Seguridad Social.

La actividad comercial se compone de tres subactividades: comercio mayorista, comercio minorista y venta y reparación de vehículos a motor.

El comercio minorista de la Comunidad Valenciana, con 198.479 afiliaciones a la Seguridad Social, concentra más de la mitad de las afiliaciones de la actividad comercial. Y, desde el comienzo de la crisis, ha perdido 21.953 puestos de trabajo, lo que representa una disminución del 10,0%.

En la Comunidad Autónoma de Madrid el comercio al por menor cuenta 268.085 afiliaciones y ha experimentado una pérdida de 27.413 puestos de trabajo desde que comenzó la crisis económica en el tercer trimestre de 2007. En términos porcentuales, esta disminución es inferior a la de la Comunidad Valenciana situándose en el 9,3%.

En el caso de Cataluña, cuenta con 320.708 afiliaciones y ha experimentado una la pérdida de 33.233 puestos de trabajo, lo que equivale a una disminución del 9,4%.



4.2. La actividad comercial en la economía valenciana

4.2.1. Principales indicadores económicos en la Comunidad Valenciana

La economía española ha sufrido un progresivo empeoramiento de sus principales indicadores, PIB, IPC y tasa de actividad, desde el inicio de la crisis económica a mediados de 2007. Como podemos observar en la siguiente tabla, la Comunidad Valenciana ha sufrido de manera más severa las consecuencias de la recesión económica en comparación con España.

Tabla 2: PIB, IPC, tasa de paro y tasa de actividad. España y Comunidad Valenciana. 2005-2010.

	España	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Producto Interior Bruto	General	3,6	4,0	3,6	0,9	-3,7	-0,1
	Agricultura	-8,2	5,8	7,1	-2,1	1,0	-1,3
	Industria	1,1	1,9	0,8	-2,7	-13,6	0,9
	Construcción	5,2	4,7	2,5	-1,6	-6,2	-6,3
	Servicios	4,3	4,5	4,8	2,3	1,0	0,5
Inflación	IPC	3,4	3,5	2,8	4,1	-0,3	1,8
Mercado de trabajo	Tasa de Paro	8,70	8,30	8,60	13,91	18,01	20,06
	Tasa de Actividad	57,72	58,58	59,12	60,13	59,76	59,99
	Comunitat Valenciana	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Producto Interior Bruto	General	3,5	4,0	3,2	0,8	-4,4	-0,6
	Agricultura	-7,9	11,1	5,0	0,9	-1,4	-0,7
	Industria	-0,7	2,3	-1,1	-3,6	-13,0	0,3
	Construcción	4,1	4,7	3,1	-1,0	-6,1	-8,1
	Servicios	3,2	4,0	3,5	1,0	-4,2	0,1
Inflación	IPC	3,4	3,4	2,8	4,0	-0,2	1,6
Mercado de trabajo	Tasa de Paro	8,01	8,48	9,30	14,85	22,56	22,91
	Tasa de Actividad	59,00	60,23	60,49	61,59	61,18	60,23

Fuente: Contabilidad Regional de España. Índice de Precios al Consumo. INE.

Durante el año 2010 la economía de la Comunidad Valenciana sufrió un decrecimiento del 0,6% según los datos publicados en la Contabilidad Regional del INE. En el caso de España esta reducción fue del 0,1%.

Como podemos observar, son los sectores industrial y servicios los únicos que contribuyen al crecimiento del PIB.

A diferencia del año 2009, el sector industrial ha contribuido al crecimiento tanto a nivel nacional como regional. No obstante, en la Comunidad Valenciana el crecimiento fue del 0,3%, inferior al 0,9% de España.

Por otra parte, el sector servicios ha invertido su tendencia a nivel regional. En 2010 este sector presentó una tasa de crecimiento positiva, situándose en el 0,1%. En el



caso de España, el sector servicios ralentiza su tasa de crecimiento por tercer año consecutivo y se sitúa en el 0,5%.

La construcción ha seguido empeorando y ha contribuido a la disminución del PIB regional, situándose su tasa de variación en el -8,1% en el caso de la Comunidad Valenciana, frente al 6,3% nacional, similar al año anterior.

En cuanto a la evolución de los precios, tanto a nivel nacional como regional ha ido al alza. El año 2010 se ha caracterizado por un repunte en los precios en contraste con la deflación sufrida en 2009.

El incremento de los precios, la disminución de la renta familiar provocada por la situación de desempleo de algún miembro de la unidad familiar en muchos casos, y la tendencia al alza de los tipos de interés, que ha repercutido en un incremento de las hipotecas, han contribuido a un consumo más prudente por parte de las familias.

Como ya se ha descrito en el apartado 4.1, otro rasgo característico de la economía española y valenciana durante 2010 ha sido el incremento del desempleo ocasionado como consecuencia de esta reducción en la productividad sectorial. La tasa de paro se ha mantenido al alza por tercer año consecutivo y ha continuado su aumento en 2011. Además, durante el año 2010, en la Comunidad Valenciana el volumen de afiliaciones a la Seguridad Social ha disminuido a un ritmo inferior que en año 2009, un 1,5%, donde la disminución fue del 0,9%.

4.2.2. La actividad comercial en la Comunidad Valenciana

La actividad comercial se integra en el sector servicios e incluye las actividades de venta de vehículos y reparación, el comercio al por mayor y el comercio al por menor, educación, hotelería, sanidad pública, etc.

Según los últimos datos publicados por el INE en la Contabilidad Regional, en el año 2008 la actividad comercial aportó el 11,3% al PIB regional, porcentaje superior al de España, que se situó en el 9,6%.

En la tabla que se presenta a continuación, se puede observar la evolución de la contribución al PIB de las distintas actividades que componen el sector servicios en la Comunidad Valenciana del año 2002 al 2008. No se disponen de datos más recientes acerca de la evolución macroeconómica de la actividad comercial a nivel de Comunidades Autónomas, siendo el año 2007 el tomado como referencia por el INE de manera provisional.

Desde el año 2001 los datos apuntan a una ligera pérdida de representatividad de la actividad comercial en el PIB; sin embargo, a partir del año 2007 se muestra un ligero repunte de respecto a años anteriores.

Los subsectores Comercio y Reparación e Inmobiliarias y Servicios Empresariales son los más importantes dentro del sector servicios. El subsector Comercio y Reparación ha disminuido su aportación a los servicios en dos décimas respecto al año 2007, situándose en el 18,0%.

Sin embargo, otros subsectores como Transportes e Intermediación financiera también han perdido representatividad. Sin embargo la Hostelería, la Educación o las



Actividades Sanitarias han incrementado su participación en el PIB del sector servicios contribuyendo a la pérdida de representatividad por parte de la actividad comercial.

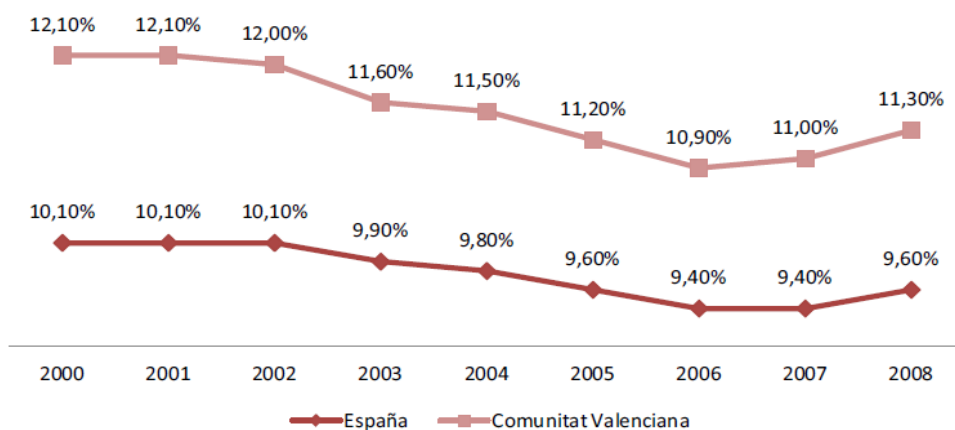
Tabla 3: Evolución de la estructura del PIB en el sector servicios (%). Comunidad Valenciana.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Servicios	100	100	100	100	100	100	100
Comercio y reparación	20,3	19,6	19,3	18,8	18,4	18,2	18,0
Hostelería	10,8	10,8	10,9	10,9	10,8	10,0	10,1
Transporte y comunicaciones	10,0	9,7	9,5	9,1	8,9	8,8	8,6
Intermediación financiera	6,8	6,7	6,7	6,5	6,6	7,3	7,2
Inmobiliarias y servicios empresariales	23,4	24,4	24,7	25,1	25,8	26,2	26,2
Administración pública	6,4	6,1	6,2	6,6	6,6	6,7	6,8
Educación	7,4	7,5	7,5	7,5	7,5	7,4	7,5
Actividades sanitarias y veterinarias; servicios sociales	7,8	8,2	8,0	8,1	8,2	8,2	8,4
Otros servicios y actividades sociales; servicios personales	5,9	5,9	6,1	6,2	6,1	6,0	6,0
Hogares que emplean personal doméstico	1,3	1,3	1,3	1,3	1,2	1,2	1,1

Fuente: Contabilidad Regional. INE.

En el siguiente gráfico se observa de una manera muy clara y visual la contribución de la actividad comercial al PIB en España y la Comunidad Valenciana hasta el momento en el que se empezaron a notar los primeros efectos de la crisis. La evolución sigue la misma tendencia tanto en España como en la Comunidad Valenciana, sufriendo un descenso paulatino hasta el año 2006 para ascender ligeramente en 2007 y 2008, repunte que no se mantendrá en los años posteriores.

Gráfico 7: Contribución de la actividad comercial al PIB. España y Comunidad Valenciana.



Fuente: Contabilidad Regional, INE.

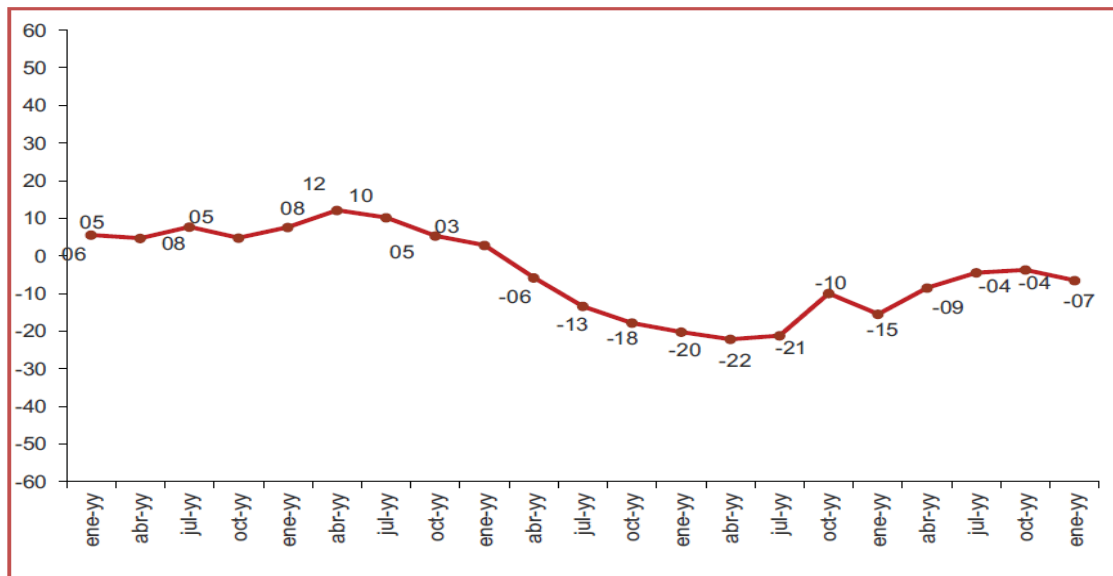


4.2.3. La confianza de los empresarios del comercio

El Índice de Confianza del Comercio Minorista (ICOM) mostró una tendencia decreciente desde el primer trimestre del año 2008.

Aunque la confianza de los comerciantes se ha mantenido en tasas negativas en el año 2010, se muestra una clara tendencia hacia la recuperación, sin embargo, la evolución de las ventas en el cuarto trimestre del año por debajo de lo previsto ha supuesto un empeoramiento de la confianza de los empresarios.

Gráfico 8: Índice de confianza del comercio minorista. Comunidad Valenciana. 2006-2011.



Fuente: Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana.



4.3. Estructura empresarial en la distribución comercial valenciana

4.3.1. Evolución del número de empresas en la Comunidad Valenciana

El número de empresas de la Comunidad Valenciana en el año 2010 ascendía a 352.366, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del INE. La participación durante el último año de la empresa valenciana en el total de empresas de la economía de España era del 10,7%, por lo que se ha reducido un 0,3% en los tres últimos años.

El tejido empresarial de la Comunidad Valenciana se redujo en un 2,9% respecto al número de empresas censadas en el año 2009, frente a la reducción del 1,9% en España.

A pesar de ello, la tasa de crecimiento del número de empresas de la Comunidad Valenciana, durante los últimos diez años, se sitúa en el 32%, superior a la tasa de crecimiento nacional que alcanzó el 30,7% para el mismo período.

No obstante, no todos los sectores se han visto afectados de la misma forma por la coyuntura económica.

La industria y la construcción son los sectores más afectados con variaciones negativas más marcadas que el resto de actividades.

Tabla 4: Evolución del tejido empresarial 1999 - 2010. Comunidad Valenciana y España.

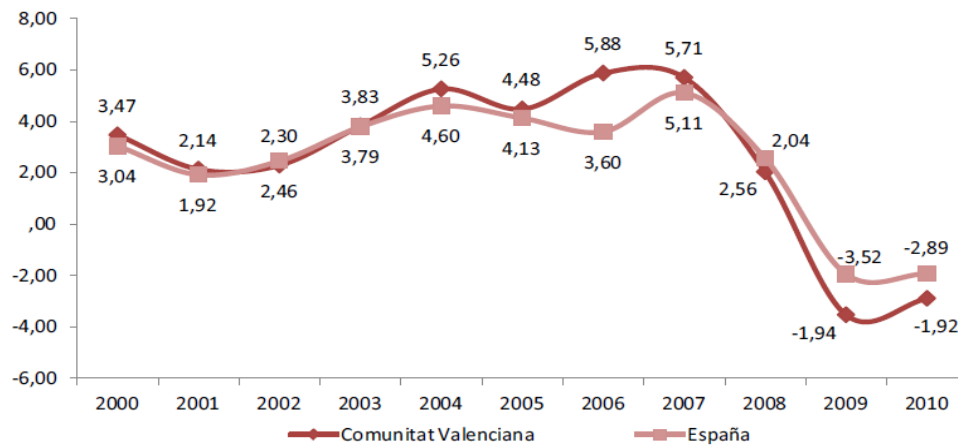
	Comunitat Valenciana		España	
	Nº empresas	Variación (%)	Nº empresas	Variación (%)
1999	266.763	-	2.518.801	-
2000	276.032	3,5	2.595.392	3,0
2001	281.932	2,1	2.645.317	1,9
2002	288.408	2,3	2.710.400	2,5
2003	299.452	3,8	2.813.159	3,8
2004	315.214	5,3	2.942.583	4,6
2005	329.334	4,5	3.064.129	4,1
2006	348.692	5,9	3.174.393	3,6
2007	368.586	5,7	3.336.657	5,1
2008	376.093	2,0	3.422.239	2,6
2009	362.844	-3,5	3.355.830	-1,9
2010	352.366	-2,9	3.291.263	-1,9
		32,1		30,7

Fuente: DIRCE (INE) a 1 de enero. CNAE-93 hasta 2009. CNAE-2009 en 2010.



El siguiente gráfico compara la evolución del número de empresas en la Comunidad Valenciana y en España. El número de empresas sigue una tendencia más o menos parecida. Destacan los años 2004 y 2006-2007 en los que el número de empresas en la Comunidad Valenciana superaba al de España. Desde el comienzo de la crisis, sufre un acusado descenso llegando a cifras negativas y muchas empresas se ven obligadas a cesar su actividad. A partir de 2009 esta cifra se recupera ligeramente tanto en el país como en la Comunidad Valenciana en concreto.

Gráfico 9: Evolución del número de empresas 2000-2010. Comunidad Valenciana y España.



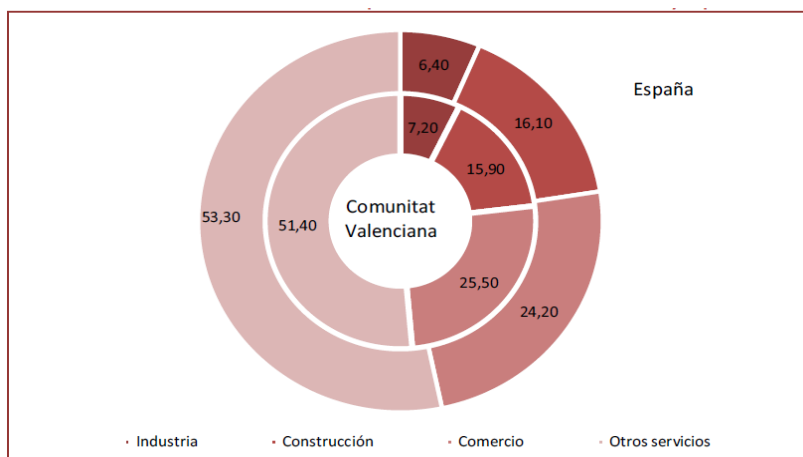
Fuente: DIRCE a 1 de enero de 2011

4.3.2. Estructura sectorial de las empresas

Como ya hemos podido comprobar, el sector servicios es el que mayor número de empresas aporta al total de la economía, algo más de la mitad, tanto en la Comunidad Valenciana (51,40%) como en España (53,30).

La empresa comercial constituye el segundo sector en importancia por su participación en el número de empresas de la Comunidad Valenciana, representando en 2010 el 25,5% del número total de empresas censadas en la autonomía respecto al 24,2% en España. Le siguen el sector de la construcción y el industrial que apenas llegan al 25% conjuntamente.

Gráfico 10: Estructura sectorial de las empresas en la Comunidad Valenciana y España. 2010.



Fuente: DIRCE a 1 de enero 2010.



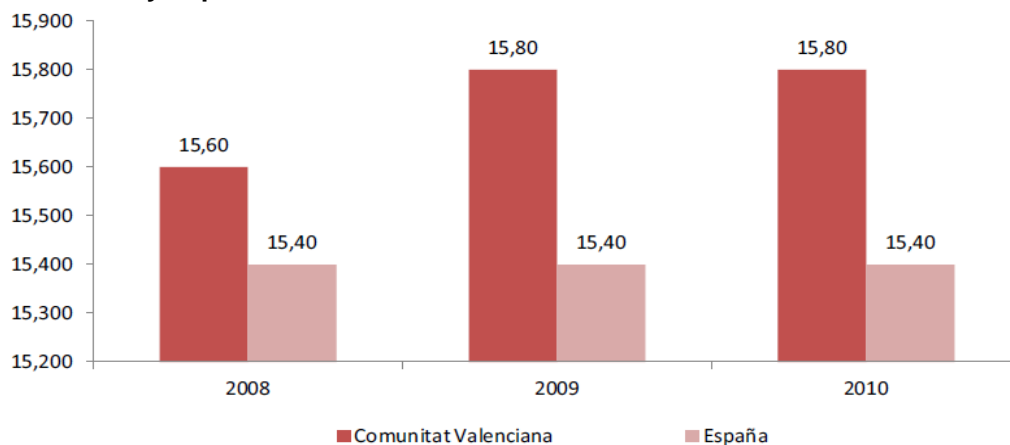
4.3.3. Distribución de las empresas por ramas de comercio

El subsector del comercio minorista se sitúa en torno al 15,5% tanto en España como en la Comunidad Valenciana, un porcentaje relativamente elevado e influyente en el total de la economía.

Este sector integraba 90.005 empresas en la Comunidad Valenciana en el año 2010, habiendo experimentado una reducción del 1,9% del número de empresas con respecto al año anterior. Además, este subsector es el de mayor contribución, con un 61,9% al total de empresas del sector comercio y reparación.

En el año 2010 representó el 15,8% del tejido empresarial de la Comunidad Valenciana y su participación ha permanecido prácticamente invariable en el período 2008-2010. A nivel nacional la presencia de empresas de comercio minorista en la economía es algo inferior, un 15,4%. Este porcentaje no ha variado en el período analizado 2008-2010.

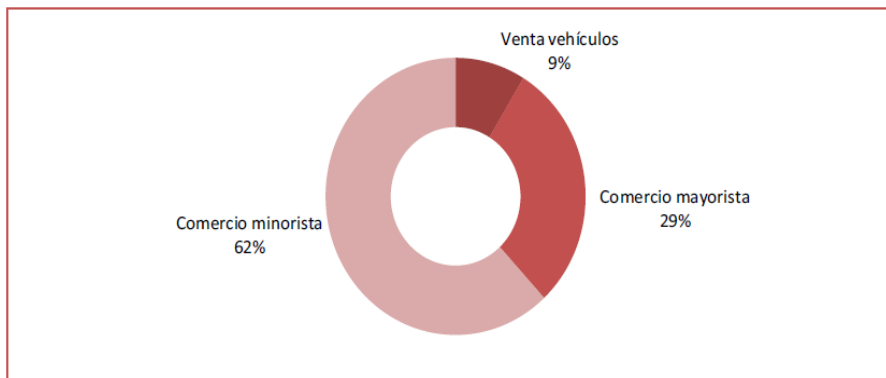
Gráfico 11: Participación de la empresa comercial minorista en la economía. Comunidad Valenciana y España.



Fuente: DIRCE. INE. A 1 de enero. CNAE – 2009

El gráfico circular que se presenta a continuación refleja la estructura de las empresas de comercio y reparación en la Comunidad Valenciana. Destaca notablemente la presencia del comercio minorista que representa un 62% del sector comercial en comparación con el comercio mayorista que acapara tan solo el 29%. La venta de vehículos representa un 9%.

Gráfico 12: Estructura de las empresas de comercio y reparación Comunidad Valenciana. 2010.



Fuente: DIRCE. INE. A 1 de enero (CNAE – 2009)



En la siguiente tabla podemos ver la evolución en el número de empresas de estas tres actividades del subsector de la distribución comercial, venta de vehículos y comercio mayorista y minorista, en España y en la Comunidad Valenciana.

Tabla 5: Evolución de la actividad comercial. España y Comunidad Valenciana. Número de empresas. Variación interanual.

	Comunitat Valenciana				España			
	Venta vehículos	Comercio mayorista	Comercio minorista	Total	Venta vehículos	Comercio mayorista	Comercio minorista	Total
2009	0,0	-1,8	-2,3	-2,0	0,0	-0,9	-1,9	-1,4
2010	8,8	-3,2	-2,6	-1,9	6,9	-2,8	-2,1	-1,5

Fuente: DIRCE. INE. A 1 de enero.(CNAE – 2009)

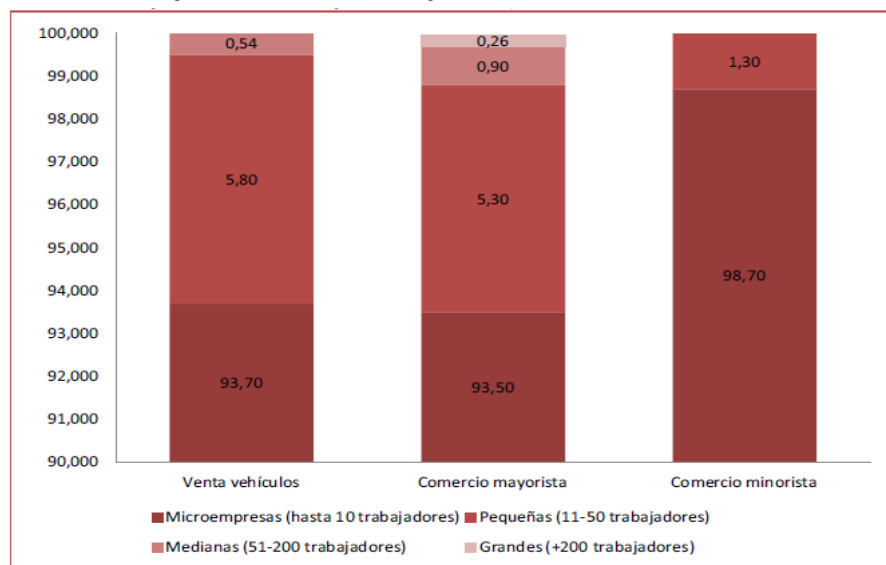
La rama de comercio mayorista es la que ha mostrado una mayor disminución de empresas con una reducción del 3,2%. Por su parte, las empresas de comercio minorista han disminuido su presencia un 2,6% durante el período 2009-2010. Las empresas dedicadas a la actividad de venta de vehículos son las únicas que han experimentado un crecimiento en ese período tanto en España como en la Comunidad Valenciana.

4.3.4. La empresa comercial valenciana

Las principales características de la empresa comercial valenciana son las siguientes:

- Nueve de cada diez empresas de comercio son microempresas. En el caso de empresas de comercio minorista el porcentaje es del 98%.
- El 5% de las empresas comerciales mayoristas y de venta de vehículos son pequeñas y tienen entre 11 y 50 empleados.
- El sector comercial mayorista integra un 1% de empresas medianas o grandes.
- Una de cada dos empresas comerciales no tiene empleados asalariados, mostrando un predominio del negocio de autoempleo o empleo familiar, algo más acentuado en la empresa de comercio minorista que en el resto de subsectores del comercio.

Gráfico 13: Tipificación de las empresas comerciales, 2010. Comunidad Valenciana.



Fuente: DIRCE. INE. A 1 de enero. CNAE – 2009



En el gráfico anterior aparecen reflejadas las principales características de la empresa comercial valenciana en el año 2010.

Podemos confirmar que las microempresas dominan casi el total de los tres sectores. En el sector minorista obtienen la mayor cuota representando un 98,7 %. El resto del sector, un 1,3%, está compuesto por pequeñas empresas de 11 a 50 trabajadores.

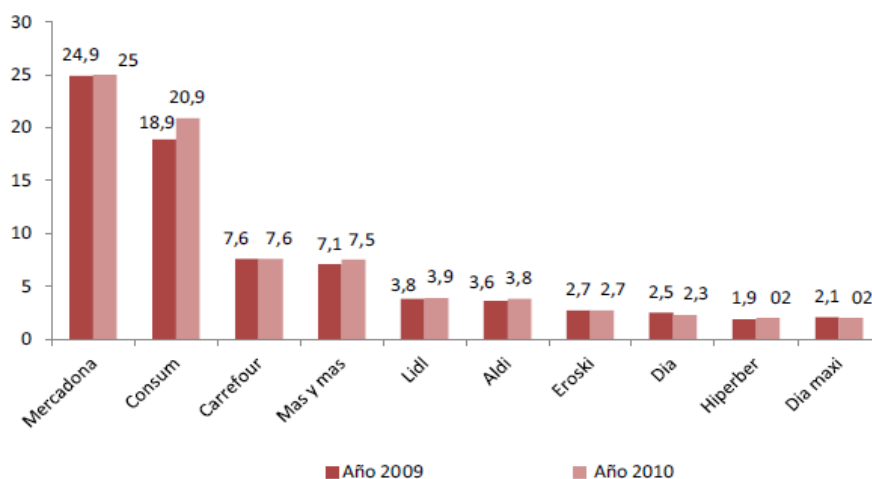
Le sigue la venta de vehículos donde las microempresas dominan un 93,7 %. Tan solo el 5,8% son pequeñas empresas y un escaso 0,54% lo forman las medianas empresas.

Por último, el comercio mayorista también está compuesto en su mayoría por empresas de hasta 10 trabajadores, no obstante, también lo integran pequeñas y medianas empresas con un 5,3% y un 0,9% respectivamente. Las empresas de más de 200 trabajadores apenas tienen presencia con un porcentaje del 0,26%.

4.3.5. La empresa de distribución alimentaria en la Comunidad Valenciana

Las tres empresas de distribución comercial alimentaria de origen valenciano con mayor cuota de superficie son Mercadona, Consum y Masymas. Estas empresas se sitúan entre las 20 principales enseñas españolas según la cuota de superficie y entre las tres agrupan un 19,6% del total de superficie nacional.

Gráfico 14: Cuota de superficie de las principales enseñas en la Comunidad Valenciana.



Fuente: Alimarket. Marzo 2011.

En el gráfico anterior se refleja la evolución de la cuota de superficie de las 10 principales enseñas en la Comunidad Valenciana en el período 2009-2010. En la Comunidad Valenciana, Mercadona y Consum son las enseñas con mayor presencia y concentran el 45,9% de la superficie de venta alimentaria en libre servicio. Junto con la tercera enseña de origen valenciano, Masymas, integran el 53,5% de la superficie comercial valenciana.

Observamos que la mayoría de las empresas experimenta un ligero incremento de su cuota de mercado de un año a otro. El más notable es el experimentado por Consum



que es la enseña que más cuota de superficie ha ganado con un 2%. Además se sitúa en segundo lugar tras Mercadona, superando a Carrefour, segundo líder por cuota de mercado en el territorio español.

Tabla 6: Reparto de las aperturas minoristas (de base alimentaria) en la Comunidad Valenciana por formatos y operadores durante 2010.

	Nº establecimientos	% Superficie venta
Supermercados	38	94,2
Consum	10	32,6
Mercadona	7	22,6
Hiperber	5	7,1
Aldi	4	9,0
Mas y Mas	3	4,7
Supercor	2	7,1
Lidl	2	4,7
Resto	5	6,4
Autoservicios	8	2,6
Udaco	5	1,3
Resto	3	1,3
Hipermercados	1	3,2
Carrefour	1	3,2
	47	100

Fuente: Alimarket. Marzo 2011.

Durante el año 2010 se registraron 47 nuevas aperturas en la Comunidad Valenciana. La evolución del sector de distribución alimentario durante el último año ha sido moderada, aunque un 0,6% superior a la que se produjo a nivel nacional. Estas inauguraciones han contribuido a la expansión del formato supermercado, que ha aportado a la nueva sala de ventas 9 de cada 10 nuevos metros cuadrados.

Consum es la enseña comercial que más porcentaje de superficie comercial ha creado en la Comunidad Valenciana durante el año 2010. Uno de cada tres metros nuevos creados pertenece a esta enseña comercial. Le sigue Mercadona, con un 22,6% de superficie de nueva creación y Aldi.

Los formatos de base alimentaria que han mostrado mayor tendencia al estancamiento o al retroceso son los hipermercados, que siguen perdiendo cuota frente a los supermercados, pero también los supermercados pequeños a favor de supermercados de tamaños superiores a 1.000 metros cuadrados. Paralelamente se reduce proporcionalmente la cuota de superficie de los formatos más tradicionales y pequeños de libre servicio como autoservicios y superservicios.



4.4. La oferta comercial minorista en la Comunidad Valenciana

4.4.1. Importancia de la oferta comercial minorista valenciana en España

La oferta comercial minorista valenciana en 2009 la componían 101.594 actividades comerciales minoristas, representando el 11% nacional y situando a la Comunidad Valenciana como la tercera autonomía en número de actividades por detrás de Andalucía y Cataluña.

La superficie de venta en la Comunidad Valenciana en 2009 ascendía a 12.670.602 metros cuadrados, representando el 12,0% nacional, lo que situaba a la Comunidad Valenciana en la 4ª autonomía en metros cuadrados de superficie de venta por detrás de Andalucía, Cataluña y Madrid.

Tabla 7: Actividades comerciales minoristas y superficie de venta por Comunidades Autónomas. Año 2009.

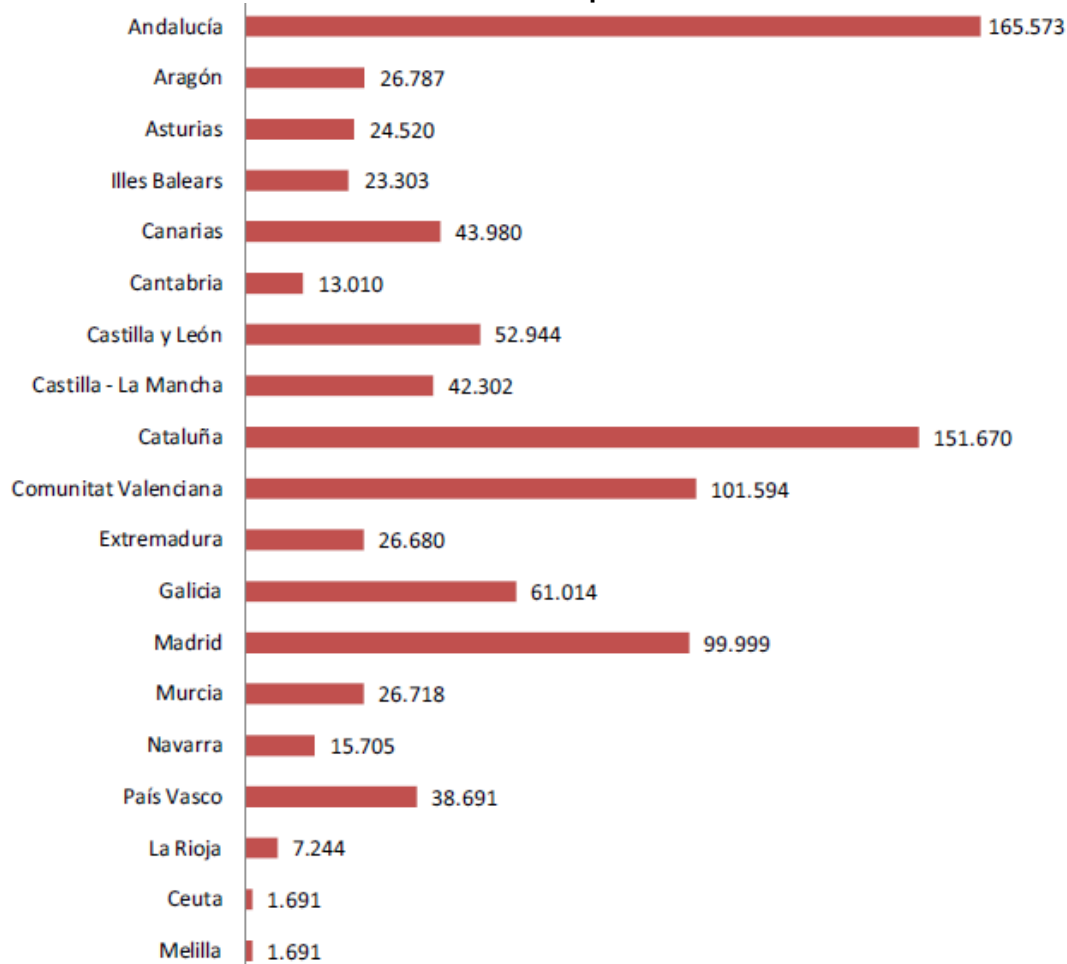
Comunidad Autónoma	Actividades comerciales minoristas	%	Superficie (m ²)	%
Andalucía	165.573	17,9	18.392.938	17,4
Aragón	26.787	2,9	2.972.878	2,8
Asturias	24.520	2,7	2.456.815	2,3
Illes Balears	23.303	2,5	2.856.530	2,7
Canarias	43.980	4,8	4.854.478	4,6
Cantabria	13.010	1,4	1.358.569	1,3
Castilla y León	52.944	5,7	5.835.530	5,5
Castilla - La Mancha	42.302	4,6	4.948.787	4,7
Cataluña	151.670	16,4	17.032.912	16,1
Comunitat Valenciana	101.594	11,0	12.670.602	12,0
Extremadura	26.680	2,9	2.432.444	2,3
Galicia	61.014	6,6	6.273.594	5,9
Madrid	99.999	10,8	13.529.456	12,8
Murcia	26.718	2,9	3.211.782	3,0
Navarra	15.705	1,7	2.208.303	2,1
País Vasco	38.691	4,2	3.754.071	3,5
La Rioja	7.244	0,8	777.899	0,7
Ceuta	1.691	0,2	128.735	0,1
Melilla	1.691	0,2	102.636	0,1
España	925.116	100,0	105.798.959	100,0

Fuente: Anuario Económico de España 2010 del Servicio de Estudios de La Caixa.



En el gráfico que aparece a continuación aparecen representados de forma más visual el número de actividades minoristas por comunidad autónoma de la tabla. Como podemos observar, Andalucía lidera la lista con 165.573 actividades minoristas seguida por Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid.

Gráfico 15: Actividades comerciales minoristas por Comunidades Autónomas. Año 2009.



Fuente: Anuario Económico de España 2010 del Servicio de Estudios de La Caixa.

4.4.2. La estructura comercial minorista de la Comunidad Valenciana

4.4.2.1. Estructura comercial por geografía

La distribución del tejido comercial minorista valenciano muestra las siguientes características:

- La provincia de Valencia concentra el 49,4% de la oferta comercial y el 48,8% de la superficie comercial minorista de la Comunidad.
- Las capitales de provincia representan el 28,9% de la oferta comercial y el 27,3% de la superficie de venta comercial.
- Las 15 cabeceras de área comercial concentran la mitad de la oferta y de la superficie comercial.
- El 80% del comercio valenciano se concentra en el 13% de los municipios.
- 40 municipios valencianos no tienen ningún establecimiento comercial.
- El 45,9% de los municipios valencianos tiene menos de 10 establecimientos comerciales minoristas.



Tabla 8: Oferta comercial minorista valenciana por provincias. Año 2010.

	Número de puntos de venta	%	Superficie de venta (m ²)	%	IDC	ISC	Tamaño medio (m ²)
Alicante	25.040	36,7	2.485.774	37,8	13,0	1.290	99
Castellón	9.512	13,9	882.610	13,4	15,7	1.461	93
Valencia	33.698	49,4	3.207.751	48,8	13,1	1.243	95
Comunitat Valenciana	68.250	100	6.576.134	100	13,4	1.286	96

Fuente: Informe Anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana 2010.

Tabla 9: Evolución de la oferta comercial minorista valenciana por provincias. Años 2009-2010.

	Número		Superficie de venta (m ²)	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
Alicante	-45	-0,2	-164.387	-6,2
Castellón	2	0,02	-51.695	-5,5
Valencia	-83	-0,2	-130.839	-3,9
Comunitat Valenciana	-126	-0,2	-346.922	-5,0

Fuente: Informe Anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana 2010.

Como podemos ver en las tablas anteriores, en la Comunidad Valenciana se ha estimado la existencia de 68.250 comercios minoristas y 6.576.134 metros cuadrados de superficie comercial, lo que supone 126 comercios menos (-0,2%) y 346.922 metros cuadrados de superficie comercial (-5,0%) menos respecto a 2009. Estos datos reflejan una disminución de la oferta comercial valenciana menos acusada que en 2009, donde la oferta comercial descendió un 8,8% y la superficie comercial se redujo en un 14,7%.

Esta disminución de la oferta menos acusada puede haber sido ocasionada por los siguientes aspectos:

- Como ya se ha indicado, el volumen de afiliaciones a la Seguridad Social en el comercio minorista aumenta un 0,4% en el caso de los trabajadores por cuenta ajena y un 0,1% en el caso de los trabajadores por cuenta propia en el año 2010.
- En el año 2010 la confianza de los comerciantes muestra una tendencia hacia la recuperación, aunque se mantiene en tasas negativas según el Índice de Confianza del Comercio Minorista (ICOM).
- En el año 2010 la evolución de las ventas, sin llegar a ser positivas, han mostrado una ligera tendencia hacia la recuperación.
- A partir del tercer trimestre de 2009 el consumo final de los hogares inició una ligera recuperación hasta alcanzar tasas positivas de crecimiento en el segundo trimestre de 2010.

4.4.2.2. Estructura comercial por grupos de actividad

La estructura comercial se caracteriza por una importante concentración comercial de la oferta comercial en establecimientos de alimentación, bebidas y perfumería. Estos negocios concentran el 36,1% de los puntos de venta.

La superficie comercial minorista valenciana se concentra, principalmente en el comercio mixto por secciones. Estos equipamientos concentran el 28,6% de la superficie de venta, especialmente en el formato supermercado que supone el 14,7% de la superficie de venta de la Comunidad.



Dado el mayor número de establecimientos tradicionales de alimentación, bebidas y perfumería, esta actividad es la que ofrece mayor número de establecimientos por 1.000 habitantes, 4,8 establecimientos minoristas por 1.000 habitantes.

Por formatos comerciales, los comercios tradicionales son los que ofrecen una mayor superficie por 1.000 habitantes. En este sentido, el comercio especializado en equipamiento del hogar con 249 m² por 1.000 habitantes, otro comercio ocasional con 197 m² por 1.000 habitantes y los comercios especializados en alimentación, bebidas y perfumería con 190 m² por 1.000 habitantes son los que mayor densidad de superficie comercial ofrecen.

El comercio mixto por secciones en conjunto ofrece 373 m² por 1.000 habitantes, siendo el supermercado el de mayor el formato que mayor densidad de superficie comercial presenta con 184 m² por 1.000 habitantes.

De la evolución de la oferta y la superficie comercial por grupos de actividad se observa que los establecimientos dedicados a la venta de productos para el equipamiento del hogar reflejan una pérdida tanto en número como en superficie de venta, arrastrando los efectos de la crisis del sector de la construcción.

Se observa un cambio de tendencia en los establecimientos de libreservicio. Por un lado, los autoservicios y superservicios, después de dos años con un decrecimiento acusado, tienden a una ralentización del cierre de establecimientos. Por su parte, los supermercados también han moderado la expansión de los años anteriores con un crecimiento del 1,5% respecto al 2009.

Tabla 10: Oferta comercial minorista valenciana por provincias y grupos de actividad. Año 2010.

Grupos de actividad	Alicante		Castellón		Valencia		Comunitat Valenciana	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Productos de alimentación, bebidas y perfumería	8.425	33,6	3.287	34,6	12.903	38,3	24.615	36,1
Equipamiento personal	5.016	20,0	1.830	19,2	5.870	17,4	12.716	18,6
Equipamiento del hogar	4.770	19,0	1.695	17,8	5.881	17,5	12.346	18,1
Otro comercio al por menor	5.810	23,2	2.245	23,6	7.373	21,9	15.428	22,6
Ocio y cultura	2.144	8,6	688	7,2	2.828	8,4	5.660	8,3
Tecnología	777	3,1	219	2,3	965	2,9	1.961	2,9
Otros productos ocasionales	2.889	11,5	1.338	14,1	3.580	10,6	7.807	11,4
Medianas superficies especializadas	219	0,9	76	0,8	250	0,7	545	0,8
Grandes superficies especializadas (+2.500 m ²)	36	0,1	18	0,2	30	0,1	84	0,1
Comercio mixto al por menor, por secciones	764	3,1	361	3,8	1.391	4,1	2.516	3,7
Autoservicios (40-120 m ²)	71	0,3	154	1,6	574	1,7	799	1,2
Superservicios(121-399 m ²)	123	0,5	53	0,6	182	0,5	358	0,5
Supermercados (400-2.500 m ²)	381	1,5	106	1,1	437	1,3	924	1,4
Maxisuper(+2.500 m ²)	10	0,0	3	0,0	4	0,0	17	0,0
Hipermercados	12	0,0	4	0,0	14	0,0	30	0,0
Autoservicios de descuento	128	0,5	35	0,4	143	0,4	306	0,4
Tiendas de conveniencia	35	0,1	5	0,1	32	0,1	72	0,1
Grandes almacenes	4	0,0	1	0,0	5	0,0	10	0,0
TOTAL	25.040	100	9.512	100	33.698	100	68.250	100

Fuente: Informe Anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana 2010.



4.4.3. Evolución de la oferta comercial minorista valenciana

Comercio tradicional

Los establecimientos de alimentación tradicional siguen una trayectoria descendente iniciada en 2007, no obstante, el decrecimiento del 0,7% experimentado en 2010 es inferior al decrecimiento experimentado en 2009 que alcanzó el 9,5%. Esta disminución en la pérdida de establecimientos tradicionales de alimentación se puede deber a:

- La aparición de establecimientos de alimentación especializada, tales como fruterías y verdulerías regentados por población inmigrante como forma de ocupación.
- La creación de comercios como salida al desempleo puede ser el freno de la pérdida de este tipo de establecimientos.

Autoservicio

En el formato de libre servicio, se observan dos tendencias. Por un lado, el número de establecimientos de autoservicio y superservicio siguen disminuyendo aunque en menor medida que el año anterior. Por otro lado, se ralentiza el crecimiento de superficie de venta de los supermercados y los autoservicios de descuento.

Las causas de la disminución del número de autoservicios y superservicios está motivada, entre otras, por:

- La sustitución de estos formatos por otros de mayor tamaño como consecuencia de las estrategias de expansión de las grandes cadenas de distribución alimentaria.
- La integración de este tipo de establecimientos en centrales de compra o cadenas.
- La renovación comercial que ha supuesto el cierre de pequeños comercios, tanto en régimen de librespervicio como en régimen de venta tradicional.

Los autoservicios de descuento tampoco han experimentado grandes variaciones. Integrados en cadenas de distribución, éstas mantienen la apertura de nuevos establecimientos o sustituyen los de menor tamaño.

Tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia se mantienen estables aunque se han producido 5 aperturas que suponen un crecimiento del 7,5%.

Supermercados

Los supermercados no han experimentado grandes variaciones. Tras años de expansión del supermercado, en 2010 han seguido creciendo pero en menor medida. Una de las causas ha sido la expansión de negocios durante 2010 a través de la adquisición de locales comerciales de otras enseñas.

Hipermercados

Los hipermercados y maxi-supermercados no han sufrido variaciones en la Comunidad Valenciana. Se mantiene la tendencia de años anteriores, consolidándose el maxi-supermercado como alternativa a los hipermercados.



Tabla 11: Evolución de la oferta comercial valenciana 2009-2010.

	Número		Superficie de venta (m ²)	
	Absoluta	Variación (%)	Absoluta	Variación (%)
Productos de alimentación, bebidas y perfumería	-184	-0,7	-17.305	-1,7
Equipamiento personal	98	0,8	47.711	5,9
Equipamiento del hogar	-241	-1,9	-68.654	-5,1
Otro comercio al por menor	246	1,6	25.077	2,5
Ocio y cultura	-7	-0,1	150	0,0
Tecnología	11	0,6	1.014	1,0
Otros productos ocasionales	242	3,2	23.913	4,2
Medianas superficies especializadas	-48	-8,1	1.219	0,2
Grandes superficies especializadas (+2.500 m ²)	-3	-3,4	-17.851	-5,1
Comercio mixto al por menor, por secciones	6	0,2	23.278	1,3
Autoservicios (40-120 m ²)	-3	-0,3	224	0,4
Superservicios(121-399 m ²)	-13	-3,5	-4.640	-5,4
Supermercados (400-2.500 m ²)	14	1,5	22.609	2,4
Maxisuper(+2.500 m ²)	0	0,0	0	0,0
Hipermercados	0	0,0	0	0,0
Autoservicios de descuento	3	1,0	4.104	2,3
Tiendas de conveniencia	5	7,5	981	5,3
Grandes almacenes	0	0,0	0	0,0
TOTAL	-126	-0,2	-346.923	-5,0

Fuente: Informe Anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana 2010.

Estrategias empresariales de las grandes empresas:

Algunas estrategias empresariales adoptadas por las grandes empresas de distribución alimentaria son:

- *Concentración empresarial.* Se han producido casi tantas adquisiciones de activos como nuevas aperturas de puntos de venta.
- *Diversificación de formatos* o redefinición del punto de venta tratando de reinventar la experiencia de compra de los consumidores. Algunos operadores están tratando de lanzar puntos de venta sensoriales con un valor añadido.
- *Tendencia hacia un formato híbrido entre supermercado y un componente de descuento*, como es el caso de Mercadona y la creación de formatos como Carrefour Express, Simply Market o Dia Market.
- Posicionamiento de las grandes empresas de distribución en temas de *Responsabilidad Social Corporativa* donde Mercadona es un gran exponente.
- Puesta en valor de la *gestión medioambiental*: Reciclado, bolsas ecológicas, etc.
- *Mejora de los precios a través de contención de costes* para las cadenas de distribución y canalizada a los clientes mediante rebajas permanentes, subastas virtuales, promociones constantes, reintegro de un porcentaje en factura, etc.
- *Compra directa a fabricantes y productores* acortando la cadena de distribución y buscando la reducción de costes.
- *Crecimiento de la Marca de Distribuidor* en la distribución alimentaria. Algunas enseñas han introducido más de una Marca de Distribuidor en el mismo punto de venta, distinguiendo gamas de primer precio: Hacendado, Aliada, Carrefour Discount, etc.



- Apuesta por el desarrollo de *gamas de marca propia actualizadas* que, siguiendo el modelo clásico de calidad-precio, se especializan en distintas gamas: saludables, biológicas, productos regionales, especial para niños, etc.
- Desarrollo de marcas de fabricante *intensivas en innovación* cuya estrategia de posicionamiento consiste en la creación de vínculos entre alimentos y características genéticas y la comunicación de los beneficios que aportan.
- *Importancia de la comunicación a través de internet*. Internet es una herramienta idónea de comunicación debido a su capacidad de impactar a una audiencia cada vez más fragmentada como la actual de manera precisa y garantizando que los mensajes lleguen al público adecuado en el momento oportuno.
- *La importancia de las redes sociales*. Algunas marcas de gran consumo como Mercadona triunfa en la red. Las redes sociales, foros, blogs y webs son ya la primera fuente de información a la hora de adquirir un producto o servicio con independencia de que la compra se produzca a través de la pantalla o a pie de calle influenciando considerablemente la decisión de compra de los consumidores.

Equipamientos comerciales en la Comunidad Valenciana

A 31 de diciembre de 2010 la Comunidad Valenciana contaba con 63 centros comerciales y una Superficie Bruta Alquilable de 1,65 millones de metros cuadrados. La Comunidad Valenciana es la tercera autonomía en metros cuadrados de SBA con el 11% de España, por detrás de Madrid y Andalucía.

La densidad de metros cuadrados en 2010 se situó en 317 metros por mil habitantes, algo superior a la densidad media de España de 293 metros por mil habitantes.

La Comunidad Valenciana es la séptima autonomía con mayor densidad de SBA por mil habitantes, las autonomías con mayor densidad son: Madrid, Asturias, Murcia , Canarias, Aragón y País Vasco.

En 2010 se incorporaron al censo dos nuevos equipamientos:

- **Arena Multiespacio**: Centro comercial de barrio de pequeñas dimensiones cuya área de influencia se centra en la zona residencial donde se localiza y poblaciones del entorno (poblaciones de l’Horta Nord).
- **Área Comercial Corfú**: Centro comercial localizado en una de las zonas de expansión residencial de la ciudad de Alicante que concentra un conjunto de medianas superficies especializadas. Su característica diferenciadora es que se ha constituido como un centro comercial a pie de calle, donde todos los establecimientos comerciales tienen acceso desde la vía urbana.

Tabla 12: Nuevos centros comerciales en 2010.

Centro	Localidad	Provincia	Tipo de Centro	Localización	SBA	Locales	Aparcamiento
Área Comercial Corfú	Alicante	Alicante	PC - Parque Comercial	Urbano	15.000	10	150
Arena Multiespacio	Valencia	Valencia	ME- Mediano	Urbano	32.000	104	1.456
Total					47.000	114	1.606

Fuente: Oficina Pateco - Comercio y Territorio y AECC.



4.5. Los factores que inciden en la demanda

La renta de las familias, la tasa de ahorro o la composición del hogar son algunos factores que determinan el volumen de gasto que los valencianos destinan anualmente a la compra de productos en el comercio. En este punto se analizará la evolución de estos factores y la forma en que la situación económica condiciona el gasto en el comercio minorista en los hogares valencianos.

4.5.1. Evolución de la renta, el consumo y el ahorro en los hogares

4.5.1.1. La renta

La renta familiar bruta disponible es una de las variables que inciden en el consumo de las familias ya que se relaciona con la capacidad de gasto de ésta.

Según los últimos datos disponibles en la Contabilidad Regional de España, referentes a 2008, la renta familiar bruta disponible de las familias valencianas ascendió a 68.830 millones de euros. Ese año, la renta familiar bruta de las familias valencianas creció a un ritmo superior a la media nacional.

En términos per cápita, la renta familiar de la Comunidad Valenciana fue inferior a la de España, debido al mayor crecimiento poblacional que ha experimentado la Comunidad Valenciana durante los últimos años. Así la renta familiar bruta per cápita en la Comunidad Valenciana alcanzó los 13.909 euros, frente a los 15.433 euros de España.

La provincia de Castellón se posiciona como la provincia con mayor renta per cápita con 15.113 euros, mientras que la de Alicante se posiciona como la provincia con menor renta per cápita con 12.714 euros. Valencia se sitúa en un lugar intermedio con 14.519 euros per cápita.

Tabla 13: Renta disponible bruta de los hogares (per cápita). Periodo 2000-2008.

	Provincia de Castellón		Provincia de Valencia		Provincia de Alicante		Comunitat Valenciana		España	
	Valor	Var. Interanual	Valor	Var. Interanual	Valor	Var. Interanual	Valor	Var. Interanual	Valor	Var. Interanual
2000	11.256	--	10.082	--	9.697	--	10.085	--	10.329	--
2001	11.630	3,3	10.636	5,5	9.986	3,0	10.524	4,4	10.900	5,5
2002	11.849	1,9	11.058	4,0	10.367	3,8	10.906	3,6	11.425	4,8
2003	12.239	3,3	11.466	3,7	10.917	5,3	11.360	4,2	12.002	5,1
2004	12.376	1,1	11.953	4,2	11.400	4,4	11.802	3,9	12.657	5,5
2005	13.458	8,7	12.408	3,8	11.876	4,2	12.335	4,5	13.440	6,2
2006	14.108	4,8	13.063	5,3	12.248	3,1	12.883	4,4	14.200	5,7
2007 (P)	14.459	2,5	13.737	5,2	12.404	1,3	13.322	3,4	14.792	4,2
2008 (P)	15.113	4,5	14.519	5,7	12.714	2,5	13.909	4,4	15.433	4,3

Fuente: Contabilidad Regional de España (INE).



La renta per cápita en España se situó en 23.063 euros en 2010, un 6% menos que la media de la UE (24.486 euros), según la Contabilidad Regional de España del Instituto Nacional de Estadística (INE). En la Comunidad Valenciana fue de 19.897 euros per cápita.

Todas las comunidades autónomas crecieron en 2010 por debajo de la media de la UE (1,8%), siendo Navarra (1,2%), País Vasco (0,8%), Castilla y León (0,8%) y Asturias (0,3%) las que lideraron el crecimiento autonómico.

Además de estas cuatro, otras siete comunidades obtuvieron registros de crecimiento mejores que la media nacional en 2010: Cantabria (0,2%), Cataluña (0,1%) y Galicia (0,1%). Comunidad de Madrid, Extremadura y Ceuta registraron un crecimiento cero y Melilla igualó la tasa nacional (-0,1%).

Las regiones que obtuvieron los peores registros de crecimiento fueron Andalucía (-0,9%), Castilla-La Mancha (-0,9%) y Canarias (-0,8%).

4.5.1.2.El consumo

Tabla 14: Indicadores de demanda nacional. Consumo privado.

	2007	2008	2009	2010	2010				2011
					IT-10	IIT-10	IIIT-10	IVT-10	
Indicador Sintético Consumo	3,4	-2,1	-1,9	1,3	0,5	2,1	0,2	-0,1	-0,5
Disponibilidades bienes de consumo	5,0	-11,9	-10,5	-4,5	-6,5	0,9	-6,5	-5,6	-3,9
Índice de ventas de comercio al por menor	2,3	-6,0	-5,4	-1,0	0,7	-0,2	-2,5	-1,9	-5,9
Matriculación de vehículos	-1,6	-27,5	-18,1	2,3	44,7	35,3	-27,4	-29,5	-27,7
Indicador confianza consumidor (saldos)	-13,2	-33,7	-28,2	-20,9	-18,2	-22,9	-21,5	-21,0	-19,6
Financiación a familias	13,0	3,7	0,9	-2,1	-1,6	-1,7	-2,2	-3,1	-4,4

Fuente: Informe de Coyuntura Económica (mayo 2011). Ministerio de Economía y Hacienda.

Como podemos observar en la tabla, la recuperación del consumo de los hogares españoles experimentada en 2010 ha tenido lugar en un entorno de mejora de la confianza del consumidor. Además, esta recuperación de la confianza se prolonga durante el primer y segundo trimestre de 2011 pero no va acompañada de un nuevo incremento del consumo privado en este año y disminuye nuevamente.

El Indicador Sintético del Consumo (ISC), elaborado por el Ministerio de Economía y Hacienda para el conjunto de España, ha mostrado la misma tendencia creciente en 2010. Según los últimos datos disponibles, en el primer trimestre de 2011, el ISC experimenta de nuevo un descenso del 0,5% en términos interanuales.

Del mismo modo, el índice de ventas del comercio al por menor se recupera en 2010 (-1%) pero sufre un acusado descenso nuevamente en 2011 (-5,9%).

Otros indicadores relacionados con la demanda y el consumo, como la matriculación de vehículos, muestran la misma evolución. La matriculación de vehículos ha experimentado un decrecimiento del 27,7% en el primer trimestre de 2011,



encadenando tres trimestres consecutivos de descenso. Este descenso ha venido motivado, principalmente, por la interrupción de las ayudas del gobierno al sector del automóvil.

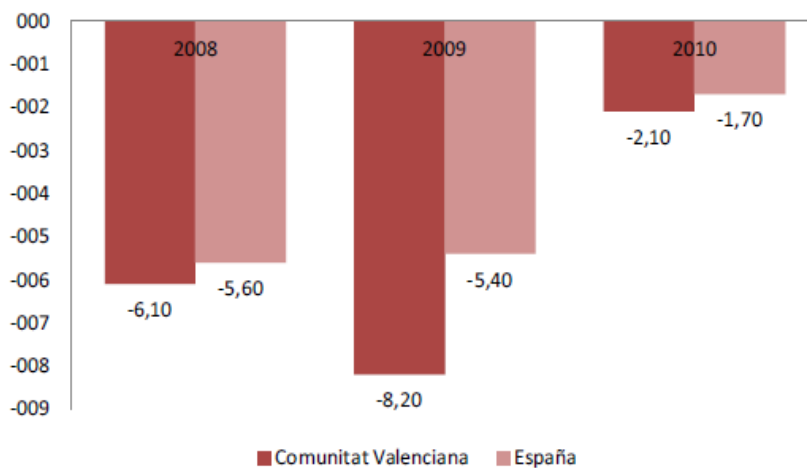
La financiación a las familias también decrece considerablemente a partir del año del comienzo de la crisis, sufriendo un descenso del 4,4% en 2011.

El descenso del consumo también se ve reflejado en un descenso de las ventas en el comercio al por menor. Éste en términos constantes, registra en el conjunto del año 2010 un descenso interanual en sus ventas del 1,7%.

En lo que respecta a la Comunidad Valenciana, en el año 2010 las ventas del sector minorista descendieron un 2,1% respecto al año 2009. En el conjunto del año 2010, las comunidades autónomas que presentan las mayores bajadas son Andalucía (-4,2%) e Illes Balears (-4,0%).

Según los últimos datos disponibles a mayo de 2011, las ventas del comercio minorista descendieron el 5,8% respecto al mismo mes de 2010. Las ventas del comercio minorista suman así once meses con signo negativo. Las ventas de los productos de alimentación cayeron un 3,5%, mientras que equipamiento personal bajaron un 1,8%.

Gráfico 16: Índice de ventas de comercio minorista años 2008 – 2010. Comunidad Valenciana y España.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

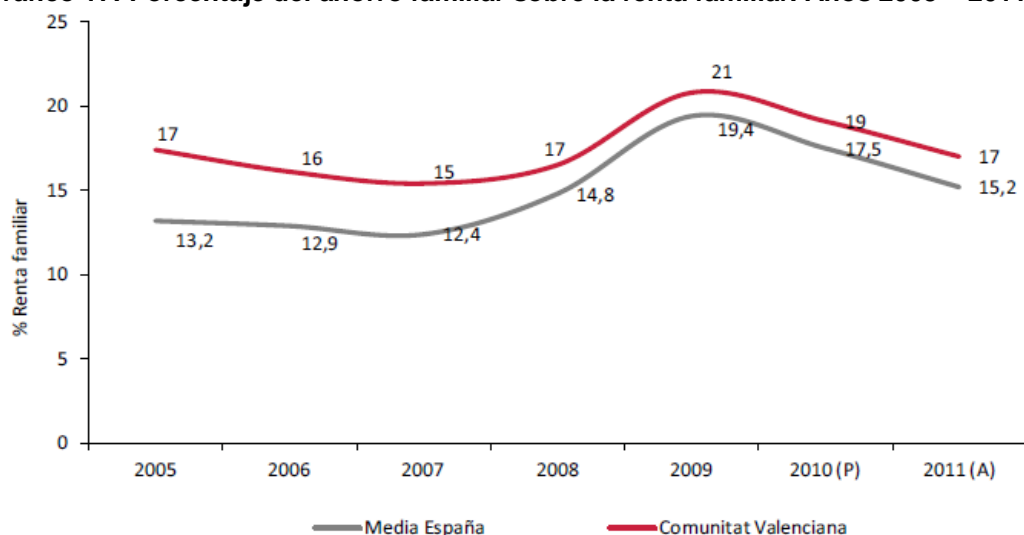
4.5.1.3.El ahorro

La renta disponible de los hogares se destina al ahorro y al consumo. En los años 2008 y 2009, la incertidumbre económica y el escepticismo por parte de los consumidores provocó un incremento del ahorro, en detrimento del consumo.

A partir de 2010, la tasa de ahorro de las familias desciende, motivado por la reducción de la capacidad para ahorrar: Disminuye la renta disponible bruta de las familias y aumenta el gasto en consumo final, debido al adelanto de las compras durante el primer trimestre de 2010 ante la subida del IVA. En el año 2011 se produce una nueva disminución en la tasa de ahorro de los hogares valencianos.

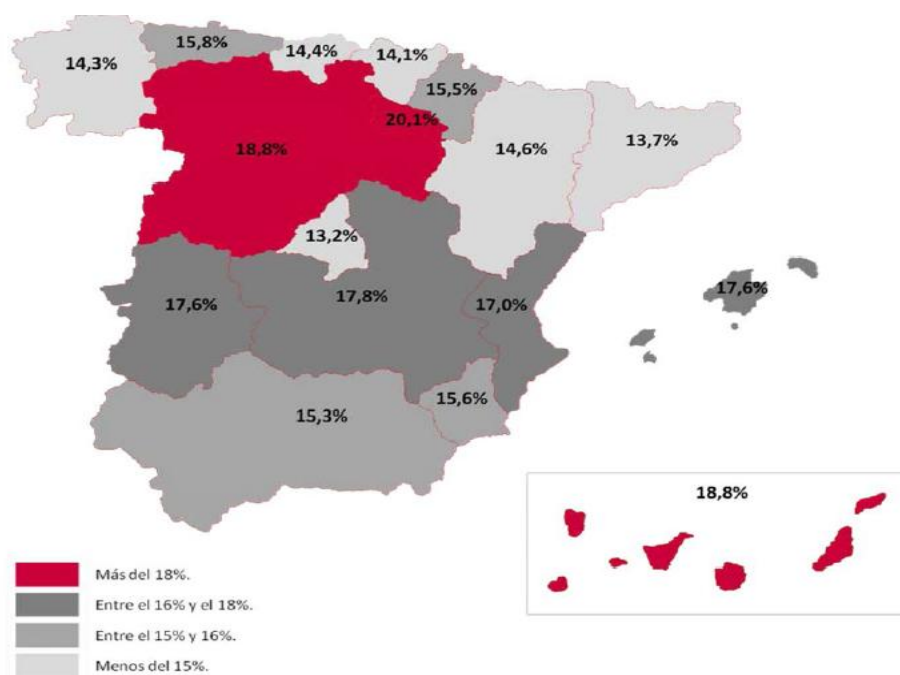


Gráfico 17: Porcentaje del ahorro familiar sobre la renta familiar. Años 2005 – 2011.



Fuente: "Previsiones Económicas de las Comunidades Autónomas" a 15 de abril de 2011. Funcas

Figura 1: El ahorro familiar en las CCAA. Porcentaje del ahorro familiar sobre la RFBP en el año 2011.



Fuente: Informe Anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana 2010.

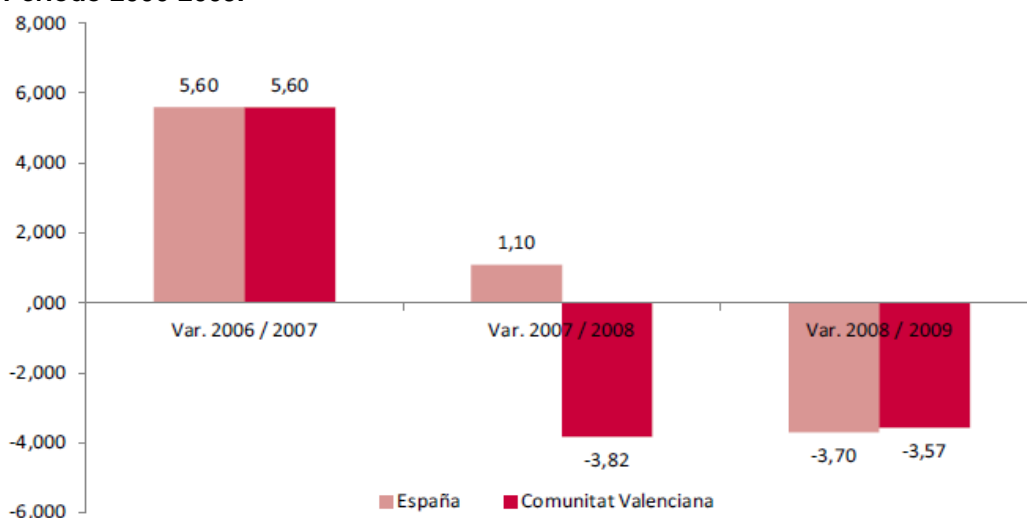
Como se observa en el gráfico, las comunidades autónomas que presentan un mayor porcentaje de ahorro en 2011 son Castilla y León y las Islas Canarias con un 18,8%.



4.5.2. El gasto en el comercio minorista en los hogares valencianos

El gasto de las familias españolas se ha ido reduciendo paulatinamente desde el año 2006. La transición de 2007 a 2008 supuso una mayor reducción en la Comunidad Valenciana (-3,87%) que en España (1,10%). En el caso de la Comunidad Valenciana, en 2009, el gasto realizado por las familias se sitúa un 7,4% por debajo del gasto nacional, ascendiendo a 28.147,96 euros. Esta cifra representa una disminución del 4,46% respecto a 2008. En 2010 el gasto medio por hogar en la Comunidad Valenciana se estancó situándose en 28.198,07 euros.

Gráfico 18: Variación del gasto medio por persona. España y Comunidad Valenciana. Periodo 2006-2009.



Fuente: Informe Anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana 2010.

Los valencianos gastaron en el año 2010 55.438 millones de euros en bienes y servicios lo que supone un gasto medio por persona en torno a 10.845,41 euros, siendo la vivienda, integrada por alquileres, mantenimiento y otras partidas, la que mayor porcentaje representa en el presupuesto de los valencianos (30,7%).

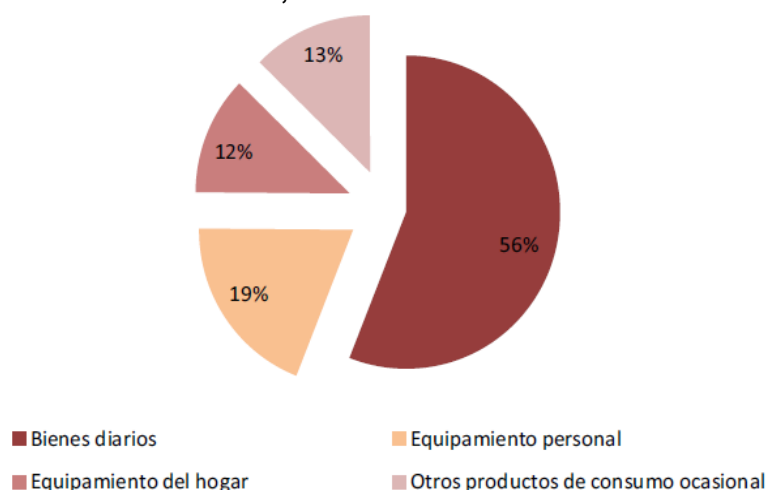
El 30,6% de este gasto se destinó a la adquisición de productos comercializados en el comercio al por menor, lo que supone un 3% menos que en el año anterior. En ese mismo año cada valenciano realizó un gasto medio en el comercio minorista de 3.313,54 euros al año lo que representa un gasto medio familiar en bienes de consumo de 8.615 euros al año.

El gráfico que aparece a continuación muestra la distribución del gasto en cuatro grandes grupos de bienes de comercio. El gasto en bienes de comercio disminuyó un 11,1% entre el año 2009 y 2010.

Más de la mitad de ese gasto (56%) fue destinado en el año 2010 a bienes básicos de consumo diario. Le sigue el gasto en equipamiento personal representando un 19% (descenso del 15,4%), equipamiento del hogar 13% (descenso del 9,8%) y productos de consumo ocasional 12% (descenso del 25%). Los productos de consumo ocasional han experimentado un gran descenso reflejando una mayor importancia de los bienes de primera necesidad en épocas de incertidumbre.



Figura 2: Distribución del gasto en bienes de comercio por grandes grupos de gasto. Comunidad Valenciana, 2010.



Fuente: Informe Anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana 2010.

Además de los factores anteriores, el gasto en el comercio minorista realizado por los consumidores está influido por una serie de factores demográficos entre los que destacan:

- La evolución demográfica de la población de la Comunidad Valenciana que ha experimentado un incremento del 0,3% en 2010.
- Tendencia al envejecimiento de la población. En el año 2010 el 23,7% de la población tenía más de 65 años.
- Progresivo cambio en la composición de los hogares. Se ha producido un aumento del número de hogares (4,9% en 2010) y una disminución del tamaño medio por hogar.

Tabla 15: Proyección población a 2020 por edades. España y Comunidad Valenciana.

	2010				2020			
	Total	0-15	16-64	65+	Total	0-15	16-64	65+
Alicante	1.890.328	303.277	1.286.205	300.847	1.932.901	298.173	1.262.317	372.411
Castellón	591.403	97.818	399.833	93.752	623.349	107.003	406.616	109.730
Valencia	2.512.609	404.974	1.698.936	408.700	2.559.130	433.773	1.648.868	476.489
Comunitat Valenciana	4.994.340	806.069	3.384.973	803.298	5.115.380	838.949	3.317.801	958.630
Total Nacional	45.989.016	7.301.073	30.942.377	7.745.566	47.234.924	7.704.597	30.457.055	9.073.273

Fuente: Estimaciones de Población Actual 2010 - 2020, Proyección de Población a Corto Plazo (INE).

En 2010, la población de la Comunidad representaba el 10,9% del conjunto nacional, porcentaje que se mantiene desde al año 2004. La Comunidad Valenciana ha sido la cuarta autonomía en crecimiento poblacional en el periodo 2004-2010, en este periodo, la Comunidad Valenciana incrementó su población en un 12,5%, mientras la media nacional lo hizo en un 8,9%. Este incremento de la población se produce mayoritariamente por la incorporación de población extranjera.

No obstante, las previsiones indican que el ritmo de crecimiento de la población para la Comunidad Valenciana y España se ralentizará en los próximos años. Las proyecciones de población prevén una desaceleración de la tasa de crecimiento



interanual. Las previsiones para la Comunidad Valenciana reflejan que la población se situará en 5.115.380 valencianos en 2020, lo que supone que el número de habitantes será similar al de 2010.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la Comunidad Valenciana se caracterizará por una menor presencia de población inmigrante, debido a la crisis y al paro que está afectando al país, un menor número de nacimientos y un incremento de las defunciones.



5. DESARROLLO: MERCADONA S.A.

5.1. Presentación de la empresa

5.1.1. Historia de la empresa

Inicios

Mercadona S.A. nace en 1977, dentro del grupo Cárnicas Roig, propiedad de Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi, con el objetivo de ampliar la comercialización de carnes y expandirse al negocio de ultramarinos.

En 1981 Juan Roig, uno de los hijos del anterior, compra a sus padres la empresa con el apoyo de su esposa y de sus hermanos Fernando, Amparo y Trinidad.

La empresa cuenta en ese momento con 8 tiendas de aproximadamente 300 metros cuadrados de sala de ventas. Juan Roig asume la dirección de la compañía y transforma los primitivos ultramarinos en una pequeña cadena de supermercados que inicia su actividad como empresa independiente y pronto se extendería dentro de la Comunidad Valenciana.

Un año después, en 1982, es la primera empresa en España en utilizar el escáner para la lectura del código de barras en los puntos de venta.

Expansión

Aprovechando el crecimiento del sector de la distribución durante los años ochenta, modernización del sector e incorporación masiva de la mujer al mundo laboral, Mercadona comienza una expansión que se va a ver limitada por la introducción en el sector del capital francés lo que va a producir una concentración importante del sector de distribución alimentaria y, debido a su potencia, una presión sobre los proveedores para abaratar el producto que difícilmente podía llevar a cabo Mercadona en ese momento.

La estrategia de expansión se realiza en un primer momento mediante la adquisición de otras empresas de su sector que comienzan a acusar la presión del capital francés y así se hace en 1988 con la adquisición de los 22 supermercados de *Superette* e inauguran el bloque logístico de Riba-roja del Turia (Valencia).

En 1989 la adquisición de las empresas *Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales* permite a la compañía tener presencia en Madrid. La concentración mencionada coloca también a Mercadona en una situación difícil en aquella época pero, a pesar de numerosas ofertas de compra de la empresa, Juan Roig decide mantenerla y explorar modelos de gestión que le permitan su crecimiento.

En 1990 Juan Roig junto a su esposa Hortensia, se hacen con la mayoría del accionariado de la empresa.

En 1991 se realiza la adquisición de *Dinos y Super Aguilar*. Además, Durante los años comprendidos entre 1989 y 1992 se alcanzan las cifras de 10.000 trabajadores y 150 tiendas y también se inicia el Intercambio Electrónico de Datos (EDI) con proveedores.



También se firman alianzas como la alcanzada en 1997 con *Almacenes Gómez Serrano* para introducirse en el mercado andaluz y en 1998 adquiere las cadenas catalanas de *Almacens Paquer* y *Supermercats Vilaró*.

Por otra parte, Mercadona realiza una política de ajuste de precios con los proveedores e invierte fuertemente en publicidad y en la realización de ofertas gancho, en las que se publicitan productos con un precio extremadamente atractivo compensándose con otros productos el margen perdido. No obstante, pronto ve que los resultados no son los esperados y decide replantear la situación mediante una estrategia nueva que se inicia en 1993, la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos).

Esta estrategia se realiza aplicando el modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) que se constituye desde una perspectiva multidisciplinar que integra aspectos logísticos, físicos, humanos y de liderazgo y cuyo fin es la creación de valor para todos los grupos intervinientes en el negocio: clientes, proveedores, recursos humanos y capital. También se produce el nacimiento de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.

En este periodo Mercadona realiza la apertura del supermercado número 200, en Segorbe (Castellón).

En 1999 finaliza el proceso, iniciado en 1995, de convertir en fijos a todos los miembros de la plantilla, que en esos momentos era de 16.825 trabajadores. Además se produce la inauguración del bloque logístico de Antequera (Málaga) y se inicia el proyecto de nuevo diseño y modelo de perfumerías.

Mercadona en el siglo XXI

En 2001 alcanza su tienda número 500 y en los tres años siguientes Mercadona reafirma su compromiso con sus trabajadores abriendo tres guarderías gratuitas para los hijos de los trabajadores. También en este periodo es la primera empresa en realizar una Auditoría Ética.

En el año 2006 se produce el vigésimo quinto aniversario de la compañía. Además se inaugura la tienda número mil de la compañía, en Calpe (Alicante).

En 2007 se produce la puesta en marcha de la primera fase del bloque logístico "Almacén Siglo XXI" de Ciempozuelos (Madrid). En este año se alcanza la cifra de 60.000 trabajadores, todos ellos con contrato fijo. Mercadona se convierte en la cuarta empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa, de acuerdo con el estudio del Reputation Institute de Nueva York.

En el año 2008, se produce una realineación de Mercadona con el modelo de calidad total, quince años después de su implantación. También se crea el "Carro menú" para ofrecer a sus clientes el "Carro de la Compra Total" de mayor calidad más barato del mercado. Se inaugura el Bloque Logístico de Ingenio (Gran Canaria).

Actualmente, Mercadona es una compañía de distribución, integrada dentro del segmento de supermercados, de capital 100% español. Está presente en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas con 1.338 supermercados que, con una media de entre 1.300 y 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,1% y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas.



Más de 63.500 personas, todas ellas con contratos fijos, desarrollan su vida profesional en la compañía con un mismo objetivo: satisfacer las necesidades en alimentación, limpieza del hogar, higiene y comida para animales domésticos, de los más de 4,4 millones de hogares que realizan diariamente su compra en Mercadona.

5.1.2. Misión, visión y objetivos

5.1.2.1. Misión

La misión de Mercadona es satisfacer las necesidades de todos sus grupos de interés, principalmente clientes, así como trabajadores, proveedores, sociedad y capital, y conseguir la máxima rentabilidad a través de su diferenciación en precio y calidad especializándose en productos de higiene y alimentación con marca propia.

5.1.2.2. Visión

La visión de Mercadona es conseguir ser líder de los supermercados de España a través de la distribución y comercialización de sus productos con marca propia, así como conseguir ser el supermercado de confianza de sus clientes llegando a ser una empresa competitiva con una imagen corporativa propia y diferenciada de sus competidores. Mercadona pretende conseguir la máxima calidad, el máximo surtido y el mejor servicio con el mínimo presupuesto (líder en precios) y mínimo tiempo de servicio.

5.1.2.3. Objetivos

Los principales objetivos de Mercadona son seis:

- 1. La atención al cliente.** El cliente es el verdadero “jefe” de Mercadona, por esto, el principal objetivo de Mercadona es satisfacerlo.
- 2. Máxima calidad** en sus productos, instalaciones y el trato de sus empleados.
- 3. Siempre precios bajos (SPB).** Mercadona no tiene ofertas, mantiene los mismos precios durante todo el año.
- 4. Mínimo tiempo.** La empresa facilita a sus clientes una compra más eficiente mediante un amplio horario de apertura, mayor número de cajas para evitar colas, servicio a domicilio, proximidad de los supermercados y parking.
- 5. La atención al empleado.** Es esencial contar con una plantilla estable, satisfecha y comprometida con los objetivos corporativos. Es por ello que los empleados son una prioridad y Mercadona vela por proporcionarles las mejores condiciones laborales. Los trabajadores de Mercadona están cualificados o la empresa se encarga de formarlos, con lo que intenta mantener a sus trabajadores fijos.
- 6. La atención a los proveedores,** siguiendo el lema “la calidad no tiene que ser más cara”. Por ello, intenta mantener una relación estable con sus proveedores y establece importantes acuerdos de suministro con ellos ya que de ello depende la rentabilidad de la empresa.



5.1.3. Organización interna y organigrama

A continuación se describen los principales cargos de esta empresa:

Presidente: Juan Roig Alfonso.

Vicepresidente: Hortensia María Herrero Chacón.

Consejero Delegado: Inmo Alameda Sociedad Anónima.

Director General: Javier Jiménez.

Administradores: Amparo Roig Herrero, Fernando Roig Alonso, Portovan Sociedad Limitada, Hortensia Roig Herrero, Desamparados Roig Herrero, Carolina Roig Herrero.

Director Financiero: Félix Pena

Director General Comercial: Manuel De Juan

Director de Recursos Humanos: Héctor Hernández

Director de Relaciones Externas: Carlos Calero.

Director de Calidad: Luis Pla Carceller.

Director de Logística: José Ramón Illán.

Jefe de Operaciones Externas: Jesús Yelo.

Coordinador de Transporte: Pedro Corraliza.

Figura 3: Organigrama de Mercadona



Fuente. Memoria anual Mercadona 2010.



5.1.3.1.El compromiso con los trabajadores

El modelo de Calidad Total ha llevado a considerar al trabajador como segundo objetivo de la empresa, siendo los trabajadores uno de los pilares fundamentales de Mercadona. El 100% de las más de 62.000 personas que componen la organización son hijos.

Formación

Los trabajadores se seleccionan persiguiendo que se ajusten a un entorno de calidad, por lo que se les exige una cualificación mínima de graduado escolar y se les realiza exámenes de conocimientos culturales, pruebas psicotécnicas, entrevistas y dinámicas de grupo.

Antes de empezar a trabajar, reciben un curso durante nueve semanas del modelo de Gestión de Calidad Total donde se les inculca la cultura de Mercadona. La formación continúa durante toda su vida laboral con la empresa con cursos específicos de 70 horas al año por trabajador, entre otros, orientados al desarrollo de sus capacidades y se complementa con una política de promoción interna que facilita la identificación con Mercadona.

Remuneración

Tanto la compensación salarial, muy por encima de la media del sector. También es de destacar el pago del 100% del sueldo en caso de incapacidad laboral. El diseño de puestos y la política de conciliación entre la vida laboral y familiar están insertadas dentro de una política integral de recursos humanos y en el marco del modelo de Gestión de Calidad Total. Con ello, Mercadona ha logrado reducir sensiblemente las cifras de absentismo y rotación de empleados, muy elevadas dentro del sector, así como elevar notablemente los niveles de productividad de los trabajadores.

Organización y planificación

En Mercadona cada empleado conoce con media hora de antelación la función que diariamente tiene que desempeñar en el establecimiento y que está diseñada basándose en variables como número de clientes, necesidades de reposición y personal disponible en la tienda. Los trabajadores también saben sus horarios con un mes de antelación, permitiéndoles organizar mejor su vida fuera del trabajo.

En cuanto a nivel interno de planificación en la tienda respecto a los trabajadores, actualmente se lleva a cabo un sistema de reparto de las tareas entre los diferentes empleados base en cada supermercado.

En el pasado cada grupo de trabajo tenía unas tareas que realizar pero sin una tabla específica de horario para cada una. Si había un trabajador reponiendo y hacía falta en cajas, iba. Ahora cada uno tiene asignada una tabla diferente cada día, de manera que una hora estará limpiando y la siguiente reponiendo o en cajas, pero tiene que estar únicamente donde le corresponda. Estas tablas se obtienen a partir de la estadística de previsión de trabajo para ese día.

Aporta la ventaja de mayor rendimiento individual de cada trabajador. Por contra, evita la movilidad en caso de que el día transcurra en contra de la previsión. Aún así, los horarios se han hecho para que siempre haya trabajadores de sobra en las tareas de cara al cliente, como en cajas o pescadería.



Estas tablas deben seguirlas todos los trabajadores, a excepción del encargado de tienda, los gerentes y el encargado de mantenimiento, que si amoldan su trabajo a las tareas que vayan surgiendo.

El mantenimiento en la tiendas se realiza de manera continua por los propios trabajadores base. No existe un turno especial y específico de limpieza. Al mismo tiempo que se repone o se cambia material roto, se debe mantener los mostradores y suelos limpios.

También se realiza un mantenimiento continuo del material de tienda para los casos en que se van deteriorando. No hay un cambio muy frecuente de los inmuebles de la tienda, si no que se van cambiando conforme haga falta. Uno de los empleados de la tienda siempre es el encargado de mantenimiento, que es el que arregla o cambio los desperfectos o se encarga de llamar a alguna de las empresas con las que Mercadona tiene acuerdos en caso de no poder realizar la reparación él. Estas empresas suelen actuar por las noches cuando la tienda cierra.

5.1.4. Cultura empresarial y el Modelo de Calidad Total de Mercadona

Como ya se ha dicho, Mercadona fue fundada en 1977 y desde 1993, se inició en la filosofía de Calidad total. Esta decisión ha llevado a la compañía a realinear sus objetivos instaurando el siguiente orden: Cliente, que internamente es conocido con el apelativo de "El Jefe", el Trabajador, el Proveedor, la Sociedad y el Capital.

En la tabla que aparece a continuación, se muestran los cinco grandes objetivos de Mercadona y las medidas tomadas para conseguir la Calidad Total en cada uno de ellos:

Tabla 16: Los cinco pilares de Mercadona

<p>EL JEFE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el diálogo y la comunicación directa con el cliente. - Máxima calidad al mínimo precio. Producto recomendado. - Volver a la sencillez para reducir precios con un surtido eficiente y de calidad. - Carro Menú: El carro de la Compra Total de mayor calidad y más barato del mercado. - Proximidad y cercanía. - Innovación transversal orientada a sus necesidades (precio, producto, tecnología, medioambiental...)
<p>EL TRABAJADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad en el puesto de trabajo, desarrollo profesional y promoción interna. - Conciliación familia-trabajo. - Domingos cerrado. - Diálogo permanente. - Participación en beneficios. - Formación continua para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo. - Homogenización de niveles y responsabilidades - Incentivos sobre objetivos y unos salarios ligeramente por encima de la media del sector.



EL PROVEEDOR	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad/Contratos indefinidos. - Acuerdos a largo plazo, comunicación y transparencia en la relación. - Vertebrar la actividad productiva para crear desarrollo y riqueza. - I+D+doble II (Investigación más Desarrollo más Innovación apoyados en la palanca de la Inversión).
LA SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con el desarrollo social y económico de las zonas donde está presente. - Productividad social (Producir más con menos). - Objetivo de ser “invisibles” en el entorno donde desarrolla su actividad. - Diálogo permanente. - Participación activa y cercanía.
EL CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento constante y sostenible. - Reinversión de beneficios. - Innovación como factor de competitividad. - Apuesta por el largo plazo. - Incremento de la productividad gracias a la mejora y estandarización de los procesos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Memomira anual de Mercadona 2010.

5.1.5. Principales Indicadores

En este apartado se presentan los principales indicadores de la actividad de Mercadona en el año 2010 a partir de las cuentas anuales auditadas por Deloitte, S.L, que con fecha 31 de enero de 2011.

Mercadona ha seguido revisando en 2010 todos sus procesos para adaptarse a las necesidades y demandas de los “Jefes”, con el objetivo de ofrecerles el carro de la compra con la mayor calidad y el presupuesto más bajo del mercado: el Carro Menú.

Su implicación y compromiso con el modelo de gestión han permitido que la compañía continúe avanzando en el desarrollo de iniciativas a medio y largo plazo, con el objetivo de seguir buscando soluciones para satisfacer las necesidades de los cinco componentes de la empresa.



Tabla 17: Principales Indicadores de la actividad de Mercadona en el año 2010

Indicadores	2009	2010	Gráfico
Kilos y litros vendidos	8.000	8.532	
Facturación (En millones de euros)	15.505	16.485	
Beneficio Neto (En millones de euros)	270	398	
EBITDA (En millones de euros)	725	1.000	
Inversiones (en millones de euros)	573	575	
Inversiones de los interproveedores (En millones de euros)	500	420	
Recursos Propios (En millones de euros)	1.865	2.225	
Productividad (activos/personas/mes)	10.724	11.286	
Número de tiendas (En millones de euros)	1.264	1.310	
Número de empleados (En millones de euros)	62.000	63.500	

Fuente: Elaboración propia.



Estas cifras refuerzan la solidez de una gestión basada en el Modelo de Calidad Total.

Evolución de las unidades de venta (kilolitros)

En 2010, uno de los indicadores fundamentales de la compañía ha continuado siendo la evolución de la venta de los kilos y litros (kilitros). Al cierre del ejercicio, la compañía alcanzó una cifra de 8.532 millones de kilitros vendidos, un 7% más que los 8.000 de 2009. Esta cifra pone de manifiesto que los clientes han incrementado su fidelidad.

Evolución de las ventas

Como en ejercicios anteriores, el modelo de gestión basado en la Calidad Total, y una política de desarrollo asentada en el crecimiento orgánico, han permitido que Mercadona alcance en 2010 un volumen de facturación de 16.485 millones de euros, un 6% más que en 2009.

Evolución del beneficio

El beneficio antes de impuestos se ha situado en 564 millones de euros en 2010, frente a los 360 millones de euros del ejercicio precedente, lo que representa un incremento del 57%. Por su parte, el beneficio después de impuestos en 2010 ha sido de 398 millones de euros, un 47% más que en 2009, año en que Mercadona obtuvo un resultado neto de 270 millones de euros.

Estas cifras, que suponen recuperar los ratios de crecimiento de 2008, reflejan lo acertado de las medidas puestas en marcha para realinear a la compañía con su Modelo de Calidad Total.

Evolución del EBITDA

La capacidad de generación de fondos de Mercadona ha mantenido una evolución acorde con el resto de magnitudes, situándose el EBITDA de la compañía al cierre del ejercicio de 2010 en 1.000 millones de euros, frente a los 725 millones de euros del año 2009.

Evolución de las inversiones

A 31 de diciembre de 2010 Mercadona cuenta con un total de 1.310 supermercados, distribuidos en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas, continuando con la implantación en el territorio nacional.

Durante estos doce meses, Mercadona ha realizado, entre otras, inversiones por valor de 472 millones de euros, destinados, principalmente, a la construcción de 60 nuevas tiendas y a la reforma de 32 supermercados para adecuarlos a los estándares de comodidad de la cadena. Asimismo, se han iniciado las obras de los nuevos bloques logísticos de Abrera (Barcelona) y Guadix (Granada), se ha puesto en marcha el nuevo almacén de Pla-Za (Zaragoza) y se ha continuado con la construcción del bloque logístico de Villadangos del Páramo (León). A la anterior cifra hay que añadir las inversiones realizadas en activos financieros y las destinadas a la adquisición de terrenos y locales para futuras tiendas, lo que hace que la cifra total de la inversión realizada durante estos doce meses ascienda a 575 millones de euros.



Evolución de los recursos propios

La capitalización de la práctica totalidad de los beneficios obtenidos ha supuesto que, al cierre del ejercicio 2010, la cifra de recursos propios ascienda a 2.255 millones de euros. Cabe señalar la constante evolución del ratio de recursos propios respecto al activo total, que ha pasado de un 41% en 2009 a un 45% en 2010.

Evolución de la productividad

Durante 2010 se ha producido un incremento de la productividad del 5%, medida en kilos y litros vendidos, hasta un total de 11.286 kilitros al mes, frente a los 10.724 kilitros al mes de 2009.

Este dato refleja la implicación de las personas que forman parte del Proyecto Mercadona en alcanzar los objetivos fijados por la compañía.

Número de empleados

El número de empleados en 2011 fue de 63.500 de los cuales:

% de empleados fijos: 100%

% de hombres: 35,15%

% de mujeres: 64,85%

5.1.6. Presencia del grupo en España

Mercadona está presente en 46 Provincias de 15 Comunidades Autónomas proporcionando su servicio diariamente a 4,4 millones de hogares.

El número de supermercados de barrio asciende a las 1.310 tiendas, 46 tiendas netas más que en 2010 (60 aperturas y 14 cierres).

Su cuota de mercado es de 1.704.000 m² de superficie, 13,1% en cuota de mercado.

El Carro Menú que pretende satisfacer las necesidades de los clientes con el carro de la Compra Total con la mejor calidad y más barato del mercado, es un 4% más barato en 2010, lo que supone 2.200 millones de euros de ahorro para el cliente en 2010.

Bloques logísticos

Mercadona dispone de un total de diez bloques logísticos que, en su conjunto, componen una red de distribución que supera los 694.000 metros cuadrados de superficie.

Durante estos doce meses la compañía ha destinado importantes esfuerzos a la consecución de dos objetivos fundamentales: garantizar el abastecimiento puntual de todos sus supermercados, 1.310 al cierre de 2010, e incorporar todas aquellas eficiencias que permitan transportar más con menos recursos y ser cada vez más invisibles para el entorno.

Para todo ello, Mercadona tiene comprometidas para los próximos años inversiones superiores a los 600 millones de euros, de los que la mayor parte se destinará a la construcción de los nuevos bloques en Abrera (Barcelona) y Guadix (Granada).

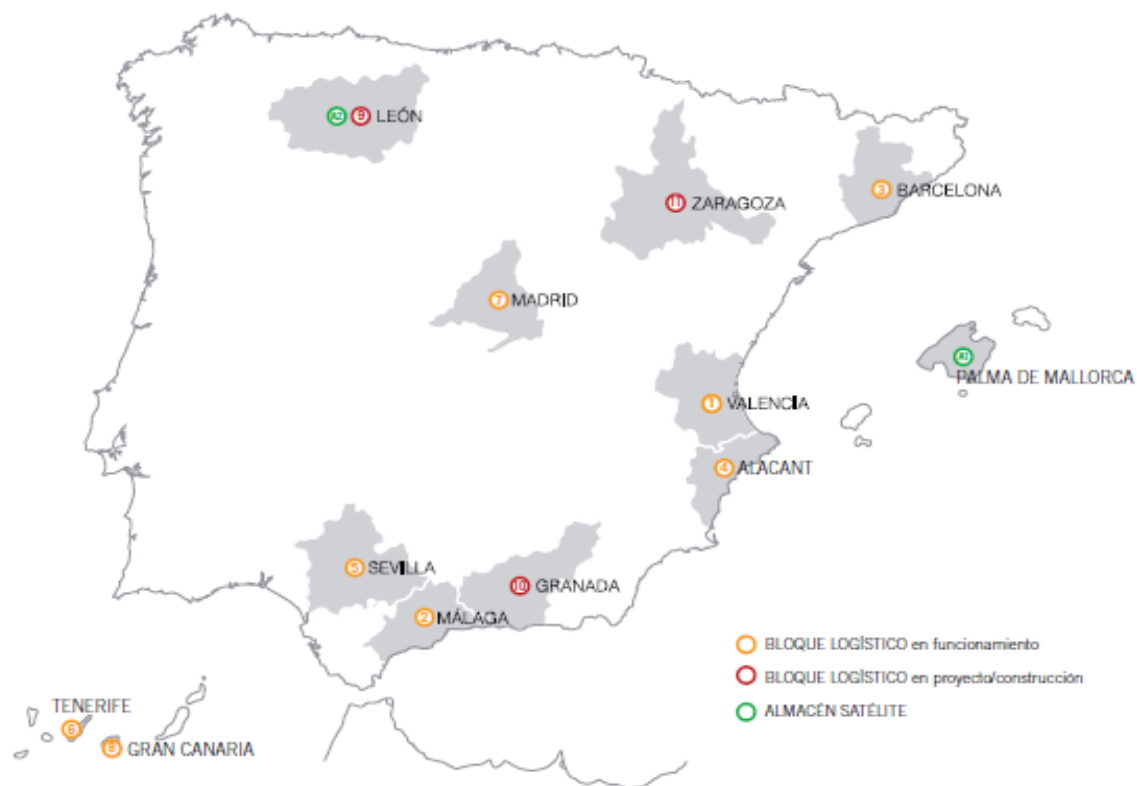
En el caso de Abrera Mercadona invertirá 360 millones de euros en la construcción de esta plataforma que en 2014, año previsto para su inauguración, tendrá capacidad



para abastecer a 250 supermercados. Para la construcción de este bloque, la compañía contará con la colaboración de 150 PYMES, que a su vez darán trabajo a 600 personas. Por su parte, para llevar a cabo los trabajos de Guadix, los recursos invertidos superarán los 100 millones de euros cuando el proyecto se finalice, en 2013. Este bloque generará 150 nuevos puestos de trabajo directos, todos ellos con contrato fijo, y en su construcción participarán más de 25 PYMES locales, que darán empleo a más de 200 personas.

Los bloques logísticos de Villadangos del Páramo y Abrera replicarán el modelo de almacén inteligente de Cienpозuelos (Madrid), apuesta pionera de Mercadona que contribuye a generar puestos de trabajo dignos y atractivos en sus almacenes, al eliminar completamente cualquier manipulación y sobreesfuerzo de los trabajadores y contribuir a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales, siendo cada vez más productivos.

Figura 4: Bloques logísticos de Mercadona en España. 2011.



Fuente: Mercadona.

- Bloques logísticos en funcionamiento:
Ribera-Roja del Turia (Valencia), Antequera (Málaga), Sant Sadurn d'Anoia (Barcelona), San Isidro (Alacant), Huévar (Sevilla), Grandilla de Abona (Tenerife), Cienpозuelos (Madrid), Ingenio (Gran Canaria).
- Bloques logísticos en proyecto/construcción:
Villadangos del Páramo (León), Guadix (Granada), Abrera (Barcelona).
- Almacenes Satélite:
Mercapalma (Palma de Mallorca), Hospital de Óbrigo (León), Plaza (Zaragoza).



5.2. Análisis estratégico

5.2.1. Análisis PESTE

A través del análisis PESTE vamos a identificar los factores del entorno general que afectan a Mercadona en el desempeño de su actividad. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO. En concreto, estos factores se clasifican en cuatro bloques: político-legales, económicos, socio-culturales, tecnológicos y ecológicos.

5.2.1.1. Factores políticos

Esta dimensión integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar. A partir del año 2008, como consecuencia de la crisis económica, el Gobierno ha ido tomando ciertas medidas que no han sido cogidas con agrado por la sociedad, algunas de éstas ha sido por ejemplo el aumento del IVA.

- La UE, el Estado y las CCAA han aprobado una serie de leyes, las cuales se consideran favorecedoras hacia el sector. En concreto, la Ley 7/1996¹, surge para frenar la actividad de los hipermercados y así proteger los supermercados o tiendas de descuento. Dicha Ley también limita los horarios de apertura de establecimientos, que es de 10 hasta las 22 horas. Todo esto supone una ventaja para el sector de los supermercados puesto que favorece su actividad comercial.
- Legislación laboral: En 2010, se aprobó una reforma laboral basada en la limitación de contratos temporales, despidos más baratos y prolongación de la jubilación lo que supone una oportunidad para las empresas en tiempos de crisis.
- Calidad y seguridad de los productos: Los hipermercados y supermercados deben cumplir una serie de Leyes (europeas, estatales y autonómicas) de ayuda a la seguridad alimentaria, protección a la calidad, higiene y etiquetado de los productos. Es una oportunidad puesto que garantiza a los clientes el perfecto estado de los productos.

5.2.1.2. Factores económicos

El entorno económico está caracterizado por la crisis iniciada a mediados de 2007 que ha afectado a Europa y al mundo derivando en problemas como el alarmante incremento del paro, la recesión y la crítica situación del sistema financiero. A ellos se suma al grave problema de la deuda soberana y el excesivo déficit fiscal que están ocasionando importantes pérdidas en los mercados bursátiles.

La Comunidad Valenciana está sufriendo de manera más severa las consecuencias de la recesión económica en comparación con España.

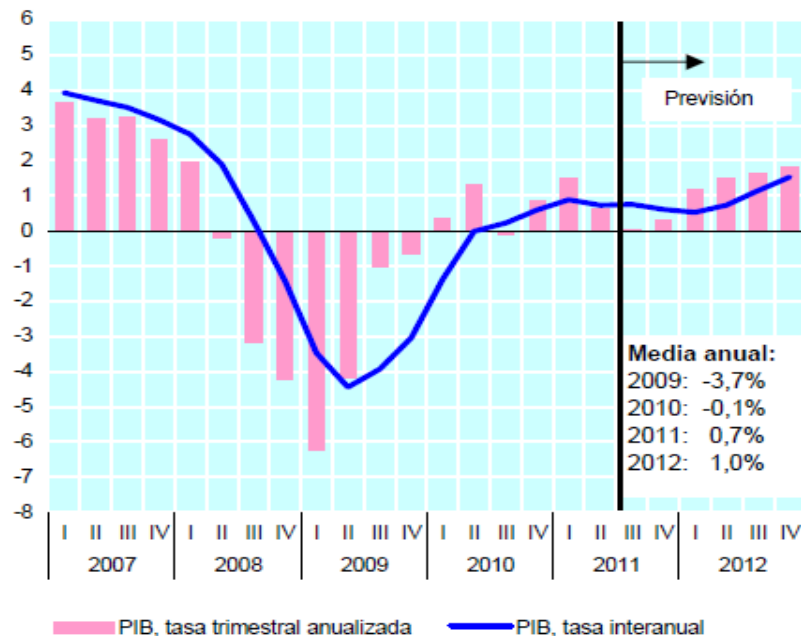
¹ Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista



A continuación se describen los factores más importantes que describen el entorno económico a nivel estatal que afecta a Mercadona en el año 2011:

5.2.1.2.1. Evolución del PIB

Gráfico 19: Variación interanual en porcentaje del PIB 2007-2011 y previsión 2012.



Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS). Informe 2011.

Si observamos el gráfico podemos comprobar que la media anual en porcentaje del PIB se sufre un acusado descenso desde el año 2007, año del comienzo de la crisis, para llegar a su nivel más bajo (-3,7%) a mediados de 2009.

A partir de ese año la media anual se va incrementando llegando a un 0,7% de crecimiento interanual en el año 2011 en términos interanuales.

Este crecimiento es impulsado por el consumo de los hogares y la inversión empresarial, que no han retrocedido, así como la demanda exterior neta contribuyendo a que se diera un crecimiento del PIB al 0,8% debido a las exportaciones de bienes y del turismo.

El PIB creció un 0,2 % en el segundo trimestre de 2011, dos décimas porcentuales menos que en el trimestre anterior (0,4%).

Según datos del Banco de España, la aportación de la demanda nacional al crecimiento intertrimestral fue positiva en el primer trimestre, gracias al fuerte crecimiento del consumo público. No obstante, en el segundo trimestre se retornó al patrón predominante desde el inicio de la crisis, caracterizado por la aportación negativa de la demanda nacional y la positiva del sector exterior. Lo que demuestra que la economía española fue decayendo en cada trimestre de 2011 mostrando un nivel de crecimiento casi nulo durante el tercer trimestre de 2011.

Se prevé que para el año 2012 el PIB crezca hasta un nivel del 1%.



Tabla 18: Evolución del PIB

	Media 1996-2007	2009	2010	2011	2012
1. PIB y agregados, precios constantes					
PIB, pm	3,7	-3,7	-0,1	0,7	1,0
Consumo final hogares e ISFLSH	3,8	-4,2	1,2	0,6	1,1
Consumo final administraciones públicas	4,3	3,2	-0,7	-1,0	-2,4
Formación bruta de capital fijo	6,2	-16,0	-7,6	-5,4	-1,7
Equipo y otros productos	6,5	-21,4	-2,4	-1,2	2,2
Construcción	9,3	-11,9	-11,1	-8,6	-4,9
Construcción residencial	5,4	-24,5	-16,8	-7,5	-2,9
Construcción no residencial	7,6	-0,1	-7,2	-9,3	-6,1
Exportación bienes y servicios	6,7	-11,6	10,3	8,3	5,3
Importación bienes y servicios	9,3	-17,8	5,4	1,7	1,4
Demanda nacional (b)	4,6	-6,4	-1,2	-1,0	-0,1
Saldo exterior (b)	-0,8	2,7	1,0	1,7	1,1
PIB precios corrientes: - millones de euros	--	1053,9	1062,6	1088,3	1115,6
- % variación	7,4	-3,1	0,8	2,4	2,5

Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS). Informe 2011.

Los datos del gráfico anterior aparecen reflejados en esta tabla que muestra la evolución del PIB en los últimos años y previsiones para 2012 así como la evolución de sus componentes agregados: consumo, inversión, exportaciones e importaciones que se describen brevemente a continuación:

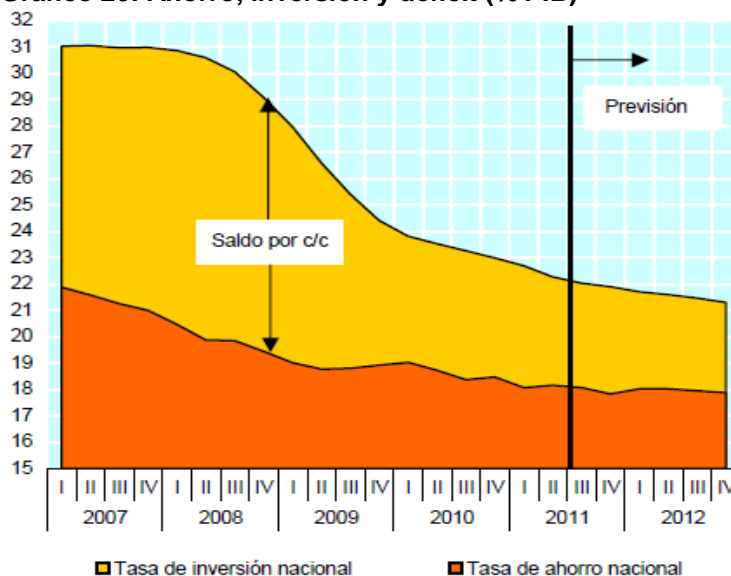
El consumo

El consumo de los hogares no ha retrocedido y avanzó un 2,3% en tasa trimestral anualizada superando las expectativas que ya prometían una mejora del resultado en el primer trimestre.

En cuanto al consumo público, se ha recortado en un 9,3% en el segundo trimestre tras el inesperado repunte observado en el primero, debido a los planes de ajuste y austeridad, entre otros factores.

La inversión y el ahorro

Gráfico 20: Ahorro, inversión y déficit (% PIB)



Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS). Informe 2011.



Como se observa en el gráfico y en la tabla que aparece a continuación, tanto la inversión como el ahorro han sufrido un considerable descenso desde principios del 2007 como consecuencia de la crisis económica. No obstante se prevé una estabilización de las tasas para el próximo año.

Tabla 19: Equilibrios financieros (% del PIB)

Tasa de ahorro nacional	22,2	18,9	18,5	17,8	17,9
- del cual, ahorro privado	18,9	24,1	22,8	20,6	19,5
Tasa de inversión nacional	26,6	24,4	23,0	21,9	21,3
- de la cual, inversión privada	23,1	20,0	19,3	18,9	18,8
Saldo cta. cte. frente al resto del mundo	-4,4	-5,5	-4,5	-4,0	-3,4
Cap. (+) o nec. (-) de financiación de la nación	-3,4	-5,1	-3,9	-3,5	-2,9
- Sector privado	-2,5	6,0	5,4	3,3	2,1
- Sector público (déficit AA.PP.)	-0,9	-11,1	-9,2	-6,8	-5,0
Deuda pública bruta	53,4	53,3	60,1	67,8	72,1

Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS). Informe 2011.

La inversión en bienes de equipo y otros productos ha caído un 4,8%. La inversión en construcción ha prolongado su largo proceso de ajuste y ha retrocedido un 3,5%. En el caso de la inversión en vivienda la caída fue del 4,1%, y en otras construcciones fue del 3,1%, lo que representa en ambos casos una desaceleración de las tasas negativas mayor de la prevista.

Las exportaciones

Las exportaciones de bienes han sufrido un recorte del 19,1% debido a la desaceleración de la economía mundial y, en una buena parte, a los efectos sobre el comercio internacional de la paralización de las cadenas productivas tras el terremoto de Japón, y en otra parte, puede ser una corrección tras el anormalmente elevado crecimiento registrado en el trimestre precedente.

Las exportaciones de servicios turísticos, sin embargo, han aumentado un 21,8%, gracias a los favorables resultados de indicadores como las pernoctaciones de extranjeros, el transporte aéreo de pasajeros o la entrada de turistas.

Las importaciones

Las caídas experimentadas por la demanda nacional y las exportaciones han dado lugar a un descenso de las importaciones de bienes del 16,4%. En suma, el conjunto de las exportaciones han retrocedido un 7,4%, frente a un 14% de descenso en el total de las importaciones, lo que ha permitido que la aportación del sector exterior al crecimiento se amplíe hasta 2,2 puntos porcentuales.

No obstante, esta mejoría en la aportación del sector exterior al crecimiento no puede ser valorada positivamente, puesto que no ha procedido de un crecimiento de las exportaciones, sino del hecho de que las importaciones han caído más que las exportaciones.



5.2.1.2.2. Tipos de interés

La evolución de los tipos de interés incide en la evolución del consumo privado. Sin embargo, la disminución de los tipos de interés por parte del Banco Central Europeo desde el año 2009 no ha contribuido a incrementar el consumo privado. El crédito concedido a los hogares españoles por entidades de crédito (banco, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) se ha mantenido en tasas negativas durante el año 2011, frenando la recuperación de la demanda interna.

5.2.1.2.3. Evolución de los precios

Respecto a la evolución de los precios, hay que destacar que el año 2010 se ha caracterizado por un ligero repunte del Índice de Precios al Consumo, tanto a nivel nacional como internacional.

Tras el periodo de deflación que tuvo lugar en el año 2009 los precios han experimentado un incremento del 2%, similar al que se ha producido en la Unión Europea, del 2,1%. Este repunte en los precios ha sido provocado especialmente por los costes de los productos energéticos. En función del IPC subyacente, las presiones inflacionistas provocadas por la demanda han sido reducidas.

5.2.1.2.4. Oferta

En cuanto a la oferta, el crecimiento en el segundo trimestre se ha sustentado sobre los servicios. Todos los sectores, salvo este último, han sufrido descensos en su VAB.

A pesar de los malos resultados obtenidos por indicadores como el índice de producción industrial o los índices de cifra de negocios y entrada de pedidos, la industria ha reducido su actividad tan solo en un 1,2%. La caída en la construcción ha sido del -1,1%, la menor desde el inicio de la crisis, también menos de lo previsto. En cuanto al sector de servicios de mercado, su crecimiento, un 1,9%, ha sido, sin embargo, inferior al sugerido por el favorable comportamiento del turismo.

5.2.1.2.5. Productividad

La productividad por puesto de trabajo ha descendido un 1,5% en el conjunto de la economía en el año 2011 llegando a un 1,8%. Las remuneraciones salariales han descendido un 1,0% en el mismo periodo y, tal como se refleja en la tabla, han sufrido un drástico descenso de más de 8 puntos porcentuales desde el año 2007. Todo ello supone un incremento de los costes laborales unitarios del 0,5% de media en conjunto de la economía, aunque la evolución intertrimestral de estas variables puede ser muy volátil.



Tabla 20: Inflación, empleo y paro

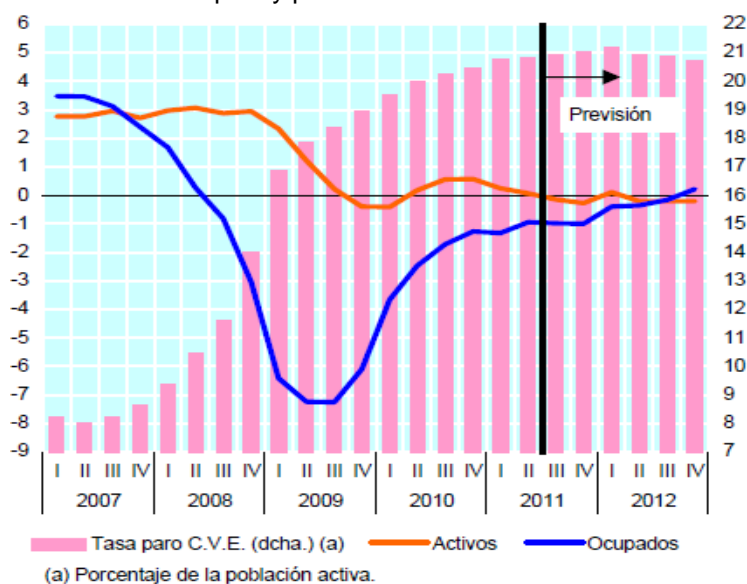
Deflactor del PIB	3,6	0,6	1,0	1,7	1,5
Deflactor del consumo de los hogares	3,1	0,2	2,8	3,6	1,6
Empleo total (Cont. Nac., p.t.e.t.c.)	3,2	-6,6	-2,4	-1,0	-0,2
Productividad por p.t.e.t.c.	0,4	3,1	2,3	1,8	1,2
Remuneración de los asalariados	7,2	-2,7	-1,5	-0,2	1,0
Excedente bruto de explotación	7,3	-0,5	0,2	5,8	4,0
Remuneración por asalariado (p.t.e.t.c.)	3,3	4,1	0,7	0,8	1,2
Coste laboral por unidad producida (CLU)	2,8	1,0	-1,5	-1,0	0,0
Tasa de paro (EPA)	11,9	18,0	20,1	20,9	20,9

Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS). Informe 2011.

5.2.1.2.6. Tasa de desempleo

El incremento de los precios ha ido acompañado de un repunte del desempleo, que ha aumentado por tercer año consecutivo tanto en España como en la Unión Europea. Sin embargo, hay que destacar que la tasa de paro en España duplica a la tasa de paro en la Unión Europea. A nivel nacional la tasa media de paro se ha elevado hasta llegar al 21,5% entre los meses de Julio y Septiembre, según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA). Ésta fue del 20,1 % en 2010, lo que supone un incremento de más de dos puntos respecto a la tasa media de paro de 2009.

Gráfico 21: Empleo y paro



Fuente: Dirección de Coyuntura y Estadística (FUNCAS). Informe 2011.

Las cifras de afiliación a la Seguridad Social muestran una reducción del número de afiliaciones durante el año 2011, aunque menos severa que la de años anteriores. Este descenso ha sido atenuado por el ligero incremento de las afiliaciones en cómputo global en España en el sector servicios e industrial que han compensado la reducción experimentada en el sector de la construcción y de la agricultura.

El incremento del desempleo y el riesgo de pérdida del empleo, junto con la subida de los precios han mermado un año más la confianza que los consumidores tienen depositada en la situación económica del país y en la situación económica del hogar.



5.2.1.3. Factores socio-culturales

La oferta comercial de una región o zona se dirige principalmente a los residentes locales. Además, con el paso de los años, las pautas de consumo cambian por factores como el incremento de población extranjera o el cambio en la composición por edad, entre otros.

5.2.1.3.1. Evolución demográfica

A continuación se describen las tendencias demográficas que está sufriendo la población española en la actualidad.

Desaceleración de la tasa de crecimiento

Se prevé una desaceleración de la tasa de crecimiento de la población de España, desde el 1,8% anual registrado en 2007 hasta el 0,7% en 2010. Posteriormente, y hasta 2018, se prevé una estabilización de dicha tasa.

Si durante el periodo 2002-2008 la población residente en España creció a un ritmo anual medio de 720 mil habitantes, en los 10 próximos años se prevé de acuerdo a las hipótesis más plausibles un crecimiento medio anual en torno a los 380 mil.

Debido al elevado dinamismo demográfico de los últimos años, España superará los 49 millones de residentes en 2018.

Tabla 21: Crecimiento de la población en España y previsiones

Años	Población residente a 1 de enero	Crecimiento poblacional	
		Absoluto	Relativo (%)
2002	40.964.244		
2003	41.663.702	699.458	1,71
2004	42.345.342	681.640	1,64
2005	43.038.035	692.693	1,64
2006	43.758.250	720.215	1,67
2007	44.474.631	716.381	1,64
2008	45.283.259	808.628	1,82
2009	45.865.740	582.481	1,29
2010	46.256.319	390.579	0,85
2011	46.597.205	340.886	0,74
2012	46.949.657	352.453	0,76
2013	47.306.907	357.250	0,76
2014	47.664.946	358.039	0,76
2015	48.021.707	356.761	0,75
2016	48.376.828	355.121	0,74
2017	48.730.588	353.760	0,73
2018	49.084.332	353.744	0,73

Fuente: INE



Envejecimiento de la población

Desde 2010 se está produciendo una reducción paulatina del número de nacidos, como consecuencia de la entrada en las edades más fecundas de generaciones de mujeres menos numerosas. Y este efecto no se verá compensado por el flujo inmigratorio exterior.

Tabla 22: Crecimiento vegetativo de la población

Años	Nacimientos	Defunciones	Crecimiento vegetativo	Tasas brutas por 1.000 habitantes		
				Natalidad	Mortalidad	Crecimiento vegetativo
2002	418.846	368.618	50.228	10,1381	8,9223	1,2158
2003	441.881	384.828	57.053	10,5198	9,1616	1,3583
2004	454.591	371.934	82.657	10,6482	8,7121	1,9361
2005	466.371	387.355	79.016	10,7463	8,9256	1,8207
2006	482.957	371.478	111.479	10,9593	8,4296	2,5297
2007	491.183	384.442	106.741	10,9459	8,5672	2,3787
2008	498.416	376.194	122.222	10,9363	8,2545	2,6818
2009	500.372	381.187	119.185	10,8632	8,2757	2,5875
2010	498.897	385.824	113.072	10,7459	8,3104	2,4355
2011	495.684	390.893	104.791	10,5975	8,3571	2,2404
2012	491.325	395.764	95.560	10,4253	8,3976	2,0277
2013	485.937	400.723	85.214	10,2333	8,4388	1,7945
2014	479.756	405.758	73.998	10,0276	8,4810	1,5467
2015	473.103	410.487	62.616	9,8156	8,5165	1,2991
2016	466.341	415.230	51.111	9,6046	8,5520	1,0527
2017	459.830	419.615	40.215	9,4020	8,5798	0,8223

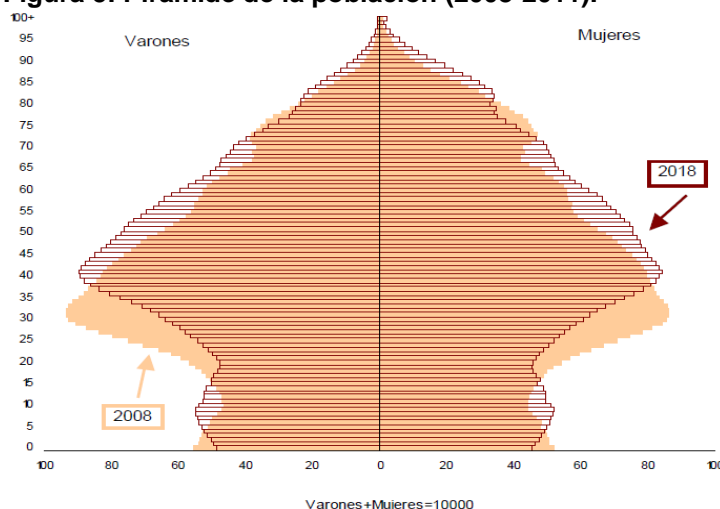
Fuente: INE

Evolución de la estructura por edades

Como podemos observar en la pirámide poblacional, la población entre 16 y 64 años crecerá un 4,7% desde 2008 y se incrementará 1,44 millones de personas en 2018.

Por su parte, los menores de 15 años aumentarán un 13,1% (921 mil personas más). Este incremento se produciría por la acción combinada de fecundidades crecientes y mayores efectivos en los grupos de edades de mujeres potencialmente fecundas. Se estima que el mayor incremento se producirá en el grupo de edad de mayores de 64 años, que crecerá un 19,2% en la próxima década. Ello supondrá añadir 1,44 millones de personas de estas edades a los residentes en España.

Figura 5: Pirámide de la población (2008-2011).



Fuente: INE



Se está produciendo un incremento del número de personas con más de 65 años y se calcula que esta cifra aumentará. Del índice de sobreenvjecimiento, que mide la proporción de personas mayores de 80 años sobre el total de población, se desprende que se está produciendo un envejecimiento de la población.

Este segmento de población es cada vez más activo y crítico. Sus criterios de compra están menos sujetos a tendencias de moda y, en cambio, criterios como la usabilidad, la funcionalidad y la calidad son básicos para su satisfacción.

El proceso de envejecimiento de la población ha generado un segmento de consumidores con características y hábitos de compra propios. Este nuevo segmento demandará servicios adicionales como es el transporte a los puntos de venta, servicios en punto de venta (información, ayuda en caja, etc.), legibilidad de etiquetas, entrega domiciliaria de compras pesadas, etc. A la vez, surge la necesidad de promocionar el comercio de proximidad, para apoyar el abastecimiento de este colectivo con menor movilidad.

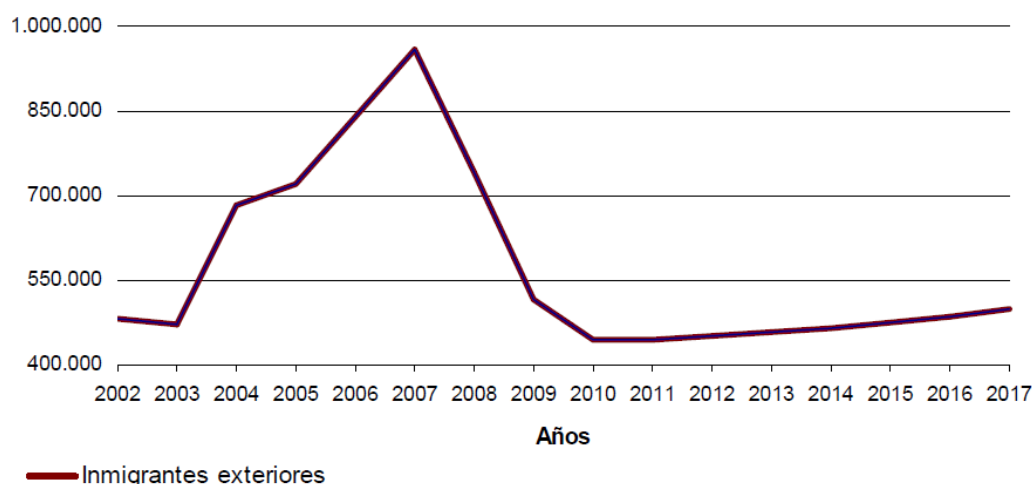
Descenso de la inmigración

La migración exterior en España ha sido el factor clave del crecimiento en los últimos años, puesto que ha representado entre el 84,4% y el 92,8% del crecimiento demográfico anual durante el periodo 2002 a 2007.

Actualmente, la inmigración en España está sufriendo un descenso acusado pasando de 958,3 miles de inmigrantes registrados durante 2007 a 442,8 miles en 2010.

Las hipótesis de la Proyección suponen que se producirá una estabilización de las entradas exteriores netas, con lo que las llegadas a España durante la próxima década serán inferiores a los cinco millones de inmigrantes.

Gráfico 22: Inmigrantes exteriores anuales en España.



Fuente: INE



5.2.1.3.2. Cambios en el estilo de vida y en la actitud consumista

Los cambios socio-demográficos y la influencia de la crisis han modificado el estilo de vida y la actitud consumista de la población en los últimos años. A continuación se analiza cuáles son y en qué consisten los nuevos hábitos.

Cambios en los hábitos de compra en productos de alimentación

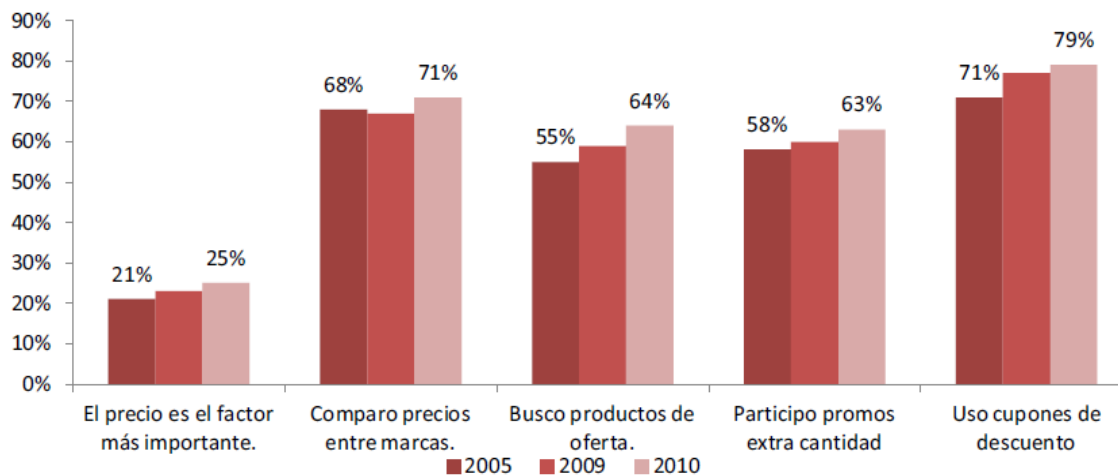
Estos son los cambios más importantes que se han dado en la compra de productos de alimentación:

- Desplazamiento del consumo extra doméstico hacia el hogar.
- Aumento del tiempo dedicado a realizar la compra semanal.
- Valoración del factor precio a la hora de elegir un establecimiento.
- Se incrementa el consumo de la marca de distribuidor.
- Aumento de la compra en canales de comercialización alternativos, como la compra por Internet.

El consumidor español dedicó en 2010 un promedio de 3 horas a la semana para la compra de alimentos, tiempo que ha aumentado en 15 minutos con respecto a los resultados de 2008.

Con respecto a las tendencias a medio plazo, el consumidor realizará compras más inteligentes, se incrementa la planificación de la lista de la compra ciñéndose a lo aparece en ella. Además en el proceso de compra el consumidor busca en todo momento la variable precio, por lo que compara precios entre marcas y busca los productos de oferta.

Gráfico 23: El precio marca el proceso de compra, 2005-2010

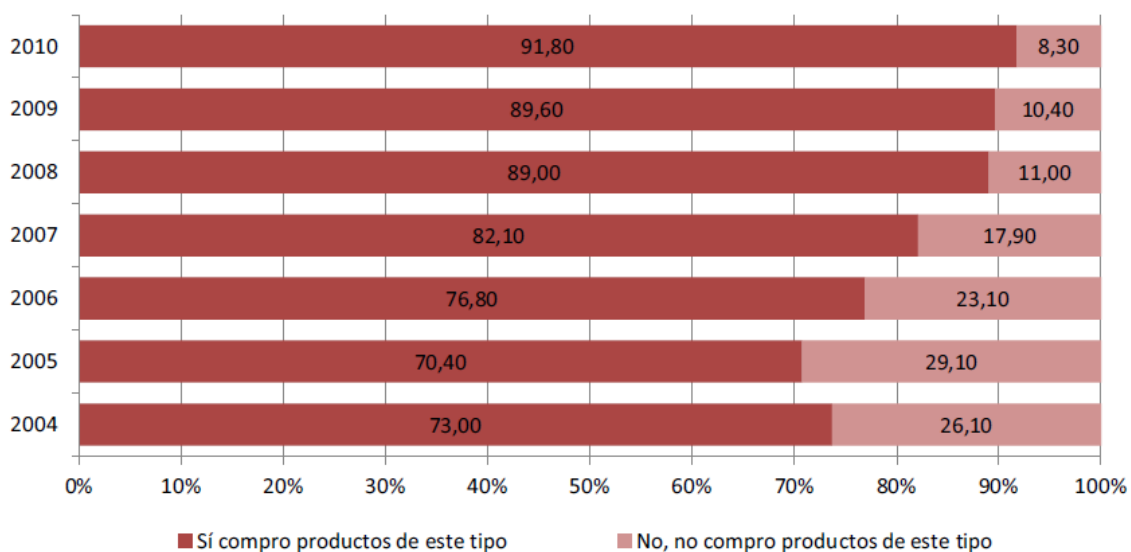


Fuente: "Balance 2010 del sector Gran Consumo", Kantar Worldpanel

Las marcas del distribuidor siguen siendo la primera opción de compra para los consumidores españoles. El porcentaje de compradores que afirmó comprar marcas de distribuidor se ha incrementado desde 2004, pasando del 73% en 2004 al 91,8% en 2010.



Gráfico 24: Comportamiento de compra marca blanca, 2004-2010



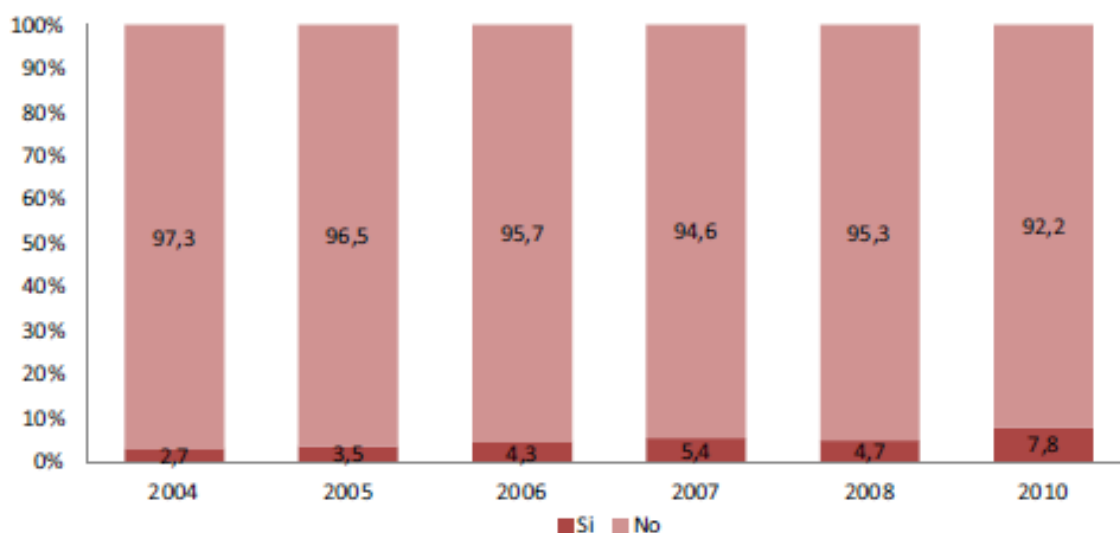
Fuente: "Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria. Informe Histórico. Resultados Febrero 2010", Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

Incremento del uso de Internet

En 2011, se ha incrementado el porcentaje de hogares españoles que tiene acceso a la Red, superando el 59% del año anterior. En España existen 9 millones de viviendas familiares que tienen acceso a Internet.

No obstante, según un estudio elaborado por el Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM) sólo un 7,8% de los consumidores compra alimentos por Internet.

Gráfico 25: Evolución de la compra de productos de alimentación a través de Internet



Fuente: "Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria. Informe Anual – resultados 2010" del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino (MARM). Nota: No existen datos para el año 2009.



A partir de la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los hogares 2010 (INE) que analiza los hábitos de compra on-line de la población con edades comprendidas entre los 16 y 74 años se desprende que: el 17,4% de los españoles ha comprado por Internet en los últimos tres meses (antes de la encuesta) durante 2010. Lo que supone un incremento de 11,9 puntos porcentuales respecto al año 2004.

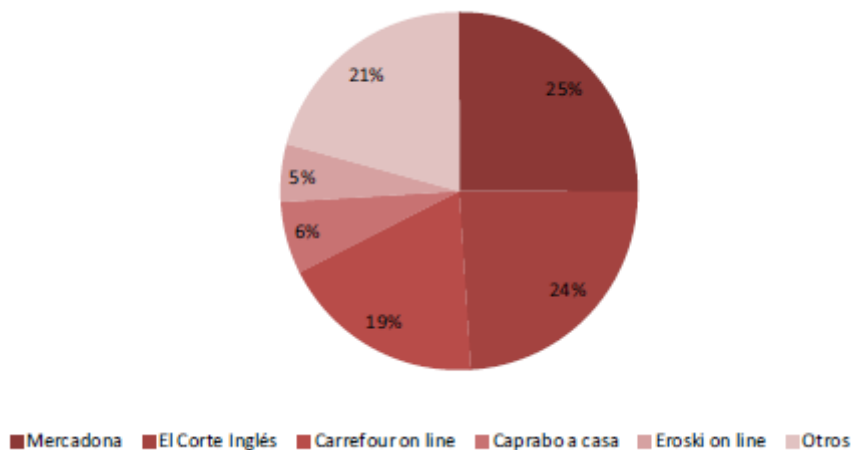
El tipo de producto más adquirido por los españoles a través de Internet fueron los servicios relacionados con los viajes (billetes de transporte público, alquiler de coches, etc.) seguido del alojamiento para las vacaciones (50,5%).

Además de la compra on-line, Internet se ha convertido en un canal esencial para buscar información previa a la compra, ya que prácticamente el 76,9% de los usuarios de Internet lo utilizan para informarse de los bienes y servicios que quieren comprar.

Respecto a los años precedentes, aumenta el uso de internet como canal de compra de productos de alimentación y bebidas.

El supermercado virtual de la enseña Mercadona es el más utilizado por los usuarios de Internet para realizar la compra de productos de alimentación y droguería-perfumería.

Figura 6: Supermercados virtuales donde han comprado productos de alimentación - bebidas – droguería - perfumería por medio de Internet en el último año.



Fuente: "Navegantes en la red. 12ª encuesta AIMC a usuarios de Internet", febrero 2011. Asociación para la integración de medios de comunicación.

Tipos de consumidores frente a la crisis:

La actual crisis económica está modificando los hábitos de compra y consumo de los clientes.

Con la crisis económica, todos los consumidores se sienten amenazados y confusos. En consecuencia, los consumidores han ido incorporando nuevos comportamientos de compra, en mayor o menor medida dependiendo de su situación económica.

Estos cambios en el consumidor no desaparecerán tan fácilmente una vez pasada la crisis. Esto supone nuevas oportunidades para el comercio que pueden responder a las nuevas tendencias. Un 58% de los españoles mantendrán sus costumbres tras la crisis en el año 2011.



Se distinguen cuatro tipos de consumidores frente a la crisis:

1. **Los Conformistas** es el grupo más numeroso (29% de la población) y de mayor edad.

Sus ingresos apenas han variado con la crisis, y sin embargo, son conscientes de la situación, lo que les lleva a ser precavidos y ahorrar. Viven con tranquilidad. Se sienten afortunados y no sólo siguen disfrutando de su tiempo libre como antes, sino que además descartan dejar de hacerlo si disponen de menos dinero. Asimismo, son solidarios con la comunidad y tienen capacidad para afrontar problemas.

2. **Los snobs** (22% de la población). Son los que, independientemente de sus ingresos, son derrochadores y materialistas. Engloban sobre todo a gente joven y/o con padres de rentas altas, que relativizan la crisis. No creen que la situación sea tan mala. Si bien ahorran, comparan las ofertas menos que los demás. Lo que más les preocupa es mantener su estilo de vida y aparentarlo. Se preocupan por las apariencias. Si compran marcas blancas, quitan las etiquetas para ocultarlo.

3. **Los pasotas** (28% de la población) es un grupo formado por gente joven. Aunque la crisis les obliga a controlarse, asumen que la vida son dos días y que ya saldrán adelante. No creen que la situación vaya a mejorar pronto, y por eso se despreocupan. Son el grupo más egoísta y centrado en sí mismo. Piensan en vivir el presente. Procuran ahorrar en el día a día, pero a la hora de la verdad, son demasiado cómodos, y más bien se limitan a aplazar grandes gastos. En cualquier caso, lo que quieren es pasarlo bien y encuentran el modo de hacerlo.

4. **Las víctimas** (21% de la población). Son los que están sufriendo las mayores dificultades económicas, muchos de ellos están en paro y viven obsesionados por ahorrar. Están desorientados, la crisis les ha pillado desprevenidos. Es el grupo que más compara antes de comprar, el que más ha incrementado el uso de transporte público, el que más ahorra en salir, el más atento a subvenciones, ayudas, etc.

El consumidor turista

Los turistas de la Comunidad Valenciana son un colectivo de consumidores que en 2010 realizaron 153,3 millones de pernoctaciones en la Comunidad. Según los datos facilitados por la Encuesta de Gasto Turístico (EGATUR), el gasto que realizaron los turistas en la Comunidad Valenciana en 2010 asciende a 4.209 millones de euros, lo que supone un gasto medio por persona de 838 euros y un gasto de 67 euros por persona/día.

Los datos del turismo a 2010 tanto en la Comunidad Valenciana como en España muestra que este sector no está tan afectado por la crisis económica: incrementa el gasto total medio diario y aumentan las pernoctaciones.

El gasto medio por persona y día en 2010 incrementó en 1,3 euros respecto al año anterior. Si bien estas cifras incluyen diversas partidas de gasto como el alojamiento, alquiler de coche, restauración, paquete turístico, transporte o excursiones, también se consideran las compras realizadas por los turistas.



Tabla 23: Principales magnitudes del turismo en la Comunidad Valenciana, 2004-2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Variación 2009-2010
Turistas extranjeros y residentes España (Miles de personas)	20.782	23.614	22.669	21.319	22.979	23.270	20.772	-10,7
Pernoctaciones (Miles de pernoctaciones)	151.468	159.783	159.342	152.090	160.083	152.834	153.391	0,4
Gasto total (Millones de euros)	4.025	4.112	4.334	4.564	4.578	4.102	4.209	2,6
Gasto medio por persona (euros)	841	774	803	823	823	803	838	4,4
Gasto medio persona/día (euros)	60	63	63	66	64	66	67	1,5
Estancia media (días)	14	12	13	12	13	12	13	8,3

Fuente: Oficina Pateco - Comercio y Territorio a partir de la Agencia Valenciana de Turismo e Instituto de Estudios Turísticos (EGATUR).

5.2.1.3.3.La labor social de Mercadona.

Mercadona participa implantando multitud de iniciativas que pretenden contribuir al avance social en diversos aspectos:

- **Educación e investigación**

En el plano educativo participa en iniciativas que vinculan los estudios universitarios con la actividad empresarial, fundamentalmente en la Comunidad Valenciana y desarrolla programas de investigación en materias relacionadas con el desarrollo agroalimentario español.

- **Desarrollo de Programas de ayuda a colectivos con problemas de salud y desfavorecidos**

Para la ayuda a colectivos sociales con problemas de salud o desfavorecidos, Mercadona dispone de productos especiales en sus supermercados. Los clientes celíacos y diabéticos ven así facilitadas sus compras. Se han firmado convenios con instituciones públicas para impulsar medidas conjuntas de inserción laboral de mujeres víctimas de violencia doméstica y de jóvenes con dificultades de inserción socio-laboral.

- **Revitalización del comercio urbano**

Mercadona también ha contribuido notablemente a la revitalización y dinamismo del comercio urbano de proximidad, restaurando y relanzando los tradicionales mercados urbanos, situados en el centro de las ciudades, mediante la introducción de supermercados en su interior.

- **Preocupación por el medioambiente**

Para la mejora y el cuidado del medio ambiente, ha adoptado el principio de mantener un comportamiento responsable con el entorno poniendo en marcha programas de reciclaje de residuos, estudios sobre su tratamiento, implantando medidas y soluciones globales tendentes a minimizar el impacto medioambiental de sus actividades, buscando mecanismos que permitan conseguir la máxima eficiencia energética y optimizando los sistemas de distribución urbana de mercancías a nivel nacional y urbano en las ciudades.



Además, Mercadona no se limita a poner en marcha iniciativas que muestran su compromiso y responsabilidad social, sino su preocupación por medir el impacto y repercusión de esas políticas.

Para ello, en el año 2002, encargó la realización de una Auditoria Ética a una asociación independiente, cuya valoración resultó muy satisfactoria en cuanto al cumplimiento de los estándares éticos requeridos y que, según la dirección, debe servir como referencia para el desarrollo de la política de responsabilidad social corporativa de Mercadona.

Otro estudio externo de un organismo independiente e internacional, el “Informe sobre Reputación Corporativa” que elabora anualmente el Reputation Institute de Nueva York, ha situado a Mercadona como la cuarta empresa con mayor reputación a nivel mundial solamente superada por Lego, Ikea y Barilla.

5.2.1.4. Factores tecnológicos

La difusión o el uso de nuevas tecnologías son los factores que potencian. la productividad, la competitividad y el crecimiento potencial a largo plazo de un país. A continuación se analiza brevemente la situación del desarrollo tecnológico en nuestro país.

Principales problemas a los que se enfrenta el desarrollo tecnológico español:

- a) La demanda nacional no actúa suficientemente como elemento tractor de la innovación.
- b) Existe una falta de cultura en los mercados financieros españoles para la financiación de la innovación. Es un problema que siempre ha estado presente y que ahora se ve agudizado por la crisis.
- c) Hay una escasa cultura de colaboración de las empresas entre sí y entre estas y los centros de investigación.
- d) Existe una escasa dedicación de recursos financieros y humanos para la innovación en las empresas.
- e) La financiación pública para el desarrollo de tecnologías emergentes no es suficiente. Esto puede ser consecuencia de la reducción de las subvenciones públicas, que es la modalidad de ayuda más adecuada para las empresas que trabajan en sectores emergentes.
- f) La tendencia que más se deteriora es la disponibilidad de fondos públicos para el fomento de la I+D+I.

5.2.1.4.1. Innovación

En el caso español, la capacidad innovadora sufre un importante retraso, que, aunque menor que en el caso del I+D es más preocupante.

Este factor también se ve afectado por la crisis económica conformada por el aumento del paro y los altos índices de déficit. Posibles medidas a tomar para combatir esta situación sería incentivar la exportación de productos y servicios de valor añadido, reducir las cuotas empresariales.



5.2.1.4.2. Gasto en I+D

Descenso del gasto en I+D

El gasto en I+D es el principal indicador de la actitud innovadora de un país. Según la estadística del año 2010 sobre actividades en Investigación y Desarrollo (I+D) realizada por el INE el gasto en I+D en España, desciende desde el 1,38% al 1,35% del PIB. El gasto empresarial en I+D experimentó, en el mismo periodo, una disminución del 2,4%. Por su parte, el gasto público en I+D cayó, pero menos, un 0,9%. Estos datos vendrían explicados por la época de crisis que está viviendo el país.

Tabla 24: **Gasto en I+D como % del PIB**

Año	% del PIB
1995	0,79
2004	1,06
2005	1,12
2006	1,2
2007	1,27
2008	1,35
2009	1,38
2010	1,35

Fuente: INE, 2011

Como podemos observar en la tabla anterior, en 2009 el gasto español en I+D también registró un descenso, del 0,8%, con respecto a 2008. El gasto empresarial en I+D se redujo el 6,3% pero en cambio el gasto público en I+D creció un 9,5%. Esto supone dos años consecutivos de descensos que, desde 1994 no experimentaba una caída.

Gasto y estrategia en I+D en el mundo

España invierte mucho menos en I+D que el resto de las principales economías de la Unión Europea (UE), Japón y Estados Unidos lo que pone de relevancia el retraso del tejido productivo de nuestro país.

Entre los países europeos que más gastan en I+D destacan los países escandinavos, con porcentajes por encima del 3% del PIB. En concreto, Finlandia, con un 3,96%, se situó en primer lugar por delante de Suecia, con un 3,6%, de Dinamarca, con un 3,02%, de Alemania, con un 2,82%, y de Austria, con un 2,75%. Estos países europeos han sabido mantener durante la crisis su inversión en I+D lo que les permite estar en la frontera tecnológica. Han conseguido además y durante años una constante moderación salarial; sus sindicatos han entendido que los salarios deben subir sólo con la productividad

Ese responsable comportamiento sindical y empresarial les ha colocado en una posición extraordinariamente buena que les está permitiendo salir de la crisis gracias a las exportaciones.

Su oferta exportadora tiene, desde hace años, un importante componente de productos de alta tecnología (bienes de equipo, maquinaria, trenes de alta velocidad,



camiones, productos químicos y farmacéuticos, coches de alta gama, etc.). Como consecuencia de su elevada competitividad y vocación exportadora tienen fuertes superávits de balanza de pagos.

5.2.1.4.3. La innovación en Mercadona

Para Mercadona la innovación es una fuente de productividad y eficiencia y recorre transversalmente la empresa. Ello la convierte en un elemento diferenciador cuyos avances sólo se aplican si añaden valor a los cinco componentes de la empresa.

Diferencia cuatro tipos de innovación: de producto, de procesos, de concepto y tecnológica. Todos estos tipos de innovación están gestionados bajo los parámetros de la calidad total y para su desarrollo, Mercadona cuenta con la información directa que le facilitan sus clientes y con el respaldo de sus interproveedores, en cuyos departamentos de calidad trabajan numerosos técnicos expertos en la materia.

- Innovación del producto

Mercadona apuesta por la innovación e invierte constantemente en el desarrollo de los productos. Este desarrollo está directamente relacionado con la satisfacción del cliente, es decir, con que la calidad y servicio que ofrecen respondan adecuadamente a las necesidades de sus clientes.

La innovación no es entendida exclusivamente como la incorporación de nuevos productos a su surtido sino que se mide en función del valor que ésta añade. Por lo tanto, es todo aquello que responde a las necesidades de sus clientes y que les aporta soluciones, lo que implica iniciativas selectivas, precios competitivos, mejora constante de la calidad y creatividad en la comercialización.

- Innovación en los procesos

Una de las palancas que permite a Mercadona aportar valor en su surtido es la innovación de los procesos, lo que se concreta en una apuesta por la optimización de los recursos y la reducción de costes.

Así, por ejemplo, en 2009 se realizó un importante esfuerzo, a través de diferentes mejoras en los paletizados o en los envases, con nuevos formatos y embalajes o gramajes menores.

A lo largo de los años, los procesos también se han visto reforzados por otras iniciativas innovadoras en materia logística, como el acercamiento de las fábricas a los bloques logísticos, estrategia que ha replicado también en el caso de algunas granjas dados sus favorables resultados.

- Innovación tecnológica

La inversión en nuevas tecnologías es fundamental en el desarrollo de la compañía. Algunos de los más importantes avances tecnológicos son:

- Renovación del hardware y software del centro de procesos de datos. (2009)
- Renovación de los equipos informáticos de sus supermercados.



- Implantación, iniciada en 2008, del escáner bióptico, que gracias a su mayor capacidad de lectura permite optimizar el pase del producto por la línea de caja.
- Renovación de los dispositivos de lectura de tarjetas bancarias en las líneas de caja para adaptarlos a los nuevos modelos que incorporan chip, lo que contribuye a mejorar la seguridad de esta opción de pago.

- Innovación del concepto

Para Mercadona, la innovación de concepto aplicada a sus clientes tiene que ver con la incorporación de todo aquello que aporte valor a su experiencia de compra. Por ello, su exponente más claro es la tienda por ambientes, que la compañía puso en marcha en el año 2000 con el objetivo de ofrecer a sus clientes supermercados con mayor amplitud, ambientes más cálidos y una distribución del surtido más racional.

Esta iniciativa, orientada a optimizar el acto de compra de los clientes y, además, a hacerlo más grato, se ha implantado ya en un total de 1.184 de los 1264 supermercados con que cuenta Mercadona.

5.2.1.5. Factores ecológicos

La compañía valenciana es consciente de que los recursos naturales son limitados y está comprometida con el objetivo de hacer más con menos en todos y cada uno de sus procesos. Para ello, a través del Sistema de Gestión Ambiental que desarrolla desde hace años, apuesta por la eficiencia para reducir al máximo el consumo de recursos naturales, en su conjunto, suponen un importante ahorro de recursos naturales y son fuente de competitividad.

En 2010, y dentro de esta búsqueda de ahorro de recursos naturales, Mercadona ha seguido optimizando su consumo energético y destinando una inversión de 23 millones de euros en protección del medio ambiente.

Medidas adoptadas

Formación: más de 1.000 directivos formados en habilidades específicas y concienciación de la importancia de ser invisibles en el entorno en donde se desarrolla la actividad.

Transportar más con menos: Cajas plegables, 80% de ahorro de espacio en camiones. 10.000 toneladas menos de CO₂ al reducir los camiones necesarios para transportar el mismo número de cajas.

Transporte sostenible:

Carretera:

- 407 tiendas con descarga nocturna
- 70.000 camiones menos al año
- 15 millones menos de kilómetros recorridos por carretera
- 83.500 toneladas menos de CO₂
- 31 millones de euros menos de costes logísticos debido a:
 - Acercamiento de las instalaciones de los proveedores a los bloques logísticos
 - Optimización de la capacidad y del nivel de ocupación de los camiones
 - Disminución de los kilómetros realizados por carretera



Ferrocarril:

- 571 trenes al año
- 5 rutas diferentes
- 285.000 toneladas transportadas
- 14.300 camiones menos
- 11,5 millones menos de kilómetros recorridos por carretera
- 17.000 toneladas menos de emisiones de CO₂ a la atmósfera
- 5% de incremento en las toneladas transportadas con respecto a 2009

Barco:

- 585.000 toneladas de mercancía transportada
- 28.000 camiones menos
- 30.000 toneladas menos de emisiones de CO₂ a la atmósfera

Reciclaje (Cifras 2010):

- 146.000 toneladas de papel y cartón
- 6.800 toneladas de plástico
- 2.100 toneladas de madera
- 912 toneladas de poliexpan
- 130 toneladas de pilas usadas recogidas en tiendas
- 7 toneladas de recicladas (se evitan 23 toneladas de emisiones de CO₂)

Mejoras de Envases: A través de la mejora de los procesos de diferentes envases, Mercadona ha conseguido ahorrar 7.000 toneladas de plástico y 8.000 de cartón, lo que ha supuesto en los dos últimos años una reducción del 4,5% del material de envases que la compañía utiliza.

Adaptación al PNIR: Durante 2010, Mercadona, con el asesoramiento de distintas asociaciones de consumidores, ha realizado en varias zonas de España pruebas piloto para determinar la mejor forma de adaptarse al Plan Nacional Integrado de Residuos (PNIR) y reducir el consumo de bolsas de plástico de un solo uso. La primera prueba se puso en marcha en Barcelona, donde a través de las campañas de concienciación llevadas a cabo para fomentar el uso de las bolsas y cestas reutilizables, el consumo de bolsas de plástico de un solo uso se redujo en un 80%.

Descarga Nocturna Silenciosa: 407 tiendas en 35 provincias diferentes disponen ya de Descarga Nocturna Silenciosa, un 6% más que en 2009. Gracias a ello, la compañía consigue ser más “invisible” para sus vecinos y ha reducido solo con esta medida en 70.000 toneladas las emisiones de CO₂.

Algunas de las medidas adoptadas son:

- Transpaletas insonorizadas en el movimiento de mercancías.
- Ruedas de goma en las máquinas que elevan los palets de mayor peso.
- Ozonificadores para reducir la emisión de malos olores en los cuartos de los contenedores de basura.
- Camiones con el suelo insonorizado.
- Sala de ventas insonorizadas en todas las nuevas aperturas y reformas de supermercados ya existentes.

Supermercados Ecoeficientes: certificado por AENOR, este proyecto contribuye a reducir el impacto medioambiental de las tiendas. Al cierre de 2010, un total de 360 supermercados de la compañía, un 15% más que en el ejercicio precedente, han incorporado las medidas desarrolladas en materia de climatización, iluminación y envolvente del edificio. El ahorro energético alcanzado con ello durante estos doce



meses ha superado los 82 millones de kWh, con una reducción de las emisiones indirectas de 26.000 toneladas de CO₂.

Eficiencia Energética en Almacenes: A lo largo del año se ha reforzado la eficiencia energética de los almacenes de la compañía con diferentes mejoras. Un ejemplo de ello ha sido la instalación en todos los transelevadores del bloque logístico de Villadangos del Páramo (León) de sistemas de recuperación de la energía de frenado, lo que ha permitido ahorrar 1,3 millones de kWh y dejar de emitir a la atmósfera 420 toneladas de CO₂.

Productos Sostenibles: En 2010 Mercadona ha ampliado la certificación FSC de sus referencias de celulosa, cuyo sello garantiza que la materia prima proviene de bosques gestionados de forma responsable, a los envases de productos, como por ejemplo el Tetra Pak Slim en las referencias de zumos y leche. De esta manera, la compañía se ha convertido en la primera de su sector en España que cuenta con este tipo de envases que apuestan por la gestión forestal sostenible.

Miembro de la European Retail Round Table

Con el desarrollo voluntario de todas estas iniciativas, Mercadona refuerza su comportamiento ambiental responsable y cumple, asimismo, con el compromiso adquirido con el Retail Forum, del que es miembro desde su fundación, en marzo de 2009. Este proyecto conjunto de la Comisión Europea, de la European Retail Round Table (ERRT) y de Eurocommerce impulsa la sostenibilidad en el sector de la distribución y promueve la fabricación de productos más sostenibles y la mejora de la información a los consumidores.

Como miembro de ERRT, se ha firmado con la Comisión Europea el Código de Sostenibilidad Ambiental en la Distribución, por el cual la compañía se compromete a seguir adoptando medidas encaminadas a mejorar su comportamiento ambiental en las siguientes materias:

1. Fomentar la producción y el uso de productos sostenibles.
2. Reducir el impacto ambiental de las tiendas.
3. Optimización del transporte de mercancías.
4. Reducción de packaging y minimización de residuos.
5. Mejorar el acceso a los establecimientos.
6. Mejorar la comunicación con los clientes.

La Comisión Europea reconoció en 2010 a Mercadona como ejemplo de compañía que fomenta las buenas prácticas medioambientales.



5.2.2. Modelo de Porter

Mediante el Modelo de Porter se van a determinar las consecuencias de la rentabilidad del mercado minorista a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del “diamante de competitividad” que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones tal como se muestra en el siguiente esquema.

Figura 7: Modelo del diamante de la competitividad de Porter



Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.1. El poder de negociación de los consumidores

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, permite a las empresas diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos.

El sector de la distribución minorista es una de las principales actividades de la economía española y desempeña una función imprescindible al encargarse de la venta de bienes y servicios directamente al consumidor final para su uso personal. La alimentación es el principal campo en el que se centra la distribución comercial minorista.

Por todo ello, podemos afirmar que existe un alto número de compradores en el mercado y una elevada demanda. No obstante, su capacidad de negociación no es tan baja como cabría esperar ya que existe también una amplia oferta y por consiguiente, un alto grado de rivalidad entre las empresas del sector que deben competir para aumentar su cuota de mercado o, simplemente mantenerse.

El volumen de compra, la escasez del producto o la especialización del producto también son factores que potencian el poder de negociación de los consumidores frente a los vendedores en el sector de la distribución comercial minorista.



El consumidor es el “jefe”

Mercadona parte de una premisa universal: para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás. Para ello, orienta todo su modelo de negocio hacia la satisfacción completa de sus clientes, sus verdaderos jefes. Este hecho se refleja en la pirámide organizativa de la empresa, donde éstos se sitúan en la cúspide de la pirámide dando lugar a una pirámide invertida, donde la función del líder y del resto de la organización es servir al cliente.

Para ello, la filosofía de Mercadona se centra en incrementar el valor para el cliente. Esto se consigue, no sólo mediante una política de precios bajos en la que se eliminan las ofertas, promociones y descuentos temporales, también se logra manteniendo un diálogo constante con el cliente a través de reuniones con vecinos de los barrios donde están ubicados sus supermercados, cursos monográficos sobre líneas de producto de las marcas propias de Mercadona, jornadas de puertas abiertas, pruebas ciegas, etc. La empresa da prioridad a las inversiones en este tipo de iniciativas sobre las grandes campañas publicitarias.

En cuanto a la calidad, Mercadona se esfuerza por aumentar la calidad nutricional de sus más de nueve mil referencias. Entendiendo por calidad también la comodidad, la rapidez, integridad del servicio y variedad de productos, que no consiste en disponer de muchas marcas, sino en cubrir todas las necesidades de alimentación, higiene, limpieza, así como comida para animales domésticos.

Además, la empresa actúa prescriptor, eligiendo y recomendando productos por su calidad y bajo precio en los que garantiza los principios de vida y denominación, origen y fecha de envasado, entre otros. Para lograrlo ha creado un sistema de relación con los proveedores que suministran productos portadores de las marcas propias de Mercadona con lo que logra reducir las inseguridades.

5.2.2.2.El poder de negociación de los proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores o estrategias que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

En el sector de la distribución comercial minorista existe un alto número de competidores y gran rivalidad, por tanto su capacidad de negociación es mínima.

La posición de la compañía Mercadona se ha visto fortalecida internamente gracias a los productos de su marca propia, Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy. Además, debido a su fuerte control de los canales de distribución, y su liderazgo en el mercado minorista, domina las negociaciones con ciertos proveedores.

Al ser sus productos los que deben conseguir la máxima satisfacción de los clientes, Mercadona ha establecido una vinculación con los proveedores basada en la confianza, la cooperación, la colaboración mutua y la estabilidad.

El punto de partida ha sido la adopción de un modelo de gestión y despliegue de procesos con el que Mercadona estudia y analiza los productos desde que salen del proveedor hasta que llegan al cliente con el objetivo de tratar de evitar ineficiencias, intentando extender la cooperación a toda la cadena de valor y alcanzando incluso a los proveedores cero, que se encuentran detrás de los proveedores de Mercadona.



La empresa distingue cuatro categorías entre sus proveedores: clásicos, al coll (al cuello en valenciano), intermediarios e interproveedores, a los que dedicaremos un apartado especial por su importancia para Mercadona.

Los proveedores clásicos

Con los primeros mantiene una relación contractual convencional.

Los proveedores “al coll”

Los segundos son empresas productoras con dificultades para vender sus productos. Mercadona adquiere un importante volumen de su producción por lo que dependen de ésta para su supervivencia.

Los intermediarios

Los intermediarios son agentes entre el proveedor y Mercadona, pero cómo no añaden valor, Mercadona considera que son innecesarios e incrementan el coste del producto para el cliente, por lo que trata de evitarlos siendo ella misma la encargada del proceso de distribución.

5.2.2.2.1. Los interproveedores de Mercadona

Los interproveedores de Mercadona son unas cien compañías que tienen contratos de proveedores indefinidos con Mercadona y que, en muchos casos, cuentan con la cadena como único cliente.

5.2.2.2.1.1. El modelo del interproveedor

Mercadona puso en marcha el desarrollo de su modelo de interproveedor hace más de diez años. Se trata de un modelo cimentado en las relaciones a largo plazo y basado en la cooperación y la confianza para avanzar juntos con el doble objetivo de:

- Tener el producto con la mejor relación calidad/precio del mercado.
- Buscar la mejor forma de satisfacer las necesidades de “El Jefe”.

Éstos asumen y comparten el modelo de Gestión de la Calidad Total de Mercadona de forma que le suministran productos en exclusiva y la compañía apuesta por mantener con ellos una relación continua de por vida.

Este modelo es solidario con toda la cadena de valor y el fallo de uno de los elementos implicaría la quiebra.

Es por ello que la estabilidad esencial y este modelo de colaboración mutua y de compromiso conjunto ha permitido a Mercadona generar vínculos estables con sus interproveedores. Un ejemplo son los “contratos de por vida” que con ellos se acuerdan a través del “Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales” que regula la relaciones entre ambos. Esto les permite planificar un crecimiento estable y sostenido y las empresas proveedoras pueden centrarse en garantizar la seguridad y calidad de sus productos.

Los proveedores asumen la filosofía del “Totaler”, de ser prescriptores de productos que satisfacen todas las necesidades de los clientes. Estos mismos proveedores son los que, a través de los productos recomendados que figuran bajo las



marcas propias de Mercadona, deben ofrecerles la máxima calidad al menor precio posible.

En resumen, la empresa exige que estos suministradores cumplan con una serie de requisitos, entre los que destaca:

1. Mantener una actitud abierta ante las informaciones e indicios procedentes del cliente y del mercado, para aportar soluciones a sus demandas.
2. Estar dispuestos a introducir el modelo GCT en sus organizaciones, incluyendo la disponibilidad a aceptar auditorias de Mercadona que verifiquen el grado de cumplimiento del modelo.
3. Por último, Mercadona exige fabricación en exclusiva de determinados productos, como resultado de la relación de confianza y cooperación mutua entre ambas compañías.

5.2.2.2.1.2. Impacto de los interproveedores en la economía

La relación de Mercadona con sus interproveedores es posible gracias a que comparten la misma misión y los mismos valores. Este compromiso hace que Mercadona valore especialmente la importancia y trascendencia que, desde el punto de vista socioeconómico, tienen las iniciativas que contribuyen a promover el desarrollo de las regiones donde sus interproveedores están implantados.

A continuación se describen las principales aportaciones de Mercadona a la economía española:

1. Creación de empleo y riqueza

A lo largo de los años, Mercadona ha continuado vertebrando su actividad productiva por toda la geografía nacional a través de la compra de terrenos, de la construcción de nuevas fábricas y de la ampliación de nuevas líneas de fabricación, además de la creación de empleo que todo ello conlleva.

La actividad generada por Mercadona, tanto a través de empleos directos como indirectos, supone un 1% de la población ocupada de España.

Los interproveedores generaron en el año 2010 2000 puestos de trabajo e implicaron en la fabricación a 9200 pequeñas y medianas empresas.

El compromiso con la generación de riqueza que comparte con las empresas interproveedoras es global y además del fomento de la especialización, de la tecnología y de la productividad, lleva a cabo igualmente iniciativas pioneras en el sector, invirtiendo y poniendo en marcha importantes proyectos

2. Apuesta por el sector primario

En Mercadona se mantienen desde hace años acuerdos a medio y largo plazo con los proveedores de frutas y hortalizas, a los que se asegura que van a recuperar en todo momento el coste de producción de sus cosechas más un beneficio.

Mercadona considera el sector primario un sector estratégico con el que persigue:



- *Contribuir a la creación de un sector más fuerte y dinámico.*

Mediante el compromiso conjunto de utilizar materia prima con origen en España, siempre que sea viable, aprovechando el potencial del sector primario español. Además contribuye a reducir los precios, pues una parte importante de los costes es la que se deriva de la logística y el transporte de los productos.

Mercadona apuesta por la trazabilidad de sus productos como elemento diferenciador y garantía de seguridad alimentaria. Para cumplir con este compromiso de transparencia, que comparten todos los interproveedores, la compañía realiza importantes esfuerzos, mayores si cabe en el caso de los productos frescos y perecederos.

Como consecuencia de ello, auditores externos han acreditado que la actividad de Mercadona es sostenible y responsable con el sector agrario español, al confirmar que el 85% (2010) del volumen total de frutas y verduras vendido por la compañía tiene su origen en España, frente al 15% restante, que se importa por motivos de estacionalidad o por la carencia de determinados productos en el mercado doméstico.

- *Mantener la estabilidad de los precios.*

En clara contraposición a la tendencia sufrida durante los últimos años, lo que supone una clara ventaja competitiva tanto para Mercadona como para sus interproveedores.

Por medio de un innovador sistema de comercialización, la compañía se compromete a pagar un precio estable por cada kilo de frutas y hortalizas, por lo que las incidencias de una posible bajada general de precios o de una pérdida de una cosecha en mal estado se amortiguan.

Por su parte, los agricultores se comprometen a que sus productos cumplan una serie de requisitos de cultivo y calidad y, al mismo tiempo, mantienen un estricto control sobre sus cosechas desde el mismo momento en que se prepara la tierra para la siembra hasta que el producto llega al consumidor.

Un ejemplo es el de la empresa Verdifresh, que elabora las ensaladas de cuarta gama, y ha cerrado, en el 2010, acuerdos estables con agricultores que afectan a 300 hectáreas. Por otra parte, Ultracongelados Virto y Conservas El Cidacos colaboran con 1.400 agricultores que garantizan las cosechas de 15.600 hectáreas.

- *Generación de inversión*

Mercadona tiene 100 firmas interproveedoras que invirtieron más de 420 millones de euros en el 2010. La estrecha relación que tienen muchos proveedores con Mercadona hace que cada año estas empresas realicen inversiones importantes para seguir las directrices de la cadena.

El 95% de los interproveedores son empresas nacionales y en su mayoría (en torno al 80%) son del sector de la alimentación. Dentro de la alimentación se encuentran dos subsectores: La alimentación fresca y la alimentación seca y transformados. Entre ambos representan el 68% del total de interproveedores.

Los sectores que más han invertido son alimentación y cuidado personal. En esta última área, que representa el 5% de los interproveedores, la inversión ha sido la más alta.



Las mayores operaciones:

Entre los interproveedores de Mercadona figuran empresas de reconocido prestigio entre las que destacan por sus inversiones realizadas en 2010:

Casa Tarradellas. Realizó una importante inversión para producir pizzas frescas y congeladas. Firmó con 100 agricultores de Girona y Lleida el cultivo de trigo, materia prima que, al estar ahora más próxima a sus plantas de producción, facilita la planificación de sus procesos a la vez que los optimiza.

Verdifresh. Llevó a cabo diversas iniciativas con diferentes agricultores de Murcia, Huelva y Toledo, con los que ha cerrado acuerdos estables que afectan a más de 300 hectáreas, destinadas al cultivo de acelgas, perejil, espinacas, radicchio o rúcula

El Grupo Siro. Elabora galletas y pan de molde y realizó una importante inversión de 10,7 millones de euros. Su principal apuesta el año pasado fue la adquisición de la mayoría de subproductos Tuero y una firma de Venta de Baños (Palencia), para valorizar los residuos alimentarios y utilizarlos como alimento animal. Además, adquirió la planta de Briviesca (Burgos) a Sara Lee y ha realizado inversiones en la ampliación de capacidad de las plantas de Medina del Campo (Valladolid), Navarrés (Valencia) y El Espinar (Segovia).

El Grupo SCA, del sector del cuidado personal, destinó 218 millones a una nueva planta en Puigpela.

Queserías Entrepinares, que suministra los quesos a la cadena, invirtió 16,8 millones de euros. La compañía ha creado unas nuevas instalaciones en Vilalba (Lugo), a las que ha destinado veinticinco millones de euros. Su capacidad es de 3,8 millones de kilos de queso al año. También elaborará un queso untable y, finalmente, contará con una plantilla de 45 trabajadores. La empresa distribuye en otras tiendas y también exporta una parte de su producción. En conjunto, factura unos 140 millones de euros al año.

La firma hortofrutícola murciana *Agromediterránea,* adquirió por casi catorce millones de euros la actividad de la valenciana Agropechuán que suponía una facturación de trece millones de euros. Se quedó con un semillero en Picassent y una nave en la localidad de Carlet. Sus principales productos son los cogollos de lechuga, rabanitos, maíz y remolacha, además de hierbas aromáticas.

Ubesol, compañía valenciana que fabrica productos de perfumería y tratamientos capilares con la marca Stylius, exclusiva de Mercadona, adquirió el año pasado la madrileña Suquinsa, que era ya uno de sus proveedores de geles y jabones que son la base de muchos de sus productos. Su facturación estimada de 2010 fue de unos 235 millones de euros.

3. Apuesta por la innovación

Según un estudio realizado por el Institut Cerdà sobre la innovación realizada por los interproveedores de Mercadona en 2010, se resalta que el 80% de ellos ha realizado inversiones en este campo.



Patentes

El 18% de estas empresas ha presentado patentes sobre algún producto. Desde la producción de tomate rallado hasta un ambientador eléctrico multifragancia pasando por pan de molde con verduras y hierbas o un sistema de envasado de molusco vivo en atmósfera protectora.

Creación de marca

En cuanto a la creación de marca, el 44% de los interproveedores ha registrado alguna marca o propiedad intelectual en el año 2010. La inversión total en innovación de los interproveedores fue de 268 millones en 2009. La mayor parte se dedicó a la adquisición de maquinaria, equipos y hardware o software.

Innovaciones

En el periodo 2000-2010 se lanzaron al mercado 394 productos innovadores, la mayor parte del sector de cuidado personal.

Entre los productos e innovaciones introducidas en el mercado por empresas interproveedoras de Mercadona se encuentran:

- La redefinición del concepto de ambientadores con productos para ambientes específicos.
- La bolsa de tres vegetales (Verdifresh).
- Patatas bravas Hacendado (Elaborados Naturales de La Ribera).
- El mini bombón sin azúcares añadidos (Helados Estiu).
- La línea de cuidado masculino (RNB).

El estudio concluye que las marcas Hacendado, Bosque Verde y Deliplus consiguen una valoración media de 6 en innovación por parte del consumidor frente al 5 obtenido por sus competidores.

5.2.2.3.La amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Si en el sector de la distribución minorista entraran nuevas empresas, la competencia aumentaría y provocaría una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligaría a bajar los precios y, por otro, produciría un aumento en los costes, puesto que, si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado, deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, etc.

Un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades y un deseo de adquirir una porción del mercado. No obstante, deberá afrontar ciertos obstáculos y se encontrará con una serie de barreras de entrada que pueden dificultar el desarrollo de este proceso.



Entre estos están los siguientes:

- a) **Economías de escala:** las nuevas empresas que deseen establecerse en el sector de la distribución minorista deberán realizar importantes inversiones para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- b) **Diferenciación del producto:** la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado. A esto se le añade la alta competencia ya existente en el mercado y la importante presencia de las “marcas del distribuidor”.
- c) **Necesidades de capital:** la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- d) **El nivel de experiencia.** Un nuevo competidor con experiencia y conocimientos adquiridos a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector facilitarían su incorporación al mercado.
- e) **Reacción esperada.** La reacción que las nuevas empresas esperen que tengan las empresas ya instaladas, de cara hace más difícil su entrada o permanencia en el sector afectará también a la posibilidad de nuevos ingresos.
- f) **Acceso a los canales de distribución:** cuanto más limitados sean los canales minoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector. La distribución implica además elevados costes.
- g) **Política del gobierno:** el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.
- h) **La ausencia de costes** de cambio relevantes para los consumidores aumenta la presión sobre los minoristas por asegurarse clientela.

5.2.2.4. La amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan las posibilidades de crecimiento del sector minorista debido a que generan un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Es por esta razón que los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio. Este es el caso de los productos fabricados bajo las denominadas “marcas blancas”.

Las marcas blancas ofrecen calidad, a veces igual o superior a la de las marcas principales a bajo precio. Muchas veces un mismo fabricante produce para su propia marca y la marca del distribuidor.



Es por esta razón que las principales cadenas de distribución están apostando por la marca del distribuidor para mantenerse en el mercado en el actual período de crisis.

5.2.2.4.1. La marca de distribuidor

Evolución

Al principio la marca de distribución era considerada de baja calidad, pero con un precio muy asequible para la población, dirigiéndose a las clases sociales con poco poder adquisitivo y a la población inmigrante.

La marca de distribución ha evolucionado, pasando de una competencia de imitación de la marca fabricante ofertada a un menor precio (contramarca), a intentar crearse una identidad propia en el mercado fundamentada en la relación calidad-precio.

Con el tiempo, la imagen de esta marca ha mejorado respecto a la calidad percibida por el consumidor y ya no se concibe como una marca para personas con bajo nivel adquisitivo sino que existe una buena relación de calidad-precio. Los consumidores ya no piensan que la marca blanca sea de mala calidad porque se venda a bajo precio, sino que creen que la calidad del producto de marca del distribuidor es similar a los de la marca fabricante y al comprarlo están realizando una compra eficiente.

Son muchos los factores que han influido en este cambio de pensamiento, como las inversiones en innovación para mejorar la calidad, la ampliación de la gama de productos o la segmentación dentro de las distintas categorías de productos para intentar llegar a un colectivo más amplio de consumidores.

Actualmente, España está a la cabeza de Europa en consumo de marca de distribuidor con el 40 por ciento de las ventas y también lidera las diferencias de precio entre la marca de distribuidor y la marca de fabricante con un 43 por ciento de diferencia.

Las claves del éxito de las “marcas blancas”

Los factores más importantes que han favorecido el crecimiento de las marcas de distribuidor son tres:

- La intensidad y la duración de la recesión económica iniciada a mediados de 2007.
- Los cambios socioeconómicos que se han producido en la sociedad y que han modificado las actitudes y hábitos de compra de los consumidores hacia ese tipo de marcas. El comportamiento de los consumidores a cambiado y estos buscan ahorrar en la cesta de la compra ya sea por su situación económica (paro, inflación, etc.) o cambio de estilo de vida. El consumo tradicional, cada vez más, está compitiendo con otras nuevas necesidades que se vuelven vitales como las vacaciones, el ocio, la cultura o la formación. El actual consumidor quiere mantener y mejorar su calidad de vida. Por tanto, decide sustituir “sus marcas” por otras más baratas.
- La expansión de los hipermercados y supermercados en detrimento del comercio tradicional. Viene reflejado en un incremento de poder a favor de los distribuidores y se manifiesta en unas estructuras de mercado que evolucionan hacia grados más elevados de concentración, de diferenciación de la oferta y de integración vertical.



En tiempos de crisis, este tipo de productos se están convirtiendo en sustitutos de los no genéricos dando lugar a que la mayoría de las empresas ofrezcan en sus lineales productos bajo marcas genéricas como podemos ver a continuación:



Ventajas para el minorista

Todas las marcas propias de la distribución son marcas con personalidad propia y las ventajas que confieren a los distribuidores son las siguientes:

- **Exclusividad:** Son marcas exclusivas del distribuidor que las comercializa.
- **Diferenciación:** Son herramientas que no pueden ser ofrecidas por ningún competidor ni en su lineal ni en su publicidad.
- **Estándar de calidad:** Al asociarse a la marca del distribuidor, suelen ser productos de calidad que reafirman el prestigio de la cadena. En este sentido, cada cadena define su propio nivel de calidad en función del peso que tenga la variable precio en la definición estratégica de la variable producto.
- **Mejor precio:** La relación calidad-precio de las marcas propias, unido a una menor inversión publicitaria en la promoción de dichos productos, posibilita posicionarse en segmentos más bajos de precio y, en consecuencia, favorece la fidelización de los clientes.
- **Variación:** El portfolio de familias y productos puede crecer en amplitud y profundidad tanto como se desee o convenga en cada momento.
- **Rentabilidad:** La comercialización de la marca propia suele llevar asociada una rentabilidad superior, lo que permite mejorar los márgenes de beneficio de la cadena.



- **Generan demanda:** Si se consigue que el cliente esté satisfecho y demande las marcas del distribuidor, se genera más tráfico en la tienda, se eleva el nivel de facturación y, en consecuencia, se incrementa la competitividad de la cadena.

No obstante, existe el riesgo de errar en la selección de los productos a eliminar del lineal. Si no tiene en cuenta la capacidad de atraer demanda de varias de las referencias clave que todo supermercado debe incluir en su oferta, se corre el riesgo de perder afluencia, y en consecuencia ingresos.

Ventajas y desventajas para el fabricante

Más del 50 por ciento de las empresas fabricantes de alimentación cuentan con una "posición débil" en el mercado entre la marca líder y marca de distribuidor y esto provocará "cambios importantes" en el sector.

En la siguiente tabla aparecen reflejadas las ventajas y desventajas para el fabricante de producir bajo las marcas de distribuidor:

Tabla 25: Ventajas y desventajas de las marcas de distribuidor para el fabricante.

Ventajas	Desventajas
<p>Ampliar cuota de mercado Llegar a una parte del mercado, de menor poder adquisitivo, de la que antes no disponía.</p> <p>Conseguir economías de escala Aprovechar sus capacidades de producción de forma más eficiente, mediante una economía de escala pues Amortiza mejor sus costes fijos al haber más oferta de productos.</p> <p>Eliminar competidores locales que no pueden disminuir los precios para competir frente a las marcas de distribuidor.</p> <p>Mejorar las relaciones y la cooperación con los distribuidores. Asegura un hueco importante para sus productos, y bajo su propia marca, en las estanterías estratégicas de ese hipermercado.</p> <p>Competir en precio frente a productos de otras marcas. Reducción de costes, como consecuencia de un ahorro en publicidad. Una parte de su producción ya está vendida y ya no necesita el mismo esfuerzo publicitario.</p>	<p>Reducción del margen de beneficio. Los consumidores se acostumbren a precios más bajos y se vuelven recelosos a la hora de comprar marcas propias, ya que se dan cuenta de que las calidades son parecidas. Por tanto, al incrementar las ventas del distribuidor, se está reduciendo el margen del beneficio del fabricante.</p> <p>Guerra de precios entre los distribuidores, de tal forma que los precios de las marcas blancas bajan y hacen perder competitividad a la marca líder.</p> <p>Rivalidad entre marcas blancas y del fabricante. Confluyen los distintos intereses del distribuidor y del fabricante: ambas marcas coexisten en las mismas estanterías y rivalizan entre sí por el precio, un espacio limitado, la publicidad, etc.</p> <p>Conflicto entre fidelidad a una marca o a una cadena comercial. Mientras que el fabricante necesita captar al consumidor fundamentalmente a través de la publicidad (un gasto); la marca de distribuidor significa para el distribuidor un valor añadido para sus tiendas ya que actúa como un elemento diferenciador de las mismas, le hace publicidad indirecta y fideliza su clientela.</p>

Fuente: Elaboración propia.



Reacción de las marcas líderes

El gran reto de los fabricantes de alimentación de marca líder es ganar tamaño para posicionar su marca, invertir en I+D y generar economías de escala. Sin embargo, la difícil situación económica, el incremento de marca de distribuidor, la elevada competencia y la tendencia a la reducción de surtido en la gran distribución dificultan el posicionamiento de las marcas del fabricante en el mercado.

La clave para crecer en el mercado es la fidelización del cliente, que comprará ese producto aún teniendo un precio mayor que el resto. Estudios revelan que los consumidores compran las marcas originales por costumbre un 15% más que otras marcas, a pesar de ser hasta un 90% más caras que la marca blanca del mismo producto.

Otro factor importante es la capacidad de diferenciación que están desarrollando estas empresas y que viene dada por la calidad, la innovación y la originalidad frente a sus competidores, entre otros factores.

5.2.2.5. La rivalidad entre los competidores

Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

En la mayoría de los sectores económicos, las medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas rivales de medidas contrarrestadoras.

El grado de rivalidad establecida entre las empresas depende de los siguientes factores:

a) El número de competidores en el sector

En el sector minorista existe un alto número de empresas y comercios que van desde las grandes superficies pasando por los hipermercados, supermercados hasta el pequeño comercio.

No obstante, en este trabajo, estamos analizando la situación de una importante cadena de supermercados como es Mercadona por lo que el pequeño comercio, por razones obvias, no se incluiría dentro de sus competidores potenciales. Sus principales competidores serían otras grandes cadenas de supermercados como Eroski, Día o Consum así como los grandes hipermercados como Carrefour y Alcampo. Es por este motivo que el grado de competencia es elevado.

La tabla que aparece a continuación muestra la evolución por cuota de superficie de las principales cadenas de supermercados e hipermercados en España en los años 2009 y 2010.

Como aparece reflejado en la tabla, podemos confirmar, una vez más, el liderazgo de Mercadona en el sector de la distribución minorista español. La empresa valenciana, aparece en el primer lugar de la lista y aumentó su cuota de superficie en 10 puntos, llegando a un 14,4 en el año 2010. Le precede el grupo Carrefour con menos de la



mitad de cuota de superficie, 6,2 en 2010 en el que se observa un ligero decrecimiento respecto a 2009. Tras ésta se sitúan los supermercados Eroski, el alemán Lidl, Día y Consum, el gran rival de Mercadona en la Comunidad Valenciana.

Tabla 26: Principales enseñas españolas por cuota de superficie.

		2009	2010
1	Mercadona	13,9	14,4
2	Carrefour	6,4	6,2
3	Eroski (c)	5,2	4,7
4	Lidl	3,6	3,9
5	Día	4,4	3,8
6	Consum	3,3	3,6
7	Día Maxi	3,5	3,5
8	Coviran	3,5	3,2
9	Eroski	3,1	3,1
10	Día Market	2,3	2,7
11	El Arbol	1,9	2,4
12	Caprabo	2,3	2,3
13	Alcampo	2,1	2,1
14	Spar	2,0	2,1
15	Aldi	1,7	1,8
16	Hiperacor	1,6	1,6
17	Mas y Mas	1,5	1,6
18	Condis	1,5	1,5
19	Supercor	1,3	1,4
20	Gadis	1,2	1,3
21	Alimerka	1,3	1,3
22	Ahorramas	1,2	1,3
23	Supersol	1,2	1,2
24	Hiperdino	1,0	1,1
25	MAS	1,0	1,1
26	Froiz	1,0	1,0

Fuente. Alimarket. Marzo 2011

b) Las posibilidades de crecimiento del sector

En el momento de crisis actual, la tasa de crecimiento del sector minorista ha disminuido con respecto a años anteriores debido a la contención en el consumo. Esto aumenta la rivalidad existente en el sector puesto que unas empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de las otras y tanto las grandes empresas como las de menor facturación están experimentando en sus ventas los efectos de la misma.



No es ésta la situación que está experimentando Mercadona que fue el único grupo de distribución alimentaria que consiguió ganar cuota en el último ejercicio a costa de sus rivales, en un mercado muy competitivo porque apenas creció. La cadena elevó su participación en 1,3 puntos porcentuales hasta hacerse con el 22% de las ventas de alimentos envasados, droguería/perfumería y productos frescos que representan casi un cuarto de las ventas. Además alcanzó los 16.486 millones de euros en 2010 y creció un 6% en el primer trimestre de 2011. A esto se suma una inversión de 200 millones de euros en I+D+I que ha generado más de 400 puestos de trabajo con contrato fijo.

Sus principales rivales en España, Grupo Carrefour y Grupo Eroski, vieron reducida su participación en el mercado hasta el 18,3 y el 9,3% respectivamente debido al difícil comportamiento de la división de hipermercados que está sufriendo gravemente la contención del consumo.

c) La existencia de costes fijos elevados

La existencia de costes fijos elevados está provocando que las empresas tengan que trabajar a plena capacidad para que su peso en los costes unitarios sea el menor posible con el consiguiente aumento de la competencia entre empresas.

Los distribuidores minoristas están atravesando actualmente situaciones de volatilidad sin precedentes. Operan en mercados cada vez más fragmentados con competidores internacionales en expansión. Responden a las cambiantes demandas del cliente con menor disponibilidad de recursos. Protegen los márgenes, de por sí escasos, frente a los elevados costes fijos.

d) La diferenciación del producto

Por lo general, la diferenciación del producto es mayor en las grandes superficies que en los supermercados ya que éstas ofrecen una gama de productos de diversas marcas más amplia. No obstante ésta dependerá de la estrategia llevada a cabo por cada empresa.

El nivel de diferenciación limitado en la gama de productos básicos ha empujado a los grandes minoristas a unas políticas de precio competitivas.

En los últimos tiempos, con la inclusión de las denominadas “marcas blancas” en el mercado, esta tendencia está cambiando dando lugar a una reducción de la oferta de marcas no genéricas a favor de las marcas blancas y reduciendo así la elección del consumidor. Esta tendencia está provocando en tiempos de crisis, una inclinación por parte del consumidor a decantarse por estos productos y ha desencadenado la conocida como “guerra” entre marcas blancas y tradicionales.

El caso extremo es el llevado a cabo por Mercadona que, en los últimos años, ha eliminado un elevado número de marcas originales de sus lineales y en cuyos supermercados se puede encontrar sólo la marca blanca para algunos productos. Su apuesta por las marcas blancas es uno de los pilares de su ventaja competitiva y a la que debe gran parte del éxito que está cosechando aún en tiempos de crisis. Esto está generando una mayor competencia en el mercado puesto que los compradores cambiarán de vendedor buscando ahorrar en la compra sin notar diferencias en el producto adquirido ya que la calidad a bajo precio está asegurada.



e) El exceso de capacidad productiva

El elevado número de minoristas en el sector hace que la oferta sea mayor que la demanda y, por tanto, la rivalidad es mayor entre las empresas.

f) Existencia de intereses estratégicos de las empresas

Como es obvio, y más en situaciones de crisis, las empresas tienen enorme interés por mantener su cuota de mercado y estar presentes en el sector. La rivalidad será mayor cuanto más interés, por motivos estratégicos, tengan éstas en estar presentes en el sector.

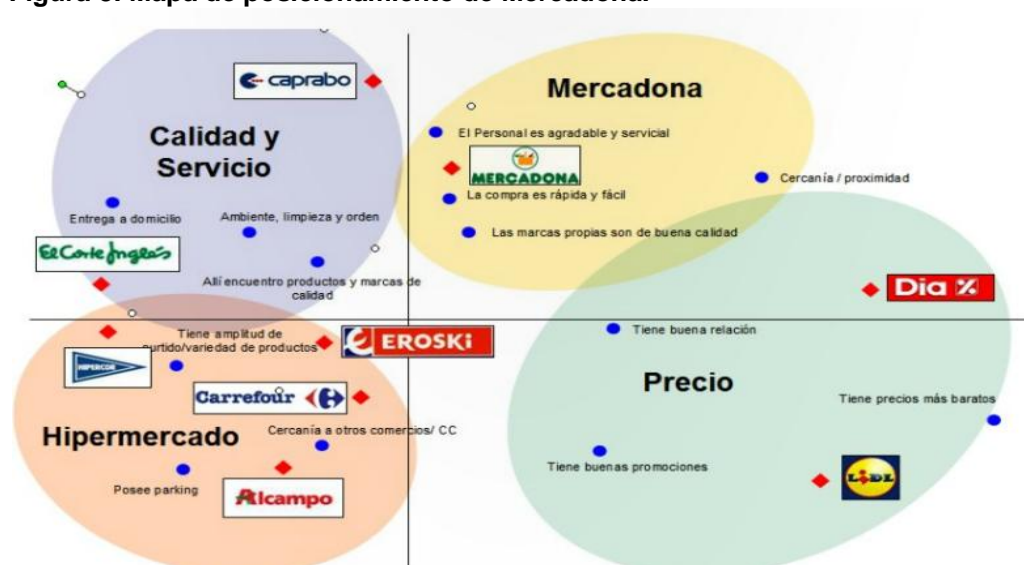
La política de Mercadona consistente en retirar una amplia gama de productos de sus lineales potenciando sus marcas blancas por considerar que no añadían valor al cliente, tenían un bajo índice de rotaciones e incrementaban el coste de sus procesos internos.

Esto ha provocado una dura reacción por parte de la competencia. Sus principales rivales, Eroski y Carrefour, temen quedarse fuera de la oferta de la mayor cadena de supermercados de España. No obstante el sector minorista ha puesto en duda la efectividad de esta medida. La reacción de las mismas no ha sido otra que la de continuar con sus estrategias y apostar por las principales marcas apoyando a sus proveedores. De esta forma se desmarcan de Mercadona dando prioridad a la capacidad de elección del cliente y destinar esfuerzos a rebajar los precios.

Como ya se ha comentado a lo largo del trabajo Mercadona encabeza el ranking como establecimiento de compra más frecuente debido a su apropiación del concepto calidad-precio.

A continuación se presenta el mapa de posicionamiento de Mercadona en comparación con el de otras cadenas de distribución con presencia en España.

Figura 8: Mapa de posicionamiento de Mercadona.



Fuente: AIMC Marcas (03-08)

- Eje vertical: Calidad y servicio (de arriba abajo, de mayor a menor calidad)
- Eje horizontal: Precio (de izquierda a derecha de mayor a menor precio)



Los puntos rojos se corresponden con el punto exacto donde las cadenas de distribución sitúan o posicionan su marca. Los puntos azules muestran lo que opinan los consumidores sobre ellas.

En el caso de Mercadona observamos que se sitúa en un punto donde la calidad es alta y el precio es bajo.

5.2.3. Análisis DAFO

Mediante esta herramienta de análisis estratégico vamos a estudiar la situación competitiva de Mercadona en el mercado y sus características internas. Para ello determinaremos y analizaremos los factores controlables: debilidades y fortalezas y los no controlables: oportunidades y amenazas de la empresa.

Figura 9: Diagrama DAFO



Fuente: Elaboración propia.

5.2.3.1. Debilidades

- **No hay un servicio específico para grandes clientes**
Mercadona, no ofrece un servicio especializado a restaurantes, hoteles y demás establecimientos de la hostelería que necesitan un servicio diferente al de los clientes normales.

Este fue uno de los cambios que se produjo cuando se aplicó la filosofía de calidad total, es decir que dejaban de estar interesados por los pocos clientes de gran consumo y se interesaron por atraer una gran cantidad de clientes que realizaran su compra diaria aunque esta fuera menos importante.

- **Poca variedad de marcas**
Mercadona no posee una gran variedad de marcas del mismo producto, solo se dispone de la marca blanca y tres o cuatro marcas más que la dirección considera que son las más solicitadas.

Por este motivo si el cliente desea un producto de una marca concreta y sabe que allí no la encontrara puede decidir realizar la compra en otro supermercado.



5.2.3.2. Amenazas

- **Productos relacionados con la alimentación, droguería, perfumería y complementos**
Los grandes centros comerciales tienen un mayor número de productos, y Mercadona solo posee productos relacionados con el hogar y la alimentación. Debido a los tiempos que corren, muchos clientes realizan una sola compra semanal y deciden ir a centros comerciales donde la variedad de productos es mucho mayor (ropa, material de oficina, deporte, música, informática, ocio...).
- **Horario de servicio menor**
Los grandes centros comerciales, tienen un horario de servicio mayor (pueden abrir los días festivos) que los pequeños supermercados, lo que supone una migración de clientes hacia estos grandes centros.
- **Competencia del pequeño comercio**
Las pequeñas y medianas empresas que venden productos que también dispensa Mercadona, son una competencia directa para nuestra empresa ya que muchos clientes prefieren el trato personal de estos comercios.
- **Menor inversión en la cesta de la compra**
Tal como se ha podido comprobar al realizar el análisis PEST, los efectos de la crisis han afectado al estilo de vida y hábitos de consumo de la población. Las subidas del precio de la vivienda, el carburante o los intereses son algunos de los factores que pueden determinar una reducción en la cantidad de dinero destinada por los españoles a la cesta de la compra. Esto supone una amenaza para Mercadona ya que puede implicar unos ingresos menores.

5.2.3.3. Fortalezas

- **Gran número y proximidad de los locales**
Hay una gran cantidad de supermercados, cercanos al hogar de los clientes, por lo que no es necesario realizar largos trayectos para acceder al servicio.
- **Marca Blanca**
La marca blanca de Mercadona (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus..), posee una gran aceptación entre sus clientes por la calidad de sus productos y el bajo precio de los mismos. Esto es debido a que si nos fijamos en estos productos podemos observar que han sido fabricados por empresas líderes en ese producto como es el caso de Casa Taradellas o García Carrión.
- **Siempre Precios Bajos (SPB)**
Bajo este eslogan, Mercadona comunica al consumidor que comprando en sus supermercados logrará un mayor ahorro en comparación con la competencia, ya que sus precios son sensiblemente inferiores a los de otros supermercados (mismo producto y marca).
- **Reparto a domicilio:**
Los clientes disponen de un servicio de reparto a domicilio, con lo cual, los clientes pueden realizar su compra en el supermercado y pedir que le lleven la compra a su hogar o pueden utilizar el servicio de venta on-line y no necesitan desplazarse al local.



- **Productos envasados**

Mercadona sustituyó todas sus carnicerías, charcuterías y verdulerías por productos envasados por el supermercado, esto permite que la compra del cliente sea mucho más rápida, cómoda y efectiva ya que éste no necesita hacer interminables colas para conseguir el producto deseado como sucedía anteriormente.

Además de todo esto, la empresa reduce el coste de mantenimiento de estas secciones y puede destinar los trabajadores que antes solo se dedicaban a dispensar estos productos a otras tareas, ya que la reposición de los productos lleva mucho menos tiempo

No obstante, este aspecto a su vez también se puede considerar como una debilidad, ya que a muchos clientes (la mayoría personas mayores) no les gustan los productos envasados y prefieren comprar estos productos en los pequeños y medianos comercios de la zona. Como hemos podido comprobar al analizar los factores socio-culturales del análisis PEST, este segmento de la población se ha incrementado considerablemente en la última década y tiene sus propias preferencias.

- **No necesita publicidad**

Mercadona no necesita realizar campañas de marketing para atraer a clientes, ya que posee una clientela fija y bastante fiel que suelen visitar el supermercado casi todos los días de la semana y pueden comprobar en el propio local los productos disponibles y su precio.

5.2.3.4. Oportunidades

- **Posibilidad de nuevos clientes**

El gran número de inmigrantes, puede suponer una oportunidad de nuevos clientes y por lo tanto unos ingresos mayores, si se Mercadona consigue atraerlos. Una buena estrategia de captación sería disponer en los locales de productos típicos del país de origen de estos clientes y que no se puedan encontrar fácilmente.

- **Nuevas formas de abastecimiento**

Mercadona ofrece un servicio de provisión de alimentos, por lo que podría intentar dispensar estos productos en los mercados municipales, además de los modos que utiliza en la actualidad, ampliando de esta forma sus distintas formas de distribución y llegando a un mayor número de clientes.



5.2.4. Estrategia de Marketing

A continuación analizaremos internamente a la empresa a través de los cuatro componentes que definen su Estrategia de Marketing o “Marketing Mix”.

5.2.4.1.Producto

Mercadona es una empresa englobada dentro del sector servicios, y el servicio que ofrece es suministrar productos alimentarios y de uso doméstico a sus clientes. La política de productos de Mercadona se traduce en un fuerte ajuste de las marcas en los lineales. Los productos permanecen en las estanterías según su demanda, ya sea una marca propia del supermercado o una marca tradicional.

Mercadona no se encarga de la manufactura de los productos que vende, no obstante, posee una serie de productos con marca propia de las que se responsabiliza directamente.

Las estrategias que lleva a cabo para la gestión de la calidad de sus productos son:

- **El Principio de Vida:** Garantizar para los productos el tiempo de vida que les queda en perfectas condiciones desde que se compra en Mercadona.
- **Principio de Denominación:** Garantizar que una misma denominación de producto Mercadona siempre tiene la misma calidad.
- **Pruebas Ciegas:** Tener siempre los productos que salgan mejor valorados según la relación precio/calidad, para determinar la calidad de un producto se hacen pruebas sin conocer la marca ni el fabricante y estas pruebas se realizan a consumidores habituales de este producto.

Además, la empresa ofrece una serie de servicios a sus clientes como:

- **Servicio de venta tradicional.** Es llevado a cabo en los supermercados.
- **Servicio de transporte a domicilio de la compra realizada.** Mercadona se encarga de llevar los productos al hogar del cliente cuando éste lo solicite.
- **Servicio de venta on-line.** De esta manera hace uso de las nuevas tecnologías para adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor moderno.

5.2.4.1.1.Las marcas blancas de Mercadona

Los supermercados Mercadona se distinguen por ser una de las grandes superficies que de forma más clara apuesta por las marcas blancas. Su planteamiento se basa en la “rotación de producto”, es decir, mantener en las estanterías sólo aquellas referencias que tengan una alta rotación dejando fuera numerosos productos de marcas externas dando más espacio a la marca propia.

En 1996, la compañía lanzó un paquete de marcas propias asociadas a diferentes familias de productos, a las que denominaron Producto Recomendado, y que son las siguientes:



Tabla 27: Las marcas de Mercadona.

Marca Mercadona	Tipo de producto
	Alimentación y bebidas
	Higiene y salud
	Droguería y limpieza
	Productos para mascotas

Fuente: Elaboración propia.

El proceso que garantiza la eficacia de la selección del surtido de dichos productos recomendados se denomina “Modelo de Aseguramiento de la Calidad” y está compuesto por 31 métodos diferentes y específicos, que se complementan con el “Protocolo de No Riesgos”.

En términos generales, Mercadona es uno de los supermercados que mejor gestiona sus marcas blancas y ofrece productos de calidad en prácticamente todos los productos de ‘sus marcas’: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy. Entre ellos destacan especialmente los productos Hacendado, que a un precio mucho menor ofrecen una gran calidad.

Estas marcas se han convertido en un referente de la calidad del surtido que ofrece la cadena. Hoy representan casi un 40% de sus ventas. Y su cuota de presencia en el lineal y en el carro de los clientes mantiene una tendencia creciente. La variedad de productos ‘propios’ y su calidad hacen que Mercadona sea uno de los supermercados que mejor relación calidad-precio y seguridad ofrece a sus clientes.

El éxito de las marcas propias de Mercadona y el notable incremento de la demanda de productos de menor precio han animado a otros distribuidores a potenciar o relanzar sus marcas propias buscando ventajas como la exclusividad, diferenciación, calidad, mejor precio, variedad, rentabilidad e incremento de la demanda de sus productos.

5.2.4.2.Precio

El precio es uno de los pilares básicos en la estrategia de Mercadona. A continuación se analizan los pilares de su política de precios así como la influencia de las marcas blancas en los mismos.

5.2.4.2.1.La política de precios de Mercadona.

Tal como reza su conocido eslogan, SPB “Siempre Precios Bajos”, la empresa apuesta por una estrategia financiera de calidad-precio que se resume en cuatro puntos:



1. **Posicionar sus precios frente a la competencia.** Mediante la estrategia SPB pretende acaparar la franja de consumidores que intentan ahorrar en la medida de lo posible, diferenciándose de los rivales que ofrecen gamas de producto de mayor coste.
2. **Focalizar y reducir el número de productos.** Apoyándose en la creciente popularidad de las “marcas blancas de Mercadona” mencionadas en el punto anterior y retirando de los lineales un gran número de marcas de primeras marcas.
3. **Reducir el coste de las compras.** Mercadona ha demostrado el poder de la distribución frente a las marcas a través de una política de contratación de servicios y proveedores de bajo coste y a largo plazo que le asegura un aprovisionamiento constante, independientemente de las circunstancias del mercado.
4. **Reducir los costes de proceso.** En campos como la política salarial, mantenimiento y distribución que le permiten ofrecer a sus clientes una gama de precios especialmente competitiva.

Así pues, según Mercadona la base de su política de precios se estructura como sigue:



De esta forma consigue reducir los costes de explotación y no sólo mantener las ventas sino aumentarlas con el consiguiente aumento de sus resultados.

Esta estrategia se basa en la visión de la cadena de supermercados: “la gente no pide poder elegir entre muchas opciones, prefiere que se le haga una selección y optimizar la variable precio”.

5.2.4.2.2.El precio y las marcas blancas

El precio de las marcas de distribuidor es fijado por debajo de las primeras marcas, pero situado a un nivel para competir con otras marcas blancas o segundas marcas de la competencia. La compra de grandes volúmenes y los acuerdos con fabricantes e interproveedores sitúa a Mercadona en una situación privilegiada y le permite reducir el coste unitario del producto.

En el caso de las marcas blancas ya mencionadas, en Mercadona, el precio no está estrechamente ligado con la sensación de calidad del producto. Una de las razones es que sus productos están fabricados por reconocidas empresas españolas. Un claro ejemplo es el estudio sobre la calidad de las leches enteras en España realizado este año por la OCU (Organización de Consumidores y Usuarios), en el que la leche entera “Hacendado” quedó clasificada en el segundo mejor puesto tras Leche Pascual y por delante de la de Consum.



5.2.4.3. Distribución

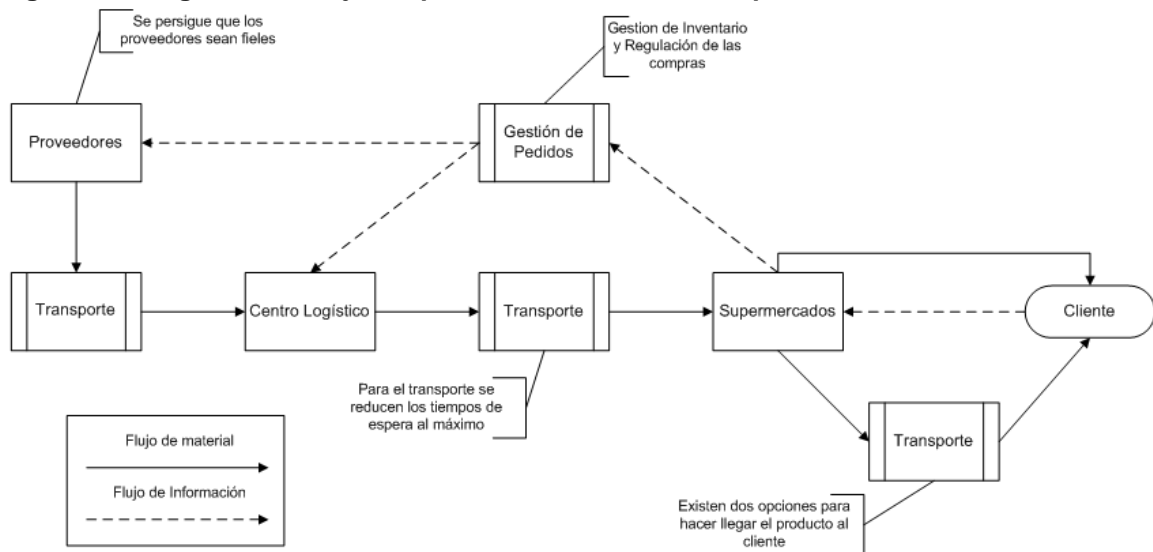
5.2.4.3.1. El proceso de distribución comercial

El sistema de distribución comercial y logística integrado de Mercadona permite a la empresa una respuesta rápida y eficaz a la hora de reponer la mercancía de sus supermercados para que los productos lleguen al consumidor final en unas condiciones óptimas para su consumo.

El proceso general de Mercadona consiste en captar las necesidades de sus clientes (inputs) y satisfacerlas (outputs), dentro del proceso general, podemos definir diferentes microprocesos que son:

- 1.- Entrada de mercancías en los almacenes.
- 2.- Ubicación de las mercancías en el almacén.
- 3.- Organización de los pedidos en las tiendas.
- 4.- Transporte a las tiendas.
- 5.- Mercancía en la tienda:
 - 5.1.- Llegada de la mercancía a la tienda.
 - 5.2.- Descarga en la tienda.
 - 5.3.- Ubicación en el almacén y cámara de la tienda. (Aunque se intenta un sistema directo a mostradores.)
 - 5.4.- Reposición de estantes y mostradores.
- 6.- El cliente realiza su compra.

Figura 10: Diagrama de Flujo del proceso de suministro de productos en Mercadona.



Fuente: Elaboración propia

En este esquema aparecen, de manera simplificada, los principales procesos que se producen en el suministro de los productos de Mercadona.

Como podemos ver, los grandes procesos son, por un lado la gestión de pedidos, en el que se produce un intercambio exclusivamente de información, y por otro lado el proceso de transporte de mercancías.

El primero de ellos, el proceso de Gestión de Pedidos, es el encargado de coordinar la demanda de productos de cada supermercado obteniendo así una demanda conjunta de productos, que será remitida a los proveedores. Este proceso se encarga también



de regular el inventariado de productos en los distintos centros logísticos para el correcto abastecimiento de los supermercados.

El segundo de los procesos que vemos en el diagrama es el del transporte. Este proceso aparece en varias etapas del diagrama y cada día cobra más importancia en las empresas de este sector. Supone una de las mayores fuentes de gastos para las empresas, por lo que es necesaria su optimización, tal y como hace Mercadona, ya que trata de reducir al máximo los tiempos de espera de los camiones en la descarga de productos en sus almacenes.

El diagrama refleja claramente la filosofía de la empresa, ya que es el cliente el principio y el fin de todo el proceso.

5.2.4.3.2. Gestión de Inventario

La gestión del inventario está regulada por el gerente del supermercado, el cual se encarga de que los productos de estantes y pasillos sean repuestos en caso de agotarse o se retiren en caso de que estén caducados.

De estos trabajos se encargan los trabajadores denominados “reponedores”. Tras la implantación de los nuevos sistemas Linux, el sistema se encarga de la gestión de los productos en tienda. Cada tienda tiene una capacidad máxima de productos y un umbral de pedido, de manera que cuando el sistema detecta que de un determinado producto hace falta una cantidad, éste es solicitado automáticamente al centro distribuidor.

El inventario sigue el ciclo siguiente:

1. Los productos se reciben y son incluidos por los trabajadores de la tienda en el inventario mediante lectores de códigos de barras.
2. Los productos son situados en sus lugares correspondientes de cara al público minimizando la cantidad que se queda en el almacén de tienda a productos que puedan ir directamente en palets (bebidas).
3. Cuando un producto es pasado por caja, este se descuenta automáticamente del inventario de tienda.
4. Así mismo, todos los días se realiza un inventario por zonas para descontar del inventario los productos que hayan sufrido daños (clasificados como “rotura”) o hayan sido sustraídos (clasificados como “robo”).
5. En el centro de distribución se reciben automáticamente las peticiones de cada tienda y es en éste donde se gestiona, conforme a la demanda, los pedidos a los proveedores.

5.2.4.3.3. Planificación

En el centro de distribución (lugar donde se reciben los pedidos) se planifica qué volumen de productos debe tener cada tienda. Cada una tiene unos números generales que se ven modificados por diferentes circunstancias. La previsión para cada centro viene dada por una estadística diaria obtenida a partir de la zona donde se encuentra la tienda, época del año y, más concretamente, resultados obtenidos ese mismo día el año anterior y según el día de la semana. A esta previsión general diaria hay que añadir factores como fiestas próximas, puentes o acontecimientos especiales.



Los pedidos son enviados con una frecuencia de un día o dos, dependiendo del producto. Mercadona se basa en la propuesta de "compras sobre muelles" para reducir los viajes en vacío de los camiones de carga.

Es de gran importancia la organización de toda la logística con el fin de evitar sobrecostes en los productos que adquiere el cliente final. La metodología de reducción de viajes en vacío representa para Mercadona un ahorro anual de 500.000 viajes en vacío de la flota de camiones a su servicio, que se estima en un valor de 75 millones de kilómetros y alrededor de 25 millones de litros de combustible al año.

5.2.4.3.4. Distribución y marcas blancas

Las marcas blancas tienen bastante fuerza debido a que se manejan en un canal de distribución propio. Una vez el producto se compra al fabricante, que lo personaliza con la etiqueta de la marca blanca, éste se almacena en grandes centros de distribución de la empresa, que posteriormente reparten el producto entre todos los establecimientos de la cadena.

El proceso de distribución lo realiza completamente la empresa ya que cuenta con sus propias flotas de transporte. Así, Mercadona recibe el producto ya terminado y únicamente lo agregan a su cadena de distribución sin realizar en ellos ninguna modificación siendo la marca blanca un mero intermediario.

Todos estos factores permiten eliminar intermediarios y reducir bastante los costes ya que en el transcurso de la distribución cada intermediario obtiene un margen de beneficio sobre el precio de compra.

Un ejemplo es Hojiblanca, la primera marca de aceite de oliva a nivel nacional que vende su producto bajo otras marcas a distribuidores como Eroski, Mercadona o Día.

5.2.4.4. Promoción

Mercadona sólo invierte en aquello que beneficie al cliente, como la mejora del servicio y de la oferta de productos. Los gastos sobre publicidad únicamente incrementarían el precio del producto final por lo que la publicidad convencional no forma parte de la estrategia de la empresa.

La empresa es considerada uno de los exponentes del éxito de no invertir en publicidad junto con la empresa Inditex. Ambas son líderes en España en sus respectivas categorías y las dos únicas empresas que figuran entre los 25 retailers del mundo con mayor crecimiento de ventas y beneficios de los últimos cinco años.

La empresa no realiza publicidad de su marca Hacendado a pesar de ser una de las marcas blancas con mayor penetración en el mercado.

Es por ello que el crecimiento de Mercadona no se debe a las inversiones en marketing y publicidad, lo que viene siendo algo habitual entre sus competidores, sino a una estrategia basada en satisfacer las necesidades de sus clientes considerados "Los Jefes", ofreciendo productos de calidad al mejor precio gracias a los poderosos acuerdos con sus proveedores.



Las principales vías de comunicación las siguientes:

SPB (Siempre Precios Bajos)

Es la máxima sobre la que Mercadona basa su modelo comercial. Para lograr este objetivo de máxima calidad al precio más bajo vende productos de marcas blancas ya que éstas permiten conseguir precios más bajos al eliminar los costes en publicidad. Además, con los productos “Recomendados” consigue reconocimiento de marca, da confianza a sus clientes y consigue fidelizarles.

El trato al cliente

Al tener una fuerte política de comunicación interna preparando al máximo a los trabajadores en el trato al cliente, Mercadona ha conseguido transmitir la satisfacción de los empleados generando así una buena imagen hacia el exterior. Así se ha conseguido que el punto de venta sea el mejor lugar para comunicarse con el cliente donde, basándose en la política de Calidad Total, el empleado informa y aconseja al cliente en su compra.

Además, en las reuniones periódicas one-to-one organizadas en los establecimientos, se informa sobre las novedades en los productos y contribuyen a dar notoriedad a la marca y a diferenciarse de la competencia.

El “boca a boca” generado por los propios consumidores

Es, sin duda, el más importante y efectivo mecanismo de comunicación externa para Mercadona. Es el más económico y beneficioso a largo plazo. Mediante el “boca a boca” la firma ha conseguido incrementar su cuota de mercado a nivel nacional

El uniforme de los empleados, la flota de camiones y la situación de los supermercados en la ciudad

Transmiten una imagen de profesionalidad y rigor además de promocionar la marca de manera indirecta sin necesidad de realizar una inversión en publicidad.

Tiendas por ambientes y situación de los productos en el establecimiento

Mediante lo que consigue dinamizar la compra de sus clientes, así como con la optimización del lineal donde coloca sus “Productos Recomendados”.

En general, la disposición de los productos en el establecimiento es la siguiente:

A la entrada del supermercado, junto a las cajas se encuentran pequeñas estanterías con material consumible de poco precio (chicles, dulces, pilas) que puede apetecer al cliente mientras espera en la cola. Enfrente se ubican numerosas estanterías de productos envasados (latas, conservas, bolsas, etc.).

Al fondo se suelen encontrar las bebidas y el pescado que puede producir rechazo debido a su olor. En la parte izquierda del supermercado se encuentran los productos de limpieza y cosmética. En derecha está el pan y la bollería y la carne.

Los productos no envasados y de primera necesidad (pan, carne, verdura) y de limpieza o cosmética no se encuentran al principio del supermercado de manera que, si el consumidor necesita alguno de ellos, deberá pasar antes por los productos alimenticios envasados o por el cartel de alguna oferta que tal vez le puedan llamar su atención y sienta la necesidad de consumirlo.



Página web

La página web y todos sus portales son una herramienta de comunicación externa que sirve a la corporativa para acercarse al consumidor y ofrecerle un trato personalizado

Se puede encontrar en varios idiomas (castellano, valenciano, catalán, gallego, inglés y alemán) lo que sirve para facilitar el acceso a los distintos consumidores de la marca.

Existe una sección de compra online que facilita a los clientes poder hacer la compra desde sus casas y que además ofrece una imagen de modernidad y adaptabilidad a las nuevas demandas.

Por otra parte, existe también una sección que explica qué es y para qué sirve la Tarjeta Mercadona. Ésta es otra forma de conseguir la fidelización de los clientes ya que ofrece dos tipos de pago, diario y mensual.

Además hay un portal de empleo que permite al usuario conocer las distintas ofertas laborales que ofrece Mercadona. Ésta es una manera de comunicar que todo el mundo puede tener una oportunidad en la empresa

Por último, hay un enlace que da paso a otra página web que proporciona información corporativa sobre la empresa. Se explica su modelo de gestión, hay un portal de atención al cliente, etc.

El portal denominado Canal Mercadona se pueden encontrar las revistas publicadas por Mercadona y un acceso al periódico online de la firma sobre la actualidad mundial y de la empresa. También existe una sección donde la firma comunica el lanzamiento de nuevos productos o da consejos sobre cómo emplearlos.

Servicios ofrecidos por Mercadona

Otra forma de comunicación externa son las ventajas que ofrece Mercadona a sus clientes y que la diferencian de la competencia: parking gratuito, reparto a domicilio, forma de pago (tarjeta de crédito, tarjeta Mercadona o en efectivo), custodia de bolsos, posibilidad de realizar el pedido por teléfono o internet y servicio telefónico gratuito de atención al cliente, entre otros.



5.3. Análisis económico-financiero

Este segundo análisis nos va a permitir diagnosticar, a través de la información contable de Mercadona, la situación actual y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

A través del mismo estudiaremos su situación tanto desde una perspectiva interna, definiendo sus puntos fuertes y débiles, como externa, interesada en su situación y evolución desde el punto de vista económico y financiero.

5.3.1. Análisis de la situación patrimonial

El análisis del Balance de Situación constituye un primer paso en el análisis de los estados financieros y nos va a permitir evaluar la situación patrimonial y financiera de la empresa. En particular se estudiará: su situación de liquidez y solvencia, endeudamiento, independencia financiera, garantía frente a terceros, capitalización, gestión de activos y equilibrio financiero.



5.3.1.1. Ordenación del Balance de Situación

Tabla 28: Balance de Situación de Mercadona S.A. para el año 2010.

ACTIVO	2010	2009	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2010	2009
A) Activo No Corriente	2523123	2519145	A) Patrimonio neto	2255241	1885041
I. Inmovilizado intangible	64863	69032	A.1) Fondos propios	2253934	1882965
2. Concesiones	45835	40287	I. Capital	15921	15921
5. Aplicaciones Informáticas	8710	12277	II. Prima de emisión	1736	1736
7. Otro inmovilizado intangible	10318	16468	III. Reservas	1845312	1602008
II. Inmovilizado material	2371547	2389514	1. Legal y estatutaria	3184	3184
1. Terrenos y construcciones	1411945	1345217	2. Otras reservas	1842128	1598824
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	844182	931567	IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-6968	-6968
3. Inmovilizado en curso y anticipos	115420	92730	VII. Resultado del ejercicio	397933	270268
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p	30000		A.2) Ajustes por cambios de valor	464	974
1. Instrumentos de patrimonio	30000		I. Activos fin. disponibles para la venta	464	974
V. Inversiones financieras a largo plazo	40184	68603	A.3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	843	1102
1. Instrumentos de patrimonio	3092	27822			
3. Valores representativos de deuda	25252	30069	B) Pasivo No Corriente	200874	127872
5. Otros activos financieros	11840	10712	I. Provisiones a largo plazo	23446	15099
VI. Activos por impuesto diferido	16529	11996	II. Deudas a largo plazo	19937	21696
			2. Deudas con entidades de crédito	7967	10303
B) Activo Corriente	2537435	2040005	3. Otros pasivos financieros	11970	11395
II. Existencias	560003	540868	IV: Pasivos por impuesto diferido	157491	91075
1. Comerciales	560003	540868			
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	75837	68244	C) Pasivo Corriente	2604443	2546237
3. Deudores varios	75837	68244	III. Deudas a corto plazo	2371	2426
V. Inversiones financieras a corto plazo	4817	1554	2. Deudas con entidades de crédito	2371	2426
3. Valores representativos de deuda	4817	1551	V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2602072	2543811
5. Otros activos financieros		3	1. Proveedores	1893403	1949407
VI. Periodificaciones a corto plazo	6552	8440	2. Proveedores empresas del grupo y asociadas	67458	5862
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1890226	1420899	3. Acreedores varios	265041	262025
1. Tesorería	1095226	1230899	4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	168006	161563
2. Otros activos líquidos equivalentes	795000	190000	5. Pasivos por impuesto corriente	27620	
			6. Otras deudas con las AAPP	180544	164954
Total Activo	5060558	4559150	Total Patrimonio Neto y Pasivo	5060558	4559150

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.



5.3.1.2. Análisis vertical y horizontal del Balance de Situación

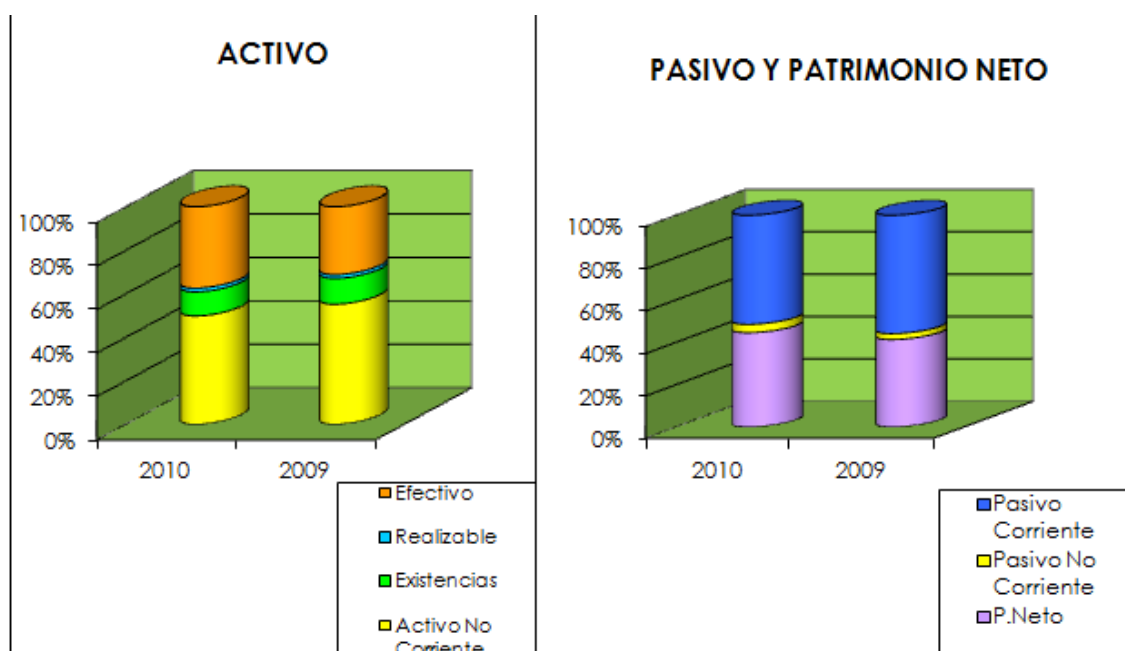
En este apartado se analizarán las principales masas patrimoniales de Mercadona a partir del análisis vertical y horizontal de su Balance de Situación, lo que nos permitirá obtener una visión general de la situación en la que se encuentra y nos ayudará en los análisis posteriores.

Tabla 29: Análisis vertical del Balance de Situación de Mercadona (2009-2010)

	2010		2009	
<u>Activo</u>	u.m	%	u.m	%
Activo No Corriente	2523123	49,86%	2519145	55,25%
Existencias	560003	11,07%	540868	11,86%
Realizable	87206	1,72%	78238	1,72%
Efectivo	1890226	37,35%	1420899	31,17%
Activo Corriente	2537435	50,14%	2040005	44,75%
Total	5060558	100,00%	4559150	100,00%
<u>Patrimonio Neto y Pasivo</u>				
Patrimonio Neto	2255241	44,57%	1885041	41,35%
Pasivo No Corriente	200874	3,97%	127872	2,80%
Pasivo Corriente	2604443	51,47%	2546237	55,85%
Total	5060558	100,00%	4559150	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.

Gráfico 26: Gráfico del Balance de Situación de Mercadona (2009-2010).



Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.



El análisis vertical del Balance de Situación consiste en calcular el porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación al total del Activo, como se puede observar en la tabla 26. Este análisis proporciona una mayor relatividad y objetividad para el análisis.

Por otra parte, el gráfico del Balance, elaborado a partir de los porcentajes calculados, nos permite una mejor visualización de los problemas y estudiar el grado de equilibrio en que se encuentra Mercadona como veremos a continuación.

En primer lugar, observamos un aumento del volumen total de activo en términos absolutos como consecuencia del incremento de los elementos que lo componen, lo que es signo de una empresa en crecimiento.

Respecto a su composición, podemos observar que éste está distribuido casi equitativamente entre el activo corriente y el no corriente. La masa predominante en términos relativos en el año 2009 es el activo no corriente, pasando a experimentar una reducción de casi el 6% en el año 2010 y siendo superado por el activo corriente. Recordemos que el activo no corriente ha disminuido en términos relativos aunque en valores absolutos aumenta ligeramente. La partida más importante dentro del mismo es la de Inmovilizado material y, más concretamente, "Terrenos y construcciones" e instalaciones necesarias para llevar a cabo su actividad y expandirse por todo el territorio nacional así como "Otro inmovilizado material".

En lo que respecta al activo corriente, la masa predominante dentro del mismo en ambos ejercicios es la de "Efectivo". En principio podríamos decir que la disponibilidad de efectivo no va a ser un problema para la empresa y no va a depender del grado de conversión de las existencias y del realizable en efectivo, no obstante, cabría esperar al análisis de su situación financiera para poder confirmar estas previsiones.

En cuanto a su evolución, tanto realizable como existencias y efectivo han incrementado su peso dentro del activo corriente en términos absolutos. Como ya se ha mencionado, en 2010 la empresa tiene un mayor volumen de activo total cuyo incremento se debe, en mayor parte, al activo corriente y, en concreto, a la partida de efectivo que pasa de representar un 31,17% en 2009 a un 37,35% en el año 2010, en términos relativos.

Observando el balance, vemos que este aumento del activo corriente se explica por el incremento en más de 600.000 millones de euros de la partida "Otros activos líquidos equivalentes".

Respecto a su estructura financiera, la empresa se encuentra endeudada, lo cual es habitual en el sector en el que opera.

La partida predominante en los dos ejercicios económicos es el pasivo a corto plazo seguido del patrimonio neto y con una mínima representación del pasivo no corriente. Este endeudamiento a corto plazo se ve reducido en términos relativos en 2010 debido a un incremento de la autofinanciación, consecuencia de un aumento de capital, reservas y del resultado del ejercicio. En términos absolutos la financiación aumenta de un ejercicio a otro debido al incremento de todas sus partidas resultado del crecimiento experimentado por la empresa en 2010.

El predominio de la financiación a corto plazo o pasivo corriente, se debe principalmente a la partida "Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar" y no se corresponde con un mayor peso del activo corriente respecto al total ya que, como hemos comentado, éste presenta un volumen muy similar a la partida de inmovilizado.



En un principio podríamos decir que no hay relación en la estructura patrimonial de activo y pasivo.

Un fondo de maniobra negativo en ambos ejercicios económicos confirma ese “desequilibrio” indicando que una parte de sus inversiones a largo plazo está siendo financiada mediante deuda a corto plazo, por lo que podría tener problemas de liquidez para hacer frente a sus deudas más inmediatas. No obstante, cabe destacar que este fondo de maniobra negativo se ve disminuido considerablemente en el año 2010 debido principalmente a un aumento del activo corriente y esa capitalización experimentada por la empresa, y al consiguiente descenso de la financiación a corto plazo en términos relativos ya comentada.

A pesar de todo ello, sería incorrecto afirmar que la empresa se encuentra en desequilibrio financiero pues su caso se trataría de una excepción a la regla general debido al sector al que pertenece. Las empresas pertenecientes al sector de la distribución comercial se caracterizan por tener unos plazos de cobro casi inmediatos e importantes acuerdos con sus proveedores que les permiten negociar los plazos de pago. Es por ello que este “desequilibrio” se trata de algo común en el sector y no debería suponer “a priori” un problema para la Mercadona como posteriormente se analizará.

En resumen, Mercadona ha experimentado una mejora entre 2009 y 2010 que se ha debido a una disminución del endeudamiento y a un aumento de los recursos líquidos generados por la sociedad.

5.3.2. Análisis de la situación de liquidez

A continuación pasaremos a analizar, de manera más detallada, la capacidad de Mercadona para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Tabla 30: Ratios de liquidez para Mercadona (2009-2010)

RATIOS LIQUIDEZ	2010	2009
Ratio Liquidez	0,97	0,80
Ratio Tesorería	0,76	0,59
Ratio Disponibilidad	0,73	0,56
Ratio FM sobre Activo	-0,01	-0,11
Ratio FM sobre Pasivo Corriente	-0,03	-0,2

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.

Como podemos observar en la tabla 27, su ratio de liquidez se incrementa en el año 2010 situándose próximo al 1% lo que se corresponde con el incremento de activo corriente y la consiguiente mejora de su fondo de maniobra. A pesar de encontrarse por debajo de los valores deseables, la empresa no debería tener necesariamente problemas de liquidez ya que, como se ha comentado anteriormente pertenece a un sector con unos plazos de cobro y pago especiales. Es por ello que la capacidad para hacer frente a sus deudas dependería de cómo cobra y cómo paga como estudiaremos posteriormente.

Por otra parte, el ratio de tesorería es en ambos ejercicios inferior al deseable. Esto es debido al escaso peso del realizable (1,7%) dentro del activo corriente.



En contraste con el realizable (1,72%), el efectivo (37,35%) tiene un peso relativo muy significativo sobre el activo corriente, por lo que el ratio de disponibilidad es demasiado alto y podría dar lugar a una posible pérdida de rentabilidad del efectivo.

Analizando el fondo de maniobra, hemos de hablar, en primer lugar, de un fondo de maniobra sobre activo negativo en ambos ejercicios económicos consecuencia del gran volumen de pasivo corriente de la empresa. Dicho ratio aumenta de 2009 a 2010 lo cual es favorable para la empresa e indica una mejoría en su capacidad para afrontar sus deudas.

En cuanto al ratio de FM sobre pasivo corriente, éste es inferior al recomendable aunque también aumenta en 2010 debido al aumento del fondo de maniobra en este año.

Por tanto, podemos afirmar que la situación de liquidez, aunque un tanto ajustada, de la empresa mejora en el año 2010 y por consiguiente lo hace también su capacidad para afrontar las deudas.

5.3.3. Análisis de la situación de endeudamiento

A través de los ratios de endeudamiento analizaremos la cantidad y la calidad de la deuda y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

Tabla 31: Ratios de endeudamiento para Mercadona. (2009-2010)

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2010	2009
Ratio endeudamiento	0,55	0,59
Ratio de Autonomía	0,80	0,70
Ratio de Solvencia	1,80	1,70
Ratio G. Financieros Ventas	-0,002	-0,002
Ratio de cobertura G . Financieros	-24,15	-14,63
Ratio de coste de la deuda	-2,24	-1,99
Ratio Calidad de la Deuda	0,93	0,95

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.

Respecto al grado de endeudamiento de Mercadona, observamos que la empresa se encuentra en una situación excepcional y con un ratio de endeudamiento entre los valores deseados. Además, en el ejercicio 2010 este ratio mejora debido a la disminución de la financiación ajena y a la ligera capitalización experimentada, con la consiguiente mejora de su autonomía financiera. Es por ello que podemos afirmar que la estructura de pasivo de la empresa se encuentra equilibrada sin tener un exceso de deuda o de capitales propios.

La empresa presenta en 2010 una situación de autonomía financiera adecuada. El ratio de autonomía también se encuentra entre los valores deseados. Destacar que en el año 2009 el ratio es un poco ajustado pero mejora considerablemente en 2010 como consecuencia del incremento del resultado del ejercicio y las reservas así como de la disminución del pasivo a largo plazo.

El ratio de solvencia o garantía es superior a 1 lo que confirma la capacidad de Mercadona para hacer frente sin problemas a la totalidad de sus deudas. Siguiendo con la tendencia ya comentada, este ratio aumenta en el año 2010 debido a la disminución del pasivo en términos relativos lo que aumenta la distancia de la quiebra de la empresa.



Esta situación se corresponde con un ratio de gastos financieros sobre ventas muy favorable y que mejora en 2010 debido al aumento considerable de sus ventas y a la ya mencionada disminución relativa de la deuda a largo y a corto plazo con entidades de crédito lo que viene acompañado de una menor carga financiera para la empresa. Además, podemos afirmar que la deuda está bien gestionada porque, pese a haberse endeudado más en términos absolutos, ha conseguido reducir el coste de su deuda, ya que los gastos financieros han aumentado en menor proporción que lo ha hecho el pasivo con coste.

Respecto a la cobertura de los gastos financieros, observamos que tanto en 2009 como en 2010, la empresa obtiene un resultado de explotación positivo y por lo tanto, tiene recursos suficientes para afrontar sus gastos financieros que, como ya hemos visto, no son excesivos.

Por último, en cuanto a la calidad de la deuda, podemos decir que ésta ha mejorado desde el punto de vista de la exigibilidad. Mercadona ha contraído deuda a largo plazo con una buena gestión de financiación, aunque esta deuda sea con coste, y ha reducido su financiación a corto plazo en términos relativos, con lo que podría mejorar sus “problemas” de liquidez. Aún así, la deuda a corto plazo sigue predominando dentro de la financiación ajena.

5.3.4. Análisis de la política de inversión-financiación (E.O.A.F.)

El Estado financiero de Origen y Aplicación de Fondos nos muestra cuál ha sido el flujo de fondos obtenidos por Mercadona en los ejercicios 2009 y 2010 y cómo se han invertido éstos, reflejando las variaciones producidas en los balances de situación durante un determinado período de tiempo.

Tabla 32: Cálculo de variaciones de las principales masas patrimoniales de Mercadona. (2009-2010)

	2010	2009	Variación
Activo no corriente	2929451	2867754	61697
Existencias	560003	540868	19135
Realizable	87206	78238	8968
Efectivo	1890226	1420899	469327
Total	5466886	4907759	559127
Patrimonio Neto	1857308	1885041	-27733
Pasivo No Corriente	200874	127872	73002
Pasivo Corriente	2604443	2546237	58206
Amortización	406328	348609	57719
Resultado	397933		397933

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.



Tabla 33: Estado de Origen y aplicación de Fondos para Mercadona. (2010)

	Aplicaciones	Orígenes
Largo Plazo	61697 ANC	
	27733 PN	73002 PNC
		57719 Amortización
		397933 Resultado
Corto Plazo	19135 Existencias	58206 PC
	8968 Realizable	
	469327 Efectivo	
Total	586860	586860
Variación FM	439224	

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.

En primer lugar hemos de analizar cuál ha sido la política de inversión-financiación de la empresa. Mercadona se ha endeudado ligeramente a largo plazo con entidades de crédito (incrementa su pasivo no corriente) que, sumado a la autofinanciación generada por la empresa (amortización y beneficio), constituyen orígenes a largo plazo de la empresa. Parte de esta financiación se destina a invertir en activos no corrientes (inmovilizado). La autofinanciación generada en el año 2010 como consecuencia del incremento del resultado y reservas ha contribuido al crecimiento de la empresa y la financiación de su activo así como a la disminución de su deuda.

A corto plazo, el pasivo corriente ha aumentado constituyendo un origen que la empresa ha aplicado en un incremento de todas las partidas de activo corriente, presentando el realizable la mayor variación.

En segundo lugar vamos a analizar si se trata de una política de inversión-financiación equilibrada. La variación del Fondo de Maniobra positiva nos indica que lo ha sido, pues los orígenes a largo plazo están financiando las aplicaciones a largo plazo y los orígenes a corto plazo financian las aplicaciones a corto plazo. En otras palabras, existe una proporción entre la financiación y las inversiones tanto a largo como a corto plazo.

Por último, estudiaremos cómo afecta la política seguida a la situación de la empresa. En relación a la liquidez, la reducción del Fondo de Maniobra negativo provoca una mejora en la situación de liquidez de la empresa. Respecto a su endeudamiento, la empresa ha reducido su deuda ajena y por lo tanto, sus gastos financieros han sido menores. Mercadona ha crecido en términos absolutos y en términos relativos ha reducido su financiación a corto plazo y generado autofinanciación con lo que ha conseguido un incremento de sus inversiones corrientes alcanzando así una estructura patrimonial más equilibrada respecto al año anterior.



5.3.5. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

5.3.5.1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis

Tabla 34: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Mercadona (2010).

A) OPERACIONES CONTINUADAS	EJERCICIO 2010	EJERCICIO 2009
1. Importe neto cifra de negocios	15.242.859,00	14.402.371,00
a) Ventas	15.242.859,00	14.402.371,00
4. Aprovisionamientos	(11.411.277,00)	(10.955.258,00)
a) Consumo de mercaderías	(11.411.277,00)	(10.955.258,00)
5. Otros ingresos de explotación	27.287,00	26.196,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	20.130,00	19.840,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	7.157,00	6.356,00
6. Gastos de personal	(1.876.569,00)	(1.808.030,00)
a) Sueldos y salarios	(1.457.761,00)	(1.397.580,00)
b) Cargas sociales	(418.808,00)	(410.470,00)
7. Otros gastos de explotación	(1.013.107,00)	(941.364,00)
a) Servicios exteriores	(985.431,00)	(913.942,00)
b) Tributos	(21.723,00)	(20.785,00)
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op comerciales	(52,00)	(173,00)
d) Otros gastos de gestión corriente	(5.901,00)	(6.464,00)
8. Amortización del inmovilizado	(406.328,00)	(348.609,00)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	369,00	864,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	(3.087,00)	(6.530,00)
a) Deterioro y pérdidas	(4.586,00)	(6.545,00)
b) Resultados por enajenaciones y otras	1.499,00	15,00
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	560.147,00	369.640,00
14. Ingresos Financieros	40.593,00	22.446,00
a) de participaciones en instrumentos de patrimonio	432,00	551,00
b) de valores negociables y otros activos financieros	40.161,00	21.895,00
15. Gastos Financieros	(23.192,00)	(25.269,00)
b) Por deudas con terceros	(23.192,00)	(25.269,00)
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de inst. financieros	(14.000,00)	(6.285,00)
a) Deterioros y pérdidas	(14.000,00)	(6.906,00)
b) Resultados por enajenaciones y otras		621,00
A2) RESULTADO FINANCIERO	3.401,00	(9.108,00)
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	563.548,00	360.532,00
20. Impuesto sobre beneficios	(165.615,00)	(90.264,00)
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	397.933,00	270.268,00
A5) RESULTADO DEL EJERCICIO	397.933,00	270.268,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.



Tabla 35: Estructura de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis.

	2010	%	2009	%
Ventas	15.242.859,00	100,00%	14.402.371,00	100,00%
(-) Coste ventas	-11.411.277,00	-74,86%	- 10.955.258,00	-76,07%
Margen Bruto	3.831.582,00	25,14%	3.447.113,00	23,93%
(-) Otros gastos	-1.016.194,00	6,67%	- 947.894,00	6,58%
(+) Otros ingresos	27.656,00	0,18%	27.060,00	0,19%
VAB	2.843.044,00	18,65%	2.526.279,00	17,54%
(-) Gastos personal	-1.876.569,00	12,31%	- 1.808.030,00	12,55%
EBITDA	966.475,00	6,34%	718.249,00	4,99%
(-) Amortización	-406.328,00	2,67%	- 348.609,00	2,42%
BAII	560.147,00	3,67%	369.640,00	2,57%
(-) Gastos financieros	-37.192,00	0,24%	-31.554,00	0,22%
(+) Ingresos financieros	40.593,00	0,27%	22.446,00	0,16%
BAI	563.548,00	3,70%	360.532,00	2,50%
Impuesto sociedades	-165.615,00	1,09%	- 90.264,00	0,63%
RESULTADO	397.933,00	2,61%	270.268,00	1,88%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.

Mercadona ha obtenido resultados positivos en los dos ejercicios económicos analizados. Como podemos observar, este resultado asciende en el año 2010 debido a una serie de factores que analizaremos a continuación.

Las ventas se han incrementado notablemente en el año 2010 así como el margen bruto que se ha visto incrementado en este año tanto en términos relativos como absolutos. Esto es debido a un aumento de las ventas en el año 2010 respecto al año anterior en una proporción mayor al aumento de su coste que se redujo casi un 2% en términos relativos. Es por ello que podemos concluir que Mercadona sigue una buena política de ventas.

El VAB del año 2010 se ve afectado ligeramente por unos gastos de explotación algo superiores a los del año 2009, debido al incremento que sufren las partidas de "Servicios exteriores" y "Tributos" ya que la partida "Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado" se reduce considerablemente de un año a otro. Éste favorable descenso unido al incremento de los ingresos de explotación da como resultado un VAB superior al del año 2009. Gracias a ello, el EBITDA para el año 2010 experimenta también un incremento respecto al 2009 a pesar del aumento de los gastos de personal.

El incremento de la cifra de amortizaciones no rompe la tendencia, dando lugar a un beneficio antes de intereses e impuestos en 2010 positivo y superior al de 2009 en más de un 1%. Por último, unos ingresos financieros considerablemente superiores a los de 2009 compensan el incremento de los gastos financieros en 2010 dando como resultado un beneficio de 563.548 euros ligeramente superior al de 2009. El impuesto de sociedades reduce esta cifra de beneficios dando lugar a un resultado positivos de 397.933 y superiores a los de 2009.

En conclusión, a pesar de partir de una situación muy positiva en 2009, la empresa ha conseguido incrementar sus resultados y mejorar aún más su situación. La principal causa de esta mejora ha sido el aumento de sus ingresos tanto de explotación como financieros así como la adecuada gestión de sus gastos que han



aumentado como consecuencia del crecimiento de la sociedad pero que no ha afectado en gran medida al resultado.

Tabla 36: Punto de Equilibrio y Umbral de Rentabilidad para Mercadona (2009-2010)

	2010	2009
Punto de equilibrio	-13.124.495	-12.971.038,68
Cobertura del umbral de rentabilidad	-1,16	- 1,11

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.

Por último, se ha calculado el umbral de rentabilidad o punto en el que el resultado de explotación o BAII es igual a cero. Podemos observar que el punto de equilibrio aumenta ligeramente de un año a otro. Esto es debido a que la proporción costes de venta-ventas en los dos años es más o menos parecida pero los costes fijos (gastos de explotación, personal y amortización y deterioro) aumentan en 2010.

A continuación vamos a analizar más detalladamente lo que ocurre en cada año. Como podemos observar, la empresa se encuentra por encima de su punto de equilibrio en ambos ejercicios económicos, lo que significa que su cifra de ventas es más que suficiente para cubrir la totalidad de los gastos derivados de su actividad productiva. Como consecuencia de ello la cobertura del umbral de rentabilidad es superior a 1, 1,11 y 1,16 respectivamente, y adecuada. Estos resultados tienen sentido ya que el BAII obtenido está por encima de cero. Además la cobertura del umbral supone que cada incremento de las ventas genera un incremento mucho mayor del beneficio, ya que los costes fijos se reparten entre un mayor importe de ventas. Con el apalancamiento operativo la empresa consigue economías de escala y mejora su cuenta de pérdidas y ganancias.

5.3.5.2. Análisis de la rotación de activos

Tabla 37: Rotación de activos para Mercadona (2009-2010)

RATIOS DE ROTACIÓN DE ACTIVOS	2010	2009
Ratio de rotación Activo	3,01	3,16
Ratio de rotación Activo NC	6,04	5,72
Ratio de rotación Activo Corriente	6,01	7,06
Ratio de rotación Existencias	20,38	20,25
Ratio de rotación de Clientes	200,1	211,04

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.

Los ratios de rotación de activo miden la productividad de los activos en la cifra de ventas. La rotación del activo total disminuye ligeramente debido a que el activo total ha aumentado en mayor medida que las ventas, es decir, han aumentado tanto las ventas como las inversiones pero estas últimas lo han hecho en una mayor proporción en el año 2010.

Si realizamos un análisis más exhaustivo, comprobamos que el ratio de rotación de activo no corriente aumenta respecto a 2009 debido a la reducción en términos relativos de esta partida y al aumento de las ventas. Por el contrario, el activo corriente aumenta tanto en términos relativos como absolutos dando lugar a un ratio de rotación inferior en 2010 respecto al año anterior.

Esto significa que, mientras que sus activos corrientes son menos productivos que en 2009, sus activos a largo plazo han aumentado su productividad en el año 2010.



Llama la atención el elevado valor alcanzado por el ratio de rotación de clientes que supera los 200 puntos en ambos ejercicios económicos. Esto es debido al sector en el que se mueve Mercadona en el que el cliente es el grueso de la población que paga en efectivo en el momento en que realiza sus compras dando lugar a una mayor liquidez. Observamos que el ratio se reduce de un año a otro debido a un aumento en mayor medida de las deudas respecto a las ventas, es decir, que no se han efectuado los cobros y que hay menor liquidez, lo cual indica que el plazo de cobro tenderá a aumentar. No obstante, como ya se ha comentado, el valor alcanzado es tan elevado y la diferencia interanual tan mínima que no tiene mayor relevancia en la contabilidad de Mercadona. Por lo tanto, este elevado valor del ratio de rotación de clientes es muy positivo y se traduce en un mayor rendimiento y liquidez para la empresa.

Por otra parte, el ratio de rotación de existencias también presenta un valor alto y se eleva ligeramente en 2010 respecto al año anterior debido al considerable aumento de las ventas.

Lo que se puede interpretar como que la empresa obtiene un mayor rendimiento de este elemento de su activo corriente que disminuye de un año a otro en términos relativos.

5.3.5.3. Análisis de la rentabilidad económica y financiera.

En el siguiente apartado realizaremos un diagnóstico mediante una serie de ratios de la situación económica y financiera en que se encuentra Mercadona.

Tabla 38: Rentabilidad económica y financiera de Mercadona (2009-2010)

Rentabilidad económica	2010	2009
R.Econ. (BAII/A)	0,11	0,08
- Rotación (Vtas/A)	3,01	3,16
- Margen (BAII/Vtas)	0,04	0,03
Coste de la deuda	-2,24	-1,1
Rentabilidad financiera	2010	2009
R. Fin. (Rdo/PN)	0,18	0,14
- Rotación (Vtas/A)	3,01	3,16
- Margen (BAII/Vtas)	0,04	0,03
- Apalancamiento	2,26	2,36
- A/PN	2,24	2,42
- BAI/BAII	1,01	0,1
- Efecto fiscal (Rdo/BAI)	0,71	0,75

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.

Podemos observar que, tanto en el año 2009 como en el año 2010 la empresa presenta una buena rentabilidad económica y aumenta la productividad de sus activos en el período considerado expresados en términos del resultado.

Si atendemos a la descomposición de la rentabilidad económica observamos que, a pesar de una reducción de la rotación del activo debido a un aumento de las inversiones en activo en mayor medida que lo hicieran las ventas, el rendimiento se incrementa de un año a otro debido a un margen de ventas mayor en 2010 como



consecuencia del considerable incremento del BAII en este año. Esto quiere decir que está generando más dinero por unidad monetaria vendida.

Podemos confirmar que la estrategia de Mercadona se basa en la rotación de su activo, más que en su margen de ventas. Esta estrategia consiste en ajustar el precio reduciendo la gama de productos ofertados y manteniendo la calidad gracias a los importantes acuerdos con sus interproveedores. Así Mercadona consigue vender el máximo número de productos y mejorar su rendimiento sin incurrir en costes innecesarios ya que consigue reducir su activo.

Si atendemos al coste de la deuda podemos observar que éste es muy bajo y tanto su rentabilidad como su rendimiento son en ambos ejercicios económicos muy superiores. Además este coste disminuye de un año a otro debido a la reducción del endeudamiento y al aumento de los recursos líquidos generados por la sociedad lo que confirma que su deuda está muy bien gestionada y Mercadona sigue una buena negociación de la deuda.

La rentabilidad financiera también ha evolucionado positivamente ya que ésta ha aumentado en el año 2010. La causa de este aumento es el considerable incremento del resultado del ejercicio respecto al año 2009, ya comentado anteriormente.

Por último, el apalancamiento financiero nos informa sobre la relación entre la deuda y el patrimonio neto así como del efecto de los gastos financieros en los resultados de explotación (BAII).

Este apalancamiento es positivo y superior a 1 en ambos ejercicios lo que nos indica que la deuda aumenta la rentabilidad financiera y por tanto es conveniente para ésta. Además, como hemos comprobado anteriormente, el coste de la deuda es inferior al rendimiento lo que también indica que el apalancamiento financiero es favorable. Este apalancamiento positivo se ha visto favorecido por un elevado BAII que proporciona mayor margen y cobertura para los gastos financieros y una elevada rotación.

No obstante, en el año 2010 el apalancamiento financiero desciende ligeramente. Si atendemos a su descomposición podemos observar que la ligera capitalización de patrimonio neto ha afectado negativamente a este apalancamiento ya que el segundo término (BAI/BAII) aumenta como consecuencia del enorme ascenso de los ingresos financieros.

Analizamos también la influencia del efecto fiscal. En 2009 la presión fiscal es más baja y aumenta en 2010 ya que el ratio se encuentra más alejado de 1. Estos resultados son coherentes ya que el impuesto de sociedades aumenta en el año 2010.

Podemos concluir afirmando que la empresa consigue mejorar tanto su rendimiento como la productividad de sus capitales propios o rentabilidad financiera en el ejercicio 2010.



5.3.6. Análisis del Fondo de Maniobra

En este apartado se analizará detalladamente el Fondo de Maniobra de Mercadona en los ejercicios 2009 y 2010. A partir del mismo descubriremos cuál es la estructura patrimonial más conveniente para Mercadona.

Tabla 39: Ciclo de maduración y caja y Fondo de Maniobra necesario y aparente de Mercadona (2009-2010)

ANÁLISIS FONDO MANIOBRA	2010	2009
Ciclo de Maduración	19	19
Ciclo de Caja	-32	-36
Plazo de mercaderías	18	18
Plazo cobro clientes	2	1
Plazo de pago proveedores	75	70
FM necesario(euros)	353095,3582	296917,7197
FM necesario(días)		
FM aparente	-67008	-506232
Fm operativo	2526066	
FM extraoperativo	-2593074	

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Mercadona S.A. para el año 2010.

Antes de comenzar este análisis es importante destacar que, debido al sector en el que opera Mercadona, el análisis de su Fondo de Maniobra se verá influenciado por una serie de factores característicos de las empresas dedicadas a la distribución alimentaria. En concreto, estas empresas se caracterizan por el cobro de manera inmediata de sus clientes y del poder de negociación con sus proveedores, aspecto de gran importancia en el caso de Mercadona.

Es por ello que estas menores necesidades de fondo de maniobra que tiene dependerán del crédito concedido a clientes, del crédito concedido por proveedores y del grado de liquidez de las existencias.

En primer lugar, analizando su ciclo de maduración de 2009 y 2010, observamos que el número de días que transcurren desde que se invierte la primera unidad monetaria hasta que se recupera se mantiene de un año a otro. Esto sería un punto favorable para la empresa, ya que indica que no aumentan sus necesidades teóricas de financiación. Esto es debido al mantenimiento del plazo de almacenamiento de mercaderías, ya que Mercadona no opera con materias primas ni productos en curso sino que únicamente se dedica a la venta de productos terminados. Observamos que el ciclo de maduración coincide con el plazo de mercaderías ya que, como se ha comentado, se trata de una empresa que opera en el sector de la distribución comercial y, por lo tanto, cobra de sus clientes en el acto resultando un plazo de cobro de clientes igual a cero.

Por otra parte, el ciclo de caja nos indica el número de días en los que la empresa necesita financiarse. En el caso de Mercadona, éste es negativo lo que indica que la empresa obtiene más financiación de proveedores y, por lo tanto, tiene la posibilidad de tener un fondo de maniobra negativo sin que ello derive en problemas de liquidez. Como se explicó al realizar el análisis de la situación patrimonial de la empresa, Mercadona lleva una gestión de su activo corriente muy adecuada y que



mejora en 2010, por lo que, a pesar de tener un fondo de maniobra negativo, puede funcionar adecuadamente. Mercadona tiene una gran capacidad de negociación de los plazos de pago con sus interproveedores con los que tiene una relación muy estable, muchos de los cuales dependen de ella, de manera que, cuando vencen los plazos, la empresa puede hacer frente a sus deudas ya que el cobro a sus clientes es inmediato y cuenta con liquidez suficiente.

Es por todo ello que, a pesar de tener un Fondo de Maniobra aparente muy inferior al necesario, el sector de la distribución alimentaria es una de las excepciones en este análisis y, como hemos podido comprobar, Mercadona no necesita financiación adicional ni presenta graves problemas de liquidez.

A continuación desglosamos el Fondo de Maniobra en operativo (el generado por las actividades ligadas a la actividad productiva de la empresa) y extra operativo (o no relacionado directamente con las actividades de explotación de la empresa):

FM operativo (existencias + clientes+ efectivo)

FM operativo = 2.526.066 euros

FM extra operativo = -2.593.074 euros

FM global = -67.008 euros

Se observa que la parte operativa es suficiente para hacer frente a sus necesidades ya que supera el FM necesario, luego el problema del Fondo de Maniobra aparente insuficiente se debe a las actividades extra operativas, que reducen el Fondo de Maniobra global de la empresa al consumir recursos generados por las actividades operativas.



5.4. Análisis Comparativo

Este último apartado del trabajo tiene como fin ofrecer una visión más amplia y detallada de la situación en la que se encuentra Mercadona, mediante su comparación, tanto desde el punto de vista estratégico como económico y financiero, con sus dos principales rivales en la Comunidad Valenciana, las empresas Consum y Masymas.

El mismo recapitula, por tanto, los puntos clave de la situación de nuestra empresa comparados con los de su competencia y cerrando, de este modo, el análisis objeto de este trabajo y sirviendo de apoyo a la redacción de conclusiones y recomendaciones.

5.4.1. Principales competidores en la Comunidad Valenciana

5.4.1.1. Consum Cooperativa

Historia

Consum fue constituida el 11 de junio de 1975 como una cooperativa de consumo, con la apertura de su primer establecimiento en Alaquàs (Valencia) y un colectivo de 600 socios consumidores.

El rápido crecimiento inicial de la red comercial y del número de socios consumidores consolidó una realidad empresarial a la que se fueron sumando pequeñas cooperativas de consumo existentes en algunas localidades valencianas como Silla, Enguera y L'Olleria

A partir de 1987, se produce un cambio en las pautas de expansión de la cooperativa Consum, con la adquisición de otras empresas de distribución de mayor envergadura: Vegeva, Ecoben, Alihogar y Jobac en la Comunidad Valenciana, así como Distac y Disbor en Cataluña.

La cooperativa Consum constituyó Grupo Eroski, en calidad de socio fundador, a principios de la década de los 90. Esta alianza comercial finalizó en febrero de 2004, tras la decisión de la cooperativa Consum de desvincularse por divergencias en el modelo organizativo que progresivamente se iba conformando.

En 2007, Consum incrementa con 53 Supermercados Supersol, la red de Supermercados Consum y Consum Basic que dispone en Cataluña, consolidando así su expansión en Cataluña. Ese mismo año, la Cooperativa también adquiere 62 supermercados de Caprabo, repartidos por la Comunidad Valenciana, Murcia, Castilla-La Mancha y Andalucía, reforzando su posición estratégica en el arco Mediterráneo. En mayo de 2010 adquiere 21 supermercados a Vidal Europa y uno a Eroski, siguiendo su política de expansión orgánica.

Actualmente, Consum desarrolla su actividad en el sector de la distribución a través de una red comercial formada por cerca de 600 supermercados entre Consum, Consum Basic y las franquicias Charter. Tiene una plantilla cercana a los 10.000 trabajadores, más de 1.500.000 socios consumidores y está presente en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia, Castilla-La Mancha, Aragón y Andalucía.

La evolución de Consum se ha caracterizado por un crecimiento continuado hasta posicionarse, en la actualidad, como la mayor cooperativa de la Comunidad



Valenciana y una de las primeras empresas del sector de la distribución comercial minorista.

Misión, visión y valores

La misión de Consum es satisfacer a sus socios y clientes con una compra única de calidad, variedad, precio y servicio, basada en la atención y el compromiso de sus trabajadores.

Su visión es ser una cooperativa independiente, innovadora, honesta y sostenible en la que comprar con capacidad de elección y buenos precios. Es decir, ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución.

Por último, sus valores son escuchar al cliente, a los trabajadores, a los proveedores y a su entorno, aportar productos, formación, información, bienestar, desarrollo y sostenibilidad y responsabilizarse con compromiso, honestidad y respeto.

5.4.1.2. Masymas supermercados

Historia

La marca comercial Masymas da nombre a los supermercados Juan Fornés Fornés S.A. Su creación se remonta a los años 50 en los que Juan Fornés, fundador de la empresa, distribuía mercancías en las poblaciones de los alrededores de Pedreguer (Alicante), su población natal y de residencia. En el año 1981 se produce el relevo generacional a su hijo José Juan Fornés Artigues y se abre el primer establecimiento.

Masymas es actualmente uno de los principales grupos alimentarios minoristas de la Comunidad Valenciana, con una plantilla de 2.072 personas y 110 supermercados repartidos por toda la Comunidad; 54 establecimientos en la provincia de Alicante; 17 en Castellón, 28 en Valencia y 1 en Murcia.

Valores

Masymas es una empresa familiar con capital totalmente valenciano que defiende y apuesta por la cercanía y el trato personalizado hacia el cliente. Esta empresa por la profesionalidad y la formación continua como medios para conseguir la plena satisfacción del cliente.

5.4.2. Principales indicadores

En la siguiente tabla se recogen las principales magnitudes de cada una de las tres cadenas de supermercados.

Sus cifras de resultados, activo total, número de empleados y ventas para el año 2010 nos ofrecen una visión más clara de la dimensión de cada empresa y nos van a permitir comparar de una forma más realista y ajustada la situación de cada empresa dentro del mercado nacional y de la Comunidad Valenciana.



Tabla 40: Principales indicadores de Mercadona, Consum y Masymas para 2010.

Indicadores 2010	Mercadona	Consum	Masymas
Resultado	397.933.000 €	20.739.735 €	2.332.224,50 €
Activo total	5.060.558.000 €	740.751.890 €	99.033.889,27 €
Empleados	63.500	9.161	2.200
Ventas	15.242.859.000 €	1.518.118.810 €	193.934.834,28 €

Fuente: Elaboración propia.

Únicamente observando su cifra de resultados de 397.933.000 euros alcanzada en el año 2010, podemos confirmar el hecho de que Mercadona es el líder indiscutible en el sector de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana y en España. El resto de indicadores así lo confirman y sitúan a Consum en un segundo puesto muy alejado del gigante Mercadona. Por otra parte, Las cifras alcanzadas por la cadena Másymas distan mucho de las dos anteriores con una cifra de ventas de casi 194 millones de euros frente a los 15.200 millones de Mercadona y los 1.500 de Consum.

No obstante, debemos recordar que Masymas se encuentra en el cuarto lugar en cuanto a cuota de superficie en la Comunidad Valenciana se refiere, tras Mercadona, Consum y Carrefour, tal como se vio en el apartado de Antecedentes y, más concretamente en el punto 4.3.5 que estudiaba “La empresa de distribución alimentaria en la Comunidad Valenciana”.

Por otra parte, a nivel nacional, Mercadona seguiría siendo líder en cuota de superficie y facturación, seguido esta vez por la cadena francesa Carrefour y la española Eroski, situándose Consum y Masymas en las posiciones número 6 y 17 del ranking, respectivamente, tal y como se vio en el punto 5.2.2.5 del Análisis Estratégico de Porter.

Por lo tanto, podemos observar que Mercadona, con 63.000 empleados en el 2010 y sus elevados resultados, está muy por encima de sus competidoras tanto a nivel de la Comunidad Valenciana como en el territorio español.



5.4.3. Análisis Estratégico

5.4.3.1. Análisis comparativo del Marketing Mix de los tres supermercados

En este apartado se determinarán y explicarán brevemente los puntos clave en la estrategia de cada una de las empresas que aparecen recogidos en la siguiente tabla.

Tabla 41: Marketing Mix comparado de Mercadona, Consum y Masymas

	Mercadona	Consum	Masymas
Producto	Apuesta por las marcas propias. Productos de marca blanca con buena relación calidad-precio y número reducido de productos de marca líder.	Apuesta por la variedad de marcas. Oferta diversificada de productos de marca del distribuidor y opción de productos de marca propia a menor precio.	
Precio	Siempre Precios Bajos	Contención de precios en los productos básicos y ajuste de costes mediante acuerdos con los proveedores para mantenerse al nivel de la competencia	
Distribución	El sistema de distribución comercial y logística integrado que permite a la empresa una respuesta rápida y eficaz a la hora de reponer la mercancía de sus supermercados		
Promoción	Principalmente: "Boca a boca", promoción en los establecimientos y trato al cliente.		

Fuente: Elaboración propia.

Producto

Como ya se ha ido comentado a lo largo del trabajo, la estrategia de marketing de Mercadona y que le ha valido el liderazgo en el mercado español, es su apuesta por la calidad a precios bajos.

La política de productos de Mercadona se traduce en un fuerte ajuste de las marcas en los lineales, presentando principalmente productos de marca propia y, en ocasiones, la marca líder del mercado (o una de las más importantes). El supermercado ejerce el papel de prescriptor de los productos reduciendo la variedad ofertada al consumidor pero apostando por la máxima calidad.

Por otro lado, Consum apuesta por una estrategia completamente distinta a la de Mercadona. Al contrario que ella, esta cooperativa apuesta por las marcas de distribuidor presentando en sus lineales muchas marcas conocidas.

No obstante, también cuenta con su marca propia denominada con el nombre comercial de sus supermercados, "Consum" y por la que está apostando más en estos últimos años debido a la crisis y al aumento del ahorro por parte de los consumidores.

En 2009 se incorporaron 110 nuevos productos Consum, superando las 1.300 referencias, con un alto nivel de exigencia en cuanto a parámetros de calidad, diseño, competitividad y satisfacción del cliente.

De esta forma, y al contrario que Mercadona, pretende que sea el consumidor quien elija poniendo a su alcance un surtido amplio y variado, que prima la capacidad de elección de los consumidores, incorporando nuevas referencias año a año.



Por último, Masymas defiende, al igual que Consum, la necesidad de mantener una oferta diversificada de productos de marca y restringe las recomendaciones de la casa a los productos frescos. Mediante su “Política de Surtido en marcas” ofrece alternativas en cada familia de productos para que el cliente elija aquellas que más convienen a sus necesidades.

En la siguiente tabla aparecen las marcas blancas más representativas de cada cadena de supermercados:

Tabla 42: Marcas propias de Mercadona, Consum y Masymas.

	Mercadona	Consum	Masymas
Alimentación			
Perfumería y cosmética			
Droguería y limpieza			
Comida y productos para mascotas			

Fuente: Elaboración propia.

Precio

El precio es uno de los pilares básicos en la estrategia de Mercadona que se traduce principalmente en su apuesta por las “marcas blancas”. Son conocidos los importantes acuerdos que mantiene con sus interproveedores a los que exige la máxima calidad y unos reducidos márgenes, lo que sitúa a Mercadona en una situación privilegiada y le permite la compra de grandes volúmenes y la reducción del coste unitario del producto.

Por otra parte, debido a su apuesta por las marcas del fabricante, Consum y Masymas no pueden permitirse unos márgenes tan estrechos en sus productos a excepción de los que ofrecen bajo las marcas propias.

Como estrategia para recortar costes en la situación de crisis actual, tanto Consum como Masymas están adoptando la estrategia del gigante Mercadona en materia de proveedores. La agresividad actual en materia de precios les está obligando a ajustar los costes y, para mejorar los resultados y mantener sus precios, apuestan por nuevas relaciones con los proveedores basadas en la confianza y la transparencia.

La relación entre Consum y sus proveedores se basa en la confianza y el trato próximo, ya que tienen un papel fundamental en la cadena de valor y en la buena evolución de la Cooperativa.

Para cubrir las nuevas necesidades de los consumidores, Consum trabaja estrechamente con sus proveedores para la adaptación, tanto por zonas geográficas



como para dar respuesta a costumbres y hábitos distintos, aumentando y apostando por la gama local y regional.

Por su parte, Masymas está tratando de concentrar las relaciones con sus proveedores. Un ejemplo es el de sus proveedores de productos cárnicos que han pasado de ser 35 a sólo uno en la actualidad. Se trata de una empresa que ha establecido su sala de distribución en Puçol bajo la firma Disporave (Distribuidora de porcino y aves).

En otras gamas de productos frescos la concentración es más complicada. La cadena Masymas compraba habitualmente las frutas y hortalizas a un total de 150 proveedores que ha conseguido reducir a 40.

La misma concentración está prevista en las gamas de charcutería y panadería y en el futuro también podría extenderse a la pescadería.

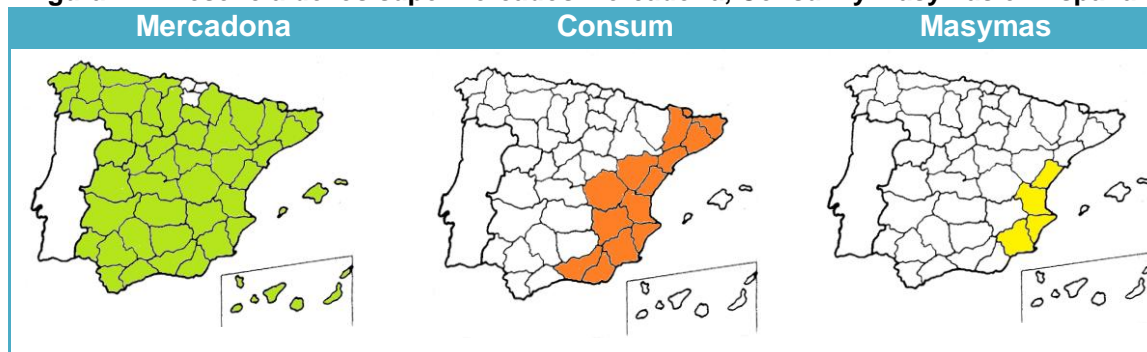
De esta forma la cadena pretende garantizar un calibre y una calidad sostenida en todas sus tiendas, reduciendo costes innecesarios y afianzando las relaciones con sus proveedores tal como ya lo hiciera Mercadona.

Distribución

Los tres supermercados cuentan con un sistema de distribución comercial y logística integrado que les permite una respuesta rápida y eficaz a la hora de reponer la mercancía de sus supermercados para que los productos lleguen al consumidor final en unas condiciones óptimas para su consumo.

El proceso general de distribución consiste en captar las necesidades de sus clientes (inputs) y satisfacerlas (outputs).

Figura 11: Presencia de los supermercados Mercadona, Consum y Masymas en España.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior podemos observar la presencia de las tres cadenas de supermercados en España.

Como podemos ver, Mercadona abarca todo el territorio español a excepción de las provincias del País Vasco ocupadas por los supermercados Eroski,

La presencia de Consum se extiende por todo el arco mediterráneo ocupando Cataluña, Comunidad Valenciana y las provincias de Teruel, Cuenca, Albacete, Murcia, Granada y Almería.

Por último, Masymas tan sólo está presente en la Comunidad Valenciana y Murcia. Se pone en evidencia nuevamente el liderazgo de Mercadona frente a sus competidoras.



Promoción

Ninguna de las tres cadenas de supermercados valencianos invierte en publicidad para darse a conocer.

Las tres coinciden en el “boca a boca” y las ofertas en los puntos de venta como el principal medio de promoción.

Tabla 43: Estrategia promocional de Mercadona, Consum y Masymas

Mercadona	Consum	Masymas
SPB (Siempre Precios Bajos)	Variedad de marcas a precios razonables	
El trato al cliente		
El “boca a boca” generado por los propios consumidores.		
El uniforme de los empleados, la flota de camiones y la situación de los supermercados en la ciudad.		
Tiendas por ambientes y situación de los productos en el establecimiento.		
Tarjeta cliente		
Página web.		

Fuente: Elaboración propia.

Mientras Mercadona es conocida por sus precios reducidos en productos de calidad, Consum y Masymas apuestan por ofrecer un amplio surtido al consumidor y que sea él quien elija.

El trato al cliente es fundamental en las tres cadenas que invierten en la formación y mejora continua de sus empleados dedicando importantes recursos al desarrollo profesional que es considerado factor clave para la adquisición de nuevas competencias y habilidades, promoción interna, estabilidad y mayor productividad de sus empleados. De esta forma, al cuidar y apostar por sus empleados, consiguen una mayor motivación y dedicación en el trabajo por parte de éstos, generando así una buena imagen hacia el exterior, lo que deriva en un cliente más satisfecho.

El “boca a boca” generado por los propios consumidores Es el más importante y efectivo mecanismo de comunicación externa de los supermercados ya que no invierten en publicidad. Además no incurren en costes y es beneficioso a largo plazo.

El uniforme de los empleados, la flota de camiones y la situación de los supermercados en la ciudad son también una estrategia de promoción que transmite una imagen de profesionalidad hacia el exterior.

La situación de los productos en el establecimiento es una estrategia fundamental en los supermercados para concentrar la atención del cliente a productos determinados sin que éste sea consciente de ello y promocionar nuevos productos.

Además los tres supermercados cuentan con tarjetas-cliente, un modo sencillo de fidelizar al consumidor y facilitarle la compra.

Por último, y no por ello menos importante, la presencia en Internet de las tres empresas es de gran importancia debido al auge de las nuevas tecnologías en la actualidad. A través de la misma pueden dar a conocer sus productos y ofertas de forma económica y llegando a un gran número de consumidores. Además proporcionan información corporativa a modo informativo para el consumidor. Por el momento tan sólo Mercadona cuenta con la opción de compra online.



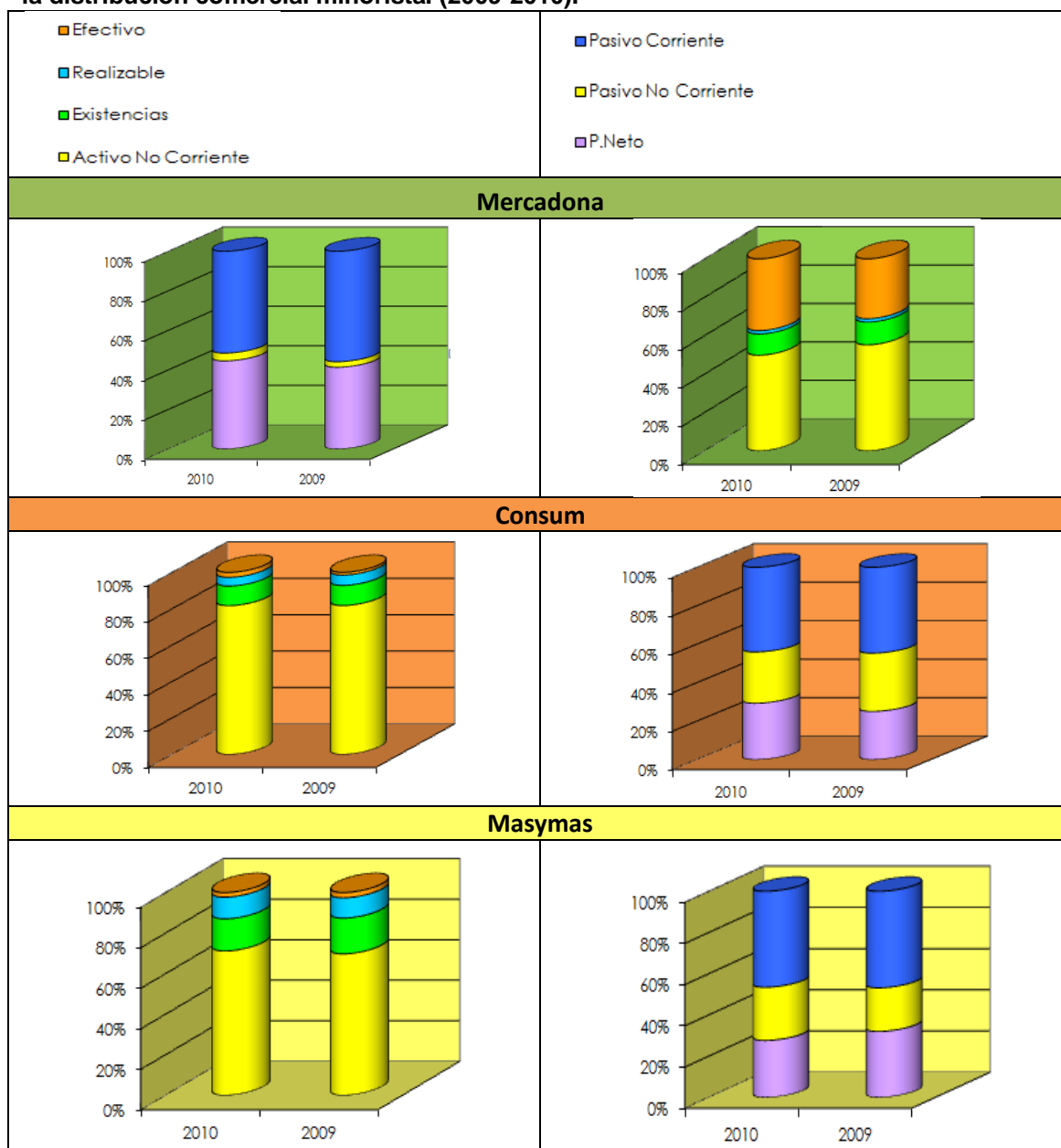
5.4.4. Análisis económico-financiero

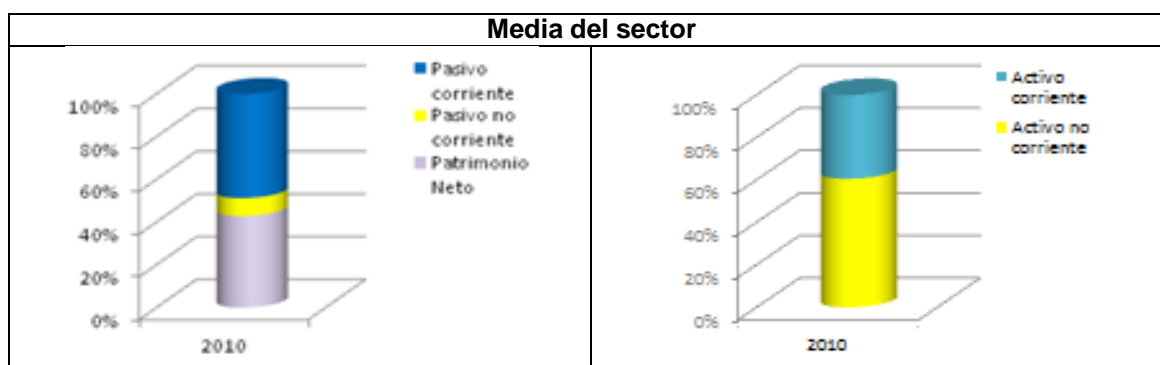
A lo largo de este apartado se analizará y comparará la situación económica y financiera de Mercadona con la de sus principales competidores en la Comunidad Valenciana, Consum y Masymas. El objetivo es obtener una visión más amplia y ajustada de nuestra empresa que nos ayude a redactar y a proponer unas conclusiones y recomendaciones más coherentes y ajustadas a la realidad de la empresa.

5.4.4.1. Análisis patrimonial

En primer lugar, realizaremos un análisis comparativo de la situación patrimonial de las tres empresas y de la media del sector con el fin de obtener una visión general de las mismas que nos ayude con el posterior análisis de ratios.

Figura 12: Análisis horizontal de Mercadona, Consum y Masymas y media del sector de la distribución comercial minorista. (2009-2010).





Fuente: Elaboración propia partir de la información contenida en las Cuentas Anuales para 2010 de Mercadona, Consum y Masymas.

Tabla 44: Comparación en términos relativos de las distintas magnitudes del activo y pasivo y patrimonio neto para Mercadona, Consum, Masymas y media del sector (2009-2010).

2010 2009	ANC	AC	Existencias	Realizable	Efectivo	PN	PNC	PC
Mercadona	49,86 55,25	50,14 44,76	11,07 11,86	1,72 1,72	37,35 31,17	44,57 41,35	3,97 2,8	51,47 55,85
Consum	81,76 81,82	18,24 18,18	10,78 11,07	4,77 5,67	2,69 1,44	29,32 25,05	26,67 30,29	44,01 44,66
Masymas	71,22 69,77	28,78 30,23	15,88 17,69	10,69 9,97	2,22 2,58	27,65 32,03	25,82 21,15	46,52 46,82
Sector /10	60,55	39,45				42,89	8,38	48,73

Fuente: Elaboración propia partir de la información contenida en las Cuentas Anuales para 2010 de Mercadona, Consum y Masymas.

La situación patrimonial de Mercadona, ya analizada en el punto 5.3 de este trabajo, sigue la tendencia del sector de la distribución comercial minorista. De esta forma, presenta un activo equilibrado entre sus dos magnitudes, con un activo a largo plazo ligeramente superior al corriente. Su financiación procede en su mayoría de deudas contraídas a corto plazo y de su autofinanciación, presentando un pasivo no corriente casi inexistente. Esta situación de aparente desequilibrio genera un fondo de maniobra negativo propio de las empresas del sector y nada preocupante si la empresa tiene una buena gestión de sus deudas y de sus plazos de cobro y pago como es el caso de Mercadona.

En el caso de Consum, observamos un activo en el que predomina el inmovilizado representando más del 80% del volumen total. Dentro del activo corriente la principal magnitud son las existencias, seguidas del realizable. El efectivo representa tan solo un 2,7% lo que podría acarrear posibles problemas de liquidez pues ésta dependerá de la conversión de su realizable y existencias en efectivo.

Su financiación proviene también en su mayoría de las deudas contraídas a corto plazo aunque en esta empresa el volumen de esta magnitud es menor, en torno al 44% ya que el pasivo no corriente tiene una mayor presencia que en el caso de Mercadona (26,67%). Esta situación genera también un fondo de maniobra negativo como más tarde veremos

Por último, Masymas presenta una estructura patrimonial similar a la de Consum tanto en su activo como en su pasivo y patrimonio neto aunque con ligeras diferencias. La masa de activo corriente es ligeramente superior debido a un mayor



volumen de existencias y realizable, no así de efectivo lo que nuevamente puede ocasionar una liquidez insuficiente. Por otra parte, también presenta un volumen de deudas a corto plazo superior al de Consum y su patrimonio neto y pasivo no corriente son ligeramente inferiores.

5.4.4.1. Análisis de los principales ratios

El análisis comparativo de los principales ratios nos va a permitir conocer con mayor profundidad la situación económica y financiera de Mercadona frente a sus competidoras.

Tabla 45: Principales ratios de Mercadona, Consum y Masymas (2009-2010)

2010 2009	Mercadona	Consum	Masymas
Ratio de Liquidez (%)	97,42	41,44	61,87
	80,12	40,71	64,57
Ratio de endeudamiento (%)	55,43	70,68	72,35
	58,65	74,95	67,97
Rentabilidad Económica (ROA) (%)	11,07	4,78	3,70
	8,11	5,51	3,51
Rentabilidad Financiera (ROE) (%)	17,64	9,81	11,86
	14	10,81	9,08
Fondo de maniobra	-67.008	-190.920.776	-17.565.161,23
Período Medio de Cobro (días)	-506.232	-187.914.436	-13.058.502,69
	2	7	19
Período Medio de Pago (días)	1	8	15
	75	69	74
	70	62	65

Fuente: Elaboración propia partir de la información contenida en las Cuentas Anuales para 2010 de Mercadona, Consum y Masymas.

En primer lugar diagnosticaremos la capacidad de las tres cadenas de supermercados para hacer frente a sus pagos a corto plazo. En comparación con sus competidoras, la liquidez de Mercadona es inmejorable pues, a pesar de estar ligeramente por debajo del límite recomendable, su ratio de liquidez mejora en el año 2010 situándose próxima a 1 por lo que su capacidad para hacer frente a las deudas dependerá de cómo cobre y pague.

No es el caso de Masymas y Consum cuyos ratios están muy por debajo de los valores deseables lo que indica posibles problemas de liquidez. En el caso de Consum, su ratio mejora pero es extremadamente bajo debido a su exceso de deuda a corto plazo y su escaso activo corriente.

Por otra parte, Masymas mejora ligeramente de un año a otro debido a la disminución de su activo corriente en menor medida que su deuda a corto plazo el año 2010.

En lo que respecta a la cantidad y a la calidad de su deuda se observan también importantes diferencias entre Mercadona y las otras dos empresas. Así, mientras que Mercadona presenta un endeudamiento favorable y dentro de los valores aconsejables, las otras dos empresas presentan una deuda excesiva. Tal como pudimos ver, la masa patrimonial de patrimonio neto no supera el 30% del total de la financiación de las empresas, lo que supone una pérdida de autonomía financiera y una descapitalización nada favorable pues les hace depender en exceso de sus



deudas con terceros. Además este endeudamiento mejora en el caso de Consum pero empeora su situación para Masymas en el año 2010.

En cuanto a la rentabilidad económica o rendimiento de su activo, Mercadona es la única que mejora considerablemente su productividad debido al incremento de su BAII en el año 2010. La mejora es casi imperceptible en el caso de Masymas y Consum reduce su rendimiento en más de un 1%. Es por ello que deberían tratar de mejorar la rotación de su activo ajustando al máximo los precios para así poder vender el máximo número de productos tal como lo está haciendo Mercadona. La mejora de su margen de ventas no sería muy aconsejable dado que ello conllevaría aumentar sus precios de venta para reducir costes lo que no sería favorable debido al sector en el que se desenvuelven y la situación actual de crisis.

La rentabilidad también mejora para Mercadona a la que se une Masymas con mejoras de más del 3% respecto al año anterior. En cambio Consum experimenta de nuevo una caída debido a la ligera capitalización experimentada en 2010 que no fue acompañada por un gran incremento de su resultado del ejercicio.

El fondo de maniobra es negativo para las tres entidades lo que no debería suponer un problema pues, como ya se ha comentado, el sector de la distribución minorista se caracteriza por la inmediatez en el cobro y el poder de negociación con los proveedores. Aún así llama la atención las grandes diferencias existentes entre ellas llegando Consum a casi cuadruplicar el Fondo de Maniobra negativo de Mercadona y superando Masymas los 17 millones negativos. Esto se debe, tal como sugería su análisis patrimonial, al escaso volumen de activo corriente en ambas empresas.

Sus períodos de cobro son también superiores a los de Mercadona, destacando el caso de Masymas en el que llega hasta los 19 días en 2010 pero no viene compensados con un plazo de pago elevado.

Por todo ello, podemos afirmar que tanto Consum como Masymas se encuentran en una situación de cierto desequilibrio con una tesorería muy degradada y un endeudamiento y una rentabilidad media que podrían derivar en mayores problemas de financiación a largo plazo. Es por ello que deberían mejorar su estructura patrimonial incrementando la liquidez de sus activos y su volumen de activo corriente así como reducir sus deudas a corto plazo y mediante una capitalización de su financiación.

En cambio, Mercadona se encuentra en una situación excepcional respecto a sus competidoras en la Comunidad Valenciana presentando un escaso endeudamiento y una buena rentabilidad.



6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez estudiada la situación en la que se encuentra Mercadona a través de los diferentes análisis realizados, estamos en situación de poder redactar nuestras conclusiones y recomendaciones.

En primer lugar, se redactarán las conclusiones y recomendaciones desde un enfoque multidimensional, que hacen referencia a la situación económico-financiera de la empresa. Por último, se presentarán unas conclusiones finales sobre la estrategia seguida por la empresa a modo de resumen de este Trabajo Final.

Enfoque multidimensional

Tras realizar un análisis a fondo de la situación económica y financiera de la empresa Mercadona S.A. a partir de las Cuentas Anuales de los ejercicios económicos de los años 2009 y 2010 se han llegado a las siguientes conclusiones:

Puntos fuertes de la empresa

Empresa en expansión

Mercadona es una empresa en expansión ya que ha incrementado sus masas patrimoniales tanto de activo como de pasivo en el año 2010.

Política de financiación adecuada

La empresa posee un endeudamiento muy favorable caracterizado por la deuda a corto plazo y la autofinanciación y un pasivo a largo plazo casi inexistente. En el ejercicio 2010 disminuye su pasivo corriente en términos relativos a favor de una mayor capitalización lo que favorece una estructura patrimonial más equilibrada mejorando la autonomía financiera de Mercadona. Además los gastos financieros no son excesivos y el coste de la deuda se reduce de un año a otro por lo que podemos concluir afirmando que la deuda está muy bien gestionada.

Buena conversión de su activo corriente en líquido

El grado de conversión del activo corriente en activo líquido es más que suficiente debido a la inmediatez con la que la empresa realiza sus cobros y a la buena negociación con sus interproveedores de sus plazos de pago.

Es por ello que, a pesar de que el ratio de liquidez de Mercadona es algo ajustado dando lugar a una estructura patrimonial un tanto de desequilibrada en la que una parte de su pasivo corriente está siendo financiado por activo no corriente, la empresa no tiene problemas para afrontar sus deudas debido a su adecuada política de financiación.

Mejora en su rentabilidad económica y financiera

Tal como se estudió anteriormente, su apalancamiento financiero se reduce pero es positivo mayor a 1 lo que indica que la deuda aumenta la rentabilidad y por tanto es conveniente para esta.



Puntos débiles de la empresa

Un posible punto débil de la cadena podría ser su exceso de efectivo. La empresa posee un ratio de disponibilidad elevado consecuencia de la importante presencia de la masa de “Efectivo” dentro de su activo corriente que tal vez le esté haciendo perder rentabilidad.

A pesar de ello, podemos afirmar que su situación es inmejorable y las posibles debilidades que se puedan encontrar al analizar sus ratios se ven compensadas con otras partidas y no son trascendentes para el buen funcionamiento de Mercadona.

Recomendaciones

A la vista de la excepcional situación en la que se encuentra Mercadona, una posible recomendación sería la expansión a otros mercados. Con ello conseguiría diversificar riesgos y evitaría la dependencia del mercado español. Además conseguiría incrementar sus beneficios y evitar un posible estancamiento futuro. No obstante, la compañía aún tiene muchas posibilidades de crecimiento en el mercado nacional y entre sus objetivos está entrar en los mercados italiano y francés.

Conclusiones finales

Como se ha podido comprobar, Mercadona posee una situación económica y financiera envidiable que, aún en tiempos de crisis, le ha permitido mejorar creciendo año tras año mediante la apertura de nuevos supermercados en todo el territorio nacional.

Su estrategia la diferencia del resto de competidores y le ha valido el liderazgo en el mercado nacional cerrando el año 2011 como líder indiscutible de ventas en el mercado español por encima del gigante Carrefour.

Sinónimo de calidad y garantía, las claves de su éxito no son otras que la calidad de su marca blanca “Hacendado” y el precio asequible que tienen sus productos, dos factores de gran importancia en el momento de crisis actual.

Su éxito se afianza sobre una serie de conceptos muy simples y claros. Los clientes de Mercadona son “el jefe” y siempre tienen la razón. Las tiendas nunca superan los 1.200 metros cuadrados de superficie y ofrecen estrictamente productos de alimentación, limpieza, aseo personal y perfumería.

Además, Mercadona se ocupa de reducir las opciones de diversas marcas a través de la prescripción de productos de calidad, servidos por el menor número posible de proveedores y siempre a precios bajos.

Son de gran importancia las relaciones que mantiene con sus interproveedores, más de 100 empresas muchas de las cuales solo cuentan con Mercadona como único cliente. Esta apuesta por las marcas blancas de las que proceden un tercio de sus ventas y su inversión en tecnología y logística son importantes factores de su éxito.

Por otra parte, tal como establece su Modelo de la Calidad Total, los trabajadores son también un pilar importante para la cadena. Sus más de 63.000 trabajadores tienen contratos indefinidos y reciben 20 veces más formación que la media de los trabajadores del sector de la distribución, lo que les hace más productivos.



Su apuesta por las mejoras medioambientales e inversión en proyectos sociales completan la estrategia de este gigante valenciano de la distribución cuyo éxito ha sido objeto de estudio de reputadas instituciones.

Por todo ello, Mercadona es considerada única en el sector de la distribución minorista y modelo a seguir por sus principales competidores. Con estos favorecedores resultados y el gran impulso que están recibiendo las “marcas blancas” de Mercadona, la cadena de Juan Roig sigue expandiéndose año tras año contando siempre con la fidelización de los numerosos clientes que está teniendo actualmente.



7. BIBLIOGRAFÍA

CONSEJO DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE LA COMUNIDAD

VALENCIANA. OFICINA COMERCIO Y TERRITORIO. Evolución del sector comercial valenciano en el contexto de la crisis económica. Balance 2007-2011. *www.pateco.es. Informes.*

<<http://www.pateco.es/nuevoDiseno/informe.php?idInforme=48>>. [En línea] [Citado: 3 11 2011.]

—. Informe anual de la distribución comercial minorista en la Comunidad Valenciana 2010.

www.pateco.es, Informe distribución comercial minorista

<<http://www.pateco.es/nuevoDiseno/informe.php?idInforme=34&menu=12>>. [En línea] [Citado: 20 10 2011.]

CONSUM. *www.consum.es.* [En línea] [Citado: 05 12 2011.]

CONSUM COOPERATIVA. *Cuentas Anuales de Consum Cooperativa para el ejercicio 2010.* s.l. : Registro Mercantil de Valencia.

DE LOS LLANOS MATEA, MARÍA Y S. MORA, JUAN. 2009. La evolución de la regulación del comercio minorista en España y sus implicaciones. *www.bde.es. Publicaciones, documentos de trabajo.* <<http://www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/>>. [En línea] [Citado: 20 10 2011.]

FUNCAS. Previsiones económicas para España 2011-2012. *www.funcas.es.* [En línea] [Cited: 6 11 2011.]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *www.ine.es.* . [En línea] [Citado: 23 10 2011.]

—. Índices de Comercio al por Menor (ICM). Base 2005. Septiembre 2011. Datos provisionales. *www.ine.es. Notas de prensa.* <<http://www.ine.es/prensa/prensa.htm>>. [En línea] [Citado: 26 10 2011.]

JUAN FORNÉS FORNÉS, S.A. *Cuentas Anuales de Juan Fornés Fornés S.A. para el ejercicio 2010.* s.l. : Registro Mercantil de Alicante.

LOBERA SUBIRÀ, M. ESTHER. La importancia de la marca. Marcas de fabricante y marcas "blancas". Evolución y tendencias. *www.ub.edu. Cafè fòrum de la Facultat d'Economia i Empresa.* <<http://www.ub.edu/economiaempresa/cafe-forum/>>. [En línea] [Citado: 7 12 2011.]

MASYMAS. *www.masymas.es.* [En línea] [Citado: 5 12 2011.]

MERCADONA. *www.mercadona.es.* [En línea] [Citado: 4 12 2011.]

—. *Cuentas Anuales de Mercadona S.A. del ejercicio 2010.* Valencia : Registro Mercantil.

RODRÍGUEZ ENRÍQUEZ, EDUARDO (2005). El comercio minorista en la Comunidad Valenciana. Un estudio de la competitividad de las empresas por sectores. *portales.gva.es.* [En línea] [Citado: 3 11 2011.]

SABI. *sabi.bvdep.com.* [En línea] [Citado: 14 12 2011.]



8. ANEXOS

BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.1

NIF: A-46103834		UNIDAD (1):	
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.		Euros: 09001 <input type="checkbox"/>	Miles: 09002 <input checked="" type="checkbox"/>
Espacio destinado para las firmas de los administradores		Millones: 09003 <input type="checkbox"/>	
ACTIVO	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2.010 (2)	EJERCICIO 2.009 (3)
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11000	2.523.123	2.519.145
I. Inmovilizado intangible	11100 NOTA 5	64.863	69.032
1. Desarrollo	11110		
2. Concesiones	11120	45.835	40.287
3. Patentes, licencias, marcas y similares	11130		
4. Fondo de comercio	11140		
5. Aplicaciones informáticas	11150	8.710	12.277
6. Investigación	11160		
7. Otro inmovilizado intangible	11170	10.318	16.468
II. Inmovilizado material	11200 NOTA 6	2.371.547	2.369.514
1. Terrenos y construcciones	11210	1.411.945	1.345.217
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	11220	844.182	931.567
3. Inmovilizado en curso y anticipos	11230	115.420	92.730
III. Inversiones inmobiliarias	11300		
1. Terrenos	11310		
2. Construcciones	11320		
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	11400 NOTA 9	30.000	
1. Instrumentos de patrimonio	11410	30.000	
2. Créditos a empresas	11420		
3. Valores representativos de deuda	11430		
4. Derivados	11440		
5. Otros activos financieros	11450		
6. Otras inversiones	11460		
V. Inversiones financieras a largo plazo	11500 NOTA 8	40.184	68.603
1. Instrumentos de patrimonio	11510	3.092	27.822
2. Créditos a terceros	11520		
3. Valores representativos de deuda	11530	25.252	30.069
4. Derivados	11540		
5. Otros activos financieros	11550	11.840	10.712
6. Otras inversiones	11560		
VI. Activos por impuesto diferido	11600 NOTA 14	16.529	11.996
VII. Deudas comerciales no corrientes	11700		

(1) Marque la casilla correspondiente según exprese las cifras en unidades, miles o millones de euros. Todos los documentos que integran las cuentas anuales deben elaborarse en la misma unidad.
(2) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(3) Ejercicio anterior.



BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.2

NIF: <u>A-46103834</u>		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.				
_____ _____				
ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO <u>2.010</u> (1)	EJERCICIO <u>2.009</u> (2)
B) ACTIVO CORRIENTE	12000		2.537.435	2.040.005
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	12100			
II. Existencias	12200		560.003	540.868
1. Comerciales	12210		560.003	540.868
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	12220			
3. Productos en curso	12230			
a) De ciclo largo de producción	12231			
b) De ciclo corto de producción	12232			
4. Productos terminados	12240			
a) De ciclo largo de producción	12241			
b) De ciclo corto de producción	12242			
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	12250			
6. Anticipos a proveedores	12260			
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	12300		75.837	68.244
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12310			
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	12311			
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	12312			
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	12320			
3. Deudores varios	12330		75.837	68.244
4. Personal	12340			
5. Activos por impuesto corriente	12350			
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	12360			
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	12370			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	12400			
1. Instrumentos de patrimonio	12410			
2. Créditos a empresas	12420			
3. Valores representativos de deuda	12430			
4. Derivados	12440			
5. Otros activos financieros	12450			
6. Otras inversiones	12460			
(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.				



BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.3

NIF: A-46103834		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.				
ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2.010 (1)	EJERCICIO 2.009 (2)
V. Inversiones financieras a corto plazo	12500	NOTA 8	4.817	1.554
1. Instrumentos de patrimonio	12510			
2. Créditos a empresas	12520			
3. Valores representativos de deuda	12530		4.817	1.551
4. Derivados	12540			
5. Otros activos financieros	12550			3
6. Otras inversiones	12560			
VI. Periodificaciones a corto plazo	12600	NOTA 8	6.552	8.440
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12700	NOTA 13	1.890.226	1.420.899
1. Tesorería	12710		1.095.226	1.230.899
2. Otros activos líquidos equivalentes	12720		795.000	190.000
TOTAL ACTIVO (A + B)	10000		5.060.558	4.559.150
<p>(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.</p>				



BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B2.1

NIF: A-46103834		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.				
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2.010 (1)	EJERCICIO 2.009 (2)
A) PATRIMONIO NETO	20000		2.255.241	1.885.041
A-1) Fondos propios	21000	NOTA 10	2.253.934	1.882.965
I. Capital	21100			
1. Capital escriturado	21110		15.921	15.921
2. (Capital no exigido)	21120			
II. Prima de emisión	21200		1.736	1.736
III. Reservas	21300		1.845.312	1.602.008
1. Legal y estatutarias	21310		3.184	3.184
2. Otras reservas	21320		1.842.128	1.598.824
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	21400	NOTA 10	(6.968)	(6.968)
V. Resultados de ejercicios anteriores	21500			
1. Remanente	21510			
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	21520			
VI. Otras aportaciones de socios	21600			
VII. Resultado del ejercicio	21700		397.933	270.268
VIII. (Dividendo a cuenta)	21800			
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	21900			
A-2) Ajustes por cambios de valor	22000		464	974
I. Activos financieros disponibles para la venta	22100	NOTA 4-d	464	974
II. Operaciones de cobertura	22200			
III. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	22300			
IV. Diferencia de conversión	22400			
V. Otros	22500			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	23000	NOTA 11	843	1.102
B) PASIVO NO CORRIENTE	31000		200.874	127.872
I. Provisiones a largo plazo	31100	NOTA 12	23.446	15.099
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	31110			
2. Actuaciones medioambientales	31120			
3. Provisiones por reestructuración	31130			
4. Otras provisiones	31140			

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(2) Ejercicio anterior.



BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B2.2

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2.010 (1)	EJERCICIO 2.009 (2)
NIF: A-46103634		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.				
II. Deudas a largo plazo	31200	NOTA 13	19.937	21.698
1. Obligaciones y otros valores negociables	31210			
2. Deudas con entidades de crédito	31220		7.967	10.303
3. Acreedores por arrendamiento financiero	31230			
4. Derivados	31240			
5. Otros pasivos financieros	31250		11.970	11.395
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	31300			
IV. Pasivos por impuesto diferido	31400	NOTA 14	157.491	91.075
V. Periodificaciones a largo plazo	31500			
VI. Acreedores comerciales no corrientes	31600			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo	31700			
C) PASIVO CORRIENTE	32000		2.604.443	2.546.237
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	32100			
II. Provisiones a corto plazo	32200			
III. Deudas a corto plazo	32300		2.371	2.426
1. Obligaciones y otros valores negociables	32310			
2. Deudas con entidades de crédito	32320	NOTA 13	2.371	2.426
3. Acreedores por arrendamiento financiero	32330			
4. Derivados	32340			
5. Otros pasivos financieros	32350			
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	32400			
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	32500		2.602.072	2.543.811
1. Proveedores	32510		1.893.403	1.949.407
a) Proveedores a largo plazo	32511			
b) Proveedores a corto plazo	32512			
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	32520	NOTA 17	67.458	5.862
3. Acreedores varios	32530		265.041	262.025
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	32540		168.006	161.563
5. Pasivos por impuesto corriente	32550	NOTA 14	27.620	
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	32560	NOTA 14	180.544	164.954
7. Anticipos de clientes	32570			
VI. Periodificaciones a corto plazo	32600			
VII. Deuda con características especiales a corto plazo	32700			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	30000		5.060.556	4.569.150

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(2) Ejercicio anterior.



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.1

NIF: A-46103834				
DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A.				
		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
(DEBE) / HABER		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2.010 (1)	EJERCICIO 2.009 (2)
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
1. Importe neto de la cifra de negocios	40100	NOTA 16	15.242.859	14.402.371
a) Ventas	40110		15.242.859	14.402.371
b) Prestaciones de servicios	40120			
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	40200			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	40300			
4. Aprovisionamientos	40400	NOTA 16	(11.411.277)	(10.955.258)
a) Consumo de mercaderías	40410		(11.411.277)	(10.955.258)
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	40420			
c) Trabajos realizados por otras empresas	40430			
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	40440			
5. Otros ingresos de explotación	40500		27.287	28.196
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	40510		20.130	19.840
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	40520		7.157	6.356
6. Gastos de personal	40600	NOTA 16	(1.876.569)	(1.808.030)
a) Sueldos, salarios y asimilados	40610		(1.457.781)	(1.397.580)
b) Cargas sociales	40620		(418.808)	(410.470)
c) Provisiones	40630			
7. Otros gastos de explotación	40700		(1.013.107)	(941.364)
a) Servicios exteriores	40710	NOTA 16	(985.431)	(913.942)
b) Tributos	40720		(21.723)	(20.785)
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	40730		(52)	(173)
d) Otros gastos de gestión corriente	40740		(5.901)	(6.464)
8. Amortización del inmovilizado	40800	NOTAS 5 Y 6	(406.328)	(348.609)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	40900	NOTA 11	369	864
10. Excesos de provisiones	41000			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	41100	NOTA 6	(3.087)	(6.530)
a) Deterioro y pérdidas	41110		(4.586)	(6.545)
b) Resultados por enajenaciones y otras	41120		1.499	15
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	41200			
13. Otros resultados	41300			
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	49100		660.147	369.640
(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.				



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.2

(DEBE) / HABER		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2.010 (1)	EJERCICIO 2.009 (2)
NIF: A-46103834 DENOMINACIÓN SOCIAL: MERCADONA, S.A. Espacio destinado para las firmas de los administradores				
14. Ingresos financieros	41400		40.593	22.446
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	41410		432	551
a 1) En empresas del grupo y asociadas	41411			
a 2) En terceros	41412		432	551
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	41420		40.161	21.895
b 1) De empresas del grupo y asociadas	41421			
b 2) De terceros	41422		40.161	21.895
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	41430			
15. Gastos financieros	41500		(23.192)	(25.269)
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	41510			
b) Por deudas con terceros	41520		(23.192)	(25.269)
c) Por actualización de provisiones	41530			
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	41600			
a) Cartera de negociación y otros	41610			
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	41620			
17. Diferencias de cambio	41700			
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	41800	NOTA 9	(14.000)	(6.285)
a) Deterioros y pérdidas	41810		(14.000)	(6.906)
b) Resultados por enajenaciones y otras	41820			621
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	42100			
a) Incorporación al activo de gastos financieros	42110			
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	42120			
c) Resto de ingresos y gastos	42130			
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	49200		3.401	(9.108)
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	49300		563.548	360.532
20. Impuestos sobre beneficios	41900	NOTA 14	(165.615)	(90.264)
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 20)	49400		397.933	270.268
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS				
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	42000			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 21)	49500		397.933	270.268

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(2) Ejercicio anterior.



JUAN FORNÉS FORNÉS, S.A.

Balances de situación al 31 de diciembre de 2010 y 2009
(Expresado en euros)

ACTIVO	Notas	2010	2009
ACTIVO NO CORRIENTE		70.627.596,88	54.757.162,90
Inmovilizado intangible	5	16.999.955,91	8.663.905,12
Fondo de comercio		13.746.072,78	5.168.960,39
Aplicaciones informáticas		133.225,13	96.217,73
Otro inmovilizado intangible		3.120.658,00	3.398.727,00
Inmovilizado material	6	34.101.309,77	30.008.211,82
Terrenos y construcciones		5.582.421,24	5.686.926,04
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		28.518.888,53	24.321.285,78
Inversiones financieras a largo plazo	7	19.335.185,47	16.016.061,66
Créditos a terceros	7.2	18.462.334,90	15.136.263,28
Instrumentos de patrimonio		81.828,04	86.299,48
Valores representativos de deuda		288.400,00	417.940,00
Otros activos financieros	7.1	502.622,53	375.558,90
Activos por impuesto diferido	14.2	91.139,73	78.984,30
ACTIVO CORRIENTE		28.506.298,39	23.800.798,00
Existencias	9	15.723.650,99	13.925.698,02
Comerciales		15.723.650,99	13.925.698,02
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	7, 8	10.550.612,72	7.845.470,36
Clientes por ventas y prestaciones de servicios		252.995,30	300.448,33
Deudores varios		9.699.643,05	7.540.488,65
Personal		6.521,31	4.533,38
Otros créditos con las Administraciones Públicas		591.453,06	-
Inversiones financieras a corto plazo	7	36.235,40	1.878,24
Otros activos financieros		36.235,40	1.878,24
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		2.195.799,28	2.027.752,38
Tesorería		2.195.799,28	2.027.752,38
TOTAL ACTIVO		99.033.895,27	78.567.961,30

JUAN FORNÉS FORNÉS, S.A.

Balances de situación al 31 de diciembre de 2010 y 2009
(Expresado en euros)

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Notas	2010	2009
PATRIMONIO NETO		27.387.659,89	25.058.540,81
FONDOS PROPIOS		27.384.554,07	25.052.329,57
Capital	10.1	300.506,05	300.506,05
Capital escriturado		300.506,05	300.506,05
Reservas	10.2	24.751.823,52	23.276.945,81
Legal y estatutarias		60.101,21	60.101,21
Otras reservas		24.691.722,31	23.216.844,60
Resultado del ejercicio	3	2.332.224,50	1.474.877,71
SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	11	3.105,52	6.211,24
PASIVO NO CORRIENTE		25.574.770,06	16.650.119,40
Provisiones a largo plazo	12	303.799,13	263.281,03
Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal		303.799,13	263.281,03
Deudas a largo plazo		24.157.729,10	16.033.460,79
Deudas con entidades de crédito	13	24.123.143,99	16.002.573,15
Otros pasivos financieros		34.585,11	30.887,64
Pasivos por impuesto diferido	14.2	1.113.241,83	353.377,58
PASIVO CORRIENTE		46.071.459,62	36.859.301,69
Deudas a corto plazo	13	9.114.700,69	6.891.096,96
Deudas con entidades de crédito		9.103.945,20	6.866.505,20
Acreedores por arrendamiento financiero		-	24.591,76
Otros pasivos financieros		10.755,49	-
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		36.956.758,93	29.968.204,73
Proveedores		28.975.617,30	23.839.608,32
Acreedores varios		5.365.699,19	3.788.297,50
Personal (remuneraciones pendientes de pago)		1.884.477,12	1.634.015,81
Pasivos por impuesto corriente		1.147,04	10.696,04
Otras deudas con las Administraciones Públicas		729.818,28	695.587,06
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		99.033.895,27	78.567.961,30

Pedreguer, 31 de marzo de 2011



JUAN FORNÉS FORNÉS, S.A.

**Cuentas de pérdidas y ganancias correspondientes a los ejercicios anuales
terminados el 31 de diciembre de 2010 y 2009**
(Expresado en euros)

	Notas	2010	2009
Importe neto de la cifra de negocios	16.1	193.934.834,28	181.142.642,93
Ventas		193.925.148,31	181.135.936,89
Prestaciones de servicios		9.685,97	6.706,04
Aprovisionamientos	16.2	(153.254.562,54)	(141.407.138,77)
Consumo de mercaderías		(153.254.562,54)	(141.407.138,77)
Otros ingresos de explotación		27.409.236,59	23.026.170,42
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		27.375.268,59	23.026.170,42
Subvenciones de explotación		33.968,00	-
Gastos de personal		(30.683.869,43)	(28.586.078,80)
Sueldos, salarios y asimilados		(24.580.280,59)	(22.978.221,99)
Cargas sociales	16.3	(6.103.588,84)	(5.786.982,35)
Provisiones		-	179.125,54
Otros gastos de explotación	16.4	(26.568.854,27)	(23.925.787,66)
Servicios exteriores		(25.882.794,69)	(23.296.775,73)
Tributos		(645.434,04)	(547.111,18)
Otros gastos de gestión corriente		(40.624,98)	(81.900,75)
Amortización del inmovilizado	5 y 6	(7.134.646,59)	(7.023.811,46)
Imputación de subvenciones	11	4.436,74	4.436,74
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	6.1	(40.589,63)	(467.139,87)
Deterioros y pérdidas		-	(381.238,01)
Resultados por enajenaciones y otras		(40.589,63)	(85.901,86)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		3.665.985,15	2.759.293,53
Ingresos financieros		602.721,89	456.820,35
De participaciones en instrumentos de patrimonio		1.881,41	44.766,47
En terceros		1.881,41	44.766,47
De valores negociables y otros instrumentos financieros		600.840,48	412.053,88
De empresas del grupo y asociadas		583.205,17	364.282,88
De terceros		17.635,31	47.771,00
Gastos financieros		(892.176,87)	(1.007.993,72)
Por deudas con terceros		(892.176,87)	(1.007.993,72)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		(129.540,00)	(82.060,00)
Deterioros y pérdidas		(129.540,00)	(82.060,00)
RESULTADO FINANCIERO		(418.994,88)	(633.233,37)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		3.246.990,17	2.130.060,16
Impuesto sobre beneficios	14.1	(914.765,67)	(655.182,45)
RESULTADO DEL EJERCICIO	3	2.332.224,50	1.474.877,71

Pedreguer, 31 de marzo de 2011



CONSUM S.D.A. COOP. VALENCIANA
BALANCE DE SITUACION PARA LOS EJERCICIOS ANUALES TERMINADOS EN 31 DE ENERO DE 2010 Y 2009
(Expresadas en enteros de euro)

ACTIVO	Nota de la Memoria	31-ene-10	31-ene-09
A) ACTIVO NO CORRIENTE		605.671.314	580.706.404
I. Inmovilizado intangible	5	121.387.286	121.983.515
2. Concesiones		2.037.544	2.350.856
4. Fondo de Comercio		115.974.742	116.076.965
5. Aplicaciones Informáticas		2.743.728	2.753.522
6. Otro inmovilizado intangible		631.272	802.172
II. Inmovilizado Material	6	466.263.548	441.630.125
1. Terrenos y Construcciones		212.768.833	200.334.657
2. Instalaciones técnicas y otro inmov. material		226.853.551	224.495.514
3. Inmovilizado en curso y anticipos		26.641.164	16.799.954
III. Inversiones Inmobiliarias	7	9.933.731	9.986.608
1. Terrenos		8.263.655	8.263.655
2. Construcciones		1.670.076	1.722.953
V. Inversiones financieras a largo plazo	11 y 12	6.895.273	5.946.491
1. Instrumentos de patrimonio		1.398.171	1.238.031
2. Créditos a terceros		691.335	676.808
3. Valores representativos de deuda		20.000	0
5. Otros activos financieros		4.785.767	4.031.652
VI. Activos por impuesto diferido	20	1.191.476	1.159.665
B) ACTIVO CORRIENTE		135.080.576	129.030.681
II. Existencias	14	79.861.765	78.578.031
1. Comerciales		79.859.361	78.575.627
6. Anticipos a proveedores		2.404	2.404
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	11 y 12	29.980.613	34.805.347
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		3.712.368	3.807.599
3. Deudores varios		855.191	845.642
4. Personal		79.175	69.016
5. Activos por impuesto corriente	20	0	251.886
6. Otros créditos con Administraciones Públicas	20	25.333.879	29.831.204
VI. Periodificaciones a corto plazo		5.336.521	5.430.460
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		19.901.677	10.216.843
1. Tesorería		19.901.677	10.216.843
TOTAL ACTIVO (A+B)		740.751.890	709.737.085

La Memoria adjunta forma parte integrante de las cuentas anuales del ejercicio terminado en 31 de enero de 2010.



CONSUMIDAD.COOP.VALENCIANA
BALANCE DE SITUACION PARA LOS EJERCICIOS ANUALES TERMINADOS EN 31 DE ENERO DE 2010 Y 2009
(Expresadas en enteros de euro)

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Notas de la Memoria	31-ene-10	31-ene-09
A) PATRIMONIO NETO		215.286.240	175.684.990
A-1) Fondos propios	15	220.107.647	179.412.100
I. Capital		141.369.036	111.949.869
1. Capital suscrito cooperativo		154.974.826	127.539.812
2. (Capital no exigido)		(13.605.790)	(15.589.943)
III. Reservas		57.998.876	47.991.864
1. Fondo de reserva obligatorio		45.737.367	47.991.864
2. Otras reservas		12.261.509	0
V. Excedente de la cooperativa		20.739.735	19.470.367
A-2) Ajustes por cambios de valor	13	(4.821.407)	(3.727.110)
II. Operaciones de cobertura		(4.821.407)	(3.727.110)
B) PASIVO NO CORRIENTE		197.567.360	215.014.193
III. Provisiones a largo plazo	17	367.702	369.863
4. Otras provisiones		367.702	369.863
IV. Deudas a largo plazo	18 y 19	197.199.658	214.644.330
2. Deudas con entidades de crédito		190.198.684	209.328.925
4. Derivados	13	6.825.620	5.204.898
6. Otros pasivos financieros		175.354	110.507
C) PASIVO CORRIENTE		327.898.290	319.037.902
I. Fondo de educación, formación y promoción a corto plazo	21	1.896.938	2.092.785
V. Deudas a corto plazo	18 y 19	87.719.930	80.798.319
2. Deudas con entidades de crédito		59.263.903	56.957.063
6. Otros pasivos financieros		28.456.027	23.841.256
VI. Deudas a corto plazo con empresas del grupo, asociadas y socios	19	8.558.802	7.335.135
3. Deudas con socios		8.558.802	7.335.135
VII. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	19	229.722.620	228.811.663
1. Proveedores		177.309.709	184.923.235
3. Acreedores varios		23.871.818	18.534.490
4. Personal (remuneraciones pdtes. de pago)		22.247.466	20.042.975
5. Pasivos por impuesto corriente	20	559.481	0
6. Otras deudas con Administraciones Públicas	20	5.734.146	5.310.963
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C+D)		740.751.890	709.737.085

La Memoria adjunta forma parte integrante de las cuentas anuales del ejercicio terminado en 31 de enero de 2010.



CONSUM S.D.A.D.COOP.VALENCIANA
CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS PARA LOS EJERCICIOS ANUALES TERMINADOS EN
31 DE ENERO DE 2010 Y 2009
(Expresadas en enteros de euro)

	Notas	31-ene-10	31-ene-09
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Importe neto de la cifra de negocios	24	1.519.449.497	1.489.567.318
a) Ventas		1.518.118.810	1.488.836.521
b) Prestaciones de servicios		1.330.687	730.797
4. Aprovisionamientos	24	(1.064.867.951)	(1.048.825.385)
a) Consumo de mercaderías		(1.055.474.527)	(1.039.228.239)
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles		(9.393.424)	(9.597.146)
5. Otros ingresos de explotación		3.802.852	2.685.623
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		3.253.214	2.202.085
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado	16	549.638	483.538
6. Gastos de personal	25	(25.336.610)	(36.212.481)
a) Sueldos, salarios y asimilados		(20.284.555)	(29.088.818)
b) Cargas Sociales		(5.052.055)	(7.123.663)
7. Adquisiciones a los socios	21	(171.645.044)	(157.769.953)
b) Servicios		(171.645.044)	(157.769.953)
8. Otros gastos de explotación		(169.727.131)	(157.930.291)
a) Servicios exteriores		(166.345.274)	(154.559.618)
b) Tributos		(2.431.994)	(2.158.470)
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op.comerc.	12	(151.354)	(248.150)
d) Otros gastos de Gestión corriente		(798.509)	(964.053)
9. Amortización del inmovilizado		(39.727.269)	(36.817.103)
12. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		(6.575.926)	(6.280.082)
a) Deterioro y pérdidas	6	(2.420.666)	(2.920.200)
b) Resultados por enajenaciones y otras	26	(4.155.260)	(3.359.882)
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		45.372.418	48.417.646
13. Ingresos financieros		515.746	967.413
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros			
b2) De terceros		515.746	967.413
14. Gastos financieros	18	(13.765.172)	(19.410.232)
b) Por deudas con terceros.		(13.765.172)	(19.410.232)
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	13	(395.003)	(1.032.627)
a) Cartera de negociación y otros.		(395.003)	(1.032.627)
A.2) RESULTADO FINANCIERO		(13.644.429)	(19.475.446)
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		31.727.989	28.942.200
18. Impuestos sobre beneficios.	20	(1.043.385)	(151.250)
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO DE OPER. CONTINUADAS		30.684.604	28.790.950
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS		0	0
19. Resultado del ejercicio de operaciones interrumpidas		0	0
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO		30.684.604	28.790.950
21. Dotación al fondo de formación y promoción cooperativa	21	(1.827.568)	(2.092.745)
22. Intereses de las aportaciones al capital social y de otros fondos	3	(8.117.301)	(7.227.838)
A.6) EXCEDENTE DE LA COOPERATIVA		20.739.735	19.470.367

La Memoria adjunta forma parte integrante de las cuentas anuales del ejercicio terminado en 31 de enero de 2010.