



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ANÁLISIS DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIO ESPAÑOL

ESTUDIO DEL CASO PARTICULAR DEL GRUPO EROSKI Y PROPUESTAS DE MEJORA

Eva María Garrido Vargas

DNI: 45799807-E

Trabajo Fin de Carrera

Tutora: Estefanía Osorio Acosta

Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN.....	7
2. OBJETIVO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	9
3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	11
4. ANTECEDENTES.....	16
5. DESARROLLO	25
5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	26
5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	37
5.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR.....	37
5.2.2 FACTORES DE INFLUENCIA PESTEL E INDICADORES.....	91
5.2.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	99
5.2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO INMEDIATO	104
5.2.5 DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	113
5.2.6 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS: MATRIZ MEFE.....	114
5.3 ANÁLISIS INTERNO	116
5.3.1 RECURSOS	116
5.3.2 CADENA DE VALOR	124
5.3.3 BENCHMARKING	125
5.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	128
5.3.5 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	136
5.3.6 MISIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO Y MEDIO PLAZO DE LA EMPRESA.....	147
5.3.7 ANÁLISIS DEL CATÁLOGO DE PRODUCTOS	151
5.3.8 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	158
5.3.9 DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	161
5.3.10 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS: MATRIZ MEFI.....	164
5.4 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	166
5.5 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	173
5.6 DESARROLLO Y CUANTIFICACIÓN DE LA MEJOR ESTRATEGIA	174
5.7 CONTROL.....	178
6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA	180
7. BIBLIOGRAFÍA.....	186
8. ANEXOS.....	189

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E IMAGENES

Figura 1 - Crecimiento anual del PIB de España y del de la UE de 2006 a 2010	17
Figura 2 - Evolución anual del PIB, el empleo y la tasa de paro de España de 2000 a 2012.....	20
Figura 3 - Evolución anual del Índice de Comercio Minorista de 2008 a 2012.....	21
Figura 4 - Organigrama de empresas que conforman el Grupo Eroski a 2012.....	27
Figura 5 - Esquema del Semáforo Nutricional de Eroski.....	29
Figura 6 - Representación del etiquetado del Semáforo Nutricional de Eroski.....	29
Figura 7 - Cuadro resumen de las clases de grasas en los alimentos.....	30
Figura 8 - Tabla resumen de los datos básicos de Eroski a 2012.....	31
Figura 9 - Gráfica de la evolución de las ventas de Eroski de 2005 a 2011.....	35
Figura 10 - Gráfica de la evolución del EBITDA de Eroski de 2005 a 2011.....	35
Figura 11 - Gráfica de la evolución del número de empleados de Eroski de 2005 a 2011.....	36
Figura 12 - Gráfica de la evolución de los socios de Eroski de 2005 a 2009.....	36
Figura 13 - Concepto de Distribución Comercial.....	40
Figura 14 - Ranquin de las principales empresas de distribución comercial en la UE.....	44
Figura 15 - Ranquin de los diez primeros grupos distribuidores de la UE en 2008.....	45
Figura 16 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por cifra de ventas y número de empleados.....	46
Figura 17 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por ingresos de explotación y resultado del ejercicio.....	46
Figura 18 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por activo y fondos propios.....	47
Figura 19 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por forma jurídica.....	47
Figura 20 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por rentabilidad y endeudamiento.....	47
Figura 21 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por comunidades autónomas y provincias.....	48
Figura 22 - Mapa de posicionamiento de los hipermercados y supermercados Eroski a 2012.....	49
Figura 23 - Cuota de mercado de los Cash & Carry en España a 2008.....	52
Figura 24 - Concepto del Comercio al por menor.....	53
Figura 25 - Evolución de los hipermercados en España de 2005 a 2007.....	55
Figura 26 - Ranquin de hipermercados en España a 2008.....	55
Figura 27 - Ranquin de supermercados en España a 2008.....	56
Figura 28 - Ranquin de las tiendas de descuento en España a 2008.....	58
Figura 29 - Ventajas e inconvenientes de la tienda de conveniencia.....	59
Figura 30 - Ranquin de las tiendas de conveniencia en España a 2008.....	59
Figura 31 - Mapa de posicionamiento de las Mercas existentes en España a 2012.....	60
Figura 32 - Ventajas e inconvenientes de la venta a domicilio.....	65
Figura 33 - Ventajas e inconvenientes de la venta mediante máquinas automáticas o vending.....	66
Figura 34 - Ventajas e inconvenientes de la venta por teléfono.....	66
Figura 35 - Ventajas e inconvenientes de la venta por correo.....	67
Figura 36 - Ventajas e inconvenientes de la venta por televisión o televenta.....	68

Figura 37 - Evolución trimestral del comercio electrónico en España por sectores económicos a 2011.....	69
Figura 38 - Distribución de los cuatro primeros grupos distribuidores de alimentos en España por clases de comercio.	71
Figura 39 - Cuotas de mercado de la alimentación comprada por los hogares según formatos comerciales.	72
Figura 40 - Evolución del mercado de alimentación seca por formato comercial en España en 2010.....	73
Figura 41 - Matriz de cobertura horaria y proximidad de los formatos comerciales en España a 2011.....	73
Figura 42 - Clasificación de los cinco primeros grupos distribuidores de alimentos en España a 2012 por el tipo de bien que ofertan al consumidor.	74
Figura 43 - Magnitudes del subsector de la distribución alimentaria en España a 2011.	77
Figura 44 - Magnitudes del subsector de la distribución alimentaria en España a 2011.	77
Figura 45 - Evolución del PIB de la distribución alimentaria sobre el PIB total de la economía española.	78
Figura 46 - Curva de concentración de las ventas de productos de alimentación a 2008.....	78
Figura 47 - Evolución bimensual del Índice de Ventas de 2007 a 2011.	79
Figura 48 - Cuotas del mercado de la distribución alimentaria de 1995 a 2009 según los formatos comerciales.	79
Figura 49 - Cuota del mercado de la distribución de alimentación envasada de 1994 a 2009 según los formatos comerciales.....	80
Figura 50 - Evolución del número de supermercados en España de 2000 a 2010.	80
Figura 51 - Evolución del número de hipermercados en España de 1973 a 2009.	81
Figura 52 - Media de ocupados y asalariados a 2009 en la distribución alimentaria.	81
Figura 53 - Distribución de las empresas del comercio por actividad principal de 2005 a 2009... 81	81
Figura 54 - Superficie comercial minorista por ramas de actividad.....	81
Figura 55 - Evolución de la productividad por formatos comerciales de 2000 a 2009.....	82
Figura 56 - Gráfico de la estructura polimorfa del mercado de la distribución alimentaria a 2012.	84
Figura 57 - Factores que determinan la elección de un establecimiento por parte del consumidor a 2011.....	90
Figura 58 - Cuotas del mercado de distribución alimentaria por formatos comerciales a 2012... 91	91
Figura 59 - Evolución de las cuotas del mercado de distribución alimentaria por formatos comerciales a 2012.....	91
Figura 60 - Indicadores socio-económicos y demográficos de España a 2012.	98
Figura 61 - Indicadores poblacionales de España por comunidades autónomas a 2012.	98
Figura 62 - Indicadores de rentabilidad, actividad y solvencia de la distribución alimentaria en España de 2001 a 2008.	99
Figura 63 - Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, 1991.	100
Figura 64 - Evolución de las cuotas de mercado de los principales grupos de distribución alimentaria de 2002 a 2008.	109
Figura 65 - Mapa de posicionamiento de Eroski en el mercado español de la distribución alimentaria a 2012.	110

Figura 66 - Concentración de los principales grupos de distribución alimentaria españoles por comunidades autónomas.....	111
Figura 67 - Diferenciación frente a la competencia de las principales empresas de distribución alimentaria en España a partir de una serie de parámetros.....	112
Figura 68 - Matriz MEFE de Eroski a 2012.....	114
Figura 69 - Mapa de localización de las plataformas logísticas de Eroski a 2012.	117
Figura 70 - Evolución del empleo femenino de 2008 a 2010 por puestos de responsabilidad. ...	118
Figura 71 - Remuneración total percibida por la alta dirección de Eroski a 2010.	122
Figura 72 - Ficha salarial de Eroski a 2011 por grupos profesionales.	122
Figura 73 - Ficha del salario base establecido por el convenio a 2012 según los grupos profesionales.....	123
Figura 74 - Matriz de recursos y competencias umbrales y nucleares de Eroski a 2012.....	123
Figura 75 - Cadena de valor de Eroski a 2012.	124
Figura 76 - Fondo de Maniobra de Eroski y Carrefour a 2010.	126
Figura 77 - Activo en balance de Eroski y Carrefour a 2010.	126
Figura 78 - PN y pasivo en balance de Eroski y Carrefour a 2010.	127
Figura 79 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica de Eroski y Carrefour a 2010.....	127
Figura 80 - Tabla de comunicación interna de Eroski.	129
Figura 81 - Miembros del Consejo de Dirección de Eroski.....	130
Figura 82 - Miembros del Comité de Auditoría de Eroski.	131
Figura 83 - Miembros de la Comisión Ejecutiva o Delegada de Eroski.	131
Figura 84 - Miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Eroski.....	131
Figura 85 - División organizacional interna del personal de Eroski según la responsabilidad.....	133
Figura 86 - Organigrama organizacional de Eroski.....	133
Figura 87 - Sociedades participadas por Eroski a 2012.....	134
Figura 88 - Miembros del Consejo de la empresa Cecosa Gestión, S.A.....	135
Figura 89 - Variación del FM de Eroski de 2010 a 2011.	136
Figura 90 - Gráfico de variación del FM de Eroski de 2010 a 2011.	137
Figura 91 - Activo en balance de Eroski en 2010 y 2011.....	137
Figura 92 - PN y pasivo en balance de Eroski en 2010 y 2011.	138
Figura 93 - Ratios de liquidez de Eroski en 2010 y 2011.....	139
Figura 94 - Ratio de tesorería del subsector de la distribución alimentaria a 2008.	139
Figura 95 - Ratios de endeudamiento de Eroski en 2010 y 2011.....	139
Figura 96 - Ratio de endeudamiento del subsector de la distribución alimentaria a 2008.	140
Figura 97 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias analítica de Eroski para 2010 y 2011.	141
Figura 98 - Ratios de rotación de Eroski en 2010 y 2011.....	142
Figura 99 - Rentabilidad económica de Eroski en 2010 y 2011.....	143
Figura 100 - Rentabilidad financiera de Eroski en 2010 y 2011.....	143
Figura 101 - Plazos del proceso productivo de Eroski en 2010 y 2011.	144
Figura 102 - Plazos del proceso productivo del subsector de la distribución alimentaria a 2008.	144
Figura 103 - Ciclo de maduración de Eroski en 2010 y 2011.	145
Figura 104 - Ciclo de maduración del subsector de la distribución alimentaria a 2008.....	145
Figura 105 - Ciclo de caja de Eroski en 2010 y 2011.	145
Figura 106 - Ciclo de caja del subsector de la distribución alimentaria a 2008.....	145

Figura 107 - FM Aparente de Eroski en 2010 y 2011.	146
Figura 108 - FM Necesario de Eroski en 2010 y 2011.	146
Figura 109 – Valores o principios de la estrategia de Eroski.....	150
Figura 110 - Certificaciones de calidad obtenidas por Eroski respecto a sus productos, centros, plataformas logísticas y negocios a 2011.....	158
Figura 111 - Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	159
Figura 112 - Matriz BCG de Eroski a 2012.	161
Figura 113 - Matriz MEFI de Eroski a 2012.....	164
Figura 114 - Matriz de objetivos y estrategias de Eroski a 2012 para llevar a cabo el Método Analítico Jerárquico (AHP).....	170
Figura 115 - Matriz pareada de los objetivos de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).....	170
Figura 116 - Matriz pareada de las estrategias para el objetivo de Crecimiento de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).....	171
Figura 117 - Matriz pareada de las estrategias para el objetivo de Diversificación de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).....	171
Figura 118 - Matriz pareada de las estrategias para el objetivo de Diferenciación de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).....	171
Figura 119 – Ponderación general de todas las estrategias de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).....	172
Figura 120 – Tabla priorizada de las estrategias a implementar por Eroski en el futuro, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).	173
Figura 121 - Miembros del Consejo de Dirección de Eroski implicados en el desarrollo de la estrategia de especialización.	176

1. RESUMEN

En el presente trabajo se ha llevado a cabo un análisis interno y estratégico de uno de los grupos empresariales más punteros del sector de la distribución comercial a nivel nacional. Este estudio sobre el Grupo Eroski, empresa que se dedica principalmente a la distribución de alimentos, se ha realizado teniendo en cuenta el complicado contexto económico y de cambios del subsector en el que opera, el de la distribución alimentaria en España.

Este estudio va dirigido a la Comunidad Académica, a la Comisión Coordinadora del Trabajo Final de Carrera y a los futuros alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas.

El foco del trabajo se encuentra estructurado en cuatro partes separadas pero claramente diferenciadas entre sí: Antecedentes, Desarrollo, Estudio de la mejor estrategia a seguir por la empresa y Conclusiones y propuestas de mejora.

En la actualidad, la situación de recesión económica del país ha afectado, por primera vez, de manera considerable al subsector de la distribución alimentaria, el cual, se creía hasta el momento como un subsector al que no le perturbaba demasiado el ciclo económico en el que se encontraba el país, ya que oferta productos muy básicos para los consumidores. Sin embargo, a consecuencia de dicha recesión, las familias han visto descender bastante su poder adquisitivo lo que se ha traducido en una bajada importante de su gasto en alimentación. Esto junto con que desde hace varios años, este subsector es uno de los que mayor grado de concentración del conjunto de los de la economía española tiene, ha propiciado que la rivalidad entre empresas y la necesidad de obtener una ventaja competitiva respecto a las demás sea algo ineludible para prosperar o sobrevivir dentro del mismo.

Es por ello que este estudio sobre el Grupo Eroski, empresa que actualmente ocupa el tercer puesto por cuota de mercado en el subsector de la distribución de alimentos, se ha realizado con el fin de entregar a la compañía información actualizada sobre la situación interna en la que se encuentra y el entorno inmediato en el que compite, tanto de manera geográfica como respecto a cuales son las tres empresas competidoras directas más importantes de la misma. Además, se ha llevado a cabo con el objetivo de decirle que estrategia debe seguir en el futuro para conseguir mejorar su posicionamiento en el mercado o incluso con el tiempo llegar a liderarlo.

Por otra parte, cabe mencionar que al final de dicho trabajo se detallan unas conclusiones y una serie de recomendaciones o propuestas de mejora para la gestión interna de la empresa, las cuales, van a propiciar también el incremento de sus ventas, que los consumidores mejoren la percepción que tienen sobre la imagen de la empresa, que Eroski reduzca costes, obtenga mayor rentabilidad y sepa con que recursos debe contar, para que no los desaproveche si es el caso.

Sin embargo, una de las principales limitaciones del alcance de este estudio ha sido poder encontrar información actualizada a 2011-2012 sobre el subsector de la distribución alimentaria, tanto a nivel general como es el caso de sus ratios como respecto a los formatos comerciales que lo integran, poder disponer de las cuentas anuales de Centros Comerciales Carrefour a 2011 e información sobre la estructura organizativa de Eroski.

El beneficio clave para el lector es conocer de manera más profunda una de las empresas más grandes y punteras de España, así como del subsector en el que opera y su evolución a consecuencia de la recesión económica del país.

2. OBJETIVO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objetivo general de este estudio es conocer la situación del Grupo Eroski dentro del sector de distribución alimentario español, con el fin de observar si las estrategias llevadas a cabo por la empresa están encaminadas a cumplir los objetivos a medio plazo marcados por la misma. Asimismo, se pretende detallar una serie de propuestas de mejora para que la empresa sea más eficiente en el futuro y pueda obtener una mayor posición competitiva en el mercado.

El motivo por el cual he decidido realizar el presente trabajo surge debido a mi interés por conocer cómo funcionan y evolucionan en el marco actual las empresas de un sector tan básico para la población como el de la Distribución Comercial, especialmente la dedicada a productos alimentarios. Además, tengo un interés especial por el Grupo Eroski dado que es una cooperativa y funciona un poco diferente al resto de empresas del sector.

A continuación, se detallan las asignaturas cursadas a lo largo de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas con las que está relacionado el trabajo y que por tanto, sirven de apoyo para la realización del mismo.

- Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES), ya que se utilizan técnicas de análisis del entorno de la empresa como el Modelo de PESTEL y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter y técnicas para el estudio interno de Eroski como el Benchmarking, el análisis de la cadena de valor o el estudio de las estrategias de la empresa mediante el Método Analítico Jerárquico (AHP) de Thomas L. Saaty.
- Dirección Estratégica y Política de Empresa (DEPE), dado que se usan las técnicas de estudio del entorno anteriormente mencionadas y también estudiadas en esta asignatura y matrices que pertenecen al análisis interno de la empresa como la Matriz BCG para el estudio de la cartera de productos.
- Introducción a los Sectores Empresariales (ISE), en esta asignatura se aprende el funcionamiento básico de los sectores de actividad empresariales y uno de ellos es el de distribución de alimentos.
- Contabilidad General y Analítica (CGA), se emplean los métodos de análisis económico-financiero para conocer en qué situación está Eroski a nivel de endeudamiento, liquidez, capitalización, etc.
- Dirección de Recursos Humanos (DRH), pues en el trabajo se analizan los recursos de que dispone la empresa y uno de ellos, es el recurso humano.
- Economía de la Empresa I (ECO I), el trabajo está relacionado con la parte de la asignatura en la que se estudia el marketing, pues se identifica al consumidor de los productos de Eroski y cuál es la estrategia de marca de la empresa.
- Emprendedores y creación de empresas (ECE), asignatura de Libre Elección asociada a ADE. Está relacionada porque en el trabajo se analiza lo externo e interno de la empresa.
- Mercados Financieros y Valoración de Empresas (MFVE), asignatura de Libre Elección asociada a ADE. Se emplea el análisis económico-financiero de la empresa para estudiarla y se analiza el sector en el que se desarrolla la misma.

3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Para cumplir con el fin general del trabajo se han fijado una serie de objetivos generales, dentro de los cuales se van a establecer unos objetivos específicos que van a permitir ir recopilando la información necesaria para conocer de cada uno de los diferentes aspectos de la situación económica actual, el sector y la organización, obteniendo así una visión de conjunto.

- Obtener una visión sobre la coyuntura económica actual, a través del estudio de indicadores económicos que reflejan la recesión económica en la que nos encontramos.
 - Estudiar la evolución de las principales potencias mundiales y de los indicadores económicos
 - Analizar cómo ha afectado la recesión al sector de la distribución comercial y en concreto, al Grupo Eroski.

- Identificar la empresa objeto de este estudio, sus datos básicos, misión, historia y modelo de gestión y comercialización.

- Conocer las particularidades del sector en el que desarrolla su actividad el Grupo Eroski y su papel en la economía española y mundial.
 - Estudiar el sector al que pertenece dicha empresa, sus características más importantes, la posición de Eroski por cuota de mercado dentro del mismo, etc.
 - Conocer sus cifras más significativas y su importancia a nivel nacional e internacional.

- Alcanzar un conocimiento profundo sobre el entorno en el que opera Eroski y su funcionamiento interno para detectar sus deficiencias.
 - Analizar los factores externos que pueden afectarle de un modo negativo y aquellas oportunidades del entorno que la empresa no ha sabido aprovechar.
 - Tener conocimiento sobre las empresas que suponen su competencia más directa.
 - Conocer en profundidad el funcionamiento interno de Eroski, que recursos posee, como se estructura de manera orgánica, que productos comercializa, cuál es su cadena de valor, etc. para conocer sus debilidades y fortalezas.

- Estudiar las estrategias que lleva a término el Grupo Eroski en relación a sus objetivos y cuál debe ser su estrategia principal a seguir, desarrollando como implantarla.
 - Realizar un estudio sobre que estrategias lleva a cabo Eroski para cumplir con sus objetivos a medio plazo y si éstas, son las adecuadas cumpliéndose así los objetivos o no.
 - Seleccionar, desarrollar e implementar la estrategia primordial a seguir por Eroski.
 - Detallar cómo se va a llevar el control sobre la estrategia anterior y quien va a ser el encargado de ello.

- Llevar a cabo una serie de conclusiones y propuestas de mejora para el incremento de la cuota de mercado y/o consolidación del grupo en el futuro.
 - Detallar las conclusiones obtenidas de todo el estudio anterior y en base a ello, hacer una serie de recomendaciones o propuestas de mejora para el futuro empresarial de Eroski.

La metodología empleada para la consecución de estos objetivos es la normativa del trabajo de fin de carrera de los estudios de Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia. Dicho trabajo se basa en los conceptos teóricos aprendidos a lo largo de la carrera en las asignaturas anteriormente mencionadas y que se emplean de forma práctica para el estudio de un caso particular de una empresa real, el Grupo Eroski.

Asimismo, para el análisis del Grupo Eroski se ha seguido, aunque con alguna variación, el índice propuesto por la normativa del TFC que consta de los siguientes apartados: Índice, Resumen, Objetivo del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas, Objetivos, Antecedentes, Desarrollo, Conclusiones y propuestas de mejora, Bibliografía y Anexos. Dicho índice va numerado y paginado al inicio de este trabajo, al igual que los respectivos índices de diagramas, gráficos, tablas etc.

El trabajo está redactado en castellano, idioma en el que será expuesto si así se decide y todas las páginas del mismo están numeradas.

La bibliografía está situada al final del trabajo, en su apartado correspondiente y ordenada alfabéticamente. Para la elaboración de sus citas se ha seguido la norma ISO 690/1987 de referencias bibliográficas e ISO 690-2/1997, de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos.

Los programas informáticos empleados para la elaboración del presente trabajo son: la base de datos SABI para la extracción de datos sectoriales y empresariales y la segmentación del sector de la distribución comercial, el paquete de Microsoft Office 2010 e Internet Explorer para la búsqueda de información por la red.

A continuación se describe la metodología empleada en los apartados más importantes del trabajo:

ANTECEDENTES

En los antecedentes, se ha procedido a analizar la coyuntura económica desde la crisis de 2008 hasta la actualidad y como ha afectado esto al sector de la distribución comercial y en concreto, al Grupo Eroski. Para ello se ha estudiado la información contenida en artículos de distintos medios de comunicación como periódicos, revistas especializadas e Internet y la información reseñada en directorios de cámaras de comercio, ministerios, institutos, etc.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado se han estudiado los datos básicos de actividad del Grupo Eroski: su código CNAE de actividad, forma jurídica, cifra de negocio, número de empleados, diferentes formatos

comerciales con los que se introduce en el mercado, etc. Además, se ha reflejado brevemente su historia, modelo de gestión y de comercialización y cifras más significativas.

Respecto al análisis estratégico del grupo se han empleado una serie de herramientas metodológicas para comprender adecuadamente la posición competitiva de Eroski en el sector y su funcionamiento interno como empresa. A continuación se detallan las mismas en las dos partes correspondientes a este análisis:

ANÁLISIS DEL ENTORNO

En primera instancia, se ha examinado convenientemente el sector de la distribución comercial desarrollando el concepto de distribución, identificando dicho sector y segmentándolo mediante el uso de la base de datos SABI y detallando sus características más significativas, datos de coyuntura, principales magnitudes, evolución, previsiones, tendencias y su importancia a nivel nacional e internacional.

En segundo lugar, se ha procedido al estudio del macroentorno de Eroski mediante el empleo del análisis PESTEL y de los indicadores socio-económicos y demográficos más importantes, para después concretar más el análisis con la observación del microentorno a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

A continuación, se ha dividido el mercado en formatos comerciales y tipos de bienes ofertados, viendo así donde se sitúa Eroski y se ha obtenido una visión sobre las empresas competidoras más directas y en qué situación se encuentra el grupo dentro del mercado mediante su mapa de posicionamiento.

Finalmente, se han determinado las oportunidades y amenazas del análisis DAFO, teniendo en cuenta lo anterior y se ha llevado a cabo la Matriz MEFÉ para saber si el grupo está aprovechando sus oportunidades y minimizando las amenazas que se le presentan.

ANÁLISIS INTERNO

En este bloque se han estudiado en profundidad los diversos aspectos del Grupo Eroski para poder conocer su funcionamiento y observar si en relación al resto de empresas de su sector, el grupo está operando como debe o no para poder ganar mayor cuota de mercado y/o consolidarse.

Para empezar se han estudiado los recursos con los que cuenta el grupo, dentro de los cuales se distingue entre tangibles e intangibles y su cadena de valor, formada por las actividades primarias y de apoyo. Asimismo, se ha realizado un benchmarking, un análisis comparativo económico-financiero, entre el Grupo Eroski y el Grupo Carrefour, el segundo más puntero dentro del sector y con muchas similitudes al estudiado en este trabajo respecto a formatos comerciales que ha introducido en el mercado y gestión interna.

A continuación se ha elaborado la Matriz BCG para el estudio del equilibrio de la cartera de negocios del grupo en relación a la cuota y el crecimiento del mercado y se ha descrito como se conforma su estructura organizativa. También se ha llevado a cabo un análisis económico-financiero mediante el cálculo de ratios, se ha tomado conciencia sobre la identidad corporativa de Eroski y se ha relatado el catálogo de productos que ofrece.

Finalmente, se han determinado las fortalezas y debilidades del análisis DAFO, teniendo en cuenta el estudio anterior del grupo y se ha llevado a cabo la Matriz MEFI para saber si está aprovechando sus fortalezas e intentando minimizar sus debilidades.

DETERMINACIÓN, SELECCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LA MEJOR ESTRATEGIA

Para poder determinar y seleccionar la mejor estrategia a seguir por el Grupo Eroski en relación a sus objetivos más primordiales se va a emplear la toma de decisiones mediante el Método Analítico Jerárquico o AHP. Una vez obtenido el resultado, se van a desarrollar y cuantificar los recursos que sean necesarios para llevar a cabo la estrategia escogida, detallando como se va a hacer y cuando. Además, se desarrollará quién se va a encargar de realizar el control sobre la misma y cómo lo hará para comprobar si se está implantando correctamente y si está funcionando.

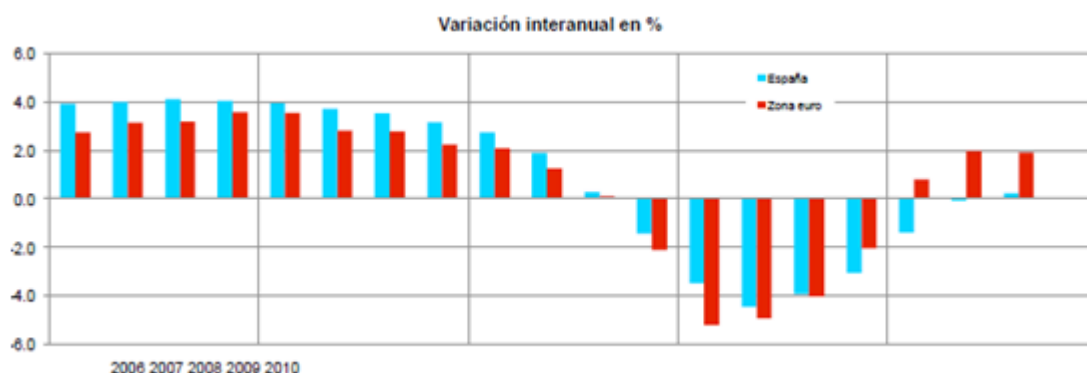
4. ANTECEDENTES

En este apartado, se va a proceder a analizar la coyuntura económica desde la crisis de 2008 hasta la actualidad y como ésta ha afectado al sector de la distribución comercial y en concreto, al Grupo Eroski. Para ello se va a estudiar la información contenida en artículos de distintos medios de comunicación como periódicos, revistas especializadas e Internet y la información reseñada en directorios de cámaras de comercio, ministerios, institutos, etc.

ANÁLISIS MACROECONÓMICO

Los años que precedieron a la crisis económica mundial de 2008 de la que lentamente esta emergiendo la economía española, probablemente han constituido los de mayor esplendor en su historia reciente. En ellos, se acumularon 15 años consecutivos de avance del PIB y se registró un diferencial de crecimiento respecto a la zona del euro de 1,4 puntos porcentuales en promedio anual. Además, la población aumentó en más de 6 millones de personas, el 30% del incremento de la población en el área del euro. Esto no supuso un lastre para el nivel de bienestar económico de la sociedad, ya que la renta per cápita en España superó en 2002 el promedio de la UE-27, situándose en 2009 en el 95% del área del euro. A continuación, en el gráfico siguiente se puede observar dicha evolución del PIB español respecto al de la zona euro de 2006 a 2010.

Figura 1 - Crecimiento anual del PIB de España y del de la UE de 2006 a 2010



Fuente: INE y Eurostat

Del gráfico anterior se concluye que en 2006 y 2007 la variación anual del crecimiento del PIB de España era mayor que el de la zona euro, tendencia que cambia en 2008 a raíz de la crisis siguiendo un 2009 negativo para todos los países y produciéndose una diferencia a la inversa en 2010, cuando la variación del crecimiento del PIB de la zona euro vuelve a ser positiva y a incrementarse a lo largo del año y la de España, que inicia el año negativa pasa a ser positiva hacia finales del mismo pero muy insignificadamente.

El notable desarrollo que precedió a 2008 vino acompañado de la generación de algunos desequilibrios como consecuencia de una cierta concentración de los recursos en el sector de la construcción, ya que la producción de viviendas es muy intensiva en mano de obra poco cualificada y por ello, la productividad del conjunto de la economía se resiente. Además, requiere unos volúmenes considerables de crédito (elevando el nivel de endeudamiento de los agentes) y no se puede vender al resto del mundo provocando un importante déficit en la balanza por cuenta corriente. Asimismo, la inversión también reflejó un considerable desarrollo, mejorando la dotación de infraestructuras de todo tipo y permitiendo una capitalización de las empresas. Es por

ello, que estos años marcaron el empuje definitivo de la internacionalización de la empresa española.

En esos años la tasa de ahorro agregada de la economía española nunca se redujo por debajo del 20%, tasas equiparables con las de los países continentales europeos y muy superiores a las de los países anglosajones. El sector público, que culminó tres años consecutivos con superávits en sus cuentas (2005-2007), permitió reducir la deuda hasta niveles inferiores al 40% del PIB, muy por debajo del promedio del área del euro y dotar con importantes recursos el Fondo de Reserva de la Seguridad Social (5,5% del PIB) para poder afrontar con más garantías el impacto del proceso de envejecimiento de la población sobre las cuentas públicas.

En cualquier caso y a diferencia de otros países, en España la crisis reviste un carácter estructural, ya que es necesario reasignar una parte de los recursos (entre el 4% y el 5% del PIB) que se dedicaban a la construcción a otras actividades más productivas.

El año 2010 para España representó una continuidad en la corrección de los desequilibrios que se habían generado durante los años de expansión. La inversión en vivienda continuó reduciéndose a ritmos muy elevados y comenzó a disminuir el stock de viviendas sin vender. El déficit público se redujo hasta el tercer trimestre en más de un 15% y el consumo de los hogares repuntó en alguna medida, después del retroceso de 2009 (- 4,3%). La economía no creció en el conjunto del año sino que siguió destruyéndose empleo y aumentando la tasa de paro, que en algunos trimestres llegó a superar el 20% de la población activa. Este comportamiento fue el reflejo de la mejora de la confianza de los agentes, unas condiciones crediticias algo menos estrictas y un tímido avance de la riqueza financiera. En cambio el consumo público disminuyó como reflejo de las medidas de austeridad fiscal implantadas por el gobierno.

La inversión en construcción se redujo a ritmos elevados, aunque se vio compensada por el recorte de la inversión pública. Su importancia queda de manifiesto cuando se observa que excluida ésta, el PIB habría crecido más del 1% en 2010. En cambio, la inversión en equipo se expandió lo que sugiere que las decisiones empresariales sobre la capacidad productiva se están beneficiando de la mejora de las condiciones de la demanda, sobre todo externa, y del menor endurecimiento de las condiciones crediticias.

Los precios de las materias primas se incrementaron de manera generalizada, situándose en niveles de máximos históricos en el caso de algunos metales. Esta escalada es coherente con lo que parece ser el inicio de una tendencia alcista a largo plazo de los precios de las materias primas impulsada por el aumento de la demanda en las economías emergentes, si bien es cierto que también existen otros factores a corto plazo que han contribuido a este repunte como el rápido incremento de los precios de los alimentos resultado de factores puntuales asociados a la oferta (climatología adversa).

En octubre de 2010 volvieron a resurgir las tensiones financieras en Europa especialmente en los países de la periferia. Las preocupaciones sobre la sostenibilidad fiscal y las pérdidas del sector financiero provocaron una ampliación de los diferenciales de deuda soberana y presiones sobre la financiación. Sin embargo, el efecto contagio a otros países europeos y fuera de la UE fue limitado. La fragilidad de la recuperación de los mercados financieros puso de manifiesto que éstos estaban centrados en los problemas de solvencia de la deuda de algunos países que simplemente en preocupaciones por la liquidez.

El crecimiento de la UE en su conjunto ha sido mayor de lo esperado, especialmente debido a resultados muy positivos de Alemania y otros países europeos centrales. Sin embargo, son necesarias reformas económicas para reducir su vulnerabilidad fiscal, reestructurar el sistema financiero e incrementar el potencial de crecimiento.

En España, las exportaciones fueron las que mostraron un comportamiento más favorable. Las ventas al exterior de bienes comenzaron a recuperarse ya a finales de 2009 hasta registrar un crecimiento de 2 dígitos en 2010. Las exportaciones de servicios se mostraron inicialmente débiles, pero a partir de los meses de verano el turismo repuntó con fuerza. Sin duda la recuperación de los mercados internacionales jugó un papel destacado en este proceso, pero también las mejoras de competitividad de la economía española cuyos costes laborales unitarios retrocedieron a tasas superiores al 1%. El turismo refleja con claridad esa mejora en competitividad, con recortes de precios cercanos al 5%. El buen comportamiento de las exportaciones permitió compensar sobradamente la recuperación de las importaciones, con lo que la contribución a la demanda neta volvió a ser positiva por tercer año consecutivo. De hecho, en 2010, el déficit de la balanza de bienes se deterioró únicamente por el componente energético. En el caso de la balanza de servicios, los resultados fueron más favorables, ya que aumentó el tradicional superávit turístico y en el resto de servicios se pasó de un déficit el año pasado a un superávit éste.

La implantación de un nuevo programa de estímulo fiscal a finales de 2010 supuso un impulso al crecimiento en el corto plazo, en un momento en el que se percibían las dudas sobre una posible recaída en un escenario de recesión. El año culminó con un descenso del PIB en torno al 0,2%, lo que supuso prácticamente un estancamiento de la actividad económica por la debilidad de la demanda interna y el impulso de la demanda externa, consolidándose las exportaciones como un soporte permanente de la recuperación económica.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el PIB se incrementó un 0,7% a lo largo del año 2011. En este periodo, la demanda interna disminuyó un 1,7% y la aportación de la demanda externa al crecimiento fue de 2,5 puntos porcentuales. El empleo cayó un 2% en el conjunto del año, un descenso menos acusado que en 2010 pero con un perfil crecientemente desfavorable a medida que avanzaba el año. La productividad se incrementó un 2,8% y la remuneración por asalariado se incrementó un 0,8% lo que condujo a una nueva disminución de los costes laborales unitarios en torno al 2%.

Por otra parte, la necesidad de financiación de España se redujo respecto a 2010, hasta el 3,4% del PIB. La inversión en equipo mostró una tasa positiva, mientras el consumo privado cayó ligeramente (-0,1%), el consumo público disminuyó un 2,2% y la inversión en construcción volvió a ser la variable más débil, con un retroceso del 8,1%. No obstante, las exportaciones de bienes y servicios crecieron un 9%, al contrario que las importaciones que se estancaron (-0,1%).

La actividad económica registró una caída del 0,3% en el cuarto trimestre de 2011, tras el crecimiento nulo del tercero. Este descenso fue el resultado de un fuerte retroceso de la demanda interna por la disminución del consumo privado un 1% y el público un 1,1%, compensado en parte por un aumento de la aportación positiva del sector exterior gracias a la disminución de las importaciones en un 6,5% y de las exportaciones en menor medida (-1,6%). El PIB creció un 0,3% en el cuarto trimestre, cinco decimas menos que en el tercero.

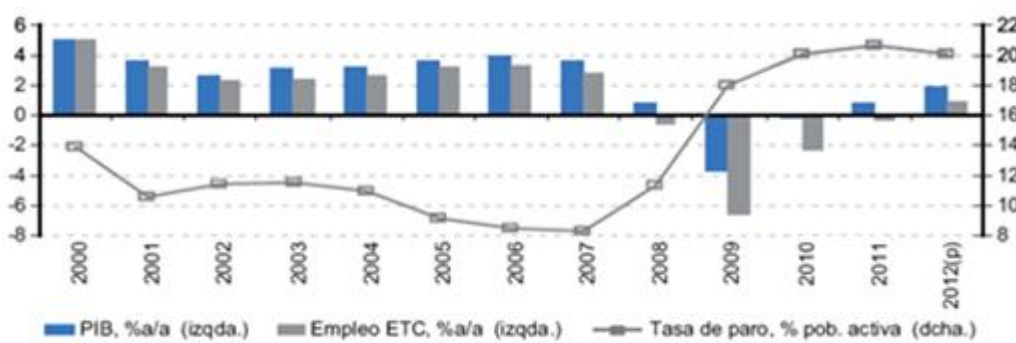
Los indicadores coyunturales referidos al inicio de 2012 son todavía escasos, pero apuntan, en general, a una contracción continua de la actividad. Se prevé que la economía mundial experimente una ligera desaceleración hasta niveles del 4,4% en 2012 al mismo tiempo que la inflación continua su ligero y constante incremento en el tiempo. En 2012, una vez que las diferencias en los factores de desequilibrio se vayan corrigiendo, se espera una ligera reducción de las divergencias en las tasas de crecimiento o recuperación de la actividad entre las distintas regiones españolas.

En Europa aún no han desaparecido las debilidades. Los mercados inmobiliarios se mantienen frágiles y siguen siendo susceptibles de dar sorpresas negativas. La renta de las familias sigue siendo débil debido a que el ritmo de la recuperación económica no es suficiente para reducir las tasas de desempleo de forma significativa. Asimismo, el crecimiento del crédito y los procesos de titularización siguen siendo escasos. Si bien ninguno de estos factores debería impedir la recuperación, sigue desarrollándose un escenario en el que cualquier tensión adicional negativa podría perjudicar a la economía. Se trata de un panorama de recuperación económica gradual con bajas presiones inflacionistas por el lado de la demanda.

Asimismo, no deberían olvidarse las lecciones derivadas de la crisis de deuda soberana en Europa. Las dudas sobre una posible nueva situación de recesión parecen haberse convertido en un hecho a principios de 2012. Las compras de bonos por parte de los bancos centrales y las tensiones experimentadas en Europa son factores a corto plazo que desaparecerán en el medio plazo.

A continuación, se puede observar en el gráfico siguiente como evoluciona el PIB, el empleo y la tasa de paro para España a lo largo del tiempo y cual es la previsión para este año 2012:

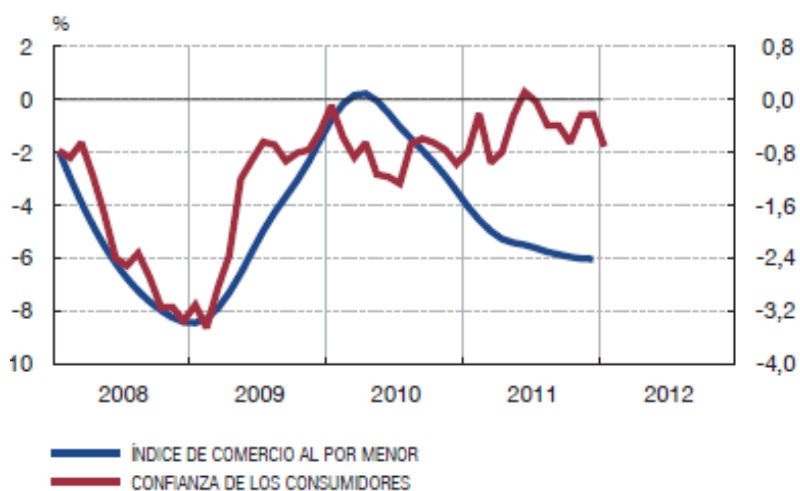
Figura 2 - Evolución anual del PIB, el empleo y la tasa de paro de España de 2000 a 2012.



(p) Previsión.

Fuente: BBVA Research

El efecto de dicha crisis económica sobre el subsector de la distribución alimentaria se puede observar en el siguiente gráfico elaborado por la Comisión Europea.

Figura 3 - Evolución anual del Índice de Comercio Minorista de 2008 a 2012.

De dicho gráfico anterior se concluye que el indicador de confianza de los consumidores y el índice de Comercio al por menor experimentaron un notable empeoramiento en enero de 2012.

REPERCUSIÓN PARA EROSKI

Esta ha sido la primera crisis económica que afecta con cierta intensidad al sector de la alimentación, que se había ganado el calificativo de “anticíclico” e incluso de “anticrisis”. En dicha crisis y posterior recesión, la alimentación ha padecido lo mismo que el conjunto de la economía española: el aplazamiento de compras, la tendencia al ahorro de los consumidores y la consecuente caída del consumo, la mayor exigencia en la relación calidad-precio de los productos... No obstante, en un sector de estas características los impactos de las caídas en las ventas son mayores que en otros. De hecho, el consumo de productos de alimentación cayó en 2010 un 3%, menos que otros sectores, pero que para esta actividad es un volumen muy importante. Es por ello que Eroski, al igual que el resto de las empresas del sector, se ha visto bastante afectada por la misma, incluso tal vez, más que otras empresas a causa de circunstancias propias como sus elevadas inversiones.

La crisis económica de 2008 azotó a Eroski justo cuando la empresa, un año antes, había realizado una fuerte inversión de 1.100 millones de euros por la compra del 75% de Supermercados Caprabo. Esto elevó el endeudamiento que ha ido lastrando los resultados de la empresa junto con las consecuencias normales derivadas de la propia crisis. Devolver dicha deuda será una de los objetivos más importantes hasta la actualidad junto con incentivar el consumo de sus productos.

Para mejorar su situación económico-financiera y hacer frente al bajo consumo de las familias debido a la crisis, Eroski llevó a cabo una serie de medidas. En 2008, lanzó sus compromisos comerciales con el ahorro, como expresión de su cercanía al cliente, con la puesta en marcha del surtido “El más barato”, 800 productos con un descuento permanente del 30%.

En 2009, los socios de Eroski decidieron incrementarse un 10% el número de horas trabajadas, sin elevar su retribución y la empresa lanzó el “Carro del ahorro”, una gama de productos de primera necesidad en la que se garantiza el precio más económico de la zona. Se trata de un paso

más para trasladar al cliente una propuesta de ahorro que solucione su compra diaria, ofreciéndole una opción completa y variada. Artículos como leche, huevos, yogures, atún, arroz, garbanzos, papel higiénico, detergente para lavadora o champú integran el carro.

El compromiso de Eroski con los productos que integran el carro de ahorro se materializa en la siguiente promesa: si un cliente encuentra un producto similar a un precio inferior (demostrable mediante un ticket de compra), Eroski le regalará el producto y automáticamente bajará su precio. Esta fórmula permitirá que la empresa sea el establecimiento de su zona con los precios más baratos en la lista del ‘Carro del ahorro’.

El 17 de septiembre de 2009, Eroski implantó un nuevo modelo de hipermercado distinto al existente con la reinauguración del establecimiento que dispone en Valle Real, en la localidad cántabra de Camargo. Esto supuso una medida para reforzarse ante la crisis y salvar la situación de retroceso en su crecimiento que esta experimentando el hipermercado como formato a causa de los supermercados, los nuevos canales de compra a través de internet y la saturación del mercado de este formato comercial. El hipermercado tradicional se creó hace 35 años y ha permanecido prácticamente invariable, habiendo perdido un 5% de la cuota de mercado en los últimos cinco años.

Este nuevo modelo de hipermercado supone un acercamiento al cliente y se estructura en diferentes escenarios que cuentan con un espacio diferenciado y más amplio. Con él, Eroski apuesta por la calidad, por reforzar el asesoramiento al cliente y por mejorar su comodidad agrupando la oferta según sus necesidades y disminuyendo las barreras visuales para facilitar el tráfico por el establecimiento. Además, este nuevo formato contará con una zona de eventos en la que se desarrollarán diversas actividades y se ofrecerá información. Asimismo, en el inaugurado local cántabro se ha creado un mercado de frescos con una excelente relación calidad-precio y una importante presencia de los productos locales, se ha ampliado y redistribuido la sección de Hogar, se ha habilitado otra para el cuidado personal, se han creado los puestos de responsable de atención al cliente y de responsable de eventos y se ha incorporado el espacio Mundo Bebé con los productos adecuados para cubrir todas las necesidades de los recién nacidos y asesores personalizados.

En 2010, los socios de Eroski acordaron congelarse el sueldo de nuevo y elevar su jornada laboral un 5% sobre la de 2009, poniendo a disposición de los trabajadores la opción individual de mantener la jornada laboral de hace dos años y percibir un 5% menos.

Eroski reforzó sus medidas de ahorro de costes, conteniendo el gasto y mejoró su gestión interna con el incremento de la eficiencia y gestión de los procesos, ahorro que tradujo a los márgenes y a la bajada de precios. Igualmente, volvió a adecuar su oferta comercial al bajo consumo familiar, con el lanzamiento de Eroski Basic, una nueva marca blanca que ofrece productos de calidad contrastada y con precios muy competitivos, a fin de reforzar la confianza de los consumidores.

En su estrategia de ofrecer a los consumidores una oferta comercial de calidad, apoyada en su marca propia y en las marcas líderes de fabricantes, Eroski ha reforzado su propuesta de precio competitivo que ha representado un ahorro de más de 143 millones euros a los clientes.

El presidente de Eroski, Agustín Markaide, aseguró a principios de 2011 que la empresa tenía como objetivo no crecer sino mantener su cuota de mercado, siendo cada vez más atractiva para

el cliente. La estrategia para mantener su cuota pasa por hacer una tienda más cercana al cliente, lo que intentará a través de actuaciones como la de ofrecer "un precio atractivo" y mayor capacidad de elección al cliente.

Eroski tiene actualmente un 20% de sus estanterías ocupadas por productos de marca blanca y otro 13% con marca propia de mayor calidad, de manera que un tercio de sus productos son propios.

Además, es en este mismo año cuando Eroski ha conseguido estabilizar su situación financiera, pasando esto a un segundo plano en las preocupaciones de la empresa ya que ha conseguido renegociar la deuda con los bancos y adelantar la devolución de la misma.

Desde el punto de vista del presidente de Eroski, la deuda no es culpa de Caprabo, que sólo representó un tercio de las compras realizadas esos años y que, además, ha tenido una evolución excelente pues muchas de las mejores tiendas del grupo son suyas.

Asimismo, en este último año, Eroski ha ralentizado sus inversiones, a la espera de que se relance la economía, aunque sin llevar a cabo desinversiones.

El 28 de octubre de 2011, el Grupo Eroski comunicó que prevé entrar en resultados positivos en 2012, siendo su objetivo prioritario abandonar la senda de los números rojos y seguir con el reajuste de su red comercial un año más, con lo que sumaría tres ejercicios consecutivos de optimización de su cadena de establecimientos, en el que se cerraron un total de 70 comercios.

Actualmente, el Grupo Eroski prevé abrir 60 nuevas tiendas franquiciadas a lo largo de 2012, lo que supondrá una inversión de 15 millones de euros en total y promoverán la creación de 325 puestos de trabajo. Estos nuevos establecimientos se encuentran dentro del planteamiento de nuevas aperturas que Eroski lleva desarrollando en los últimos años. La empresa pretende abrir 150 nuevos centros en el periodo 2011-2013 y para ello, ha abierto varias líneas de mejora tanto para la actividad comercial como para la rentabilidad de sus franquiciados. Estas nuevas franquicias suponen la oportunidad de poder llegar a poblaciones que por su tamaño, no son potenciales ubicaciones de los grandes supermercados e hipermercados del grupo.

Según Enrique Martínez, el director de franquicias de Eroski, la situación financiera y económica no facilita la puesta en marcha de nuevos negocios, pero las 32 aperturas del 2011 y las 60 aperturas del 2012 son una evidencia de que incluso en dicha situación existen fórmulas generadoras de riqueza y empleo.

Los establecimientos tendrán una superficie de entre 300 y 500 metros cuadrados y se situarán en ciudades o pequeñas poblaciones con más de 1.500 habitantes, ubicadas en casco urbano o serán tiendas de atracción en el extrarradio para compras de mayor volumen. Asimismo, incorporarán nuevas actualizaciones al modelo de supermercado de Eroski como un nuevo modelo de comunicación, un sistema de aprovisionamiento innovador en la distribución, una línea de cajas que incorporan las últimas novedades en tecnología y un planteamiento de sala en el que el amplio surtido, la gama regional-local y el producto fresco adquieren un papel fundamental.

Estas franquicias tendrán una oferta casi exclusiva de alimentación, en la que los productos frescos ofrecerán un gran surtido de productos, destacando sobremanera los lácteos y frutas y

verduras, con especial mención a los alimentos regionales dentro del habitual esfuerzo de Eroski por apoyar y desarrollar las economías locales.

5. DESARROLLO

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado se van a estudiar los datos básicos de actividad del Grupo Eroski: su código CNAE de actividad, forma jurídica, cifra de negocio, número de empleados, diferentes formatos comerciales con los que se introduce en el mercado, etc. Además, se va a reflejar brevemente su historia, modelo de gestión y de comercialización y cifras más significativas.

El Grupo Eroski es una sociedad cooperativa de capital español, que se constituyó en 1969 en el País Vasco y gracias a su éxito a lo largo de los años ha conseguido extenderse a casi todo el territorio nacional. Es un modelo socio-empresarial distinto a los habituales de las empresas del sector y que busca generar empleo sostenible y de calidad. El nombre Eroski es una contracción de las palabras en euskera "erosi" (comprar) y "toki" (lugar), que se traduce como "lugar donde comprar".

Se trata de un conglomerado de sociedades de diferente forma jurídica que va desde sociedades cooperativas como la empresa matriz a sociedades anónimas participadas en distinta medida, como es el caso de Caprabo en un 75%. Eroski es propiedad de sus socios trabajadores que tienen una figura similar a la de los accionistas y poseen voz y voto en las decisiones, actuando desde su origen con la reinversión permanente de sus beneficios y destinando el 10% de los mismos a la acción social mediante el desempeño de la Fundación Eroski, que posee tres líneas de actuación:

1. Información al consumidor
2. Desarrollo sostenible
3. Innovación e iniciativas sociales.

Las particularidades más importantes de Eroski son las siguientes:

- Trabajadores propietarios y socios consumidores están presentes al 50% en el Consejo de Administración.
- Sin honorarios ni retribuciones, los consejeros y consejeras no perciben remuneración alguna por el cargo.
- Se práctica un gobierno transparente y regulado, con los órganos de gestión de Eroski sometidos a dos Reglamentos de Buen Gobierno: El "Régimen interno del Consejo de Administración y del Consejo Rector" y el "Reglamento interno de conducta del Grupo Eroski". De esta manera, se garantiza una gestión ética, transparente y controlada por distintos mecanismos.
- Son, a la vez, trabajadores y propietarios. Eroski pertenece a sus socios de trabajo, 14.579 personas de todas las comunidades de España al cierre de 2010. Ser propietario es más que ser un accionista: a la participación en los beneficios y a los derechos políticos hay que sumar implicación efectiva en el puesto de trabajo.
- Triple balance corporativo: la responsabilidad empresarial debe compatibilizar el crecimiento y la generación de valor, contribuir al desarrollo social allí donde opera la empresa y hacerlo con el menor impacto medioambiental posible.

El grupo se ha convertido en una de las principales empresas de distribución españolas. Éste pertenece al sector 4711 del código CNAE: Comercio al por menor en establecimientos no

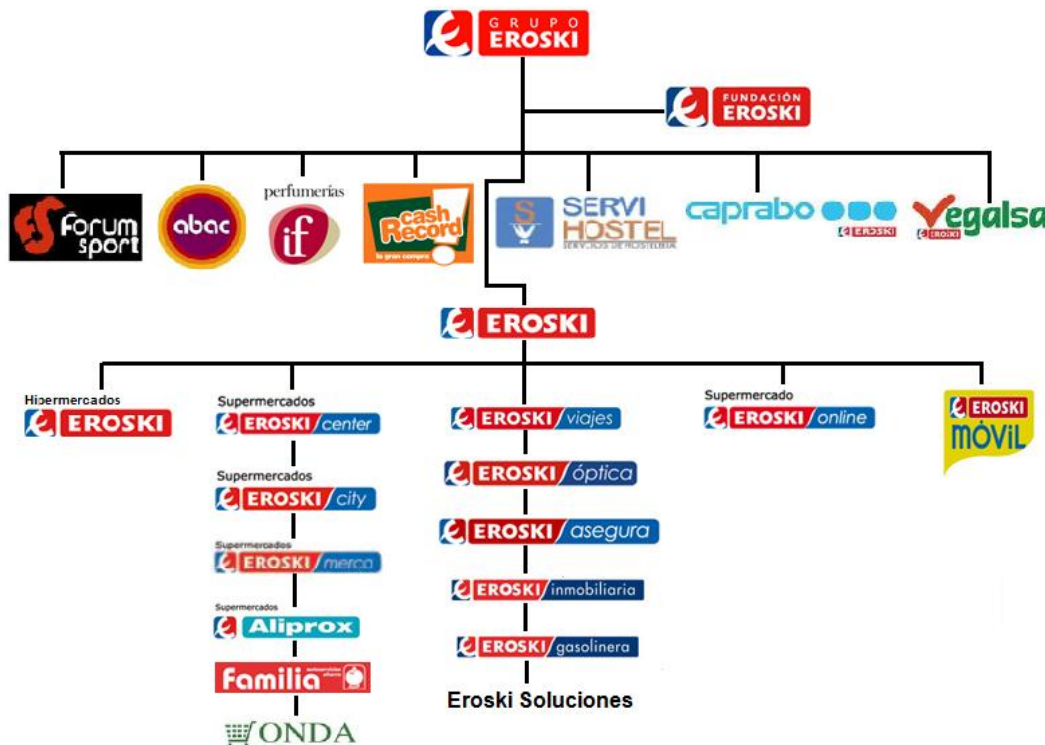
especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco. Por tanto, su misión es ofrecer a los consumidores una gama de artículos básicos con la mejor relación calidad-precio y su actividad es la distribución de productos de alimentación seca, fresca y envasada, droguería, perfumería, textil, calzado, libros, material deportivo, electrodomésticos y aparatos de imagen y sonido.

Eroski representa el mayor ejemplo de empresa multiformato que ofrece productos y servicios de gran consumo a sus clientes. En la actualidad, cuenta con una plantilla de aproximadamente 44.000 personas y alrededor de 2.200 establecimientos en España y Europa de diferentes formatos comerciales y marcas, entre los que se incluyen esencialmente los hipermercados Eroski, los supermercados Eroski City, Eroski Center, Eroski Merca, Aliprox, Caprabo y Vegalsa, 19 Cash&Carry denominados Cash Record, algunas centrales de compra y más de 500 autoservicios franquiciados llamados Familia y Onda. No obstante, posee otro tipo de establecimientos en los cuales se comercializan otros productos de diferente naturaleza como Eroski Viajes, Eroski Gasolinera, Eroski Óptica, Eroski Asegura, las tiendas Soluciones (de servicios financieros), las tiendas de deporte Forum Sport, las perfumerías If, las tiendas de ocio y cultura Abac y las tiendas de distribución de productos destinados a hostelería, restauración y catering ServiHostel. Además, el grupo también opera dentro del denominado comercio electrónico mediante Eroski Online y posee desde 2007 un operador de telefonía móvil virtual con la marca Eroski Móvil.

Por otra parte, Eroski está asociado desde hace años con el grupo francés Intermarché y el alemán Edeka creando una Alianza Internacional para la negociación y compra conjunta.

A continuación se puede observar un organigrama de las sociedades que integran el grupo:

Figura 4 - Organigrama de empresas que conforman el Grupo Eroski a 2012.



Fuente: elaboración propia

MODELO DE GESTIÓN

Su modelo de gestión es fruto de la colaboración mantenida desde 2009 con Indra, empresa multinacional de tecnología de la información número uno en España y una de las principales de Europa. Se basa en políticas de productividad y mejora permanente soportadas por aplicaciones desarrolladas al efecto e integradas con innovadores elementos de alto valor añadido para los procesos de negocio, como procedimientos para las actividades desarrolladas en los puntos de venta y estándares de las operaciones de dichas actividades, criterios de dimensionamiento de las plantillas o generación de horarios de trabajo para el personal de los centros.

Este modelo se diferencia del de la competencia por su estrecha colaboración con los proveedores en busca del máximo desarrollo conjunto y en que pretende contribuir a incrementar la riqueza de aquellas regiones en las que la empresa está presente. Además, facilita la logística de sus proveedores ya que éstos pueden entregar sus productos en las plataformas logísticas de Eroski, evitando el suministro por zonas o tiendas, lo que contribuye a una gestión más rápida y económica y disminuye el número y distancia de los desplazamientos de los proveedores. En el año 2011, la empresa simplificó la facturación a sus proveedores para ahorrar tiempo en la gestión y ser más eficiente.

MODELO DE COMERCIALIZACIÓN

Se asienta desde 2007 en torno a la premisa “Eroski Contigo”, en cuya elaboración participaron más de 4.000 trabajadores con sus propuestas y con la que la cadena de distribución quiere posicionarse como una empresa cercana. Además, Eroski es especialista en su oferta de productos frescos que tienen una calidad y presentación excepcional y con la cual, pretende diferenciarse de la competencia. “Eroski Contigo” arrancó con tres compromisos pioneros en el sector de la distribución hasta ese momento y relacionados con la salud de los consumidores:



1. El Semáforo Nutricional, un nuevo etiquetado nutricional en el frontal del envase de los productos de marca blanca de la empresa.

Eroski ha optado por informar sobre la Cantidad Diaria Orientativa (CDO) mediante tres colores, los cuales, sirven para identificar visualmente si una ración de alimento aporta un contenido de calorías y nutrientes bajo, medio o alto sobre la cantidad diaria necesaria.

El color verde indica que la ración aporta menos del 7,5% de la CDO, es decir, la ración aporta una cantidad baja del nutriente. El amarillo indica que la ración aporta entre el 7,5% y el 20% de la CDO (una cantidad media del nutriente) y el naranja indica que aporta más del 20% de la CDO, es decir, una cantidad alta.

Figura 5 - Esquema del Semáforo Nutricional de Eroski.



Fuente: www.eroski.es

Que un producto tenga uno o varios “naranjas” en su semáforo nutricional no significa que ese alimento no deba consumirse. Esta información tan sólo indica que dicho alimento contribuye de manera importante al aporte diario necesario del nutriente que esté en naranja. Así, si un producto aporta el 25% de la CDO de un nutriente, a pesar de que esté en color naranja, no significa que no se deba consumir más ni que el producto sea poco saludable. Aún quedaría el 75% de la CDO por consumir en otros alimentos.

A continuación se puede observar como es este nuevo etiquetado en un yogur de marca blanca:

Figura 6 - Representación del etiquetado del Semáforo Nutricional de Eroski.



Fuente: www.eroski.es

2. La retirada de las grasas trans, procedentes de aceites vegetales parcialmente hidrogenados, de todos sus productos de marca propia cuyo abuso afecta negativamente a la salud cardiovascular a largo plazo, provocando efectos negativos como el aumento del colesterol, el retraso en la maduración del cerebro y un mayor riesgo de diabetes del

tipo 2. A continuación, se puede observar un cuadro que relaciona los tipos de grasa con su consumo recomendado para llevar una dieta saludable:

Figura 7 - Cuadro resumen de las clases de grasas en los alimentos.

Tipo de grasa	GRASAS INSATURADAS	GRASAS SATURADAS	GRASAS TRANS (procedentes de aceites vegetales parcialmente hidrogenados)
	Son de origen vegetal y ayudan a disminuir el colesterol LDL (malo) en sangre.	Deben estar presentes en nuestra dieta pero en exceso elevan el nivel de colesterol LDL (malo) en sangre.	Tienen un efecto negativo en la salud ya que elevan el nivel de colesterol LDL (malo) y reducen el HDL (bueno).
Consumo recomendado	CON MAYOR FRECUENCIA	CONTROLAR EL CONSUMO	EVITAR EL CONSUMO
En que alimentos se encuentran	Las monoinsaturadas: presentes principalmente en el aceite de oliva y los frutos secos. Las poliinsaturadas: presentes en los aceites de semillas (girasol, soja y maíz). Dentro de este grupo están las grasas Omega 3 y Omega 6.	Presentes en la grasa animal (mantequilla, nata, carnes...) y en algunos aceites vegetales (coco y palma).	Han sido tradicionalmente utilizadas en margarinas, bollería industrial, snacks y platos preparados.

Fuente: www.eroski.es

3. La campaña contra la obesidad infantil. Ésta es una enfermedad que provoca importantes trastornos físicos, metabólicos, emocionales y sociales en los niños.

España se ha convertido en el cuarto país de la Unión Europea con mayor número de niños con problemas de sobrepeso, presentando un cuadro de obesidad de un 16,1% entre menores de 6 a 12 años de edad, superado apenas por los datos de Italia, Malta y Grecia. Un hecho alarmante en una sociedad con una de las mejores dietas alimentarias del mundo: la dieta mediterránea, y la cual hace solo cinco años presentaba apenas un 5% de niños obesos.

Las principales causas de la obesidad infantil son: la pérdida de la dieta mediterránea, el abuso de la comida basura, la falta de ejercicio físico y un ritmo de vida cada vez más sedentario.

Más adelante, Eroski amplió sus tres compromisos anteriores con otros cinco nuevos compromisos comerciales, los cuales, son:

1. Compromiso de Devolución. Si el consumidor no está satisfecho con la compra, Eroski le devuelve el importe del producto. Están exentos de devolución los CD's y DVD's con el envoltorio abierto.
2. Compromiso de Doble Devolución en Frescos. Si el consumidor no está satisfecho con cualquiera de los productos frescos, te devuelve el importe del producto.

3. **Compromiso de Escucha.** Eroski se compromete a escuchar y responder todas las dudas, sugerencias y reclamaciones de sus clientes de forma inmediata o como máximo en 48 horas.
4. **Compromiso de cobro exacto.** Ante cualquier error de cobro o diferencia entre el precio del ticket de caja y otros soportes de comunicación de precio, la empresa devuelve el dinero al consumidor y le regala una unidad de ese producto.
5. **Compromiso de frescura.** Si algún producto a la venta en sus establecimientos no cumple las exigencias superiores de frescura de la empresa, le regala al cliente una unidad de ese producto. Las exigencias de Eroski son 7 días antes de la fecha de caducidad en huevos, yogures y postres lácteos, 15 días en leche y 3 días en pan de molde.

Eroski y las sociedades mercantiles que tienen la condición de socias del mismo, forman parte a su vez de Mondragón Corporación Cooperativa que es una agrupación de cooperativas libremente asociadas que comparten unos valores y buscan lograr ventajas competitivas de su actuación conjunta en el campo empresarial. Asimismo, la sociedad donde reside la gestión y administración del grupo es Cecosa Gestión, S.A. y desde el año 2000, la sociedad encargada de auditar las cuentas del grupo es KPMG Auditores S.L.

A continuación, podemos observar una tabla resumen de los datos básicos del grupo a 2012, siendo los datos financieros de 2011:

Figura 8 - Tabla resumen de los datos básicos de Eroski a 2012.

Denominación social	Eroski, Sociedad cooperativa
Código NIF	F-20033361
Sede social	Barrio San Agustín de Etxebarría, s/n. Elorrio (Vizcaya)
Teléfono	94 621 12 11
Fax	94 621 12 22
Web	www.eroski.es
Administrador/es	PRESIDENTE: Agustín Markaide SECRETARIA NO CONSEJERA: Lucía Bilbao-Goyoaga VOCALES: Arantzazu Guezala, Carmen García, Carmen Rebolledo, Edorta Juaristi, Francisco Sanjuán, Gotzone Heriz, Isidro Idoyaga, Ius Pérez, M ^a José Uría, José Miguel Arregi, Juan Antonio Kortazar, Leire Muguerza, Lidia Barrio, Luis Ignacio Ruiz de Alegría, Mar Chamorro Miguel Ángel Martín, Montserrat García, Susana Sarasua y Teresa Mínguez
Fecha de constitución	11/08/1969
Forma jurídica	Sociedad Cooperativa

Cotiza en Bolsa	No
Número de empleados a 2011	44.000 personas aproximadamente
Resultado de explotación a 2011	249.861.000€
Resultado del ejercicio a 2011	93.183.000€
Excedente de la cooperativa a 2011	40.192.000€
Actividad	Distribución de productos de alimentación, droguería, perfumería, textil, calzado, libros, material deportivo, electrodomésticos y aparatos de imagen y sonido

Fuente: elaboración propia

HISTORIA

Su historia se inicia el 11 de agosto de 1969 cuando se constituye Eroski, Sociedad cooperativa por la decisión de unión de diez cooperativas de consumo formadas por un centenar de trabajadores y miles de consumidores de Guipúzcoa y Vizcaya que deseaban simplificar y abaratar sus operaciones. Nació con el reto de ofrecer productos de calidad al mejor precio y para defender sus intereses como colectivo.

En el año 1973 se edifica la sede social en Elorrio, en el 74 nace la revista Consumer Eroski donde la empresa pretende plasmar su compromiso con la formación y defensa de los derechos de los consumidores. Al año siguiente, se inicia la apertura de tiendas especializadas en productos no alimentarios y tres años más tarde se produce el lanzamiento de la marca propia Eroski, siendo la primera cadena de supermercados de España en lanzar su línea de productos de marca blanca. En esos años ésta fue conocida como “Marca Blanca” porque sus envases eran blancos y azules. En 1979 comienzan a celebrarse las “Escuelas de Consumidores” o “Aulas de Consumo” destinadas a actividades de formación de los consumidores.

Eroski, que solo disponía hasta ese momento de supermercados, abre su primer hipermercado en Vitoria en 1981 y empieza a diversificar sus líneas de negocio con la apertura de varias agencias de viajes en Bilbao, San Sebastián, Vitoria y Pamplona bajo la denominación Eroski Viajes. También, ese mismo año, abre su primer Laboratorio Propio en la sede social para controlar la calidad de los productos que comercializa. A los dos años, la empresa obtiene un gran reconocimiento como asociación de consumidores.

En 1984, Eroski recibe varios galardones del Instituto Nacional de Consumo por la publicación de diversas investigaciones y más concretamente, por el “Estudio sobre vacaciones”, “La encuesta sobre hábitos de alimentación” y por el “Trabajo sociológico sobre las actitudes de las Escuelas de Magisterio”. Cinco años después, se sitúa como la primera empresa de distribución que retira de su catálogo de productos los espráis con CFC (gases que dañan al medio ambiente).

En 1990 se constituye el denominado Grupo Eroski con la alianza de Eroski, Sociedad cooperativa y Consum, Sociedad cooperativa. Tres años más tarde, el grupo abre la primera gasolinera y en 1997 se forja una nueva alianza con tres cadenas de supermercados del mercado

nacional: el Grupo Unide de Madrid, el Grupo Mercat de las Islas Baleares y el gallego Vegonsa. Igualmente, ese mismo año nace la Fundación Eroski para trasladar los valores de la empresa a la sociedad. Estos valores se estructuran en dos objetivos:

1. Aportar información útil y práctica a la comunidad.
2. Apoyar iniciativas sociales que promuevan el desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente.

Un año después se lanza la marca blanca Consumer y la revista Consumer Eroski comienza a publicarse en internet. En 1999, el grupo adquiere la empresa Cenco de Castilla y León, la catalana Distac-Disbor y la navarra Aundia.

Posteriormente, Eroski decide apostar por el comercio electrónico mediante Eroski Online, incrementando la presencia de la empresa en Internet. Al año siguiente, la sociedad es reconocida por la Fundación Empresa y Sociedad como la empresa española mejor percibida por su acción social.

En el 2002 fue cuando Eroski creó, junto con Intermarché (el segundo grupo de distribución en Francia), ALIDIS una alianza internacional que permite adquirir productos a mejores precios en las centrales de compras. En ese mismo periodo, el grupo firmó el Pacto Mundial de Naciones Unidas asumiendo en su estrategia los principios de conducta y acción en materia de Derechos Humanos, Trabajo y Medio Ambiente. Un año más tarde, nace Idea Sana Eroski un programa de información al consumidor que agrupa las iniciativas de Eroski destinadas a promover el bienestar de los clientes y una compra más responsable.

En 2003, se convierte en la primera empresa de distribución española y la segunda de Europa en obtener la certificación SA 8000 por su compromiso con la responsabilidad social.



La cooperativa valenciana Consum abandona el grupo en 2004 continuando con su actividad en el mercado en solitario. Paralelamente, Eroski incorpora a la oferta de sus tiendas de servicios financieros Soluciones, la venta de viviendas y apuesta por una nueva diversificación en sus negocios con la apertura en Vitoria de la primera tienda de ocio y cultura, Abac. En 2005 Edeka, el primer distribuidor alimentario en Alemania, se une a ALIDIS y el nuevo grupo de aliados se convierte en la primera alianza de distribuidores independientes en Europa.

En 2006 comienza su actividad la plataforma logística de Zaragoza, ubicada en el mayor eje logístico de Europa y la empresa renueva la certificación SA 8000. Además, nacen los Focos de Opinión de Consumidores que es una iniciativa para incorporar la opinión de los consumidores a las decisiones de Eroski que pueden afectarles. Al año siguiente, el Grupo Eroski adquiere el 75% de la cadena de supermercados Caprabo, enseña que se ha mantenido en más de 300 tiendas en Cataluña y Madrid. El 12 de noviembre de ese mismo año, Eroski inicia su participación en el negocio de la telefonía móvil actuando como Operador Móvil Virtual (OMV) en España a través de la marca Eroski Móvil. Asimismo, la empresa recibe la certificación EFQM a la calidad de gestión de sus plataformas logísticas de productos no alimentarios.

En febrero de 2008, Eroski inaugura su nuevo centro de proceso de datos en Elorrio, el cual, canaliza, organiza y procesa toda la información que genera la empresa y espera ser en el futuro el núcleo central de control de todos los sistemas de información de Eroski. Por otra parte, la

empresa inaugura una serie de aparcamientos para personas con discapacidad en sus hipermercados y lanza tres tipos de bolsa reutilizable, premiando la no utilización de la bolsa tradicional con el objetivo de reducir los residuos de plástico y contribuir a la conservación del medio ambiente. A finales de ese mismo año, Eroski obtiene la ‘Q de Oro’ a la calidad de la gestión en su plataforma de productos frescos del norte. Este galardón reconoce la excelencia de esta plataforma tras una exigente evaluación externa basada en el modelo de gestión EFQM.

En 2009, Eroski logra el premio ‘C de Consumo’ de la Junta de Andalucía que reconoce el compromiso de la empresa con la información al consumidor y con la promoción de hábitos de vida saludables. Asimismo, logra el reconocimiento de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición por su labor a favor de los hábitos de vida saludables y renueva, otra vez, la certificación SA 8000 de responsabilidad social. En junio de 2009, Eroski lanza el ‘Carro del ahorro’, una gama de productos de primera necesidad al mejor precio garantizado bajo la premisa de que si los clientes encuentran algún producto similar a los que forman el ‘carro del ahorro’ más barato en otro establecimiento de otra empresa, Eroski les regala el producto y baja el precio del mismo en sus establecimientos. En septiembre, la empresa llega a un acuerdo con la marca de ropa americana CHEROKEE para comercializar la línea infantil en sus hipermercados.

En enero de 2010, Eroski gana 14 posiciones en el ranquin mundial del sector distribución, situándose entre las 10 mejores marcas españolas. Por otro lado, la empresa decide eliminar las grasas trans de todos sus productos de marca blanca, convirtiéndose en la primera y única empresa de distribución en eliminarlas de sus artículos. En junio, Eroski asume la subida de IVA por parte del gobierno, intentando paliar el efecto del incremento de este impuesto en la economía familiar con el fin de evitar que esto afecte al consumo. A finales de año, la empresa impulsa el semáforo nutricional, un etiquetado de los productos que facilita a los consumidores el seguimiento de una alimentación equilibrada y saludable. Además, lanza Eroski Basic, una nueva marca blanca que se basa en garantizar la calidad de los productos a precios muy competitivos.

En 2011, Eroski continúa entre las 100 primeras empresas en el ranquin mundial del sector gracias a su clasificación de ventas en la posición 81 que le ayuda a escalar hasta el puesto 28 en el formato de supermercado, según figura en “2009 Global Powers of Retailing”. Más adelante, la empresa alcanza un acuerdo de venta de activos al Grupo francés E. Leclerc, el cual, afecta a siete establecimientos de Madrid que suman 39.770 metros cuadrados y última el lanzamiento de Sannia, su nueva marca propia más comprometida con la salud. Sannia abarca una gama de productos con menos sal, menos azúcar o menos grasa respecto a su equivalente de marca Eroski. Antes de finalizar el año, Eroski confía en la tecnología de INDRA para mejorar la productividad de sus tiendas y alcanza un acuerdo con Intermarché para que la red de 6 hipermercados y 14 supermercados que la cooperativa tenía en el sur de Francia pasen a propiedad integral de dicho grupo, socio de Eroski en ALIDIS.

En marzo de 2012, el Grupo Eroski abre 60 nuevas tiendas franquiciadas.

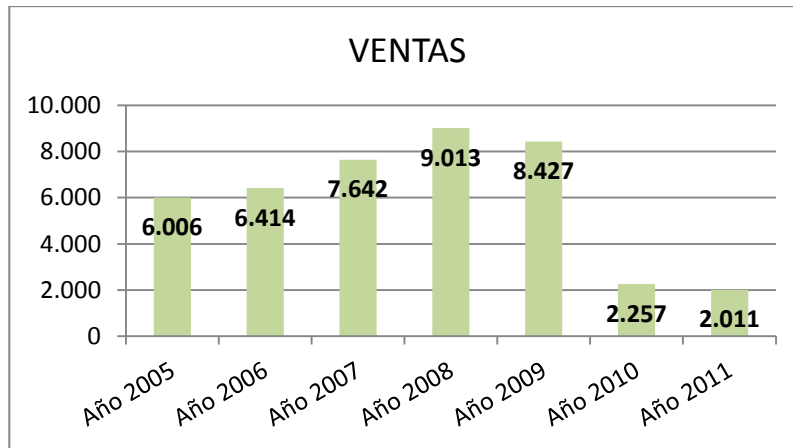
EROSKI EN CIFRAS

A través de las tres principales magnitudes o cifras del grupo se va a intentar comprender mejor sus dimensiones en el sector de la distribución.

Eroski obtuvo unas ventas de 2.011 millones de euros en 2011, lo que continúa con la tendencia de decrecimiento a partir de 2008 y que supone un dato muy desfavorable para la

empresa. Esto se puede observar en el gráfico siguiente, del cual se desprende que las ventas del grupo dibujaban una tendencia alcista hasta 2009, año en que llegan a su punto más alto con 9.013 millones de euros, para después empezar un decrecimiento provocado por la situación de crisis económica de ese mismo año que alcanza su punto más bajo en las ventas de 2011:

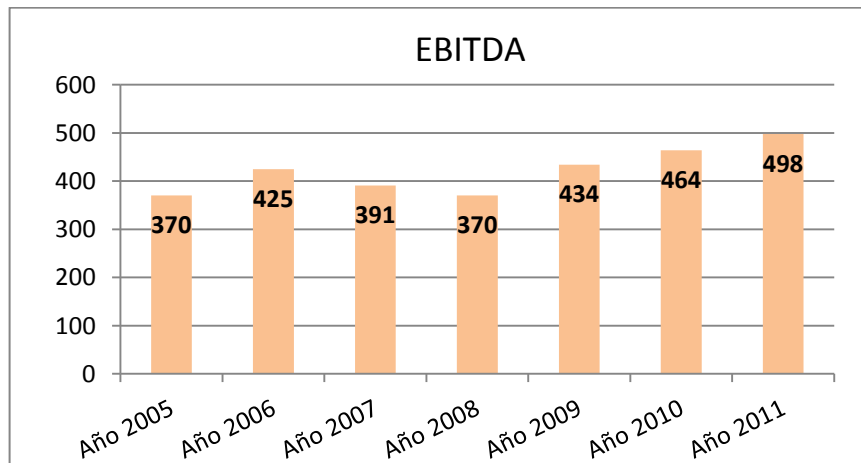
Figura 9 - Gráfica de la evolución de las ventas de Eroski de 2005 a 2011.



*Datos en millones de euros
Fuente: elaboración propia

Respecto al EBITDA que es un margen con el que se puede conocer la rentabilidad operativa de Eroski cabe concluir, a la vista del gráfico que se muestra a continuación, que ha seguido una tendencia irregular a lo largo del tiempo. Comenzó con una tendencia creciente de 2005 a 2006, pasó a ser decreciente hasta 2008, año en que el EBITDA de la empresa alcanza el valor más bajo de su historia (370 millones de euros) para finalmente recuperarse poco a poco y seguir creciendo hasta la actualidad. Este margen logra en 2011 la cifra de 498 millones de euros, siendo esto muy positivo para Eroski y su futuro dentro del sector.

Figura 10 - Gráfica de la evolución del EBITDA de Eroski de 2005 a 2011.

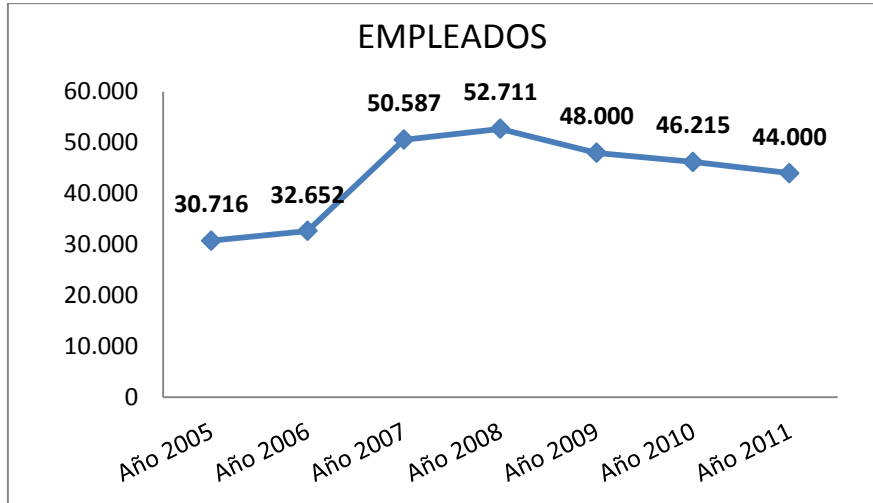


*Datos en millones de euros
Fuente: elaboración propia

El número de trabajadores de Eroski, tal y como se puede observar en el gráfico, ha seguido la misma tendencia que las ventas de la propia empresa, pues en función de éstas Eroski decide contratar o despedir a personas con el objetivo de obtener el número necesario de empleados para

que la distribución del producto y su presentación, el ambiente de sus establecimientos y la atención al cliente sea totalmente la adecuada. Es por ello, que el número de empleados tuvo un crecimiento continuado hasta 2008, año en que sufre un cambio de tendencia y empieza a decrecer hasta la actualidad donde la empresa cuenta con 44.000 personas.

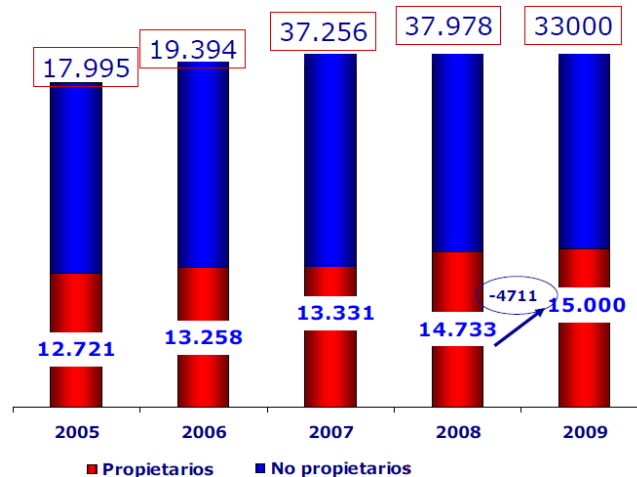
Figura 11 - Gráfica de la evolución del número de empleados de Eroski de 2005 a 2011.



Fuente: elaboración propia

Según se ha mencionado anteriormente, los trabajadores de Eroski, que además son propietarios, y los socios consumidores están presentes en el Consejo de Administración de la compañía al 50%. A continuación se va a poder observar un gráfico sobre la evolución de los trabajadores de la empresa que son o no propietarios de la misma.

Figura 12 - Gráfica de la evolución de los socios de Eroski de 2005 a 2009.



Fuente: www.eroski.es

Del gráfico anterior se extrae principalmente que el número de empleados propietarios de Eroski ha seguido una evolución en el tiempo alcista, lo cual se podría afirmar que llega hasta la actualidad, aunque esto no se muestre en dicho gráfico. En cambio, los trabajadores de la empresa que no son propietarios han tenido una evolución irregular dado que en principio han estado creciendo pero a partir de 2008 han comenzado a descender siguiendo la línea trazada por el gráfico anterior a este (el de elaboración propia) y que se refería a los empleados de la empresa.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

A través del presente apartado, se va a examinar convenientemente el sector de la distribución comercial desarrollando el concepto de distribución, identificando dicho sector, segmentándolo y detallando sus características más significativas, datos de coyuntura, principales magnitudes, evolución, previsiones, tendencias y su importancia a nivel nacional e internacional. A continuación, se va a proceder al estudio del macroentorno y microentorno del Grupo Eroski, analizando dentro del primero los indicadores socio-económicos y demográficos más importantes. Seguidamente se va a estudiar en profundidad el mercado de la distribución alimentaria segmentándolo por formatos comerciales, tipos de bienes ofertados... con el objetivo de situar a Eroski y obtener una visión sobre su entorno competitivo directo. Finalmente, se van ha determinar las oportunidades y amenazas de la empresa a raíz de lo estudiado anteriormente y se va a realizar la Matriz MEFE para saber si el grupo esta aprovechando sus oportunidades y minimizando las amenazas que se le presentan.

5.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR

El sector en el que lleva a cabo su actividad el Grupo Eroski es el sector de la Distribución Comercial. A continuación, se va a realizar un pequeño estudio sobre dicho sector para poder conocer más adelante la relevancia Eroski dentro del mismo y su posicionamiento.

CONCEPTO DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

La distribución comercial abarca el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales, los cuales, los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos.

Su objeto es el de acercar el producto al comprador final, poniendo en contacto a los productores con los consumidores. Se trata de un concepto con un contenido más finalista, que es hacer posible el uso final de los bienes y servicios elaborados por los fabricantes y productores.

La distribución comercial es un sector que ha ido evolucionando a lo largo del siglo XX y hasta la actualidad, adaptándose a los gustos y preferencias de los consumidores. Es un sector con importantes repercusiones sociales y económicas en todos los países desarrollados pues facilita el desarrollo económico de la sociedad al permitir la conexión y el mayor equilibrio entre la oferta y demanda de mercancías, contribuyendo con ello al uso eficiente de los recursos escasos. Un sistema comercial eficaz permite una mayor especialización productiva ampliando los mercados.

Es un negocio fundado en una demanda constante que se basa en una necesidad primaria para el ser humano y en el que existe un alto grado de concentración, ya que las diez primeras empresas del sector suponen más del 50% de la cuota de mercado. En él, podemos encontrar diferentes formatos comerciales que van desde hipermercados, supermercados, tiendas tradicionales, de descuento o especializadas a autoservicios, franquicias, centrales de compras, cooperativas, Cash & Carry, mercas y grandes almacenes, entre otros. Los supermercados representan uno de los segmentos más importantes del sector en España. Asimismo, existen distintos modelos de negocio como el autoservicio, el vending o máquinas automáticas, la venta

por correo, venta a domicilio, venta por teléfono, televenta, venta por internet o comercio electrónico, etc. Más adelante, en el siguiente apartado se explicarán con detalle estos distintos formatos clasificándolos en comercio al por menor, comercio al por mayor, comercio asociado y nuevos modelos de negocio.

Por otra parte, la distribución comercial también es un instrumento o variable de marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción. Desde este punto de vista, la distribución comercial se puede definir como la función o instrumento del marketing que relaciona la producción con el consumo y cuya misión es poner el producto a disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades como pueden ser las de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular la compra por parte de los consumidores (Santesmases, 1999).

Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor (Cruz Roche, 1991).

En los países desarrollados es un fenómeno muy común la separación geográfica entre las unidades de producción y las de consumo. La búsqueda de economías de especialización y localización propicia la concentración geográfica en muchos sectores industriales que van extendiendo sus mercados desde un ámbito local o regional hasta el nacional o internacional. El sistema económico ha de poner los medios consecuentes para enlazar la fabricación de bienes y su consumo.

Según Vázquez y Trespalacios (1997), la distribución comercial, al encontrarse entre la producción y el consumo, va a crear una serie de utilidades a los consumidores y servicios a los productores. Por tanto, la distribución crea al consumidor las siguientes utilidades:

1. Utilidad de forma. La distribución comercial adapta el producto comercializado a las necesidades de los consumidores. Por otra parte, la producción tiende y debe tender hacia la especialización para ser más eficiente, mientras que el consumo tiende a la complejidad, de tal forma que la distribución comercial creará surtidos de productos ajustados a las necesidades del consumidor para que pueda adquirirlos conjuntamente.
2. Utilidad de lugar. Es creada por la distribución comercial mediante el transporte de los productos desde los lugares de producción hasta los de consumo y también mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al lugar donde el consumidor necesite el producto.
3. Utilidad de tiempo. La distribución comercial pone el producto disponible en el momento en que el consumidor desea consumirlo. Para ello, el distribuidor comercial deberá almacenar el producto en los almacenes o en las estanterías de los puntos de venta a la espera del momento en que el consumidor lo solicite, evitándole de este modo que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto para su posterior consumo.
4. Utilidad de posesión. Con la entrega de cantidad de producto solicitada por el consumidor, la distribución comercial contribuye a crear utilidad de posesión, ya que para

que el producto genere utilidad al cliente es necesario que adquiera la propiedad o la posesión del mismo y pueda consumirlo.

5. Utilidad de información. Finalmente, la distribución comercial también lleva a cabo tareas de recogida de información y conocimiento del mercado, además de la promoción y difusión de los productos distribuidos entre los compradores potenciales del mercado.

Las cinco formas de utilidad se reflejan en la capacidad de añadir valor a los productos para los consumidores y la industria. Una sociedad desarrollada es consustancial con un sistema de distribución comercial moderno y capaz de conectar y armonizar los intereses y deseos de los consumidores con los responsables del diseño y producción de bienes y servicios.

Estas utilidades creadas por la distribución comercial para los consumidores tienen una relación directa con los servicios que crea la distribución comercial para los productores. Dichos servicios son los siguientes:

1. Servicios de transporte. La distribución comercial transporta los productos desde la fábrica hasta los puntos de venta. Esto se debe a que las actividades productivas se encuentran concentradas en localizaciones donde pueden obtener mejores ventajas de oportunidad (por ejemplo en mano de obra, materias primas, tecnologías, terreno, etc.) mientras que los consumidores se encuentran concentrados en grandes ciudades o en pequeñísimas poblaciones.
2. Servicios de almacenamiento. Tras salir los productos de la cadena de fabricación, éstos son almacenados por los distribuidores comerciales y por tanto, el productor o fabricante no debe preocuparse por los problemas de almacenamiento de stocks. Además, se debe tener en cuenta que el ritmo entre la producción y el consumo de los productos es distinto. La producción sigue un ritmo discreto, es decir, se produce cuando las condiciones son más ventajosas, mientras que el ritmo del consumo es continuo, de tal forma que la distribución se encarga de almacenar los productos para cuando el consumidor los solicite.
3. Servicios de finalización del producto. Estos servicios incluyen el fraccionamiento, la clasificación, la normalización, la presentación (envase, empaquetamiento...), etc., y son creados también por la distribución comercial.
4. Servicios de información y otros servicios. La distribución comercial informa al productor o fabricante sobre determinados aspectos relevantes, como pueden ser los precios, calidades, cantidades, el establecimiento de contactos, etc. Esta información es muy valiosa para el productor, ya que la distribución comercial está en contacto constante con el consumidor conociendo de manera más próxima sus necesidades y deseos.
5. Servicios de financiación. En muchas ocasiones la distribución comercial financia al fabricante debido a que compra sus productos pagándolos por ejemplo a 30 días y el distribuidor tarda en venderlos más tiempo. En la actualidad, esta situación es contraria para el caso de las grandes empresas de distribución, ya que pagan a los productores a un

plazo de tiempo superior al que ellos tardan en vender esos productos, por lo que es el fabricante el que financia a los distribuidores.

6. Servicios de asunción de riesgos. La distribución comercial asume riesgos al comprar los productos al fabricante, ya que puede ocurrir que estos no se vendan porque queden obsoletos, se estropeen en el almacén, los roben, etc. Estos riesgos no los corre el fabricante desde el momento que pone sus productos a disposición del distribuidor comercial. Generalmente, estos riesgos suelen ser cubiertos por la distribución comercial a través del pago de pólizas de seguros.

En definitiva, la distribución comercial es el puente que une la producción con el consumo debido a que ofrece al consumidor “el producto adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”. Las utilidades que son añadidas a los productos para los consumidores, así como los servicios ofrecidos a los productores suponen un coste que elevará el precio de venta de los productos. Este coste deberá ser razonable y acorde con las utilidades y servicios creados para que el consumidor esté dispuesto a pagarlo.

A continuación, se muestra un cuadro que esquematiza el concepto de distribución comercial explicado hasta este momento:

Figura 13 - Concepto de Distribución Comercial.



Fuente: Rivera Camino, J. y Garcillán López-Rua, Mencia. Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones.

Desde el punto de vista macroeconómico, la distribución comercial permite una mejor asignación de los recursos económicos al poder especializarse la producción por zonas

geográficas, en función de los recursos naturales de las mismas y de la capacidad y formación de sus habitantes y por tanto, facilita que posteriormente los excedentes puedan ser intercambiados entre las distintas zonas geográficas por otros productos que se necesitan y que no se disponen (Santesmases 1999).

La distribución comercial tiene la función económica de facilitar los intercambios de bienes y servicios reduciendo costes al poner en contacto la producción y el consumo, de tal forma que favorece el desarrollo industrial y económico de los países y satisface las necesidades de compra de la población.

Evolución histórica de la Distribución Comercial en España

Durante el siglo XX y los primeros años del siglo XXI se observan dos grandes periodos en la evolución del sector español de la distribución comercial, son los siguientes:

A) Periodo de comercio tradicional

Este periodo abarca los años entre 1900 y 1959. Se basa en el desarrollo de áreas de mercado de carácter local y de reducida dimensión con un modelo distributivo basado en pequeñas tiendas con un patrón de localización muy difuso según la ubicación de la población. A su vez este periodo puede dividirse en tres fases o etapas:

1. Etapa “cuasigremialista” (1900-1936)

En esta fase el problema esencial es el abastecimiento, con productos alimentarios básicos, de la población, ya que las intervenciones del Estado en el mercado son muy escasas y responden a necesidades coyunturales. Se trata de una etapa en la que se inicia el paso de una economía de autoconsumo a una economía de mercado. En el entorno rural, el comercio suele ser tradicional y aislado, ya que la elevada población rural propicia el autoabastecimiento en comercios pequeños con un surtido reducido. En las ciudades, existe un predominio del canal tradicional mayorista-minorista con una configuración “cuasigremial”, una existencia de mercados mayoristas de productos perecederos, un comercio minorista alimentario basado en carnicerías, panaderías, lecherías, etc. y un comercio no alimentario basado en bazares populares.

2. Etapa afectada por la Guerra Civil (1936-1939) y la posguerra (1939-1949)

En esta fase predominan los comercios tradicionales, los camiones-tienda y la venta ambulante, acentuándose los problemas de abastecimiento de la población por una política de racionamiento y un fuerte control del comercio, por parte del gobierno, al finalizar la Guerra Civil en 1939. A raíz de esto, surge un importante mercado negro.

La comercialización interior se basa en el intervencionismo, el cual, tiene como instrumento operativo fundamental la Comisaría General de Abastecimientos y Transportes (CAT) que junto con la Fiscalía Superior de Tasas pretendía neutralizar y corregir los delitos de acaparamiento y venta de productos a precios superiores a los tasados. Asimismo, la CAT actuaba como gran “intendencia nacional” en lo referente a la obtención de productos (intervención y recogida de cosechas, almacenamiento...), la distribución (fijación de cupos por provincias y poblaciones según la producción y el número de consumidores) y el consumo (distribución de cupos asignados, incluyendo las cartillas de racionamiento y la distribución minorista).

El racionamiento se estableció en todo el país a los cuarenta y cuatro días de terminar la Guerra Civil y se basó en el establecimiento de unas raciones básicas que se aplicaban a un “consumidor normal”. Pasados los años de posguerra se constituyó el “racionamiento diferencial” que pretendía hacer frente a las necesidades de diferentes categorías de consumidores según el sexo, edad, salud, oficio e ingresos familiares. Este proceso se llevó a cabo con la colaboración de mayoristas y minoristas y estuvo vigente hasta 1952, aunque en ocasiones se viera desbordado por el mercado negro y el “estraperlo”.

3. Consolidación del comercio tradicional

En la década de los cincuenta, la aceleración del proceso de concentración urbana y la emigración rural favorece el desarrollo del comercio mayorista.

En el comercio minorista urbano sobrevive el comercio tradicional con gran número de tiendas para la distribución de productos perecederos (carnicerías, fruterías, pescaderías, lecherías...) y de las clásicas tiendas de ultramarinos para la venta de productos alimentarios no perecederos. Asimismo, se desarrollan los mercados de barriada basados en la división en puestos de pequeña dimensión y en los que solo se vende un tipo de producto: fruta, verdura, etc. En la comercialización de productos no alimentarios se desarrollan algunos grandes almacenes, almacenes populares y tiendas especializadas, normalmente en ubicaciones céntricas. Asimismo, en el ámbito rural sigue teniendo gran importancia el autoabastecimiento, sobre todo de productos alimentarios. La precaria demanda se satisface con mercados ambulantes y tiendas generalistas que venden un poco de todo.

A nivel mayorista se centralizan y municipalizan los mercados centrales. La CAT, por su parte, centra sus actividades en la formación de stocks estratégicos, las importaciones de choque y los camiones-tienda. A partir de 1957, también se interesa en el desarrollo del sistema de autoservicio a través de la creación de supermercados sociales.

B) Periodo de distribución de productos de gran consumo

Se inició en España en la década de los setenta como consecuencia de los movimientos migratorios, el crecimiento de la renta, el proceso de urbanización y el desarrollo del turismo en la década anterior. Se caracteriza por el establecimiento del autoservicio, la potenciación del comercio asociado siendo las cadenas voluntarias y las cooperativas de minoristas los formatos más implantados, el crecimiento de las grandes superficies, el desarrollo y la modernización de los mercados mayoristas desde 1996 y la innovación tecnológica en equipamiento comercial (sistemas de frío, logística, transporte, cajas registradoras, etc.).

El mercado, fuertemente segmentado, se caracteriza por un dualismo entre las grandes empresas que tiene un gran poder de compra y cierta agresividad comercial y el comercio tradicional independiente, donde las empresas distribuidoras de productos de gran consumo intentan dar respuesta a la irrupción en el mismo de una nueva gama de consumidores más informados y que disponen de elementos tecnológicos como el coche, la nevera, la televisión...

La Distribución Comercial en la Unión Europea y el contexto internacional

En la Unión Europea, la distribución comercial es el segundo sector económico más importante, mostrándose tradicionalmente como la vía más asequible para que una persona pueda crear su propia empresa pues no requiere de mucho capital inicial y existe una oportunidad frecuente de empezar como franquiciado en una cadena de establecimientos. Asimismo, cabe resaltar la heterogeneidad de las estructuras comerciales del mismo. Esta pluralidad de formatos comerciales contribuye a la diversidad de la oferta y a la competencia de los distintos grupos de distribución, que repercute en mayor calidad de servicio para los consumidores.

Este sector sirve de nexo entre diferentes personas y grupos sociales, ya que tiene una función integradora transmitiendo los distintos estilos de vida y culturas de los ciudadanos de los diferentes países miembro de la UE. Además, cada vez se reconoce más el papel que desempeña el pequeño comercio como elemento dinamizador de la vida social en las ciudades y en los pueblos.

En los últimos años, la distribución comercial ha fomentado el empleo a tiempo parcial, el cual, puede resultar atractivo para personas que desean tener una actividad laboral compatible con sus tareas domésticas o estudios.

Las características generales del sector de la distribución comercial en la Unión Europea son:

- La importancia de los supermercados que lideran la distribución de productos de gran consumo en todos los países de la unión.
- El crecimiento progresivo de los hipermercados.
- El estancamiento en la evolución de los grandes almacenes, aunque mantienen una relativa fuerza en España e Inglaterra.
- El fuerte desarrollo de los centros comerciales.
- La irrupción lenta pero constante de las formas de venta sin establecimiento como la venta por correo, la venta mediante máquinas automáticas o el comercio electrónico a través de Internet.

Si se realiza un análisis más pormenorizado sobre el sector de la distribución comercial en los diferentes países miembro de la UE se pueden encontrar una serie puntos relevantes y distintivos en cada uno de dichos países. A continuación, se detallan las diferencias de dicho sector en algunos de estos países:

1. Alemania: Existe una fuerte concentración en el sector y una internacionalización creciente. Además, tiene gran importancia la competencia vía precios, habiéndose desarrollado notablemente los establecimientos o tiendas de descuento.
2. Bélgica: Los supermercados y tiendas de descuento han tenido un gran éxito. Además, en los últimos años se ha producido un notable aumento de los hipermercados situados en la periferia de las ciudades y se ha originado una notable renovación en el comercio especializado.
3. Francia: Este sector, bastante concentrado, se caracteriza por la gran importancia de sus hipermercados, que se encuentran próximos a la saturación del mercado. Asimismo,

continúa la adaptación del comercio especializado y el desarrollo de plataformas logísticas.

4. Italia: Existe una tradicional importancia de la venta ambulante, por lo que, los mercadillos tienen una gran relevancia comercial y social. También, hay una gran solidez del comercio tradicional independiente de escaso tamaño que resiste a la competencia efectuada por los grandes formatos.
5. Portugal: Hay un notable desarrollo de las tiendas de descuento y un fuerte crecimiento de las grandes superficies, donde destacó la implantación hace años de los centros comerciales del Grupo El Corte Inglés. Por otra parte, se ha producido un auge de los mercadillos y el comercio especializado renovado.
6. Reino Unido: El sector posee una gran concentración empresarial, siendo los centros comerciales relevantes. El formato de los grandes almacenes se mantiene sólido mientras crece el enorme éxito de las marcas blancas o de distribuidor.

El resto de países miembro de la Unión Europea suponen mercados emergentes en los que se está llevando a cabo un fuerte proceso de internacionalización. En Polonia se han instalado grandes grupos distribuidores como el Grupo Carrefour, el Grupo Auchan, Metro y Tesco. En la República Checa aparecen Tengelmann, Spar, Ahold, etc. También en Chipre, Eslovaquia, Lituania, Estonia, Eslovenia y Hungría se observa una dualidad entre las grandes empresas, generalmente, de capital extranjero y el pequeño comercio independiente de capital nacional. Malta es un país importador con una red de distribución muy dispersa basada en pequeños establecimientos con un gran surtido de productos.

Las principales empresas del sector de la distribución comercial en la UE, por cifra neta de ventas, son las que se muestran en la siguiente tabla:

Figura 14 - Ranquin de las principales empresas de distribución comercial en la UE.

	País de origen	Actividad principal	Ventas netas (en millones de euros)
Grupo Carrefour	Francia	Hipermercados	64.791
Ahold	Holanda	Supermercados	52.471
Metro	Alemania	Varios	48.235
Tesco	Reino Unido	Supermercados	34.400
Rewe	Alemania	Tiendas de descuento	33.193
Aldi	Alemania	Tiendas de descuento	31.000
Itm Interprises	Francia	Hipermercados y supermercados	30.600
Sainsbury	Reino Unido	Supermercados	25.603
Edeka	Alemania	Varios	24.669
Tengelmann	Alemania	Tiendas de descuento	24.432

Fuente: INDISA y elaboración propia

En el contexto internacional, la globalización del comercio y la internacionalización de los grandes grupos de distribución, impulsada en gran medida por el comportamiento de los productores, se efectuó de las tres maneras siguientes:

- Constitución de grupos multimarca/multipaís: por ejemplo Wall-Mart en Estados Unidos, Tesco en Reino Unido y el Grupo Carrefour en Francia y más tarde, en España.
- Desarrollo internacional de conceptos estándares como por ejemplo Aldi Supermercados en Alemania.
- Desarrollo internacional de las fórmulas de tiendas con fuerte adaptación local como por ejemplo el Grupo Carrefour y el Grupo Auchan.

La participación de los diez mayores grupos de distribuidores sobre el total de la distribución comercial a nivel internacional o mundial fue del 30,1% en 2006. A continuación, se muestra el ranking de los diez primeros grupos distribuidores en 2008 por cifra de ventas:

Figura 15 - Ranking de los diez primeros grupos distribuidores de la UE en 2008.

	País de origen	Ventas (en millones de euros)	Crecimiento de las ventas
Wal-Mart	Estados Unidos	344.992	10,4%
Carrefour	Francia	97.861	4,6%
Home Depot	Estados Unidos	90.837	11,4%
Tesco	Reino Unido	79.976	11,5%
Metro	Alemania	74.857	7,4%
Kroger	Estados Unidos	66.111	9,2%
Target	Estados Unidos	59.490	13,1%
Costco	Estados Unidos	58.963	13,7%
Sears Holdings	Estados Unidos	53.012	7,9%
Schwarz	Alemania	52.422	13,2%

Fuente: Deloitte Global Power of Retailing y elaboración propia

EL SECTOR Y SU SEGMENTACIÓN

El sector de la Distribución Comercial se puede subdividir, principalmente, en comercio al por mayor y comercio al por menor dependiendo de a quienes va dirigida la comercialización o venta de los productos, si es a otras empresas o directamente al consumidor final. A su vez, España subdivide el comercio mayorista y minorista en una serie de actividades económicas catalogadas según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas o código CNAE de 2009.

En este caso, Eroski forma parte por su actividad principal, la distribución alimentaria y sus formatos comerciales más importantes (sus hipermercados y supermercados) del Comercio al por menor, dentro del cual y según este código CNAE pertenece al epígrafe de actividad 4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Por tanto, para acotar el estudio de un sector tan amplio como el de la distribución comercial, nos vamos a centrar en el subsector de la distribución alimentaria, ya que éstos son los productos de los que Eroski extrae la mayor parte de sus ingresos.

La distribución alimentaria es la principal actividad de la industria manufacturera europea, la cual, supone el 14% de su producción total. Según los informes del Ministerio de Industria este subsector contaba en 2008 con alrededor de 37.000 empresas implantadas por todo el continente, mayoritariamente pequeñas y medianas compañías de menos de 250 trabajadores.

La industria española de distribución de productos alimentarios ocupa el quinto puesto a nivel europeo en cuanto a su volumen de producción tras países como Francia, Alemania, Italia y el Reino Unido.

Según la base de datos SABI, en España existen actualmente 10.537 empresas que se dedican a la misma actividad que Eroski, la distribución alimentaria. A continuación, se va observar la segmentación que presenta dicha industria, es decir, porque aspectos y cifras se caracterizan principalmente las empresas españolas.

En la distribución alimentaria española existe un claro predominio de empresas pequeñas cuya cifra de ventas es inferior a 1.000.000 de euros y con menos de 10 empleados, tal y como puede observarse en las siguientes tablas. Comparativamente Eroski es una de las 250 empresas grandes del subsector con una cifra de ventas de más de 20 millones de euros y más de 500 empleados, concretamente 44.000 personas aproximadamente.

Figura 16 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por cifra de ventas y número de empleados.

Cifra de Ventas (mil EUR)	Valores	Número de Empleados	Valores
Menos de 1000 mil EUR	6,282	Menos de 10	6,151
1000 a 2000 mil EUR	1,404	10 a 19	1,106
2000 a 3000 mil EUR	595	20 a 49	668
3000 a 4000 mil EUR	336	50 a 99	141
4000 a 6000 mil EUR	374	100 a 499	154
6000 a 10000 mil EUR	204	Más de 500	92
10000 a 20000 mil EUR	168	n.d.	2,225
Más de 20000 mil EUR	250	Todo	10,537
n.d.	924		
Todo	10,537		

Fuente: SABI

Cabe mencionar que la mayoría de las empresas de esta industria se caracterizan por obtener unos ingresos de explotación de menos de 1.000.000€ y por tanto, un resultado del ejercicio ajustado, de 20.000 euros. Sin embargo, Eroski al ser una empresa grande se encuentra obtiene unos ingresos importantes de más de 20 millones de euros (concretamente 249.861.000€ en 2011) y un resultado final del ejercicio 2011 de más de 1.000.000 de euros (40.192.000€).

Figura 17 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por ingresos de explotación y resultado del ejercicio.

Ingresos de explotación (mil EUR)	Valores	Resultados del Ejercicio (mil EUR)	Valores
Menos de 1000 mil EUR	6,426	Negativo	3,713
1000 a 2000 mil EUR	1,422	Menos de 20 mil EUR	4,487
2000 a 3000 mil EUR	600	20 a 100 mil EUR	1,227
3000 a 4000 mil EUR	341	100 a 200 mil EUR	265
4000 a 6000 mil EUR	373	200 a 1000 mil EUR	272
6000 a 10000 mil EUR	209	Más de 1000 mil EUR	153
10000 a 20000 mil EUR	169	n.d.	420
Más de 20000 mil EUR	259	Todo	10,537
n.d.	738		
Todo	10,537		

Fuente: SABI

Por otra parte, estas empresas se caracterizan mayoritariamente por tener un activo de menos de 500.000 euros y poseer unos fondos propios inferiores a 40.000 euros en su balance, tal y como puede verse en los dos cuadros siguientes. En este aspecto, Eroski pertenece al grupo de las

700 empresas que tienen un activo por valor de más de 20.000.000 de euros y unos fondos propios de más 2.000.000 de euros, luego es una empresa con bastante dimensión dentro de la industria en lo que respecta a la magnitud de sus recursos lo que es coherente con su tamaño por cifra de ventas, número de empleado y resultado del ejercicio.

Figura 18 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por activo y fondos propios.

Total Activo (mil EUR)	Valores	Fondos Propios (mil EUR)	Valores
Menos de 500 mil EUR	6,941	Menos de 40 mil EUR	5,169
500 a 1000 mil EUR	1,418	40 a 100 mil EUR	1,529
1000 a 2000 mil EUR	979	100 a 200 mil EUR	1,168
2000 a 5000 mil EUR	700	200 a 500 mil EUR	1,155
5000 a 10000 mil EUR	210	500 a 1000 mil EUR	650
10000 a 20000 mil EUR	108	1000 a 2000 mil EUR	397
Más de 20000 mil EUR	181	Más de 2000 mil EUR	469
n.d.	0	n.d.	0
Todo	10,537	Todo	10,537

Fuente: SABI

Asimismo, predominan en esta industria las empresas constituidas con la forma jurídica de Sociedad Limitada, seguidas de las que son Sociedad Anónima. Comparativamente, Eroski es una excepción, ya que es una de las 63 cooperativas que existen.

Figura 19 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por forma jurídica.

Forma Jurídica	Valores
Sociedad Anónima	1,313
Sociedad Limitada	9,150
Sociedad Regular Colectiva	3
Sociedad Comanditaria	2
Cooperativa	63
Asociación y no Definidas	6
n.d.	0
Todo	10,537

Fuente: SABI

La industria se define principalmente por obtener una rentabilidad económica que es superior al 15% y una rentabilidad financiera que oscila del 0% al 5%. Respecto al nivel de endeudamiento, las empresas se caracterizan por tener un endeudamiento elevado que va del 75% al 100%. En cuanto a lo anterior, Eroski tiene una rentabilidad económica inferior a la de la media (es del 7%), una rentabilidad financiera dentro de la media de la industria y una deuda del 46%.

Figura 20 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por rentabilidad y endeudamiento.

Rentabilidad Económica (%)	Valores	Rentabilidad Financiera (%)	Valores	Endeudamiento (%)	Valores
Menos de 0 %	2,736	Menos de 0 %	4,008	Menos de 25 %	1,333
0 a 1 %	408	0 a 5 %	4,084	25 a 50 %	1,336
1 a 2 %	355	5 a 10 %	1,003	50 a 75 %	2,087
2 a 5 %	1,014	10 a 15 %	434	75 a 100 %	3,289
5 a 7 %	628	15 a 25 %	284	Más de 100 %	2,490
7 a 10 %	698	25 a 50 %	171	n.d.	2
10 a 15 %	772	Más de 50 %	124		
Más de 15 %	3,497	n.d.	429		
n.d.	429	Todo	10,537	Todo	10,537
Todo	10,537				

Fuente: SABI

Respecto a la localización de estas 10.537 empresas por toda la geografía española se puede afirmar que existe cierta concentración en Cataluña (1.884 empresas, el 17,88%), Andalucía (1.672, el 15,87%), Madrid (1.102, el 10,46%) y la Comunidad Valenciana (1.040, el 9,87%), seguidas más de lejos por las comunidades autónomas de Galicia (695, el 6,59%) y Canarias (688, el 6,53%). Luego el 54,08% del total de las compañías de la industria en España se encuentran ubicadas en las cuatro primeras comunidades autónomas mencionadas anteriormente, es decir, más de la mitad de las empresas del subsector.

Si nos detenemos a observar esa concentración geográfica por provincias destacan Barcelona (con 1211 empresas, el 11,49%) y Madrid (con 1102 compañías, el 10,45%) con bastante magnitud de distancia, en número de empresas, respecto al resto de provincias españolas. Las siguen más alejadamente Baleares (con el 4,68%) y la provincia de Valencia (con el 4,43%).

A continuación, se puede observar todo lo detallado hasta este momento sobre localización en las siguientes dos tablas:

Figura 21 - Segmentación del subsector de la distribución alimentaria en España a 2012 por comunidades autónomas y provincias.

Localización (Comunidades Autónomas, España)	Valores	Localización (Provincia, España)	Valores
Andalucía	1.672	Almería	162
Aragón	346	Cádiz	184
Asturias	195	Córdoba	180
Baleares	494	Granada	212
Canarias	688	Huelva	145
Cantabria	91	Jae'n	107
Castilla y León	520	Malaga	274
Castilla-La Mancha	507	Sevilla	408
Cataluña	1.884	Huesca	64
Ceuta	21	Teruel	57
Comunidad Valenciana	1.040	Zaragoza	225
Extremadura	369	Asturias	195
Galicia	695	Baleares	494
La Rioja	47	Las Palmas de Gran Canaria	380
Madrid	1.102	Santa Cruz de Tenerife	308
Melilla	26	Santander	91
Murcia	352	Avila	43
Navarra	133	Burgos	66
País Vasco	355	León	104
n.d.	0	Palencia	44
Todo	10.537	Salamanca	81
		Segovia	38
		Soria	36
		Valladolid	86
		Zamora	22
		Albaeste	106
		Ciudad Real	111
		Cuenca	70
		Guadalajara	23
		Toledo	197
		Barcelona	1.211
		Girona	320
		Lleida	114
		Tarragona	239
		Ceuta	21
		Alicante	441
		Castellón	132
		Valencia	467
		Caceres	115
		Badajoz	254
		A Coruña	269
		Lugo	87
		Ourense	80
		Pontevedra	259
		Logroño	47
		Madrid	1.102
		Melilla	26
		Murcia	352
		Navarra	133
		Alava	35
		Guipuzcoa	113
		Vizcaya	207
		n.d.	0
		Todo	10.537

Fuente: SABI

Comparativamente, los establecimientos de Eroski (sus hipermercados y supermercados) se concentran principalmente en el País Vasco, Aragón, Galicia y las Islas Baleares. Seguidas de las comunidades autónomas de Navarra, La Rioja, Madrid, Cantabria, Castilla y León y Andalucía. Seguidamente, se puede observar un mapa de dichas localizaciones:

Figura 22 - Mapa de posicionamiento de los hipermercados y supermercados Eroski a 2012.



Fuente: www.eroski.es y elaboración propia.

Otra forma de segmentar el mercado de distribución de alimentos es por el tipo de bienes o productos que son ofertados por las empresas y la renta de los clientes o consumidores. Esto se debe a que algunos productos son más sensibles a la pérdida de renta del consumidor, es decir, se compran menos cuando baja la renta y en cambio hay otros que aumentan sus ventas cuando la renta disminuye o se estanca. Por tanto, dicha segmentación se basa en el concepto de elasticidad-renta, que en este caso es la sensibilidad de la demanda de los productos alimentarios con respecto a la renta de los clientes.

La elasticidad-renta de la demanda es la variación de la cantidad demandada de un bien ante una variación en la renta del consumidor, sin que se produzcan cambios en los precios ni en otras variables. O lo que es lo mismo la elasticidad-renta de la demanda mide el cambio porcentual en la demanda de un bien asociado a un cambio del 1% en la renta del consumidor.

Cuando se alteran los ingresos de los clientes lo normal será esperar movimientos en la demanda en la misma dirección, es decir, si se incrementa el nivel de renta obtenida por el consumidor aumentará el consumo y viceversa si disminuye dicha renta. Sin embargo, hay excepciones a esta regla como por ejemplo, cuando una persona que repentinamente ve incrementar de forma apreciable sus ingresos altera sus patrones de consumo. Este caso se da cuando el cliente adquiere una menor cantidad de ciertos bienes, como por ejemplo las patatas, mientras se incrementa su dieta a base de carne y pescado. Si esto sucede, el incremento de la renta ocasionará una reducción en la cantidad demandada de patatas, por lo que su curva de demanda se desplazará hacia la izquierda.

Por otra parte, cuando tienen lugar aumentos en la renta, los clientes pueden consumir más, cualquiera que sea el precio, por lo que la curva de demanda se desplaza hacia la derecha. Cuando

la renta se reduce cabe esperar que los individuos deseen demandar una cantidad menor, para cada precio, con lo que la curva se desplazara hacia la izquierda.

En conclusión, se puede dividir el mercado de distribución alimentaria en dos tipos principales de bienes ofertados:

- *Bienes normales*: son aquellos que poseen una elasticidad-renta positiva, lo que supone que un aumento o disminución de la renta de los consumidores conlleva un aumento o disminución proporcional de la cantidad demandada del bien para cada uno de sus precios. Dicho grupo de bienes se subdivide en dos clases:
 - Bienes de primera necesidad: son aquellos cuya elasticidad-renta es inferior a 1 y por ello, responden de manera moderada a cambios en la renta del consumidor. Se suele decir que su elasticidad-renta es baja, ya que estos bienes se siguen demandando aunque disminuya la renta del consumidor pues se adquiere la cantidad que se necesita sin que importen mucho que suba o baje dicha renta. Son por ejemplo los productos puestos a la venta por el Grupo Eroski, Mercadona, Centros Comerciales Carrefour, el Grupo Auchan, formado por los hipermercados Alcampo y los supermercados Sabeco y Consum Sociedad Cooperativa.
 - Bienes de lujo: Suelen tener una elevada elasticidad-renta, dada la gran variación que tiene la demanda frente a la variación de la renta del consumidor. Son los productos ofertados por ejemplo por los formatos comerciales del Grupo El Corte Inglés (Hipercor, Supercor y Opencor).
- *Bienes inferiores*: son aquellos que tienen una elasticidad-renta negativa. Es decir, en un bien inferior un aumento de la renta del cliente origina una disminución de la demanda del bien. O lo que es lo mismo, los bienes inferiores son aquellos que cuando disminuye la renta aumenta su demanda para cada uno de sus precios. Este es el caso de los productos ofrecidos por Lidl Supermercados, las tiendas de descuento Día, del Grupo Carrefour y Aldi Supermercados.

Por otro lado, si se considera el proceso de distribución de alimentos como aquel que se da entre la producción y el consumo se puede destacar que en este mercado intervienen distintos tipos de entidades o empresas que se agrupan de la siguiente manera:

- Operadores en origen, que realizan sus operaciones en las zonas de producción o en zonas próximas a ellas.
- Operadores en destino, que ejercen su actividad en las zonas de consumo como los mercados centrales de las ciudades.
- Detallistas, o agentes que intervienen en la distribución minorista, en contacto directo con el cliente final, el consumidor.

El subsector de la distribución alimentaria también se puede segmentar por los distintos tipos de establecimientos o formatos comerciales que albergan las empresas que operan en el mismo. Estos formatos se agrupan fundamentalmente en comercio al por mayor o mayorista, comercio al por menor o minorista, comercio asociado y nuevos modelos de negocio, los cuales, están tomando cada vez más importancia dentro del subsector, en especial el comercio electrónico.

Las empresas distribuidoras normalmente suelen tener diferentes tipos de establecimientos de las distintas clases de comercio, aunque suelen centrar su área competitiva en una sola clase de comercio, habitualmente mayorista o minorista. En este caso, Eroski es fundamentalmente una empresa minorista, no obstante también posee algunos establecimientos de comercio al por mayor (varios Cash & Carry), otros de comercio asociado (algunas centrales de compra) y como nuevo modelo de negocio su plataforma de comercio electrónico, Eroski Online.

Sin embargo, aunque el área competitiva principal de Eroski es el comercio minorista, se van a explicar también los distintos formatos del resto de clases de comercio dado que se trata de un subsector muy competitivo y concentrado (las 10 primeras empresas supone más del 50% de la cuota de mercado), donde las compañías no solo compiten entre ellas fuertemente con sus establecimientos sino entre los distintos tipos de comercio que lo conforman. Es por ello que las grandes empresas distribuidoras suelen constituir conglomerados de empresas más pequeñas con distintas formas jurídicas y por tanto, que compiten con diferentes tipos de formatos comerciales e intentando abarcar varios tipos de comercio.

Es por ello, que las empresas mayoristas y minoristas pueden ser competidoras directas en un mismo segmento de mercado. Este es el caso, de la empresa Makro y Eroski en el segmento de compra de los pequeños empresarios individuales o autónomos. Lo mismo ocurre con los nuevos modelos de negocio como el comercio electrónico o la venta a domicilio que se establecen como rivales directos del comercio minorista principalmente. Asimismo, el comercio asociado suele competir con el comercio mayorista fuertemente en algunos segmentos.

Por tanto, la segmentación que presenta la distribución alimentaria en España respecto a los formatos comerciales más importantes de sus empresas es la siguiente:

Comercio mayorista

El comercio al por mayor incluye la venta de productos a minoristas u otros intermediarios, que a su vez los revenden al consumidor final o a otros distribuidores dependiendo del número de etapas del canal de distribución. Posiblemente, la mitad de todos los productos manufacturados pasan por las manos de los mayoristas.

Se trata de intermediarios que suelen comprar a los fabricantes por lotes relativamente grandes y que lo venden a los minoristas por cantidades bastante menores. Se caracterizan por no vender al consumidor, no obstante, en la práctica se pueden encontrar mayoristas que venden a consumidores individuales u agrupados.

Los tipos de establecimientos mayoristas más importantes son:

Cash & Carry

Los Cash & Carry son un formato comercial que se define por dos características principales: operan en régimen de autoservicio y se dirigen única y exclusivamente a comerciantes minoristas, luego los consumidores finales no pueden acudir a realizar sus compras. Se trata de tiendas con precios muy competitivos y cuyos clientes son pequeñas y medianas empresas minoristas que pagan al contado los importes de sus facturas y se encargan del transporte de sus compras. Por tanto, son establecimientos con altas posibilidades de disponer de gran volumen de demanda y

con sistemas de venta al contado, por lo que pueden adecuar su gestión de existencias al plazo de pago de sus proveedores.

Este formato destaca por su relación cantidad-calidad-precio y por lo general, se ubica en la periferia de núcleos urbanos. Su función básica es la de almacenamiento, por lo que el minorista asume los costes restantes de distribución hasta el punto de venta viéndose reducidos sus costes de almacenaje e incrementados sus costes de transporte y tiempo. El comerciante minorista se traslada al almacén mayorista, selecciona y transporta él mismo los productos y los paga al retirarlos del establecimiento, luego este formato supone un trasvase de funciones del mayorista al minorista.

En Europa, el Cash & Carry se originó en 1975 en Alemania. En los últimos años ha experimentado una gran expansión por toda Europa y en 2008, en España había 981 establecimientos que sumaban alrededor de 1.750.000m² de sala de ventas y que daban servicio a más de un millón de clientes, de los cuales, 407 se abrieron en la década de los noventa.

Actualmente, el 82% de los mismos tiene una sala de ventas inferior a los 2.000 m², dimensión ridícula para lo que tiene que ser un mayorista, máxime si se tiene en cuenta que los supermercados de nueva generación están ya en torno a los 1.500m² de sala de ventas. Del auténtico Cash & Carry, con más de 5.000m², tan solo existen 42.

A continuación, se puede observar la cuota de mercado de los Cash & Carry en España para el año 2008 por número de tiendas y sala de ventas:

Figura 23 - Cuota de mercado de los Cash & Carry en España a 2008.

	Número de centros	Sala de ventas (m ²)
Covalco	59	88.117
Miquel Alimentació	58	160.592
Dinosol	41	58.578
Makro	34	240.157
El Árbol	33	37.303
Caro Ruíz	22	22.400
Vegalsa	19	20.199
Dialsur	18	28.363
Otros	240	741.430

Fuente: INDISA y elaboración propia

De la tabla anterior se extrae que los ocho principales Cash & Carry en España en ese año eran Covalco, Miquel Alimentació Dinosol y Makro, El Árbol, Caro Ruiz, Vegalsa y Dialsur, que representaban el 53% de la sala de ventas total.

Mayorista transportista o en camión

Este mayorista realiza principalmente la actividad de venta y entrega del producto. En función de los pedidos recibidos de los minoristas, adquiere los productos al fabricante y los vende en efectivo durante viajes programados periódicamente que realiza a pequeños establecimientos minoristas (bares, restaurantes...). El inventario de existencias que mantiene es mínimo o nulo, al igual que la manipulación que realiza del producto. Por ello, sus costes son reducidos y se traducen en unos precios inferiores para sus clientes. Su ventaja competitiva se fundamenta en la

frecuencia con la que los minoristas pueden comprar los productos, lo que les permite hacerlo en pequeña cantidades. Normalmente maneja solo artículos especializados y con rápida rotación.

Mayorista Drop-Shippers o de despacho

Es un comerciante mayorista que compra al fabricante y vende al minorista mercancías que se expiden directamente del primero al segundo sin pasar por los almacenes del mayorista. No mantienen inventario ni proporcionan reparto a sus clientes, sino que solo realiza las funciones de intermediación, venta activa y financiación. Es tipo de mayorista es frecuente en los sectores de bienes de equipo y productos a granel como los cereales.

Mayorista Rack-Yobbers o de estanterías

Es un mayorista que alquila y explota una estantería en el punto de venta. Envían, mediante el transporte oportuno, los productos a los establecimientos minoristas para su exposición. Fijan el precio de los bienes, los mantienen en buen estado, se encargan de su exhibición en el punto de venta y de la gestión de existencias. Mantienen la propiedad de los bienes y facturan al minorista únicamente los productos vendidos a los consumidores, percibiendo éste un porcentaje sobre el volumen de venta. Proporcionan servicios como la entrega, la colocación en los lineales, el almacenamiento, el transporte y la financiación. Realizan pocas actividades de promoción debido a que trabajan con productos muy conocidos y de gran imagen en el mercado como alimentos para animales, productos cosméticos, menaje...

Comercio minorista

El comercio al por menor incluye la venta de productos directamente al consumidor final y supone la última etapa del producto en el canal de distribución. Estas empresas compran productos en grandes cantidades a fabricantes, bien directamente o a través de un mayorista y venden unidades individuales o pequeñas cantidades a los consumidores, normalmente, en un espacio físico llamado tienda o establecimiento. Este comercio también se denomina detallista. Seguidamente se puede observar un esquema del comercio minorista:

Figura 24 - Concepto del Comercio al por menor.



Fuente: Rivera Camino, J. y Garcillán López-Rúa, Mencia. Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones.

Las clases de formatos comerciales minoristas más importantes en cuanto a distribución de alimentos son:

Hipermercados

Es un establecimiento que ofrece, sobre una superficie de ventas mínima de 2.500m² (habitualmente entre 7.000m² y 10.000m²) productos de alimentación y bebida, droguería, limpieza y aseo personal, perfumería, ropa y hogar, zapatería, juguetes, electrodomésticos, librería y ocio cultural y que se localiza en la periferia de las ciudades, cercano a las grandes vías de circulación, aunque la tendencia en los últimos años es la ubicación próxima a centros urbanos y comerciales. Son grandes superficies de alimentación que dedican cada vez más espacio a las secciones de no alimentación. Por tanto, su surtido es amplio y relativamente profundo, ofertando varias opciones de calidad para un mismo producto en régimen de autoservicio. Las secciones de alimentos perecederos tienen una presencia notable según el espacio ocupado, el equipamiento utilizado y las ofertas que realizan.

Una característica importante del hipermercado es el tratamiento de los precios y su capacidad para negociar mejoras sustanciales en las condiciones de compra frente a los proveedores. Estos establecimientos están acostumbrados a trabajar con márgenes muy ajustados en lo que se refiere a productos de alimentación, lo que supone una minimización de costes y una gran rotación de existencias para lograr ser competitivos. Esta política de precios bajos actúa como gancho para que el público visite el establecimiento y adquiera, además, otros artículos con márgenes más elevados en las secciones de productos no alimentarios, lo cual, equilibra el margen global buscado y fomenta la formación de una clientela fiel y asidua. Su política de compras se caracteriza por un elevado porcentaje de adquisición directa en origen, suprimiendo las actividades tradicionales del mayorista independiente.

Este formato también posee un amplio programa publi-promocional en medios de comunicación de masas o mediante correo, que informa especialmente sobre las ventajas referentes al precio y la calidad de los productos. Al mismo tiempo se utiliza publicidad más sofisticada en el lugar de venta y merchandasing. El hipermercado pretende convertir el acto de compra en un placer y una actividad de ocio para realizar en familia.

El éxito de este tipo de establecimientos depende en gran medida de los servicios que completan la oferta de producto. Estos servicios proporcionan un carácter distintivo al establecimiento, destacando entre ellos el aparcamiento gratuito, el túnel de lavado y taller de reparación de vehículos, la posibilidad de realizar pagos con tarjeta de crédito propia o bancaria, su amplio horario de apertura, el servicio a domicilio, la instalación y puesta en marcha de electrodomésticos en el domicilio y la agilidad y comodidad en las compras. Es destacable, por último, el importante desarrollo de las marcas de distribuidor en este tipo de formato comercial.

En España, el concepto original de hipermercado parecía haber pasado por la etapa de madurez de su ciclo de vida y haber caído en el declive. Sin embargo, gracias a la constante renovación que ha sufrido en los últimos años este concepto se ha transformado de distribuidor de gran formato con actividad mayoritaria en alimentación a multidistribuidor de productos de gran consumo.

Actualmente, aunque este formato sobrevive desde hace 4 décadas, el hipermercado ha visto descender su cuota de participación en el mercado a favor de los supermercados. No obstante, con las distintas fórmulas de proximidad al consumidor sigue renovándose y presentando nuevos modelos más pequeños, a mitad camino del supermercado de descuento.

El líder en España y segundo grupo distribuidor mundial, es el francés Carrefour que junto a Hipercor (filial del Corte Inglés para la explotación de hipermercados), Alcampo y los hipermercados del Grupo Eroski suponen el 60% de la cuota de mercado.

A continuación, se puede observar la evolución de los hipermercados en España en el periodo 2005-2007 y con la que se comprueba la tendencia negativa de su crecimiento.

Figura 25 - Evolución de los hipermercados en España de 2005 a 2007.

	2005	2006	2007
Número total de establecimientos	340	352	368
Aperturas año	8	12	5
Superficie total de venta (m ²)	2.767.407	2.852.407	2.972.007
Plantilla media	220	220	195
Número medio de cajas	33	30	26
Número medio de plazas parking	1200	1100	1100

Fuente: INDISA y elaboración propia

Los principales operadores de hipermercados en 2008 en España por número de centros y sala de ventas son:

Figura 26 - Ranquin de hipermercados en España a 2008.

	Numero de centros	Sala de ventas (m ²)
Carrefour	147	1.348.000
Eroski	84	556.239
Alcampo	47	467.885
Hipercor	37	367.857
Dinosol	16	43.369
Gadisa	10	33.266
Uvesco	8	13.551
Leclerc	7	44.900
Froiz	5	1.500
Resto	13	74.190

Fuente: INDISA y elaboración propia

Supermercados grandes

Los supermercados grandes son establecimientos en régimen de autoservicio con una superficie de entre 1.000m² y 2.500m² y cinco o más cajas de salida. Suelen localizarse dentro de las ciudades para tener una mayor proximidad a sus clientes. Su horario también es amplio y su variedad de productos profunda, aunque menos que la de un hipermercado. Los productos de alimentación y bebidas, droguería y limpieza son los más vendidos, aunque también ofrecen una amplia variedad de otros productos (ferretería, papelería, pequeños electrodomésticos, perfumería, jardinería...). Las secciones de productos perecederos combinan el despacho directo con la exposición de productos ya preparados y envasados. Estos supermercados ofrecen surtidos de productos muy completos, tanto en calidad como en precios, para poder servir a diferentes segmentos de mercado.

Su política de abastecimiento consiste en centralizar las compras y proceder a su distribución entre los distintos establecimientos de la cadena de sucursales. Llegan incluso a ejercer funciones de mayorista mediante el contacto directo con el fabricante. De esta forma acumulan poder para negociar con el proveedor y conseguir mejores condiciones de compra lo que a su vez se traduce

en una política de precios muy competitiva y en la realización de promociones frecuentes. Su presencia en el mercado es muy importante llegando algunas empresas a liderar el mercado nacional del país, es el caso, en la actualidad, de Mercadona en España.

Por otra parte, el supermercado tiene una gran capacidad de absorción de las nuevas tecnologías (informática, logística, lectura óptica...) y parece haber ganado la batalla minorista gracias a su proximidad al cliente, el factor primordial a la hora de escoger un establecimiento para comprar.

La modernización en España del segmento de los supermercados es un hecho constatado. Cada vez son más modernos, de mayores superficies y con una oferta homogénea de calidad, precio y servicio, mientras desaparecen buen número de pequeñas unidades poco acorde a la demanda del consumidor. Estos grandes supermercados suelen estar en manos de grupos internacionales de distribución líderes, pues la concentración empresarial es muy patente.

Los principales operadores en España por sala de ventas en 2008 eran:

Figura 27 - Ranquin de supermercados en España a 2008.

	Sala de ventas (m ²)
Mercadona	1.280.225
Caprabo	600.943
Eroski	455.020
Covirán	316.822
El Árbol	300.498
Dinosol	273.761
Consum	270.886
Gadisa	192.348
Condis	179.819
Sabeco	153.724
Carrefour	134.745
Resto	3.025.608

Fuente INDISA y elaboración propia

En 2012, Mercadona es el grupo líder del mercado minorista español seguida del Grupo Eroski, con sus supermercados Eroski y Caprabo. El cuarto lugar pertenece al Grupo Dinosol que cuenta con los supermercados Supersol. También Supercor, del Grupo El Corte Inglés.

Supermercados pequeños o Superservicio

Los supermercados pequeños son establecimientos en régimen de autoservicio con una superficie de entre 120m² y 1.000m² y de 2 a 4 cajas de salida. Suelen localizarse dentro de las ciudades para tener una mayor proximidad a sus clientes. Su horario también es amplio y su variedad de productos profunda, aunque menos que la de un hipermercado.

Este formato es el desarrollo de una dimensión superior al autoservicio y sobre todo de una concepción empresarial distinta. En un superservicio, especialmente en los de 250m² o más, se requiere la delegación de funciones, el desarrollo de un plan contable, la confección de un organigrama para la adecuada coordinación de las secciones, etc. Su radio de influencia es de 500 metros.

En este establecimiento se suelen colocar las carnes frescas, la charcutería, los productos cárnicos y las frutas y verduras en las zonas frías, mientras que se dispone de sección de congelados, lácteos, productos secos y no alimentarios.

Autoservicio

Son establecimientos en régimen de autoservicio con una superficie que está comprendida entre los 40m² y 119m² y suelen disponer de una única caja de salida. Su característica fundamental es la desaparición del vendedor, no obstante, pueden tener alguna sección de venta con mostrador y vendedor, como en charcutería y frutería.

Se distinguen de la competencia por su dedicación preferente a los productos de alimentación fresca y bebidas en general, si bien la mayoría de los productos ofertados no son perecederos. Es frecuente que incluyan secciones de congelados, droguería y limpieza. Los autoservicios trabajan con un surtido muy limitado teniendo muchos de ellos su origen en una tienda tradicional que ha evolucionado para adaptarse a las preferencias del consumidor.

Tiendas tradicionales

Las tiendas clásicas o tradicionales realizan la venta mediante mostrador y ofrecen un surtido amplio de productos, fundamentalmente de alimentación, sin gran variedad dado que ocupan locales de dimensión reducida (entre 20 y 100m²). La rotación de dichos productos suele ser baja ya que trabajan con precios altos. Son siempre establecimientos de proximidad, por tanto, genera áreas de mercado de pequeño tamaño, nutriéndose siempre de clientes que se ubican en su proximidad.

Se trata de un formato comercial en retroceso porque se ha mostrado muy vulnerable a la implantación de establecimientos más modernos. En muchos casos se ha producido una reconversión hacia formas más evolucionadas como el autoservicio o la entrada en cadenas de franquicia.

Tiendas de descuento

Las tiendas de descuento europeas son un formato comercial que se origina en Alemania a mediados de la década de los años cuarenta y que posee rasgos diferenciadores de las tiendas de descuento americanas, cuya empresa líder es Wal-Mart. Estos establecimientos se han expandido por toda Europa gracias a su éxito, llegando a consolidarse en los distintos países, entre ellos España. De ahora en adelante todo lo que se va a explicar es sobre el formato de descuento europeo o alemán.

Son establecimientos que ofrecen un número reducido de productos con gran rotación, en régimen de autoservicio y al precio más bajo posible. Para ello reducen al mínimo todo tipo de gastos como el de personal, el de administración, sus inversiones, el de publicidad y similares. Por tanto, su surtido es limitado (muy poco profundo) y dedicado preferentemente a la alimentación, con importante presencia de las llamadas marcas propias en locales cuya superficie no excede los 400m² y su horario es amplio.

Respecto a este tipo de tiendas es posible diferenciar tres tipos:

- El descuento duro clásico o *hard discount* son aquellos establecimientos de unos 350 a 600m² que presentan pocas referencias de productos (entre 650 y 950), generalmente de marca propia y a precios muy bajos. Se centran en alimentación seca, bebidas, limpieza e higiene personal y se ubican, principalmente en los núcleos urbanos cerca de establecimientos que ofertan productos que completan su surtido. Alemania fue la pionera en esto con su empresa Aldi. En la actualidad, destaca la empresa Lidl por encima de la anterior.
- El descuento blando o supermercado agresivo, denominado así por estar a mitad camino entre el descuento duro y el supermercado tradicional esta compuesto por aquellas tiendas que tienen una oferta más amplia de productos entre los que se incluyen productos de fabricante con una política de precios agresiva. Se localizan en zonas urbanas y presentan un mobiliario sencillo. Este es el caso de la empresa Día del Grupo Carrefour y la empresa Plus, del Grupo Tengelmann.
- El nuevo concepto de descuento duro corresponde a aquellos establecimientos que tienen una sala de ventas de 700 a 900m², un surtido más amplio que incluye productos frescos y más servicios como el de parking. Se establecen en la periferia de los núcleos urbanos.

El consumidor tipo del establecimiento de descuento es aquella persona cuya principal motivación de compra es, por encima de otras, el precio. A cambio, debe sufrir las consecuencias de una gestión orientada a la minimización del gasto que se traduce en poca variedad de productos, escasa o nula presencia de marcas de los fabricantes, utilización de envases poco sofisticados, escasa atención al cliente, pobre ambientación del establecimiento, etc. Sin olvidar, el ahorro conseguido con la política de recursos humanos de estas empresas: menor número de mandos intermediarios, los propios empleados de base realizan funciones de cobro, reposición etc.

En la actualidad, las tiendas de descuento con mayor presencia en España son las de la empresa Día, del Grupo Carrefour. No obstante, también destaca Lidl, seguida de Plus del Grupo Tengelmann y por último, Aldi.

La cuota de mercado español de las tiendas de descuento, por número de centros y sala de ventas, para el año 2008 es la siguiente:

Figura 28 - Ranquin de las tiendas de descuento en España a 2008.

	Numero centros	Sala de ventas (m ²)
Día	2.806	1.063.554
Lidl	424	343.018
Plus	239	186.251
Aldi	150	143.000
Sabeco	20	20.850

Fuente: INDISA y elaboración propia

Tiendas especializadas

Son establecimientos con un surtido especializado en determinadas líneas de productos ofreciendo selección, variedad y calidad. En lo que respecta a alimentación destacan como tiendas especializadas las carnicerías o fruterías y en productos no alimentarios, las perfumerías o tiendas

de ropa o calzado, por ejemplo. Su ventaja competitiva se basa en la selección de un surtido idóneo para un consumidor que no solo tiene en cuenta las ofertas en precios a la hora de elegir su establecimiento de compra.

Por otra parte, las tiendas especializadas, aunque menos vulnerables que la tienda tradicional, también se han visto afectadas por la expansión de los hipermercados y las grandes superficies especializadas.

Tiendas de conveniencia

Son pequeños supermercados abiertos las 24 horas del día o la mayor parte del día con precios elevados dado que el consumidor paga la comodidad de poder acudir a comprar a cualquier hora. En ellos se venden productos de alimentación, bebidas, licores, revistas, papelería, perfumería, discos, videos y artículos de regalo. Funcionan como cadenas sucursales con establecimientos propios y en régimen de franquicia. Su superficie oscila entre 40 y 1.000m² y se localizan en lugares estratégicos como gasolineras, aeropuertos, estaciones de servicio, estaciones de tren y grandes vías de tránsito de las ciudades. Un ejemplo de ellos son las tiendas VIPS, Opencor del Grupo El Corte Inglés y 7-Eleven.

Para el consumidor este tipo de establecimiento constituye la tienda a la que se va a comprar productos imprevistos u olvidados en la compra habitual por motivos de comodidad, proximidad, rapidez y amplitud de horario.

A continuación, se puede observar un cuadro resumen de las ventajas e inconvenientes de este formato comercial:

Figura 29 - Ventajas e inconvenientes de la tienda de conveniencia.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio horario. • Facilidad para acceder a ellas en cualquier momento del día. • Gama amplia de productos. • Compra rápida y cómoda. • Posibilidad de hacer compras imprevistas u olvidadas. • Atractivo del local y buen ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos. • Pocas referencias de cada producto. • Conflictos con el horario debido a: <ul style="list-style-type: none"> - Legislación restrictiva en algunas Comunidades. - Inseguridad en horarios extremos. - Conflictos vecinales a causa del horario nocturno.

Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancin La distribución comercial: opciones estratégicas.

En 2008, la cuota de mercado de las tiendas de conveniencia en España era la siguiente:

Figura 30 - Ranquin de las tiendas de conveniencia en España a 2008.

	Número tiendas
Sprint Red/Redshop Campsa/Express/Petroshop (ligadas a las gasolineras Repsol-Campsa)	3.670
Depaso (ligada a las gasolineras Cepsa)	617

Agip	327
Opencor (del Grupo El Corte Inglés)	1453
Bp	72
Express	6

Fuente INDISA y elaboración propia

Comercio asociado

El comercio asociado engloba los sistemas verticales de distribución cuyos lazos son contractuales y no corporativos (cadenas voluntarias, cadenas franquiciadas, cooperativas de detallistas...) y los sistemas horizontales de distribución (centrales de compra, centros comerciales, mercados minoristas y mayoristas, etc.). Seguidamente, se detallan los sistemas de distribución más importantes en cuanto a alimentación:

La red de Mercas

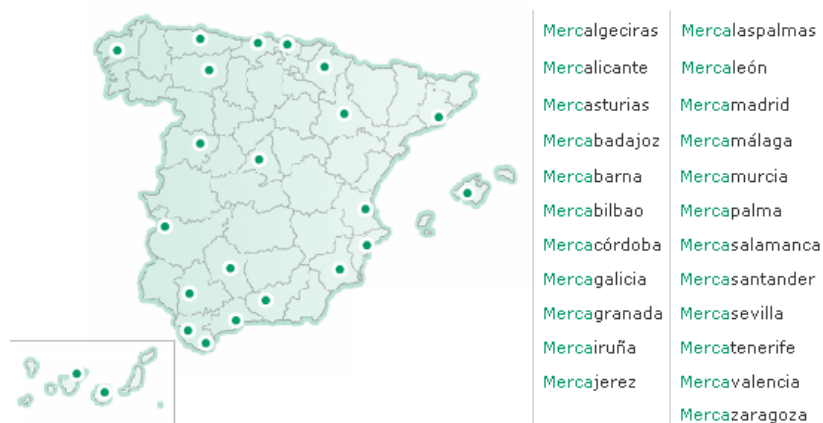
La Red de Mercas está formada por 23 Unidades Alimentarias, cuya superficie global es de 7 millones de metros cuadrados, de los que en torno a un millón son superficie neta de los mercados mayoristas, especializados en alimentación fresca y 2,3 millones corresponden a las Zonas de Actividades Complementarias (ZAC). El resto son principalmente zonas urbanizadas (viales, aparcamientos, zonas verdes, etc.) y las dedicadas a servicios comerciales y administrativos. Se trata de 23 grandes complejos de distribución mayorista y servicios logísticos que cubren toda la geografía española.

En estas estructuras desarrollan su actividad unas 3.600 empresas, de las que en torno a 2.000 son mayoristas instalados en los Mercados de Frutas y Hortalizas, Pescados, Flores y Carnes, y el resto empresas dedicadas a actividades complementarias de dichos mercados, de distribución logística o de atención a los usuarios de las Mercas.

Esta red es propiedad de Mercasa, una empresa pública de la Administración del Estado, cuyos accionistas son la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) y el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Mercasa gestiona conjuntamente la red de mercas con los respectivos ayuntamientos.

A continuación, se puede observar la localización de dichas mercas:

Figura 31 - Mapa de posicionamiento de las Mercas existentes en España a 2012.



Fuente: www.mercasa.es

En esta estructura se ha ido registrando una tendencia constante de reducción en el número de empresas que operan dentro de los mercados, frente a un aumento destacable de las empresas instaladas en las ZAC, que en 2007 eran el 42% del total y en 2008 suponían ya el 44%.

Por otra parte, cabe destacar el importante volumen de empleo que genera esta red, que se estima en cerca de 30.000 entre el personal de las mercas y el de las empresas mayoristas y de servicios ubicadas en sus instalaciones. Asimismo, la creciente actividad comercial y de servicios que se desarrolla en las mercas genera un tránsito cada vez mayor de personas y de vehículos de todo tipo. Por las 23 Unidades Alimentarias transitan anualmente unos 17 millones de vehículos (65.000 vehículos diarios). En cuanto a la afluencia de compradores, tanto minoristas como mayoristas, la media diaria es de unos 100.000 usuarios.

La cuota de mercado de las 23 Unidades Alimentarias cada vez tiene más importancia. Representa entre un 70-75% de las frutas que se consumen en España y alrededor de un 60% de los pescados y mariscos referidos a mercados mayoristas.

Mercados Municipales Minoristas

Los Mercados Municipales Minoristas son agrupaciones de establecimientos minoristas independientes que ofertan fundamentalmente alimentación de tipo perecedero (frutas, verduras, carnes, pescados, mariscos, etc.) en un edificio de titularidad pública y normalmente de uso exclusivo, que tiene servicios comunes (limpieza, frigoríficos...) y requiere de una gestión de funcionamiento también común. Suelen ubicarse en barrios o zonas densamente pobladas de las localidades y no disponen, normalmente de aparcamiento para los clientes. Los propietarios de los establecimientos minoristas son vendedores autónomos y la superficie de venta de cada establecimiento es muy pequeña, alrededor de 17m² cada tienda. Estos mercados también se denominan Plazas de Abastos.

Los mercados son propiedad de los ayuntamientos, los cuales, se ocupan de su funcionamiento y conservación. No obstante, los gestionan en colaboración con Mercasa, la empresa pública del estado mencionada anteriormente.

Los consumidores, tanto minoristas como mayoristas, están lejos de aquellos tiempos en que los Mercados Municipales eran su formato comercial preferido, sobre todo para la compra de productos perecederos. Hace ya varios años que estos mercados parecían necesitar una modernización urgente o iban a entrar en declive, dada la poca afluencia de consumidores. Es por ello, que Mercasa, en colaboración con los Ayuntamientos, las Comunidades Autónomas y las Asociaciones de Comerciantes, ha creado el Programa de Remodelación y Modernización de Mercados Municipales Minoristas.

En España funcionan actualmente unos 1.000 mercados municipales con una amplia oferta comercial y cuotas de mercado que llegan al 40% del consumo total de alimentos frescos.

Un millar de mercados que integran cerca de 80.000 puestos de venta, con unos 280.000 puestos de trabajo directos y 3.000 indirectos. El valor de los productos comercializados actualmente podría estimarse en los 5.000 millones de euros, correspondientes a 1.825.000 toneladas de frutas y hortalizas, 225.000 toneladas de pescado y 417.000 toneladas de carnes y derivados.

Cooperativas de detallistas

Las cooperativas de detallistas son una agrupación horizontal de comerciantes minoristas con el objetivo de desarrollar conjuntamente todas sus tareas y de obtener de la forma jurídica de cooperativa una reducción de costes, ventajas en las compras y algunos servicios complementarios, mejorando técnica y económicamente. Son organizaciones horizontales de minoristas integrados a un nivel de mayoristas, debido a que ofrecen a sus asociados ayudas financieras, facilidades de compras agrupadas, de administración (simplificando las tareas al hacer los pedidos a través de la cooperativa) y de marketing (marcas propias, planes de marketing, etc.). Todo ello en el marco de una libertad de compra y de salida de la cooperativa, siempre que sean capaces de ser competitivas adaptándose a los cambios producidos en el entorno.

El cooperativismo español soportó unos años críticos debido a la crisis en 1991 del comercio tradicional pequeño y mediano, los asociados naturales de este tipo de organización. No obstante, las cooperativas se han ido reestructurando mediante la inversión en tecnologías, infraestructuras y cambios de dirección y gestión hasta la fecha.

Actualmente, las cooperativas de detallistas son un formato consolidado y sólo fracasan aquellas que no actúan realmente como una única empresa, es decir, el problema no es la estructura societaria sino la voluntad de querer gestionar la sociedad como una auténtica empresa que se adapta continuamente a los cambios del entorno para seguir siendo competitiva. La prueba de esto es la posición de Eroski, empresa objeto de este estudio, en el ranquin de empresas de distribución alimentaria españolas.

Cadenas voluntarias

Una cadena voluntaria es una agrupación entre sí de varios mayoristas incluyendo en el grupo a determinados minoristas, organizando así la coordinación de las funciones del mayorista y del minorista. Se unen bajo una seña común y mediante un contrato, referido fundamentalmente a los aprovisionamientos o compras. Cada comerciante adherido a la cadena mantiene su autonomía e independencia jurídica y financiera. También se denominan centrales de compras horizontales.

De esta forma conviven en una misma cadena voluntaria:

- los minoristas agrupados en asociación.
- los mayoristas agrupados también según diversas fórmulas.
- la central de compras, que puede ser una creación de los mayoristas para tratar directamente con los fabricantes o bien servir de intermediaria entre los mayoristas y las supercentrales formadas por numerosas pequeñas y medianas centrales.

La razón de ser de las cadenas voluntarias es luchar contra la fuerte competencia de las cadenas sucursalistas. Su principal ventaja es el hecho de lograr economías de escala y, sobre todo, mayor poder negociador en las compras frente a los proveedores, gracias a su volumen elevado de facturación por el que consiguen comprar a precios más bajos. Esto supone para el mayorista un aumento de su peso en el mercado frente a la concentración minorista. Las restantes ventajas para los mayoristas son las de proporcionar una clientela fiel y permanente, las de racionalizar las actividades y las de aumentar la productividad.

En el caso de los minoristas las ventajas son también notales. Gozan de regularidad y comodidad en el suministro de productos y a precios más bajos, tienen acceso a marcas de distribuidor cuya propietaria es la cadena y disfrutan de otros servicios como la formación del personal, la modernización del local y los servicios de crédito, jurídicos y fiscales. Además, mantienen la libertad de compra y pueden retirarse en cualquier momento sin soportar costes adicionales.

Centrales de compra verticales

Las centrales de compra son sociedades con personalidad jurídica independiente cuya finalidad es agrupar las compras de sus asociados para obtener mejores condiciones de compra. Asimismo, proporcionan ciertos servicios como el de almacenamiento, gestión de inventarios, transporte y asesoría. Se trata de organismos especializados en la prospección y selección de productos y proveedores, fijando las condiciones de compra para sus afiliados. A cambio, estos organismos reciben por sus servicios prestados una comisión de las empresas y establecimientos afiliados.

Su función básica es la de compra que implica por un lado, la negociación con los proveedores, generalmente fabricantes, obteniendo las mejores condiciones posibles para sus afiliados en lo que hace referencia a precios, forma de pago y entrega del producto y por otro lado, la selección de un surtido adecuado y completo para sus socios. Otra función importante es la prestación de servicios a sus socios, servicios que pueden ser mínimos o casi inexistentes o muy amplios (intercambios de información e investigación de mercados, formación y perfeccionamiento del personal, gestión de informaciones...).

Las centrales de compras verticales pertenecen a empresas integradas como grandes almacenes e hipermercados. Además, este formato comercial ha sufrido un gran proceso de concentración por el cual, actualmente dichas centrales pertenecen a los grandes grupos de distribución alimentaria.

Las principales centrales verticales españolas son: ACEGA, IFA ESPAÑOLA Y EUROMADI IBÉRICA.

Cadenas franquiciadas

Según la Asociación Internacional de Franquicias, una operación de franquicia es una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado, en la cual, el primero ofrece o se obliga a mantener un interés continuado en el negocio del segundo en áreas tales como conocimiento y experiencia sobre el producto. A cambio, el franquiciado opera bajo un nombre comercial y con un formato y un sistema operativo que pertenecen y son controlados por el franquiciador. Además, el franquiciado llevará a cabo en su negocio una inversión de capital propio.

En el caso de la distribución alimentaria, el franquiciador otorga el derecho a distribuir sus productos, bajo marca y técnicas comerciales determinadas al franquiciado, que pone o cuenta con un establecimiento detallista. El franquiciador puede ser un fabricante que distribuye sus productos a través de la red de tiendas en franquicia o un distribuidor con funciones de mayorista o de intermediario de otros proveedores. Este es el caso de las franquicias de Día (empresa del Grupo Carrefour), las franquicias de Spar o las de Híper Eco.

Desde hace muchos años se viene augurando a esta fórmula de comercio asociado mejores perspectivas de crecimiento que a las otras, por las ventajas que presenta para el franquiciador y el franquiciado:

- a) Para el franquiciador supone fundamentalmente poder disponer de una red comercial amplia con un coste muy bajo, lo cual además potencia la imagen de marca y crea una serie de sinergias. Al mismo tiempo, se mejora la distribución y prestación de servicios y permite conseguir en una gran cadena las correspondientes economías de escala.
- b) Para el franquiciado representa disponer de una marca acreditada, explotar un negocio de rentabilidad probada, recibir la experiencia de la empresa franquiciadora, beneficiarse de asistencia y formación y compartir las campañas de publicidad y promoción que serían impensables en cuanto a medios para comerciantes independientes.

Pero no todo son ventajas. Los inconvenientes suelen ser:

- a) Para el franquiciador que no se hayan elegido los franquiciados adecuados por su mal comportamiento que repercute en la imagen de marca de la empresa, que aumente el descontento entre los franquiciados con experiencia que no ven tan justificados los pagos que gustosamente hacían al principio, que surjan dificultades para conseguir la cooperación del franquiciado a la hora de renovar su local, dificultades de comunicación, etc.
- b) Para el franquiciado, costes adicionales por derecho de entrada, royalties de funcionamiento, de publicidad, etc., posible limitación de la venta o traspaso del negocio por el contrato firmado, riesgos de errores del franquiciador, limitaciones a la hora de tomar decisiones en su propio negocio, no ser propietario del nombre ni de la marca comercial, etc.

El sistema de franquicia ha encontrado en la distribución alimentaria un escenario perfecto para su desarrollo, ya que se trata dentro de la distribución de la actividad más importante en el mercado español. Los grandes grupos han descubierto a través de la franquicia una excelente forma de estar presentes en todo el territorio nacional. Se trata de un formato comercial en auge y con un gran futuro por delante.

Nuevos modelos de negocio

En los últimos años han ido proliferando y consolidándose nuevas formas de venta “sin establecimiento” que están dando lugar a nuevos modelos de negocio. Estos modelos están basados en tecnologías ya existentes como el teléfono y en nuevas tecnologías como Internet.

Las innovaciones tecnológicas al servicio del subsector de la distribución alimentaria se manifiestan dentro del ámbito de la información y la comunicación, además de servir como soporte de las transferencias de fondos, lo que contribuye a la agilización, la comodidad y la interactividad en el acto de compra. No es de extrañar, por tanto, que los hábitos y los comportamientos de los consumidores estén cambiando transformando de nuevo el panorama de la distribución alimentaria. Esto se traduce en una pérdida de poder de las empresas distribuidoras a favor de los consumidores y en un cambio de los núcleos comerciales de las ciudades, siendo el

comercio tradicional el más afectado de nuevo. La venta fuera del establecimiento supone la modificación radical del concepto y el servicio de proximidad.

Estos nuevos modelos de negocio basados en la venta sin establecimiento, no obstante conviven con otros sistemas más convencionales como la venta ambulante o la venta a domicilio. En España la venta a domicilio, tan solo supone la tercera parte de lo que se vende en Alemania. Sus ventajas e inconvenientes pueden observarse en el cuadro siguiente:

Figura 32 - Ventajas e inconvenientes de la venta a domicilio.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<i>Para las empresas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Horario flexible para los vendedores. • Inversión inicial baja. • Posibilidad de mostrar el producto y su funcionamiento. • Contacto directo con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuo reclutamiento y formación. • Dificultad de acceso a los hogares. • Necesidad de productos novedosos. • Saturación de la oferta.
<i>Para el consumidor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento a fondo del producto. • Precios asequibles. • Regalos y/o promociones. • Adquisición de productos no disponibles en otros canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazo al sistema por experiencias negativas anteriores. • El comprador se puede sentir persuadido.

Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancin La distribución comercial: opciones estratégicas.

Los nuevos modelos de negocio más importantes, basados en innovaciones tecnológicas, son los siguientes:

Vending o máquinas automáticas

Todavía quedan unos años para la consolidación en España de la tienda automática. Sin embargo, la venta automática mediante sistemas de vending o máquinas automáticas que expendan un producto previa introducción de su precio en moneda si que está importantemente implantada en España, de la mano de empresas como Zanussi Industrial, JSP, Vending España, Sematic, SVA y Equidesa, entre otras.

El mercado del vending en España es poco transparente, predomina la empresa privada (las empresas públicas apenas están empezando) y muy atomizado (existen muchas empresas y no hay empresas grandes que concentren una importante cuota de mercado). Además, posee grandes perspectivas de desarrollo de futuro, sobre todo en zumos, aguas, bebidas isotónicas, snacks y tentempiés.

A continuación, se pueden observar las ventajas e inconvenientes del vending en la tabla siguiente:

Figura 33 - Ventajas e inconvenientes de la venta mediante máquinas automáticas o vending.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Para el usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Puede comprar a cualquier hora. • Compra rápida. • En algunos casos del vending privado los precios son inferiores a los de los canales tradicionales. • Comodidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con las monedas. • Algunos precios de productos en el vending público son más caros que en los canales tradicionales. • Poca variedad de productos. • Falta de contacto directo en algunos casos de reclamaciones cuando las máquinas están en mal estado.
Para el operador	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de venta reducido. • Reducido coste de mano de obra para el funcionamiento de la máquina. • Permite multiplicar los puntos de venta con relativamente poca inversión. • Adquisición de productos no disponibles en otros canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechazo de algunas personas al uso de máquinas. • Problema de robo (vending público). • Vandalismo. • Mantenimiento sistematizado.

Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancin La distribución comercial: opciones estratégicas.

Venta por catálogo

La venta por catálogo resurgió en España en los años ochenta con la expansión del marketing directo y ha tenido un desarrollo desigual entre los diferentes países del mundo. En España posee una cuota mínima dentro del comercio minorista y ha quedado relegada, principalmente, a la venta de productos de menaje y accesorios para el hogar, filatelia, perfumería y cosmética, productos editoriales, discos y textil, entre otros. Asimismo, muchas empresas que poseen sus propios establecimientos completan su oferta enviando por correo catálogos de sus productos a sus consumidores.

Venta puerta a puerta

La venta puerta a puerta ha sobrevivido a la implantación de nuevas tecnologías como internet gracias a que el consumidor puede ver y tocar en persona el producto antes de comprarlo. Dicha venta se centra sobre todo en España en productos de menaje, higiene y cosmética y productos editoriales como libros y cursos multimedia.

Venta por teléfono

Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio. Sus ventajas e inconvenientes se muestran en la tabla siguiente:

Figura 34 - Ventajas e inconvenientes de la venta por teléfono.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Importante fuente de información al ser un medio interactivo de comunicación. • Se pueden realizar más contactos por persona que en el caso de las entrevistas personales: de 5 a 7 veces el número de visitas. • Se evitan los costes de las entrevistas personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los productos son susceptibles de venderse por teléfono. El sistema no es apto para productos muy especializados, y productos que «entran por los ojos». • Dificultad de contactar con el receptor adecuado. • En ocasiones la persona llamada se siente agredida. • Bajo nivel de preparación de los operadores.

Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancin La distribución comercial: opciones estratégicas.

Venta por correo

Esta modalidad de venta sin establecimiento se dirige a un público joven, que mayoritariamente vive en las grandes ciudades y está formado por un gran número de profesionales con poder adquisitivo alto, que desean resolver sus compras de una forma rápida y cómoda. Es por ello que se trata de un mercado en expansión y muy concentrado (el 75% de la facturación esta en manos de 8 empresas), con una penetración muy baja dentro del comercio minorista, ya que el gasto per cápita realizado por los españoles en este tipo de venta es el más bajo de la Unión Europea. Por tanto, la venta por correo tiene mucho potencial de crecimiento en el futuro.

Sus ventajas e inconvenientes se muestran en el cuadro siguiente:

Figura 35 - Ventajas e inconvenientes de la venta por correo.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente dispone de mucha información: catálogos, <i>mailings</i>. • El periodo de reflexión antes de efectuar la compra es largo. • Libertad de elección del producto sin la presión del vendedor. • Precios competitivos. Garantía de que los precios no van a sufrir variaciones durante los meses de vida del catálogo. • Comodidad del proceso de compra. • Acceso a artículos desde pequeñas localidades donde no es fácil adquirirlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza debida a la distancia entre el cliente y el vendedor. • Mala imagen del sistema debido a unos comienzos un tanto engañosos. • Retrasos sufridos en la entrega de los productos.

Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancin La distribución comercial: opciones estratégicas.

Venta por televisión o televenta

Por televenta se entiende cualquier tipo de venta que se realiza a través de la televisión, independientemente de la forma como se realice el pedido. De momento, en España los pedidos se hacen fundamentalmente por teléfono y la entrega del producto y su pago se realizan en el domicilio del consumidor.

Este sistema de venta nació en Italia en los años ochenta, después se extendió a Estados Unidos y finalmente, por todo el continente europeo. El pionero de la venta por televisión en España fue el Grupo El Corte Inglés en 1990, aprovechando la irrupción de las cadenas de televisión privadas. Su actividad la ha desarrollado a través de tres canales diferentes:

- La teletienda con Antena 3 TV
- La tienda en casa, que se lanzó al mercado en 1993 a través de anuncios en prensa
- La venta en prensa

En la actualidad, hay más de diez empresas de televenta operativas en los canales de televisión privados, varias empresas en los canales autonómicos y empresas nuevas en los canales captados por antenas parabólicas. Esto refleja que la televenta es un mercado en auge.

A continuación, se pueden observar las ventajas e inconvenientes de la televenta:

Figura 36 - Ventajas e inconvenientes de la venta por televisión o televenta.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de comprar productos novedosos y exclusivos. • Comodidad. • Precio atractivo. • La televisión es el mejor escaparate. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto coste para la empresa. • Dificultad técnica (elaboración del <i>spot</i> y compra del espacio). • Retraso en la entrega de los productos. • Saturación de las líneas telefónicas para recibir los pedidos. • Se necesita un gran control de calidad de los productos. • Se realizan muchos plagios de los productos que se venden, a través de otros canales, a precios más bajos. • Falta de confianza de los consumidores. • El anunciante no suele disponer de las mejores franjas horarias.

Fuente: José María Sainz de Vicuña Ancin La distribución comercial: opciones estratégicas.

Su futuro pasa por el desarrollo de nuevos sistemas de televisión como el TDT (la Televisión Digital Terrestre), lo cuales, hacen que proliferen nuevos canales de televisión para poder constituir nuevos canales de televisión dedicados exclusivamente a la televenta. Esto ejemplifica que se trata de un mercado en expansión con un gran futuro siempre que se incremente la oferta y que ésta se dirija a la mujer.

Venta por Internet o Comercio electrónico

No obstante, si hay un nuevo modelo de negocio de venta si establecimiento por excelencia y que se ha implantado gracias al desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información en los años noventa, ese es el Comercio Electrónico. Se trata de una nueva forma de venta que se fundamenta en la herramienta interactiva Internet, unos de los avances tecnológicos más revolucionarios de los últimos tiempos y que ha tenido su impacto dentro de la distribución alimentaria.

Internet hace posible una nueva forma de venta que contribuye a la agilización, la comodidad y la interactividad en el acto de compra. Todo ello sin olvidar que el precio, la comodidad y la rapidez son las principales motivaciones que empujan a los internautas a comprar.

Según el Ministerio de Fomento, el comercio electrónico se puede definir, en un sentido amplio, como cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como Internet. En este sentido, el comercio electrónico no solo incluye la compra y venta de productos, información o servicios, sino también el uso de la red para actividades anteriores y posteriores a la venta como son:

- La publicidad
- La búsqueda de información sobre productos, proveedores, etc.
- La negociación entre comprador y vendedor sobre precio, condiciones de entrega, etc.
- La atención al cliente antes y después de la venta
- La cumplimentación de tramites administrativos relacionados con la actividad comercial
- La colaboración entre empresas con negocios comunes (a largo plazo o solo de forma coyuntural)

Obviamente, las empresas que realizan comercio electrónico no tienen por qué llevar a cabo todas y cada una de estas actividades. Normalmente siguen un proceso de implantación gradual del comercio electrónico. Suelen empezar por realizar publicidad de su oferta de productos mediante la construcción de sus páginas web, después empiezan a dar la posibilidad de comprar dichos productos vía internet, más adelante ofrecen poder pagarlos mediante esta forma de venta para finalmente implantar completamente el comercio electrónico.

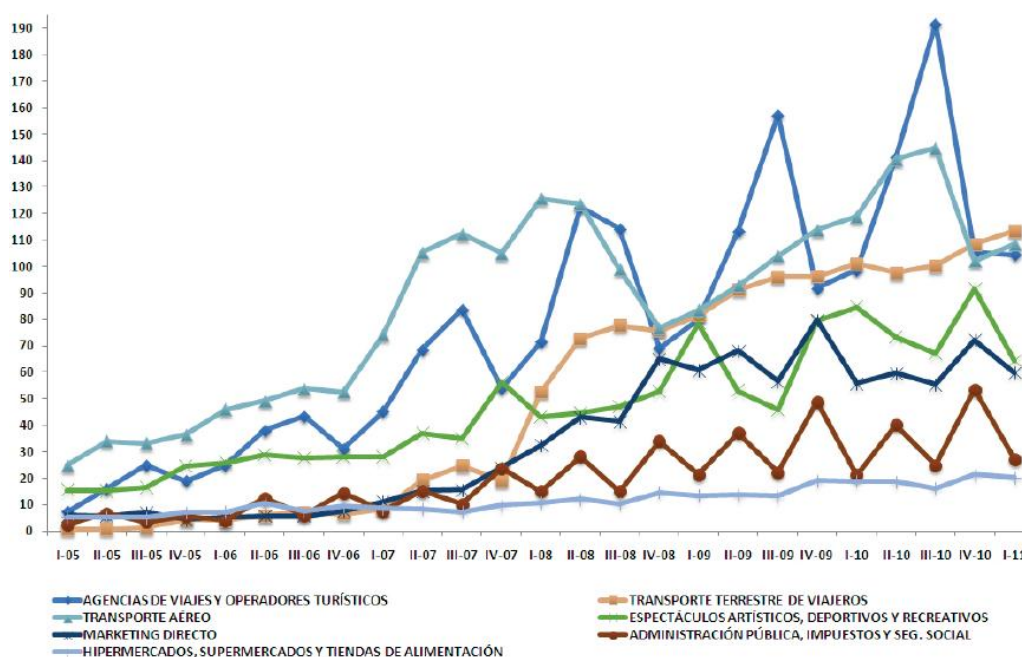
La red permite asegurar los derechos e intereses de las partes implicadas en la transacción comercial sin necesidad de crear una relación directa y personal entre el vendedor y el consumidor. En función de los agentes implicados en el comercio electrónico se pueden distinguir cuatro tipos de dicho comercio: entre empresas o B2B (business to business), entre empresa y consumidor o B2C (business to consumers), entre empresa y administración o B2A (business to administrations) y entre ciudadano y administración.

En el caso de la distribución alimentaria, el tipo de comercio que interesa es el que se establece entre empresa y consumidor o B2C (business to consumers). Dichas empresas pueden ser los propios fabricantes de los productos alimentarios que utilizan este tipo de venta sin establecimiento como un nuevo canal de venta, cualquiera de las empresas distribuidoras que completan su oferta con esta nueva forma de venta como es el caso del Grupo Eroski con su herramienta Eroski Online o nuevas empresas que basan su actividad en el comercio electrónico.

El comercio electrónico en la actualidad sigue imparable en su crecimiento y acapara el 10% de las compras de productos alimentarios, aproximadamente.

En 2011, la evolución trimestral por volumen de negocio (en millones de euros) del comercio electrónico en España de los hipermercados, supermercados y el resto de tiendas de alimentación (destacada en azul claro, por encima y por debajo del granate, en el gráfico siguiente) fue levemente al alza, tal y como puede observarse:

Figura 37 - Evolución trimestral del comercio electrónico en España por sectores económicos a 2011.



Fuente: Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago (1^{er} Trimestre 2011) de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones.

De este apartado sobre el sector en el que opera el Grupo Eroski y su segmentación se pueden extraer tres conclusiones principales que guardan una relación de causa-efecto entre ellas. La primera conclusión es que el subsector español de la distribución alimentaria está muy concentrado en cuanto a cuota de mercado por número de empresas. A pesar de existir en el mismo un claro predominio de empresas pequeñas cuya cifra de ventas es inferior a 1.000.000€ y menos de 10 trabajadores son las 250 empresas grandes del subsector con una cifra de ventas de más de 20 millones de euros y más de 500 empleados las que concentran la mayor cuota de mercado. Esto se debe a que los primeros diez grupos de distribución suponen más del 50% de la cuota de mercado e incluso, cabe reseñar que el 62,47% del volumen de ventas de las empresas que conforman el subsector corresponde a los cinco grupos distribuidores principales, que son los siguientes:

- Mercadona, cuyos supermercados, único formato comercial que tiene, suponen una cuota de mercado del 20,20% convirtiéndola así en la empresa líder del subsector en España.
- El Grupo Carrefour con una cuota de participación del 19,81% entre Centros Comerciales Carrefour y las tiendas de descuento Día.
- El Grupo Eroski, en tercer lugar, con una cuota del 10,83% entre sus supermercados e hipermercados Eroski y sus supermercados Caprabo y Vegalsa principalmente.
- El Grupo Auchan, que con sus hipermercados Alcampo y supermercados Sabeco abarca un 6,22% de cuota de participación en el mercado de la distribución alimentaria.
- El Grupo El Corte Inglés, que consigue el quinto puesto con su 5,41% de cuota, la cual, corresponde sólo a sus divisiones con base alimentaria, es decir, sus supermercados Supercor, hipermercados Hipercor y tiendas de conveniencia Opencor.

Cada uno de estos grupos de distribución de productos alimentarios está constituido por un conglomerado de empresas de distinta forma jurídica cuyo mercado objetivo o segmento al que se dirige es diferente adoptando, por tanto, distintos formatos comerciales y formando parte a través de ellos de las cuatro clases de comercio que engloba el subsector de la distribución alimentaria (el comercio mayorista, el minorista, el asociado y los denominados nuevos modelos de negocio).

En consecuencia, la segunda conclusión es que dichos grupos distributivos compiten fuertemente entre sí de manera directa y lo hacen con sus distintos tipos de establecimientos dentro de un misma clase de comercio (por ejemplo, las tiendas de descuento Día con los supermercados de Mercadona y con los hipermercados Eroski dentro del terreno minorista), entre los diferentes tipos de establecimientos de los distintos tipos de comercios en algún segmento específico (por ejemplo, los Cash & Carry del comercio mayorista con los supermercados e hipermercados de Eroski del comercio minorista al intentar ofertar sus productos al empresario individual o autónomo que tiene un restaurante o cualquier otro tipo de negocio) y globalmente, los grandes grupos de distribución del subsector compiten los unos con los otros con el fin de obtener así la mayor cuota de mercado posible y situarse en el puesto número uno del ranking de empresas distribuidoras españolas más importantes. Respecto a esto último, se ha observado que el grupo objeto de este estudio, Eroski, es una de las empresas más grandes del subsector.

A continuación, se ha construido una tabla en la que se puede observar como los principales grupos distribuidores en España, ordenados por cuota de mercado, abarcan las distintas clases de comercio mediante sus diferentes formatos comerciales y en el caso de los nuevos modelos de negocio, mediante las diferentes formas de venta si establecimiento a fin de poder ver que se cumple la segunda conclusión extraída de este apartado. Cabe mencionar que para la elaboración

de dicha tabla no se ha incluido al grupo distribuidor líder del mercado, Mercadona, pues es una excepción a lo comentado anteriormente ya que esta empresa sólo compite en el terreno del comercio minorista con el único formato comercial que tiene implantado, el supermercado grande. Mercadona posee actualmente 1.264 supermercados en España.

Figura 38 - Distribución de los cuatro primeros grupos distribuidores de alimentos en España por clases de comercio.

	CLASES DE COMERCIO			
	COMERCIO MAYORISTA	COMERCIO MINORISTA	COMERCIO ASOCIADO	NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO
Grupo Carrefour	-	172 supermercados Carrefour y Carrefour Planet 152 supermercados Carrefour Market, Carrefour City y Carrefour Express 4.726 tiendas de descuento Día Market y Maxi Día	16 supermercados y supermercados franquiciados 1.749 tiendas de descuento Día franquiciadas	Un supermercado llamado Carrefour Online
Grupo Eroski	19 Cash & Carry Cash Record	112 supermercados Eroski 989 supermercados Eroski Center, Eroski City, Eroski Merca, Caprabo, Vegalsa, Aliprox	Algunas centrales de compra 500 autoservicios franquiciados Familia y Onda	Un supermercado llamado Eroski Online
Grupo Auchan	-	53 supermercados Alcampo 129 supermercados Sabeco denominados Simply City y Simply Market e hipermercados Sabeco llamados HiperSimply	29 tiendas de conveniencia SimplyStore en régimen de franquicia 516 supermercados Sabeco franquiciados	Un supermercado llamado Alcampo Online
Grupo El Corte Inglés	-	44 Hipermercados Hipercor 88 Supermercados Supercor 159 Tiendas de conveniencia Opencor y Repsol-Opencor (las situadas en las estaciones de servicio Repsol)	-	Un supermercado llamado Supercor Online y un hipermercado denominado Hipercor Online

Fuente: elaboración propia

Respecto a la tabla anterior, cabe añadir que el Grupo Carrefour tenía en España una serie de Cash & Carry denominados Punto Cash, por lo que también competía en esta modalidad de comercio. No obstante, al no ser rentables dichos establecimientos los vendió a la empresa Miquel Alimentació hace ya varios años. Actualmente, posee 129 Cash & Carry entre Francia y algunos países de Sudamérica. Asimismo, dentro del comercio minorista también posee una serie de tiendas de conveniencia implantadas en Francia e Italia, que suman alrededor de 4.800 establecimientos y tiene el denominado Carrefour Laval, una cadena de centros comerciales ubicada en Francia. En cuanto al Grupo Auchan, comentar que además tiene Immochan España, una empresa que gestiona 900 centros comerciales en nuestro país. E igualmente, el Grupo El Corte Inglés también posee una alianza con la central de compras Alcorce, a cuyos socios les oferta sus productos con mayores descuentos.

Por tanto, de la tabla anterior se concluye que se cumple la segunda conclusión de este apartado y los grandes grupos de distribución se han ido diversificando tanto por clases de formatos como por tipos de comercio, siendo el minorista el comercio base de dichos grupos. En este aspecto, el Grupo Eroski ocupa el tercer lugar por cuota de mercado tras Mercadona, la empresa líder y el Grupo Carrefour. Por otra parte, la gran aceptación del comercio electrónico en nuestro país ha hecho que estos grupos distribuidores completen su oferta mediante la implantación de una página web que contenga un supermercado online para la comodidad de sus consumidores. En cambio, el terreno mayorista es el menos abarcado por las empresas distribuidoras y en el comercio asociado, la franquicia es el formato comercial por excelencia para la expansión geográfica de sus establecimientos minoristas.

En el terreno minorista, la fuerte competencia entre los diferentes formatos comerciales ha dado lugar a que los supermercados desde 1995 hayan incrementado su cuota de mercado de manera constante en detrimento del comercio tradicional. Asimismo, esta evolución positiva del porcentaje de participación de los supermercados ha provocado, en cierta manera, desde 2007 una tendencia a la baja de la cuota de los hipermercados hasta la actualidad. En 2009, la cuota de los supermercados ascendía al 47%, porcentaje bastante por encima del resto de formatos comerciales, convirtiéndose así en el tipo de establecimiento predominante. Dicha evolución se puede observar en la siguiente tabla:

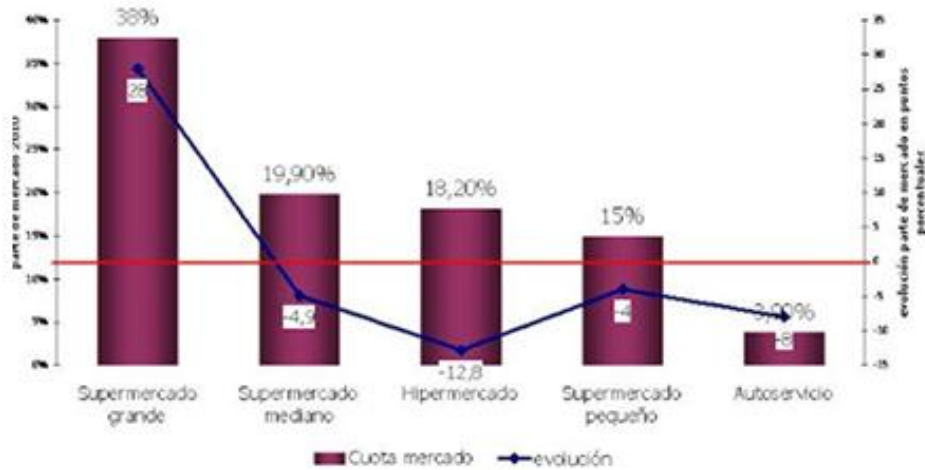
Figura 39 - Cuotas de mercado de la alimentación comprada por los hogares según formatos comerciales.

(Porcentaje del valor de venta)						
	1995	1999	2003	2007	2008	2009
Total alimentación						
Tienda tradicional *	35,6	31,5	30,1	28,0	28,2	27,7
Supermercados **	35,5	39,9	42,4	45,6	46,1	47,0
Hipermercados	16,8	17,0	17,6	16,9	16,8	16,1
Resto ***	12,1	11,6	9,9	9,5	8,9	9,2

Fuente: Informe del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Por otra parte, este avance positivo de los supermercados lo han protagonizado en exclusiva los grandes supermercados (los únicos que crecen en cuota de mercado) que fueron en 2010 el formato más importante en venta de alimentación seca en España con un 38% de cuota de mercado, lo cual se puede ver a continuación en el respectivo gráfico:

Figura 40 - Evolución del mercado de alimentación seca por formato comercial en España en 2010.

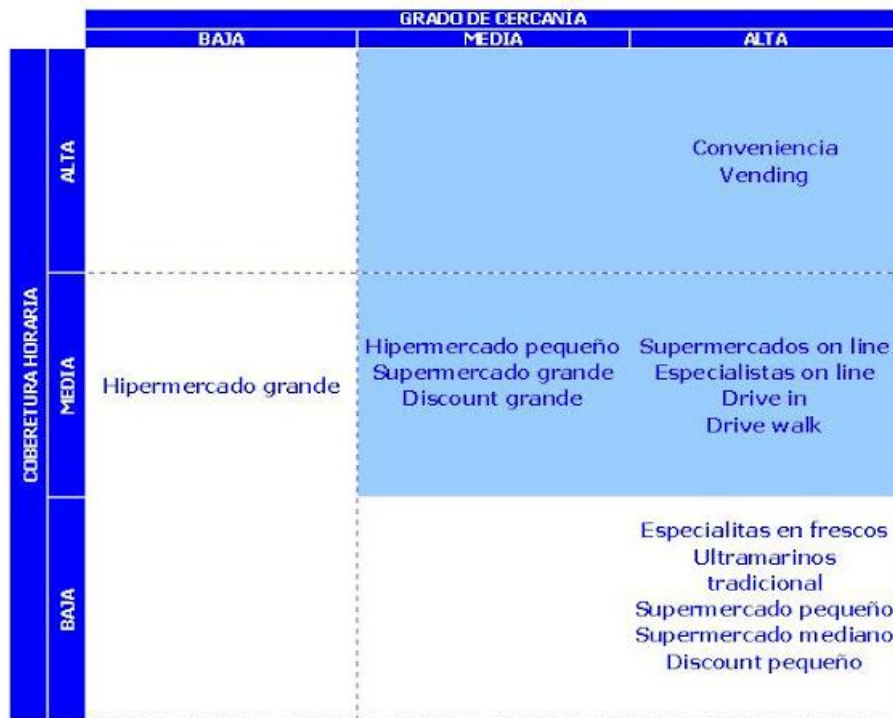


Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

La hegemonía de los grandes supermercados puede estar amenazada por otras fórmulas comerciales que pueden crecer en cuota de mercado de manera importante en los próximos años, debiéndose prestar especial atención a la evolución de las tiendas de conveniencia y el comercio electrónico, ya que se acercan mucho al ideal del consumidor a la hora de hacer sus compras: comprar cerca y cuando se quiere.

Si atendemos solo a la cercanía y a la amplitud de horarios, las tiendas de conveniencia y el vending o venta mediante máquinas automáticas serían sin duda los formatos ganadores en el futuro. Sin embargo no hay que olvidar que ambos cuentan con desventajas serias como el precio en el caso de los primeros y la poca cobertura de necesidades y opciones de elección en el caso de los segundos. Lo anteriormente explicado se refleja en la siguiente tabla:

Figura 41 - Matriz de cobertura horaria y proximidad de los formatos comerciales en España a 2011.



Fuente: www.retailalimentacion.blogspot.com.es

El comercio electrónico de alimentación en España no acaba de despegar, pero esta realidad puede cambiar en unos pocos años. Sin duda, no existe un formato comercial con mayor difusión que un supermercado online, aunque su cobertura de horarios queda limitada por los horarios de entrega. A esto hay que sumar el coste de preparación y envío que tienen que soportar los consumidores, que supone un freno para su expansión. Este tipo de comercio es una gran oportunidad para las tiendas especializadas que pueden ofrecer una oferta de productos con alta calidad y variedad y además completarla con servicios que resulten de alto interés en el segmento de mercado elegido.

Sin embargo, dentro del mercado de la distribución alimentaria están surgiendo también nuevos formatos comerciales que pueden incluso, ser la tabla de salvación de alguno antiguo. Por ejemplo el *Drive In* o compra vía Internet y recogida del pedido en coche, ya cuenta en Francia con más de 300 puntos de ventas de diferentes enseñas. No sería extraño ver una importante reconversión del hipermercado como centro para este nuevo formato. Una alternativa para los supermercados podría ser el *Walk In* o compra vía Internet y recogida del pedido a pie.

Actualmente, no hay buenas perspectivas para los hipermercados grandes y comercios tradicionales, ya que ambos se han quedado sin ventajas competitivas relevantes. La única alternativa que tienen es la reinversión, por ejemplo los hipermercados pueden migrar hacia un formato de menor tamaño pero más cerca de los consumidores que haga la competencia al supermercado grande en su propio terreno y les gane por la mayor amplitud de cobertura de necesidades y de abanico de opciones.

Esto finalmente da lugar a la tercera conclusión, que es que dichos grupos distribuidores compiten de forma directa en el mercado aunque no ofrezcan realmente la misma clase de bien o producto a sus clientes. A continuación, se puede observar una tabla resumen sobre los tipos de bienes ofertados por los cinco principales grupos de distribución en base a la sensibilidad de dichos bienes a la pérdida de renta de sus consumidores.

Figura 42 - Clasificación de los cinco primeros grupos distribuidores de alimentos en España a 2012 por el tipo de bien que ofertan al consumidor.

BIENES NORMALES	Bienes de primera necesidad	Mercadona El Grupo Carrefour, salvo sus tiendas de descuento Día El Grupo Eroski
	Bienes de lujo	El Grupo El Corte Inglés
BIENES INFERIORES	Las tiendas de descuento Día, del Grupo Carrefour	

Fuente: elaboración propia

CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA

El subsector de la distribución alimentaria en España se caracteriza fundamentalmente por la concentración, la internacionalización y la bursatilización de las empresas que lo conforman. Asimismo, es un subsector donde la competitividad entre empresas es muy fuerte e inevitable y la diferenciación respecto a la competencia es el principal camino hacia el éxito. A continuación, se van a detallar sus características generales:

- La alta densidad comercial del subsector y la fuerte y creciente rivalidad o competencia entre las empresas se traduce en una elevada presión a la baja sobre los precios, sobre todo de los productos envasados y una presión al alza sobre los plazos de pago. No obstante, se está empezando a consolidar un nuevo modelo basado en la colaboración mutua a largo plazo entre la empresa distribuidora y sus proveedores en cuanto a productos, marketing, intercambio de información... A pesar de dicha competencia, la favorable evolución de la demanda y la rentabilidad y la ausencia de los principales operadores extranjeros en el mercado español, hacen posible la entrada de nuevos competidores.
- La distribución alimentaria se considera un subsector avanzado en creación de empleo, sobre todo asalariado, en momentos expansivos de la economía y refugio del comercio en periodos de crisis económica. Normalmente, se trata de una actividad que destruye menos empleo asalariado de media que el total nacional en periodos de recesión económica y crea más empleo que la economía en general en periodos de expansión. No obstante, en la distribución alimentaria tiene gran importancia también el empleo no asalariado, que representa un porcentaje de la población ocupada bastante importante comparada con la media nacional y muy acorde con el tamaño de las empresas que lo conforman. El empleo fijo mejora frente al temporal que acusa una notable estacionalidad. Por otra parte, el empleo a tiempo parcial tiene una mayor intensidad cíclica que el empleo a tiempo completo y tiene mayor relevancia en las mujeres que en los hombres. Además, este subsector favorece la incorporación de mujeres y de jóvenes, sobre todo de baja cualificación, asalariados que en gran número de casos utilizan las ocupaciones comerciales transitoriamente como trampolín para la consolidación laboral posterior en otros sectores.
- Algunos formatos comerciales como los hipermercados y los supermercados han optado por el desarrollo de marcas blancas con precios inferiores para mejorar la relación calidad-precio de sus productos e incrementar sus ventas.
- Las empresas distribuidoras de alimentos han adoptado por estrategias de crecimiento en tamaño, lo que les ha permitido mantener su posicionamiento en el mercado y favorecer el incremento de las tasas de concentración empresarial dentro del subsector. Básicamente pretenden reducir los costes de prestación de los servicios y los costes de aprovisionamiento.
En la década de los noventa primaba una estrategia de crecimiento interno, consistente fundamentalmente en la apertura de nuevos establecimientos. En la actualidad, se observan, en mayor medida, estrategias de crecimiento externo a través de compras y fusiones con otras empresas (tanto a nivel vertical como horizontal) mediante el establecimiento de acuerdos de colaboración para la realización conjunta de compras (en centrales de compras) o desarrollando acuerdos entre varias empresas que exigen a sus proveedores la condición de la empresa más favorecida para cualquiera de las del grupo.
- En el subsector de la distribución alimentaria se ha observado un crecimiento de los establecimientos en régimen de libre servicio. Las causas que explican este crecimiento pueden ser agrupadas en dos categorías. En primer lugar, los factores inherentes al propio consumidor como los cambios en sus hábitos de compra y su consumo. En segundo lugar,

las ventajas que la explotación de comercios en régimen de libre servicio representan frente al comercio tradicional. Entre las mismas cabe destacar: menores costes de explotación, derivados de la menor necesidad de personal para una superficie similar de venta y de la menor necesidad de espacio para el almacenamiento por la mayor rotación de los productos; mayor flexibilidad, tanto para la configuración y disposición del mobiliario, equipamiento y surtido de productos, como para la incorporación de nuevos productos a la oferta comercial; y mejor gestión, como consecuencia de la estandarización de formatos, procedimientos y métodos de gestión.

- La progresiva incorporación de nuevas técnicas comerciales, especialmente las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En concreto, los avances registrados en este campo han sido aplicados a todos los campos de la distribución alimentaria, desde la recepción de pedidos a los sistemas de aprovisionamiento, la gestión de los almacenes, la logística, las técnicas de venta, los servicios ofrecidos a los clientes, la gestión de los establecimientos y redes de sucursales.

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han tenido la capacidad de alterar la estructura y localización de las empresas, desarrollar nuevos productos y servicios y cambiar la forma de comercializarlos. En particular, su capacidad para ejecutar en tiempo real operaciones cada vez más complejas, efectuar una mejor gestión y recoger volúmenes cuantiosos de información para realizar estudios de mercado, se traduce en incrementos de productividad, mejoras en la calidad de los servicios y una mayor eficacia de los procesos de toma de decisiones, lo que tiene un reflejo posterior en la rentabilidad económica de la empresa.

- La creciente intensificación de la competencia intertipo, es decir, entre los diferentes formatos comerciales que existen en el subsector. En este sentido, distintos tipos de establecimientos minoristas pueden satisfacer una misma necesidad o deseo de compra y son considerados por los consumidores como alternativas competitivas.

PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SUBSECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTARIOS

Para el estudio de las principales magnitudes del subsector de la distribución alimentaria en España se han elaborado dos tablas a partir de la información extraída de la página web del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Este subsector corresponde, como ya hemos mencionado anteriormente y según el código CNAE, al epígrafe de actividad 4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco. Es por ello que en dichas tablas aparecen las magnitudes referidas a este epígrafe y al total del comercio minorista, salvo de vehículos de motor y motocicletas, para poder observar el peso o importancia de dicha industria respecto al total de este tipo de comercio, tanto en unidades monetarias como porcentualmente.

La primera tabla es la que se muestra a continuación:

Figura 43 - Magnitudes del subsector de la distribución alimentaria en España a 2011.

Número de empresas	Número de locales	Volumen de negocio	Valor de la producción	Valor añadido a precios de mercado	Valor añadido al coste de los factores
4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.					
37.402	53.004	72.137.471	17.462.567	11.368.584	11.363.280
Total Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas.					
510.006	619.573	240.651.950	70.352.835	46.185.666	45.884.274
Porcentaje de Comercio al por menor en establecimientos no especializados, sobre comercio al por menor total.					
7,33%	8,55%	29,98%	24,82%	24,61%	24,77%

*Datos a 2012 y en miles de euros, salvo el número de empresas y locales.

Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo y elaboración propia.

De ella se extrae que este subsector cuenta actualmente en nuestro país con 37.402 empresas que tienen implantados por toda la geografía española 53.004 locales o establecimientos, los cuales, suponen un volumen de negocio de 72.137.471 miles de euros. La relevancia o peso de esta industria respecto al total del comercio minorista, aunque no es muy significativa en cuanto al número de empresas dado que solo representa el 7,33% sobre el total, crece cuando se observan el resto de cifras.

La segunda y última tabla es la siguiente:

Figura 44 - Magnitudes del subsector de la distribución alimentaria en España a 2011.

Gastos de personal	Compras y gastos en bienes y servicios	Compras de bienes y servicios para la reventa	Inversión en activos materiales	Personal ocupado	Personal remunerado
4711 Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.					
7.849.941	63.647.713	57.556.715	1.612.202	417.363	379.596
Total Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas.					
27.831.118	199.955.181	175.799.122	6.540.721	1.830.471	1.334.064
Porcentaje de Comercio al por menor en establecimientos no especializados, sobre comercio al por menor total.					
28,21%	31,83%	32,74%	24,65%	22,80%	28,45%

*Datos en miles de euros.

*El personal ocupado y personal remunerado corresponde a una media anual de 2012

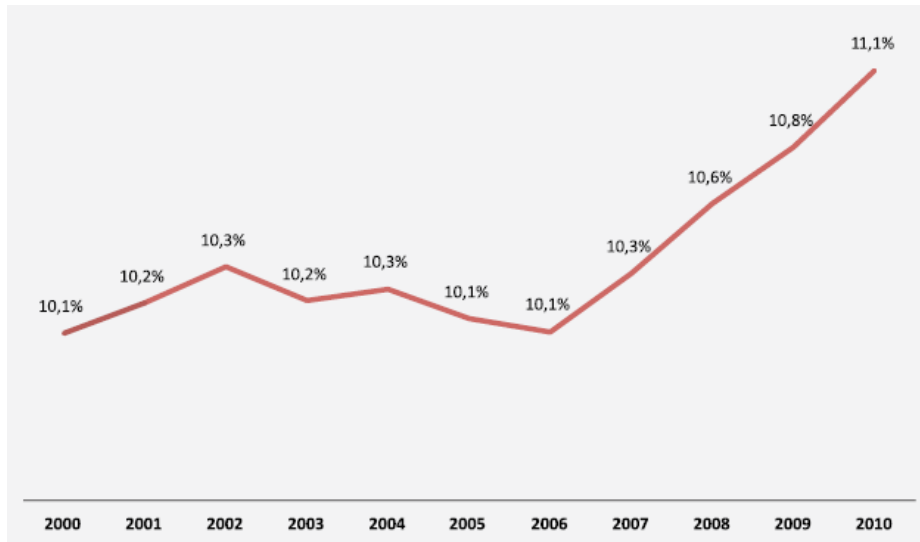
Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo y elaboración propia.

De la tabla anterior se concluye que esta industria es muy relevante en cuanto a gasto de personal (7.849.941 miles de euros), compras y gastos en bienes y servicios (63.647.713 miles de €) y compras de bienes y servicios para la reventa (57.556.715 miles de euros). Asimismo, destaca también el porcentaje de personal remunerado sobre personal ocupado que alcanza el 90,95%.

EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y PREVISIONES DE CRECIMIENTO DEL SUBSECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

El estudio de la evolución de la actividad del subsector de la distribución de productos de alimentación se va a iniciar con la contribución de dicho subsector al PIB de España. Tal y como puede verse en el gráfico siguiente, esta contribución ha ido sufriendo ciertos altibajos no muy marcados a lo largo del tiempo hasta llegar al año 2006, año en el que toca fondo y comienza a ascender de manera continua. En 2010 suponía un 11,1% del PIB español.

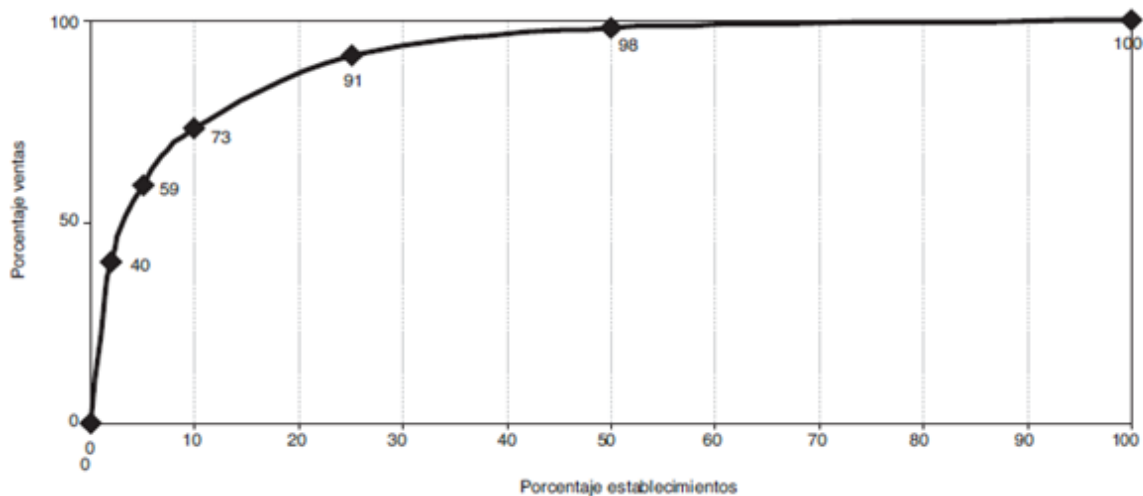
Figura 45 - Evolución del PIB de la distribución alimentaria sobre el PIB total de la economía española.



Fuente: Informe Anual de la Distribución Comercial Minorista en la Comunidad Valenciana (2011) de la Cámara de Comercio de la Comunidad Valenciana.

El grado de concentración de las ventas del subsector, el cual se muestra en la siguiente gráfica, sigue una tendencia alcista hasta alcanzar el 100% en 2008 siendo éste uno de los subsectores más concentrados de la economía española.

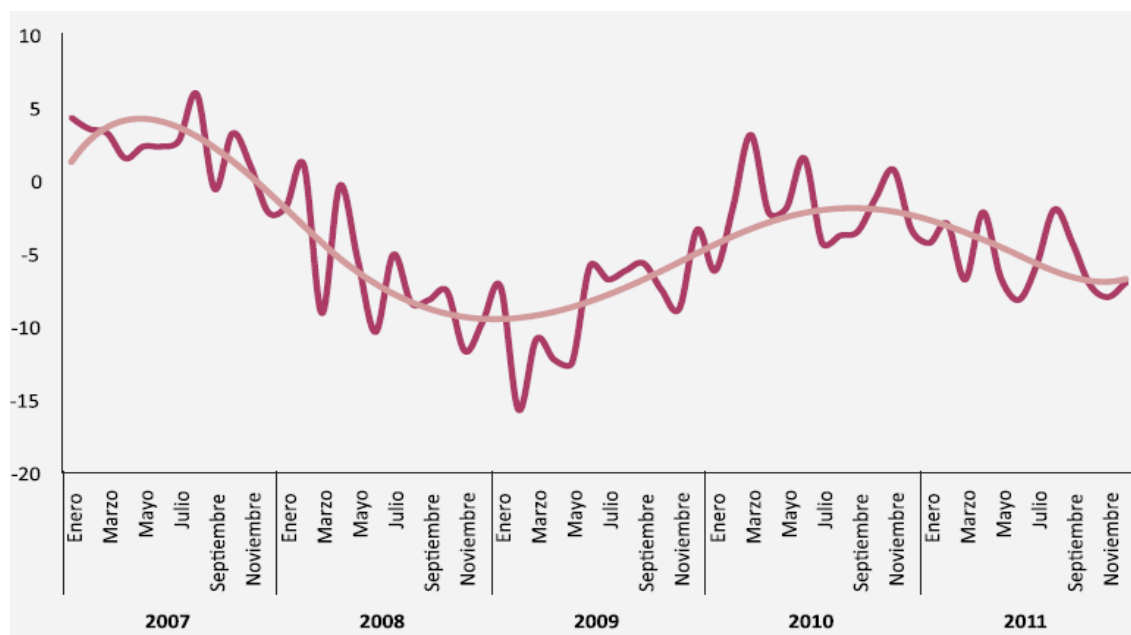
Figura 46 - Curva de concentración de las ventas de productos de alimentación a 2008.



Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) n° 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio.

El progreso del índice de ventas desde 2007 también ha sufrido ciertos altibajos. No obstante, su tendencia desde 2010 es a la baja, lo que supone un mal dato para el futuro de este subsector, ya que implica que la recuperación en cuanto al consumo de alimentos va a ser muy lenta, dada la mala situación económica que atraviesan actualmente la mayoría de las familias españolas. Esto, queda reflejado en el siguiente gráfico donde se puede ver la evolución de este índice de manera bimensual y de 2007 a 2011:

Figura 47 - Evolución bimensual del Índice de Ventas de 2007 a 2011.



Fuente: Informe Anual de la Distribución Comercial Minorista en la Comunidad Valenciana (2011) de la Cámara de Comercio de la Comunidad Valenciana.

La evolución de la cuota de mercado de los diferentes formatos comerciales en cuanto a alimentación en general, alimentación fresca, seca y envasada se puede observar en las dos tablas siguientes:

Figura 48 - Cuotas del mercado de la distribución alimentaria de 1995 a 2009 según los formatos comerciales.

(Porcentaje del valor de venta)						
	1995	1999	2003	2007	2008	2009
Total alimentación						
Tienda tradicional *	35,6	31,5	30,1	28,0	28,2	27,7
Supermercados **	35,5	39,9	42,4	45,6	46,1	47,0
Hipermercados	16,8	17,0	17,6	16,9	16,8	16,1
Resto ***	12,1	11,6	9,9	9,5	8,9	9,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Alimentación fresca						
Tienda tradicional	48,7	47,8	46,7	44,9	45,5	45,5
Supermercados	26,4	27,4	30,2	33,0	33,1	33,4
Hipermercados	8,9	9,0	11,0	10,3	10,4	9,6
Resto	16,0	15,8	12,1	11,8	11,0	11,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Alimentación seca						
Tienda tradicional	24,1	14,7	13,9	11,6	12,1	11,9
Supermercados	44,0	52,8	54,3	57,1	58,2	59,1
Hipermercados	24,3	25,3	24,1	22,9	22,7	22,0
Resto	7,6	7,2	7,7	8,4	7,0	7,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Tienda tradicional incluye colmados, panaderías, carnicerías/caracterías, pescaderías, tiendas de congelados y locales de mercados y plazas.
 ** Supermercados incluye también establecimientos de descuento y autoservicios.
 *** Resto incluye autoconsumo, mercadillos y otros tipos de canales.

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio.

Figura 49 - Cuota del mercado de la distribución de alimentación envasada de 1994 a 2009 según los formatos comerciales.

	(Porcentaje)								
	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2009
Tradicional.....	13,0	10,8	9,0	7,4	5,9	5,1	4,4	4,2	5,1
Autoservicio hasta 100m ²	12,0	9,6	8,8	7,7	6,4	5,6	4,8	4,2	3,9
Supermercado pequeño 100-399 m ²	19,0	20,3	20,9	20,8	19,8	17,6	16,4	15,2	15,3
Supermercado mediano 400-999 m ²	15,0	14,9	16,7	19,6	21,9	21,5	20,8	20,2	19,9
Supermercado grande 1000-2499 m ²	10,0	11,6	12,9	15,5	20,3	26,2	31,2	35,4	36,7
Hipermercado 2500 m ² ó más.....	31,0	32,7	31,6	29,0	25,7	23,9	22,5	20,9	19,1

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio.

De la primera tabla, se concluye que en la alimentación en general la pérdida de cuota por parte de la tienda tradicional esta siendo absorbida por los supermercados, mientras los hipermercados permanecen con una cuota más o menos constante a lo largo del tiempo. En 2009, los supermercados eran el formato predominante, situación que se esta alargando hasta la actualidad. Respecto a la alimentación fresca, la tienda tradicional es el tipo de establecimiento por excelencia, aunque va descendiendo ligeramente en el tiempo. Al contrario que los supermercados e hipermercados, los cuales, están incrementando progresivamente su cuota. Y en cuanto a la alimentación seca, los supermercados son el formato con mayor cuota de mercado y con bastante diferencia del resto, seguramente propiciado por la pérdida constante de peso de los hipermercados. La tienda tradicional, asimismo, ha tenido un progreso irregular que a la larga también ha supuesto una pérdida de cuota, aunque más leve que la de los hipermercados.

Y de la segunda tabla, cabe mencionar que en la alimentación envasada el líder es el supermercado grande, con una sala de ventas de entre 1.000 y 2.499m², seguido del supermercado mediano y del pequeño. El cuarto puesto es para el hipermercado que también ha perdido cuota ligeramente a favor de los supermercados, quedando más alejadas aún las tiendas tradicionales y los autoservicios de hasta 100m².

Respecto a la evolución de la actividad del subsector por formatos comerciales, el progreso del supermercado, como se puede observar en la tabla siguiente, ha sido positivo, registrándose un incremento en número de los tres tamaños existentes de supermercados establecidos en España. No obstante, aunque el supermercado más extendido es el autoservicio de entre 100 y 399m², el que mayor incremento en el tiempo ha sufrido es el supermercado de mayor sala de ventas (de entre 1.000 y 2.499m²).

Figura 50 - Evolución del número de supermercados en España de 2000 a 2010.

	2000	2002	2004	2006	2007	2008	2009	2010
Autoservicio 100-399 m ²	8.252	8.032	7.678	7.801	8.049	8.150	8.250	8.343
Supermercado 400-999 m ²	3.332	3.801	4.147	4.397	4.465	4.574	4.575	4.693
Supermercado 1000-2499 m ²	981	1.342	1.742	2.096	2.298	2.537	2.725	2.882
TOTAL Super 100-2.499 m ²	12.565	13.175	13.567	14.294	14.812	15.261	15.550	15.918

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio.

Por su parte, el hipermercado ha tenido una evolución ascendente a lo largo de los años. En 1973, año en que se introduce este formato en España, había solo un hipermercado. Esto cambiaría radicalmente con el tiempo gracias a su éxito, llegando a estar establecidos en 2009 398 hipermercados por todo el país. Sin embargo, no ocurre lo mismo con el número de aperturas anuales que se ha ido estancando hasta convertirse en una cifra mínima en 2009, 2 aperturas.

Figura 51 - Evolución del número de hipermercados en España de 1973 a 2009.

	Número apert.	Número total	Sup. total venta (m ²)	Sup. media venta (m ²)
1973	1	1	11.107	11.107
1980	5	29	201.226	6.939
1985	12	59	428.120	7.256
1990	13	110	840.065	7.637
1995	19	223	1.725.255	7.737
2000	10	291	2.355.485	8.094
2001	10	301	2.449.790	8.139
2002	14	315	2.550.630	8.097
2003	17	332	2.693.242	8.112
2004	8	340	2.767.407	8.139
2005	12	352	2.852.407	8.103
2006	13	365	2.943.407	8.064
2007	15	380	3.041.087	8.003
2008	16	396	3.142.855	7.937
2009*	2	398	3.143.340	7.898

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio.

En el siguiente cuadro se puede estudiar el número de personas que trabajan en la Distribución Alimentaria y la cantidad de asalariados respecto a dicha cifra de ocupados. En 2009, había 444.600 personal empleadas en este subsector, de las cuales, 409.900 personas eran asalariadas, es decir, solo un 7,8% son autónomos.

Figura 52 - Media de ocupados y asalariados a 2009 en la distribución alimentaria.

Media año 2009 (en miles de personas)				
CNAE	Descripción	Ocupados	Asalariados	
47	Total: Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	1.887,9	1.328,3	
47.1	Comercio al por menor en establecimientos no especializados	444,6	409,9	

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio y elaboración propia

A continuación, se va a observar en las dos tablas siguientes el número de empresas y la superficie comercial o sala de ventas:

Figura 53 - Distribución de las empresas del comercio por actividad principal de 2005 a 2009.

	2005	2006	2007	2008	2009	Porcentaje 2009
52 Comercio al por menor, excepto comercio vehicul.motor,motocic.y ciclo.....	550.379	539.636	542.059	536.857	526.695	100,0
521 Comercio al por menor en establecimientos no especializados.....	46.416	44.700	43.427	41.944	40.499	7,7
522 Comercio al por menor alimentos,bebidas,tabaco en establec.especializados.....	116.484	112.898	111.576	109.420	108.739	20,6
523 Comercio al por menor prod.farmacéuticos,art.médicos,belleza,higiene.....	29.849	30.054	30.568	30.895	31.000	5,9
524 Otro comercio al por menor de art.nuevos en establec.especializados.....	285.549	281.898	285.237	284.085	276.480	52,5
525 Comercio al por menor de bienes de 2ªmano, en establecimientos.....	1.191	1.101	1.097	1.068	1.051	0,2
526 Comercio al por menor no realizado en establecimientos.....	55.292	53.117	53.959	53.105	52.583	10,0
527 Reparación de efectos personales y enseres domésticos.....	15.598	15.868	16.195	16.340	16.343	3,1

* (CNAE-1993).

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio.

En la tabla anterior, tipificada con el código CNAE de 1993, el subsector de distribución de productos alimentarios corresponde al epígrafe 521: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, según el cual el número de empresas ha ido descendiendo ligeramente a lo largo del tiempo hasta la cifra de 40.499 en 2009 (el 7,7%) sobre el total del Comercio al por menor.

Figura 54 - Superficie comercial minorista por ramas de actividad.

(Miles de m ²)									
	2004	Variación 05/04 (Porcentaje)	2005	Variación 06/05 (Porcentaje)	2006	Variación 07/06 (Porcentaje)	2007	Variación 08/07 (Porcentaje)	2008
Activ. minor. alimentación.....	17.726	2,00	18.080	4,71	18.933	12,11	21.225	2,25	21.703
Activ. minor. no alimentación.....	66.124	5,85	69.995	4,97	73.476	1,68	74.710	-1,08	73.900

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio.

En el cuadro anterior, se muestra que la superficie comercial de los locales de las empresas distribuidoras de alimentos ha ido aumentando en el tiempo a pasos agigantados hasta ser en 2008 de 21.703 miles de metros cuadrados para el total de los establecimientos de dichas empresas en España.

En cuanto a la productividad por formatos comerciales, en la tabla siguiente se puede observar la evolución de las ventas por m² de sala de ventas del local comercial y el progreso de las ventas por empleado para los hipermercados y los tres tamaños de supermercados establecidos en el mercado.

De dicha tabla se concluye que el formato comercial más productivo por m² de superficie de ventas es el hipermercado y que dicha posición la ha mantenido a lo largo de los años. Sin embargo, respecto a la productividad de las ventas por empleado el hipermercado ha dado paso a que el supermercado de entre 1.000 y 2.499m² se haya convertido en líder en este aspecto.

Figura 55 - Evolución de la productividad por formatos comerciales de 2000 a 2009.

(Euros constantes de 2000)				
	Ventas por m ²	Base año 2000=100	Ventas por empleado	Base año 2000=100
Hipermercados				
2000.....	5.296	100,00	187.646	100,00
2001.....	5.082	95,96	179.251	95,53
2002.....	4.836	91,31	172.614	91,99
2003.....	4.850	91,58	176.372	93,99
2004.....	4.969	93,83	181.328	96,63
2005.....	4.892	92,37	177.904	94,81
2006.....	4.869	91,94	180.362	96,12
2007.....	4.549	85,90	175.489	93,52
2008.....	4.298	81,16	166.702	88,84
2009.....	4.075	76,94	152.827	81,44
Supermercados 1.000-2.499m²				
2000.....	3.571	100,00	184.074	100,00
2001.....	3.559	99,66	182.141	98,95
2002.....	3.501	98,04	174.559	94,83
2003.....	3.771	105,60	182.104	98,93
2004.....	3.843	107,61	185.737	100,90
2005.....	3.941	110,37	189.450	102,92
2006.....	4.071	114,01	194.706	105,78
2007.....	4.050	113,42	200.495	108,92
2008.....	4.010	112,29	198.475	107,82
2009.....	3.818	106,92	195.714	106,32
Supermercados 400-999m²				
2000.....	2.828	100,00	149.431	100,00
2001.....	2.793	98,75	146.602	98,11
2002.....	2.856	100,98	144.339	96,59
2003.....	2.897	102,44	146.477	98,02
2004.....	2.869	101,45	145.957	97,68
2005.....	2.805	99,18	142.707	95,50
2006.....	2.783	98,39	141.526	94,71
2007.....	2.734	96,68	139.086	93,08
2008.....	2.748	97,17	139.959	93,66
2009.....	2.725	96,36	150.571	100,76
Supermercados 100-399m²				
2000.....	3.721	100,00	170.000	100,00
2001.....	3.772	101,37	173.515	102,07
2002.....	3.662	98,41	164.794	96,94
2003.....	3.666	98,52	162.774	95,75
2004.....	3.568	95,89	162.688	95,70
2005.....	3.572	96,00	162.862	95,80
2006.....	3.187	85,65	156.183	91,87
2007.....	3.057	82,16	148.567	87,39
2008.....	3.081	82,80	148.509	87,36
2009.....	2.995	80,49	143.146	84,20

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio.

Respecto a las previsiones sobre el subsector de la distribución alimentaria en España, se ha de afirmar que son muy difíciles de realizar dado el marco actual económico de incertidumbre del país. No obstante, se pueden resaltar las siguientes:

- Como consecuencia de la disminución del consumo, el grado de concentración del subsector seguirá acentuándose fundamentalmente en el segmento de los supermercados y se va a seguir incrementando el grado de rivalidad entre empresas, lo que deriva en una mayor contención de los precios de los productos alimentarios. Asimismo, las empresas distribuidoras seguirán diversificando sus actividades hacia nuevos segmentos del mercado de la distribución alimentaria o hacia nuevos mercados en los que se ofertan y demandan productos de tipo no alimentario.
- Las empresas comenzarán a invertir en pricing, es decir, empezarán a destinar recursos a las decisiones sobre los precios. El uso de herramientas para analizar la fijación de precios micro-analíticamente, es decir, transacción por transacción, permite detectar oportunidades que suelen ser pasadas por alto por los análisis convencionales.
- El incremento de las inversiones en nuevas estructuras comerciales y la extensión del formato multicanal. Ante la pérdida de cuota de mercado de algunos formatos comerciales o las oportunidades que brindan otros formatos basado en la proximidad, las empresas están optando por renovar y modificar la estructura de algunos de sus establecimientos para reforzar su posición competitiva.
- La reducción por parte de las empresas de las inversiones en expansión. Desde 2010, las empresas están empezando a realizar inversiones solo con el objetivo de su supervivencia en el mercado y adecuación a la situación actual.
- El retorno a la localización de formatos comerciales dentro del núcleo urbano a consecuencia de la pérdida de cuota de mercado de aquellos formatos que se sitúan en la periferia de las ciudades.
- La intensificación de las políticas promocionales, mediante promociones o descuentos que duran más tiempo que en el pasado, como una forma de hacer frente a la recesión económica y a la política de precios competitivos introducidos por las grandes empresas de subsector de la distribución alimentaria.
- La progresiva ampliación de los horarios comerciales con el fin de flexibilizarlos según las necesidades de la empresa o el cliente y ofrecer una mayor variedad de los mismos.

FACTORES DE CAMBIO Y TENDENCIAS

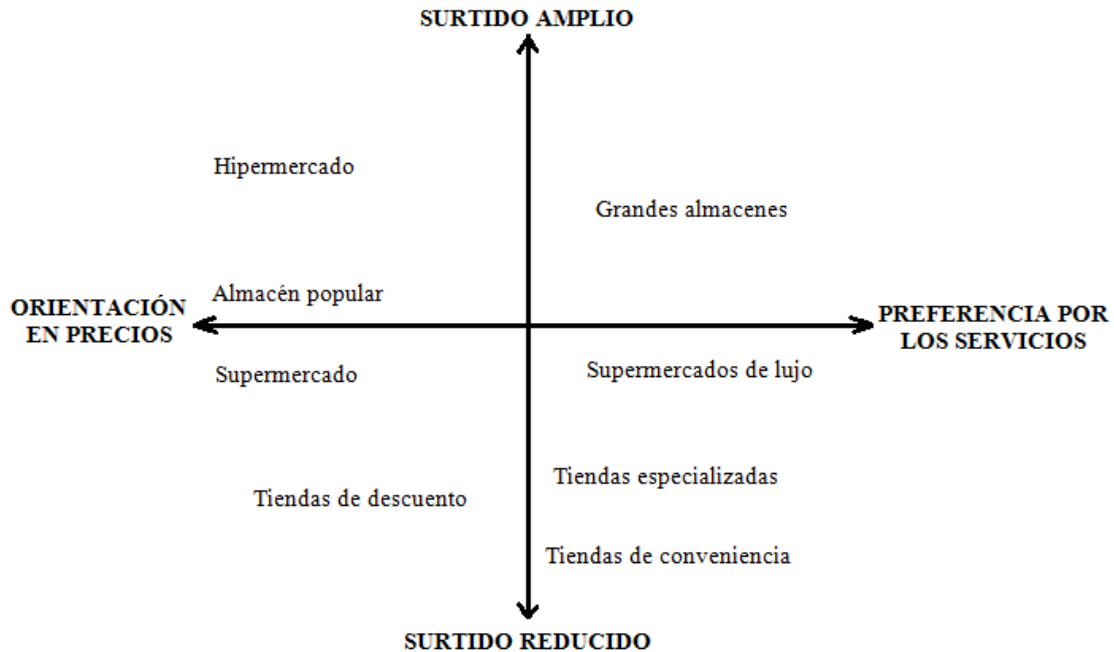
En el subsector de la distribución alimentaria en España se están produciendo una serie de factores de cambio a raíz del desarrollo de nuevas tecnologías y formatos comerciales, de la demanda de servicios comerciales y de los procesos de concentración, internacionalización y globalización, entre otras causas. Los principales factores de cambio, según Javier Casares Ripol, son los siguientes:

El Polimorfismo

En España, el mercado de la distribución alimentaria se estructura, desde la segunda mitad de la década de los setenta, de forma dual coexistiendo grandes empresas y pequeños establecimientos con un grado de especialización bajo. Sin embargo, desde los primeros años del siglo XXI se está desarrollando lo que se denomina Polimorfismo, una nueva teoría sobre la evolución competitiva del comercio de alimentos.

Las grandes empresas se desarrollan a través de establecimientos de pequeña dimensión, las centrales de compras se fortalecen y los pequeños comercios se agrupan constituyendo grandes centros comerciales. En definitiva, las estrategias competitivas de cada formato comercial se modifican para intentar incrementar la demanda de productos y la innovación implica la “creación continua”. Todo esto, da lugar a la estructura polimorfa del mercado que se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 56 - Gráfico de la estructura polimorfa del mercado de la distribución alimentaria a 2012.



Fuente: elaboración propia

Una vez observado el anterior gráfico, se puede afirmar que existe una cierta competencia monopolística entre los formatos comerciales instalados en los diversos segmentos de mercado, ya que los consumidores prefieren utilizar los distintos tipos de establecimientos según la clase de compra que pretenden realizar. Asimismo, coexisten diversos mercados basados en la diferenciación calidad-producto-precio y que pueden ser fluidos, medios o estar estancados, lo que da pie a la teoría del ciclo de vida de los formatos comerciales, que abarca cinco etapas básicas: introducción, lanzamiento, desarrollo, madurez y declive.

Las marcas

Los productos, en este caso los alimentos, son colecciones de características que proporcionan utilidad al consumidor. En consecuencia, podemos deducir que las marcas añaden propiedades a los productos y que las actividades comerciales modifican las características de los mismos.

Resumiendo, cada marca de producto con una serie de componentes, incorpora una serie de características que pueden ser modificadas por los distintos establecimientos.

La situación actual del mercado de marcas de productos alimentarios puede resumirse en torno a cuatro vertientes fundamentales:

1. Denominaciones de origen, específicas y de calidad: El elemento que determina dichas marcas o denominaciones es el lugar geográfico donde se produce, elabora y/o transforma el producto alimentario. Este es el caso de la Denominación de Origen Protegida (DOP), la Indicación Geográfica Protegida (IGP), la Especialidad Tradicional Garantizada (ETG) y las Denominaciones de Calidad o Marcas de Calidad, las Marcas “Q”, etc.
2. Marcas de fabricante: Son símbolo de una especial calidad y/o diferenciación del producto y ofrecen fundamentalmente garantía, seguridad, calidad e imagen. En ocasiones, el consumidor identifica una determinada marca con la denominación genérica, por ejemplo bebidas de cola con Coca-Cola.
3. Marcas de distribuidor o Marcas Blancas: Inicialmente aparecieron con la pretensión de ofrecer buenos precios rebajando costes de etiqueta, envase, publicidad..., pero en la actualidad constituyen un factor de liderazgo del poder relativo del distribuidor en el mercado y desde su punto de vista, favorecen la diferenciación, rentabilidad y fidelidad del cliente. Un ejemplo de esto es la marca Eroski Basic del Grupo Eroski o Hacendado de Mercadona.
4. Marcas del establecimiento: Estas marcas identifican un estilo de venta que incluye la tecnología, los servicios, el surtido de productos y proporcionan seguridad, confianza y fidelidad del consumidor. Es el caso de las franquicias de una empresa, por ejemplo las franquicias de las tiendas de descuento Día.

La competencia vía precios

En la actualidad, existe una elasticidad cruzada de los precios de los productos, es decir, la reducción de precios de algunos productos básicos de alimentación, como el pan o la leche, que se configuran como productos gancho por parte del establecimiento, favorece el aumento de la demanda y de la compra de otros productos no básicos ni de alimentación que se venden en el mismo establecimiento como televisiones, menaje de cocina, ropa, etc. Este factor competitivo se da sobre todo en los hipermercados.

La internacionalización, globalización y concentración

En materia de internacionalización se puede escribir acerca del efecto desbordamiento. Algunas empresas distribuidoras de alimentos que se encuentran en mercados internos saturados del país donde operan, intentan superar estas limitaciones “desbordando” las fronteras y accediendo a mercados de otros países. Este efecto se ha visto consolidado por el afán de diversificar inversiones, las restricciones derivadas de las políticas urbanísticas y/o comerciales de los gobiernos y el deseo de las empresas de generar imágenes de marca internacionales, sobre

todo en la Unión Europea. También, destaca el papel de las nuevas tecnologías que permite ejercer el liderazgo innovador durante un tiempo.

Las grandes empresas necesitan crecer de forma continua para conseguir abaratar los costes de compra y de administración, lo que condiciona la elección de los lugares de localización de sus establecimientos (eje fundamental de cualquier estrategia competitiva en el comercio minorista) y fomenta el exceso de capacidad minorista que opera como barrera de entrada a los mercados. Asimismo, cabe señalar que las operaciones financieras de las empresas suponen un pilar fundamental para el crecimiento de las mismas, ya que la compra a plazo y la venta al contado permite la movilización de unos saldos financieros y una financiación de proveedores que facilita el crecimiento y mantenimiento en el mercado.

Otra prueba de la necesidad de crecer de las empresas es la política de diversificación que han llevado a cabo las principales distribuidoras alimentarias que operan en el ámbito europeo. La diversificación horizontal pretende añadir nuevos productos a las líneas ya existentes o el desarrollo de nuevos establecimientos de venta de productos no alimentarios (agencias de viajes, restaurantes, gasolineras, etc.). Sin embargo, la diversificación vertical puede suponer la toma de control de distribuidores en la fabricación, de los fabricantes en la distribución, la absorción de la función mayorista por parte de las empresas minoristas y los acuerdos y fusiones entre mayoristas y minoristas.

Respecto a la globalización y al considerarse un mercado único mundial, hay que resaltar que el contexto general actual es de fragmentación de la producción. Esto se debe a que la movilidad de capitales, las facilidades que otorgan los medios de transporte y la apertura de los mercados de los distintos países del mundo favorece la deslocalización de la producción mundial, llevándose a cabo distintas fases de un mismo proceso productivo de un bien en diferentes países para aprovechar las ventajas, sobre todo económicas, que cada uno de ellos ofrece.

La concentración empresarial se apoya en el desarrollo de la internacionalización y la globalización así como en las estrategias de integración vertical y de necesidad de crecer de las grandes empresas. En la distribución alimentaria, subsector muy concentrado, las empresas pueden fijar los precios con cierta independencia del ciclo económico, luego cuando la demanda se reduce los precios tienden a reducirse menos en este sector que en otros y cuando la demanda aumenta el precio lo hace más lentamente.

Una vez analizados los principales factores de cambio se pueden trazar las tendencias más importantes de las dos clases fundamentales de comercio que conforman el mercado de la distribución alimentaria: el comercio minorista y el mayorista.

Tendencias del comercio minorista

- La aparición de nuevas formas de comercio en el mercado y la intensificación de la competencia supone una amenaza para las empresas establecidas actualmente en el mismo, ya que provoca la reducción de su ciclo de vida y por tanto, del ciclo del comercio minorista en general. Un ejemplo de esto sería el mayor desarrollo que están teniendo últimamente las formas de venta sin establecimiento como el comercio electrónico o el vending.

- La polaridad del mercado, ya que conviven empresas generalistas y especializadas.
- Los cambios en los hábitos de compra del consumidor y la diversificación por parte de las empresas de su cartera de negocios. Las empresas están lanzando nuevos tipos de establecimientos pensando en diferentes grupos de consumidores con distintos estilos de vida. Las tiendas especializadas ubicadas en centros comerciales, por ejemplo, hacen la competencia a los grandes almacenes, ya que los consumidores disponen en un mismo lugar de una gran variedad de tiendas especializadas.
- El crecimiento de los sistemas verticales de distribución. A medida que las empresas extienden su control sobre los canales de distribución mediante la integración vertical u horizontal con sistemas contractuales y corporativos, aumenta el nivel de concentración y las posibilidades de obtener economías de escala, con la consiguiente pérdida de importancia de los establecimientos independientes de pequeña dimensión.
- La importancia de la internacionalización mediante la toma de posición directa en el mercado exterior con la apertura de nuevos establecimientos o la participación accionarial en una empresa ya establecida. También, el desarrollo de alianzas y actividades de cooperación como la integración en centrales de compra europeas, la creación de empresas conjuntas o “Joint Ventures” y la implantación de franquicias.
- La importancia creciente de la tecnología. El desarrollo de programas informáticos para la gestión de la empresa es prácticamente un hecho generalizado en el comercio minorista.
- En los próximos años el grado de concentración, especialmente en el segmento de los supermercados, seguirá acentuándose dado que en el segmento de los hipermercados no se prevén grandes cambios en la estructura de la oferta.
- La desaceleración del crecimiento de la facturación del subsector provocada por el menor consumo de los hogares a causa de la recesión económica esta motivando un aumento de la rivalidad entre las empresas y por tanto, una mayor contención de los precios.
- En este marco de ralentización del consumo, las principales empresas seguirán diversificando su actividad, con el incremento del número de formatos comerciales introducidos en el mercado.

Tendencias del comercio mayorista

En el comercio mayorista se observan una serie de tendencias, no obstante, éstas se están produciendo a un ritmo más lento que en el minorista, tal vez porque el poder sobre algunos canales de distribución lo ejercen los mismos fabricantes o minoristas. Dichas tendencias son las siguientes:

- La mayor concentración empresarial a consecuencia del incremento de las estrategias de fusiones y adquisiciones para obtener las empresas una mayor eficiencia y rentabilidad, manteniendo su ventaja competitiva y fortaleciendo su posición en el mercado.

- La diversificación de su cartera actual de negocios con el objetivo de reducir los riesgos a los que pueden verse expuestas las empresas comercializando diferentes productos, atendiendo a distintos tipos de clientes o accediendo a nuevos mercados.
- El crecimiento de las estrategias de integración vertical tanto hacia delante como hacia atrás. Normalmente se llevan a la práctica mediante la creación de procesos productivos, la apertura de puntos de venta minorista, las fusiones y adquisiciones de fabricantes y minoristas que ya compiten en el mercado o el desarrollo de sistemas contractuales.
- La reducción del número de funciones llevadas a cabo por las empresas, vendiendo o liquidando una o más actividades secundarias o accesorias con el fin de mejorar la rentabilidad y la eficiencia de la actividad principal.
- El mayor desarrollo de las marcas propias o blancas, procediendo a la contratación de pequeños fabricantes para la producción de bienes con marca del mayorista.
- La expansión de las empresas mayoristas en los mercados internacionales.
- El incremento de la oferta de servicios que aporte valor añadido, la oferta de programas innovadores de merchandising a sus compradores y la implantación de nuevas tecnologías de distribución como la informatización del pedido, el control de existencias o la automatización de los almacenes.
- La aparición en los mercados de los operadores logísticos a causa de la subcontratación, “outsourcing” o externalización de las funciones de distribución física o logísticas, tales como el transporte, el almacenamiento, el envasado, la manipulación y la gestión de inventarios y pedidos. Cada vez son menos las empresas que asumen la totalidad de las funciones de distribución, ya que poco a poco las han ido transfiriendo a otras empresas especializadas en dichas funciones. Las razones para la subcontratación son:
 - La disminución de los costes fijos de la empresa distribuidora, que se transforman en costes variables por la subcontratación de las funciones de distribución física.
 - La mayor eficiencia en el canal de distribución. La especialización de las empresas subcontratadas supone menores costes y estructuras salariales inferiores, principalmente a consecuencia de las economías de escala.
 - Las menores necesidades de capital como resultado de una estructura menos pesada lo que libera recursos que pueden reinvertir en otras actividades de gestión más eficiente.
 - El acceso a las invenciones e innovaciones de las empresas subcontratadas y el aprovechamiento de su experiencia.
 - El poder centrarse las empresas distribuidoras en actividades con alto valor añadido.

EL CONSUMIDOR Y EL CAMBIO EN SUS HÁBITOS DE CONSUMO

En la actualidad, los hábitos de consumo de las familias, el consumidor o cliente objetivo por excelencia de las empresas distribuidoras de alimentos, pueden verse influidos por un amplio

conjunto de factores económicos, sociales, demográficos, tecnológicos y culturales, entre otros. Los principales factores que conllevan un cambio en dichos hábitos de consumo son:

- El progresivo aumento de la población ha supuesto un incremento de las necesidades de consumo.
- El incremento en el nivel de desarrollo de los países, como es el caso de España, conlleva que el gasto en consumo de determinados alimentos de carácter primario o básico disminuya relativamente a medida que se incrementa dicho nivel y que la demanda tienda a diversificarse, dirigiéndose cada vez más a nuevos productos o canales de venta.
- La modificación en la estructura de edades sirve para ofrecer una explicación de comportamientos que se han producido en la demanda de ciertos productos. Según Casares (1995), el consumo difiere notablemente en función de la edad y lógicamente, la dinámica de los grupos producirá significativas transformaciones en el consumo. Un ejemplo de esto es el descenso del consumo de productos destinados a los recién nacidos o el incremento de las compras en los artículos propios de personas de la tercera edad.
- Desde la perspectiva del consumo, la aparición de nuevas clases de hogares (unipersonales, parejas jóvenes sin hijos o monoparentales) están afectando a las pautas de consumo en los mismos. Cada vez hay un mayor número de individuos que, debido a la composición del hogar del que forman parte, deben plantearse la satisfacción de sus necesidades con hábitos de compra y consumo distintos a los tradicionales.
- Las migraciones, tanto interiores como supranacionales, se han convertido en uno de los fenómenos demográficos más significativos de los últimos años. No obstante, la repercusión de la población emigrante sobre los hábitos de consumo de España no parece ser significativa en la actualidad puesto que se puede hablar de una imitación o adaptación plena a las pautas de consumo de nuestro país.
- La incorporación de la mujer al mercado de trabajo ha traído desde la perspectiva del consumo las siguientes consecuencias:
 - La capacidad de compra de las familias en las que se perciben dos rentas es superior y en consecuencia, se consumen bienes y servicios que en otras condiciones no se habrían adquirido.
 - Se ha producido una modificación en la configuración del equipamiento del hogar orientada a facilitar las tareas domésticas (lavavajillas, microondas, congeladores, secadoras, aspiradoras...).
 - Las compras se realizan con una menor periodicidad y, para el caso concreto de los productos de gran consumo, adquiere una importancia especial la compra fuerte realizada una o dos veces al mes y complementada por las compras cotidianas para hacer frente a necesidades imprevistas.
 - El hogar como unidad de consumo pierde relevancia puesto que las necesidades y los deseos impulsan el consumo personalizado de determinados productos.

Respecto a las razones de elección de los alimentos se observa un consumidor cada vez más exigente que demanda una alta calidad, sobre todo en los productos frescos. El consumidor está cada vez más sensibilizado con los efectos de los alimentos en la salud y preocupado también por la seguridad alimentaria, al tiempo que aumenta la demanda de productos para un consumo rápido y cómodo, como por ejemplo la demanda de platos preparados.

Asimismo el consumidor demanda un surtido más amplio y especialmente diferenciado como, por ejemplo, los productos “delicatesen”, los productos ecológicos, etc., que aunque en España todavía no han despegado, en Europa, el mercado de estos productos aumenta entre el 20% y el 40% cada año. A su vez, aumenta considerablemente la confianza del consumidor en las marcas del distribuidor, siendo además cada vez mayor la importancia de estas marcas en la alimentación envasada.

Por otra parte, es importante destacar que la calidad de los productos es el principal factor que determina la elección del establecimiento de compra por parte del consumidor, en segundo y tercer lugar destacan el precio y la proximidad respectivamente. Esto puede observarse en la siguiente tabla:

Figura 57 - Factores que determinan la elección de un establecimiento por parte del consumidor a 2011.

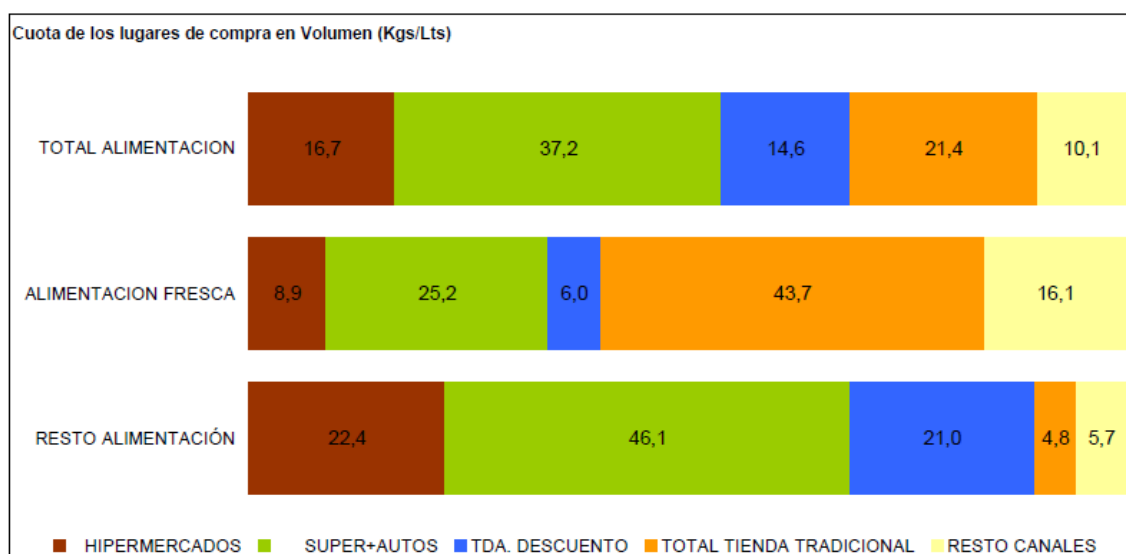
Factores que determinan la elección de un establecimiento (%)	2011
Calidad de productos	66,7
Buenos precios, aparte de ofertas	59,3
Proximidad/Cercanía	40,4
Variedad de productos	28,0
Atención al cliente	25,3
Buenas ofertas	14,6
Variedad de marcas	11,5
Parking	5,1
Rapidez en compra	4,3
Marca Propia	3,0
Horario	2,8
Otras	11,3

Fuente: Observatorio del Consumo de 2011, informe del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

En la tabla anterior, el factor precio alcanza su valor más alto, aumentando notablemente su importancia desde el comienzo de la crisis económica en 2008. En 2007 era mencionado por un 34,1% de los consumidores, en 2011 aumenta a un 5,93%.

En lo que respecta a la preferencia por los distintos formatos comerciales, en la alimentación fresca los supermercados han absorbido la pérdida de cuota de las tiendas tradicionales. Ocurre algo similar con la alimentación seca, aunque en este caso, los supermercados son claramente líderes con un 57,8% de cuota de mercado.

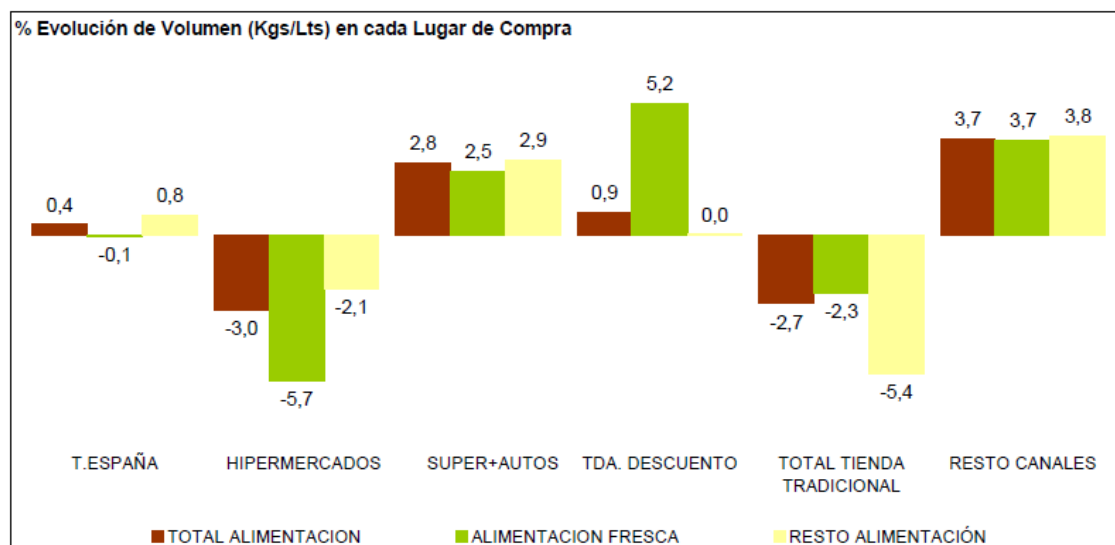
Figura 58 - Cuotas del mercado de distribución alimentaria por formatos comerciales a 2012.



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

Además, están cobrando fuerza los nuevos canales de venta como las tiendas de conveniencia, los establecimientos delicatessen o el comercio electrónico en porcentaje de volumen Kgs/Lts (3,7%), valorándose más el factor tiempo, la calidad de los alimentos y el precio.

Figura 59 - Evolución de las cuotas del mercado de distribución alimentaria por formatos comerciales a 2012.



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

5.2.2 FACTORES DE INFLUENCIA PESTEL E INDICADORES

El estudio del entorno en el que se encuentra sumergido Eroski se va a realizar desde dos perspectivas diferentes del mismo: el macroentorno y el microentorno.

El macroentorno está formado por todos aquellos factores que influyen en la organización de forma indirecta desde el exterior, su estudio se va a llevar a cabo con el uso del Análisis PESTEL que agrupa dichos factores en seis niveles: político, económico, social, entorno ambiental y legal.

ANÁLISIS PESTEL

Político-legal

Política fiscal

Las serias repercusiones de la actual recesión económica mundial han propiciado que desde los organismos económicos y políticos internacionales se defiendan de manera unánime la necesidad de articular una política fiscal común, coordinada, estratégica y a gran escala que permita invertir la situación. Esto se debe a la ineficiente política monetaria que no ha conseguido impulsar la demanda por la drástica restricción del crédito a empresas y familias, así como por la falta de estrategias de devaluación de la moneda dado el carácter mundial de dicha recesión.

De esta forma, los gobiernos europeos, incluido el español, han llevado a cabo medidas muy contundentes para reducir el gasto público y por tanto, el déficit del país. En concreto, el Gobierno de España en 2011 se comprometió a llevar a cabo un proceso de consolidación fiscal con el objetivo de volver a cumplir con el Pacto de Estabilidad y Crecimiento en 2013. Dicho pacto es un acuerdo de los estados miembro de la UE con el objetivo de facilitar y mantener la Unión económica y monetaria de la UE y consiste en una supervisión fiscal de los países miembros y un régimen sancionador por el incumplimiento de las condiciones del mismo.

El proceso de consolidación fiscal ha supuesto un importante recorte de gasto público a todos los niveles de la administración y la elevación de algunos impuestos. Entre las políticas impositivas llevadas a cabo por el gobierno español destacan el incremento del IVA del 16% al 18% y en la actualidad, el estudio de la posibilidad de volver a aumentar la tasa de este impuesto y la subida del IRPF, según los tramos de la renta obtenida por los contribuyentes, que afectarán negativamente al consumo de alimentos por parte de las familias y por tanto, al beneficio de las empresas distribuidoras de alimentos. Asimismo, el incremento del IAE reducirá los beneficios de Eroski al suponer un mayor gasto para la misma, al igual que los tributos requeridos para la obtención de las licencias de apertura de locales. Además, el restablecimiento del Impuesto sobre el Patrimonio para los ejercicios 2011 y 2012 reduce aún más el poder adquisitivo de las familias.

Respecto al Impuesto de Sociedades, el adelanto de los pagos a cuenta que no supone para las empresas una subida de su tributación, si implica que éstas tendrán que adelantar al estado más dinero del que actualmente le pagan a cuenta por este impuesto. También, las limitaciones a la hora de aplicarse los créditos fiscales derivados de pérdidas registradas en pasados ejercicios contribuirán a elevar el dinero que recibe el estado y por tanto, a incrementar la presión fiscal de las empresas.

Asimismo, el gobierno puso en marcha en 2011 el Plan de Austeridad de la Administración General del Estado para 2011-2013, el Plan de Revisión del Gasto de la Administración General del Estado también para 2011-2013, el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) y posteriormente, en 2012 el sistema de reestructuración de las entidades financieras, la Ley de Estabilidad Presupuestaria y el Plan contra el Fraude Fiscal.

Por otro lado, el gobierno ha llevado a cabo un conjunto de ayudas financieras a pequeñas y medianas empresas y autónomos mediante las líneas del Instituto de Crédito Oficial (ICO) para que éstos puedan refinanciar sus deudas. Además, Eroski se verá beneficiada por las ayudas y subvenciones recibidas por las familias por parte del gobierno, pues esto va a aumentar su renta

afectando directamente al consumo de productos alimentarios. Lamentablemente estas medidas han sido mínimas.

Legislación sobre Distribución Comercial

Normativa Europea:

- La Directiva 2006/123/CE relativa a los servicios en el mercado interior de la UE supuso un cambio decisivo en la política de distribución comercial y por tanto, en la industria de la distribución alimentaria en España. Esta directiva pretende garantizar cuatro objetivos:
 1. Facilitar la libertad de establecimiento y la libre prestación de servicios de las empresas en el mercado interior europeo, eliminando las barreras que dificulten dicha libre circulación.
 2. Reforzar los derechos de los destinatarios de los servicios en su calidad de usuarios de los mismos.
 3. Fomentar la calidad de los servicios.
 4. Establecer una cooperación administrativa efectiva entre los estados miembro de la UE.

- La Directiva 2005/29/CE relativa a las Prácticas Comerciales Desleales de la Empresas con los consumidores en el mercado interior ha modificado varias directivas en materia de publicidad engañosa, de contratos celebrados a distancia y de comercialización a distancia de servicios financieros. Se trata de una normativa cuyo objetivo es que el consumidor sea un elemento más a tener en cuenta tanto en la regulación como en la actividad diaria del mercado interior y no un elemento aislado dentro del mismo.

- El Plan de Acción Europeo sobre Consumo y Producción Sostenibles (PAECPS) de 2008 es un paquete de medidas cuya finalidad es integrar la sostenibilidad en los objetivos de crecimiento y empleo marcados por la Estrategia de Lisboa. El reto es que se adopten modelos de consumo y producción más sostenibles, lo cual es muy importante tanto a nivel comunitario como a nivel mundial, ya que la UE depende de las importaciones de energía y de los recursos naturales.

Legislación española:

- El Texto Refundido de la Ley de Evaluación de Impacto Ambiental de Proyectos de 2008 busca regularizar, aclarar y armonizar las disposiciones legales vigentes en materia de evaluación de impacto ambiental, pero limitado a los proyectos, es decir, sin incluir la evaluación de planes y programas.

- El Texto Refundido de la Ley del Suelo de 2008 regular los derechos y deberes de los sujetos afectados, definiendo tres estatutos subjetivos básicos: el de la ciudadanía en general, el régimen de la iniciativa privada y el estatuto de la propiedad del suelo. Asimismo, recoge los deberes básicos de las Administraciones Públicas asegurando en los procedimientos de aprobación de instrumentos de ordenación y de ejecución urbanística unos estándares mínimos de transparencia y la participación ciudadana en la evaluación y el seguimiento de los efectos de los planes sobre la economía y el medio

ambiente. Y aborda los criterios de evaluación del suelo y las construcciones, a efectos de parcelas, expropiaciones y responsabilidad patrimonial de las Administraciones Públicas.

- El Reglamento de Defensa de la Competencia de 2008 tiene el objetivo de garantizar la existencia de una competencia suficiente y la protección de la misma frente a todo ataque contrario al interés público. Este reglamento regula los aspectos relacionados con las concentraciones económicas, las ayudas públicas, la promoción de la competencia y los procedimientos en materia de defensa de la competencia.

Legislación autonómica:

- La Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista señala que las Comunidades Autónomas tienen atribuida la competencia de concesión de las licencias comerciales a los operadores interesados. Además, las comunidades pueden someter a autorización administrativa otros supuestos como la extensión de la exigencia de licencia comercial específica a actos distintos a la apertura inicial de locales (la ampliación, el cambio de actividad o la transmisión). Asimismo, prohíbe la venta a pérdida, regula las ventas especiales (la venta a distancia, mediante máquinas automáticas, la venta ambulante y la subasta) y define la legislación sobre franquicias.
- La Ley 1/2004 por la que se sienta el principio de libertad para los comerciantes en la determinación de los horarios de apertura y cierre de los establecimientos comerciales. En 2008, se determinó el número de domingos y festivos en que los establecimientos pueden permanecer abiertos al público, siendo en la mayoría de Comunidades Autónomas ocho domingos y festivos, nueve en las Islas Canarias y Melilla, diez en Murcia, doce en Ceuta y veintidós en Madrid. Además, protege a los comercios tradicionales estableciendo restricciones de horario y excluyendo a los establecimientos de 300m² de cualquier regulación de libertad comercial.

Económico

Las tasas como el PIB del país, la Renta per Cápita y la Tasa de Empleo afectan directamente al consumo y por tanto, Eroski se beneficia dado que a mayores tasas, mayor consumo por parte de las familias y mayores ingresos obtendrá la empresa.

La Renta per Cápita ha ido aumentando a lo largo del tiempo y aunque sufrió un declive en los últimos años a causa de la situación económica, se espera que siga aumentando a partir de 2012, con lo que las familias tendrán mayor poder adquisitivo y consumirán un mayor número de productos alimentarios. Lo mismo ocurre con la Tasa de Paro, la cual se espera que mejore a partir de 2012.

La evolución del Índice de Precios al Consumo (IPC) o nivel de inflación, al igual que la renta, actúa sobre la capacidad de consumo de las familias, ya que suele presionar a la baja tanto el beneficio de las empresas como el poder adquisitivo de los consumidores. Actualmente, el elevado IPC junto con la situación de recesión económica ha propiciado que los consumidores hayan cambiado sus hábitos de consumo. La preocupación que antes tenían por la buena relación calidad-precio ahora se ha trasladado a un único objetivo: el bajo precio. Esto ha provocado un

descenso del consumo que ha obligado a las empresas ha reducir el precio de venta al público de sus productos y a incrementar el número de ofertas o promociones y de descuentos. Sin embargo, esto también ha favorecido el desarrollo de las denominadas Marcas Blancas o marcas del distribuidor debido a su bajo coste, lo que incide de manera considerable en las expectativas de las empresas distribuidoras de alimentos y sus proyectos de inversión futuros.

Social

La demografía

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), en los últimos años se ha producido un incremento en la Tasa de Crecimiento de la población a causa del mayor Índice de Natalidad que se está recuperando poco a poco y que llegó incluso a alcanzar en 2008 su valor más alto desde 1990. Cabe mencionar que el incremento del número de hijos por mujer va asociado también en cierta proporción a la inmigración, puesto que uno de cada cinco nacimientos es de mujeres extranjeras. Además, se ha registrado una bajada de la Tasa de Mortalidad, un incremento del Crecimiento Vegetativo, es decir, de la diferencia entre el número de nacimientos y de defunciones y una bajada en la Tasa de Nupcialidad, el número de matrimonios entre personas de distinto sexo por cada 1.000 habitantes. Esto, junto con la distribución por edades, la movilidad y las diferencias gastronómicas entre regiones, afecta directamente al consumo y la demanda de ciertos productos alimentarios.

La educación

Derivado del aumento de la Tasa de Natalidad de los últimos años y de la continua incorporación de alumnos procedentes del extranjero, en estos últimos siete años en España se ha producido un incremento del número de alumnos en enseñanza no universitaria.

En la Educación Secundaria Obligatoria (ESO), el alumnado continúa estable debido a que los descensos poblacionales correspondientes a esas edades han sido suplidos por el incremento de alumnos extranjeros. Por su parte, la Formación Profesional (FP) es una opción poco elegida por los estudiantes, aunque la Tasa de Matriculación en Bachillerato y en FP se va equilibrando con el paso de los años. Esto se debe a la prolongación de los estudios como estrategia ante el mayor empleo de los titulados superiores y a la inadecuada orientación hacia estudios profesionales, a pesar de las posibilidades de incorporación laboral que ésta ofrece.

En cuanto a las universidades, la tasa de matriculación en primer y segundo ciclo sigue registrando variaciones negativas, continuando con la tendencia iniciada a finales de la década pasada, provocada por el descenso poblacional existente entre los jóvenes de 18 a 24 años.

Los estudiantes de Másteres Oficiales y de Doctorado, reflejan una evolución positiva de crecimiento, aunque más lenta en los segundos.

En conclusión, este incremento del número de alumnos, salvo en la ESO donde permanece constante y en la universidad que desciende, va a repercutir en un mayor consumo de productos alimentarios por parte de las familias con hijos que están estudiando, de los jóvenes estudiantes que compartan piso con otros y de aquellos que ya se hayan introducido en el mundo laboral.

El turismo y la inmigración.

En los últimos años, España ha visto incrementar el número de turistas, tanto de la UE como del resto del mundo, que llega para pasar unas buenas vacaciones, lo que implica un incremento del consumo de alimentos por parte de dichos extranjeros.

Por otro lado, el incremento de la inmigración, que también implica un aumento del consumo de alimentos en general, no ha supuesto cambios significativos en la demanda de ciertas frutas, verduras o productos alimentarios tradicionales de otros países de fuera de la UE, ya que su adaptación a la dieta mediterránea ha sido bastante rápida. Por tanto, aunque actualmente en los establecimientos existe una mayor oferta de productos de diferente origen gracias a las importaciones, no ha aumentado considerablemente la demanda de éstos por parte de los inmigrantes.

La vivienda

La recesión económica, la tradicional escasez de viviendas en alquiler y la insuficiente oferta de Viviendas de Protección Oficial (VPO) ha propiciado un descenso en el número de viviendas adquiridas por parte las familias, las cuales, han visto descender sus recursos significativamente, lo que implica mayores dificultades para atender las amortizaciones de sus hipotecas o préstamos y para acceder a la financiación de la vivienda. Esto junto con el incremento de la Tasa de Paro, y la subida de los tipos de interés ha provocado que las familias minimicen su gasto en alimentación de manera abrupta y que compren los productos de precio más bajo al no disponer de más recursos.

Los cambios en el estilo de vida

Actualmente, las familias están cada vez más preocupadas por su salud y el efecto que tiene la alimentación sobre ésta, por lo que cada vez se demandan más alimentos frescos y productos más sanos como los ofertados por la marca propia Sannia del Grupo Eroski que contienen menos grasas. En contraposición, también es muy habitual que en muchos hogares trabajen los dos miembros de la pareja y por ello, se ha incrementado la demanda de productos precocinados o rápidos de preparar.

Los cambios en los hábitos de compra

Los consumidores han modificado su concepción sobre los hipermercados o supermercados grandes frente a las tiendas tradicionales, ya que pueden realizar el total de sus compras sin necesidad de salir del local comercial en el que se encuentran gracias a su mayor oferta y variedad de alimentos y a sus secciones de productos no alimentarios, las cuales, cada vez son de mayor tamaño dentro del establecimiento.

Por otra parte, a consecuencia de la mala situación económica y la menor renta percibida por las familias, éstas han decidido aumentar sus compras de productos de Marca Blanca o de distribuidor frente a los productos de marca del fabricante. Asimismo, su frecuencia de compra puede variar según si acuden a un establecimiento situado dentro de la ciudad, al cual pueden

acudir andando o a uno situado en la periferia y para el cual necesitan utilizar un medio de transporte como el coche o la bicicleta.

Tecnológico

La rapidez del cambio tecnológico afecta a numerosos sectores, entre ellos el de la distribución comercial y por tanto, al subsector de la distribución alimentaria, ya que permite desarrollar nuevos productos y servicios, posibilita el aumento de la productividad que disminuye el coste unitario de obtención del producto y afecta a la estructura de cualquier empresa. Por tanto, el factor tecnológico es determinante en la capacidad competitiva de la empresa.

Los avances logísticos y la implementación de avances tecnológicos en los almacenes inciden en la empresa. También, lo hace el Comercio Electrónico que gracias a Internet a supuesto un giro en la concepción de la venta sin establecimiento de productos alimentarios, permitiendo dar a conocer a la empresa y promoviendo la venta online y la entrega de la compra a domicilio.

Por otra parte, el personal de los establecimientos dispone de las tecnologías necesarias para llevar a cabo su trabajo diario de manera más rápida y eficiente, mejorando la relación con el cliente y reduciendo los costes de la empresa. Ejemplo de ello son los ordenadores, las cajas registradoras, las cámaras frigoríficas, los congeladores y la implantación en 2008 del escáner biótico, que gracias a su mayor capacidad de lectura permite optimizar el pase del producto por la línea de caja, reduciendo sobreesfuerzos y movimientos repetitivos en ellas y evitando errores en el cobro del precio del producto. También, la renovación de los dispositivos de lectura de tarjetas bancarias en las líneas de caja y las mejoras en la Accesibilidad Web.

Entorno ambiental

El impacto sobre el medio ambiente y su regulación se ha convertido en un aspecto básico para las empresas distribuidoras de alimentos.

En los últimos años, Eroski ha tenido en cuenta la eliminación y el reciclado de envases y residuos, la prohibición de la comercialización de productos electrónicos que contengan sustancias peligrosas y la regulación de suelos. Además, ha llevado a cabo una serie de iniciativas como la implantación de un sistema de transporte sostenible y la descarga nocturna silenciosa para reducir la contaminación acústica y la congestión del tráfico en las ciudades donde están implantados sus establecimientos. También, ha realizado un diseño ecoeficiente del envase de sus productos para ahorrar en el uso de papel y un diseño ecoeficiente de sus supermercados e hipermercados con el fin de instalar sistemas pioneros de iluminación y climatización que impliquen ahorros energéticos.

INDICADORES

En primer lugar, se van a analizar los indicadores socio-económicos y demográficos de España (con los últimos datos disponibles), lo cuales tienen una estricta relación con el modelo PESTEL elaborado anteriormente y que pueden afectar a Eroski.

Figura 60 - Indicadores socio-económicos y demográficos de España a 2012.

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)	18%, 8%,4%
Población total	46.152.925 de personas
PIB per Cápita	36.061
IPC alimentos	18,16%
Tasa de Paro	20,33%
Extranjeros	5.648.671 personas
Tasa de Natalidad – Tasa de Mortalidad	2,93
Turistas	52,7 millones de personas
Gasto medio por hogar en alimentos	4.647€
Tasa de ahorro de los hogares	18,8% de su renta

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Figura 61 - Indicadores poblacionales de España por comunidades autónomas a 2012.

Población de las Comunidades Autónomas	
Andalucía	17,78%
Cataluña	15,95%
Ceuta y Melilla	0,15%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

En cuanto al tipo impositivo, el IVA, mencionar que éste está directamente relacionado con el consumo, ya que incrementa el coste final para el consumidor, por lo que un incremento de éste es previsible que provoque una caída en el consumo.

El IPC afecta directamente al consumo de los hogares españoles, pues el coste de la vida se ve incrementado para las familias con rentas más bajas debido al alza en los precios de los alimentos. Esto se traduce en que pueden comprar una cantidad menor de productos y Eroski obtiene menores beneficios.

Un término estrechamente relacionado con el anterior es la Tasa de Ahorro de los hogares, que como es sabido es inverso a la tasa de consumo, por lo que a mayor tasa de ahorro menor consumo y por tanto menores ingresos para nuestra empresa. Será importante por tanto vigilar tanto el PIB per Cápita (a mayor renta mayor disponibilidad) como la evolución del gasto medio de los hogares en alimentos que actualmente representa una cantidad media de dinero importante, 31.953 euros anuales.

La población total y la tasa de crecimiento de la población son dos aspectos que influyen directamente en las ventas presentes y futuras de la empresa, ya que a mayor población mayores necesidades y si el crecimiento de la población es positivo (2,93 %) significa que en el futuro las ventas pueden verse beneficiadas.

El hecho de exponer las Comunidades Autónomas que mayor y menor porcentaje de población representan respecto al total de España es debido a que, previsiblemente, a mayor población, mayor demanda y por tanto quizá sea interesante ubicar un mayor número de establecimientos en dichas regiones.

Por otra parte, también relacionado con la población, se considera importante tener en cuenta la evolución en cuanto a extranjeros y turistas, ya que al ser España un país donde tiene especial importancia el turismo probablemente sus gustos o preferencias hagan replantear aunque sea mínimamente la oferta de productos alimentarios ofrecidos por los establecimientos de Eroski.

La Tasa de Paro es otro hecho que puede afectar directamente al funcionamiento de la empresa, por varios aspectos entre los que cabe destacar que es previsible que disminuya la tasa de consumo, el gasto medio por hogar y que se incrementen los productos de marca blanca.

Por otra parte, si se centra el estudio de los indicadores aún más en el subsector de la distribución de alimentos, destacan las siguientes variables:

Figura 62 - Indicadores de rentabilidad, actividad y solvencia de la distribución alimentaria en España de 2001 a 2008.

Concepto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Indicadores de rentabilidad								
Margen bruto (Valor añadido/Ventas).....	19,63	19,93	20,18	20,54	20,75	21,10	21,48	22,22
Margen neto (Rdo. económico neto/Ventas).....	1,87	1,74	1,70	1,57	1,51	1,51	1,63	1,11
Resultado económico neto/Activo.....	3,69	3,37	3,17	2,81	2,65	2,60	2,78	1,92
Resultado antes impuestos/Fondos propios.....	12,15	11,46	11,43	11,06	10,38	10,48	10,33	6,37
Indicadores de actividad								
Costo de personal/Ventas.....	16,18	16,77	17,21	17,84	18,17	18,50	18,67	20,57
Rotación del activo. Ventas/Activo.....	179,08	172,50	169,95	166,89	162,53	158,54	157,07	152,97
Acreedores comerciales/Ventas.....	17,61	18,17	15,54	16,08	16,26	17,51	16,97	14,29
Deudores comerciales/Ventas.....	5,66	5,84	5,76	5,73	5,89	6,08	5,97	3,34
Indicadores de solvencia								
Endeudamiento/Pasivo.....	67,36	67,33	66,94	66,20	66,25	66,62	65,01	63,77
Deudas a corto plazo/Pasivo.....	62,65	62,93	62,38	61,85	61,43	61,26	59,39	57,81
Fondos propios/Pasivo.....	17,54	16,95	16,68	16,58	15,87	15,20	15,62	16,09

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio y elaboración propia

De la tabla anterior cabe mencionar que el Margen bruto ha tenido una evolución positiva en contraposición al Margen neto. Además, el coste de personal sobre las ventas se ha ido incrementando hasta llegar al 20,57% en 2008 y el endeudamiento ha ido descendiendo paulatinamente en el tiempo, dentro del cual destaca el descenso de las Deudas a corto plazo que suponen una peor calidad de la deuda.

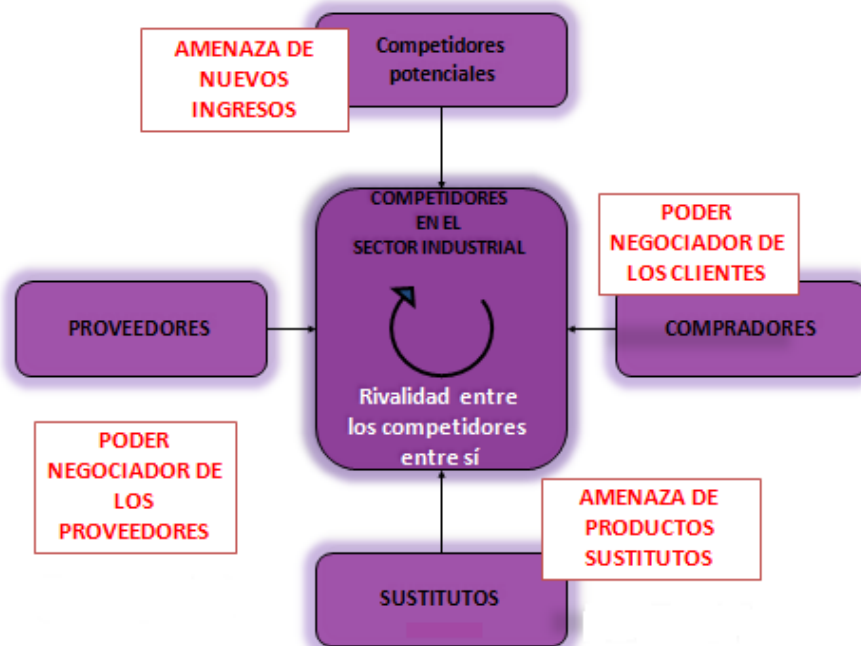
Por último, queda destacar que, tal y como ya hemos comentado en el punto anterior sobre el consumidor y sus hábitos de consumo, un aspecto muy importante para Eroski es conocer los factores que influyen en la decisión por parte de sus clientes del tipo de establecimiento preferente para realizar sus compras. Actualmente, la calidad de los productos es el principal factor, seguido del precio y la proximidad.

5.2.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Según Michael Porter, 1991 existen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Este modelo postula que las cinco variables o fuerzas dominan la estructura de una industria o negocio, en este caso de la industria de distribución alimentaria y que representan y delimitan los precios, los costes y los requerimientos de inversión. Por tanto, aquellas industrias donde estas cinco fuerzas sean intensas existirá demasiada competencia y presión como para permitir beneficios razonables.

La figura siguiente describe esquemáticamente las cinco fuerzas de Porter de la industria donde Eroski desarrolla su estrategia, es decir, la industria de la distribución alimentaria.

Figura 63 - Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, 1991.



Fuente: <http://observadorfiscal.blogspot.com.es>

A continuación, se van a desarrollar estas las cinco fuerzas del modelo en detalle:

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES POTENCIALES

La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entradas que son todos aquellos factores de la industria o segmento que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Hay seis fuentes fundamentales de barreras de entrada:

Economías de escala

Las empresas minoristas como Eroski se benefician de las economías de escala gracias a las cuales existe una disminución en los costes unitarios de los productos por el elevado volumen de facturación que realizan, lo que incrementa la productividad de los mismos.

Diferenciación de producto

Eroski cuenta con una potente marca blanca que los clientes tienen identificada como sinónimo de calidad lo cual les hace leales a la misma.

Requisitos de capital

Cualquier empresa que quiera dedicarse a la distribución alimentaria en términos comparativos a la empresa analizada debe hacer un desembolso inicial importante: el coste de los locales y almacenes, la logística y sus instalaciones, el personal, el marketing...

Acceso a los canales de distribución

La potente red de distribución de productos con la que cuenta Eroski obliga a cualquier posible competidor a realizar grandes esfuerzos económicos para llegar a una eficacia similar.

Curva de aprendizaje o experiencia

El saber hacer de las empresas que llevan muchos años en la industria como es el caso de Eroski y sus políticas marcan una importante limitación a los posibles competidores, dado que éstas cuentan con la lealtad de los consumidores y proveedores y tienen ventajas respecto a los costes. Resulta muy difícil a un competidor entrar en una industria donde los consumidores son muy fieles a sus distribuidores, ya que éstos difícilmente están dispuestos a cambiar de minorista.

Política del gobierno

Existen una serie de requisitos que se han de cumplir tales como licencias de apertura de establecimientos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores son los que suministran a las empresas de distribución alimentaria los productos para su comercialización y su poder de negociación influye directamente en la estrategia y los márgenes de beneficio de dichas empresas.

Las negociaciones con los proveedores dependerán del tamaño de los mismos y de la diferenciación de los productos que ofrezcan así como de la fragmentación de su entorno competitivo. Por tanto, un mayor o menor poder de negociación significa un contrato de servicio de mayor o menor beneficio para las empresas tanto en términos económicos como de plazos.

El sector de la alimentación es muy amplio y variado, con gran número de productos y marcas lo que hace que se pueda dividir a los proveedores en dos grupos diferenciados. En el primero se encuentran las “grandes marcas” las cuales, como pueda ser Coca-Cola, tienen un gran poder de negociación y son imprescindibles, ya que sus productos son realmente deseados por los clientes y su ausencia en los lineales de las empresas puede hacer mermar los ingresos de las mismas. Y en el segundo se sitúan otras marcas de menor reconocimiento y los proveedores de marcas blancas cuyo poder de negociación es más bien escaso, por lo que pueden ser fácilmente sustituidos por los productos de otros proveedores.

En la industria de la distribución alimentaria existe una fragmentación de los proveedores, es decir, no están concentrados sino que hay un gran número. Es por ello que las empresas distribuidoras de alimentos pueden cambiar de un proveedor a otro sin mucha dificultad y sin que les suponga un coste significativo. Además, el mayor tamaño de estas empresas respecto a sus proveedores crea una presión hacia éstos que se agudiza en ocasiones cuando las empresas de distribución obligan a los mismo a que les fabriquen sus propias marcas blancas. Todo lo anterior provoca una disminución del poder de los proveedores.

En el caso de Eroski, la empresa reunió el 29 de febrero de 2012 a más de 100 proveedores de grandes marcas para forjar una relación más sólida basada en el entendimiento y la colaboración mutua a largo plazo. Entre dichos proveedores se encuentran las empresas: Danone, Procter & Gamble, Nestlé, Campofrío, Coca-Cola, Pascual, Kaiku, Unilever y Carbonell, entre otras.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes son esenciales para la supervivencia de cualquier negocio y por tanto, su poder de negociación es, junto con el poder de los proveedores, un pilar fundamental para cualquier empresa de la industria alimentaria. Esto se debe a que forma parte de la cadena de valor de la organización y afecta directamente al potencial de beneficio de las distintas partes de la industria.

El nicho de mercado de los diferentes formatos comerciales de la industria está formado principalmente por las familias, luego aunque éstas, de forma individual, no tengan ningún poder de negociación son tenidas en cuenta durante todo el proceso de comercialización: qué productos ofrecer, política de precios, marketing a realizar, personal necesario...

La estandarización de los productos de esta industria propicia que el consumidor compare mucho el precio de los mismos y genere una fuerte competencia entre las empresas. Este factor, que se acentúa sobre todo cuando la economía se encuentra en crisis o recesión, aumenta el poder de los consumidores. Asimismo, el coste de cambio entre un supermercado, hipermercado, tienda de descuento etc. es inexistente en la mayoría de los casos, por lo que esto también facilita que los consumidores tengan mayor poder y recurran a la competencia cuando lo deseen.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los sustitutivos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de una industria pero mediante un proceso diferente. Éstos reducen la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa en función de sus preferencias y expectativas. En este caso, es imposible sustituir el servicio genérico de la industria alimentaria, ya que se trata de bienes de primera necesidad. Sin embargo, los servicios y productos ofrecidos por los supermercados también son ofrecidos por hipermercados, tiendas de descuento e incluso tiendas especializadas. Es interesante destacar también el concepto de elasticidad-demanda y observar como en épocas de crisis las tiendas de descuento atraen más clientes y como en épocas de expansión, los consumidores compran más productos de marca de fabricante en lugar de productos de marca blanca o de distribuidor. Asimismo, están surgiendo nuevas formas de ofrecer el servicio como la venta por internet o el servicio a domicilio, que puede influir en la competitividad de las empresas.

Por otra parte, en ciclos económicos expansivos las familias incrementan su consumo en alimentos ya que tienen mayor poder económico y aunque siguen ahorrando pueden gastar más. No obstante, cuando la economía esta en crisis o recesión los consumidores disminuyen su gasto en alimentación para incrementar su ahorro a expensas de lo que puedan necesitar en el futuro.

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

Las cuatro fuerzas del modelo explicadas anteriormente determinan la rivalidad competitiva entre una empresa y sus rivales más inmediatos. Esta fuerza es quizá la más poderosa de las cinco

fuerzas del modelo de Porter. Los rivales competitivos son aquellas empresas que ofrezcan en la industria productos similares dirigidos al mismo grupo de clientes.

El nivel de rivalidad entre los competidores consiste en lograr la preferencia del comprador por el producto de uno en vez del de los vendedores rivales y por tanto, una posición consolidada dentro de la industria.

En la industria alimentaria tanto el número de competidores como el nivel de concentración de los mismos es elevado, siendo la distribución un sector cada vez más complicado por su internacionalización al expandirse los distintos formatos comerciales tanto de cadenas nacionales como internacionales.

Existen una serie de factores que afectan directamente al grado de rivalidad competitiva, son los siguientes:

Equilibrio de competidores

El tamaño de los competidores es más o menos similar, luego existe un peligro de competencia intensa dentro de la industria cuando una empresa intenta predominar sobre el resto.

Rivalidad calidad-precio

En la distribución alimentaria existe una alta rivalidad calidad-precio por las tendencias actuales del sector y la situación económica actual en la que esta inmersa España. El mayor interés del consumidor por la variable precio a la hora de comprar los productos como factor de elección de los mismos y entre las diferentes marcas o competidores provoca una intensa rivalidad en la industria. Asimismo para mejorar su poder de atracción del consumidor, las empresas de esta industria quieren incrementar su calidad y por tanto, el valor percibido en sus productos y servicio.

Tasa de crecimiento de la industria

Los supermercados como Eroski City, Eroski Center o Caprabo continúan ganando cuota de mercado al resto de formatos comerciales, gracias sobre todo a la valoración de la proximidad por parte de los consumidores y a restricciones legislativas que provocan la ralentización del crecimiento de los hipermercados o las grandes superficies.

Las barreras de salida

La barrera de salida más importante para las empresas de la industria alimentaria la conforman los costes fijos en los que se incurre al retirarse del sector como pueden ser las indemnizaciones a la plantilla, las negaciones por parte del sindicato, las cancelaciones de contratos con los proveedores así como la irrecuperabilidad del dinero invertido en marketing y publicidad para posicionar la marca en el mercado. Esto incrementa la rivalidad entre competidores.

Baja diferenciación

En esta industria, los productos están bastante estandarizados por lo que, en la mayoría de ocasiones la decisión de compra vendrá determinada atendiendo únicamente al criterio precio.

A la vista del análisis anterior de las cinco fuerzas competitivas que afectan a la industria de la distribución alimentaria se puede concluir diciendo que el nivel de competencia es medio-alto.

5.2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO INMEDIATO


PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORAS DE EROSKI

Los cinco principales grupos del mercado de distribución de alimentos son: Mercadona, S.A. (20,20%), el Grupo Carrefour (19,81%, entre Centros Comerciales Carrefour y Día, S.A.), el Grupo Eroski (10,83%, entre Eroski, Vegalsa y Caprabo), el Grupo Auchan (6,22%, entre Alcampo y Sabeco) y el Grupo El Corte Inglés (5,41%, teniendo en cuenta sólo sus divisiones con base alimentaria, es decir, El Corte Inglés Supermercados, Hipercor, Supercor, Opencor y Gespevesa).

Como se ha podido observar, Eroski es el tercer grupo de distribución en España por su gran presencia en el mercado. A continuación, vamos a estudiar a las empresas que compiten más directamente con Eroski sin tener en cuenta que pertenecen algunas a grupos consolidados más grandes, pues por su importancia, rivalidad comercial y fuerza de atracción de clientes algunas no son tan relevantes. Este es el caso por ejemplo, del Grupo Auchan, donde vamos a estudiar a la empresa Alcampo pero no a Supermercados Sabeco pues nos es una amenaza tan significativa para Eroski.

Las empresas competidoras de Eroski según las cuatro tendencias de compra del mercado y por su relación calidad-precio e inclusión de las marcas blancas en sus ventas son las siguientes:

Mercadona, S.A.

Es una cadena española de supermercados que nació en 1977 en Tavernes Blanques (Valencia) y cuyo presidente es Juan Roig. Actualmente cuenta con más de 63.500 personas, todas ellas con contrato fijo y está presente en 15 Comunidades Autónomas con  1.357 supermercados que, con una media de entre 1.300 y 1.500 m² de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,1%. Su objetivo es 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 estos establecimientos.


Mercadona es el primer establecimiento por cuota de mercado y superficie comercial gracias a su apuesta por un comercio de proximidad. Sus ventas de 14.402 millones de euros ocupan el primer lugar en facturación por cuarto año consecutivo, según el 'Anuario de Distribución 2010/2011', que acaba de publicar Indisa con datos relativos a 2009.

Su posición se debe a que la empresa se caracteriza por potenciar la presencia de sus propias marcas blancas y reducir la oferta de aquellas marcas externas que no mantengan un mínimo de rotación, siendo sus productos los de mejor relación calidad-precio del mercado, lo cual, es el criterio más importante para los clientes a la hora de elegir un establecimiento de compra habitual en estos tiempos de recesión económica.

Su modelo de gestión se fundamenta en la Calidad Total que introduce la premisa: “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”, convirtiéndola en una empresa de referencia en el sector.

El modelo de comercialización de Mercadona se basa desde 1993 en la fórmula Siempre Precios Bajos (SPB) para realizar una compra total que implanta la máxima: “la calidad no tiene porqué ser más cara”. De esta forma se establece que el cliente puede llenar la cesta de la compra con productos de la máxima calidad al precio más bajo a través de las marcas blancas de la propia empresa. No obstante, la situación económica actual ha propiciado un cambio en su estrategia comercial implantado la premisa Siempre Productos Baratos, pensando en la rotación de producto, es decir, en mantener en las estanterías del establecimiento solo aquellos productos que tengan una alta rotación. De esta forma el supermercado ha eliminado de su oferta numerosos productos de marcas externas dando más espacio a la Marca Blanca y marcas exclusivas de sus interproveedores, con los que mantiene relaciones a largo plazo. Se trata de satisfacer la posibilidad de acertar con el producto que satisfaga las necesidades de los clientes y no de satisfacer la posibilidad de elección de los mismos.

Centros Comerciales Carrefour

Es una cadena francesa de hipermercados que se ha ido extendiendo internacionalmente y que inició sus actividades en 1973 en Barcelona (España) ubicando un  Carrefour Prat, es decir, un nuevo formato comercial que fue aceptado de forma masiva por los consumidores, creando el concepto de distribución moderna que se utiliza actualmente.

En 1976 se abrió en Valencia el primer hipermercado llamado Continente. Después, los hipermercados Carrefour en España pasaron a llamarse Pryca y fueron aumentando notablemente por todo el país al igual que los hipermercados Continente. En 1999 se fusionaron Pryca y Continente y se formó el que conocemos como Grupo Carrefour.

En 2010 en España cuenta con 171 hipermercados y 117 supermercados. El Grupo Carrefour fue hasta 2009, el líder del sector en España y es el mayor distribuidor europeo y el segundo mundial, ya que tiene presencia en 27 países de cuatro continentes distintos: Europa, América, Asia y África.

El Grupo Carrefour cuenta con cuatro formatos comerciales: Carrefour que son los hipermercados, Champion (supermercados), Dia que son una serie de tiendas de descuento (las explicaremos más adelante) y Punto Cash que son establecimientos de venta al por mayor para empresas profesionales de la hostelería.

Su estrategia se basa en la democratización del consumo dando libertad de elección de productos con diversas marcas y precios a sus clientes, bajo un posicionamiento “discount” (descuento).

Dada la situación de recesión económica, la empresa percibió una caída de sus ventas en 2008 al constatar que existía una tendencia de consumo caracterizada por una reducción de las compras de productos no alimentarios y la orientación del consumidor a los productos de la marca propia del hipermercado, lo que ha reducido sus márgenes y ha llevado a una guerra de precios con Mercadona y Alcampo, principalmente. Por ello, ese mismo año decidió invertir 10 millones de euros para una renovación de sus marcas propias, aunque decidió que la proporción de dichas marcas no sobrepasase el 25% de los productos totales.

Además, emprendió otra serie de medidas para diferenciarse de la competencia y adaptarse a la economía de las familias. Entre ellas, destaca la inversión de 211 millones de euros en los procesos de expansión y mejora de sus equipamientos en 2008 y la ampliación del horario de sus hipermercados en Madrid hasta las 23:00 horas.

Carrefour incurrió en unos notables recortes de precios y agresivas promociones como:

- La segunda unidad de compra a mitad de precio.
- El abaratamiento del precio del combustible además de ofrecer la posibilidad de acumular el 8% del importe repostado para realizar compras.
- Respecto a la subida del IVA al 18% solo se elevaron los precios en aquellos productos con margen de beneficios muy estrecho.

Sin embargo, a pesar de las medidas anteriores, en 2009 sus ventas cayeron un 5.83% respecto al 2008 y sus beneficios netos sufrieron una disminución en proporciones aún mayores.

Día, S.A.

Nace en España en 1979 bajo un formato comercial pionero: el supermercado descuento.

Actualmente, la compañía se presenta como una multinacional española integrada en el Grupo Carrefour que en 2008 tenía 2.796 establecimientos y una plantilla de 21.093 empleados.



En Europa, este supermercado es la quinta empresa franquiciadora y tiene establecimientos en Francia, Portugal, Grecia, Turquía, Argentina, Brasil y China.

Su estrategia se basa en una política de optimización de costes para ofrecer a los consumidores soluciones a sus necesidades de alimentación y productos de gran consumo, siempre desde un compromiso con la calidad y el precio único en el mercado.

La cadena Dia cuenta con dos formatos de tienda: las tiendas urbanas, de barrio o de cercanía ubicadas en los núcleos de las ciudades y las tiendas de estacionamiento que son más amplias y se sitúan a las afueras de las ciudades.

Dentro de su oferta se combinan productos de marcas nacionales, y los de su marca Dia, intentando cubrir la mayoría de necesidades de alimentación.

Alcampo, S.A.

Alcampo inició su actividad en 1981 en España, con la inauguración del primer hipermercado en Zaragoza. Esta empresa es la filial de hipermercados en España del Grupo Auchan también presente a través de la cadena de supermercados Sabeco.

Fue la primera cadena de hipermercados en iniciar la venta de productos electrónicos de gran consumo y en la actualidad, se considera que es una de las empresas líderes en el sector, con 51 hipermercados en catorce comunidades autónomas. Cuenta con una plantilla de más de 15.400 empleados y una media de 76 millones de clientes al año.

Desde sus inicios ha ofrecido productos que satisfagan las necesidades del consumidor, al precio más bajo, a la mejor calidad y con un gran surtido y ambiente comercial agradable. De esta forma, ha intentado llegar a un número elevado de clientes diferenciándose por una serie de valores: confianza, respeto a otras empresas, espíritu de equipo y de servicio, pragmatismo, integridad, pasión por ganar y responsabilidad.



Para Alcampo la calidad y seguridad alimentaria son elementos imprescindibles, por lo que dispone de un sistema de calidad preventivo para evitar riesgos a lo largo de la cadena alimentaria. Éste consiste en el control de la producción en el origen, auditorías de fábrica, análisis y controles de calidad de los alimentos y un sistema integral de calidad en los hipermercados que controla desde la recepción de productos, pasando por las fechas de caducidad, hasta la limpieza y desinfección de las instalaciones.

Hipercon, S.A.

La empresa fue creada en 1980 y es una filial del Grupo El Corte Inglés. Se trata de un hipermercado dirigido a la gente con alto poder adquisitivo y que posee un surtido amplio de productos con la garantía y calidad del grupo.

En 2009, Hipercon está presente en 12 comunidades autónomas y cuenta con un total de 37 hipermercados repartidos por casi todo el territorio nacional. Esta cadena de hipermercados es la segunda en importancia dentro del Grupo y su cifra de negocios este mismo año fue de 2.586 millones de euros, siendo su aportación al beneficio neto del grupo de 73 millones de euros.



Este hipermercado cuenta con 33 establecimientos y emplea a más de 11.700 personas.

Su estrategia comercial que se define bajo los siguientes cinco principios:

- Máxima calidad
- Gran surtido
- Servicio excelente
- Garantía absoluta
- Especialización de cada departamento

A raíz de la recesión económica, el hipermercado ha llevado a cabo una serie de medidas estratégicas como la puesta en marcha de un proceso de contención del gasto y optimización de los procesos de gestión que permita mejorar su rentabilidad futura. También, la mejora del proceso de gestión gracias a la incorporación de las nuevas herramientas tecnológicas, la

intención de cumplir el objetivo de aumentar la eficacia y eficiencia de las compras de los consumidores, la adaptación del producto a la área local, la implantación de una nueva marca Aliada y potenciación de otras anteriores, la implantación del comercio electrónico vía internet a través de su página web y una serie de promociones, descuentos, sorteos y premios para acercarse al cliente.

Lidl Supermercados, S.A.

Es una cadena de supermercados de descuento fundada en 1930 bajo el nombre de *Lidl & Lebensmittel Sortimentsgroßhandlung*, como supermercados de fisonomía tradicional.

Actualmente se encuentra entre las 10 primeras empresas de distribución alemanas, dado que posee tiendas en casi todos los países de Europa. Existen más de 8.000 supermercados Lidl distribuidos por 17 países alrededor del mundo. Además, es la segunda cadena más grande de supermercados en Alemania, y es la principal competidora de Aldi, otra cadena similar.



Lidl se estableció en España en el año 1994 y tiene 469 tiendas y una plantilla de más de 9.500 empleados. Sus beneficios experimentaron un incremento del 35%, hasta 21,3 millones de euros el 2009.

Su estrategia se basa en la premisa Precios bajos todos los días (PBTD), pues considera que los descuentos confunden a los consumidores y hacen que se pierda su confianza, sustentando así su estrategia sobre la disminución de los costes de operación. Además, con la recesión económica la empresa no ha querido cargar sobre los clientes el incremento del tipo impositivo del IVA (elevando los precios) y ha incorporado a su oferta algunas marcas reconocidas de ciertos fabricantes.

Consum Sociedad Cooperativa

Se trata de una cooperativa de origen valenciano que inició su actividad en 1975 en Alaquàs (Valencia), como una cooperativa de consumo con 600 socios consumidores.

Actualmente, tiene 585 supermercados propios Consum y Consum Basic, además de las franquicias Charter, cuya seña de identidad más destacada es su posicionamiento como "Líderes en productos frescos".



La empresa se sitúa en la Comunidad Valenciana, Cataluña, Murcia, Castilla-La Mancha y Andalucía y tiene una cuota de mercado por ventas del 4,2% en el ámbito nacional.

En el 2009, facturó 1.584,1 millones de euros, un 1,7% más que el año anterior. Además, tiene una plantilla de más de 9.000 trabajadores, donde el conjunto de socios consumidores es de más de 1.200.000 personas. Es, por tanto, la cooperativa con más socios consumidores de España.

Su filosofía comercial está orientada al ahorro y a la capacidad de elección que fomenta escuchando las sugerencias de los clientes e impulsando la búsqueda y experimentación de nuevas soluciones.

Su evolución se ha caracterizado por un crecimiento continuado hasta posicionarse como la mayor cooperativa de la Comunidad Valenciana y una de las primeras empresas del sector de la distribución.

En la década de los 90, la cooperativa constituyó al Grupo Eroski, en calidad de socio fundador. Esta alianza comercial finalizó en 2004, tras desvincularse Consum por divergencias en el modelo organizativo.

Entre el resto de empresas competidoras directas menos importantes podemos destacar a Supercor, Opencor, los Supermercados El Corte Inglés, los Supermercados Sabeco, los Supermercados Dinosol, el Grupo Gadisa, el Grupo El Árbol, Aldi Supermercados, Coviran, Alimerka, Ahorramás, Makro, Distribuciones Froiz, el Grupo Condis, Bon Preu y Hermanos Martín, entre otros.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE EROSKI

El Grupo Eroski es el tercer grupo de distribución comercial en España, con unas ventas de 8.170 millones euros en 2010 (repetiendo su número de clientes en relación a 2009 en el que este valor se incrementó un 3%) que suponen una cuota del mercado minorista de alimentación del 10,83%. En 2011, la cuota fue del 11,5%. Sin embargo, el líder de la distribución alimentaria española por cuota de mercado y superficie comercial sigue siendo la empresa valenciana Mercadona, S.A. con unas ventas de 15.242 millones de euros y una cuota del mercado del 13,65% a finales de 2010, estando su quinto año consecutivo en el primer puesto. El segundo lugar corresponde al Grupo Carrefour, con unas ventas totales agrupadas de 14.948 millones de euros, resultantes de la suma de Centros Comerciales Carrefour y Día, S.A.

A continuación, se puede observar en el cuadro siguiente la evolución de la cuota de mercado de los cuatro primeros grupos de distribución alimentaria en España desde el año 2002 al 2008:

Figura 64 - Evolución de las cuotas de mercado de los principales grupos de distribución alimentaria de 2002 a 2008.

	(Porcentaje)						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Grupo Carrefour (1)	22,0	22,1	22,4	21,7	22,4	23,2	23,7
Mercadona, SA	12,8	14,6	16,3	17,8	18,7	19,6	20,2
Grupo Eroski (2)	8,2	8,3	7,4	7,3	7,5	10,1	10,1
Grupo Auchan (3)	5,7	6,0	6,1	5,8	5,8	5,8	5,8
Cuota 4 mayores grupos	48,7	51,0	52,2	52,6	54,4	58,7	59,8

(1) Grupo Carrefour: Centros Comerciales Carrefour, SA + Día, SA (incluye Plus Supermercados a partir de 2007).
 (2) Grupo Eroski: Eroski (súper) + Eroski (hiper) + Caprabo, SA (a partir de 2007).
 (3) Grupo Auchan: Alcampo, SA + Supermercados Sabeco, SA.

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio y elaboración propia

Como se ha podido ver en la tabla anterior, la cuota de mercado de Eroski a lo largo del tiempo se ha ido incrementando al igual que la del Grupo Carrefour y Mercadona. Esto se debe a que los tres primeros grupos punteros del mercado han ido absorbiendo la pérdida de cuota del Grupo Auchan y el resto de empresas del subsector. En 2009, las posiciones ocupadas por Mercadona y el Grupo Carrefour se invirtieron, hecho que continúa en la actualidad, Eroski, en cambio, va a continuar ocupando el mismo puesto.

Eroski obtuvo una mejora en 2010 del 17% en el beneficio de explotación hasta alcanzar los 100 millones euros que, unido a una reducción de los costes financieros, supone un incremento de 20,4 millones en el resultado antes de impuestos. Su EBITDA (Beneficio de explotación antes de intereses, impuestos, deterioros y amortizaciones) ascendió a 419 millones euros.

Por otra parte, los resultados consolidados de Eroski mejoraron un 7% sobre el año anterior quedando en 64 millones negativo, estando condicionados por una carga de 70,5 millones euros al deterioro del valor de los activos, según marcan las nuevas normas internacionales de contabilidad.

Entre los objetivos apuntados en el ejercicio 2010 figuraba la reducción de la deuda bancaria, originada por una inversión elevada y sostenida en el tiempo. Por tanto, el objetivo prioritario de la política financiera de Eroski fue la reducción del endeudamiento financiero que ya se inició con consistencia en el ejercicio 2009. En este sentido, la deuda tanto a corto como a largo plazo se rebajó en 454 millones, habiéndose amortizado un importe de préstamos bancarios superior al de los vencimientos del período.

Las ventas del ejercicio 2010 tuvieron un desarrollo desigual a lo largo del año con un primer semestre que apuntaba a un inicio del repunte del consumo, pero que se truncó en el segundo semestre. Esas cifras se produjeron a causa del contexto general de descenso de la actividad, principalmente por el incremento del desempleo y la caída de la confianza de los consumidores en la salida de la recesión económica, a lo que se sumó la subida del IVA y la reducción del consumo de las familias como consecuencia del necesario ahorro de las mismas para afrontar con más certidumbre su futuro. Por ello, durante el ejercicio Eroski abordó una importante reducción de precios para ganar en competitividad e intensificó la devolución de la deuda bancaria por encima de lo previsto, como ya hemos mencionado anteriormente.

A continuación se va a estudiar el mapa de posicionamiento de Eroski en el mercado frente a las empresas competidoras directas estudiadas en el apartado anterior. En dicho mapa, el eje vertical representa de mayor a menor la calidad del producto y de los establecimientos y el eje horizontal es, de mayor a menor, el precio de los productos en dichos establecimientos.

Figura 65 - Mapa de posicionamiento de Eroski en el mercado español de la distribución alimentaria a 2012.



Fuente: elaboración propia.

Del mapa anterior, se concluye que Eroski, situada casi encima del cruce de los ejes del mapa posee unos productos con una calidad por debajo de la media, aunque es más o menos intermedia y un precio también intermedio. En cambio los Supermercados Caprabo, pertenecientes también al Grupo Eroski tienen un alto grado de calidad, pero a precios un poco elevados. Asimismo, de este mapa también se puede sacar la conclusión de que las empresas competidoras más directas de Eroski son Mercadona, Centros Comerciales Carrefour y por último, Alcampo.

Respecto a la competencia geográfica directa de Eroski dentro del mapa político español, tal y como puede observarse en la tabla siguiente, Mercadona es la favorita de los consumidores en la Comunidad Valenciana, Murcia y Castilla-La Mancha, Carrefour es la preferida en Andalucía, Castilla y León, Cataluña, Extremadura y Madrid, mientras que los hipermercados y supermercados Eroski son los predilectos en el País Vasco, Navarra, Cantabria, La Rioja y Aragón (tras los del Grupo El Árbol). Asimismo, los Supermercados Caprabo son los preferidos de los catalanes, tras los hipermercados de Carrefour. Vegalsa, por su parte, es la empresa del Grupo Eroski que consolida su posición y liderazgo en Galicia y las Islas Baleares, mientras reduce su presencia en Andalucía y Madrid.

Figura 66 - Concentración de los principales grupos de distribución alimentaria españoles por comunidades autónomas.

(Cuota de superficie de venta a 31-12-2009)						
Comunidad autónoma	Primero		Segundo		Tercero	
	Operador	Cuota (Porcentaje)	Operador	Cuota (Porcentaje)	Operador	Cuota (Porcentaje)
Andalucía.....	Carrefour	20,0	Mercadona	18,9	Coop. Coviran	9,4
Aragón.....	El Árbol	20,2	Auchan	16,8	Eroski	14,4
Asturias.....	Alimerka	30,5	El Árbol	16,1	Carrefour	13,8
Baleares.....	Eroski	39,8	Mercadona	13,9	Spar	15,8
Canarias.....	Dinosol	27,1	Agrucan	18,3	Mercadona	15,7
Cantabria.....	Semark AC Group	35,2	Carrefour	18,8	Coop. Coviran	12,1
Castilla-La Mancha.....	Mercadona	19,5	Carrefour	19,1	Eroski	9,7
Castilla y León.....	Carrefour	21,3	El Árbol	12,3	Mercadona	11,3
Cataluña.....	Carrefour	18,2	Eroski	15,0	Mercadona	10,7
Comunidad Valenciana....	Mercadona	25,1	Consum	20,4	Carrefour	13,9
Extremadura.....	Carrefour	25,8	Lider Aliment	19,4	Mercadona	11,9
Galicia.....	Eroski	21,1	Gadisa	20,8	Carrefour	17,8
Madrid.....	Carrefour	24,1	Eroski	11,3	Mercadona	10,7
Murcia.....	Mercadona	24,6	Carrefour	18,0	Eroski	10,2
Navarra.....	Eroski	38,1	Carrefour	18,4	Uvesco	10,5
País Vasco.....	Eroski	40,3	Carrefour	15,5	Uvesco	14,9
Rioja.....	Eroski	26,5	Auchan	21,1	Carrefour	17,3

Fuente: Informe del ICE (Información Comercial Española) nº 2993 del año 2010, Ministerio de Industria, Turismo, Comercio y elaboración propia

Respecto al Comercio Electrónico o cuota de mercado por compra online de alimentación, aunque Eroski y Carrefour son actualmente las empresas que más partido le están sacando a las redes sociales como Facebook y Twitter para promocionarse, las páginas webs más visitadas por los consumidores para realizar sus compras online siguen siendo las de Mercadona (el 43%), El Corte Inglés (el 28%) y Carrefour (el 27%).

Si se estudia la competencia directa de Eroski respecto una serie de parámetros del mercado de distribución de alimentos relacionados con los consumidores y el funcionamiento, la oferta y el personal de las empresas distribuidoras, se obtendría la siguiente tabla:

Figura 67 - Diferenciación frente a la competencia de las principales empresas de distribución alimentaria en España a partir de una serie de parámetros.

	Mayor Variedad	Mayor Variedad en MDD	Mejores Precios	Mejor Atención al Cliente	Mejor Tratamiento en P.F.	Mayor Compromiso Medioambiental	Mejor Trato RRHH
El Corte Inglés	21,3	12,5	4,0	19,0	17,5	12,9	14,8
Carrefour	19,1	16,2	11,1	8,3	7,8	21,8	9,8
Mercadona	15,6	33,6	28,4	12,7	9,0	8,5	15,8
Alcampo	10,5	7,4	11,5	4,8	4,4	5,9	4,0
Eroski	6,1	7,6	5,3	5,6	5,4	8,0	8,3
Tienda Tradicional/Especializada	5,6	3,4	6,8	16,3	18,3	8,9	10,7
Hipercor	5,5	2,5	1,7	5,8	6,7	5,0	5,2
Supermercados Regionales	4,4	4,3	4,8	7,1	5,2	4,2	5,7
Mercados	4,1	2,2	5,2	7,0	13,1	6,4	6,0
Dia/Maxi Dia	2,1	3,8	10,8	2,4	1,2	2,4	2,0
Consum	1,0	1,0	1,5	2,0	1,8	1,6	2,1
Eroski Center	0,7	0,8	0,8	0,8	0,7	0,5	0,6
Carrefour Express	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,4	0,2
Supercor	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,4
Ahorramás	0,0	0,0	1,3	0,0	1,6	0,0	0,0
Caprabo	0,0	0,0	0,0	1,6	1,1	0,0	0,0
Otros	1,5	1,9	3,0	2,1	2,3	2,1	2,4
Ns/Nc	1,9	2,4	3,3	4,1	3,3	11,1	12,3

*MDD: Marca de Distribuidor

*P.F.: Productos frescos.

Fuente: Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria de marzo de 2011 del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

De la tabla anterior, se concluye que Mercadona destaca por su mayor variedad en marca de distribuidor o marca blanca, por tener los mejores precios y un excelente trato con el personal, mientras que Carrefour lo hace por su compromiso con el medio ambiente. Por su parte, el Corte Inglés se diferencia de la competencia gracias a la mayor variedad de su oferta de productos y por tener la mejor atención al cliente, en cambio las tiendas tradicionales lo hacen por dar el mejor tratamiento posible a los productos frescos. Es por ello que Eroski, situada en el puesto número cinco tras Alcampo, aunque tiene una buena posición en dicho ranking no destaca en ningún parámetro en particular.

La segmentación del mercado de la distribución de alimentación es el proceso de división del mismo en subgrupos homogéneos según las preferencias de compra o consumo con el objetivo de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los fines definidos por la empresa. Dicha división se apoya en el pilar de que los consumidores son distintos por sus personalidades, actitudes, preferencias o características socioeconómicas.

Lo anterior da lugar a demandas diferentes de productos, por lo que Eroski entiende que lo importante es saber que segmentos aislar para dirigir su comercialización. Además, la empresa, dado el entorno de contracción del consumo y el lanzamiento de su nueva marca Eroski Basic en 2010, ha realizado una nueva segmentación en la que dice que el mercado está constituido por tres grupos de consumidores: los que optan por la compra de marcas de fabricantes (no marcas blancas), los intermedios y los que escogen comprar marcas de distribuidores (marcas propias o blancas), siendo los terceros los clientes habituales de la empresa.

5.2.5 DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de nuevos clientes: el gran número de inmigrantes y turistas, puede suponer una oportunidad de nuevos clientes y por lo tanto unos ingresos mayores. Para ello se necesita disponer en los locales de productos típicos del país de origen de estos clientes y que no se puedan encontrar fácilmente.
- Nuevas Marcas Blancas: la recesión económica ha propiciado que el consumidor busque cada vez más el precio bajo a la hora de comprar. Por esto, Eroski tiene la oportunidad de desarrollar nuevas marcas blancas para incrementar su cuota de mercado.
- El crecimiento poblacional positivo: dado que hay más nacimientos que defunciones está creciendo la población, lo que representa beneficios potenciales futuros para la empresa.
- La venta online: a medida que se vaya normalizando el uso de Internet para realizar compras, esto puede constituir una gran oportunidad.
- La búsqueda de poder de compra y mercados menos saturados como pueden ser las localidades que no están suficientemente cubiertas con los establecimientos de supermercados, o la globalización de los supermercados (dichas localidades pueden ser pequeños municipios).
- Nuevos segmentos: la empresa puede ofertar secciones especializadas en segmentos de la población que aún no han sido cubiertos como el de la tercera edad o los deportistas ofreciendo nuevos productos y una nueva ordenación del establecimiento en secciones referidas a los segmentos de la población. Sin embargo, dichas secciones están más cubiertas por los hipermercados, donde la gama de productos es más amplia.
- Cajas de autoservicio: el establecimiento de estas cajas puede servir para eludir las colas que se generan en el supermercado.

AMENAZAS

- Variedad de productos: los grandes centros comerciales tienen una mayor gama de productos, en cambio Eroski sólo posee productos relacionados con el hogar y la alimentación. En la actualidad, 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, ya que pueden abrir los días festivos y los supermercados sufren una migración de clientes hacia éstos. Esta amenaza se da solo en el caso de los supermercados Eroski.

- Comercio tradicional: las pequeñas y medianas empresas que venden productos que también dispensa Eroski, 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: el mayor precio de la vivienda, el incremento de la tasa de desempleo, entre otras, ha provocado que los españoles hayan reducido la cantidad de dinero destinada a realizar la cesta de la compra.
- La internacionalización: la oferta cada vez mayor de productos internacionales en el supermercado está provocando la desaparición de productos nacionales o españoles.
- La disminución del gasto dedicado a la alimentación a favor del servicio y el ocio, a largo plazo conlleva un descenso de las ventas.

5.2.6 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS: MATRIZ MEFE

Para la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos o MEFI de Eroski se han seleccionado los 10 factores externos (oportunidades y amenazas) que más pueden influir en la empresa.

Figura 68 - Matriz MEFE de Eroski a 2012.

	Ponderación 0-1	Clasificación 1-4	Resultado Ponderado
Oportunidades			
Nuevos clientes	0,12	1	0,12
Crecimiento poblacional positivo	0,15	3	0,45
Venta online	0,08	4	0,32
Nuevos segmentos	0,03	1	0,03
Menores precios: marca blanca	0,22	4	0,88
Amenazas			
Variedad de productos	0,08	2	0,16
Comercio tradicional	0,12	2	0,24
Disminución del gasto dedicado a la alimentación	0,14	4	0,56
Horario de servicio	0,02	2	0,04
Internacionalización	0,04	2	0,08
Total	1		2,88

Fuente: elaboración propia

Para ponderarlos, se ha tenido en cuenta que las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Por esto consideramos que tiene bastante peso tanto la amenaza del comercio tradicional como la disminución del gasto en alimentación. De entre las oportunidades, consideramos especialmente importante que los clientes buscan menores precios, por lo que recurren a marcas blancas.

En cuanto a la clasificación se le otorgará una puntuación del 1 al 4, dependiendo si las estrategias de la empresa están respondiendo con eficacia al factor.

Tras realizar los cálculos pertinentes, observamos como el resultado del valor ponderado es 2,88, lo cual significa que la empresa está aprovechando las oportunidades y minimizando los posibles efectos de las amenazas pero, aún tiene un gran margen de mejora que les permita optimizarlas.

5.3 ANÁLISIS INTERNO

Mediante este apartado, se van a estudiar en profundidad los diversos aspectos internos del Grupo Eroski para poder conocer su funcionamiento y observar si en relación al resto de empresas de su sector, el grupo está operando como debe o no para poder ganar mayor cuota de mercado y/o consolidarse. En primer lugar, se van a analizar los recursos con los que cuenta el grupo y su cadena de valor. Asimismo, se va a realizar un benchmarking, un análisis comparativo económico-financiero, entre el Grupo Eroski y el Grupo Carrefour, el segundo más puntero dentro del sector y con muchas similitudes al mismo respecto a formatos comerciales que ha introducido en el mercado y gestión interna. En segundo lugar, se va a elaborar la Matriz BCG para el estudio del equilibrio de la cartera de negocios del grupo en relación a la cuota y el crecimiento del mercado, se va a estudiar su estructura organizativa, a llevar a cabo un análisis económico-financiero mediante el cálculo de ratios, a tomar conciencia sobre la identidad corporativa de Eroski y a estudiar el catálogo de productos que ofrece la empresa. Finalmente, se van a determinar las fortalezas y debilidades del grupo, teniendo en cuenta lo anterior y a construir la Matriz MEFI para saber si está aprovechando sus fortalezas e intentando minimizar sus debilidades.

5.3.1 RECURSOS

RECURSOS TANGIBLES

Recursos físicos

Número de establecimientos

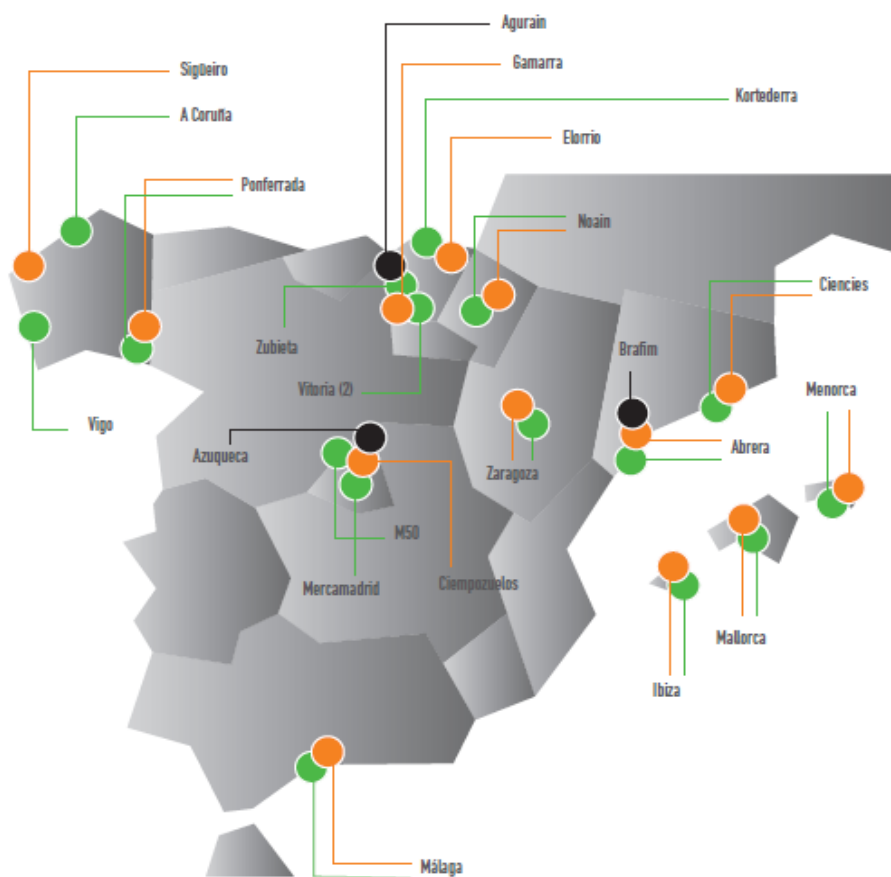
En España, la red de Eroski se compone en total de 2.200 establecimientos y esta constituida por: 112 hipermercados Eroski, 989 supermercados (Eroski Center, Eroski City, Eroski Merca, Caprabo, Aliprox, Vegalsa, Cash Record y Familia), un supermercado vía Internet llamado Eroski Online, 500 autoservicios franquiciados, 59 gasolineras, 19 Cash&Carry, algunas centrales de compra, 218 oficinas de viajes Eroski Viajes, 36 tiendas de deporte Forum Sport, 281 perfumerías IF, 6 tiendas de ocio y cultura Abac, varias tiendas de servicios financieros denominadas Soluciones y de tiendas Eroski Asegura y un operador de telefonía móvil llamado Eroski Móvil. A la vista de lo mencionado anteriormente, se puede concluir que en España Eroski posee una red comercial muy importante y con la que, sólo entre hipermercados y supermercados, cuenta actualmente con 363.000 metros cuadrados y más de un millón de cajas para atender adecuadamente a sus clientes.

Por otra parte, en Francia Eroski tiene 4 hipermercados, 16 supermercados y 17 gasolineras y en Andorra 4 perfumerías IF.

Gran red de plataformas logísticas

Eroski cuenta con un total de 33 plataformas logísticas de distribución. A través de ellas, da servicio a toda su red de tiendas. A continuación, se muestra el mapa de las plataformas logísticas que Eroski tiene distribuidas por toda España:

Figura 69 - Mapa de localización de las plataformas logísticas de Eroski a 2012.



Plataformas de alimentos frescos: 17

Plataformas de productos de alimentación: 13

Plataformas de productos no alimentarios: 3

Fuente: Memoria Eroski 2010

Las plataformas logísticas las divide en tres clases según el tipo de producto que distribuyen y que la empresa clasifica en frescos, de alimentación o de no alimentación.

- Plataformas de alimentos frescos: son 17 en total, 118.000m² y están localizadas en Abrebra (Barcelona), A Coruña (A Coruña), Ciencies (Barcelona), Ibiza (Islas Baleares), Kortederra (Vizcaya), M50 - San Agustín del Guadalix (Madrid), Málaga (Málaga), Mallorca (Islas Baleares), Menorca (Islas Baleares), Mercamadrid (Madrid), Noain (Navarra), Ponferrada (León), Vigo (Pontevedra), Vitoria (Álava) (2 Plataformas), Zaragoza (Zaragoza) y Zubieta (Vizcaya).
- Plataformas de productos de alimentación: son 13 que corresponden a 182.000m² y están localizadas en las regiones de Abrebra (Barcelona), Ciencies (Barcelona), Ciempozuelos (Madrid), Elorrio (Vizcaya), Gamarra (Álava), Ibiza (Islas Baleares), Málaga (Málaga), Mallorca (Islas Baleares), Menorca (Islas Baleares), Noain (Navarra), Ponferrada (León), Sigüeiro (A Coruña) y Zaragoza (Zaragoza).
- Plataformas de productos de no alimentación: son tan solo 3 en total, unos 63.000m² y se sitúan en Agurain (Álava), Azuqueca (Guadalajara) y Brafim (Tarragona).

Inmovilizado material

La empresa posee, en base a los datos del balance de situación del 31 de enero de 2011, un inmovilizado material que asciende a 304.349 miles de euros.

Recursos financieros

Eroski, según datos de su memoria de 2010, ha visto como su *EBITDA* se ha incrementado y asciende a 419 millones de euros.

Respecto a los *recursos propios* de la empresa, su patrimonio neto a 2011 asciende a 1.851.248 miles de euros, gracias a su continua reinversión anual de beneficios.

Eroski, según datos de su balance de situación de 2011, tiene una *tesorería* de 130.206 miles de euros.

RECURSOS INTANGIBLES

El *inmovilizado intangible* de la empresa, según su balance de situación de 2011, asciende a 28.822 miles de euros y esta compuesto por las siguientes partidas:

- Desarrollo: 1.095 miles de euros.
- Patente licencias, marcas y similares: 1.305 miles de euros.
- Fondo de Comercio: 8.060 miles de euros.
- Aplicaciones informáticas: 18.146 miles de euros.
- Otro inmovilizado intangible: 216 miles de euros.

Cabe destacar, respecto a lo anterior, que Eroski cuenta con un potente sistema informático que permite la compra on-line de sus clientes, garantizando la seguridad de todas sus transacciones.

Capital humano

La plantilla actual de Eroski es de 44.000 personas aproximadamente, estando el 20% de los puestos de alta dirección ocupados por mujeres, el 49% de los puestos de responsable y en el 15% de sus hipermercados una mujer es la gerente.

Seguidamente se muestra una tabla respecto a las mujeres trabajadores de Eroski en los diferentes puestos de la más alta dirección:

Figura 70 - Evolución del empleo femenino de 2008 a 2010 por puestos de responsabilidad.

MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD			
Tipo de puesto	2008	2009	2010
Alta Dirección	18,18%	18,48%	20,69%
Dirección	22,43%	23,17%	23,91%
Responsables	49,40%	49,79%	52,72%

Fuente: Memoria Eroski 2010

La empresa gestiona eficientemente su capital humano a través de una política de recursos humanos basada en la participación del trabajador, el desarrollo profesional del mismo, la promoción interna, la conciliación de la vida familiar y laboral, la comunicación, la profesionalización, la formación, etc.

Respecto a la composición de la plantilla, en la que se favorece la promoción interna, existe una clara separación en función de las exigencias profesionales, formación y contenido general del puesto de trabajo. Los trabajadores asumen determinadas responsabilidades en la prestación de sus servicios en la empresa, para lo que desarrollan una serie de funciones y tareas que, agrupadas en los Puestos de Trabajo Tipo definidos en la organización, se integran en cinco Grupos Profesionales. Por tanto, la clasificación profesional de los empleados se realiza en Áreas Funcionales y Grupos Profesionales de forma que, en base a las funciones y tareas que desarrollan en el puesto de trabajo, serán adscritos a una determinada área y grupo.

Los Grupos Profesionales son los siguientes:

I Gestores/as

El nivel está formado por aquellas ocupaciones con responsabilidad ejecutiva sobre una amplia área de gestión o negocio. Son ocupaciones que desarrollan sus funciones en un plano táctico-estratégico o táctico en base a las políticas funcionales y específicas definidas, es decir, conocen el objetivo final perseguido y disponen de autonomía para identificar los cómo (planes de acción...). Trabajan con problemas muy complejos pero definidos que requieren elegir la solución más adecuada, en base a los criterios propios derivados de la extrapolación de experiencias y conocimientos anteriores, o incluso requerir el ir más allá de juicios o soluciones previas.

II Mandos

Están en este nivel aquellos puestos que se desarrollan en una función con una responsabilidad directa sobre una parte de la misma dentro de un plano táctico-operativo. Se enfrentan a problemas conocidos y cuya resolución está sujeta normalmente a procedimientos y normas establecidas muy complejas. Por tanto, los conocimientos especializados en un área en concreto son profundos y adquiridos principalmente a través de una formación teórica de gran nivel y/o una experiencia práctica considerable. Normalmente sus resultados dependen en parte de otras personas para lo cual coordinan equipos, proyectos o realizan labores de mando.

III Técnicos/as

El nivel está formado por un conjunto de ocupaciones especializadas, de distinta naturaleza y cualificación y sin un componente de mando directo determinante. Se les encomiendan trabajos técnicos complejos que requieren habilidades especializadas adquiridas a través de una formación de alto nivel o experiencia práctica en la función. La amplitud de los conocimientos viene determinada por la subfunción desarrollada y su profundidad en el grado de conocimiento necesario para poder ejecutarla satisfactoriamente y con autonomía.

IV Responsables

El nivel reúne un conjunto de puestos orientados a la supervisión, programación y organización de la actividad de una sección, unidad, de diferente dimensión, complejidad y volumen de negocio.

V Profesionales

Este grupo profesional está formado por una variedad de puestos relacionados con la realización de funciones administrativas y de apoyo a distintos responsables o técnicos/as de las diferentes áreas o negocios o por puestos caracterizados por realizar operaciones en distintas máquinas y/o instalaciones en funciones de venta, reposición, producción, manipulación, elaboración de productos, movimiento de materiales, productos, con diferente grado de complejidad.

Se identifican dos Áreas Funcionales:

Área Primera: suministro, distribución y venta

Pertencen a esta área todas aquellas funciones relacionadas directa o indirectamente con el proceso de suministro, distribución y venta de productos. Desde la estrategia comercial y las políticas logísticas de aprovisionamiento, transporte y distribución hasta la venta, atención al cliente, etc. Son funciones con una clara disposición de servicio eficiente con una fuerte orientación comercial y a los resultados cuantitativos de la cuenta de explotación y cualitativos del plan de gestión.

Área segunda: soporte básico y funcional

Engloba desde las políticas de crecimiento y expansión comercial tanto en nuevos negocios como en red comercial hasta la planificación y control de objetivos, desarrollo de sistemas y procesos, gestión de personas e investigación y análisis de productos. Son funciones especializadas con un alto conocimiento técnico del sector, de producto, proveedores, etc.

Cruzando los Grupos Profesionales con las Áreas Funcionales se obtiene para cada una de las intersecciones una serie de Puestos de Trabajo Tipo. Son los siguientes:

- gestor/a de explotación comercial, gestor/a de explotación, gestor/a de plataformas, gestor/a comercial, gestor/a social y gestor/a control.
- mando explotación, mando punto de venta, mando suministro y distribución, mando proyectos, mando implantación comercial, mandos administración y control, mando servicios generales, mando soporte técnico y mando gestión social.
- técnico/a proyectos, técnico/a compras, técnico/a marketing comercial, técnico/a calidad y sistemas, técnico/a servicio y asesoría, técnico/a gestión social y técnico/a control.
- responsable punto de venta, responsable punto de venta asistida, responsable logístico, responsable suministro, responsable administrativo/a y responsable funcional.
- profesional venta asistida, profesional punto de venta, profesional plataformas, profesional logística, profesional administrativo/a, profesional soporte técnico y profesional servicios generales.

En cuanto a la formación la empresa, en 2010, más de 15.000 empleados recibieron 30.600 horas de formación presencial en materia de prevención de riesgos laborales.

Además de los planes formativos convencionales, Eroski cuenta con fórmulas innovadoras, como las escuelas de frescos o las diferentes iniciativas desarrolladas en formación a distancia. La empresa tiene un departamento de formación dedicado exclusivamente a fomentar el desarrollo formativo de los trabajadores, detectando las necesidades de formación, estableciendo el plan de formación anual y evaluando la formación recibida. Asimismo, concede “Ayudas a estudios” para sus colaboradores, las cuales son totalmente independientes de la formación impartida en base al plan de formación.

Los trabajadores tienen la obligación de aplicar la formación recibida en mejorar la realización de su trabajo y a los trabajadores que necesiten de una formación específica inherente al puesto de trabajo se les facilitan los medios necesarios, tiempo y distribución de la jornada laboral para que puedan formarse.

CAPITAL ESTRUCTURAL (PATENTES, MARCAS, TECNOLOGÍA, SISTEMAS DE NEGOCIOS, BASES DE DATOS SOBRE LOS CONSUMIDORES, CULTURA DE EMPRESA)

La *longitud del canal* de Eroski es de nivel uno: existe un intermediario, o en algunos casos, como mucho dos. Trata de eliminar intermediarios, favoreciendo a la reducción final del producto.

Estrechamente relacionado con el anterior podemos destacar que Eroski establece con sus *proveedores* relaciones a largo plazo beneficiosas para ambas empresas, siendo esto, junto con otros elementos, la base de su ventaja competitiva.

Lo anteriormente mencionado provoca que Eroski cuente con un *sistema de distribución comercial y logística integrado* que le permite dar una respuesta rápida y eficaz para adaptarse al mercado.

Para Eroski la *inversión en I+D* es de vital importancia ya que es fuente de productividad y eficiencia. Actualmente, ha centrado sus inversiones en las tecnologías de la información en base a una acuerdo de colaboración con la empresa Indra, multinacional de este sector número uno en España.

CAPITAL RELACIONAL (PRENSA, OPINIÓN, ENCUESTAS, IMAGEN, ACUERDOS COMERCIALES)

- Reputación: En 2009, Eroski era la octava marca más valorada a nivel nacional, según Coleman CBX. Actualmente, la empresa ocupa la tercera posición en los buscadores de internet para la compra online.
- Eroski a través de sus anuncios publicitarios ha sido capaz de obtener notoriedad, prestigio, reconocimiento de marca, un posicionamiento de servicio y calidad, fidelizar a sus clientes y diferenciarse de su competencia.

- Eroski, junto con Mercadona, el Grupo Carrefour, el Grupo Auchan y el Grupo Corte Inglés, controla el 70% de la venta de alimentos en España, circunstancia que les da un poder enorme a la hora de negociar precios y condiciones con sus proveedores.
- Buena aceptación por parte de los clientes de sus marcas blancas.

COSTE DE LOS RECURSOS HUMANOS

La plantilla estaba formada en 2011 por 44.000 empleados aproximadamente, 2.215 personas menos que en 2010.

Con respecto al coste de los recursos humanos encontramos diversos aspectos:

- Sueldos, salarios y cargas sociales:

Figura 71 - Remuneración total percibida por la alta dirección de Eroski a 2010.

Remuneración total alta dirección (en miles de euros)	1.993
--	--------------

Fuente: Informe Anual del Gobierno Corporativo 2010

Figura 72 - Ficha salarial de Eroski a 2011 por grupos profesionales.

		SALARIO PROVISIONALES 2010	SALARIOS DEFINITIVOS 2010	SALARIOS 2011
GRUPO I	Gestores	14.099,87 €	14.240,87 €	14.383,28 €
GRUPO II	Mandos	13.687,44 €	13.824,31 €	13.962,56 €
GRUPO III	Técnicos	13.288,88 €	13.421,77 €	13.555,99 €
GRUPO IV	Responsables	12.795,10 €	12.923,05 €	13.052,28 €
GRUPO V	Profesionales	12.527,15 €	12.652,42 €	12.778,95 €

Fuente: Hoja informativa subida salarial supermercados Eroski.

La tabla salarial anterior, es el resultado del incremento salarial del 1% de los salarios consolidados y definitivos del año 2010 sobre el salario base personal y salario base de grupo (que son las corregidas con el IPC real de 2010), obteniendo así Eroski los salarios para 2011.

- Complementos retributivos o primas de empleo como el de:
 - Antigüedad: 160€ anuales en jornada completa con un límite de devengo de antigüedad de 24 años de permanencia en la empresa.
 - Las pagas extraordinarias (incluidas en los salarios para 2011 de la tabla anterior).
 - Nocturnidad: el valor de la hora nocturna, entendiéndose como tal la realizada entre las 22:00 y las 6.00horas, tendrá un recargo del 25% sobre el valor de la hora ordinaria.
 - Plus de transporte: Eroski incorporará la cantidad correspondiente a este plus progresivamente en el salario del trabajador.
 - Complemento de cámaras frigoríficas: aquellos que trabajen en el interior de cámaras frigoríficas de frío negativo y hayan de permanecer en ellas como mínimo un 25% de la jornada ordinaria diaria de un trabajador/a a tiempo

completo, con independencia de que se les dote de los medios adecuados para su cometido, percibirán un complemento del 20% de su salario base de Grupo.

- Vacaciones.

- Formación: en 2010 más de 15.000 empleados recibieron 30.600 horas de formación presencial en materia de prevención de riesgos laborales.
- Otros aspectos: servicios de prevención de salud laboral y de previsión social, seguros de vida y accidentes (la empresa tiene formalizado para 2012 un Seguro Colectivo de accidentes para los supuestos de fallecimiento y/o incapacidad permanente absoluta permanente total y gran invalidez derivados de accidente laboral por importe de 24.000€) ...

Se presenta a continuación la tabla salarial, expresada en euros, según convenio, donde se establece el Salario Base de Grupo por calificación profesional para el año 2012 de manera anual, a tiempo completo y con inclusión de pagas extraordinarias:

Figura 73 - Ficha del salario base establecido por el convenio a 2012 según los grupos profesionales.

Grupo I	Gestores	14.655,57
Grupo II	Mandos	14.226,88
Grupo III	Técnicos	13.812,61
Grupo IV	Responsables	13.299,37
Grupo V	Profesionales	13.020,86

Fuente: IV Convenio Supermercados Grupo Eroski

La tabla salarial anterior, es el resultado del incremento del 0,5% de los salarios consolidados y definitivos del año 2011 sobre el salario base personal y salario base de grupo.

Se acuerda la revisión salarial con garantía hasta el IPC real del año 2012 con un tope del 1,5% y efectos retroactivos. Es decir en caso de que el IPC real alcance o supere el 1,5%, el incremento total pactado para el 2012 será, como máximo del 1,5%. Esta garantía de revisión salarial solo operará en positivo, es decir, si el IPC real del año 2011 resulta inferior al 0,5% no se detraerá cantidad alguna.

MATRIZ DE RECURSOS Y COMPETENCIAS UMBRALES Y NUCLEARES

La capacidad estratégica puede ser definida como los recursos (umbrales y únicos) y competencias (umbrales y nucleares) de una empresa que son necesarios para sobrevivir y prosperar.

A continuación, se detalla la capacidad estratégica de Eroski a modo de matriz:

Figura 74 - Matriz de recursos y competencias umbrales y nucleares de Eroski a 2012.

CAPACIDADES UMBRAL	RECURSOS	COMPETENCIAS
	Recursos umbral	Competencias umbral
	Número de supermercados. Red de bloques logísticos.	Planes de planificación de aprovisionamientos, gestión y

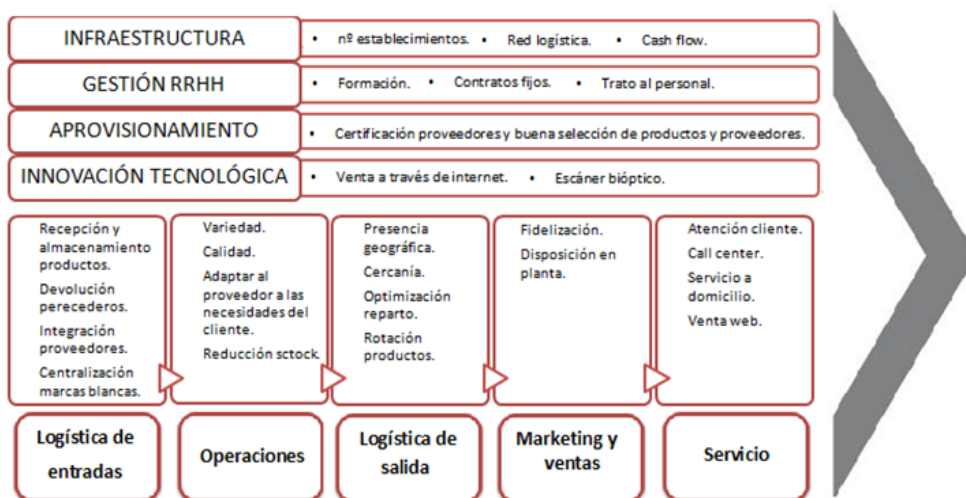
	<p>Otro inmovilizado material (cajas, estantes, congeladores, refrigeradores, etc.).</p> <p>Inmovilizado intangible (aplicaciones informáticas como el sistema de código de barras, etc.).</p> <p>Dinero en efectivo.</p> <p>Capital de la empresa.</p> <p>Plantilla de empleados.</p> <p>Fabricación y distribución de productos.</p> <p>Marcas de proveedor.</p>	<p>organización.</p> <p>Modelo de Calidad.</p> <p>Formación de la plantilla.</p> <p>Plan de innovación.</p> <p>Inversión en I+D.</p> <p>Mercadotecnia (promoción eficaz de los productos de marca).</p>
CAPACIDADES PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA	Recursos únicos	Competencias nucleares
	<p>Concesiones administrativas.</p> <p>Canal único de distribución.</p> <p>Marcas Blancas o de distribuidor</p> <p>Patentes.</p> <p>Subvenciones recibidas.</p>	<p>Imagen corporativa.</p> <p>Poder de negociación con los proveedores.</p> <p>Diferenciación y posicionamiento de la marca.</p> <p>Deseo de obtener beneficios.</p> <p>Grado de competitividad.</p> <p>Estrategias de marketing y ventas características (Fórmula Eroski Contigo, etc.).</p>

5.3.2 CADENA DE VALOR

Si Eroski consigue su ventaja competitiva ofreciendo valor a los clientes, los directivos de la empresa necesitan comprender que actividades de las que llevan a cabo son especialmente importantes en la creación de tal valor y cuáles no. Para ello, se va a estudiar el concepto de cadena de valor, que describe las categorías de actividades dentro y en torno a una empresa, que conjuntamente crean un producto o servicio. En dicha cadena de valor de cualquier empresa se puede distinguir entre actividades primarias y actividades de apoyo

A continuación, se va a detallar la cadena de valor de Eroski, representada en la imagen siguiente, distinguiendo entre actividades primarias y de apoyo.

Figura 75 - Cadena de valor de Eroski a 2012.



Fuente: elaboración propia.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias se encuentran directamente involucradas en la creación o entrega del producto. Están relacionadas con la creación física del producto, su venta y distribución al consumidor. Son las siguientes:

- Logística interna o de entradas: se gestionará la recepción y almacenamiento de los productos recibidos como también la devolución de los productos perecederos que no hayan podido ser vendidos.
Eroski mantiene una estrecha relación con sus proveedores por lo que será necesario una integración y vinculación con éstos.
Dado que Eroski dispone de una gran variedad de marca blanca, será necesario tener una centralización de éstos productos en almacenes comunes.
- Operaciones: a pesar de que Eroski no es una empresa fabricante éste aspecto tiene una gran relevancia, ya que debe disponer de un surtido de productos con la máxima calidad. Dado que su cliente es el consumidor final tendrá que ser capaz de adaptar al proveedor a las necesidades de los consumidores (cantidades, packs...). Además deberá hacer una administración eficiente de los stocks, tratando de reducirlos al máximo sin que sus clientes queden desabastecidos.
- Logística externa o de salida: su amplia presencia geográfica y su cercanía son elementos claves como también lo son la optimización de las rutas de reparto y las rotaciones de sus productos.
- Marketing y ventas: Eroski realiza publicidad y tiene una estrategia de marketing claramente definida basado en la premisa Eroski Contigo. Otros aspectos que también destacan son la tarjeta de fidelización y la disposición en planta de todas las tiendas.
- Servicio: dentro de éste estará incluido tanto el servicio prestado a los clientes cuando visitan las instalaciones como el servicio a domicilio, la venta a través de internet o el “call center” donde se reciben las llamadas de atención al cliente.

ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias y están vinculadas al medio estructural en el que se desarrolla el proceso de la empresa, destacan:

- Infraestructura de la empresa: oficinas, número de establecimientos, red logística, Cash Flow...
- Gestión de Recursos Humanos: formación, contrato fijo...
- Innovación tecnológica: venta a través de internet, escáner biótico, mecanización del sistema logístico...
- Compras o aprovisionamiento: certificación de proveedores, buena selección de productos y proveedores.

5.3.3 BENCHMARKING

El benchmarking es una forma de comprender cómo la capacidad estratégica de una organización, en términos de procesos internos, se compara con las de otras organizaciones. En

este caso, se va a comparar Eroski con Carrefour, la segunda empresa por cuota de mercado dentro de la distribución comercial en España. Se ha escogido Carrefour pues es un grupo muy similar a Eroski, ya que contiene diferentes formatos comerciales (hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, agencias de viajes, gasolineras, etc.), una política de marcas blancas, precios, promoción y logística equivalentes.

Antes de llevar a cabo este benchmarking, cabe mencionar que se han usado las cuentas anuales de 2010 de Eroski, dado que ha sido imposible obtener, de la base de datos Sabi, las cuentas anuales de Carrefour de 2011 y que todos los datos son en miles de euros.

EROSKI VS CARREFOUR

Dado que lo que se pretende con este análisis es poder comparar a Eroski con Carrefour únicamente se van a exponer y analizar las cifras más significativas relacionadas con su situación económico-financiera.

En primer lugar, a continuación se muestran los fondos de maniobra de ambas empresas para hacer un ligero análisis.

Figura 76 - Fondo de Maniobra de Eroski y Carrefour a 2010.

EROSKI FM 2010	882.064	22,93%
CARREFOUR FM 2010	-716.850	-23,40%

*Datos en miles de euros.
Fuente: elaboración propia.

Una vez observado lo anterior, se extrae que el fondo de maniobra de Eroski es positivo y por tanto la empresa se encuentra en una situación de equilibrio económico-financiero.

Por otra parte, Carrefour posee un fondo de maniobra negativo que evidencia una posible suspensión de pagos técnica, sin embargo, esto es característico del sector, dado el amplio poder de las empresas de negociación de pago con los proveedores. Aparentemente se puede caer en el error de pensar que Carrefour está en una suspensión de pagos técnica, pero puede financiarse con un FM negativo dado que las deudas con los proveedores suelen tener plazos elevados y las ventas se realizan al contado. Para comprobar esto, hemos analizado el FM necesario y lo hemos comparado con el FM aparente y se ha observado que ambos son negativos, luego Carrefour no tiene necesidades reales de financiación y puede funcionar con un FM aparente negativo sin que esto suponga problemas de liquidez. Por tanto, la empresa se encuentra a priori, al igual que Eroski, en una situación de equilibrio económico-financiero.

Si se agrupa el balance en masas patrimoniales y se compara con el de ambas sociedades, se obtiene:

Figura 77 - Activo en balance de Eroski y Carrefour a 2010.

	EROSKI 2010		CARREFOUR 2010	
ACTIVO NO CORRIENTE	2.061.843	53,59%	1.438.836	46,97%
EXISTENCIAS	140.472	3,65%	743.845	24,28%
REALIZABLE	1.617.774	42,05%	218.239	7,12%
EECTIVO	27.134	0,71%	662.537	21,63%
TOTAL	3.847.223	100%	3.063.457	100%

*Datos en miles de euros.
Fuente: elaboración propia

Los aspectos más destacables de lo anterior son:

- Eroski posee aproximadamente 800 millones de euros más en activo que Carrefour.
- En cuanto a la composición del activo existen diferencias considerables entre ambas empresas, la más destacable es el contraste en los realizables de ambas empresas. Mientras que en Carrefour esta partida es mínima, en el caso de Eroski es de un 42%. Esto nos hace pensar que Carrefour tiene una mejor gestión de los clientes, lo que también es lógico ya que Eroski financia parte de sus ventas. Esto también explica la diferencia que encontramos en la partida del efectivo que es casi inexistente en el caso de Eroski y elevada en Carrefour.
- Otra diferencia considerable la encontramos en el activo no corriente donde Eroski tiene más peso que su competidora, lo cual, también es razonable puesto que la empresa tiene un mayor número de establecimientos.

Respecto al pasivo y patrimonio neto, se observa:

Figura 78 - PN y pasivo en balance de Eroski y Carrefour a 2010.

	EROSKI 2010		CARREFOUR 2010	
PN	1.813.180	47,13%	594.740	19,41%
PASIVO NO CORRIENTE	1.130.727	29,39%	127.246	4,15%
PASIVO CORRIENTE	903.316	23,48%	2.341.471	76,43%
TOTAL	3.847.223	100%	3.063.457	100%

*Datos en miles de euros.
Fuente: elaboración propia.

Nos encontramos ante dos empresas con una capitalización diferente. La financiación de Carrefour es mucho más arriesgada que la de Eroski aunque ambas están sobreendeudadas.

En cuanto a la composición de la deuda, a la vista de lo anterior queda patente que Carrefour tiene una peor calidad ya que su deuda es prácticamente en su totalidad a corto plazo mientras que en el caso de Eroski está más repartida.

Si nos centramos ahora en la cuenta de pérdidas y ganancias encontramos:

Figura 79 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica de Eroski y Carrefour a 2010.

	EROSKI 2010		CARREFOUR 2010	
Ventas	14.283.643	100,00%	12.984.925	100,00%
- Coste de Ventas	-10.816.816	-75,73%	-9.749.297	-75,08%
Margen Bruto	3.466.827	24,27%	3.235.628	24,92%
- Gastos de Explotación	-908.627	-6,36%	-821.864	-6,33%
+ Ingresos de Explotación	26.418	0,18%	27.081	0,21%
VAB	2.584.618	18,09%	2.440.845	18,80%
- Gastos de Personal	-1.747.386	-12,23%	-1.587.424	-12,23%
EBITDA	837.232	5,86%	853.421	6,57%
- Amortizaciones	-387.614	-2,71%	-390.390	-3,01%
- Deterioros	-20.075	-0,14%	-3.861	-0,03%
BAII	429.543	3,01%	459.170	3,54%

+ Ingresos Financieros	51.659	0,36%	38.594	0,30%
- Gastos Financieros	-37.158	-0,26%	-26.380	-0,20%
BAI	444.044	3,11%	471.384	3,63%
- Impuesto sobre Beneficios	-123.580	-0,87%	-135.440	-1,04%
RESULTADO DEL EJERCICIO	320.464	2,24%	335.944	2,59%

*Datos en miles de euros.

Fuente: elaboración propia

Se observa de lo anterior como Carrefour, pese a tener un menor activo, obtiene un resultado del ejercicio o beneficio similar (solo 15.480 miles de euros mejor) que su competidora, Eroski. El importe neto de la cifra de negocios es significativamente superior en el caso de Eroski mientras que los costes fijos y variables guardan en ambas empresas la misma proporción comparativamente. Los gastos de personal representan el mismo porcentaje de coste sobre las ventas de Carrefour pese a ser su importe neto de la cifra de negocios inferior y esto evidencia que este coste no está bien gestionado. Respecto a las amortizaciones, es una partida más elevada en el caso de Carrefour, lo que llama la atención puesto que el volumen de activo de Eroski es significativamente mayor. En cuanto a los deterioros son mayores en Eroski que en Carrefour, es decir, al contrario que la partida anteriormente explicada.

Los ingresos y gastos financieros son levemente inferiores en el caso de Carrefour, lo que concuerda con su estructura de deuda mayoritariamente a corto plazo y con proveedores, es decir, sin carga financiera. Eroski sin embargo, como tiene una estructura de deuda más repartida entre el corto y el largo plazo, posee mayor coste financiero de la misma al tener deudas a largo plazo con entidades de crédito.

5.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de la empresa es aquella que describe cómo se agrupan, identifican y relacionan los distintos elementos que forman la misma.

Entre los diferentes principios organizativos de Eroski destacamos la existencia de una jerarquía dado que hay diversos niveles de autoridad ordenados según el grado de responsabilidad y control asignados a las personas internas de la empresa. En dicha jerarquía, existe una delegación en la que una persona le asigna a otra ese grado de autoridad y responsabilidad correspondiente.

La organización de esta empresa es bastante plana y se basa en tiendas o establecimientos, los cuales, disponen de diversos departamentos en los que se dividen los productos. Estos productos han sido transportados al almacén de cada punto de venta a través de un centro logístico. Además, en cada tienda hay un encargado de la misma que desempeñará determinadas funciones ligadas a una división del trabajo en la que cada empleado lleva a cabo una función acorde con su puesto, que en este caso, es el de dependientes/as, entre otros.

Los elementos integrantes de dicha estructura organizativa son los siguientes:

- Alta dirección: se trata del Consejo de Administración, es decir, las personas que realizan funciones de administración, dirección y gestión global de la empresa y que fijan los objetivos comunes de la misma.

- Dirección intermedia: son las personas que relacionan los objetivos generales con los objetivos operativos de los distintos departamentos.
- Base operativa: son las personas directamente relacionadas con la venta de los productos, los dependientes/as situados en los supermercados.
- Tecno-estructura: son las personas que detectarán las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Estructura de apoyo: son el conjunto de personas que integran el personal que realiza la función de asesoramiento a los directivos de la empresa en materia fiscal, laboral, mercantil, etc.

El Grupo Eroski mantiene un proceso constante de comunicación tanto con los socios como con los trabajadores. Esa relación existente entre las personas de la estructura anteriormente explicada es de tipo formal, ya que las pautas a seguir previamente han sido definidas por la dirección y comunicadas posteriormente al resto de miembros que la conforman. Además, dicha relación es de tipo lineal puesto que la información viaja entre jefe y subordinado.

A continuación, se muestra la tabla de comunicación interna empleada por Eroski, en la cual, se observan los tres principios de comunicación empleados por la empresa a la hora de informar sobre las responsabilidades de cada persona envuelta en la organización:

Figura 80 - Tabla de comunicación interna de Eroski.

	MEDIOS	FRECUENCIA DE EMPLEO
COMUNICACIÓN DESCENDENTE	✓ Revista NEXO	✓ Bimestral
	✓ Manual de Acogida	✓ Cada inserción en puesto
	✓ Tablones de anuncios	✓ Constantemente utilizados
COMUNICACIÓN ASCENDENTE	✓ Entrevista de evaluación	✓ Anual
	✓ Buzón de sugerencias	✓ Constantemente utilizado
	✓ Comisiones societarias	✓ Mensual
	✓ Comisiones delegadas	✓ Mensual
	✓ Encuesta de satisfacción de las personas	✓ Anual
COMUNICACIÓN HORIZONTAL	✓ Actas de reuniones	✓ Con cada reunión
	✓ Memoria Socio Laboral	✓ Anual
	✓ Memoria estadística de personal	
	✓ Memoria del Consejo Social	
	✓ Memoria Medio Ambiental	
	✓ Memoria de Fundación Grupo Eroski.	
	✓ Memoria de Grupo Eroski	
	✓ Circulares informativas	✓ Constantemente utilizadas
	✓ Redes internas	✓ Constantemente utilizadas
	✓ Teléfono	✓ Constantemente utilizadas
✓ Correo electrónico	✓ Constantemente utilizadas	

Fuente: Informe Social del Grupo Eroski

Del recuadro anterior, se concluye que Eroski utiliza tres principios fundamentales de comunicación a la hora de informar sobre las responsabilidades a sus empleados y son los siguientes:

- Comunicación descendente, es decir, de superior a subordinado.
- Comunicación ascendente, de subordinado a superior.
- Comunicación horizontal, entre personas del mismo nivel jerárquico.

Respecto a los departamentos organizativos que conforman la estructura de Eroski se encuentran:

- **Consejo de Administración:** se encarga de ejercer la administración, gestión y control de la empresa de forma global a través del manejo de documentación y está formado por:
 - Presidente: Agustín Markaide
 - Secretaria no consejera: Lucía Bilbao-Goyoaga
 - Vocales o administradores: Arantzazu Guezala, Carmen García, Carmen Rebolledo, Edorta Juaristi, Francisco Sanjuán, Gotzone Heriz *, Isidro Idoyaga *, Ius Pérez, M^a José Uría, José Miguel Arregi *, Juan Antonio Kortazar, Leire Muguerza *, Lidia Barrio *, Luis Ignacio Ruiz de Alegría *, Mar Chamorro, Miguel Ángel Martín, Montserrat García, Susana Sarasua y Teresa Mínguez.
- * Socios consumidores
- **Consejo de Dirección:** Transforma los objetivos generales establecidos por el Consejo en objetivos operativos y órdenes para los supermercados. Está formado por el presidente y los diez directores generales de los distintos departamentos, tal y como se muestra a continuación:

Figura 81 - Miembros del Consejo de Dirección de Eroski.

Nombre o denominación social	Cargo
D. AGUSTÍN MARKAIDE SORALUCE	PRESIDENTE
D. JAVIER AMEZAGA SALAZAR	DIRECTOR GENERAL
DÑA. EVA UGARTE ARREGUI	DIRECTORA DE HIPERMERCADOS
D. SANTIAGO IZAGUIRRE CALVO	DIRECTOR DE SUPERMERCADOS
DÑA. ROSA CARABEL DI PAOLA	DIRECTORA ECONÓMICO-FINANCIERA
D. FRANCISCO JOSÉ ETXANIZ BEASKOETXEA	DIRECTOR CORPORATIVO
D. CARLOS ALCALDE MESANZA	DIRECTOR DE NEGOCIOS DE DIVERSIFICACIÓN
D. JESÚS MIÑAUR NIETO	DIRECTOR DE PROCESOS Y SISTEMAS
D. EMILIO CEBRIÁN PEÑA	DIRECTOR SOCIAL
D. ALBERTO MADARIAGA PÉREZ	DIRECTOR DE LOGÍSTICA
D. AMABLE PRÓSPERO GALACHE GARCÍA	DIRECTOR COMERCIAL
D. MIKEL MADARIAGA	DIRECTOR DE DESARROLLO DE FORMATOS

Fuente: Informe Anual Gobierno Corporativo 2010 y elaboración propia.

- **Comisión de Vigilancia:** Eroski cuenta con una Comisión de Vigilancia que integra entre sus funciones las del Comité de Auditoría, son las siguientes:
 - a) Informar en la Junta General de accionistas sobre las cuestiones que en ella se plantean los accionistas en materia de su competencia.
 - b) Proponer al Consejo de Administración para su sometimiento a la junta general de accionistas del nombramiento de los auditores de cuentas externos.
 - c) La supervisión de los servicios de auditoría interna en el caso de que exista dicho órgano dentro de la organización de la empresa.
 - d) El conocimiento del proceso de información financiera y de los sistemas de cumplimiento interno de la sociedad cuando estén establecidos.
 - e) Las relaciones con los auditores internos para recibir información sobre aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la independencia de éstos y otras relacionadas con el proceso de desarrollo de la auditoría de cuentas, las comunicaciones previstas en la legislación de auditoría de cuentas y en las normas técnicas de auditoría.

- Comité de Auditoría: Este comité, que se reunió en 2010 tres veces a lo largo del año, está formado por las siguientes personas:

Figura 82 - Miembros del Comité de Auditoría de Eroski.

Nombre o denominación social	Cargo
JOSÉ LUIS MADARIAGA ARBE	PRESIDENTE
JOSÉ RAMÓN GORROTXATEGUI	VOCAL
PEDRO PABLO ANDRÉS	SECRETARIO MIEMBRO

Fuente: Informe Anual Gobierno Corporativo 2010

- Comisión Ejecutiva o Delegada: El Consejo Rector de Eroski designó el 4 de octubre de 2004 esta comisión para que ejerza con carácter permanente todas y cada una de las facultades atribuidas al Consejo Rector y que son delegables legal o estatutariamente. Dicha comisión ejecutiva esta integrada por las siguientes personas:

Figura 83 - Miembros de la Comisión Ejecutiva o Delegada de Eroski.

Nombre o denominación social	Cargo
DOÑA JOSEFA IGNACIA URIA AZKOITIA	PRESIDENTE
DOÑA LIDIA BARRIO LÓPEZ	VOCAL
DOÑA MIREN GOTZONE HERIZ AGIRIANO	SECRETARIO MIEMBRO
DOÑA CARMEN GARCÍA SANZ	VOCAL

Fuente: Informe Anual Gobierno Corporativo 2010

- Comisión de Nombramientos y Retribuciones: El 23 de diciembre de 2010, el Consejo Rector de Eroski constituyó esta comisión, compuesta por cinco consejeros (tres representante de los socios consumidores y dos de los trabajadores) para acometer principalmente los informes sobre los candidatos al Consejo Rector, preparar los planes de sucesión de la Alta Dirección y emitir informes sobre los nombramientos y ceses de los mismos. Las personas que forman dicha comisión son las siguientes:

Figura 84 - Miembros de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Eroski.

Nombre o denominación social	Cargo
DOÑA JOSEFA IGNACIA URIA AZKOITIA	PRESIDENTE
DOÑA LIDIA BARRIO LÓPEZ	VOCAL
DOÑA SUSANA SARASUA LAHIDALGA	VOCAL
DON LUIS IGNACIO RUIZ DE ALEGRIA MADARIAGA	VOCAL
DON ISIDRO IDOYAGA LÓPEZ	VOCAL
LUCÍA BILBAO-GOYOAGA	SECRETARIO NO MIEMBRO

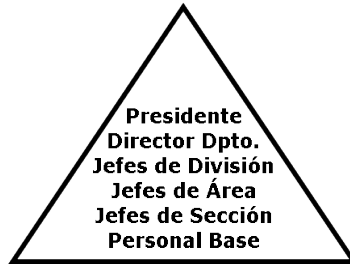
Fuente: Informe Anual Gobierno Corporativo 2010

- Comisión de Estrategia e Inversiones: tiene como objetivo proveer al Consejo de Administración, por medio de informes o propuestas, en las decisiones estratégicas, operaciones financieras y societarias, inversiones y desinversiones que por razones de su importancia puedan afectar a la estrategia general de la empresa, además de analizar dichas decisiones y llevar a cabo un seguimiento de los riesgos del negocio.
- Comité de Calidad: se encarga de todo lo relacionado con la gestión y evaluación de la calidad tanto de la empresa en general como de los productos que vende. Dicho comité está formado por un equipo de personas dirigido por el Director de Calidad que está bajo las órdenes del Consejo.

- Departamento Comercial: se encarga de todo lo relacionado con la venta de los productos tanto de forma directa (en tienda) como vía Internet.
- Departamento Económico-financiero: proporciona a la empresa los fondos necesarios al mínimo coste posible e invierte dichos fondos para obtener rentabilidad y por lo tanto, financiamiento. Además se encarga de realizar correctamente la contabilidad de la empresa.
- Departamento de Logística: se ocupa de toda la gestión de pedidos y por lo tanto, de las compras y almacenamiento de productos para los establecimientos, además de todo lo relacionado con el transporte.
- Departamento de relaciones externas: es el que se dedica a todas las operaciones que realiza la empresa fuera de España, en otros países. Estas pueden incluir el establecimiento de nuevos puntos de venta o la exportación de productos.
- Departamento de Marketing: orienta sus esfuerzos a conseguir clientes cada día más satisfechos, analizando sus deseos y necesidades. Además, lleva a cabo campañas de publicidad, está capacitado para desarrollar programas de fidelización de clientes y elaborar estrategias de fijación de precios, que incluyen ofertas, descuentos y promociones temporales en ciertos productos.
- Departamento de RRHH: se ocupa fundamentalmente de la gestión así como de la administración del personal constituido por 44.000 empleados.
- Departamento de procesos y sistemas de información o informático: su función es la de mantener los sistemas informáticos de la empresa y colaborar en la optimización de los procedimientos administrativos, con el apoyo del hardware y/o software que sea necesario. Asimismo, se encarga de la gestión y administración de base de datos de Eroski.
- Departamento de hipermercados: se ocupa de la gestión de los hipermercados de Eroski con el fin de que todos lleven a cabo la misma estrategia común.
- Departamento de supermercados: se ocupa de la gestión estratégica de los supermercados de Eroski con el fin de que todos implementen una estrategia común.
- Departamento de negocios de diversificación: se ocupa de la gestión de todas las operaciones relacionadas con la venta de nuevos productos o la entrada a nuevos mercados, así como de todos los negocios constituidos por Eroski cuya actividad es la comercialización de productos de naturaleza no alimentaria.
- Departamento de desarrollo de formatos: se encarga de la investigación y creación de nuevos formatos comerciales con una potencial integración y aceptación en el mercado por parte de los consumidores, además de la mejora de los formatos comerciales ya implantados por Eroski.

El uso de la nomenclatura departamento para explicar las divisiones organizativas anteriores se debe a que Eroski utiliza este término, no obstante entendemos que estas divisiones son más amplias que de lo que se entiende normalmente por departamento organizativo. Cada uno de los mismos se subdivide en divisiones, áreas y éstas en secciones. Como altos mandos de cada una de estas divisiones encontramos al Director del Departamento, Jefe de División, Jefe de Área y Jefe de Sección. A continuación se ejemplifica esto gráficamente:

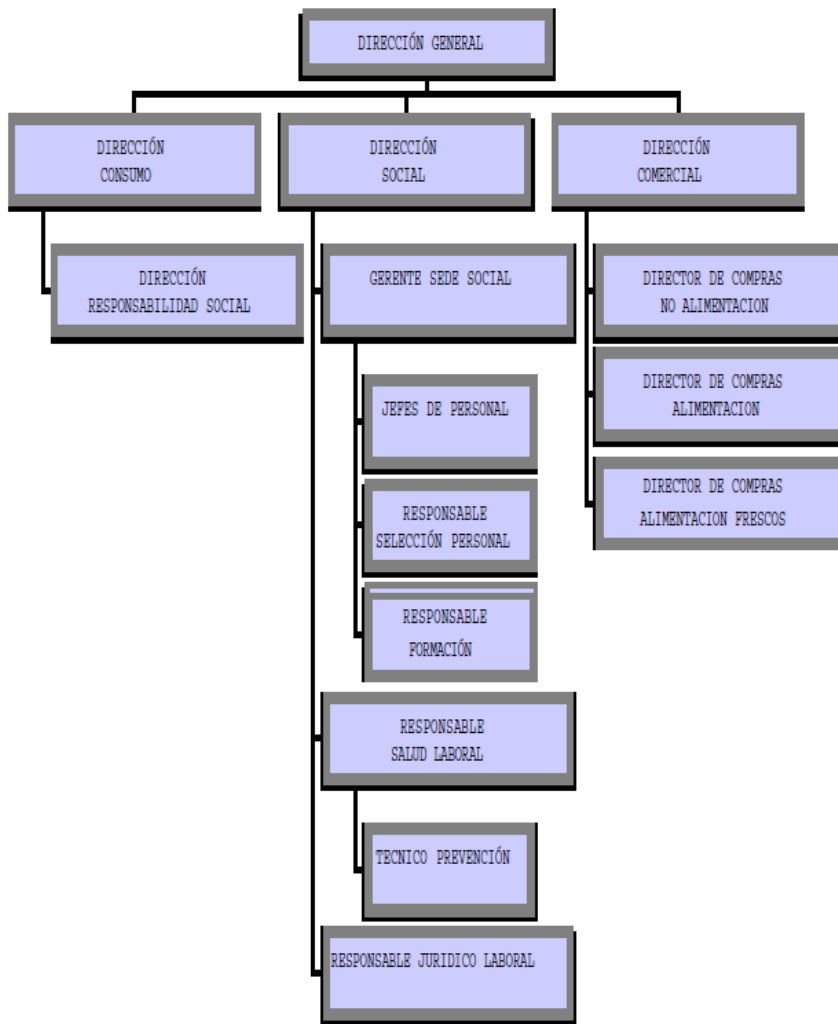
Figura 85 - División organizacional interna del personal de Eroski según la responsabilidad.



Fuente: Informe Social del Grupo Eroski.

El organigrama de tipo vertical y lineal de Eroski es el siguiente:

Figura 86 - Organigrama organizacional de Eroski.



Fuente: Informe Social del Grupo Eroski.

El gráfico de accionistas de Eroski está formado principalmente por:

- Mondragón Corporación Cooperativa
- Los trabajadores de Eroski
- Otros.

Asimismo, Eroski posee participaciones en las quince entidades españolas que se muestran en la siguiente tabla, ordenada por porcentaje de participación:

Figura 87 - Sociedades participadas por Eroski a 2012.

	Accionistas		Información empresa	
	Directo (%)	Total (%)	Ventas (millones de euros)	Activos (millones de euros)
CECOSA GESTION, SA	100	100	<0.5	<0.5
CECOSA HIPERMERCADOS, SL	100	100	1.609	1.735
CECOSA INSTITUCIONAL, SL	100	100	123	113
CECOSA SUPERMERCADOS, SL	100	100	<0.5	659
CENTRAL DE SERVEIS CIENCIES, SL	>50	-	<0.5	1.315
ETXEBIZITZA EROARTE, SL	45	-	<0.5	56
INMOBILIARIA GONURI HARIZARTEAN, SL	45	-	<0.5	374
MULTIFOOD, SOCIEDAD COOPERATIVA (EN LIQUIDACION)	15,75	-	-	-
AGENOR, SARL	10	-	71	-
TEKNOLOGIA ETA IKERKETA ZENTRUA, SL	10	-	1	1
AIR MILES ESPAÑA, SA	-	-	40	99
CECOSA DIVERSIFICACION, SL	-	-	<0.5	281
DESARROLLO COMERCIAL URBANO DE VITORIA-GASTEIZ, SOCIEDAD CIVIL	-	-	<0.5	42
INMOBILIARIA ARMUCO, SL	-	-	-	-

Fuente: Base de datos SABI

De la tabla anterior, se concluye que las empresas Cecosa Gestión, S.A., Cecosa Hipermercados S.L., Cecosa Supermercados S.L. y Cecosa Institucional S.L. son entidades

participadas al 100% de manera directa por Eroski. Sin embargo, la empresa también posee importantes participaciones en: Central de Serveis Ciencies, S.L. (más del 50%), Etxebizitza Eroarte, S.L. (el 45%) e Inmobiliaria Gonuri Harizartean, S.L. (el 45%).

Eroski y las sociedades mercantiles que tienen la condición de socias del mismo, forman parte a su vez de Mondragón Corporación Cooperativa que es una agrupación de cooperativas libremente asociadas que comparten unos valores y buscan lograr ventajas competitivas de su actuación conjunta en el campo empresarial.

La sociedad donde reside la gestión y administración del grupo es Cecosa Gestión, S.A. Esta empresa esta formada por los siguientes vocales, que además son miembros del Consejo de Administración de Eroski:

Figura 88 - Miembros del Consejo de la empresa Cecosa Gestión, S.A.

Nombre o denominación social del consejero/miembro del órgano de administración	Denominación social de la entidad del grupo	Cargo
DON LUIS IGNACIO RUIZ DE ALEGRIA MADARIAGA	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DON JOSE MIGUEL ARREGUI ARANCETA	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DOÑA LIDIA BARRIO LÓPEZ	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DOÑA SUSANA SARASUA LAHIDALGA	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DOÑA MARIA ARANZAZU GUEZALA GRAN	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DON EDORTA JUARISTI ALTUNA	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DON ISIDRO IDOYAGA LÓPEZ	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DOÑA JOSEFA IGNACIA URÍA AZKOITIA	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DOÑA LEIRE MUGUERZA GARATE	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DOÑA CARMEN GARCÍA SANZ	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DOÑA MIREN GOTZONE HERIZ AGIRIANO	CECOSA GESTION SA	VOCAL
DOÑA MARÍA DEL CARMEN REBOLLEDO GÓMEZ	CECOSA GESTION SA	VOCAL

Fuente: Informe Anual Gobierno Corporativo 2010

Por otra parte, desde el año 2000 la sociedad encargada de auditar las cuentas del grupo es KPMG Auditores S.L.

Por otra parte, para Eroski la inversión en la formación de los empleados es la más rentable, ya que piensa que el crecimiento de la empresa solo puede darse por el enriquecimiento personal y profesional. Es por ello que apuesta desde hace años por la formación continua a través de módulos específicos que potencian las habilidades y capacidades de todo el personal en sus respectivos puestos. Gracias a ello, la compañía cuenta con una plantilla altamente cualificada, productiva y competitiva.

Las competencias genéricas y específicas de los puestos de trabajo están normalizadas y delimitadas por las normas legales y convenios colectivos de obligado cumplimiento y por el respeto debido a la dignidad del trabajador.

Entre los puestos en contacto directo con los clientes destacamos:

- Cajero: sus funciones generales son la atención telefónica, el cobro a clientes en caja y las tareas administrativas como arqueos, cierres, etc.
- Encargado de tienda: se ocupa de la gestión del supermercado en todas sus áreas (comercial, personal, logística, mantenimiento, tesorería, etc.). Dicho puesto requiere tener FP de Grado Superior.
- Reponedor: las funciones son el transporte de los embalajes desde el almacén del supermercado hasta la tienda, la reposición de productos en las estanterías (colocando los nuevos al fondo y los antiguos delante), asegurándose de su disponibilidad en tienda. Requiere el carnet de manipulador de alimentos.

La movilidad funcional de la plantilla se efectuará sin menoscabo de la dignidad del personal y sin perjuicio de su formación y promoción profesional. En el ejercicio de esta movilidad la empresa podrá asignar al personal perteneciente a un grupo profesional la realización de tareas correspondientes a un grupo inferior al que se pertenezca, siempre que las mismas estén incluidas entre las normales o sean complementarias de su grupo profesional.

Los horarios de los empleados base suelen tener dos turnos, uno de mañana hasta mediodía y otro hasta que la tienda cierra. El primer turno coloca durante las horas antes de abrir los productos en las estanterías y el segundo deja preparados por la noche los palés para facilitar la tarea del primer grupo al día siguiente. Mientras está abierta la tienda, los trabajadores realizan sus tareas más de cara al cliente.

En cada turno hay un Gerente B (con lo que hay dos por tienda más un reserva) con el mismo horario que tiene su turno asignado. El encargado de tienda realiza horario partido, estando desde que la tienda abre hasta que cierra, menos dos horas a mediodía.

Respecto a los salarios, Eroski los divide en cinco tramos para el personal base. Cuando un trabajador llega a la empresa empieza por el tramo más bajo y menos remunerado y va ascendiendo según el tiempo que lleve en la empresa y sus méritos propios o colectivos.

5.3.5 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado se va a llevar a cabo el análisis económico-financiero de Eroski comparando a la empresa con los ratios del sector económico al que pertenece. Para ello, se han utilizado las cuentas anuales de los años 2010 y 2011, extraídas de la propia página web de Eroski y con datos expresados en miles de euros. No obstante, ha sido imposible conseguir que los ratios del sector de la distribución fueran más actuales, por lo que son de 2008.

ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Tras realizar los respectivos cálculos con la información de la empresa anexa obtenemos:

Figura 89 - Variación del FM de Eroski de 2010 a 2011.

FONDO MANIOBRA 2011	745.932	21,73%
FONDO MANIOBRA 2010	882.064	22,93%

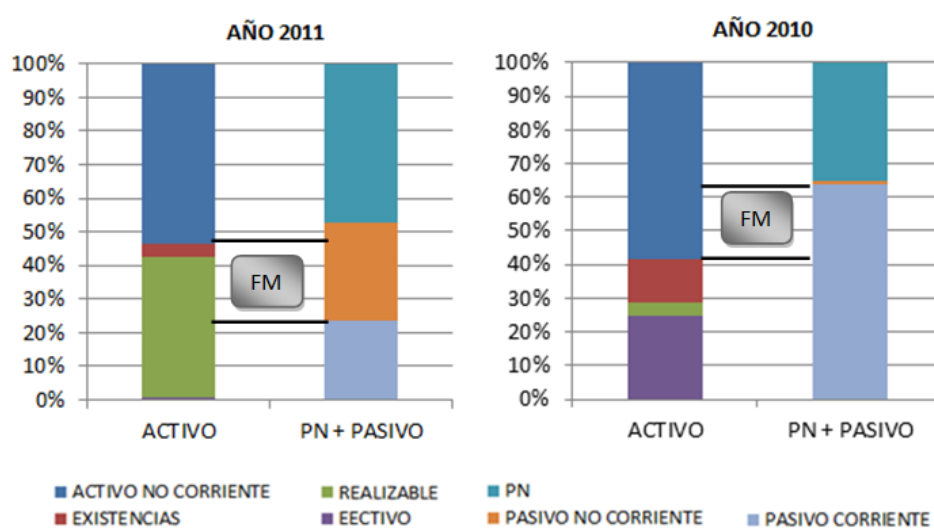
*Datos en miles de euros.
Fuente: elaboración propia

El Fondo de Maniobra (FM) mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, mostrando la liquidez de la misma. Se calcula a partir de la siguiente ecuación: $FM = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$.

En este caso, el FM es positivo en ambos años y ha evolucionado a peor en el tiempo. Esto se debe a que en 2010 la empresa se encontraba en una situación de equilibrio económico-financiero, ya que su activo corriente era superior al pasivo corriente, pero en 2011 su FM es superior a su pasivo corriente, lo que evidencia una situación de posible ociosidad. Por tanto, Eroski posee en 2011 un exceso de activo corriente, luego es posible que este perdiendo rentabilidad.

A continuación, se puede observar gráficamente como ha evolucionado el FM de 2010 a 2011 según las siete masas patrimoniales que conforman el balance analítico de Eroski:

Figura 90 - Gráfico de variación del FM de Eroski de 2010 a 2011.



Fuente: elaboración propia.

A la vista de los gráficos anteriores se comprueba que se extrae la misma conclusión sobre la situación económico-financiera de la empresa. Sin embargo, este análisis del FM es desde un punto de vista estático puesto que no se puede observar la gestión de cobros y pagos, es decir, la rapidez con la que cobra a los clientes y lo que tarda en pagar a los proveedores, y por tanto, para comprobar si realmente este FM aparente de ambos años se ajusta a la realidad estudiaremos en el penúltimo punto de este análisis el FM necesario y los compararemos.

Seguidamente, se puede observar la estructura del balance analítico:

Figura 91 - Activo en balance de Eroski en 2010 y 2011.

	AÑO 2011		AÑO 2010	
ACTIVO NO CORRIENTE	1.960.892	57,12%	2.061.843	53,59%
EXISTENCIAS	112.782	3,29%	140.472	3,65%
REALIZABLE	1.228.774	35,80%	1.617.774	42,05%
EECTIVO	130.206	3,79%	27.134	0,71%
TOTAL	3.432.654	100,00%	3.847.223	100,00%

*Datos en miles de euros.

Fuente: elaboración propia

Figura 92 - PN y pasivo en balance de Eroski en 2010 y 2011.

PN	AÑO 2011		AÑO 2010	
		1.851.248	53,93%	1.813.180
PASIVO NO CORRIENTE	855.576	24,92%	1.130.727	29,39%
PASIVO CORRIENTE	725.830	21,14%	903.316	23,48%
TOTAL	3.432.654	100,00%	3.847.223	100,00%

*Datos en miles de euros.

Fuente: elaboración propia

Según la estructura anterior, el activo se ordena de menor a mayor liquidez. En este caso se observa que en 2010 el activo no corriente representa el 53,59%, mientras que el activo corriente alcanza el 46,41%, luego no tiene problemas de liquidez general, sino que sus activos son un poco ociosos, es decir, están perdiendo rentabilidad. Esto se ha agudizado en 2011 al incrementarse el activo no corriente hasta el 57,12%. Respecto a su liquidez inmediata cabe señalar que era no muy mala y ahora es malísima, perdiendo rentabilidad el efectivo de la empresa exageradamente.

Además hay que tener en cuenta que Eroski es una empresa de servicios que se dedica a la distribución de alimentos, y por ello en su balance no aparecen partidas de productos en curso y productos acabados, sólo posee existencias comerciales, es decir, mercaderías.

Si se observa el patrimonio neto y el pasivo total se deduce que la empresa en 2010 estaba más o menos equilibrada en cuanto a su nivel de capitalización y de endeudamiento. Esto sucede posiblemente porque Eroski lleva a cabo una estrategia de financiación intermedia, es decir, ni muy arriesgada ni muy conservadora. No obstante, en 2011 su estrategia de financiación se ha vuelto un poco más conservadora estando la empresa más capitalizada y menos endeudada.

Cuando nos centramos en su pasivo total, se puede observar que Eroski, en ambos años, tiene sus deudas bastante repartidas entre el largo y el corto plazo y aunque en su evolución en el tiempo ha conseguido reducir su nivel de endeudamiento, siempre tiene un poco más de deuda a largo que a corto plazo. De esto se extrae que la calidad de la deuda no es muy buena, puesto que la empresa posee bastantes obligaciones a corto plazo. Asimismo, cuando se analiza la estructura de dicha deuda con más detenimiento, se extrae que ésta se ha contraído mayoritariamente con entidades de crédito, luego posee carga financiera lo que eleva su coste para la empresa. No obstante, también existe una parte de la deuda a corto plazo que es con proveedores, lo que supone para Eroski la posibilidad de alargar el plazo de pago a sus proveedores mediante la negociación con estos para mejorar la calidad de su deuda. Además, estas obligaciones con los proveedores no poseen carga financiera y por tanto, su coste no es tan negativo.

ANÁLISIS DE LOS RATIOS DE LIQUIDEZ

Para concretar el estudio de la liquidez de Eroski, se va a proceder a analizar los ratios de liquidez general, el ratio de tesorería y el ratio de disponibilidad de la misma detalladamente y contextualizándolos dentro del sector de la distribución. En las siguientes tablas se pueden observar dichos ratios:

Figura 93 - Ratios de liquidez de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL	2,02	1,97
RATIO DE TESORERÍA	1,87	1,82
RATIO DE DISPONIBILIDAD	0,17	0,03

Fuente: elaboración propia

Figura 94 - Ratio de tesorería del subsector de la distribución alimentaria a 2008.

	2008
RATIO DE TESORERIA DEL SECTOR	0,5

Fuente: DBK, SA

El ratio de liquidez general mide la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas a c/p con su activo corriente. En 2010, no tiene problemas de liquidez general sino todo lo contrario, sus activos son casi ociosos y su evolución ha sido a peor, perdiendo los activos de Eroski más rentabilidad por ser ociosos.

El ratio de tesorería mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a c/p con sus activos corrientes y el efectivo. En 2010, evidencia un exceso de liquidez y una posible pérdida de rentabilidad de sus activos. Esta situación se agudiza un poco más en 2011, luego su evolución es a peor.

El ratio de disponibilidad mide la capacidad de la empresa de hacer frente a sus deudas en el corto plazo a partir de su efectivo. En 2010 el ratio indica que el efectivo de la empresa es casi inexistente y por lo tanto, si Eroski tuviera que hacer frente al pago de sus deudas solo con su efectivo tendría problemas para afrontarlo. Sin embargo, su evolución ha sido a mejor aunque el ratio aun no alcanza los niveles correctos de efectivo para una empresa de estas características.

ANÁLISIS DE LOS RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Para concretar también, al igual que en el punto anterior, el estudio del endeudamiento de la empresa, se van a analizar los ratios del mismo detenidamente dentro del marco de su sector. En las siguientes tablas se pueden observar dichos ratios:

Figura 95 - Ratios de endeudamiento de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
RATIO DE ENDEUDAMIENTO.	0,46	0,52
RATIO DE AUTONOMÍA.	1,17	0,89
RATIO DE SOLVENCIA.	2,17	1,89
RATIO DE GASTOS FINANCIEROS/VENTAS.	0,02	0,04
RATIO DE COSTE DE LA DEUDA	0,04	0,07
RATIO COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS	5,59	1,97
RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA.	0,45	0,44

Fuente: elaboración propia

Figura 96 - Ratio de endeudamiento del subsector de la distribución alimentaria a 2008.

	2008
RATIO DE ENDEUDAMIENTO DEL SECTOR	0,65

Fuente: DBK, SA

El ratio de endeudamiento refleja que la empresa está bastante endeudada en 2010, luego el riesgo de no hacer frente a los costes y llegar a quebrar es medio-alto. Su evolución ha sido ha mejor, estando en 2011 poco endeudada. Si se compara este ratio con el del sector, se observa que el nivel de deuda está dentro de lo normal. Por otra parte, esta deuda implica una pérdida de autonomía, es decir, el ratio de autonomía refleja que tiene en 2010 una escasa autonomía en dinero frente a terceros y al año siguiente, al descender la deuda mayor autonomía. Eroski esta por ello poco capitalizada en 2010, pero evoluciona a mejor.

El ratio de solvencia mide la capacidad para hacer frente a la totalidad de sus deudas y también se denomina “Distancia a la quiebra”. En 2010 este ratio refleja que la empresa no es muy solvente, aunque no esta próxima a la quiebra, es decir, a 1 y además, evoluciona a mejor. Por cada unidad monetaria que Eroski ha de pagar, la empresa tiene activos en el balance por el valor contable de 2,17 en 2011.

Respecto al ratio de gastos financieros sobre ventas, que representa lo que le cuesta a la empresa que otras entidades, como puede ser una entidad financiera, le dejen dinero respecto a las ventas, asciende a 0,04 en 2010 y 0,02 en 2011, luego ha disminuido de un año a otro. De su valor se concluye que Eroski posee un gasto financiero bajo, a pesar de que buena parte de sus deudas son con entidades de crédito.

Según el ratio de coste de la deuda se puede averiguar si dichas deudas le van a ser caras o baratas de pagar teniendo en cuenta el coste medio del dinero en 2011 que es del 0,03-0,04. Por tanto, el 0,04 del ratio indica que el coste de la deuda de la empresa es normal y además, su evolución temporal ha sido a mejor ya que en 2010 el coste era caro.

El ratio de cobertura de gastos financieros es bajo, aunque ha mejorado. Eroski no tiene mucha capacidad de soportar este tipo de gasto, pues el ratio asciende a 5,59 en 2011 y cuanto más superior a 1 mayor es la capacidad.

El ratio de calidad de la deuda refleja una calidad intermedia de la misma. Esto sucede porque la empresa tiene bastante repartidas sus deudas entre el corto y largo plazo, casi al 50%. Además, dentro de la deuda a corto plazo, hay una parte que es con proveedores y por tanto no conlleva carga financiera y su coste es barato.

ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Para el estudio del resultado del ejercicio o excedente de la cooperativa se parte del análisis de la cuenta de explotación que recoge la evolución de la empresa durante un periodo determinado de tiempo. Esta estructura se conoce como la cuenta de Pérdidas y Ganancias analítica y se muestra a continuación:

Figura 97 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias analítica de Eroski para 2010 y 2011.

	2011		2010	
Ventas	2.011.081	100%	2.257.354	100%
- Coste de Ventas	-1.510.471	-75,11%	-1.736.822	-76,94%
Margen Bruto	500.610	24,89%	520.532	23,06%
- Gastos de Explotación	-261.593	-13,01%	-253.318	-11,22%
+ Ingresos de Explotación	290.617	14,45%	226.314	10,03%
VAB	529.634	26,34%	493.528	21,86%
- Gastos de Personal	-31.450	-1,56%	-28.568	-1,27%
EBITDA	498.184	24,77%	464.960	20,60%
- Amortizaciones	-46.329	-2,30%	-54.502	-2,41%
- Deterioro	-732	-0,04%	-599	-0,03%
BAII	452.587	22,50%	409.859	18,16%
+ Ingresos Financieros	65.621	3,26%	96.118	4,26%
- Gastos Financieros	-215.995	-10,74%	-184.425	-8,17%
BAI	302.213	15,03%	321.552	14,24%
- Impuesto sobre Sociedades	-6.304	-0,31%	-1.474	-0,07%
RESULTADO DEL EJERCICIO	295.909	14,71%	320.078	14,18%

*Datos en miles de euros.

Fuente: elaboración propia

De este modo la tabla anterior nos permite evaluar:

La evolución de la cifra de ventas es un dato desfavorable para Eroski ya que se produce un descenso aproximado de las ventas de un 2% en el tiempo y, por consiguiente un aumento en igual proporción del coste de las mismas dando como resultado un mayor margen bruto de explotación. En 2010 dicho margen es de 520.532 miles de euros y en 2011, de 500.610 miles de euros o, lo que es lo mismo, un porcentaje sobre ventas del 23,06% para 2010 y del 24,89% para 2011. El concepto de margen bruto representa el valor añadido generado por la actividad principal de la empresa y se obtiene como diferencia entre el importe de las ventas netas y el del consumo (coste de ventas). De esta manera si al margen bruto, le restamos y sumamos respectivamente los gastos/ingresos de explotación necesarios para la actividad normal de la empresa obtenemos el valor añadido bruto que representa la cifra de negocios de la empresa sin tener en cuenta la parte fija del activo (gastos de personal). De este modo se observa un aumento de 4,48% del VAB de un año a otro, dato favorable para la empresa. Asimismo, de lo anterior también se desprende que la estructura de costes de la empresa es flexible, pues la mayoría de sus costes son variables y no fijos.

Por otro lado, si lo que se desea conocer es la rentabilidad operativa proporcionada por el cálculo del EBITDA, se procederá a restar del VAB los gastos fijos, es decir, el gasto de personal. Este margen supone una cifra equilibrada ya que representan el mismo porcentaje sobre ventas en los dos años considerados, aunque ha evolucionado levemente a mejor.

El Beneficio antes de Intereses e Impuestos (BAII), que se obtiene de deducir al EBITDA amortizaciones y deterioros, se ha incrementado en un 4,34% de un año a otro debido a una menor amortización.

Por otra parte, si al BAI se le suman los ingresos y se le restan los gastos financieros se obtiene el Beneficio antes de Impuestos (BAI), el cual, ha disminuido en el tiempo. Esto se debe a que Eroski, de un año a otro, ha necesitado una mayor financiación ajena, por lo que, sus gastos financieros han aumentado más que sus ingresos financieros.

Por último, el beneficio neto, resultado del ejercicio o excedente de la cooperativa, se ha obtenido de deducir al BAI el Impuesto sobre Sociedades. En este caso, Eroski ha obtenido beneficios en ambos años, pero éstos han evolucionado a peor dado el elevado impuesto de sociedades a pagar por la empresa en 2011.

ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE ACTIVOS

El análisis de los ratios de la rotación de activos mide la velocidad en que se renuevan dichos activos o bienes de la empresa, es decir, mide el rendimiento que se obtiene de ellos, su productividad. Por tanto, el valor ideal de estos ratios es que sea lo más elevado posible. A continuación se pueden observar en la tabla anexa:

Figura 98 - Ratios de rotación de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
RATIO ROTACIÓN ACTIVO	0,58	0,58
RATIO ROTACIÓN EXISTENCIAS	13,39	12,36
RATIO ROTACIÓN CLIENTES	302,42	295,89

Fuente: elaboración propia

El ratio de rotación de activo indica como de rentables son los activos para generar ventas, es decir, por cada euro invertido por la empresa cuantas ventas se generan. Este ratio que permanece constante en su evolución refleja que por cada euro invertido por Eroski, la empresa genera unas ventas de 0,58. Es decir, sus activos no son nada productivos.

Respecto al ratio de rotación de existencias, que evoluciona a favor, alcanza un valor de 13,39 en 2011 siendo un poco alto, por lo que las existencias son muy rentables, es decir, generan más ventas con menos inversión en aprovisionamiento de mercaderías.

El ratio de rotación de clientes es alto en ambos años y evoluciona en positivo. Esto refleja que en 2011 la inversión efectuada en clientes por Eroski genera unas ventas elevadas.

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

La rentabilidad económica permite saber la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo, remunerando las inversiones realizadas en los mismos. Para precisar este rendimiento, a continuación, se procede a su descomposición en dos ratios económicos: rotación del activo y margen de ventas, identificando así la estrategia que sigue la empresa.

A continuación se puede observar el cálculo de dicha rentabilidad y sus dos ratios:

Figura 99 - Rentabilidad económica de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
RENTABILIDAD ECONOMICA	0,07	0,05
MARGEN DE VENTAS	0,12	0,08
ROTACIÓN DE ACTIVOS	0,58	0,59

Fuente: elaboración propia

Esta rentabilidad se ha incrementado en el tiempo a causa de un mayor margen de ventas y de una rotación de activos que ha permanecido casi constante.

El margen de ventas mide el beneficio que obtiene la empresa al comercializar sus existencias dado un precio de venta al público con respecto a los costes que incurre para ello. En este caso, es un margen reducido. Por su parte, el ratio de rotación de activos muestra que éstos han perdido rentabilidad frente a las ventas. Por tanto, la empresa sigue una estrategia intermedia (ni de liderazgo en costes ni de diferenciación), ya que posee una rotación muy baja y un margen de ventas ajustado.

La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión realizada por los propietarios. Se trata de una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

Esta rentabilidad debe ser positiva y superior o igual a las expectativas de los accionistas (coste de oportunidad) que dependerá del perfil del accionista inversor. Al igual que la rentabilidad anteriormente descrita, ésta también se descompone en una serie de ratios. Son los siguientes: rotación de activos, margen de ventas, apalancamiento financiero y efecto fiscal.

A continuación se puede observar dicha rentabilidad y su descomposición para los dos años de estudio:

Figura 100 - Rentabilidad financiera de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,02	0,02
ROTACIÓN DE ACTIVOS	0,58	0,59
MARGEN DE VENTAS	0,12	0,08
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,74	1,15
EFEECTO FISCAL	0,40	0,41

Fuente: Elaboración propia

Eroski ha obtenido una rentabilidad financiera baja en 2011 y que además, ha permanecido constante en el tiempo. Por otra parte, dada la estrategia intermedia que emplea Eroski, suponemos que el perfil del accionista inversor en la empresa es intermedio y compararemos la rentabilidad financiera con otro producto similar para este perfil de accionista a fin de comprobar

mejor si realmente es baja, es decir, si es mala o no. En este caso, comparamos la rentabilidad con un plazo fijo a 12 meses que da un rendimiento del 3,10% y en efecto, se concluye que es mala.

Teniendo en cuenta el resultado del ratio de rotación de activos y el de margen de ventas que son los mismos para la rentabilidad económica y la financiera, se van a analizar los otros dos ratios restantes.

El Apalancamiento Financiero (AF) relaciona la deuda de la empresa con los gastos financieros que ocasiona. Se dice que en la empresa se ha producido dicho apalancamiento cuando el ratio es superior a 1 y por tanto, un aumento del endeudamiento genera un aumento mucho mayor de la rentabilidad financiera. En este caso, si que hay AF en 2010 y la deuda propició una mayor rentabilidad, pero no en 2011 al disminuir este ratio en su evolución lo que explica porque la rentabilidad ha permanecido constante.

Para finalizar, el efecto fiscal mide la repercusión que tiene el impuesto sobre sociedades en la rentabilidad financiera de la empresa. En este caso, la presión fiscal ha permanecido casi constante en el tiempo y en 2011 es igual a $1 - 0,40$ que da como resultado 0,60 luego es elevada. Por ello, afecta bastante a la rentabilidad financiera.

ANÁLISIS DEL CICLO DE MADURACIÓN, DEL CICLO DE CAJA Y DEL FONDO DE MANIOBRA

En cuanto al análisis de las necesidades reales y teóricas de financiación de la empresa nos centraremos en el estudio de ciclo de maduración y ciclo de caja. Para ello se va a proceder al cálculo de los plazos del proceso productivo redondeados en días, cuyas cifras se muestran en las tablas siguientes:

Figura 101 - Plazos del proceso productivo de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
PLAZO DE MATERIAS PRIMAS	27	29
PLAZO DE COBRO	17	22
PLAZO DE PAGO	104	113

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestran los mismos plazos pero para el sector al que pertenece Eroski sin redondear para comparar de forma más real las cifras:

Figura 102 - Plazos del proceso productivo del subsector de la distribución alimentaria a 2008.

	2008
PLAZO DE MATERIAS PRIMAS DEL SECTOR	33
PLAZO DE COBRO DEL SECTOR	0,07
PLAZO DE PAGO DEL SECTOR	70

Fuente: DBK, SA

El plazo de materias primas es la frecuencia con que se renuevan estos stocks. En el caso de Eroski es de 27 días en 2011, que comparado con el sector es bastante mejor. Esto le resulta favorable, ya que al tener un plazo menor se consigue acortar el Ciclo de Maduración y por tanto,

las necesidades de financiación teóricas, de las que hablaremos más adelante. Además, la empresa ha conseguido que este plazo evolucione a mejor.

Respecto al plazo de cobro clientes era de 22 días en 2010 y ha pasado a ser de 17 días en 2011, esto supone una mejora. Sin embargo, este plazo es mucho mayor que el del sector que es de 0,07 días, luego Eroski posee una gestión de cobro mala y debe intentar reducirlo, es decir, cobrar lo antes posible de sus clientes.

El plazo de pago a proveedores ha pasado de 113 días en 2010 a 104 días en 2011 y por tanto, ha empeorado, ya que Eroski ha perdido 9 días de financiación. Además, la empresa debe intentar que este plazo sea lo más largo posible, para pagarle lo más tarde que se pueda a sus proveedores. Sin embargo, el plazo de pago del sector es menor al de la empresa, luego aunque ésta deba intentar alargarlo 104 días sigue siendo un dato favorable para Eroski.

El ciclo de maduración es el plazo de días que transcurre desde que se compran las materias primas hasta que éstas son cobradas por los clientes. El objetivo de la empresa es reducirlo al máximo, ya que así, se disminuyen las necesidades de financiación de la empresa. Seguidamente, se puede observar dicho ciclo para Eroski y para el sector:

Figura 103 - Ciclo de maduración de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
CICLO DE MADURACIÓN	44	51

Fuente: elaboración propia.

Figura 104 - Ciclo de maduración del subsector de la distribución alimentaria a 2008.

	2008
CICLO MADURACIÓN SECTOR	34

Fuente: DBK, SA

A la vista de las tablas anteriores, se concluye que la empresa dispone de un ciclo de maduración de 51 días para el 2010 y de 44 para el 2011, es decir, el plazo en recuperar cada euro invertido ha disminuido en el tiempo en 7 días. Además, si lo comparamos con el del sector, nos damos cuenta que dicho plazo es inferior al de la empresa, luego esto es desfavorable.

El ciclo de caja es el periodo de días en que la empresa ha de financiar su explotación, es decir, el plazo que pasa entre que se paga los materiales y se cobra a los clientes. Éste son las necesidades reales de financiación y se puede observar a continuación:

Figura 105 - Ciclo de caja de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
CICLO DE CAJA	-60	-62

Fuente: elaboración propia.

Figura 106 - Ciclo de caja del subsector de la distribución alimentaria a 2008.

	2008
CICLO DE CAJA DEL SECTOR	-36

Fuente: DBK, SA

De lo anterior se desprende que el ciclo de caja es negativo en ambos años, luego se obtiene más financiación de los proveedores que la que se necesita y se dispone de un ciclo de financiación cubierto. Esto es similar a lo que ocurre en el sector, en el que todas las empresas se caracterizan por poder financiarse con un ciclo de caja negativo porque tienen un plazo de pago a proveedores elevado y muy superior a la suma del plazo de cobro al cliente que suele ser al contado.

Para finalizar, se va a estudiar el Fondo de Maniobra (FM) Aparente que hace referencia a la capacidad de hacer frente a los pagos.

Figura 107 - FM Aparente de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
FONDO DE MANIOBRA APARENTE	745.932	882.064

Fuente: elaboración propia.

A priori, observando el FM positivo en ambos años, se puede afirmar que en 2010 la empresa estaba en una situación de equilibrio económico-financiero, pero en 2011 como su FM es superior a su pasivo corriente, en una situación de posible ociosidad.

Dado que en principio no se puede conocer el importe mínimo de FM aparente para el correcto funcionamiento de la empresa porque su análisis es desde un punto de vista estático y no se puede observar la gestión de cobros y pagos, pasaremos a calcular el FM necesario para compararlo con el anterior y ver si se ajusta a la realidad. De esta forma, se obtiene el FM necesario a partir de unos plazos objetivos, en días, que la empresa se fijó en 2011 para su ciclo de caja, lo cuales, coinciden con los del sector y son los siguientes, teniendo en cuenta que el tipo normal de IVA soportado y repercutido por Eroski es del 18%:

- Plazo de almacenamiento: 33
- Crédito concedido a clientes: 1
- Financiación obtenida de proveedores: 70
- Efectivo mínimo: 10% de la financiación obtenida de sus proveedores.

Figura 108 - FM Necesario de Eroski en 2010 y 2011.

	2011	2010
Aprovisionamientos	10.196,73	12.322,74
Cobro	6.501,58	7.297,75
Efectivo mínimo	34.182,17	39.304,52
Proveedores	341.821,66	393.045,20
FONDO MANIOBRA NECESARIO	-290.941,19	-334.120,19

*Datos en miles de euros.

Fuente: elaboración propia.

Una vez comparados los dos fondos de maniobra se observa que el necesario es negativo y el aparente positivo. Luego a la vista del FM necesario (el real) la empresa no tiene necesidades reales de financiación y puede funcionar perfectamente. Además, como el FM aparente es mayor que el necesario, Eroski tiene un superávit en el mismo.

Una vez terminado el análisis económico-financiero se pueden extraer las siguientes conclusiones del mismo. La situación de la empresa que era de equilibrio económico-financiero en 2010 se ha convertido en 2011 en una situación de posible ociosidad, ya que su FM es superior a su pasivo corriente. Dicha situación ha empeorado, como ya se ha comentado, porque Eroski ha llevado a cabo una política desequilibrada basada en una estrategia de financiación intermedia, es decir, ni arriesgada ni conservadora.

Además, se ha observado que la empresa muestra una serie de tendencias muy claras para cada una de las diferentes políticas:

Liquidez

La empresa tiene problemas de liquidez general, ya que ésta es excesiva y por ellos sus activos son ociosos, es decir, pierden rentabilidad. Además, su efectivo es casi inexistente, aunque haya mejorado en 2011, por lo que su capacidad para hacer frente a sus pagos con dinero en efectivo es muy limitada.

Endeudamiento

El ratio de endeudamiento que ha evolucionado a mejor indica que Eroski en 2011 esta poco endeudada, por lo que esta más capitalizada y posee mayor autonomía. Dicha deuda, a pesar de tener buena parte con entidades de crédito, posee una carga financiera baja, una calidad intermedia y un coste normal. Además, la empresa es más o menos solvente, aunque su ratio de cobertura de gastos financieros sea bajo.

Rentabilidad

La rentabilidad económica es bastante reducida, aunque se ha incrementado en 2011 como consecuencia de un mayor margen de ventas y un ratio de rotación de activos constante. Por otro lado, ese margen de ventas es muy ajustado y dicha rotación muy baja, lo que evidencia que la empresa sigue una estrategia intermedia de comercialización de sus productos, es decir, ni de liderazgo en costes ni de diferenciación. Asimismo, la rentabilidad financiera en 2011 es mala, ya que es bastante baja debido a la elevada presión fiscal que soporta la empresa.

5.3.6 MISIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO Y MEDIO PLAZO DE LA EMPRESA

Eroski se estructura en base a dos comunidades: la de socios de consumo y la de socios de trabajo. Ambas comunidades procuran la mejor consecución del objeto social de la cooperativa realizando en común la toma de decisiones en los asuntos generales y centrandó su actividad específica de la siguiente forma:

- Los socios de consumo se ocupan de la formación y defensa de los socios en el área consumista.
- Los socios de trabajo gestionan con autonomía los medios de producción de la empresa y los asuntos prácticos de la vida cotidiana, según las políticas generales marcadas.

Su objeto social es procurar a los socios y familiares de estos, actuando como mera intermediaria, bienes y servicios en las mejores condiciones posibles de calidad, información y precio. Estos bienes y servicios podrán ser adquiridos por la empresa a terceros o producidos por ella misma. Las modalidades serán las siguientes:

- a) De suministro de artículos de consumo, uso, vestido, mobiliario, locomoción y demás elementos propios de la economía doméstica.
- b) De servicios diversos, como financieros o de seguros, energéticos, restaurantes, transportes, hospitalización y otros similares.
- c) De suministros, servicios y actividades para el desarrollo cultural.

MISIÓN

La misión de Grupo Eroski es ofrecer a los consumidores una gama de artículos básicos con la mejor relación calidad-precio y recoge los siguientes aspectos relevantes:

1. Satisfacer al cliente de forma impecable y ser distinguida por presentar una tienda familiar, moderna y atractiva.
2. Ofrecer soluciones eficientes que den respuesta a las necesidades mayoritarias de los consumidores a través de la innovación permanente.
3. Compartir un modelo de empresa que integre a las personas y propicie su desarrollo personal y profesional.
4. Obtener los beneficios que permitan un crecimiento generador de riqueza en las zonas donde está implantada la empresa.
5. Ser una organización socialmente responsable, referente en la promoción y defensa de los derechos e intereses de los consumidores y comprometida con el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

OBJETIVO

El objetivo prioritario de Eroski y sus empleados es la satisfacción de todas y cada una de las necesidades de sus clientes.

META

La meta del grupo es obtener en cada mercado una presencia significativa, consolidando así su posicionamiento. El crecimiento de la participación en cada comunidad autónoma debe poder traducirse en el fortalecimiento de la independencia y en el incremento del valor a largo plazo de la empresa.

VISIÓN

Su visión es ser la empresa de distribución preferida por los consumidores para comprar.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad que asume Eroski es la de fomentar el acceso al consumo del mayor número posible de personas, contribuyendo al desarrollo económico, social, cultural y medioambiental de comunidades autónomas en las que está presente.

VALORES O PRINCIPIOS DE SU ESTRATEGIA

En cumplimiento de su estrategia y desarrollo de su misión, el Grupo Eroski, establece los siguientes cinco valores o principios:

1. Cooperación: Los trabajadores son propietarios y protagonistas, luego ha de producirse la integración activa de los trabajadores en la empresa, favoreciendo su desarrollo profesional y personal. Se fomenta la igualdad de oportunidades y la formación integral y permanente de las personas. Eroski cree en un proyecto que aúna las potencialidades profesionales y el desarrollo personal.
2. Responsabilidad Social: La empresa quiere llevar a cabo una distribución solidaria de la riqueza e implicación con el entorno, contribuyendo a la mejora de la comunidad en la que está presente, reinvertiendo los beneficios en la sociedad y en el medio ambiente. Se trata de compatibilizar la eficacia del negocio con el desarrollo sostenible, considerando las interacciones de sus productos, servicios y/o actividades con todas las partes interesadas, lo que incluye tanto al colectivo de personas que forma parte de Eroski y los clientes como al entorno en el que opera.
3. Valor consumidor: Es el compromiso de Eroski en defensa de la salud y seguridad de los consumidores a través de una oferta de productos sanos, saludables, seguros y respetuosos con el medio ambiente mediante una política de comunicación transparente, útil y bidireccional. Su natural vocación hacia el consumidor se traduce en el protagonismo del mismo en el proyecto empresarial.
4. Participación: Una de las principales diferencias entre la cooperativa Eroski y el resto de empresas del sector con distinta forma jurídica es la participación de sus trabajadores en la misma. Dicha participación se estructura en los siguientes ejes de la empresa:
 - En el capital: los empleados como socios de la empresa aportan capital y esto les da derecho a participar en la gestión y en los resultados.
 - En la gestión: intervienen en la planificación anual de los objetivos propios y globales de la empresa y en la toma de decisiones.
 - En los resultados: el 40% de los beneficios se reparten entre los socios.
5. Innovación: Renovación permanente a través de la búsqueda y aplicación de soluciones que satisfagan las necesidades de los diferentes consumidores. Eroski cree que la innovación en cualquier ámbito de su actuación es necesaria para el progreso empresarial y para adaptarse a las expectativas que su actividad genera en la sociedad y en los consumidores.

A continuación se muestra la imagen que usa la empresa para simular como sus valores están todos orientados hacia una misma estrategia y organizamos en base a esos cinco pilares que encajan como fichas de un puzle.

Figura 109 – Valores o principios de la estrategia de Eroski.



Los objetivos generales de la empresa a corto y medio plazo para cumplir con los valores o principios de su estrategia son:

1. **Crecimiento**: La empresa tiene el objetivo de crecer de forma continua en el tiempo de manera orgánica y en base a alianzas estables con ganaderos, agricultores, fabricantes industriales de materias primas y operadores nacionales e internacionales para enriquecer su oferta e incrementar su poder de negociación con los proveedores locales en sus compras.
2. **Diversificación**: Pretende promover nuevos formatos comerciales para acompañar al cliente en sus nuevas necesidades y reforzar sus negocios principales, que en este caso son sus hipermercados y supermercados.
3. **Diferenciación**: Eroski va a desarrollar atributos de diferenciación:
 - Apostando por sus marcas propias o blancas.
 - Apostando por la modernidad y las nuevas tecnologías. Es el caso de las plataformas modernas (sistemas de radiofrecuencia), el etiquetado electrónico masivo, los sistemas para el mantenimiento de la cadena de frío en plataformas y transporte, la renovación de TVPs, la prueba piloto del supermercado del futuro en Vitoria (etiquetas electrónicas, caja automática), etc.
 - Ofreciendo nuevas soluciones.

- Siendo especialistas en productos frescos. Esto lo lleva a cabo la empresa colaborando estratégicamente con proveedores de productos frescos mediante:
 1. El compromiso firme de compra de cantidades y calidad con duración superior a un año. Renovación regular con preaviso.
 2. El aseguramiento de precio sin sufrir las fluctuaciones de mercado.
 3. El desarrollo conjunto de producto.
 4. El aseguramiento de las condiciones fitosanitarias y medioambientales o de alimentación de los animales.
- Trabajando por el compromiso social.
- Colaborando con productores y pequeñas y medianas empresas del entorno.
- Garantizando la calidad de sus productos.
- Potenciando el desarrollo profesional.

5.3.7 ANÁLISIS DEL CATÁLOGO DE PRODUCTOS

El Grupo Eroski es una empresa privada con fines lucrativos y fundamentalmente alimentaria, que lleva a cabo las siguientes actividades: preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución manipulación, venta, suministro y servicio de productos alimentarios. Por lo que, en general si hablamos de su producto hay que referirse al producto alimentario, aunque sin olvidar el resto de su oferta de artículos.

Según el Código Alimentario Español (CAE) un producto alimentario o alimento, refiriéndonos a producto alimentario como artículo de consumo, es:

“Todas aquellas sustancias o productos de cualquier naturaleza, sólidos o líquidos, naturales o transformado que, por sus características, aplicaciones, componentes, preparación y estado de conservación fueran susceptibles de ser habitual e idóneamente utilizados para la normal nutrición humana, como fruitivos o como productos dietéticos, en casos especiales de alimentación humana.”

En el catálogo de productos de Eroski se han de distinguir productos de dos tipos respecto a con que dos tipos de marcas se ofertan:

- Productos de marca de proveedor o fabricante. Son los productos fabricados por los proveedores y que se venden con la marca de los mismos.
- Productos de marca de distribuidor, Marca Blanca o propia de la empresa. Son los que Eroski compra a sus proveedores y vende bajo su propia marca. Actualmente, dispone de más de 2500 productos supeditados a sus 1516 marcas registradas.

En julio de 1977 Eroski lanzó al mercado seis productos de marca propia, denominados por aquel entonces Productos de Marca Blanca, por el color de sus envases, que constituyeron el primer paso en la carrera de las marcas blancas. Su objetivo principal era ofrecer a los consumidores una gama de artículos básicos con la mejor relación calidad-precio.

De 1981 a 1984 se produce un período de gran despliegue en el que Eroski cuenta con 200 referencias en el mercado. En la etapa desde 1984 a 1989 se aborda el lanzamiento de los

productos de marca propia en nuevas secciones, en este caso, la de bazar y textil. Es un periodo de consolidación en el que Eroski cuenta con casi 800 referencias. Entre 1989 y 1994, los Productos Blancos se transforman en Productos de Marca Eroski.

En 2005 se procede a denominar a la marca Eroski y su desarrollo fue una de las estrategias que marcó el ejercicio 2005-2006. La apuesta de la empresa por esta estrategia comercial ha dado como resultado la renovación de más de 3.000 referencias permanentes en alimentación y no alimentación. Desde entonces, más de 1.600 marcas han pasado a formar parte del catálogo de productos de Eroski. El listado casi completo de las marcas registradas por Eroski se puede observar en los anexos.

Eroski, a diferencia de otras empresas como la cadena de supermercados Mercadona y al igual que Día y Carrefour, utiliza principalmente una estrategia de monomarca basada en el uso del nombre de la empresa para denominar a todos los productos de marca propia que se ofertan en sus establecimientos. Por ello, la empresa posee la marca general Eroski para sus artículos.

No obstante, ha creado más marcas propias, en las cuales, siempre tras el uso de la denominación Eroski suele añadir un segundo nombre que identifica a que segmento específico del público objetivo de la empresa va dirigida esa gama de productos. Habitualmente ese segundo nombre suele exaltar alguna característica esencial de los mismos. Por ejemplo: Eroski Natur para productos alimenticios naturales y Eroski Sannia para productos de alimentación saludables.

Por otra parte, cabe añadir que en los últimos años ha creado varias marcas nuevas para productos no alimentarios que no prolongan su estrategia de monomarca como Belle para perfumería, Visto Bueno para textil y Ecron para electrodomésticos y aparatos de imagen y sonido, entre otros.

Los productos de marca propia de Eroski son elaborados por fabricantes líderes a los la empresa selecciona después de que hayan superado unos estrictos controles de calidad tanto de sus instalaciones como de sus productos. Además, dichos productos gozan de una doble garantía, ya que son analizados y controlados por Eroski y sus fabricantes para ofrecer a sus clientes la máxima calidad y seguridad.

Las características de los productos de marca Eroski son:

- Los mejores productores. Los fabricantes de los productos Eroski son líderes en su sector, están homologados por Eroski y seleccionados por su capacidad de innovación permanente.
- "Ventajas plus". Los productos Eroski aportan ventajas extra: denominaciones de origen, mejoras medioambientales y en seguridad, etc...
- Doble control. La calidad de todos los productos es analizada y controlada por Eroski y por sus fabricantes.
- Igual o mejor calidad a las marcas líderes de cada sector y a unos precios más competitivos.
- Excelentes valoraciones en cata adaptada a los gustos del mercado.

Las principales marcas blancas del Grupo Eroski son:

EROSKI

Es la marca general de la empresa para sus productos.



EROSKI BASIC

Se trata de la marca básica de la empresa para cientos de productos, base de la dieta diaria de las familias, que se comercializan a precios bajos permanentes y con calidad garantizada.

Eroski Basic se lanzó al mercado en 2010 a causa del bajo consumo por parte de las familias a raíz de la situación económica mundial, con el objetivo de ofrecer la máxima relación calidad-precio.

Con esta marca, la empresa trata de ofrecer el máximo ahorro a sus clientes, pero sin renunciar a su compromiso con la calidad, manteniendo así las características fundamentales de los productos y por tanto, su sabor. Además, son productos sin grasas vegetales parcialmente hidrogenadas (las grasas menos saludables) que ofrecen información para clientes con dietas especiales como los celíacos y tienen incorporado el semáforo nutricional que proporciona mayor y mejor información sobre aquellos nutrientes que influyen de manera directa en la salud. Un ejemplo de dichos productos son: el atún en aceite de girasol variedad “albacora” (la máxima calidad de atunes claros), las mermeladas elaboradas con un 57% de fruta, las patatas fritas en aceite de girasol, etc.



Eroski Basic también es precio pues la empresa compra a escala internacional, aliada a otros distribuidores europeos líderes, para ofrecer la mayor calidad al mejor precio y elimina todos los elementos superfluos generando un ahorro en el transporte de los productos y trasladando todo esto al precio.

EROSKI MAESTRO

Eroski Maestro se lanzó al mercado en 2005 para sustituir a la marca Consumer Maestros Jamoneros nacida en 1998. Se trata de una marca para productos de charcutería de calidad superior con un estilo tradicional, compuestos con la mejor materia prima y con un método de elaboración más artesanal.

La marca cuenta con productos cárnicos como: jamón serrano con 14 meses de curación, jamón cocido lentamente, jamón asado a la leña, chorizo cular, chorizo de Salamanca, paleta de Teruel, pechuga de pavo natural asada y el recién incorporado salchichón cular. A esta gama, se añadieron en 2006 quesos de una sola variedad de leche como el rulo de cabra, semicurado de cabra y semicurado de oveja y quesos con mezclas de leche en sus distintas curaciones: semicurado, curado y viejo.

EROSKI NATUR

Es la marca propia de la empresa para sus productos frescos y naturales de alta selección y calidad con la que se oferta al cliente carnes, pescados, frutas y hortalizas con garantía de origen y sabor, asegurando una trazabilidad total desde el origen hasta el punto de venta.

Los productos frescos Eroski Natur se caracterizan por su:

- Sabor: La empresa hace hincapié en aquellas fases de la producción que afectan directamente a sus cualidades organolépticas.
- Natural: Con una producción integrada y que respeta el medio ambiente y



sin conservantes ni aditivos, son productos seleccionados a partir de las mejores técnicas de crianza y alimentación animal.

- Origen: Eroski selecciona los mejores orígenes.
- Denominación: Incluyen el nombre y diversa información en castellano, euskera, catalán y gallego.

EROSKI SABORES TRADICIONALES

Eroski Sabores tradicionales ofrece una selección de productos de alimentación que por su Denominación de Origen gozan de gran reconocimiento y constituyen un importante patrimonio cultural y gastronómico. Un ejemplo de esto es la horchata, bebida tradicional de la Comunidad Valenciana.

EROSKI SANNIA

En septiembre de 2011, la empresa presenta Eroski Sannia para productos más saludables que ayudan a cuidarse sin renunciar al sabor y que se podrán encontrar en hipermercados y supermercados Eroski y supermercados Caprabo este verano a precios notablemente competitivos.

La gama Eroski Sannia es una contribución más del grupo a la mejora de los desequilibrios de la nutrición occidental caracterizados por una ingesta excesiva de azúcar, grasas y sal, que incrementan el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares y promover la obesidad. Para ello, su departamento de Calidad lleva trabajando en el proyecto desde hace dos años.

Son alimentos de consumo diario, a los que se les han rebajado en un 25-30% el azúcar, la grasa o la sal, con respecto a su equivalente de marca Eroski. Además, se incluyen productos enriquecidos con ingredientes funcionales como la fibra, las vitaminas y minerales, Omega 3 o los esteroides que ayudan a reducir el colesterol y no contienen ni colorantes artificiales, ni OGMs, ni grasas trans (grasas vegetales parcialmente hidrogenadas). La empresa ha garantizado las propiedades organolépticas teniendo en cuenta los perfiles nutricionales elaborados por la EFSA (Autoridad de Seguridad Alimentaria) de la Unión Europea.

EROSKI SELEQTIA

La nueva gama de productos gourmet Eroski Seleqtia está formada por los artículos más selectos o exquisitos al mejor precio. Son productos aromáticos, sabrosos y con una cuidada presentación que han sido avalados por la Unión Española de Catadores, expertos en el análisis sensorial de alimentos.



ECRON

Esta marca, de venta exclusiva en hipermercados Eroski, contiene aparatos de imagen y sonido y todo tipo de electrodomésticos Clase A que permiten al cliente equipar su hogar de una manera económica y ecológica.

ECRON

VISTO BUENO

Para sus productos textiles de venta solo en hipermercados Eroski, la empresa cuenta con la marca Visto Bueno con colecciones exclusivas diseñadas por prestigiosos modistos, excelentes calidades y acabados y una garantía de 12 meses.

**CHEROKEE**

Los productos textiles para niños y niñas los oferta Eroski bajo la marca Cherokee, de venta sólo en hipermercados de la empresa.

**ROMESTER**

Son productos deportivos o material deportivo, de venta sólo en hipermercados Eroski.

**BELLE**

Belle es la marca de productos de cuidado facial, corporal y capilar, maquillaje y accesorios, depilación, perfumería y complementos para sus clientes.

**MAN BY BELLE**

Esta marca comprende la perfumería para hombres.

BELLE PROFESSIONAL

Se trata de productos específicos para el cabello de Eroski.

Por otra parte, Eroski ha incluido en su oferta productos para personas que siguen una dieta especial, es el caso de los celíacos. Dichos artículos incluyen un distintivo en su envase (el de la imagen de la derecha). Estas personas son aquellas que sufren una intolerancia permanente al gluten. Se trata de la enfermedad crónica intestinal más frecuente en España, donde hay casi 400.000 personas celíacas, de las cuales solo 40.000 tienen diagnosticada la dolencia. Los celíacos deben seguir una dieta estricta sin gluten durante toda la vida.



Los productos de marca Eroski para celíacos se han ido incrementando en el tiempo y destacan por su calidad y precio, ya que son entre un 20% y un 50% más económicos que los de otros fabricantes. En esta iniciativa para apoyar a las personas con intolerancia al gluten, Eroski cuenta con el apoyo de la FACE (Federación de Asociaciones de Celíacos de España), que incluye la propuesta de Eroski en sus publicaciones.

En el catálogo de productos de Eroski existen varias líneas de negocios, son las siguientes:

1. *Línea de alimentación*, que constituye la principal fuente de ingresos del grupo. Engloba todo tipo de productos y suministra tanto marcas conocidas y de prestigio como sus marcas blancas. Ofrece productos naturales, dietéticos, sin gluten, bajos en sal, más saludables, gourmet, sin gluten, etc.
Las diferentes categorías o secciones dentro de esta línea son: Aliños y condimentos, Arroz y legumbres, Azúcar y edulcorantes, Cereales, Pescados y mariscos, Carnes (ahumados, elaborados, cerdo, conejo, ternera, pollo...), Frutas y hortalizas, Verduras, Sopas y Caldos, Huevos, Harinas, Pastas y pizzas, Leche y productos lácteos (batidos, postres lácteos, quesos, horchatas, natas, yogures mantequillas y margarinas...), Congelados (helados, salteados...), Conservas, Platos preparados, Productos dietéticos, Golosinas, Pan y bollería (Pastelería y tartas, Picos y rosquilletas...), Galletas, Patés y untables, Dulces y salaos, Aperitivos (aceitunas, frutos secos, papas y snacks...), Sopas y caldos, Purés, Fiambres y embutidos, Chocolates, Aceites, Especies, Mantecados y polvorones, Turrone, Mazapán, Bombones, Caramelos y Chiclos, De herboristería y Alimentos especiales.
2. *Línea de bebidas*: Aguas, Refrescos, Zumos, Cafés e infusiones, Vinos, Cervezas, Cavas y sidras, Energéticos, Isotónicos, Licores, Licores sin alcohol y Sangrías.
3. *Línea de bebés*: Alimentación infantil, Baño, Pañales, Puericultura y Toallitas.
4. *Línea de cosméticos, higiene personal y perfumería*: Champús y geles, Desodorantes, Baño, Colonias y perfumes, Maquillaje y complementos, Cepillos y pastas de dientes, Enjuagues bucales, Gominas, Lacas, Tintes, Afeitado, Protección e higiene íntima, Protectores solares, Cosméticos, Compresas y tampones y Cremas y demás productos de cuidado facial y corporal.
5. *Línea de droguería y limpieza del hogar*: Lavavajillas y friegasuelos, De desinfección, Ambientadores, Insecticidas, Bayetas, Detergentes y suavizantes para ropa, Sanitarios, Productos para piscinas, Lejías, Limpiadores del hogar, Útiles de limpieza y Fuego y velas.
6. *Línea de complementos del hogar*: Herméticos, Papel de regalo y Pilas.
7. *Línea de animales*: Alimentación para animales (gatos, perros, pájaros, roedores, peces...) y Complementos.
8. *Línea de electrónica*:
 - Fotografía: Cámaras digitales, Tarjetas de memoria, Cargadores y baterías, Bolsas, Objetivos, Otros accesorios de cámaras, Marcos digitales, Impresoras fotográficas, Trípodes, rótulas y accesorios, Telescopios y Prismáticos.
 - Informática: Ordenadores de sobremesa, Ordenadores portátiles, Monitores TFT/LCD, Impresoras, iPads, PDAs, Libros electrónicos, Antenas GPS, Redes, Memorias USB, Discos duros, Periféricos, Componentes, Calculadoras, Software, Accesorios, Consumibles y Máquinas de oficina.
 - Videojuegos: Consolas, Videojuegos, Videoconsolas y Accesorios.
 - Imagen: TV LCD, TV LED, TV Plasma, Televisión Digital, Soportes TV, LCD y Plasma, Lectores de DVD, Grabadoras de DVD y CD, Lectores de Blu-Ray, Videoproyectores y Accesorios de imagen.
 - Sonido: MP3, Lectores MP4 (Audio/Vídeo), iPod, Accesorios de sonido, Radios, CDs, Radios HI FI, Home Cinema, Altavoces y Car Audio.
 - Telefonía/GPS: Telefonía móvil, Navegadores GPS y Telefonía Fija.

9. *Línea de electrodomésticos*: Neveras, Lavadoras, Pequeños electrodomésticos, Termos eléctricos, Calentadores de gas, Climatización, Microondas, Vinotecas, Aparatos de cocina, Menaje y Aparatos de cuidado personal (secadores, depiladoras, máquinas de afeitar...).
10. *Línea de productos deportivos*: Bicicletas, Vehículos a Batería, Fitness, Tenis de Mesa y Recreativos.
11. *Línea de hogar*: Muebles y Decoración, Colchones y Bases, Mueble Jardín, Barbacoas y Bricolaje y Ropa de hogar.
12. *Línea de juguetes*: Todo tipo de juguetes. Este tipo de productos aumenta su presencia en determinadas épocas de año, sobretodo en Navidad.
13. *Línea de textil*: Camisas, Camisetas, Faldas, Vestidos, Vaqueros y pantalones, Medias y leggins, Bufandas y pañuelos, Ropa interior, Jerseys, Guantes y gorros, Zapatos, Zapatillas y deportivas.
14. *Línea de textil infantil*: Camisas, Camisetas, Faldas, Vestidos, Vaqueros y pantalones, Medias y leggins, Bufandas y pañuelos, Guantes y gorros, Ropa interior, Jerseys, Zapatos, Zapatillas y deportivas.
15. *Línea de material de oficina*: Papel, Bolígrafos y rotuladores, Destruidores de documentos, Carpetas, Libretas y Pósts.
16. *Línea de productos financieros*:
 - Finanzas: Tarjetas, Préstamos personales y Financiación.
 - Seguros: Coche, De excesos y Hogar.
17. *Línea de productos para vehículos de motor*: Aceites para el motor, Neumáticos, Fundas para el asiento y para el coche.
18. *Línea de Gasolinera*: Carburantes.
19. *Línea de productos de óptica*: Gafas, Lentillas, Fundas y Complementos.
20. *Línea de Viajes*.
21. *Línea de librería y papelería*: Libros, Comics, Papel, Agendas y libretas, Bolígrafos y plumas, Correctores, Gomas de borrar, Lápices y sacapuntas, Portaminas y minas, Rotuladores, Blocs de notas, Calculadoras, Clips y chinchetas, Grapadoras y perforadoras, Papeleras, Tijeras y cúters, Tizas, Material para manualidades y Accesorios.

El catálogo de servicios de Eroski se ve favorecido por la reducción de gastos de la empresa en intermediarios. Está formada por los siguientes servicios:

- Parking gratuito
- Custodia de bolsos
- Reparto a domicilio
- Pedido telefónico
- Compra on-line mediante Internet en Eroski Online
- Servicios financieros

- Servicio de viajes
- Servicio de asistencia técnica en las líneas de electrónica y electrodomésticos.
- Servicio de repostaje para el vehículo
- Posibilidad de devolución de productos defectuosos o que no alcanzan las expectativas del cliente.
- Teléfono gratuito de atención al cliente
- Temperatura climatizada de las instalaciones

Respecto a la calidad de su catálogo de productos, Eroski quiere hacer de la misma su mayor garantía, por ello ha obtenido las siguientes certificaciones de calidad:

Figura 110 - Certificaciones de calidad obtenidas por Eroski respecto a sus productos, centros, plataformas logísticas y negocios a 2011.

TIPO	ACREDITACION	NORMA / ORGANISMO
Productos	Pollo Consumer-Natur	UNE-EN ISO 45011
	Pollo Vegetal Consumer Natur	AENOR
	Tenera Consumer-Natur	Regl. 1760/2000 AENOR
Centros	Transformación Cárnicos Zorroza	UNE-EN ISO 9002 AENOR EN 45001 ENAC
	Laboratorio	
	Hipermercado Garbera (Gipuzkoa) Hipermercado Max Center (Bizkaia) Hipermercado Zalla (Bizkaia)	Cumplimiento servicios BUREAU VERITAS
	Hipermercado Artea (Bizkaia) Hipermercado Pamplona (Navarra) Supermercado Consum H. Diago(Valencia)	UNE-EN ISO 14.001 AENOR
	Central de Compras	UNE-EN ISO 9001:2000 Servicio de atención de incidencias a usuarios
Plataformas	Mercancías generales (Elorrio)	Q Plata calidad de la gestión por Euskalit (Fundación Vasca para la calidad en la gestión). UNE 81900 EX AENOR
	Centro de Producción de Aceites Oilian	UNE-EN ISO 9001:2000
	Productos Frescos (Pinto- Madrid)	UNE-EN ISO 9002 AENOR
	Productos Frescos (Vitoria)	
	Productos Frescos (Amorebieta y Beralko- Bizkaia)	
Productos Frescos (Quart de Poblet y Mercavalencia)		
Productos Frescos (La Coruña)		
Negocios	Negocio de Viajes Eroski	Q Calidad Turística Instituto para la Calidad Turística Española
		UNE-EN ISO 9001:2000 Diseño y desarrollo de viajes vacacionales

Fuente: Informe Social Eroski

5.3.8 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Según G. Johnson, K. Scholes y R. Whittington, 2010 la Matriz Boston Consulting Group o BCG es uno de los métodos más utilizados para estudiar el equilibrio de la cartera de negocios o productos de una empresa. Consiste en un método gráfico de análisis cuya finalidad es ayudar a priorizar recursos entre las distintas áreas de negocios de Eroski o Unidades Estratégicas de

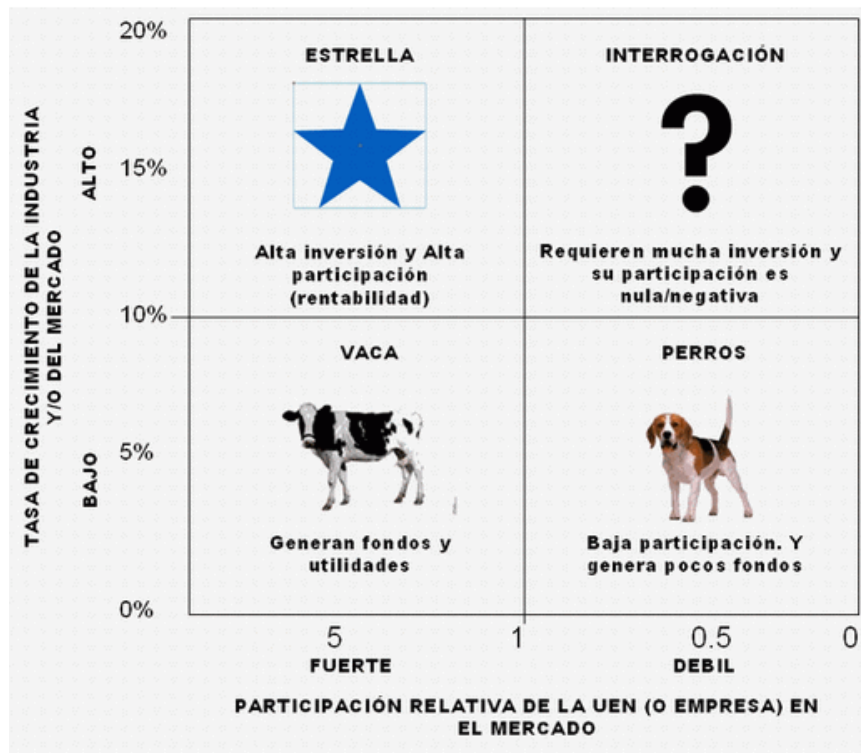
Negocio (UEN), es decir, en qué negocios debe invertir o mantener sus inversiones, en cuales desinvertir y cuales eliminar de su cartera (abandonar).

Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono (estrella, vaca, interrogación y perro).

Las variables críticas de la Matriz BCG son el crecimiento del mercado (crece muy rápido si lo hace más de un 10% anual) y la cuota del mercado, es decir, cuanta cantidad de producto se vende dentro de las distintas UEN.

A continuación se puede observar una ilustración de dicha matriz:

Figura 111 - Matriz Boston Consulting Group (BCG).



Fuente: www.monografias.com

Respecto al caso particular de Eroski, dado que cada producto podría considerarse un UEN y la empresa posee gran variedad en su oferta, se van a agrupar dichos productos por unidades de negocio según la clasificación de la Matriz BCG para analizar esas unidades intentado evitar errores o ineficiencias.

ESTRELLA

La unidad de negocio estrella de Eroski contiene todos aquellos productos de marca blanca que ofrece al mercado y que han sido muy bien valorados por su relación calidad-precio por parte de sus clientes. Se trata de un negocio en el que ha invertido muchos recursos para obtener la cuota de mercado actual, pero en el que también existe un fuerte crecimiento de mercado, por lo que es previsible que con el tiempo disminuyan esos costes.

Este negocio está formado por productos donde el cliente no percibe casi diferencia respecto a la relación calidad-precio de los de marca de fabricante. Un ejemplo de esto son: cosméticos y productos de higiene como las toallitas desmaquillantes marca Eroski, etc.

INTERROGACIÓN

El negocio interrogación está constituido por aquellos productos situados en un mercado creciente, pero que tienen una cuota todavía reducida. En este tipo de negocio, Eroski realiza una gran inversión, sin saber si recuperará el valor de la misma y obtendrá beneficios.

Éste incluye los nuevos productos de marca blanca lanzados por Eroski que si que cuentan con un mercado, ya que se adaptan a las nuevas necesidades de los clientes, pero que aún no se han ganado la confianza de éstos, o tal vez, éstos no perciben una relación calidad-precio lo suficientemente alta como para adquirirlos y ganar así cuota de mercado. Un ejemplo claro de dichos productos son: los precocinados como la lasaña fresca y los productos dietéticos Eroski, entre otros.

VACA

El tipo de negocio vaca está formado por aquellos productos que tienen una elevada cuota en un mercado maduro, donde el crecimiento es reducido pero estable. Esa alta cuota de mercado implica que estos productos deberán ser generadores de fondos a la vez que se mantienen constantes los costes unitarios que estarán por debajo de los de la competencia. Por ello, no es necesario que Eroski realice fuertes inversiones, permitiéndose financiar los negocios estrella e interrogación.

Esta UEN incluye los productos de marca de fabricante que a pesar de no crecer mucho más, cuentan con una amplia cuota de mercado debido a la relevancia que han adquirido en éste con el paso del tiempo. Los ejemplos más significativos son: los productos de ColaCao, Coca-Cola y Kellogg's.

PERRO






La unidad de negocio perro son esos productos de marca blanca de la empresa que cuentan con una reducida cuota en un mercado estático o en declive, donde el crecimiento va a ser también pequeño. Esto se debe a que dichos artículos no han sido aceptados por la mayor parte del mercado, dado que el valor esperado no ha sido el realmente logrado.

Esta UEN es la peor combinación posible para invertir recursos, ya que los productos generan pocos ingresos. Un ejemplo de ello son: los refrescos de cola y cerveza marca Eroski Basic.

Seguidamente, se muestra cómo quedaría la matriz de Eroski, de la cual se derivan cuatro estrategias de cartera que la empresa debe llevar a cabo:

- a) Aportar dinero a los productos interrogación.
- b) Mantener la inversión de los productos vaca de la empresa.
- c) Continuar reinvertiendo en los productos estrella.
- d) Desinvertir o eliminar los productos que dan pérdidas, denominados perros.

Figura 112 - Matriz BCG de Eroski a 2012.

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ESTRELLA  Toallitas desmaquillantes Eroski	INTERROGACIÓN  Lasaña Fresca Boloñesa Eroski
	VACA   	PERRO  Refresco de Cola Eroski Basic
CUOTA RELATIVA DE MERCADO		

Fuente: elaboración propia

5.3.9 DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

- Gran número de establecimientos y proximidad al cliente: El elevado número de supermercados y su cercanía al hogar de los clientes hace posible que éstos no tengan que hacer grandes desplazamientos, además de que tienen, más o menos cerca, un gran número de hipermercados.
- Marca Blanca: Las marcas que ofrece la empresa (Eroski, Eroski Basic, Eroski Natur...) tienen una gran aceptación entre sus clientes por la buena relación calidad-precio de sus productos.
- Economicidad: Sus precios son sensiblemente inferiores a los de otros establecimientos, sobre todo, los de su gama de productos Eroski Basic.
- Reparto a domicilio: Los clientes disponen de un servicio de reparto a domicilio, que permite a los clientes realizar su compra y pedir que se la lleven a su hogar o pueden utilizar el servicio de Eroski on-line.
- Publicidad: Eroski dispone de recursos suficientes como para poder invertirlos en campañas publicitarias lo que es una fortaleza. Además, de que a diferencia de Mercadona, puede atraer a clientes más rápidamente pues poseen información acerca de la variedad, calidad y precio de los productos antes de entrar en un establecimiento de la empresa.

- Devolución: La empresa ofrece la posibilidad de devolver los productos que están defectuosos o bien no convengan al cliente. Esto hace disminuir el temor del cliente a equivocarse en la compra, ofreciendo un claro valor añadido.
- Gestión de cobro y pago: El hecho de cobrar instantáneamente al cliente y de pagar al proveedor más tarde, le permite utilizar estos recursos y sacarles rendimiento, además de darle liquidez.
- Acuerdos a largo plazo con los proveedores: Gracias al compromiso mutuo entre Eroski y sus proveedores, la empresa se beneficia de esta ventaja competitiva que con el tiempo le permitirá poder negociar mejor las condiciones de obtención de los productos que desea ofertar.
- Políticas de desarrollo sostenible en aquellos lugares donde está presente la empresa, lo que fortalece su imagen corporativa de empresa responsable socialmente y alienta a los clientes a comprar en un establecimiento que comparte sus pensamientos e ideas.
- Eroski favorece la dinamización de las economías locales donde se implanta al priorizar la contratación de persona que viven en dichas localidades y ofertar productos tradicionales de las mismas como es el caso del ternasco de Aragón.
- Eroski es una de las 250 empresas grandes del subsector con una cifra de ventas de más de 20 millones de euros y 44.000 personas aproximadamente, por lo que su experiencia de 42 años en el sector la avala y le da prestigio de cara a los consumidores y proporciona empleo a muchos habitantes del país.
- Eroski representa, actualmente en España, el mayor ejemplo de empresa multiformato que ofrece productos y servicios de gran consumo a sus clientes, lo que la diferencia frente a la competencia.
- Eroski es especialista en el tratamiento de los productos frescos, los cuales tiene una gran calidad y una presentación excepcional.
- Fundación Eroski: Eroski ha fortalecido su imagen a través de su fundación, a la cual destina anualmente el 10% de sus beneficios y que se dedica a mantener informado al consumidor, a procurar el desarrollo sostenible de su empresa respecto al medio ambiente, a la innovación y a llevar a cabo iniciativas sociales importantes.
- Los consejeros y consejeras de Eroski no perciben remuneración alguna por su cargo, dato que supone un menor gasto para la empresa.
- Esta muy comprometida con la salud de los consumidores y esto potencia su buena imagen y el consumo de sus productos. Prueba de ello es el nuevo etiquetado de sus productos de marca blanca con el denominado Semáforo Nutricional, su campaña contra la obesidad infantil, la retirada de las grasas trans de sus productos y la creación de su nueva línea de productos Eroski Sannia, alimentos de consumo diario, a los que se les han rebajado en un 25-30% el azúcar, la grasa o la sal, con respecto a su equivalente de marca Eroski y alimentos enriquecidos con fibra, vitaminas y minerales, Omega 3 o esteroides que ayudan a reducir el colesterol y que no contienen ni colorantes artificiales, ni OGMs, ni grasas trans.
- Eroski oferta bienes de primera necesidad lo que supone una fortaleza en la actual situación de recesión económica del país, ya que éstos se siguen demandando aunque disminuya la renta del consumidor pues son básicos para llevar una buena dieta alimentaria, frente a empresas competidoras como Hipercor que ofertan productos de lujo no tan asequibles por lo clientes cuando ven mermado su poder adquisitivo.
- Los hipermercados y supermercados Eroski son los predilectos en el País Vasco, Navarra, Cantabria y La Rioja, mientras Vegalsa consolida su liderazgo en Galicia y las Islas

Baleares. Esto supone una ventaja competitiva para la empresa en dichas comunidades autónomas españolas.

- Gestión de colas: Eroski cuenta con una ventaja competitiva respecto a empresas competidoras como Día o Consum, ya que dispone de un gran número de cajas en sus establecimientos que son abiertas a medida que se van incrementando las colas de los clientes.
- Conocimiento profundo del cliente.
- Reinversión permanente en mejores precios.
- Mayor horario de servicio.
- Buena aceptación de sus marcas propias por parte de los consumidores.
- Amplio aparcamiento gratuito.
- Optimización de su cadena logística.
- La carga financiera de sus deudas es baja.
- Reinversión permanente de sus beneficios.

DEBILIDADES

- No especialización del servicio: el cliente principal de Eroski son las familias. No ofrece un servicio especializado a restaurantes, hoteles, etc. que necesitan un servicio diferente al de los clientes normales (en cuanto a cantidad y variedad) ya que prefieren centrarse en una gran cantidad de clientes que realizan su compra diariamente, aunque ésta sea menos importante.
- Escasa variedad de marcas: En los supermercados de Eroski no hay una gran variedad de marcas para cada uno de los productos, sólo se dispone de la marca blanca y dos marcas más que la dirección considera que son las más solicitadas. Esto puede provocar que si el cliente es fiel a una marca que Eroski no ofrezca decida realizar la compra en otros establecimientos. Sin embargo, en los hipermercados hay mayor variedad. Se trata de una debilidad no muy agudizada, pues Eroski trabaja día a día por ampliar su oferta lanzando nuevas referencias de productos y diferenciarse así, ante la competencia.
- Publicidad: Eroski a diferencia de una sus principales empresas competidoras (Mercadona), si que necesita realizar publicidad para dar a conocer sus productos y atraer clientes. Luego esto es una debilidad pues emplea unos recursos que podría invertir en otros aspectos más rentables.
- No apertura los domingos y festivos: Eroski tiene un gran número de competidores que sí ofrecen un servicio en festivos. Esto puede hacer mermar las ventas de la empresa en detrimento de la competencia.
- Existencia de productos perro en sus lineales: se trata de productos con cuota de mercado muy baja o nula y que se encuentran en un mercado de poco crecimiento y Eroski los mantiene en sus lineales incluso obteniendo pérdidas ya que prácticamente no se venden, por lo tanto son considerados una debilidad en la cartera de productos de la empresa. Este es el caso por ejemplo de la cerveza o los refrescos de cola Eroski Basic.
- Baja calidad de ciertos productos de marca blanca: algunos productos de las diferentes marcas propias de Eroski aún no cumple los estándares de calidad que les permiten igualarse a las primeras marcas con las que se les compara.
- Eroski ha pesar de ocupar el tercer puesto en el mercado de distribución alimentario español y el quinto puesto si se realiza un ranking en función de parámetros como mayor variedad de productos, mejores precios, mejor atención al cliente, mejor trato al personal,

- mayor compromiso medio ambiental o mejor tratamiento en productos frescos, no destaca en especial en ninguno de dichos aspectos a diferencia de sus empresas competidoras.
- Necesidad de desplazamiento y tiempo, sobre todo por parte de los clientes que deseen realizar sus compras en los hipermercados Eroski, los cuales, se sitúan en la periferia de las ciudades y no están tan próximos como lo supermercados de la empresa.
 - Servicio complementario mejorable: es el caso de la inexistencia de cajas rápidas o especiales para mujeres embarazadas y el servicio no gratuito de entrega a domicilio.
 - Mal enfoque del comercio electrónico y la promoción vía Internet: El supermercado online de Eroski no se sitúa entre los tres primeros del mercado y esto puede que se deba a que la empresa, así como si que se promociona en Facebook de manera muy eficiente, lo hace mucho menos en Twitter, ni siquiera posee perfil en Tuenti y no emplea demasiados recursos en blogs etc.
 - Atención al cliente deficitaria para muchos consumidores.
 - Trato al cliente no personalizado.
 - Situación económico-financiera de posible ociosidad por la cual sus activos están perdiendo rentabilidad.
 - Baja rentabilidad financiera y económica.
 - Muchas existencias o stock en el almacén, lo que provoca mayores costes.

5.3.10 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS: MATRIZ MEFI

Para construir la matriz de evaluación de los factores internos o MEFI se han tenido en cuenta los factores internos de la empresa, las fortalezas y las debilidades.

Figura 113 - Matriz MEFI de Eroski a 2012.

	Ponderación 0-1	Clasificación 1-4	Resultado Ponderado
Fortalezas			
Gran número de establecimientos y proximidad al cliente	0,12	3	0,36
Marca blanca	0,19	4	0,76
Economicidad	0,17	4	0,68
Reparto a domicilio	0,06	2	0,12
Devolución	0,03	1	0,03
Publicidad	0,09	3	0,27
Debilidades			
No especialización del servicio	0,05	3	0,15
Escasa variedad de marcas	0,14	4	0,56
No apertura los domingos y festivos	0,07	3	0,21
Publicidad	0,08	2	0,16
TOTAL	1		3,3

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la ponderación de los factores, se ha tenido en cuenta que la empresa posee mayor número de fortalezas que de debilidades y que además, es más importante seguir potenciando las fortalezas que posee, ya que no ha de descuidarlas aunque intente solucionar sus debilidades. La ponderación es de 0 a 1, otorgando a los valores conforme se aproximan a 1 un mayor peso.

A la hora de clasificar los factores, se ha realizado en escala de 1 a 4 dependiendo de su importancia e influencia en la empresa.

Realizada la matriz se observa que se cumple que todas las ponderaciones sumen 1 y el resultado ponderado de la misma es 3,3. Este valor, situado por encima de la calificación promedio de 2,5 significa que la empresa está resolviendo sus debilidades y que las fortalezas tienen mucho potencial y pueden utilizarse para aprovechar oportunidades que ofrezca el mercado. Las estrategias llevadas a cabo por Eroski hasta el momento están dando buenos resultados.

5.4 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este apartado, se va a determinar la mejor estrategia a seguir por el Grupo Eroski en relación a sus tres objetivos primordiales, empleando para ello un proceso de toma de decisiones mediante el Método Analítico Jerárquico o AHP.

Como se ha comentado anteriormente en este estudio sobre la empresa Eroski, los tres objetivos generales a corto y medio plazo de la misma para cumplir con los valores de su estrategia son los siguientes:

1. CRECIMIENTO

El crecimiento de la empresa son las modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente a como era en su estado anterior, es decir, se han producido tanto aumentos en cantidad y dimensión como cambios en sus características internas y estructura económica y organizativa. Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados, etc.

Por tanto, el concepto de crecimiento engloba dos vías fundamentales, por las cuales, la empresa puede prosperar:

- Crecimiento interno o patrimonial, se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, aumentando así su capacidad.
- Crecimiento externo o financiero, se lleva a cabo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes.

Sin embargo, dado que el concepto de crecimiento es tan amplio se van a trazar las estrategias que puede llevar a cabo Eroski teniendo en cuenta lo que la empresa define como objetivo general de crecimiento. En este caso, la empresa limita dicho concepto a crecer de forma continua en el tiempo de manera orgánica y en base a alianzas estables con ganaderos, agricultores, fabricantes industriales de materias primas y operadores nacionales e internacionales, todo esto con el fin de incrementar sus ventas y reducir sus costes al poder aumentar su poder de negociación en las compras realizadas a proveedores.

En consecuencia, para intentar alcanzar dicho objetivo de crecimiento puede llevar a cabo las siguientes estrategias:

1. Establecer alianzas a largo plazo con proveedores y operadores nacionales e internacionales del mercado de la distribución alimentaria para obtener mejores condiciones de compra.
2. Estudiar la posibilidad de una integración vertical con operadores logísticos o fabricantes de materias primas del mercado de distribución de alimentos.
3. Intensificar las estrategias actuales de internacionalización y hacer prospecciones de nuevas operaciones en nuevos mercados.

Una vez establecidas las estrategias anteriores, es necesario comprobar si a priori es viable por parte de Eroski llevar a cabo e implementar cualquiera de las mismas, dada la situación de

recesión económica del país que ha repercutido considerablemente en el subsector de la distribución alimentaria y la economía de las familias, las cuales, ante el descenso de su poder adquisitivo han disminuido su consumo en alimentos.

Desde el punto de vista de la situación económico-financiera de Eroski, implementar cualquiera de dichas estrategias es viable, ya que la empresa, aunque en su momento se vio afectada por la crisis y la posterior recesión económica que incrementó su nivel de endeudamiento, en la actualidad se ha recuperado e incluso tiene un exceso de liquidez. Es por ello que necesita invertir recursos para obtener rentabilidad y que sus activos dejen de ser ociosos. Asimismo, desde el punto de vista del cliente, cabe decir que son buenas vías para intentar crecer en número de ventas pues en el caso de la primera reduce costes de compra lo que se traducirá en una bajada del precio de sus productos, en la segunda Eroski tendrá un mayor control sobre el canal de distribución y por tanto sobre su producto y en la tercera, el cliente dispondrá de una mayor gama de establecimientos diferentes entre los que escoger donde realizar su compra, lo que supone muchos clientes potenciales para la empresa.

2. DIVERSIFICACIÓN

La diversificación es el proceso por el cual la empresa comienza a ofertar nuevos productos y/o se introduce en nuevos mercados mediante adquisiciones o alianzas o a través de la inversión directa en nuevos negocios o actividades. El motivo por el cual las compañías se diversifican es la búsqueda de alianzas o una reducción del riesgo global de la empresa.

Existen dos tipos de diversificación dependiendo de si existe algún tipo de relación entre los negocios antiguos y nuevos de la empresa, son los siguientes:

- Diversificación relacionada: se basa en la búsqueda de sinergias entre las antiguas y las nuevas actividades de la empresa, lo que puede deberse a una similitud tecnológica o a semejanzas en los modelos de comercialización. Asimismo, la diversificación relacionada se puede dividir en:
 - Integración vertical: supone para la empresa la entrada en negocios de los que se provee, por ejemplo fabricando las mercaderías necesarias para el proceso productivo de su antiguo producto y pasando así a ser su proveedor, lo que es conocido como integración hacia atrás, o bien convirtiéndose en su propio cliente al entrar en negocios en los que participaba su producto como la fabricación de nuevos bienes y servicios, o la distribución del mismo, lo que se conoce como integración hacia delante.
 - Integración horizontal: la nueva actividad estará colocada en la mitad de todo el embrollo en el mismo nivel de las actividades que ya tiene la empresa, es decir, supone añadir productos o servicios sustitutivos o complementarios a la actividad de la empresa.
- Diversificación no relacionada: no existe ninguna relación entre las actuales y nuevas actividades de la empresa. Su objetivo es financiero, ya que no busca aprovechar habilidades o buscar sinergias sino que persigue una reducción del riesgo global de la empresa.

Eroski con su objetivo general de diversificación pretende promover nuevos formatos comerciales para acompañar al cliente en sus nuevas necesidades y reforzar sus negocios principales, que en este caso son sus hipermercados y supermercados. Por tanto, esto lo puede conseguir a través de las siguientes estrategias:

1. Entrar a nuevos mercados de productos no alimentarios.
2. Desarrollar nuevos formatos comerciales para introducirse en nuevos segmentos del mercado de la distribución alimentaria.

Respecto a si es viable llevar a cabo cualquiera de dichas estrategias de diversificación, la situación económico-financiera de posible ociosidad de Eroski y su exceso de liquidez general, salvo en efectivo, lo permite e incluso se podría decir que es lo adecuado. Además, desde el punto de vista del atractivo para los consumidores, es muy favorable para ellos ya que, en los dos tipos de estrategias a seguir, va a suponer un mayor poder de elección del establecimiento a dónde acudir a realizar sus compras en función de sus necesidades personales.

3. DIFERENCIACIÓN

La diferenciación consiste en que la empresa intenta distinguirse del resto de empresas competidoras del subsector de la distribución de alimentos en algunos aspectos ampliamente apreciados por los consumidores. Para ello escoge uno o más atributos que juzgue importantes y distintos a los de la competencia y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Así, la empresa consigue con la diferenciación ver premiada su singularidad con el hecho de poder poner un precio más alto a sus productos, ya que los clientes lo van a pagar.

La empresa que logre obtener y sostener la diferenciación tendrá unos beneficios por encima de la media de los obtenidos por el resto de empresas de dicho subsector, si su precio alto supera los costes adicionales en que incurre por su singularidad. En conclusión, su objetivo es conseguir la paridad de costes o una proximidad con sus competidores, para lo cual reduce costes en todas las áreas que no afecten a la diferenciación. Si la empresa desea fijar un precio elevado a sus productos, deberá ser verdaderamente única en algo o ser percibida como tal por sus clientes.

La diferenciación brinda protección en contra de la competencia porque los clientes son leales a las marcas propias de la empresa y porque disminuye la sensibilidad de éstos al precio. No obstante, con esta táctica la empresa también está expuesta a una serie de riesgos:

- El diferencial de costes entre las empresas competidoras de costes bajos y la empresa crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca. A cambio de grandes ahorros, los consumidores están dispuestos a sacrificar algunas características, servicios o parte de la imagen que representan los productos de la empresa.
- Desaparece la necesidad del factor de diferenciación entre los consumidores cuando, por ejemplo, se vuelven más refinados.
- La imitación disminuye la diferenciación percibida por los clientes, fenómeno que suele presentarse a medida que la industria madura.

En este caso, Eroski define el concepto de diferenciación como querer distinguirse de entre su competencia desarrollando aún más los aspectos o atributos en que puede diferenciarse para así incrementar sus ventas y por tanto, su cuota de mercado. Para ello, puede seguir las siguientes estrategias:

1. Optimizar la relación calidad-precio de sus productos de marcas blancas.
2. Invertir en nuevas líneas de productos de marca blanca.
3. Reforzar su modelo de comunicación con el cliente.
4. Invertir en innovación e implementación de nuevas tecnologías.
5. Especializarse, es decir, intensificar el esfuerzo en su campo de actividad actual.
6. Invertir en formación para el personal y procurar su desarrollo profesional.

No obstante, dado el elevado número de estrategias que puede realizar Eroski para intentar diferenciarse frente a la competencia se va a priorizar entre ellas, dejándolas reducidas de seis a tres, con el fin de concretar más sus acciones en este campo. Por tanto, las estrategias más importantes que puede adoptar la empresa para conseguir este objetivo general son:

1. Optimizar la relación calidad-precio de sus productos de marcas blancas.
2. Reforzar su modelo de comunicación con el cliente.
3. Especializarse, es decir, intensificar el esfuerzo en su campo de actividad actual.

En cuanto a si es viable llevar a cabo cualquiera de dichas estrategias de diferenciación, tal y como ya se ha explicado anteriormente y desde el punto de vista de la situación económica-financiera de la empresa es totalmente factible llevar a cabo inversiones para obtener rentabilidad. No obstante, dado que Eroski debe hacerlo con cautela para no endeudarse demasiado de nuevo, las estrategias de invertir en innovación e implementación de nuevas tecnologías, en formación para el personal y en nuevas líneas de productos puede que no sean las más idóneas desde el punto de vista del coste, dado que requieren una fuerte aportación de recursos.

Sin embargo, no es, en cierta medida, una situación económica y para el consumidor adecuada del todo para que Eroski consiga su objetivo de diferenciación, ya que éste se lleva a cabo con el fin de distinguirse de la competencia y mejorar el posicionamiento dentro de la industria gracias a poder incrementar el precio de los productos que se ofertan. Y esta subida de precios si es muy brusca puede producir un efecto contrario y provocar un descenso aún mayor de las ventas de la empresa, dado que las familias no poseen mayor poder adquisitivo en la actualidad.

Una vez analizados los tres objetivos generales de la empresa y las estrategias que puede llevar a cabo Eroski para conseguir alcanzar cada uno de ellos, se va a estudiar cuales de dichas estrategias debe seguir realmente para cumplir cada objetivo. Además de conocer, cual es la mejor estrategia a implantar y por tanto, a que objetivo general le va a dar prioridad en el corto y medio plazo la empresa. Esta información se va a estudiar mediante un proceso de toma de decisiones basado en el modelo del Método Analítico Jerárquico o AHP del profesor Thomas L. Saaty, 1980.

A continuación, se muestra una tabla con los objetivos generales y las estrategias que ha considerado la empresa para cada uno de ellos:

Figura 114 - Matriz de objetivos y estrategias de Eroski a 2012 para llevar a cabo el Método Analítico Jerárquico (AHP).

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer alianzas a largo plazo con proveedores y operadores nacionales e internacionales del mercado de la distribución alimentaria para obtener mejores condiciones de compra. 2. Estudiar la posibilidad de una integración vertical con operadores logísticos o fabricantes de materias primas del mercado de distribución de alimentos. 3. Intensificar las estrategias actuales de internacionalización y hacer prospecciones de nuevas operaciones en nuevos mercados.
Diversificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrar a nuevos mercados de productos no alimentarios. 2. Desarrollar nuevos formatos comerciales para introducirse en nuevos segmentos del mercado de la distribución alimentaria.
Diferenciación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar la relación calidad-precio de sus productos de marcas blancas. 2. Reforzar su modelo de comunicación con el cliente. 3. Especializarse, es decir, intensificar el esfuerzo en su campo de actividad actual.

Fuente: elaboración propia

El primer paso del Método Analítico Jerárquico será calcular las matrices pareadas tanto de los objetivos como de las estrategias a llevar a cabo para alcanzarlos.

A continuación, se muestra la matriz pareada de los objetivos generales, siendo “Crecimiento” A, “Diversificación” B y “Diferenciación” C.

Figura 115 - Matriz pareada de los objetivos de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).

	A	B	C	VECTOR PROPIO
A	1	9	3	0,6716
B	1/9	1	1/5	0,0629
C	1/3	5	1	0,2654
CR	2,81%	< 5%		$\Sigma = 1$

Fuente: elaboración propia

Seguidamente, se pueden observar las tres matrices pareadas de las estrategias para cada objetivo general de la empresa, dónde “Establecer alianzas a largo plazo con proveedores y operadores nacionales e internacionales del mercado de la distribución alimentaria para obtener mejores condiciones de compra” es A, “Estudiar la posibilidad de una integración vertical con operadores logísticos o fabricantes de materias primas del mercado de distribución de alimentos” es B, “Intensificar las estrategias actuales de internacionalización y hacer prospecciones de nuevas operaciones en nuevos mercados” es C, “Entrar a nuevos mercados de productos no alimentarios” es D, “Desarrollar nuevos formatos comerciales para introducirse en nuevos segmentos del mercado de la distribución alimentaria” es E, “Optimizar la relación calidad-precio de sus productos de marcas blancas” es F, “Reforzar su modelo de comunicación con el cliente” es G y “Especializarse, es decir, intensificar el esfuerzo en su campo de actividad actual” es H.

Figura 116 - Matriz pareada de las estrategias para el objetivo de Crecimiento de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).

	A	B	C	D	E	F	G	H	VECTOR PROPIO
A	1	1	3	5	4	4	2	1	0,2175
B	1	1	3	5	4	4	2	1	0,2175
C	1/3	1/3	1	5	5	1/5	1/3	1/2	0,0812
D	1/5	1/5	1/5	1	1/4	1/5	1/4	1/7	0,0248
E	1/4	1/4	1/5	4	1	1/3	1/4	1/2	0,0468
F	1/4	1/4	5	5	3	1	1	1	0,1331
G	1/2	1/2	3	4	4	1	1	2	0,1446
H	1	1	2	7	2	1	1/2	1	0,1346
CR	9,88%	<10%							$\Sigma = 1$

Fuente: elaboración propia

Figura 117 - Matriz pareada de las estrategias para el objetivo de Diversificación de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).

	A	B	C	D	E	F	G	H	VECTOR PROPIO
A	1	1	1/3	1/8	1/8	1/6	1/6	1/4	0,0244
B	1	1	1/3	1/8	1/8	1/6	1/6	1/4	0,0244
C	3	3	1	1/2	1/2	1/3	1/3	1	0,0761
D	8	8	2	1	1	1	1/2	4	0,1963
E	8	8	2	1	1	1	1/2	4	0,1963
F	6	6	3	1	1	1	1	1/2	0,1509
G	6	6	3	2	2	1	1	1/2	0,1954
H	4	4	1	1/4	1/4	2	2	1	0,1361
CR	8,34%	<10%							$\Sigma = 1$

Fuente: elaboración propia

Figura 118 - Matriz pareada de las estrategias para el objetivo de Diferenciación de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).

	A	B	C	D	E	F	G	H	VECTOR PROPIO
A	1	1	1/3	1/3	1/2	1/7	1/8	1/9	0,0271
B	1	1	1/3	1/3	1/2	1/7	1/8	1/9	0,0271
C	3	3	1	4	4	3	2	1/3	0,1889
D	3	3	1/4	1	1	1/5	1/5	1/7	0,0476
E	2	2	1/4	1	1	1/5	1/5	1/7	0,0413
F	7	7	1/3	5	5	1	2	1/3	0,1704
G	8	8	1/2	5	5	1/2	1	1/3	0,1528
H	9	9	3	7	7	3	3	1	0,3448
CR	6,82%	<10%							$\Sigma = 1$

Fuente: elaboración propia

Una vez calculadas las distintas matrices pareadas se procede a la ponderación final con el propósito de conocer la empresa que estrategia ha de seguir o llevar a cabo en el corto y medio plazo para poder cumplir con los tres objetivos generales que se ha fijado, es decir, crecer, diversificarse y diferenciarse. Para ello, se multiplican los vectores propios de las matrices pareadas de las estrategias para cada objetivo general con el vector propio de la matriz pareada de los objetivos, obteniéndose la ponderación general de todas las estrategias que debe sumar 1 tal y como sucede. Este proceso se puede observar a continuación:

Figura 119 – Ponderación general de todas las estrategias de Eroski, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).

0,2175	0,0244	0,0271			0,1548
0,2175	0,0244	0,0271			0,1548
0,0812	0,0761	0,1889		0,6716	0,1095
0,0248	0,1963	0,0476	x	0,0629	= 0,0416
0,0468	0,1963	0,0413		0,2654	0,0547
0,1331	0,1509	0,1704			0,1441
0,1446	0,1954	0,1528			0,1500
0,1346	0,1361	0,3448			0,1905
					$\Sigma = 1$

Fuente: elaboración propia

La ponderación de mayor valor (subrayada anteriormente en negrita) corresponde a la estrategia que ha de desarrollar e implementar Eroski para cumplir con los mencionados tres objetivos generales de la misma. En este caso, es la estrategia “Especializarse, es decir, intensificar el esfuerzo en su campo de actividad actual” (la denominada H).

5.5 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

A la vista de los resultados obtenidos con el Método Analítico Jerárquico o AHP empleado en el apartado anterior se va a seleccionar la mejor estrategia a seguir por Eroski en la actualidad, priorizando el orden de las restantes como información muy valiosa para que la empresa, una vez implementada la estrategia elegida a día de hoy, conozca las futuras estrategias a seguir.

Una vez realizada la determinación de las estrategias de Eroski y tras observar las ponderaciones generales de las mismas, se ha afirmado que la estrategia a seguir por la empresa es la H: “Especializarse, es decir, intensificar el esfuerzo en su campo de actividad actual”.

No obstante, con el fin de concretar más los resultados obtenidos de llevar a cabo el Método Analítico Jerárquico y que éstos sean de mayor utilidad para la empresa, se va a construir una tabla que recoge todas las estrategias de manera priorizada. A partir de ella, Eroski puede conocer que estrategias debe implementar en un futuro, tras llevar a cabo la de especialización en primera instancia, para seguir mejorando su cuota de participación en el mercado de distribución alimentario español. Dicha tabla resumen es la siguiente:

Figura 120 – Tabla priorizada de las estrategias a implementar por Eroski en el futuro, obtenida con el Método Analítico Jerárquico (AHP).

	ESTRATEGIAS	PONDERACIÓN
1.	Especializarse, es decir, intensificar el esfuerzo en su campo de actividad actual.	0,1905
2.	Establecer alianzas a largo plazo con proveedores y operadores nacionales e internacionales del mercado de la distribución alimentaria para obtener mejores condiciones de compra.	0,1548
3.	Estudiar la posibilidad de una integración vertical con operadores logísticos o fabricantes de materias primas del mercado de distribución de alimentos.	0,1548
4.	Reforzar su modelo de comunicación con el cliente.	0,1500
5.	Optimizar la relación calidad-precio de sus productos de marcas blancas.	0,1441
6.	Intensificar las estrategias actuales de internacionalización y hacer prospecciones de nuevas operaciones en nuevos mercados.	0,1095
7.	Desarrollar nuevos formatos comerciales para introducirse en nuevos segmentos del mercado de la distribución alimentaria.	0,0547
8.	Entrar a nuevos mercados de productos no alimentarios.	0,0416

Fuente: elaboración propia

Cabe comentar de la tabla anterior que la estrategia número dos “Establecer alianzas a largo plazo con proveedores y operadores nacionales e internacionales del mercado de la distribución alimentaria para obtener mejores condiciones de compra” y la número tres “Estudiar la posibilidad de una integración vertical con operadores logísticos o fabricantes de materias primas del mercado de distribución de alimentos” se pueden llevar a cabo indistintamente por ese orden de importancia o al revés, ya que sus ponderaciones son iguales.

5.6 DESARROLLO Y CUANTIFICACIÓN DE LA MEJOR ESTRATEGIA

En este apartado, se van a desarrollar y cuantificar los recursos que sean necesarios para llevar a cabo la implementación de la estrategia escogida, detallando como se va a hacer y cuando.

La estrategia a desarrollar e implementar por Eroski es, como ya hemos mencionado anteriormente, la de “Especializarse, es decir, intensificar el esfuerzo en su campo de actividad actual” que consiste en que la empresa ha de concretar las acciones a llevar a cabo en el mercado actual para desempeñar su actividad comercial de la manera más eficiente y rentable, obteniendo así un mayor crecimiento en el mercado, mayor grado de diversificación y sobre todo, una diferenciación que atraiga al cliente y le permita distinguirse bastante de la competencia. Esto incluye su relación con los clientes, proveedores y empleados.

La especialización consiste en que la empresa incremente su actividad en la misma línea de productos, lo cual implica una cierta continuidad respecto a la situación de partida. No obstante, dicha especialización puede seguir varias vías, en base a las cuales se van a establecer los objetivos tácticos a implementar por Eroski en este campo, son las siguientes:

- Penetración en el mercado: la empresa busca aumentar las ventas de su producto en el mercado actual, llegando a más clientes o aumentando el gasto de los clientes actuales mediante mejoras de calidad. También incrementando la inversión en publicidad y promoción, reduciendo los precios... Por ejemplo, Eroski puede intentar captar nuevos clientes a través de ofertas, promociones y regalos, entre otras medidas.
- Desarrollo de productos: la empresa busca necesidades no satisfechas o no de la manera adecuada, denominadas nichos de mercado, y crea para ellos nuevos productos, generalmente mediante adaptaciones más o menos sustanciales de otros ya existentes. El típico ejemplo de esto es el de las distribuidoras y fabricantes de alimentación que adaptan sus productos para diferentes tipos de consumidores (cereales para niños, para adultos, para mujeres que quieren mantener la línea...).
- Desarrollo de mercados: introduciendo sus productos actuales en nuevos mercados geográficos. Esto puede precisar ciertas adaptaciones del producto (precio, características, publicidad, canal de distribución...) al nuevo mercado. Por ejemplo, distribuidoras de alimentos que intentan introducir sus productos en aquellas regiones españolas o comunidades autónomas en las que aun no están implantadas con el fin de expandirse por toda la geografía española e incrementar, por tanto, su número de clientes.

Para el desarrollo de esta estrategia Eroski va a responder a una serie de cuestiones generales:

1. ¿QUÉ HAY QUE HACER?

La empresa debe establecer una serie de objetivos tácticos o específicos para llevar a cabo dicha estrategia no debiendo olvidar que ha de invertir únicamente en aquello que beneficie y

aporte valor añadido al cliente y mejore su relación con el trabajador y el proveedor a fin de obtener un mayor beneficio.

Dichos objetivos tácticos son:

1. Incrementar la productividad de los trabajadores, especializando a los empleados en las tareas o funciones de los puestos de trabajo que ocupan en la empresa mediante formación adecuada y concreta.
2. Reforzar la especialización de Eroski en el tratamiento de los productos frescos.
3. Desarrollar una nueva línea de productos de marca blanca que se concentre o especialice en un grupo específico de clientes. Este es el caso del desarrollo de su nueva línea de productos Sannia dirigida a aquellos consumidores preocupados por los efectos de su alimentación en su salud, no obstante Eroski debe seguir desarrollando más estos productos e invirtiendo recursos para obtener una ventaja competitiva importante. Para ello, debe tener en cuenta que dichos productos, aunque pueden ser de un precio un poco más elevado en relación al resto de artículos ofertados con sus marcas blancas, deben tener una relación calidad-precio aceptable y por eso, es necesario reducir los costes de la empresa.
4. Optimizar la logística para reducir costes y mejorar la distribución de los productos estrechando aún más los acuerdos a largo plazo que esta llevando a cabo Eroski con sus proveedores, especialmente con aquellos que ofertan productos de gran calidad y con denominación de origen. Un ejemplo de ello es la reciente venta de ternasco de Aragón en los establecimientos de la empresa.
5. Implementar nuevos puntos de venta o establecimientos en mercados geográficos nacionales dónde la empresa no está implantada o en los cuales, la oferta alimentaria es más reducida al haber pocos establecimientos entre los que poder escoger el consumidor dónde llevar a cabo sus compras. En la actualidad, Eroski podría introducirse en las comunidades autónomas de las Islas Canarias y la Comunidad Valenciana, donde su presencia es inexistente e incrementar su número de establecimientos en Extremadura, Castilla-La Mancha y Cataluña, dónde su número de hipermercados y supermercados es menor.
6. Ampliar sus esfuerzos en sus actuales estrategias de internacionalización para implementar nuevos puntos de venta en mercados geográficos europeos. En la actualidad, la empresa posee 37 locales comerciales en Francia y 4 en Andorra, países en los que pueden intensificar sus inversiones. Asimismo, los posibles siguientes países a introducirse en un futuro podrían ser Portugal, Alemania o el Reino Unido.

2. ¿QUIÉN ES EL RESPONSABLE DE HACERLO?

Al tratarse de decisiones estratégicas a corto y medio plazo que conciernen a toda la red de valor y al verse afectados los proveedores, los clientes y la propia empresa, el órgano responsable de la alta dirección de llevarlas a cabo será el Consejo de Dirección, aunque siempre bajo el control y la supervisión del Consejo de Administración, encabezado por el presidente de Eroski D. Agustín Markaide.

Dentro del Consejo de Dirección serán los diferentes directores generales implicados los que tendrán que implementar los objetivos tácticos mencionados anteriormente desde el punto de vista del trabajo en equipo y del de llevar a cabo una estrategia de especialización en común o

conjunta. Por tanto, dichos objetivos serán desarrollados por el Director de Desarrollo de Formatos que adaptará si es necesario el formato de los locales comerciales de Eroski al nuevo mercado o nicho en el que se va a introducir la empresa, la Directora Económica-Financiera que se encargará de todo lo relacionado con la financiación, el Director Comercial que desarrollará las nuevas líneas de productos de marca blanca y mejorará el tratamiento de los productos frescos y el Director de Logística que se centrará exclusivamente en la mejora de los canales de distribución. Todos ellos realizarán sus tareas poniendo en común sus medidas y resultados en reuniones con el Director General de este consejo y el presidente de Eroski.

En la tabla adjunta se especifica el nombre de cada uno de las personas implicadas:

Figura 121 - Miembros del Consejo de Dirección de Eroski implicados en el desarrollo de la estrategia de especialización.

D. Agustín Markaide Soraluze	Presidente
D. Javier Amezaga Salazar	Director General
DÑA. Rosa Carabel Di Paola	Directora Económico-financiera
D. Alberto Madariaga Pérez	Director de Logística
D. Amable Próspero Galache García	Director Comercial
D. Mikel Madariaga	Director de Desarrollo de Formatos

Fuente: Informe Anual Gobierno Corporativo 2010 y elaboración propia.

Por otra parte, la Comisión de Estrategias e Inversiones suministrará al Consejo de Dirección y al Consejo de Administración, junto con los documentos elaborados por la Directora Económica-Financiera, los informes y presupuestos necesarios para cuantificar el coste de llevar a cabo esta estrategia de especialización y cada uno de sus objetivos tácticos con el fin de que dichos órganos tomen las mejores decisiones.

En la dirección intermedia, los directores de los distintos departamentos de la empresa convertirán dichos objetivos tácticos o específicos en una serie de objetivos o medidas operativas. Entre ellos, cabe destacar a los directores de tres departamentos muy importantes para llevar a cabo la especialización y que son los siguientes:

- El director del Departamento de Recursos Humanos que será el encargado de incrementar la productividad de los trabajadores especializando los puestos de trabajo y estableciendo cursos de formación.
- El director del Departamento de Marketing que desarrollará la política de precios y la de promoción y publicidad necesaria para dar a conocer a la empresa tanto a nivel nacional como europeo.
- El director del Departamento de Relaciones Externas que estudiará las posibles alternativas de localización de los nuevos puntos de venta de Eroski en Europa.

3. ¿CÓMO LO VA A HACER?

Para cumplir con la medida de incrementar la productividad de sus empleados, Eroski formará a sus directivos con el fin de que motiven diariamente a sus trabajadores. Éstos, a su vez, recibirán cursos de formación para especializarse en las funciones de sus puestos de trabajo y conseguir ser lo más eficientes posible.

A pesar de comercializar productos con marca de fabricante, Eroski presta una especial atención al desarrollo de sus distintas líneas de productos de sus diferentes marcas blancas, por

tanto, dado que su principal estrategia es vender productos con la mejor relación calidad-precio la empresa se verá obligada a implementar una estrategia de rotación, centrándose en aquellos productos que aunque ofrezcan un menor margen unitario se vean traducidos en mayores beneficios. En este proceso de selección de aquellos productos con mayor rotación, Eroski ha ido eliminando algunas referencias de sus lineales, sobre todo en estos tiempos de recesión económica, tendencia con la que la empresa debe seguir en el futuro aunque siempre teniendo en cuenta las necesidades del cliente.

Por otra parte, en aquellos productos cuyas ventas sean muy elevadas se pueden adoptar nuevas formas de venta que permitan bajar sus precios como es el caso de los formatos ahorro, es decir, los envases más grandes o la venta a granel. Asimismo, una medida complementaria esencial será la reducción de los costes de envasado y embalaje que se puede alcanzar modificando el diseño de los envases, la cantidad y el material con el que se va a envasar y disminuyendo los costes asociados al etiquetado, entre otros.

El proceso de logística se puede optimizar sincronizando la llegada de los camiones desde el proveedor con las necesidades de aprovisionamiento de los almacenes de Eroski, reduciendo el tiempo de abastecimiento y los costes de almacenamiento, pudiendo emplear los metros cuadrados sobrantes del almacén para otras funciones que den algún tipo de rendimiento a la empresa.

Mejorar los acuerdos de larga duración con los proveedores y establecer nuevos acuerdos fructíferos para ambas partes con los que se puedan minimizar los costes de fabricación de los productos para repercutir las posibles mejoras en sus procedimientos y las bajadas de los precios en las materias primas a los precios de venta de los productos finales.

La implantación de nuevos establecimientos dentro y fuera de España se va a llevar a cabo mediante el encargo a diferentes empresas consultoras de la realización de estudios de mercado en busca de nichos o de nuevos mercados potenciales. En estos estudios se tendrán en cuenta a la hora de elegir localizaciones potenciales para los nuevos puntos de venta, las características técnicas que permitan una distribución y una logística adecuada, pero no muy costosa.

4. ¿CUÁNDO SE VA A HACER?

Los objetivos tácticos de la estrategia de especialización se van a llevar a cabo de manera continua en el tiempo, es decir, como parte de un proceso de mejora constante para la empresa y que se prolongará en el tiempo todo lo que sea necesario.

Por otra parte, la mayoría de los costes de implementar los objetivos tácticos anteriores van a ser asumidos por los proveedores. Eroski deberá hacer frente únicamente a los costes que proceden de la formación de personal, los que se deriven de las mejoras de la logística interna, de los estudios de mercado realizados por las empresas consultoras y de la construcción y acondicionamiento de los nuevos locales comerciales.

5.7 CONTROL

Finalmente, se desarrollará quién se va a encargar de realizar el control de la estrategia implementada y cómo lo hará para comprobar si se está implantando correctamente y si está funcionando.

Para que la implantación de los objetivos tácticos de la estrategia de especialización se haga correctamente y que éstos cumplan con los resultados previstos por la empresa es necesario que ésta lleve a cabo un proceso de control mediante una serie de indicadores del mismo de manera individual, es decir, sobre cada uno de dichos objetivos.

Todo este proceso de control se realizará de forma paralela al establecimiento de cada uno de dichos objetivos y por tanto, se hará de manera continua en el tiempo, observando y midiendo con los citados indicadores de control como máximo cada 3 meses.

En la siguiente tabla se puede observar para cada uno de los objetivos tácticos de dicha estrategia quien es la persona responsable de realizar el control sobre los mismos y cómo se va a hacer, es decir, con que indicadores de control se va a medir si dichos objetivos se están cumpliendo o no o si se están obteniendo los resultados adecuados.

OBJETIVOS TÁCTICOS	RESPONSABLE DEL CONTROL	INDICADOR DE CONTROL
Incrementar la productividad de los trabajadores.	Director del Departamento de Recursos Humanos	Porcentaje del incremento de las ventas por empleado tras recibir los cursos de formación respecto a antes de recibirlos. Porcentaje de la reducción de los tiempos de espera por parte del cliente. Porcentaje de trabajadores contratados respecto a los contratados con anterioridad.
Reforzar la especialización en el tratamiento de los productos frescos.	Director Comercial	Controles de calidad sobre: el grado de frescura al llegar el producto al punto de venta, la presentación del producto, la temperatura y la higiene o limpieza del lineal.
Desarrollar una nueva línea de productos de marca blanca que se concentre o especialice en un grupo específico de clientes.	Director Comercial	Porcentaje de crecimiento de las ventas en el tiempo desde el lanzamiento de la línea de productos. Porcentaje de aceptación por parte del cliente de los productos. Encuestas a clientes sobre si los nuevos productos satisfacen sus necesidades.
Optimizar la logística para reducir costes y mejorar la distribución de los productos estrechando aún más los acuerdos a largo plazo con los proveedores.	Director de Logística	Observación directa en el almacén de los horarios, fechas de entrega y albaranes de los productos suministrados por los proveedores. Controles de calidad a la llegada de los productos al almacén. Exigencias de cumplimiento por parte de la empresa a los proveedores bajo penalización.

Implementar nuevos puntos de venta en mercados geográficos nacionales.	Director de Desarrollo de Formatos	<p>Porcentaje de crecimiento de las ventas en el tiempo desde la apertura de cada local comercial.</p> <p>Porcentaje de aceptación por parte del cliente de los productos ofertados.</p>
Ampliar sus esfuerzos en sus actuales estrategias de internacionalización para implantar nuevos puntos de venta en mercados geográficos europeos.	<p>Director de Desarrollo de Formatos</p> <p>Director del Departamento de Relaciones Externas</p>	<p>Porcentaje de crecimiento de las ventas en el tiempo desde la apertura de cada local comercial.</p> <p>Porcentaje de aceptación por parte del cliente de los productos ofertados.</p>

Fuente: elaboración propia

6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

CONCLUSIONES

En los últimos años, a consecuencia de la crisis económica de 2008 y la posterior recesión del país, situación que ha afectado por primera vez de manera considerable al subsector de la distribución alimentaria, el consumo de las familias ha descendido bastante. Esto ha originado un incremento de la competitividad entre las empresas distribuidoras de alimentos para sobrevivir y/o crecer, es decir, obtener beneficios en el mercado y que cada vez más, las empresas hayan de diferenciarse de su competencia y especializarse en su actividad para ser lo más eficientes y rentables posible. Asimismo, esta situación ha acentuado la exigencia de una mayor relación calidad-precio de los productos por parte del cliente, lo que ha propiciado el gran desarrollo de las marcas blancas o marcas de distribuidor.

En este contexto, destaca el Grupo Eroski, empresa que ha sabido salvar la situación, crecer poco a poco y aprovechar la tendencia del mercado a través del desarrollo de su estrategia multimarca, la cual, ha sido muy aceptada por los consumidores.

Constituido en 1969 en el País Vasco, el Grupo Eroski es una sociedad cooperativa de capital español formada por un conglomerado de empresas de diferente forma jurídica que va desde sociedades cooperativas como la empresa matriz, a sociedades anónimas participadas en distinta medida, como es el caso de Supermercados Caprabo en un 75%.

Eroski se ha convertido en una de las empresas más punteras del sector de la distribución comercial en España, dentro del cual pertenece según el código CNAE al epígrafe 4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.

Su modelo de comercialización basado desde 2007 en la premisa “Eroski Contigo” tiene como misión ofrecer a los consumidores una gama de artículos básicos con la mejor relación calidad-precio, centrándose su actividad, por tanto, en la distribución de productos de alimentación seca, fresca y envasada, droguería, perfumería, textil, calzado, libros, material deportivo, electrodomésticos y aparatos de imagen y sonido.

Esta empresa supone un modelo socio-empresarial distinto a los habituales de las empresas del subsector de la distribución de alimentos, ya que al ser una cooperativa es propiedad de sus socios trabajadores que tienen una figura similar a la de los accionistas, busca generar empleo sostenible y de calidad e invierte el 10% de sus beneficios anualmente en la acción social que lleva a cabo mediante la organización Fundación Eroski. Asimismo, la empresa actúa desde sus orígenes mediante la reinversión permanente de sus beneficios, hecho que también es seña de su identidad.

Eroski es el mayor ejemplo español de empresa multiformato que ofrece productos y servicios de gran consumo a sus clientes. En la actualidad, cuenta con una plantilla de aproximadamente 44.000 personas y alrededor de 2.200 establecimientos, con diferentes formatos comerciales y marcas, entre España y Europa.

Desde el punto de vista interno, su situación económico-financiera ha empeorado en el último año, ya que en 2010 era de equilibrio económico-financiero y a 2011 se ha convertido en una situación de posible ociosidad. Esto se debe a que la empresa ha llevado a cabo una política desequilibrada basada en una estrategia de financiación intermedia, es decir, ni arriesgada ni conservadora. Además, Eroski tiene una excesiva liquidez general, problema que supone que sus

activos sean ociosos y por tanto, que pierden rentabilidad. La partida de efectivo no es mucho mejor ya que aunque haya mejorado en 2011 sigue siendo mínima y por ello, la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos con dinero en efectivo es muy limitada.

En contraposición, la evolución de su nivel de endeudamiento de 2010 a 2011 ha sido a mejor, estando actualmente poco endeudada y más capitalizada, lo que le otorga una mayor autonomía. Igualmente, esa deuda, a pesar de tener buena parte con entidades de crédito, posee una carga financiera baja, una calidad intermedia y un coste normal, por lo que la empresa puede y debe invertir sus recursos. Todo esto, hace que Eroski sea más o menos solvente, a pesar de que debe tener en cuenta que su ratio de cobertura de gastos financieros es bajo.

Sin embargo, su rentabilidad económica, aunque ha evolucionado positivamente, sigue siendo bastante reducida en 2011 a consecuencia de un mayor margen de ventas y un ratio de rotación de activos que ha permanecido constante. Asimismo, Eroski ha llevado a cabo una estrategia de comercialización de sus productos intermedia, es decir, ni de liderazgo en costes ni de diferenciación, dado que dicho margen de ventas es muy ajustado y su rotación de activos muy baja. Por su parte, la rentabilidad financiera en 2011, ratio que ha permanecido constante en el tiempo, es mala ya que es bastante baja debido a la elevada presión fiscal que soporta la empresa.

Respecto al subsector de distribución alimentario español y el posicionamiento del Grupo Eroski dentro del mismo, cabe mencionar una serie de conclusiones importantes.

El subsector de la distribución alimentaria es uno de los más concentrados, en cuanto a cuota de mercado por número de empresas, de la economía española y un subsector muy importante ya que en 2010 supuso el 11,1% del PIB español. En él, los primeros diez grupos de distribución suponen más del 50% de la cuota de mercado e incluso, el 62,47% del volumen de ventas de las empresas que lo conforman corresponde a los cinco grupos distribuidores principales que son, por orden de participación en el mercado, los siguientes: Mercadona (empresa líder del mercado con una cuota del 20,20%), el Grupo Carrefour (con el 19,81% entre Centros Comerciales Carrefour y las tiendas de descuento Día), el Grupo Eroski (situado en tercer lugar con el 10,83% entre sus supermercados e hipermercados Eroski y sus supermercados Caprabo y Vegalsa principalmente), el Grupo Auchan (con el 6,22% entre sus hipermercados Alcampo y supermercados Sabeco) y por último, el Grupo El Corte Inglés (con el 5,41% entre sus supermercados Supercor, hipermercados Hipercor y tiendas de conveniencia Opencor).

Esta fuerte concentración, provoca que estos grandes grupos de distribución compitan de manera bastante agresiva y directa entre sí y que lo hagan con sus distintos tipos de establecimientos dentro de un misma clase de comercio, entre los diferentes tipos de formatos comerciales de los distintos tipos de comercios en algún segmento específico y de manera global con el objetivo de poder liderar el mercado o como mínimo incrementar su cuota en el mismo. Asimismo, esta conclusión sobre la competencia intertipo agresiva dentro de dicho subsector lleva a que dichos grupos distributivos compitan entre si aunque no ofrezcan realmente la misma clase de bien o producto a sus clientes, ya que en base a la sensibilidad de dichos bienes a la pérdida de renta de sus consumidores, en este mercado se ofertan productos o bienes de primera necesidad, de lujo e inferiores y por tanto, de precios y calidades totalmente distintas.

En la actualidad, la enérgica competencia entre los diferentes formatos comerciales ha dado lugar a que los supermercados desde 1995 hayan incrementado su cuota de mercado de manera constante y que se hayan convertido en el formato comercial preferido por los consumidores, en

detrimento del comercio tradicional y los hipermercados. Por otro lado, el comercio electrónico de alimentación en España no acaba de despegar, pero esto puede cambiar en pocos años ya que posee mucho potencial de crecimiento.

No obstante, a pesar de existir un claro predominio en la distribución alimentaria española de empresas pequeñas cuya cifra de ventas es inferior a 1.000.000 de euros y con menos de 10 empleados, comparativamente Eroski es una de las 250 empresas grandes del subsector, con una cifra de ventas de más de 20 millones de euros, un resultado del ejercicio de 40.192.000€ y más de 500 empleados, concretamente 44.000 personas aproximadamente, que concentran por tanto la cuota de mercado del mismo. Asimismo, la empresa pertenece al grupo de las 700 compañías que tienen un activo por valor de más de 20.000.000 de euros y unos fondos propios de más 2.000.000 de euros, luego es una empresa de gran dimensión dentro de la industria. Y no solo eso sino que es una de las 63 cooperativas que existen.

Por su parte, los supermercados e hipermercados de Eroski se concentran principalmente en el País Vasco, Aragón, Galicia y las Islas Baleares. Seguidas de las comunidades autónomas de Navarra, La Rioja, Madrid, Cantabria, Castilla y León y Andalucía.

Si se estudia el posicionamiento de Eroski frente a su competencia en relación con el grado de calidad y precio que caracterizan los productos que se ofertan, se llega a la conclusión de que Eroski, al ofrecer unos productos con una calidad y un precio intermedio, compite directamente con Mercadona, Centros Comerciales Carrefour y Alcampo.

Respecto a la competencia geográfica directa de Eroski, Mercadona es la favorita de los consumidores en la Comunidad Valenciana, Murcia y Castilla-La Mancha, Carrefour es la preferida en Andalucía, Castilla y León, Cataluña, Extremadura y Madrid, mientras que los hipermercados y supermercados Eroski son los predilectos en el País Vasco, Navarra, Cantabria, La Rioja y Aragón (tras los del Grupo El Árbol). Asimismo, los Supermercados Caprabo son los preferidos de los catalanes, tras los hipermercados de Carrefour. Vegalsa, por su parte, es la empresa del Grupo Eroski que consolida su posición y liderazgo en Galicia y las Islas Baleares, mientras reduce su presencia en Andalucía y Madrid.

Por otra parte, a pesar de que la crisis económica de 2008 afectó a Eroski considerablemente, ya que la azotó justo cuando la empresa, un año antes, había realizado una fuerte inversión de 1.100 millones de euros por la compra del 75% de Supermercados Caprabo y esto produjo un elevado endeudamiento que ha ido lastrando los resultados de la empresa hasta la actualidad, Eroski, que renegoció su deuda con las entidades de crédito, ha conseguido estabilizar su situación financiera e incentivar el consumo de sus productos.

De hecho, el Grupo Eroski, a pesar de haber ralentizado un poco sus inversiones, ha comunicado que prevé entrar en resultados positivos en 2012 y que va a proceder a la apertura de 60 nuevas tiendas franquiciadas a lo largo de este año. Es por ello que actualmente, se encuentra bastante saneada y en una posición para acometer nuevas inversiones que le permitan mejorar su cuota en el mercado, como es el caso de la estrategia elegida a partir del proceso de toma de decisiones mediante el Método Analítico Jerárquico o AHP en este estudio sobre la compañía y su entorno.

La estrategia de especialización le va a permitir desempeñar su actividad comercial de la manera más eficiente y rentable posible, crecer en el mercado y sobre todo, obtener un grado de diferenciación en el mismo que le permita distinguirse con holgura de la competencia.

PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez terminado el estudio interno y estratégico sobre el Grupo Eroski y el sector o industria en el que opera y establecidas una serie de conclusiones, se van a detallar una lista de recomendaciones o propuestas de mejora para el futuro de la empresa.

Con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el subsector de la distribución alimentaria y por tanto, sus ventas y beneficios Eroski debe implementar la estrategia escogida mediante el método AHP, es decir, la de especialización y llevar un riguroso control sobre la misma.

Sobre su situación económico-financiera, la empresa debe cambiar la política general que esta llevando a cabo pues es desequilibrada, hacia una que vaya dirigida a ser una política más conservadora lo que va a dirigir su situación de nuevo hacia el equilibrio económico-financiero.

En base a la situación de liquidez y endeudamiento que atraviesa, se recomiendan las siguientes propuestas de mejora:

1. Invertir parte de su liquidez para obtener mayor rentabilidad y eliminar parte de la ociosidad de los activos y si esto no es posible, mantener su nivel de inversión en activos no corrientes con el fin de experimentar un crecimiento.
2. Mantener el ciclo de cobro caracterizado por ser muy positivo.
3. Teniendo en cuenta las características del sector y, que se trata de una empresa de distribución de alimentos, ha de mantener tanto su ciclo de maduración como el de caja.

A partir del estudio de su rentabilidad económica y financiera, se pueden implantar las siguientes acciones para que Eroski mejore en estos dos aspectos:

1. Incrementar el número de ventas potenciando los productos con mayor margen de ventas y reduciendo los costes si es posible, implementando nuevas tecnologías que permitan un ahorro energético o de tiempo.
2. Aumentar la rotación de activos, reduciendo la cantidad de estos, es decir, desinvertir en sus bienes y derechos.
3. Acrecentar el endeudamiento, aunque con bastante cautela y sin que llegue a ser excesivo para la empresa, ampliando así el efecto del apalancamiento financiero.

En cuanto a su política de venta sin establecimiento, la empresa debe invertir en publicidad y promoción en Tuenti, blogs, páginas web más visitadas, etc.

Respecto a su política de comercialización en sus establecimientos, debe invertir una serie de recursos para llevar a cabo las siguientes propuestas de mejora:

1. Mejorar la atención al cliente, haciendo el trato más personalizado lo que conlleva un posible estudio para observar si dicha atención es deficitaria por falta de personal en sus establecimientos o si es por otros motivos.

2. Mejorar su oferta de producto incrementando tanto la variedad de los mismos como eliminando los productos perro que tenga la empresa en sus lineales y los cuales, le proporcionan pérdidas. En este sentido, debe incrementar el número de productos de marca de fabricante, aumentar la calidad de sus productos de marca blanca y sustituir los productos perro, por otros que bien de marca blanca o de fabricante si que tenga una aceptación por parte del cliente y si que se vendan.
3. Debe realizar un estudio de mercado frente a sus empresas competidoras y considerar si es conveniente incrementar el horario de apertura de sus establecimientos.
4. Especializar sus servicios en el caso de que el cliente no sea una familia sino una empresa, ofreciendo una serie de servicios complementarios que hagan más atractivos sus productos como descuentos por rappel o volumen de compras, etc.
5. Escoger entre los siguientes parámetros del mercado e intentar especializarse en uno para diferenciarse frente a la competencia por este aspecto: mayor variedad de productos, mejores precios, mejor atención al cliente, mejor trato al personal, mayor compromiso medio ambiental o mejor tratamiento en productos frescos, etc.
6. Mejorar el servicio ofrecido en sus establecimientos para la comodidad y rapidez del cliente implantando por ejemplo cajas rápidas en los locales comerciales dónde no haya por ser más pequeños o aumentando el número de éstas en aquellos en los que haga falta.
7. Incrementar las ventas de sus productos de marca propia llevando a cabo descuentos o promociones en la medida de lo posible.
8. Apostar por la apertura de nuevos locales comerciales en los núcleos urbanos de las ciudades y no en la periferia de éstas, ya que así están más próximos a sus clientes, lo cuales, pueden desplazarse simplemente andando y acercarse a comprar algo de urgencia sin necesidad de requerir mucho tiempo.

7. BIBLIOGRAFÍA

A modo de bibliografía previa se encuentran los siguientes libros y documentos:

- AMAT, O. (2008) Análisis económico-financiero. Editorial Gestión 2000.
- CASARES RIPOL, J.; REBOLLO ARÉVALO, A. (2005) Distribución comercial. Editorial Thomson Civitas.
- CRUZ ROCHE, IGNACIO (1991) Fundamentos de Marketing. Editorial Ariel.
- GONZÁLEZ PASCUAL, J. (2010) Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera: fundamentos teóricos y aplicaciones. Editorial Pirámide.
- JOHNSON, G.; SHOLES, K.; WHITTINGTON, R. (2010) Fundamentos de estrategia. Editorial Pearson.
- MIQUEL PERIS, S.; PARRA GUERRERO, F.; LHERMIE, C. (2008) Distribución Comercial. Editorial ESIC. Libros Profesionales de Empresa.
- MIQUEL, S.; MOLLÁ, A.; ENRIQUE BIGNÉ, J. (1997) Introducción al Marketing. Editorial Mc Graw Hill.
- MOLINILLO JIMÉNEZ, S.; MARTINEZ LOPEZ, F. J.; MARAVER TARIFA, G. (2005) Distribución Comercial. Editorial UOC.
- PORTER E., MICHAEL (2009) Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide.
- PORTER E., MICHAEL (2010) Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Ediciones Pirámide.
- RIVERA CAMINO, J.; GARCILLÁN LÓPEZ-RUA, M. (2007) Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones. Editorial ESIC.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J.M. (2001) La distribución comercial: opciones estratégicas. Editorial ESIC.
- SANTESMASES MESTRE, MIGUEL (1999) Marketing: conceptos y estrategias. Editorial Prentice- Hall.
- TRESPALACIOS GUTIERREZ, JUAN A.; VAZQUEZ CASIELL, RODOLFO (2005) Investigación de Mercados. Editorial Paraninfo.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R.; TRESPALACIOS GUTIERREZ, J. A. (2006) Estrategias de distribución comercial: diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas. Editorial Thomson Civitas.
- Libro online: Estrategias competitivas básicas, manual publicado por CEEI Comunidad Valenciana (2010), <<http://www.redceei.com>> [10/10/11].
- Base de Datos SABI: segmentación del sector de distribución alimentario español y las Cuentas Anuales de 2010 del Grupo Carrefour.
- Documentos web: Cuentas Anuales e Informe de Gestión (junto con el Informe de Auditoría) 31 de enero de 2011 de Eroski, s. cooperativa, <<http://www.eroski.es>> [30/9/11].
- Documentos web: Historia de las cooperativas de consumo vascas, informe de la Federación de Cooperativas de Consumo de Euskadi <<http://www.ekkf-fecoe.coop>> [26/11/11].
- Documentos web: Eroski mejora en competitividad en el primer semestre de 2011, artículo de la Confederación española de cooperativas de consumo y usuarios <<http://www.hispacoop.es/home/>> [26/11/11].
- Documentos web: Memoria Eroski 2010, Informe Anual de Gobierno Corporativo 2010, Anuario de Responsabilidad Social Corporativa 2010, Informe Social del Grupo Eroski 2009, Estatutos Sociales aprobados en la asamblea general de delegados de 10 de junio de 2006, Reglamento Interno de Conducta 2007 y Reglamento del Consejo de Administración y el Consejo Rector 01/02/2007, <<http://www.eroski.es>> [30/9/11].

- Documentos web: Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria 2011, informe del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente <<http://www.magrama.gob.es/es/>> [6/10/11].
- Documentos web: España hoy 2011, informe del Ministerio de la Presidencia, Gobierno de España <<http://www.lamoncloa.gob.es>> [8/2/12].
- Documentos web: Grupo Eroski, <<http://www.eroski.es>> [24/2/12].
- Documentos web: Hoja informativa subida salarial supermercados Eroski 2011, IV Convenio Supermercados Grupo Eroski <<http://feticoeroski.blogspot.com>> [27/2/12].
- Documentos web: Boletín Económico 02/2012, informe del Banco de España <<http://www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/>> [09/03/12].
- Documentos web: Observatorio del Consumo de 2011 y Monográfico Especial de Distribuidores Marzo de 2011, informes del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente <<http://www.magrama.gob.es/es/>> [16/04/12].
- Documentos web: Informe 1^{er} trimestre de 2011 sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones <<http://www.cmt.es/es/publicaciones/anexos/>> [29/03/2012].
- Documentos web: Informe sobre el panorama de los formatos comerciales en España a 2010 <http://retailalimentacion.blogspot.com.es/2012/02/panorama-de-formatos-comerciales-en.html> [16/04/12].
- Documentos web: Estadísticas sobre comercio interior del Ministerio de Industria, Energía y Turismo <<http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Paginas/datosTemp.aspx>> [17/04/2012].
- Documentos web: Informe nº 2993 del ICE (Información Comercial Española) del 16 al 31 de julio de 2010, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. <<http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Informes/Paginas/Index.aspx>> [04/05/12].
- Documentos web: Informe Anual de 2010 de la Unidad de Estudios del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. <<http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Informes/Paginas/Index.aspx>> [04/05/12].
- Documentos web: Informe Anual de 2011 sobre la Distribución Comercial Minorista en la Comunidad Valenciana de la Cámara de Comercio de Valencia <<http://www.camaravalencia.com/es-ES/Paginas/Inicio.aspx>> [04/05/12].
- Documentos web: Información acerca de la empresa Mercasa <www.mercasa.es> [04/05/12].
- Diapositivas de la asignatura de Gestión y Organización de Empresas de Servicios (GOES) sobre el Método Analítico Jerárquico o AHP del profesor Thomas L. Saaty.

8. ANEXOS

A continuación, se adjuntan las cuentas anuales de la empresa y los documentos necesarios que esclarecen lo estudiado en el trabajo.

BALANCE DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

EROSKI, S. COOP (DATOS EN MILES DE EUROS)

CUENTAS ANUALES A 31 ENERO DE 2010 Y 2011

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
A) ACTIVO NO CORRIENTE	1.960.892	2.061.843
I. Inmovilizado intangible	28.822	37.639
1. Desarrollo	1.095	1.087
2. Patentes, licencias, marcas y similares	1.305	1.284
3. Fondo de comercio	8.060	8.060
4. Aplicaciones informáticas	18.146	26.985
5. Otro inmovilizado intangible	216	223
II. Inmovilizado material	304.349	399.147
1. Terrenos y construcciones	197.509	272.978
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	106.407	124.611
3. Inmovilizado en curso y anticipos	433	1.558
III. Inversiones inmobiliarias	0	89.137
1. Terrenos	0	37.277
2. Construcciones	0	51.860
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	1.485.597	1.400.124
1. Instrumentos de patrimonio	1.012.893	1.193.706
2. Créditos a empresas del grupo	468.859	203.838
3. Otros activos financieros	3.845	2.580
V. Inversiones financieras a largo plazo	66.394	63.933
1. Instrumentos de patrimonio	60.618	60.140
2. Créditos a terceros	1.203	0
3. Otros activos financieros	4.573	3.793
VI. Activos por impuesto diferido	75.730	71.863
B) ACTIVO CORRIENTE	1.471.762	1.785.380
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	31.738	51.385
II. Existencias	112.782	140.472
1. Comerciales	111.378	136.297
6. Anticipos a proveedores	1.404	4.175
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	175.761	197.821
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	6.650	7.629
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	72.148	105.918
3. Deudores varios	79.199	79.557

4. Activos por impuesto corriente	4.769	459
5. Otros créditos con las administraciones públicas	10.435	733
6. Socios por desembolsos exigidos	2.560	3.525
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	1.008.623	1.353.046
1. Créditos a empresas	1.007.882	1.353.046
2. Otros activos financieros	741	0
V. Inversiones financieras a corto plazo	9.361	13.347
1. Créditos a empresas	1.096	13
2. Valores representativos de deudas	7.417	11.197
3. Otros activos financieros	848	2.137
VI. Periodificaciones a corto plazo	3.291	2.175
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	130.206	27.134
1. Tesorería	130.206	27.134
TOTAL ACTIVO (A+B)	3.432.654	3.847.223

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
A) PATRIMONIO NETO	1.851.248	1.813.180
A.1) Fondos Propios	1.847.944	1.810.910
I. Capital	485.232	469.182
2. Capital suscrito cooperativo	485.232	469.182
II. Prima de Emisión	3.808	3.808
III. Reservas	658.712	635.178
1. Fondo de Reserva obligatorio	14.948	15.356
2. Reservas estatutarias	328.724	319.226
3. Otras reservas	315.040	300.596
IV. Excedente de la cooperativa	40.192	42.742
V. Otros instrumentos de patrimonio neto	660.000	660.000
A.2) Ajustes por cambios de valor	3.304	2.270
I. Activos financieros disponibles para la venta	4.235	3.570
II. Operaciones de cobertura	-931	-1.300
B) PASIVO NO CORRIENTE	855.576	1.130.727
I. Contribución para educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público a largo plazo	10.815	22.096
II. Provisiones a largo plazo	5.133	8.568
1. Otras provisiones	5.133	8.568
III. Deudas a largo plazo	815.485	1.072.545
1. Obligaciones y otros valores negociables	636	653
2. Deudas con entidades de crédito	468.593	737.900
3. Acreedores por arrendamiento financiero	27	61
4. Derivados	1.695	2.324
5. Otros pasivos financieros	344.534	331.607

IV. Deudas a largo plazo con empresas del grupo y asociadas	32	51
V. Pasivos por impuesto diferido	1.985	1.937
VI. Periodificaciones a largo plazo	22.126	25.530
C) PASIVO CORRIENTE	725.830	903.316
I. Contribución para educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público a corto plazo	5.001	6.377
II. Deudas a corto plazo	237.224	271.300
1. Deudas con entidades de crédito	192.844	191.479
2. Acreedores por arrendamiento financiero	37	39
3. Otros pasivos financieros	44.343	79.782
III. Deudas a corto plazo con empresas del grupo, asociadas y socios	21.128	60.673
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	454.963	559.968
1. Proveedores	236.863	341.215
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	128.984	114.616
3. Acreedores varios	51.755	53.447
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	14.224	13.606
5. Pasivo por impuesto corriente	9.504	13.382
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	13.603	23.699
7. Anticipos de clientes	30	3
V. Periodificaciones a corto plazo	7.514	4.998
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	3.432.654	3.847.223

PÉRDIDAS Y GANANCIAS

EROSKI, S. COOP (DATOS EN MILES DE EUROS)
CUENTAS ANUALES A 31 ENERO DE 2010 Y 2011

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
A) OPERACIONES CONTINUADAS		
1. Importe neto de la cifra de negocios	2.011.081	2.257.354
a) Ventas	2.011.081	2.257.354
2. Aprovisionamientos	-1.510.471	-1.736.822
a) Consumo de mercaderías	-1.510.428	-1.737.045
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	-43	223
3. Otros ingresos de explotación	186.750	204.295
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	186.112	203.653
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	638	642
4. Gastos de personal	-31.450	-28.568
a) Sueldos, salarios y asimilados	-21.694	-20.421
b) Cargas sociales	-9.756	-8.147

5. Adquisiciones de bienes y servicios a los socios	-206.115	-218.878
a) Sueldos, salarios y asimilados	-152.150	-161.301
b) Cargas sociales	-53.965	-57.577
6. Otros gastos de explotación	-261.593	-253.318
a) Servicios exteriores	-240.993	-229.101
b) Tributos	-2.719	-4.526
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-716	-1.127
d) Otros gastos de gestión corriente	-17.165	-18.564
7. Amortización del inmovilizado	-46.329	-54.502
8. Exceso de provisiones	3.389	1.767
9. Deterior y resultado por enajenaciones del inmovilizado	104.599	21.420
a) Deterioro y pérdidas	732	-599
b) Resultado por enajenaciones y otras	103.867	22.019
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9)	249.861	192.748
10. Ingresos financieros	65.168	96.942
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	473	7.146
<i>a1) En empresas del grupo y asociadas</i>	473	7.146
b) De valores negociables y de créditos del activo inmovilizado	64.611	89.350
<i>b1) De empresas del grupo y asociadas</i>	62.893	87.414
<i>b2) De terceros</i>	1.718	1.936
11. Otros ingresos financieros	84	446
12. Gastos financieros	-44.622	-97.449
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-628	-3.305
b) Por deudas con terceros	-30.717	-55.926
c) Otros gastos financieros	-13.277	-38.268
13. Variación del valor razonable en instrumentos financieros	-289	-824
14. Diferencias de cambio	742	-694
15. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-171.373	-86.282
a) Deterioros y pérdidas	-175.871	-86.282
b) Resultados por enajenaciones y otras	4.498	0
A2) RESULTADO FINANCIERO (10 + 11 + 12 + 13 + 14 + 15)	-150.374	-88.357
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	99.487	104.391
16. Impuestos sobre beneficios	-6.304	-1.474
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A3 + 16)	93.183	102.917
B) DOTACIÓN AL FONDO DE CONTRIBUCIÓN PARA EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN COOPERATIVA Y OTROS FINES DE INTERES PÚBLICO	-4.466	-4.749
C) INTERESES DE LAS APORTACIONES AL CAPITAL SOCIAL Y OTROS FONDOS	-48.525	-55.426
A5) EXCEDENTE DE LA COOPERATIVA	40.192	42.742

BALANCE DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

CARREFOUR (DATOS EN MILES DE EUROS)**CUENTAS ANUALES A 31 DICIEMBRE DE 2010**

	Ejercicio 2010
A) ACTIVO NO CORRIENTE	1.438.836
I. Inmovilizado intangible	77.154
1. Desarrollo	
3. Patentes, licencias, marcas y similares	
4. Fondo de comercio	24.240
5. Aplicaciones informáticas	44.484
7. Otro inmovilizado intangible	8.430
II. Inmovilizado material	319.272
1. Terrenos y construcciones	68.135
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	246.383
3. Inmovilizado en curso y anticipos	4.754
III. Inversiones inmobiliarias	0
1. Terrenos	0
2. Construcciones	0
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	983.328
1. Instrumentos de patrimonio	954.498
2. Créditos a empresas del grupo	28.830
5. Otros activos financieros	
V. Inversiones financieras a largo plazo	48.478
1. Instrumentos de patrimonio	162
3. Valores representativos de deudas	3
5. Otros activos financieros	48.313
VI. Activos por impuesto diferido	10.604
B) ACTIVO CORRIENTE	1.624.621
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	0
II. Existencias	743.845
1. Comerciales	743.163
6. Anticipos a proveedores	682
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	217.878
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	4.710
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	149.405
3. Deudores varios	56.462
4. Personal	91
5. Activos por impuesto corriente	7.108

6. Otros créditos con las administraciones públicas	102
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0
2. Créditos a empresas	
5. Otros activos financieros	
V. Inversiones financieras a corto plazo	354
2. Créditos a empresas	277
3. Valores representativos de deudas	0
5. Otros activos financieros	77
VI. Periodificaciones a corto plazo	7
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	662.537
1. Tesorería	76.163
2. Otros activos líquidos equivalentes	586.374
TOTAL ACTIVO (A+B)	3.063.457

	Ejercicio 2010
A) PATRIMONIO NETO	594.740
A.1) Fondos Propios	594.991
I. Capital	196.822
1. Capital escriturado	196.822
2. (Capital no exigido)	0
II. Prima de Emisión	0
III. Reservas	172.463
2. Legal y estatutarias	39.364
3. Otras reservas	133.099
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0
V Resultados de ejercicios anteriores	78.863
1. Remanente	78.863
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	0
VI Otras aportaciones de socios	9.208
VII Resultado del ejercicio	137.635
A.2) Ajustes por cambios de valor	-251
I. Activos financieros disponibles para la venta	0
II. Operaciones de cobertura	-251
B) PASIVO NO CORRIENTE	127.246
I. Provisiones a largo plazo	120.789
1. Otras provisiones	120.789
II. Deudas a largo plazo	438
1. Obligaciones y otros valores negociables	0
2. Deudas con entidades de crédito	0
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0

5. Otros pasivos financieros	438
III. Deudas a largo plazo con empresas del grupo y asociadas	0
IV. Pasivos por impuesto diferido	1.319
V. Periodificaciones a largo plazo	4.700
C) PASIVO CORRIENTE	2.341.471
I. Provisiones a corto plazo	30.094
II. Deudas a corto plazo	94.649
1. Obligaciones y otros valores negociables	0
2. Deudas con entidades de crédito	34.667
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0
4. Derivados	359
5. Otros pasivos financieros	59.623
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	60
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2.215.250
1. Proveedores	1.445.385
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	526.427
3. Acreedores varios	153.206
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	34.480
5. Pasivos por impuesto corriente	0
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	53.511
7. Anticipos de clientes	2.241
V. Periodificaciones a corto plazo	1.418
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	3.063.457

PÉRDIDAS Y GANANCIAS

CARREFOUR (DATOS EN MILES DE EUROS)

CUENTAS ANUALES A 31 DICIEMBRE DE 2010

	Ejercicio 2010
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	8.104.322
a) Ventas	8.104.136
b) Prestaciones de servicios	186
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0
4. Aprovisionamientos	-7.369.303
a) Consumo de mercaderías	-7.381.300
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	11.997
5. Otros ingresos de explotación	861.428

a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	858.038
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	3.390
6. Gastos de personal	-660.057
a) Sueldos, salarios y asimilados	-513.889
b) Cargas sociales	-146.168
7. Otros gastos de explotación	-695.414
a) Servicios exteriores	-670.964
b) Tributos	-21.075
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-2.316
d) Otros gastos de gestión corriente	-1.059
8. Amortización del inmovilizado	-105.264
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0
10. Excesos de provisiones	0
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-25.502
a) Deterioro y pérdidas	-28.665
b) Resultados por enajenaciones y otras	3.163
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)	110.210
14. Ingresos financieros	70.872
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	60.514
<i>a1) En empresas del grupo y asociadas</i>	60.514
<i>a2) En terceros</i>	0
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	10.358
<i>b1) De empresas del grupo y asociadas</i>	4.423
<i>b2) De terceros</i>	5.935
15. Gastos financieros	-16.636
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-15.349
b) Por deudas con terceros	-1.287
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0
17. Diferencias de cambio	51
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	5.101
a) Deterioros y pérdidas	5.101
b) Resultados por enajenaciones y otras	0
A2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	59.388
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	169.598
19. Impuestos sobre beneficios	-31.963
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A3 + 19)	137.635
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	0
A5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A4 + 20)	137.635

LISTADO TOTAL DE MARCAS REGISTRADAS POR EL GRUPO EROSKI

EROSKI SUPERBOCATA
HORNO Y LISTO EROSKI
YA ESTA LISTO EROSKI
EROSKI QUESAHUETES
TU COCINA EROSKI
LISTO PARA COCINAR EROSKI
EROSKI FILAMENTOS CRUZADOS ZURDA GURUTZATUAK FILAMENT CREUATS
EROSKI. LIMPIEZA PROFUNDA. GARBIKETA SAKONA. NETEJA PROFUNDA
ORIGINALE EROSKI NOCCIOLE
EROSKI SUPERBOCATA
EROSKI BOCATTA
EROSKI GLOBAL FUTURE GIROS A DESTINO EN EROSKI
EROSKI LA CREMA
EROSKI LA CREME
EROSKI BAGUETTE
EROSKI CIOCCOLATISSIMO
E GARANTIAS
EROSKI MAN OCEANIC
EROSKI MAN JUNGLE
EROSKI MAN KRONOS
SUBETE AL CARRO DE EROSKI
EROSKI LA MARCA DEL AHORRO
EROSKI RESTAURARIA
EROSKI SIN GLUTEN APTO PARA CELIACOS
AUTENTICAS DE AGUINAGA
DE AGUINAGA AL PLATO
DIVINAS DE AGUINAGA
LA PLATA DE AGUINAGA
EROSKI AUTENTICAS DE AGUINAGA
EROSKI SELEQTIA LO MEJOR DE LO MEJOR
EROSKI DIVINAS DE AGUINAGA
EROSKI DE AGUINAGA AL PLATO
EROSKI LA PLATA DE AGUINAGA
EROSKI MINIX
CLEAN & LENS ACQUA
EROSKI SACK
EROSKI PORTER
EROSKI TERMO
CLEAN & LENS ACQUASOFT
EROSKI STEP
EROSKI TERMOFLEX
EROSKI LIVING
ADVENTURE ROMESTER
ROMESTER FITNESS
EROSKI PRODUCTOS A 1,2 Y 3 EUROS
EROSKI DIPERS
VISTO BUENO BASICOS
EROSKI PLANCHA Y LISTO
EROSKI FRITOS TIRAS DE MAIZ
EROSKI TODOS LOS DIAS
EROSKI TRABAJAMOS PARA TI
EROSKI DESCUBRE LO MEJOR CADA DIA
E EROSKI DIGESTIVE
EROSKI HECHOS CADA DIA
EROSKI IDEAS EN MARCHA

EROSKI DEVOCION POR TI
 EROSKI VIAJES/ MEREZI DUZU
 EROSKI VIAJES/TE LO MERECE
 EROSKI MES TER MES TER
 EROSKI FINNAS
 BIACTIVE BIFIDUS ACTIVO TE AYUDA A FUNCIONAR MEJOR
 EROSKI ABRIR Y LISTO
 EROSKI ALINAR Y LISTO
 EROSKI BARBACOA Y LISTO
 EROSKI CAZUELA Y LISTO
 EROSKI OLLA Y LISTO
 EROSKI DOCHGURT
 EROSKI AUSGURT
 EROSKI CREME
 ABSOLUT FRUTA&FIBRA
 EROSKI ANTITABACO
 EROSKI OCEAN
 ZIP EROSKI CHEF
 EROSKI FRUITTY
 EROSKI SPIRIT
 ANAE
 EROSKI SENSITIVE
 EROSKI EFECTO BLANQUEANTE
 EROSKI PROTECCION TOTAL
 EROSKI DINAMIC
 EROSKI SOFT
 EROSKI PAN DE LECHE
 CROISSANTS
 CHIPS
 ALUDIF
 EROSKI PLATA DEL CANTABRICO
 BLUEFRESH
 E EROSKI FRESH
 EROSKI GUSPITOS
 ZIP EROSKI EXPERIENCE SENIOR
 EROSKI CON LOS OJOS CERRADOS
 THORK
 EROSKI ACTIVITATS
 EROSKI THORK
 ECRON COFFEXPRESS
 EROSKI ISOTONIC DRINK
 EROSKI VUELCA Y LISTO
 MOURELLE
 ECRON COFFEPOT
 PAZO DE XIGARD
 TERRADUMIA
 EROSKI NATA LIQUIDA UHT ESNEGAIN LIKIDOA UHT NATA LIQUIDA UHT
 MAREIRA
 FONTEULLOA
 FONTUY
 EROSKI AIR PROTECTION
 VILAERIZ
 SETIEN
 EROSKI ABSOLUT BRAND
 EROSKI MARACAS FRUIT & CO
 XTER CHOCK EROSKI
 EROSKI CLASSIC
 E EROSKI BIO
 E EROSKI EXCEL
 EROSKI ECOTRAVEL

WASH-ME PODER EROSKI
E EROSKI FOR HOME
EROSKI ECOPLAN
EROSKI AT HOME
EROSKI COSAS DE CASA
MARGET EROSKI
DIACQUA EROSKI
TRAGALUZ EROSKI
SALSA CASA EROSKI
LUNA LUNERA EROSKI
EROSKI
E EROSKI SOFTSKIN
FOWMEN E EROSKI
CENTRO COMERCIAL GARBERA DONOSTIA G
E BORISAN EROSKI
G DONOSTIA GARBERA CENTRO COMERCIAL
ORANGE TOO EROSKI
MULTIMINIS EROSKI
LE MONTOO EROSKI
LABEL EROSKI
EROSKI COCKATOO
EROSKI NATUR
EROSKI OLIMPUS
AZALA EROSKI
WAVYS TEJANAS EROSKI
EROSKI COFTI
EROSKI WAVYS
EROSKI CRACKYS
E EROSKI LA CHURRERIA DE MAURO
WAVYS CAMPERAS EROSKI
RODEOS EROSKI
ROQUES EROSKI
EROSKI FRUBRISH
WAVYS SERRANITAS EROSKI
VEGADELEBRO EROSKI
PLATA DEL CANTABRICO EROSKI
EROSKI NAILEN
EROSKI IDAIA
EROSKI LA MARCA QUE MAS SE COMPRA
E EROSKI-O-CLOCK
HONEY BITS EROSKI
RAQUEL WETIMANN
EROSKI FREGANET
EROSKI CASTALI
EROSKI LANISOL
E EROSKI IRIS
READYS EROSKI
E EROSKI ERCO
EROSKI SOUNDGOD
E EROSKI PREMIUM
EROSKI PREMIUM
CREMIPAN EROSKI
CORN FLAKES EROSKI
BOKY CHOCS EROSKI
SNOWYS EROSKI
CHOCO BILLS EROSKI
HONEY POP'S EROSKI
EROSKI SELECCION DE CONFIANZA
HOTAR'S EROSKI
JAIN EROSKI

SOLUBON EROSKI
GUERITA
GIORGIO & GIUSEPPE
COMPLEX VIT
COMPLEX V
VALLE SANO
PAOLA & GIORGIO
BARILETTO
REAL FRUIT
CHAMAQUITA
VIVA ZAPATA
MATKENN
DESIERTO CRAXACA
KATY & KUKY
GUSTOS CON NOBLEZA
E EROSKI GUSTOS CON NOBLEZA
IRISOL
EROSKI, SABORES TRADICIONALES
EROSKI SABORES TRADICIONALES
FRESCONSUM
LAGOE SIDRA
SABORES DE NUESTRA TIERRA EROSKI
TIERRA LEAL
SIRMC MILLER
LORDSHERWOOD
VIAJES EROSKI
LORDMURRAY
MIRASOL
MISTER CAN
GRADOY
LACTADAY
ALIMENTOS FRESCOS DEL DIA
MAC KENN
EROSKI HONEY POP'S
EROSKI CHOCO BILLS
KOOLAOFF
BREFEL
E EROSKI DELEITE DE LA TIERRA
E EROSKI DELICIAS NATURALES
E EROSKI COLEGIATA DE LA ESTEPA
NISH CAT COMPLETO
ASFITINO
CREAM TIM WALK
CANDREM
ZARETEK
DIVITTO
EROSKI ACTER POWER
EROSKI ACTER TOOLS
ARADA DE LA VINA
TIENDA REGIONAL E EROSKI
MARQUES DE CABEZUDOS 1563
E EROSKI
PACHAMAMA
SIERRA ROBLEDA
MARTIS
E EROSKI TELUNI
TELUNI
IN & OUT
WHITER ACTION SYSTEM
BIFLUOR ACTIVA SYSTEM

DOL@EDIA
PERFECT GLOBAL SYSTEM
EROSKI ECRON
EDINOVA
ILUNDAIN
PLANET CHOCK EROSKI
MARTENCHOCK EROSKI
MEIGRANS
DULCEDIA
LIQUORINO
BERTHEN
KRAL
KUMAS
LADY WISH
XAIBIL
KALA'S
EROSKI HERBAL OPTION
COTO SERANO
HORNADA DE ORO
PRICIPADO DE MORION
EROSKI SORPRESA
EROSKI GREEN OPTION
VALL D'LLUNA
BOUTIQUE DEL ORO
MAYTE SELECCION DE CONFIANZA
VISTOBUENO
EROSKI FOR HOME
KOROK
LAS DIVINAS DEL MAR
MAC KEN
ICETY
COLEGIATA DE LA ESTEPA
DELEITE DE LA TIERRA
DELICIAS NATURALES
ABADIA DEL CIPRES
LA ELEGIDA POR TI
EROSKI MIMODERM EXTKA DRY PLUS
DONGRAS
LUCIOLIVA
WASH-M COSMETIC EROSKI
BODEGA DE ASCAR
EROSKI ULTRA
WAVYS CAMPERAS
GUEK
NATUR
WAVYS TEJANAS
EROSKI EXTRA DRY PLUS
EXTRA DRY PLUS SUAVISSIMO
E EROSKI MAXI
EROSLE
EROSKI ABSOLUT VITAL
EROSKI RUNNERS
EROSKI ABSOLUT MUESLI SUIZO
EROSKI ABSOLUT FRUTA & FIBRA
EROSKI ABSOLUT BRAN
EROSKI ENERGYM
EROSKI CHOCK & ROLL
AROSKI ABSOLUT MUESLI CRUJIENTE
EROSKI DECOGOFRADO
EROSKI POP CORN

SABER COMPRAR
CHOCKYNOEL EROSKI
CHOCKFINDER EROSKI
BLU'S & BLU'S LADY EROSKI
BLU'S & BLU'S MAN EROSKI
RUP LADY EROSKI
RUP MAN EROSKY
TOSTOR EROSKI
DILUZZO EROSKI
EXPRIZUM EROSKI
CENTRO COMERCIAL MERKATAL ZENTRUA GARBERA
DASTA EZAZU BERE HARTAN SABOREE LO NATURAL
ECOPLAN
EKOKONSUM
BODIEL EROSKI
GELYRO EROSKI
MOLDIFIX EROSKI
BABY GUS EROSKI
IRON PRIME EROSKI
DENTISY
MUHY EROSKI
MY SOFT EROSKI
FREGASON EROSKI
DERPLANCH EROSKI
EROSKI WOMAN
CAOFAS EROSKI
RISA'S EROSKI
CAFECOS EROSKI
TOMATRIT EROSKI
ISALYT EROSKI
LAYONE EROSKI
ROZIRY EROSKI
PINCH-BON EROSKI
OLIVAX EROSKI
DALUK EROSKI
MULTIFLU EROSKI
VENKIN
MOBILON EROSKI
BASUPPORT EROSKI
COMICAP EROSKI
CALZAACLIN EROSKI
FRURY EROSKI
ALUDIF EROSKI
DOSILHU EROSKI
BOLOWELL EROSKI
MEN BY BELLE XPEED3
BELLE MULTI-ACCION
BELLE, TU BELLEZA Y BIENESTAR
BELLE & PROFESSIONAL
BELLE & MAKE-UP
BELLE & YOUNG
E EROSKI BASIC
MEN BY BELLE
BLUE BLOCK EROSKI
BELLE & CARE
BELLE & ACCESSORIZE
HERITIERS DE VALLOIS
GRAND RENARD
LE CHATEAU DORE
LA VIE EN DORE

FAUVET & HUART
 EROSKI REB
 LA MAISON DHUBERT
 CAPRABO AMB EROSKI
 EROSKI MODE
 EROSKI ESSENCE
 AIRFUSION
 E EROSKI CREMOSSO
 AHORRING
 PIO PIO
 VISTO BUENO DONNA
 EROSKI MONEDS
 VOLUNTARIADO CORPORATIVO IDEASANA EROSKI
 SERVI HOSTEL SERVICIOS A HOSTELERIA
 EROSKI LACTITEN
 ECRON XPRESION
 VISTO BUENO INTIMA MAMA
 VISTO BUENO INTIMA REDUCTORA
 EROKI MOVIL
 ACQUAATTIVO
 EASY LIFE
 EROSKI FEMME
 EROSKI DE MI PUEBLO
 EROSKI GRECQUE
 FOCOS DE CONSUMIDORES EROSKI.
 E EROSKI CONTIGO
 CONSUMASEGURIDAD.COM
 OBSRVATORIO IDEA SANA EROSKI
 EROSKI 4U
 EROSKI ELECTROP+
 EROSKI NYIN
 EROSKI BENESAN
 EROSKI FIT-UP
 EROSKI ELECTROPLUS
 EROSKI FIDALE
 PASTELITO ESTRELLA
 EROSKI FRESCO & FACIL
 PALIKETCHUP
 EROSKI COSMETIQ ESPEJO DEL ALMA
 EMBRUXO DA TERRA
 SELEQTIA
 E EROSKI AGUA +
 PINUS PINEA
 EROSKI PRONTO
 BIOFRIDGE
 GUIA NUTRICIONAL EROSKI
 SEMAFORO NUTRICIONAL EROSKI
 CALCULADORA NUTRICIONAL EROSKI
 EXPRESS ONLINE
 EROSKI RULITOS
 EROSKY @RESTAURALIA!
 EROSKI HUESITOS
 EROSKI SOLUCIONES SANAS Y FRESCAS CON LA CALIDAD Y EL SABOR DE SIEMPRE
 EROSKI MAESTRO TRADICION Y SABOR
 EROSKI PLATOS FRESCOS LISTOS PARA CALENTAR
 EROSKI DE CADA 4 PRODUCTOS DIFERENTES 1 GRATIS
 EROSKI PLATOS FRESCOS LISTOS PARA COMER
 EROSKI @RESTAURALIA!
 VINAS COVES
 LAS MARISMAS

ESTOQUE
 EROSKI RAPIDFRESH
 EROSKI BONSOY
 EROSKI GULICIOSAS
 ALEHOOP ROMESTER ADVENTURE
 EROSKI AYUDA A REDUCIR EL COLESTEROL
 EROSKI COSMETIQ Q
 EROSKI PROFESSIONAL BOOM
 E CENTER
 EROSKI METRO
 EROSKI RAPIFRES
 EROSKI LOCAL
 EROSKI PICAMOSS
 SOLUCIONES TU HOGAR DE VACACIONES TE ESPERA EN SOLUCIONES
 CLEAN&LENS ACQUA DAY BY DAY
 CLEAN&LENS ACQUA TORIC
 EROSKI TENT@CULOS DE CALAMAR
 PICAMOS
 PICAMOSS
 E EROKI QUESITOS
 PRECIOS REBAJADOS ZURE SUPERMERCATUAN BAKARRIK SOLO EN TU
 SUPERMERCADO E EROSKI
 BDM BUS DEL MILENIO
 HAND BOOK
 EROSKI CROCKES
 EROSKI TURRON BROWNIE
 EROSKI LARANXES
 TIMBERLAKE
 STEWARD
 TITANIUM ENERGY DRINK
 EROSKI JELLI
 E EROSKI FLIP&FLOP
 E EROSKI FRUIT POPS
 E BELLE
 E ESTETIQUE
 E JOLIE
 E BEAUTY
 DETALE
 SOTO DE MENDINILLA
 PETIT PLAISIR
 DESSEO
 E EROSKI WASH ME
 SENT DE...
 PLAZA BABY
 PIATTINIS
 PIZZETINAS
 EROSKI PALOMITINAS
 CLEAN&LENS ACQUA02
 EROSKI BRONCEA
 EROSKI ESPACIO FELICIDAD, SALUD Y BIENESTAR
 EROSKI PRFC
 EROSKI VULCANOX
 EROSKI PARAFARM
 EROSKI MAGMATIC
 EROSKI AVARIZIA
 EROSKI EXOTICA
 EROSKI INOCENCE
 EROSKI INDULGENTE
 EROSKI LISTO! TU FONDO DE DESPENSA
 EROSKI CHOCOSOLETOS

EROSKI CHOCOBOK
EROSKI MERCA
EROSKI ZUREKIN
EROSKI AMB TU
EROSKI CONTIGO
EROSKI SOSTENIBLE
EROSKI SOSTENIBLE.ES
NAVIBONO UN REGALO PARA ACERTAR SEGURO
E EROSKI SKRACH
EROSKI FRESHBOX
LA OLEADA DEL AHORRO
XXTREM POWER
TITANIUM
AURUM SHANDY
EROSKI HIPERMERCADOS S.COOP.
EROSKI SUPERMERCADOS S. COOP.
E EROSKI GASOLINERA
E EROSKI PARA TI MAMA
ARRIVEDERCI
ARCOBALENO
MAGGAZZINO
SGABELLO
CORTEGGIATORE
BOSCHETTO
EROSKI SNCIAL
EROSKI VERT
BONAVITA
PRIMO ATTORE
PIACEVOLE
CARDALLINO
VITE SELVATE
RACCOLTA DI ROMANZE
EROSKI BETTERTHOME
EROSKI COFFEECUP
EROSKI BON SOY
EROSKI NATUR PESCADO DE NUESTRA LONJA
EROSKI NATUR ES MAS, SIEMPRE
EROSKI NATUR, MAS QUE FRESCO
EROSKI NATUR, MAS QUE DE CONFIANZA
EROSKI PARADISE
EROSKI EXOTIQUE
EROSKI EXOTIC
E EROSKI COMPLICES CADA PERSONA CUENTA
E EROSKI INTERACTIVOS
EROSKI + ALOE VERA
EROSKI TENSIVITAS
EROSKI - COLESTEROL
EROSKI + JALEA
EROSKI-TENSION
EROSKI REDUTEN
EROSKI + SOJA
EROSKI ALOEACTIVE
MOVE SPORT WATER
B.S.O. FOR
INOCENCE
CLASSIC CHARM
LIMITED GOLD
BELLE & ESSENCE
CLODETTE
ICE ELEGANT

GURE FORO EROSKI DEL ALIMENTO ALAVES ARABAKO ELIKAGAIEN EROSKI FOROA
 BELLE BABA DE CARACOL
 BELLE CAVIAR THERAPHY
 BELLE LUXURY PEARL
 EROSKI AIRE
 CAJERO RED
 EROSKI HYDRABALM
 PLAN B CONTIGO
 E EROSKI ESFERAS
 EROSKI PORQUE NOS IMPORTAS TU ...
 ALBAMONTE
 EROSKI JALEACTIVE
 ABAD DE BLAQUIER
 EROSKI, AMB TU
 EROSKI, ZUREKIN
 EROSKI, CONTIGO
 EROSKI WOK Y LISTO
 EROSKI FRESCO Y LISTO
 ECRON ACQUAATTIVO
 ECRON EASY LIFE
 EROSKI AIRES A
 EROSKI AIRES
 EROSKI LACTICOL
 INTERACTIVOS EROSKI
 EROSKI AIRE DE
 EROSKI AIRE A
 COMPLICES EROSKI
 PRIOR DE COANA
 ALTO DE MEDA
 ALCADAYA
 EROSKI FANTASINIS
 ZIP EROSKI EXPERIENCE GATITOS
 EROSKI MIAOU MIX
 EROSKI PAJITOS
 EROSKI LISTO EN.. 10 MINUTOS
 EROSKI FRIENDS MIX
 EROSKI TAQUITOS
 EROSKI MESTER
 E EROSKI KETCHUP QUIZZ
 EROSKI LISTO EN ... 15 MINUTOS
 EROSKI LISTO EN ... 5 MINUTOS
 EROSKI LISTO EN 20 MINUTOS
 EROSKI GLOBAL FUTURE GIRO A DESTINO EN EROSKI
 CASADEVAL
 CAMPAZO
 ESQUIVEL
 CUMBRES DE MONTEREDIA
 FERRA SOMONTE
 HORNADE
 MONTEUDAL
 EROSKI AIRES DE
 EROSKI TU BEBE MOMENTOS FELICES
 EROSKI LISTO
 PRECIOS FRESECONOMICOS
 MICOPA EROSKI
 EROSKI RASGA FACIL
 E EROSKI LIVING
 EZ ZAITEZ IBILI EROSKETAREKIN ZAMATATU HEGAN ERAMANGO DIZUGU ETXERA
 E EROSKI
 NO CARGUES CON TU COMPRA LA LLEVAMOS A TU CASA VOLANDO E EROSKI

E EROSKI BODY & MILK LECHE CORPORAL HIDRATA
 ECRON COOLBREEZE
 EROSKI SEACRETS
 COVERO
 VILABIADA
 PRIORIO DE SOCUEVA
 EROSKI SENSACIONES
 ECRON CHEFMAISON
 ECRON HAIRDELUXE
 ECRON IONICWIND
 ECRON PETITECUISSINE
 EROSKI EXTRA
 EROSKI SUPERIOR
 EROSKI EXTRA SUPERIOR
 ARRIBA LOS FRECOS ABAJO LOS PRECIOS
 EROSKI SELECTO
 EROSKI EXTRA SELECCION
 EROSKI EXTRA SELECT
 EROSKI EXTRA SELECTO
 EROSKI SELECCION
 EROSKI INMOBILIARIA
 EROSKI SELECCION EXTRA
 EROSKI SELECT
 EROSKI CASERAS
 ECRON BONNECUISSINE
 EROSKI RED
 EROSKI BANCAREA
 EROSKI ASEGURA
 EROSKI ENERGIA
 EROSKI SOLUCIONES
 SERVIHOSTEL SERVICIOS DE HOSTELERIA GRUPO EROSKI
 EMORY FASHION.EYE.WEAR
 EROSKI NATUR SELECCION ORIGEN Y SABOR
 EROSKI OPTICA
 IDEASANA. EROSKI
 ZIP EROSKI EXPERIENCE RAZAS PEQUENAS
 ZIP EROSKI EXPERIENCE GATOS URBANOS
 SERVI HOSTEL SERVICIOS A HOSTELERIA GRUPO EROSKI
 ZIP EROSKI EXPERIENCE CACHORROS
 ZIP EROSKI EXPERIENCE ALTA ENERGIA
 EROSKI FRIENDS COMPLET
 EROSKI MIAOU COMPLET
 EROSKI QUESIGUSINIS
 EROSKI SELEQTA DE LO BUENO LO MEJOR
 EROSKI SELEQTA LO MEJOR DE LO MEJOR
 EROSKI POSTRE SEGOVIANO
 EROSKI FLIP-FLOP
 EROSKI ORIGINALE NOCCIOLE
 EROSKI ORIGINALE CIOCCOLATISSIMO
 EROSKI SELECTUS LO MEJOR DE LO MEJOR
 EROSKI SELECQTIA LO MEJOR DE LO MEJOR
 CIOCCOLATISSIMO
 EROSKI SELEQTA SENSACIONES SELECTAS
 SERVI HOSTEL SERVICIOS A HOTELERIA GRUPO EROSKI
 EROSKI SELEQ SELECTAS SENSACIONES
 EROSKI SELECTIA SELECCION DE SENSACIONES
 EROSKI DELICIOSO
 EROSKI MAESTROS
 EROSKI MAESTRO
 EROSKI EL MEJOR DE SU CLASE

EROSKI FRIENDS MIAOU DIETA MEDITERRANEA
 EROSKI GARDEN
 EROSKI EXCELENTE
 EROSKI NEXO
 EROSKI FRESCO NATUR
 EROSKI FRUTA NATUR
 EROSKI SOLUTION
 EROSKI BUENISSIMO
 EROSKI SABROSSO
 CONSUMER
 CITY
 FRESKICIDADES
 EMORY
 KUMA
 EROSKI ONLINE
 WWW.EROSKI.ES SIEMPRE TE DA MAS
 S.V.H. SERVIHOSTEL
 ALIPROX
 EROSKI ALIPROX
 E EROSKI CENTER
 E EROSKI CITY
 EROSKI MIMERCA
 EROSKI MERCAQUI
 EROSKI KECERCA
 EROSKI CENTER
 EROSKI CITY
 AHORRO RECORD
 AHORRO RECORD SIEMPRE EL MAS BARATO
 AHORRO RECORD SIEMPRE MAS BARATO
 GRUPO EROSKI PRECIO REDORD
 GRUPO EROSKI AHORRO TOTAL
 E GRUPO EROSKI CASA NOVA
 LUCIOLIVA ACEITE DE ORUJO DE OLIVA
 E REGISOL ACEITE FINADO GIRASOL COLESTEROL
 GOBICAT
 BON MAT£
 CAMPOS DE L£ZARO
 OLIL£N
 ARADA DE LA VINA A
 MORI£N
 PR£NCIPE KOOLROFF
 OBVIUS DRY DON
 E EROSKI GRUPO EROSKI PRESS
 CERVEZA PILSEN AURUM IBERICA SIN PREMIUN QUALITY BEER ELABORACION
 TRADICIONAL
 CERVEZA PILSEN AURUM IBERICA SPECIAL ELABORACION TRADICIONAL
 GRUPO EROSKI AHORRO RECORD
 AURUM
 MEIBURG GERMAN BEER
 GRUPO EROSKI PRECIO RECORD
 EXPORT QUALITY KENSELS EXPORT QUALITY PILSEN BEER
 E GRUPO EROSKI SOLUCIONES FRESCAS Y SABROSAS PARA QUE TE ALIMENTES DE
 FORMA SANA
 IRIBECAMPOS
 PERFECT FIT
 SOFTSKIN
 EASY UP & DOWN SU PRIMERA ROPA INTERIOR: ARRIBA Y ABAJO EN UN SEGUNDO !
 ROMULO PEZ
 EXPRESS 10
 EROSKI E

ABSOLUT BRAN
E APORTACIONES EROSKI
AT HOME GRUPO EROSKI
EURO RECORD RECORD EN AHORRO
EROSKI XTRAFRESH
ORLADA
AURUM IBERICA
KENSELS
COLOR SERANO
ADARUM
FINADO GISOL ACEITE GIRASOL SIN COLESTEROL
E GRUPO EROSKI
ISLA SUR
ACEITE DE ORUJA DE OLIVA LUCIOLIVA
BIENESTAR GRUPO EROSKI
BANCAREA GRUPO EROSKI
SOLUCIONES GRUPO EROSKI
EN CASA GRUPO EROSKI
MULTIAUTO GRUPO EROSKI
ASEGURA GRUPO EROSKI
SUEVE
MIXEO
ROZIRY
NAILEN
ATEX RAPID
RAINGARDEN
PRINCIPE KOOLROFF
FRUSOLE
GLEN ROOST
MARINEIRA
MAT KENN
ROTISOL
OLILAN
LANISOL
CG CORDON GARD
MARQUES DE CABEZUDO
LANDIRA
VENTA GRANDE
MARGET
MORION
SALBI
GOBI CAT
OLIVAX
LAGO
EROSKI CIELO AZUL
5 PARA HOY
VISTOBUENO SENSES
COCINA DE PUEBLO
CAPATAZ GALLARDO
B & B ALLESTYLE ALIFESTYLE BLU'S & BLU'S
OCIOFACIL
TRIUNFADOR
PIPERRIKA
GATIKA
E MAXI
E HIPERMERCADOS MAXI
E HIPERMAXI
E MAXI HIPERMERCADOS
VEREDA DE CATEY
E EROSKI FIN DE TEMPORADA

CAMPO AFORTUNADO
TERRA GRANDIOSA
PATRICIADO DE ORO
OROBENGOA
ATLANTICO NORTE
SEÑORIO DE RANGUA
ISLA GRANDE
LINEAPIU
YELA
TALAYERO
BUSTINZA
MINAUR
GAUBECA
BOCHERI WOMAN
BLU£S & BLU£S
RAPID TIME RT
DOTIMEN
HITTO SPORT
EROSKI CHINOS
E EROSKI HIPERMERCADOS
E EROSKI CLEAN & LENS
E HIPERMERCADOS EROSKI
CORDON GARD CERVEZA
E HIPEREROSKI
OBVIUS DON DRY
BELLCART
MONTCHON
MULTI-AUTO E GRUPO EROSKI
REPARACIONES PARA EL HOGAR GRUPO EROSKI
REPARACIONES PARA EL HOGAR E GRUPO EROSKI
MULTI-CAR GRUPO EROSKI
VALLE DE LIENA
MULTI-CAR E GRUPO EROSKI
LIENA
SIERRA VIEL
MULTI-COCHE E GRUPO EROSKI
PARAGUANA
MARACAO
LEGADO RUMBERO
MARISAU
GELATTIAS
DINASTIA DE YELA
BORISAN XPLOERER
SADEYES
LARRAGAN
SANNIA
SAYEDAS
SEYEDAS
LARGACHA
MOLLINEDO
AVENDAÑO
E EROSKI EDITTA
DIAS DEL RIO
EROSKI BERTHEN
OBVIUS
ORONoz
VILLOCH
LAGARBASTERO
REGUART
CHALBAUD

SOUTIÑO
ETONIAN
ECHAVE
ARCOCHA
ARAGUES
GARCIA LANZA
LO BUENO DE LA VIDA
A CRECER!
ELENA GANDARIAS
EMOCION DE VIDA
ENERGIA VERDE
LA BUENA VIDA
EROSKI TRIUNFADOR
MEIBURG
BON MATI
LA ACEQUIA
MATINER
COROK
CAPITAN LAFIT
ECRON
CENTRO COMERCIAL PUENTE DE LA RIBERA
PENSAR 02
BRONTE
DIAZ DE DURANA
MUGICA
OZAMIZ
ORTIZ DE ERIBE
BERNAOLA
ARNALTE
BAYARRI
MONSALVEZ
ERENAGA
LAISECA
WAIKIWI
CAMPOS DE LAZARO
GURGOSAN
GGMICAP
EUROSKITO
SERVICIOS FINANCIEROS EROSKI
POMME & EVA
GAZELLE D'AMOOR
ELOGY MEN
ELOGY WOMEN
SIECLE DE FEMME
SALTER
LAIRAS
LANGU
LOWF LOWF
GRUPO EROSKI
COROK!
HEGEMONIA MAYOR
PARAMO TRONCAL
MORANZA DE ANTANO EROSKI
FLOR DE TUNA
DOMILIN EROSKI
CORDON GARD EROSKI
EL NOVILLERO ANDALUZ EROSKI
TEMAW EROSKI
MEPBURG EROSKI
PAMAR EROSKI

JAFICEL EROSKI
ROSTISOL EROSKI
VENTA GRANDE EROSKI
RAINGARDEN EROSKI
MISTERCAT EROSKI
EROSKI 2 EN 1
EROSKI-MAN
MISTERCAN EROSKI
PAPICEL EROSKI
WASH-M EROSKI
FAMMINCEL EROSKI
ONESERVIS EROSKI
E EROSKI BORISAN
E EROSKI PARACOLOR
EROSKI GUEK
E EROSKI EL ROMPEPRECIOS
E EROSKI CIELO AZUL
E EROSKI LORDSEY
E EROSKI VIA LACTEA
E EROSKI PERIKETE
E EROSKI TOTYLINE
E EROSKI LADYWISH
FOWMEN EROSKI
KOPETAK
EROSKI CASA LIMPIA
E EROSKI TELEGAZI
BATEFAST
TELUNI EROSKI
SOULSIR EROSKI
SOUNDGOD
LIMERI
RISTEK EROSKI
AUPROTEC
KOOLROFF
BIG LABEL
EROSKI INTI-MAX
PLIFF
ULIFRESS
LACTDAY
DONPIL
DACAZZI
ERO WHITE
EROSKI-BEBE
EROSKI-INTIMA
"M I R A S O L"
E EROSKI IRUÑA CENTRO COMERCIAL
ULIFRESH EROSKI
E LAGO EROSKI
FERCI EROSKI
VEROIQ EROSKI
ACEL AGRUPACION DE COMPRAS
MAXIEROSKI.
ERLETEGI
BALDEREXO
BETSAIDE
BOMILK
MAYTE
DERMONIT EROSKI
WATERLAN EROSKI
BELISHU EROSKI

DONES DEL VALLE EROSKI

DOTIMEN EROSKI

EROSKI @CAFE, CAFE!

HITTOSPORT EROSKI

LESSON EROSKI

DAPYFRIT EROSKY

MORION EROSKY

RAPID-TIM EROSKI

GOBICAT EROSKI

EROSKI EXCEL EROSKI

EROSKI LINEA PIU

EROSKI DUIT

SOLMATIC EROSKI

R RIMAS DEL CAMPO EROSKI

BOCHERI EROSKI

LAVALIQ EROSKI

VENKIN EROSKI