

Estudio de Canal de Distribución Centrales de Compras de Alimentos en España

2014

Documento elaborado por la Oficina Comercial de Chile en Madrid - ProChile

pro|CHILE
IMAGINA · CRECE · EXPORTA



I. TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| II. DEFINICIÓN DEL CANAL..... | 3 |
| 1. Características y definiciones relevantes..... | 3 |
| 2. Diagrama de flujo en el canal de distribución..... | 5 |
| III. ANÁLISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL..... | 6 |
| 1. Identificación de los principales actores dentro del canal..... | 6 |
| a. CASOS: IFA, EUROMADI..... | 6 |
| b. CASOS: MERCADONA, EROSKI Y DIA..... | 7 |
| c. CENTRALES DE COMPRA: CANAL HORECA..... | 8 |
| 2. Importancia relativa de los actores del canal..... | 10 |
| IV. ESTRATEGIA COMERCIAL DE ACTORES RELEVANTES DEL CANAL..... | 12 |
| 1. Política comercial..... | 12 |
| 2. Política de proveedores..... | 13 |
| 3. Política de marcas propias..... | 15 |
| 4. Política de sustentabilidad..... | 17 |
| V. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA OFICINA COMERCIAL..... | 19 |
| VI. ANEXOS..... | 20 |

II. DEFINICIÓN DEL CANAL

1. Características y definiciones relevantes.

El presente estudio trata sobre “Centrales de compras de alimentos”. De acuerdo a la actual Directiva 2004/18/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 31 de marzo de 2004, se define un central de compra como: “un poder adjudicador que realiza actividades de compra centralizadas y, eventualmente, actividades de compra auxiliares”.

Según la *Guía de las Centrales de Compras y Servicios*¹ de la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios de España- ANCECO², una central de compras se define como: “Operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado”.

Por otro lado, la Comisión Nacional de la Competencia- CNC³ define este canal como “agrupaciones de comerciantes constituidas con el fin de convertirse en interlocutores con capacidad de negociación frente a otros operadores del mercado, ya sean proveedores o competidores. Se conciben, por tanto, como entidades que reúnen a un número variable de empresas de distribución con el fin de obtener, gracias a su potencial de compra y de venta, mejores condiciones comerciales de los proveedores”.

La concentración de compras en España funcionan no tan sólo como grandes operadores que representan o venden a empresas minoristas, sino que también las propias empresas de distribución poseen su propia central de compras para sus diferentes formatos de venta (hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, etc.), como por ejemplo Carrefour, El Corte Inglés, Mercadona, etc., las cuales negocian con las empresas proveedoras directamente.

Por otra parte, más allá de las centrales de compras asociadas a las empresas de distribución o venta al público como por ejemplo los supermercados, existen las relacionadas con el canal HORECA, para el sector alimenticio y no alimenticio, las principales se vinculan a hostelería.

¹ <http://anceco.wpengine.com/wp-content/uploads/estudios/412316342.pdf>

² **ANCECO:** Asociación de Centrales de Compras y Servicios de España. Actualmente, representa a 20.000 empresas entre detallistas, mayoristas y fabricantes españoles, de 21 sectores distintos de actividad principalmente: alimentación, construcción, ferretería y bricolaje, farmacia y electrodomésticos. , que en conjunto superan los 30.000 millones de euros de facturación, el 80% de las casi 350 CCS censadas en España. Como parte de sus asociados se encuentra 2 de las más grandes centrales de compra de alimentos como los son Euromadi e IFA, que concentran prácticamente el 20% del resto de la compra de alimentos que quedan fuera de las grandes cadenas.

³ **CNC:** La Comisión Nacional de la Competencia, es un organismo público encargado de preservar, garantizar y promover la existencia de una competencia efectiva en los mercados en el ámbito nacional, así como de velar por la aplicación coherente de la Ley de Defensa de la Competencia mediante el ejercicio de las funciones que se le atribuyen en la misma y, en particular, mediante la coordinación de las actuaciones de los reguladores sectoriales y de los órganos competentes de las Comunidades Autónomas, así como la cooperación con los órganos judiciales competentes.

Es así que la mayoría de los grupos o cadenas hoteleras recurren a plataformas de compras que les permiten ahorrar, en algunos casos, hasta un 25 por ciento en las compras de aprovisionamientos.

Es así que podríamos clasificar en tres grupos estas centrales de compras:

- a. Centrales de compras que representan o abastecen a distribuidoras independientes.
- b. Centrales de compras por sí mismas (grandes supermercados).
- c. Centrales de compras que abastecen al canal HORECA.

En definitiva, la finalidad principal de una central de compra es mejorar la posición competitiva de sus “asociados” a través de la obtención de economías de escala, con gran capacidad de negociación y representatividad, bajo la confianza de sus miembros, idealmente con pagos centralizados.

- **Clasificación**

No existe una clasificación oficial del rubro, sin embargo ANECO1 clasifica bajo tres criterios las centrales de compras y de servicios (CCS) y dada su alta representatividad en España, se presenta la por ellos realizada:

- a) Según tipo de asociado
 - **CCS de Minoristas:** aquellas que están pensadas y estructuradas para dar servicios a un perfil de empresa minorista.
 - **CCS de Mayoristas:** dirigidas empresas mayoristas con servicios adecuados a este tipo de público.
 - **CCS de Fabricantes:** las que se dirigen a empresas cuya actividad es la fabricación de productos finales o intermedios. La CCS estructura su oferta de servicios teniendo en cuenta los aspectos específicos y las necesidades de este tipo de empresa.
 - **CCS Mixtas:** como su nombre lo indica, este tipo de centrales puede servir a una combinación de las nombradas con antelación. Cabe mencionar que se manejan intereses y problemáticas diferentes, por lo que busca un compromiso en la oferta de servicios para la satisfacción de todos sus asociados.
- b) Según el ámbito de actuación
 - **CCS Locales:** aquellas que desarrollan su actividad en el territorio correspondiente a un municipio o comarca.
 - **CCS Regionales:** desarrollan su actividad en una Región o Comunidad Autónoma.
 - **CCS Nacional:** su ámbito de actividad abarca todo el territorio español.
 - **CCS Internacionales:** las centrales que operan más allá del territorio español bajo la legislación vigente en cada territorio donde opere.
 - **CCS Globales:** a diferencia de las anteriores, en las CCS supranacionales el territorio no es relevante, su actividad se realiza exclusivamente a través de internet y utilizando nuevas fórmulas tecnológicas.
- c) Según los servicios prestados
 - **CCS de Operaciones:** son aquellas Centrales de Compra y de Servicios que asumen el riesgo de las operaciones; es decir, asumen directamente el suministro de productos o la prestación de servicios en actividades primarias (logística, comercialización y servicios post venta) o de apoyo (aprovisionamientos, tecnología, gestión de recursos e infraestructura) encargándose de su desarrollo

o adquisición, financiación, distribución y cobro a los diferentes asociados/clientes.

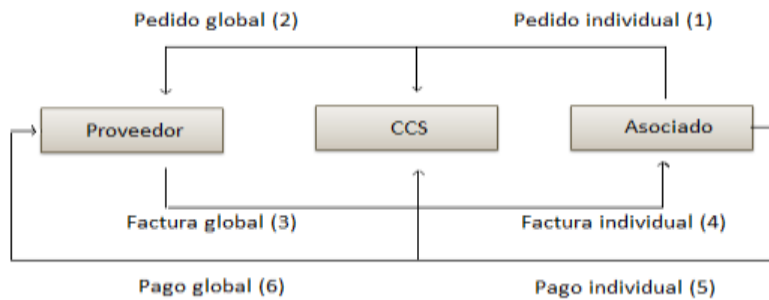
- **CCS de Negociación:** Aquellas Centrales cuya función principal es la autorización u homologación de proveedores o prestadores de servicios y la negociación de condiciones para sus asociados sobre la base de volumen de ventas acumulado. Son los propios proveedores o prestadores de servicios los que realizan las actividades sin que, por regla general, la CCS asuma riesgos financieros ya que el cobro/pago por las operaciones le corresponde directamente a los asociados, pudiendo beneficiarse la CCS de una prima.

2. Diagrama de flujo en el canal de distribución

Dada la conformación de las Centrales de compra en España, como canales independientes o agrupaciones, el flujo varía de acuerdo a cada ordenación o reglas con las que deciden regirse. Es así que se pasa del modelo clásico de venta directa del proveedor a la central bajo las políticas de compra y pago que ésta tenga.

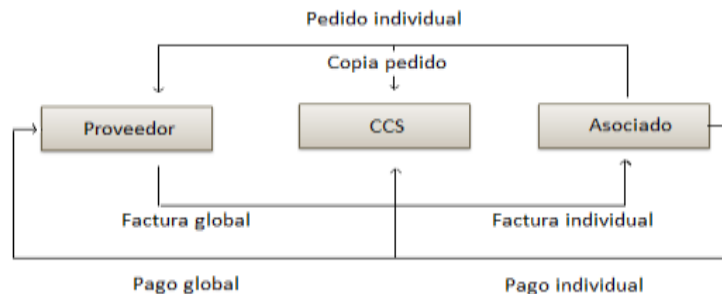
Por otra parte, los pedidos y pagos y facturación pueden varias dentro de una misma central por ejemplo:

a. Esquema de pedido y facturación centralizada



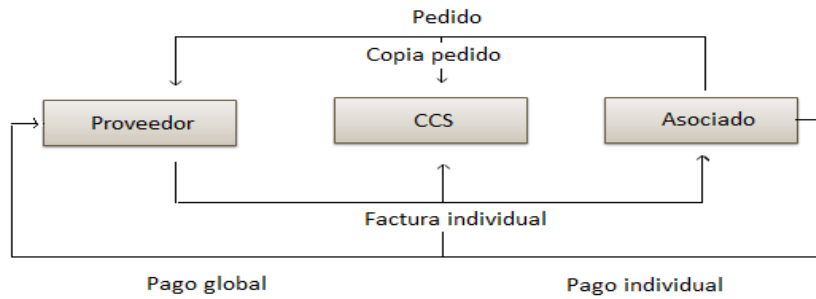
Fuente: ANCECO

b. Esquema de pedido individual y facturación centralizada



Fuente: ANCECO

c. Esquema pago centralizado



Fuente: ANCECO

III. ANÁLISIS DE LOS ACTORES RELEVANTES DEL CANAL

1. Identificación de los principales actores dentro del canal.

Tal como se explicaba en el presente estudio se analizarán:

- Centrales de compras que representan o abastecen a distribuidoras independientes.
- Centrales de compras por sí mismas.
- Centrales de compras que abastecen al Canal HORECA.

a. CASOS: IFA, EUROMADI

- **EUROMADI** – Euromadi Ibérica, S.A. - www.euromadi.es

Central de compras y servicios multisectorial y referente en el sector de la distribución. Se creó en 1993, tras la fusión de las centrales españolas Centra Coop., Selex Ibérica y Spa; a las que se añadieron después Vima en 1995 y Daper en 1998. Asocia 166 empresas⁴ (detalles de las principales socios Anexo 1), con 15.318 puntos de venta, estando presente en 22 países europeos y aglutinando un potencial de más de 30 millones de m² de superficie de venta que se reparten entre sus más de 91.000 puntos de venta, gestionados por sus asociados, como canales de distribución eficaces.

Según cifras 2014 el conjunto de empresas socias, en España, suponen el 20% de la cuota del mercado español de alimentación, perfumería y droguería en el hogar.

EUROMADI, tiene la filial MARKANT España, se crea con la función de compra-venta de mercaderías de alimentación como non food. Representando la alimentación el 80% de las

⁴ Fuente: www.euromadi.es

ventas totales y se divide en secos y frescos —frutas y hortalizas y productos cárnicos—. Non food, por su parte, aglutina el 20% restante y su función es complementar la oferta de alimentación en los puntos de venta.

- **IFA** - IFA Española, S.A. - www.grupoifa.com

Cuenta con 33 empresas asociadas (detalles en Anexo 1) y 141 filiales y miembros de otras centrales integradas a IFA. Muchas son cadenas con una política de proveedores locales y asociadas al concepto de supermercado de barrio. Este grupo, pertenece a ANCECO.

Con más de 3.900 establecimientos en España, uno de sus asociados Gadisa alcanza los 215 supermercados propios. El grupo tiene una cuota de mercado del 20% de participación en valor de marca de fabricante MF F en el canal supermercados.

Esta central el año 2013 consolidó un volumen de negocio del 10.315 MM€ (a socios comprables) y el pago centralizado a través de IFA fue de 4.727 MM€ (a socios comparables).

Según señala la propia empresas es “líder de mercado por superficie de comercio minorista en la comunidad de Asturias, Canarias, Castilla la Mancha, Cataluña, Galicia y Comunidad de Madrid. Asimismo, es segundo grupo por superficie de venta en las comunidades de Navarra y País Vasco. En el Top 3 se encuentra en las comunidades de Andalucía y Castilla y León”.

b. CASOS: MERCADONA, EROSKI Y DIA

Por otra parte se analizan los principales operadores de la distribución alimentaria en España como lo son: Mercadona, Grupo Eroski y Día.⁵

- **MERCADONA** - www.mercadona.es

Este es un claro caso de éxito de agente del mercado retail en España, con 30 años de existencia, se posiciona hoy en día como el principal grupo de distribución. Su modelo se basa en varios vectores, como son surtidos eficientes que se alejan de cualquier tipo de sofisticación (vuelta a la sencillez), máxima calidad al mínimo precio, proximidad, innovación transversal y como práctica; la ausencia de promociones. En cuanto a sus proveedores, MERCADONA afirma que su modelo se fundamenta en la estabilidad de los contratos a largo plazo, transparencia en la relación, apoyo en la inversión y optimización de los procesos. “Todo ello, entre otros aspectos, generan un crecimiento sostenido”, pero es que año tras año la compañía consigue un aumento de productividad.

Para apoyar esta política la firma ha desarrollado una muy fuerte marca blanca (ver detalle en punto IV-3).

Otro de los cambios que la empresa está intentando llevar a cabo tiene que ver con el abastecimiento de frutas y verduras, la empresa pretende tener mucha rotación en estos productos en sus supermercados y que sean “fruta del día”, más allá de ofrecer todos los productos todo el año, su apuesta viene marcada ahora por la calidad y por la rotación de los productos en las tiendas, quiere ser prescriptor más que vendedor, recuperando las fruterías de “toda vida”; incluso apuestan por ir variando los precios a lo largo del día para que éstos bajen al final de la jornada cuando no hayan conseguido vender toda la mercancía.

⁵ Para un análisis detallado del formato de distribución de éstos y resto de grupos: supermercados, se sugiere revisar el estudio realizado por ProChile Madrid - [Estudio de Canal de Distribución para Alimentos: supermercados](#) - octubre 2013.

La empresa cuenta con 1.467 supermercados de barrio de acuerdo a sus últimas cifras publicadas. Además cuenta con una central de compras en Valencia para los productos de marca de fabricante, con 9 almacenes logísticos con más de 770.000 m2.

- **EROSKI** – Grupo Eroski Distribución, S.A. - <http://www.eroski.es/conoce-eroski/quienes-somos>

Es una empresa dedicada a ser una central de compras mediante la intermediación, representación y configuración por cuenta propia o de terceros de todo tipo de servicios relacionados con la importación, compra, distribución y venta al por mayor de productos alimenticios, artículos de limpieza, perfumería, jardín.

Esta central de servicios aglutina las compras de alimentación de Grupo Eroski, así como las de los asociados a Unide (Unión Detallistas Españoles). Eroski es una empresa cooperativa española de distribución con sede en Elorrio (Vizcaya), fundada en el País Vasco en 1969.

Cuentan con más de 2.000 tiendas de diversos formatos y negocios, 762 tiendas y 9 cash adheridos a Unide (se explotan bajo los anagramas *Maxcoop*, *Gama* y *Udaco*), así como 1.132 establecimientos propios, 438 franquicias y 19 son de Eroski.

Esta empresa basa gran parte de su éxito en el norte de España, en provincias como Barcelona, las tres del País Vasco o Navarra, donde lidera el mercado con la mayor cuota de participación.

- **DÍA** – Distribución Internacional de Alimentación, S.A. - www.diacorporate.com

Es una empresa cooperativa española de distribución con sede en Elorrio (Vizcaya). Fundada en el País Vasco en 1969.

Esta empresa se caracteriza por sus formatos y proximidad frente al cliente (discount), con una excelente relación precio calidad, con una política de bajos costes a través de tiendas simples.

Posee 7.328 establecimientos (4.337 propios y 2.991 franquicias) repartidos entre España, Francia, Portugal (bajo el nombre de Minipreço), Argentina, Brasil y China⁴. La filosofía proporcionada por DIA es adaptar cada tienda a las necesidades de la población local.

La empresa cuenta 8.300 referencias de productos en sus marcas propias (ver detalle en punto IV-3). Es un surtido, por tanto, internacional presente en seis países y que cubre las necesidades de una amplia clientela de diferentes gustos y sensibilidades.

En términos logísticos el grupo tan sólo en España cuenta con 44 almacenes con una superficie de 390.240m2. (Cifras - Memoria 2013).

c. CENTRALES DE COMPRA: CANAL HORECA

De acuerdo al ranking publicado por la Revista Hostelmarket (publicación especializada del sector), se analizarán algunas de las principales centrales de compras de acuerdo a su nivel de facturación y representatividad en España, dada la falta de fuentes oficiales.

De acuerdo a una encuesta realizada por la publicación ya citada, entre una cincuentena de establecimientos hoteleros de toda España y de diversas categorías desvela que el 36% de los hoteles que recurren a centrales de compras presentan ahorros de entre el 5 y el 10% y el 31% declara economías de entre el 10 y el 20%.

- **DISBESA Group** – Begudes I Marketing, S.L. (B-Mark) – Grupo - www.disbesa.com

Con 55 años de experiencia es un referente de la distribución para el sector hostelero y de alimentación.

En los últimos años, la expansión a las zonas de Alicante (2009), Valencia (2010) y Castellón (2012) consolida al grupo Disbesa-Darnés como el líder de la distribución tanto en número de clientes como en área de actuación, con más del 55% del consumo nacional HORECA.

El grupo desarrolla la actividad distribuidora en Cataluña, Madrid, Andalucía y la Comunidad Valenciana, con 33 centros de distribución.

Estos mercados están organizados alrededor de cuatro grandes plataformas logísticas, situadas en Maçanet, Pinto, Málaga y Alicante.

Con más de 4.000 referencias abarcan el sector de las bebidas, alimentación seca y frío positivo (por sobre los 0 grados), a la hostelería y alimentación tradicional. Incluidas las marcas propias.

Su central de compras y gestión lo hace bajo el nombre Bmark, situada en la localidad de Torroella de Montgrí (Girona), ha significado para la empresa, según manifiestan “un punto de inflexión fundamental en la evolución estratégica del Grupo, especialmente en lo referente al tratamiento unificado de la gestión de compras, de Marketing, de gestión administrativa, económica y financiera”.

Esta central de compras a su vez está asociada a Euromadi.

- **COPERAMA** – Coperama Servicios a la Hostelería, S.L. - www.coperama.com

Se describen como la 1ª Plataforma de Compras del sector hotelero de España, proveyendo a los hoteles de toda la cadena de productos: desde la leche, perecederos y resto de alimentos, hasta los seguros o servicios de televisión por pago.

Actualmente algunos de sus clientes son los hoteles NH, Hesperia, Zenit, adHoc entre otros.

En el caso concreto de Coperama, el ahorro medio que ofrecen a sus clientes oscila entre un 4,5 por ciento para una cadena de diez mil establecimientos, un 14 por ciento para una de mil y un veinte por ciento para hoteles independientes, asegura su director Antonio Castelló.

- **QUANTUM** - Catalonia Central de Compras y Servicios - Hocatsacinco, S.A. - www.quantumccs.com

Nace en 1997 como desarrollo del departamento de compras de Hoteles Catalonia. En la actualidad cuentan con más de 750 hoteles asociados, tanto urbanos como vacacionales, repartidos por toda la geografía española, por toda la República Dominicana y por las zonas de Cancún-Riviera Maya y Puerto Vallarta-Nayarit en México.

- **CB Group** – Grup de Distribucio Costa Brava, S.A. - www.grupcostabrava.com

Grupo que opera desde el año 1988, donde un conjunto de empresas de distribución de bebidas del canal Horeca se agrupa para efectuar sus compras conjuntamente. Como resultado de esta unión nace en 1991 el Grup de Compres Costa Brava, A.E.I. Posteriormente, en el año 1996 se fundan las empresas Marcas Costra Brava S.I. (MCB) y

Grup de Distribució Costa Brava, S.A. (GDCB), englobando todas estas sociedades bajo el nombre comercial CB Grup.

Dispone de 37 centros de distribución en España, 27 de los cuales se encuentran en Cataluña. En conjunto, dan servicio a 40.000 clientes semanalmente del canal HORECA (hotel, restaurante, cafetería, granja, bar, pub, discoteca y alimentación tradicional).

- **COMERGRUP S.L.** - <http://esp.comergrup.com/>

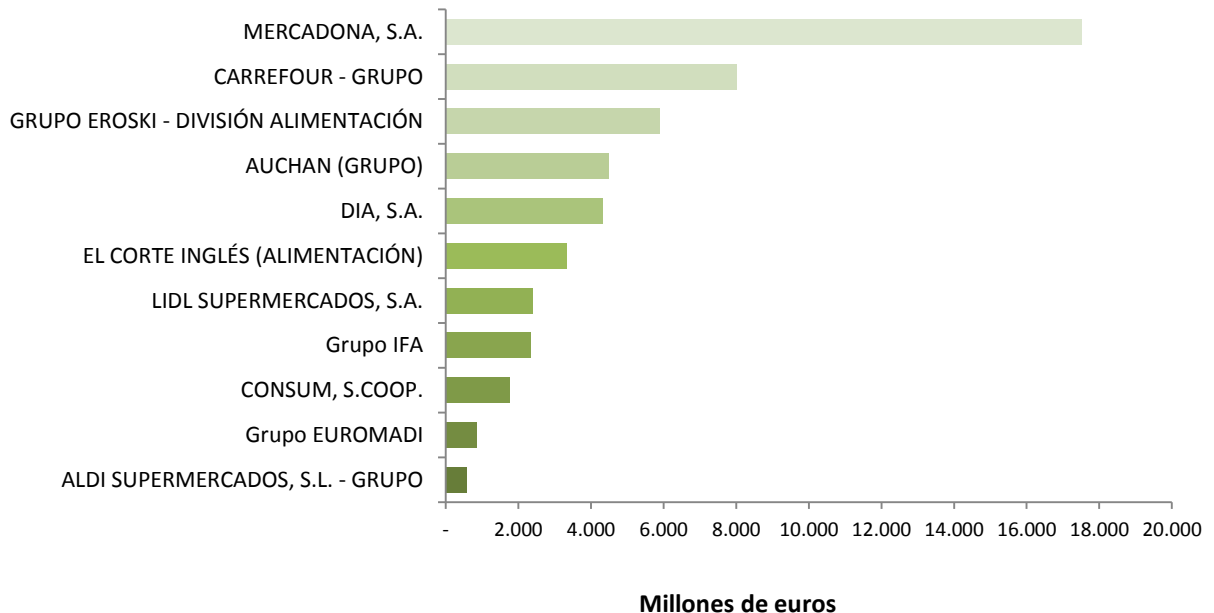
Con más de 20 años de experiencia, ofrece un servicio integral a empresas distribuidoras del sector HORECA. Actualmente las empresas asociadas llegan con sus productos a más de 30.000 establecimientos en toda España.

Con distribuidores asociados en: Alicante, Barcelona, Gerona, Islas Baleares, Madrid, Murcia, Sevilla y Tarragona, llegando al sector de la hostelería con productos como bebidas, droguería, menaje y complementos para el sector, que además dispone de marcas propias para sus diferentes productos.

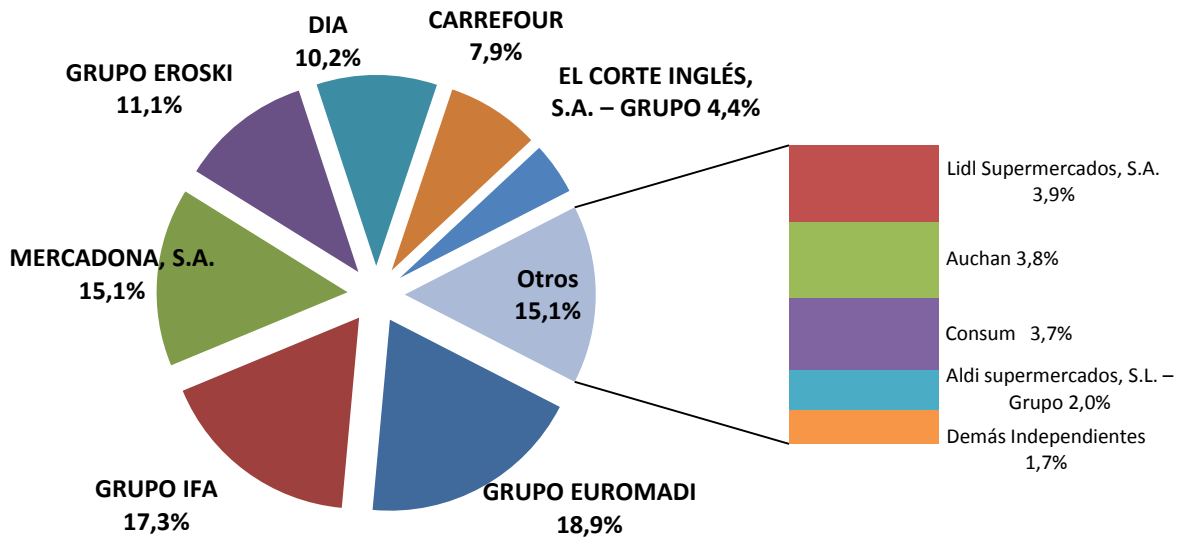
Su almacén regulador tiene 2.500m² y 500m³ de frío.

2. Importancia relativa de los actores del canal

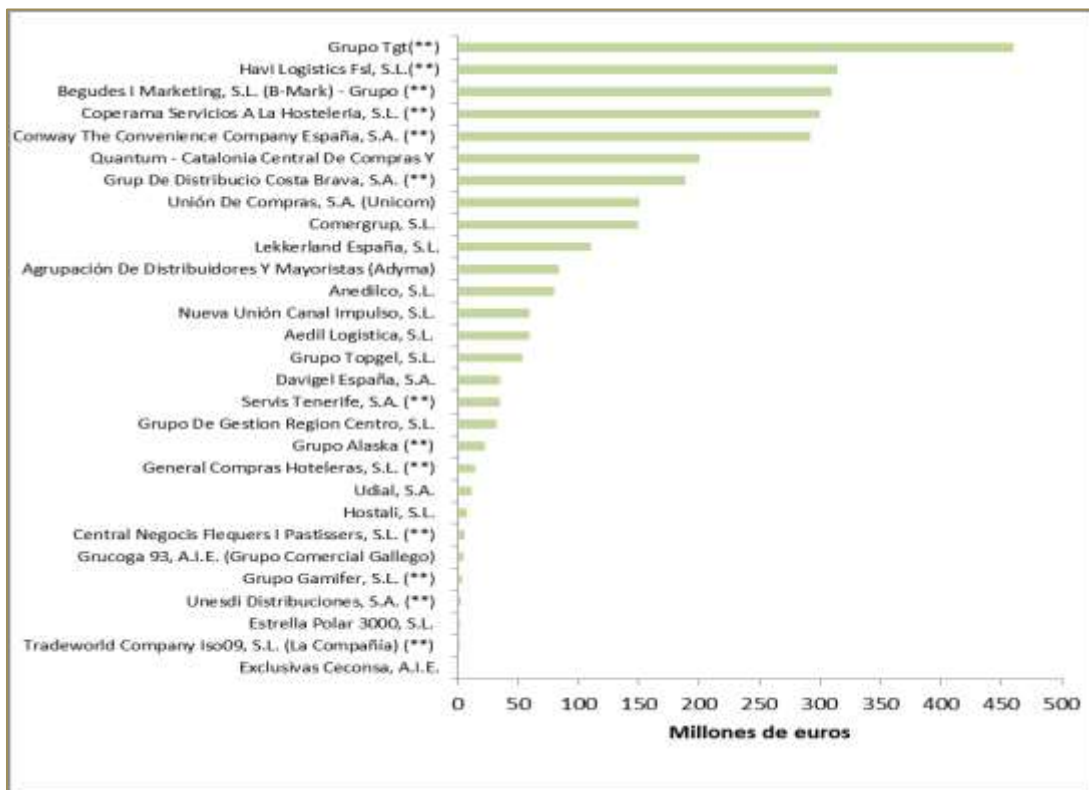
La importancia en el mercado español es relativa dependiendo de si se analiza desde el punto de vista de sus niveles de ventas, o el % de la superficie de venta que poseen, es así que los principales grupos/empresas con actividad en el sector de la distribución con base alimentaria que actúan como centrales de compras según sus ventas al año 2012, son:



Y en base a la superficie (datos 2012 disponibles- Fuente Alimarket 2013):



Por otra parte las principales Cadenas y Centrales de compras del canal HORECA, de acuerdo a las cifras publicadas por Alimarket, para el año 2012 (últimas cifras disponibles) son:



IV. ESTRATEGIA COMERCIAL DE ACTORES RELEVANTES DEL CANAL

A modo ilustrativo del sector, se presentan algunos casos para este punto.

1. Política comercial

La política comercial, dependerá a cada reglamentación interna que tenga una central de compras en particular, tanto para sus proveedores como para los asociados/clientes; sin embargo, algunas empresas publican sus estrategias comerciales a modo general como:

- **EUROMADI**

Según el presidente y consejero delegado de Euromadi, Jaime Rodríguez, las políticas comerciales de la Central de Compra, deben girar en torno a un equilibrio entre precio e innovación y una favorecedora relación e intercambio de información más fluida entre fabricantes y distribuidores. Todo esto en el marco de una España con un entorno económico actual complicado, derivando al factor precio como protagonista de las políticas comerciales.

La especialización en sectores estratégicos de consumo continúa siendo una de las máximas de Euromadi. A través de su filial Markant, que engloba tanto alimentación como non food, la central se abre puertas en sectores como los productos frescos —frutas y hortalizas y cárnicos—, bazar y textil, ofreciendo a sus asociados la mejor relación calidad-precio gracias a unas relaciones comerciales que inciden tanto en los acuerdos de condiciones en grandes volúmenes como en las acciones promocionales.

- **IFA**

Esta central de compra destaca que la marca propia y la multicanalidad son las claves de su plan estratégico, recurriendo a la proximidad con el cliente a través de los formatos “supermercados de barrio”, el de la compra diaria.

- **MERCADONA**

Su éxito comercial se basa en varios vectores, como son surtidos eficientes que se alejan de cualquier tipo de sofisticación (vuelta a la sencillez), máxima calidad al mínimo precio, proximidad, innovación transversal y como práctica, la ausencia de promociones.

- **EROSKI**

Desde el año 2013 ésta empresa se maneja con una nueva política comercial con precios más bajos, profundizando en su compromiso con el ahorro de los consumidores. La cooperativa traslada a los consumidores las eficiencias internas obtenidas en la mejora de la cadena de suministro a través de unos precios más bajos, ya que en una clara profundización de su compromiso con el ahorro de los consumidores, es así que ha bajado el precio a más de 2.000 productos de manera permanente. Ajuste el cual se realizó en los

productos más habituales de la cesta de la compra de marcas líderes, de marca propia y de frescos de consumo diario.

- **DIA**

El modelo de negocio de esta empresa se basa en 6 pilares estratégicos que impulsan de acuerdo a lo señalado, su crecimiento y la rentabilidad de la misma.

- **Cercanía:** locales cercanos geográficamente, es la base de toda su estructura, incluso el 2013 diversificó su red bajo el mismo concepto con tiendas de hogar, belleza y salud, dando cobertura a las necesidades diarias.
- **Precio:** buscan ofrecer una óptima calidad al mejor precio.
- **Franquicias:** en el año 2013, el número de establecimientos franquiciados representaba el 40,8% de la red comercial. De acuerdo a la consultora internacional Franchise Direct sitúa a DIA en el puesto decimoquinto del TOP100 de las mejores franquicias del mundo. Dentro del Food Sector: Supermarkets & Convenience, DIA ocupa el tercer puesto como franquiciador en Europa y el primero de España.
- **Multimarca:** sello distintivo de la compañía, adaptándose a los hábitos de compra de cada mercado.
- **Logística:** suministro eficiente e innovador para dar un servicio óptimo.
- **Sustentabilidad:** comprometidos con el entorno y con el desarrollo social.

2. Política de proveedores.

En España los plazos de pago a proveedores quedan regulados por la ley 15/2010 de 5 de Julio⁶, en la que se estipulan, también, las especificidades sectoriales (por ejemplo el plazo para alimentación es más corto que para ferretería). No obstante algunas centrales de compra disponen de sistemas de pago centralizado que pueden llegar a pagar al contado las mercancías compradas por sus asociados, del mismo modo que existen centrales que no asumen la centralización de los pagos, según nos ha señalado por ANCECO¹.

- **IFA**

El lema que sostiene el Grupo IFA con sus proveedores es que trabajan mano a mano por un futuro mejor. Según señalan creen en la importancia de los proveedores. “Ellos son nuestros mejores aliados para el desarrollo de iniciativas que satisfagan de manera más eficiente las necesidades de los consumidores.”

Poseen 578 acuerdos comerciales con sus proveedores y 10 proyectos relacionados con la innovación, el desarrollo de nuevas categorías y el impulso promocional coordinado. Todos ellos enfocados en la mejora de la Cadena de Valor.

El objetivo de IFA es apostar por la innovación de los proveedores y de la libre elección del consumidor en cuanto a marcas y formatos. Utilizan una oferta en constante movimiento de acuerdo al surtido de productos en sus locales destinada a los diferentes tipos de clientes.

⁶ Ver Ley: <http://www.boe.es/boe/dias/2010/07/06/pdfs/BOE-A-2010-10708.pdf>

- **EUROMADI**

Esta empresa centra sus líneas con sus proveedores en compartir estrategias para encontrar áreas de crecimiento conjunto bajo parámetros de rentabilidad y competitividad. Aunque el precio no sería la única variable en la práctica la consideración del fabricante como partner, conlleva el despliegue conjunto de estrategias que ayuden a incrementar las ventas, un objetivo necesariamente compartido y el reto crucial de la distribución de alimentación, muy especialmente en la coyuntura actual de ralentización en el crecimiento del mercado.

Además, en EUROMADI los niveles de colaboración con los proveedores implican actuaciones complementarias a los acuerdos estrictamente comerciales. Algunos de los puntos fundamentales que se busca cumplir son junto a los proveedores son:

- Búsqueda de productos que aporten valor
- Implementación de estrategias I+D
- Incremento de la cuota de participación en ventas
- Impulso promocional coordinado
- Cobertura de nuevas necesidades de consumo
- Gestión eficiente del surtido
- Búsqueda del equilibrio sostenido de los volúmenes

En el proceso de negociación no sólo se tienen en cuenta los parámetros precio/calidad/servicio sino que también se valora su compromiso social a través de las acreditaciones/certificaciones, memorias de sostenibilidad aportadas o adhesión al pacto mundial de las Naciones Unidas.

- **MERCADONA**

En cuanto a sus proveedores, MERCADONA afirma que su modelo se fundamenta en la estabilidad de los contratos a largo plazo, transparencia en la relación, apoyo en la inversión y optimización de los procesos. “Todo ello, entre otros aspectos, generan un crecimiento sostenido”, pero es que año tras año la compañía consigue un aumento de productividad.

Al año 2013, de acuerdo a su memoria, posee 110 inter-proveedores⁷, más de 2.000 proveedores comerciales y de servicio y más de 20.000 pymes y productores de materias primas. Fijándose como reto con estos proveedores construir una Cadena Agroalimentaria Sostenible (Caspopodona, la denominan internamente) en su entorno, esto para impulsar su nuevo “Proyecto MERCADONA”.

Por ejemplo, su objetivo de tener más “vendedores⁸” ha conllevado la puesta en marcha de planes específicos de formación, sin un cambio de proveedores; buscando la especialización de estos. Han desarrollado acuerdos de colaboración con 5.600 agricultores, 3.600 ganaderos y 8.000 pescadores de España.

MERCADONA desde hace 15 años trabaja con la figura de los inter-proveedores, fabricantes en algunos casos en exclusiva para el supermercado, con contratos indefinidos, para su marca del distribuidor, *Hacendado*.

⁷ Los inter-proveedores son aquellas empresas que fabrican sus productos.

⁸ Vendedores dentro de los mismos supermercados de cara al público final.

3. Política de marcas propias.

España es el segundo país europeo donde las marcas blancas tienen una mayor penetración, sólo por detrás del Reino Unido, según datos de la consultora KPMG. Uno de los motivos por los que España ha superado a otros países en este ámbito es porque los supermercados españoles tienen libertad para fijar precios y ponen mayores márgenes a los productos de los fabricantes, para favorecer así la venta de su marca blanca. Es más, según Kantar Worldpanel las cadenas de distribución con sede en Francia y España venden más barato sus marcas blancas en las tiendas españolas que en las francesas.

- **IFA**

Recientemente el grupo IFA lanzó su marca blanca común para varias categorías de productos (alimentación, higiene personal, limpieza y comida para animales). Las enseñas IFA Elige (para los productos de alimentación), IFA Sabe (para los productos de limpieza) e IFA Unnia (para los de higiene personal).

La intención de los asociados de Grupo IFA⁹ con esta iniciativa es alcanzar una cuota de hasta el 15%, un porcentaje significativo pero muy lejos del 38% de media que representan los productos de marca blanca en la cesta de la compra. De hecho, tras seis años de crisis, periodo durante el que la marca del distribuidor ha conocido su explosión y consolidación en los hábitos del consumidor, esta actuación de los líderes regionales del comercio minorista, juntos facturan 10.300 millones de euros y emplean a 60.000 personas, llega tarde a sus lineales.

IFA sostiene que el día que estén todas las referencias en el mercado y haya pasado un año de su comercialización, su marca propia representaría unos 500 ó 600 millones de euros, que sería el 10% de su cifra de pago centralizado. La marca propia no es un fin en sí mismo, es algo que el consumidor está demandando. En la central ven como saludable tener un equilibrio entre marca propia y marca de fabricante. Además, tener una marca propia es una necesidad que la central tenía que cubrir y ya lo está logrando, ya que el 2014 ha sido el año de la consolidación de la marca propia.

- **EUROMADI**

Básicamente, en EUROMADI la estrategia de marcas propias se sustenta sobre tres pilares: surtido, rentabilidad e internacionalización. Un surtido rentable e innovador que aprovecha las sinergias internacionales que proporcionan las economías de escala orientadas a mejorar la rentabilidad y la calidad de los productos.

En cuanto al desarrollo de estas marcas, el grupo cuenta con una participación de 66% y un crecimiento del 22,17% en 2012.

El grupo desarrolla marcas propias que en su catálogo integran 4.500 referencias, bajo la marca Vivó Chef destinada a la hostelería, la línea de perfumería se asocia bajo la marca Crowe también, además de las marcas Alteza, Centra Line, Selex, Spar, Tandy, Vivó, bajo la administración de la filial del grupo Markant fundada en 1991.

⁹ Fuente: El confidencial 28 de abril de 2014.-



Fuente: EUROMADI

Cabe mencionar que para la central, el concepto de marca propia tomó un enfoque más defensivo que estratégico, ya que al verse inmersos en una situación económica oscilante como la española, la única opción viable para no hundirse era adaptarse a las nuevas pautas del mercado, lo que finalizó en este reto y oportunidad para crecer y para ofrecer a su asociados un surtido de productos eficiente y equilibrado, que logra combinar las principales marcas de fabricantes con una innovadora gama de marcas propias, las cuales constituyen una oferta complementaria y de un valor diferencial.

- **MERCADONA**

Esta empresa es uno de los más claros ejemplos de la apuesta por las marcas propias con sus líneas Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy ofrecen una alta calidad a un precio muy económico. Sin embargo, la empresa que dirige Juan Roig asegura que sus productos «no son de marca blanca» ya que se muestra en la etiqueta «el nombre del fabricante interproveedor que lo desarrolla», y prefieren hablar de un modelo de «marcas propias». Siendo su marca Hacendado una de las más populares de España, marca propia que desarrollan desde 1996.

Según señala en su memoria anual el 2013, con todos sus interproveedores, “la compañía mantiene un modelo de colaboración mutuo y de compromiso conjunto, de relaciones a largo plazo que se regulan a través del Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales, dando lugar a “contratos de por vida”. Gracias a ello los fabricantes interproveedores están implicados en la filosofía de satisfacción total a los clientes que caracteriza a la compañía y obsesionados con la calidad, tanto de servicio como de producto”.

- **EROSKI**

La marca EROSKI nace en julio de 1977 con el lanzamiento al mercado seis productos de marca propia, denominados por aquel entonces productos de marca blanca -por el color de sus envases- que constituyen el primer paso en la carrera de las Marcas Propias. El objetivo principal es ofrecer a los consumidores una gama de artículos básicos con la mejor relación calidad-precio. Desde entonces, más de 2.500 referencias han pasado a formar parte del catálogo de productos de EROSKI, presentes en millones de hogares.

- **DIA**

En España, DIA fue la primera cadena de distribución de alimentación en lanzar su marca propia y en Argentina uno de cada dos productos de marca propia - DIA, lo que coloca a la compañía como líder del mercado en este segmento.

Con marcas, además de la DIA, como Bonté, especializada en productos para la higiene y el cuidado personal, Basic Cosmetics, centrada en el segmento del maquillaje y la cosmética, BabySmile, dedicada al mundo del bebé o AS, relacionada con la alimentación animal.

Su marca está además presente en diversos países a través de la exportación directa de productos, Islas Mauricio y Bulgaria, y de la cesión de la marca como ocurre en Senegal.

- **DISBESA**

Dentro de la gran gama de productos que ofrecen se encuentran sus propias marcas, productos seleccionados por sus expertos debido a su alta calidad, de acuerdo a lo señalado por ellos.



Fuente: Disbesa

4. Política de sustentabilidad

- **EUROMADI**

La política medio ambiental de EUROMADI se centra en dos ámbitos de actuación el seguimiento de los aspectos ambientales significativos en las sedes de su actividad y en campañas de sensibilización ambiental dirigidas a los asociados y consumidores. La empresa es miembro de Ecoembes¹⁰ y es así que mantiene informados a sus miembros sobre las directrices y recomendaciones sobre el reciclado y la gestión de los residuos de envases y embalajes.

- **IFA**

La empresa es miembro del Consejo Directivo de Ecoembes⁷ y además cuenta con participación en proyectos AECOC¹¹ enfocados en reducir el desperdicio alimenticio, por lo que colabora en el cumplimiento de los objetivos impuestos por la Unión Europea, especialmente en niveles de reciclado y de recuperación.

Además ha desarrollado acuerdos con productores locales para disminuir el uso energético en transporte y conservación innecesario.

Por otra parte promueven las políticas de sostenibilidad a sus asociados utilizando como foco el reciclaje de plástico, cartón y madera, utilizando sistemas energéticos que permiten el ahorro de energía respecto a los sistemas convencionales.

¹⁰ Ecoembes: organización que cuida del medio ambiente a través del reciclaje y el eco-diseño de los envases en España.

¹¹ AECOC: Asociación multisectorial de fabricantes y distribuidores

- **MERCADONA**

La empresa sostiene su compromiso con la sostenibilidad del planeta, trabajando para que el incremento de su actividad sea inversamente proporcional al impacto ambiental. Señala como objetivo “hacer más con menos” siempre que añada valor a sus clientes (“El jefe” como los denominan) generando diversas iniciativas con sus proveedores e interproveedores.

De acuerdo a sus cifras publicadas en el 2013 las inversión desarrollada en protección del medio ambiente llegó a 24,1 MM€, un ahorro energético de 24 MM de kWh por la incorporación de medidas ecoeficientes en los supermercados, llegando a una reducción de 19.000 ton de emisiones de CO₂.

- **EROSKI**

Eroski afirma apostar por iniciativas a favor de una sociedad más sostenible económicamente y más respetuosa con el medio ambiente. Para lo cual pone en marcha campañas con el objetivo de concienciar a los clientes sobre aspectos como la huella de carbono o el uso de bolsas reutilizables. También aplican constantemente criterios sostenibles en las actividades que realizan.

La empresa intenta que el impacto de su actividad en el medio ambiente sea mínimo y para lo cual trabaja desde el comienzo; desde la propia construcción de las tiendas. Tras implantar y testar diversas medidas de eficiencia en algunos establecimientos y probar en Gros (Donostia, Gipuzkoa) y Castro Urdiales (Cantabria) modelos de tienda ecoeficientes, el Grupo decidió instalar la Tienda Cero Emisiones de Oñati (Gipuzkoa), el primer establecimiento de Europa en obtener la certificación ISO 5001 (una norma internacional que regula los sistemas de gestión energética). Pero lo más importante es el ahorro que permite: hasta el 65% de energía respecto a una tienda “normal”.

Otras políticas en este ámbito que han optado son contar con puntos de recarga de vehículos eléctricos en su red de tiendas. Una gestión sostenible de residuos. También han desarrollado programas de eco-diseños para sus productos de marca propia y campañas de sensibilización.

- **DIA**

La empresa señala colaborar con la conservación del medio ambiente, trabajando para reducir el consumo energético, disminuir la huella ambiental de sus actividades logísticas y gestionar adecuadamente sus emisiones, consumos y residuos.

Como parte de la implicación con estos temas, DIA se adhirió a la plataforma de Empresas por la Eficiencia Energética¹².

Algunos de los proyectos relevantes publicados en esta plataforma del grupo son:

- DIA hizo la primera instalación en España de una central frigorífica mixta de refrigeración y climatización usando refrigerante R134a.

¹² **Empresas por la Eficiencia Energética:** “Esta plataforma es una iniciativa entre grandes empresas privadas referentes en su sector, a través de la cual se constituyen como referente en España en Eficiencia energética y Reducción de la Huella de Carbono mediante un compromiso en este ámbito a nivel de Empresa y el desarrollo de propuestas de valor orientadas a la eficiencia energética para la sociedad en general”.

www.empresaseficienciaenergetica.com

- Murales de refrigeración: medidas implementadas: Puertas de cristal en murales de frescos (M1), Doble cortina de aire en todos los murales sin puertas, Ventiladores electrónicos de Alta Eficiencia, Benchmarking de eficiencia entre fabricantes, Iluminación LED en murales.
- Iluminación: en el año 2012 se ha llevado a cabo un proyecto de sustitución masiva de tubos fluorescentes T8 por tubos LED en tiendas propias.

V. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES DE LA OFICINA COMERCIAL

España ha desarrollado exitosamente el modelo de centrales de compras, permitiendo en muchos casos la sobrevivencia del comercio minorista.

Por otro lado, en un entorno de crisis las centrales de compra han sido una fórmula eficiente para sortearla, el agruparse y la economía de escalas han ayudado sobre todo a las pequeñas empresas mantenerse apoyados de precios competitivos.

De acuerdo a lo señalado por ANCECO “pese a la caída de las ventas y la dura competencia de las distribuidoras por el ajuste de márgenes, más de la mitad de las centrales ha aumentado en número de asociados desde 2007 a 2011, una tendencia que el 70% espera que continúe este año”.

El acceso a este canal es hoy una excelente alternativa que permite abrir una nueva puerta de entrada a los productos alimentarios de Chile. En general éstas homologan a sus proveedores antes de negociar, y al ser “un proveedor centralizado” se otorgan mayores ventajas y volúmenes. Las condiciones negociadas son transmitidas a los asociados de estas centrales, pudiendo éstos comprar directamente también. Es así que como valor diferencial de cada socio y como motor de libre competencia, los socios de las centrales de compra realizan, también, compras individuales sin pasar forzosamente por la central. En este sentido, se suele tratar de productos regionales, de escasa rotación, poco volumen o muy específicos, de acuerdo a lo señalado por ANCECO¹.

Hoy en día el consumo se ve afectado directamente por el precio, es así que en la medida que se puedan ofrecer precios competitivos para el mercado español, las centrales de compra pueden ser una puerta de acceso al mercado.

La elección de una u otra central de compra dependerá de la capacidad productiva y los objetivos propuestos de la exportadora, los tamaños difieren y el tipo de productos

también, la política o no y la dimensión de la comercialización de las marcas propias varía en cada caso.

VI. ANEXOS

1. EMPRESAS PERTENECIENTES A GRUPO EUROMADI

Principales empresas del Grupo de acuerdo a ALIMARKET 2013 y su nivel de ventas para el 2012, de las 166 totales:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. Grupo El Árbol Distb. y Superm., S.A. | 19. Supsa |
| 2. Froiz | 20. Cermol 79, S.A. (Gigante) – Grupo |
| 3. Miguel Alimentació | 21. Dusa (Asociados) |
| 4. Semark Ac Group, S.A. | 22. Igasa |
| 5. Juan Fornes Fornes, S.A. | 23. Valví Alimentació I Serveis, S.L. |
| 6. Spar Canarias | 24. Victoriano Moldes |
| 7. Líder Aliment | 25. Nagarmur, S.L. |
| 8. Musgrave | 26. Dispreu Logística |
| 9. Comercial Jesuman, S.A. – Grupo | 27. Murcia Andres Messeguer, S.A. |
| 10. Upper | 28. Pricnesalisimo, S.L. |
| 11. Hiperber | 29. Romen |
| 12. Luis Piña, S.A. – Grupo | 30. Noralco |
| 13. Fragadis, S.L. | 31. Supermercats Llobet, S.A. |
| 14. Hlr | 32. Gomez Vaquer, S.A. |
| 15. Facsa (Asociados) | 33. Establecimientos Plaza, S.A. |
| 16. Cag | 34. Cemar Alimentación, S.L. |
| 17. Maskomo, S.L. – Grupo | 35. Almacenes Y Yérbenes, S.A. |
| 18. Soc. Pedro Soriano | 36. Ruiz Galán, S.L. – Grupo |

2. EMPRESAS PERTENECIENTES A GRUPO IFA:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. Ahorramas, S.A. | 14. Dinosol Supermercados, S.L. |
| 2. Gadisa Retail, S.L.U. | 15. Ecos Manchegos, S.A. (Ecomansa) |
| 3. Alimentacion Peninsular, S.A. (Alipensa) | 16. Franco Mor, S.A. |
| 4. Alimerka, S.A. | 17. Grupo Hermanos Martin, S.A. |
| 5. Bon Preu, S.A. | 18. Hd Covalco, S.L. |
| 6. Cabrero E Hijos, S.A. | 19. Hermanos Ayala Sousa, S.L. |
| 7. Cadena de Empresas Detallistas, S.A. (Cmd) | 20. Hiper Usera, S.L. |
| 8. Cafes Mora, S.L. | 21. Ibercudis, S.L. |
| 9. Caro Ruiz, S.A. | 22. Jose Bernabeu Pic, S.A. |
| 10. Cash Lepe, S.A. | 23. Moyà Saus E Hijos, S.A. |
| 11. Comercial Piedra Trujillo, S.L. | 24. Roman Garcia Romo, S.A. |
| 12. Comp. Nacional De Comercio, S.A. (Conaco) | 25. Sanchez Vázquez Hermanos, S.A.U. |
| 13. Condis Supermercats, S.A. | 26. Scaber, S.C. (E.Leclerc) |
| | 27. Superficies De Alimentacion, S.A. |
| | 28. Supermercados Bolaños, S.L. |
| | 29. Supermercados Dani, S.L. |

30. Teogenes Ruiz, S.L.
31. Unagras, S.A.

32. Unialco, S.L.
33. Vicente Alonso, S.L.

El presente documento, de investigación de mercado e informativo, es propiedad de ProChile, organismo dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. El acceso a este documento es de carácter público y gratuito. No obstante lo anterior, su reproducción íntegra o parcial sólo podrá ser efectuada citándose expresamente la fuente del mismo, indicándose el título de la publicación, fecha y la oficina o unidad de ProChile que elaboró el documento. Al ser citado en una página Web, deberá estar linkeado al sitio de ProChile para su descarga