



INSTITUTO  
ESPAÑOL  
DE COMERCIO  
EXTERIOR



ASEDAS  
Asociación Española de Distribuidores,  
Anticuarios y Supermercados

realizado por

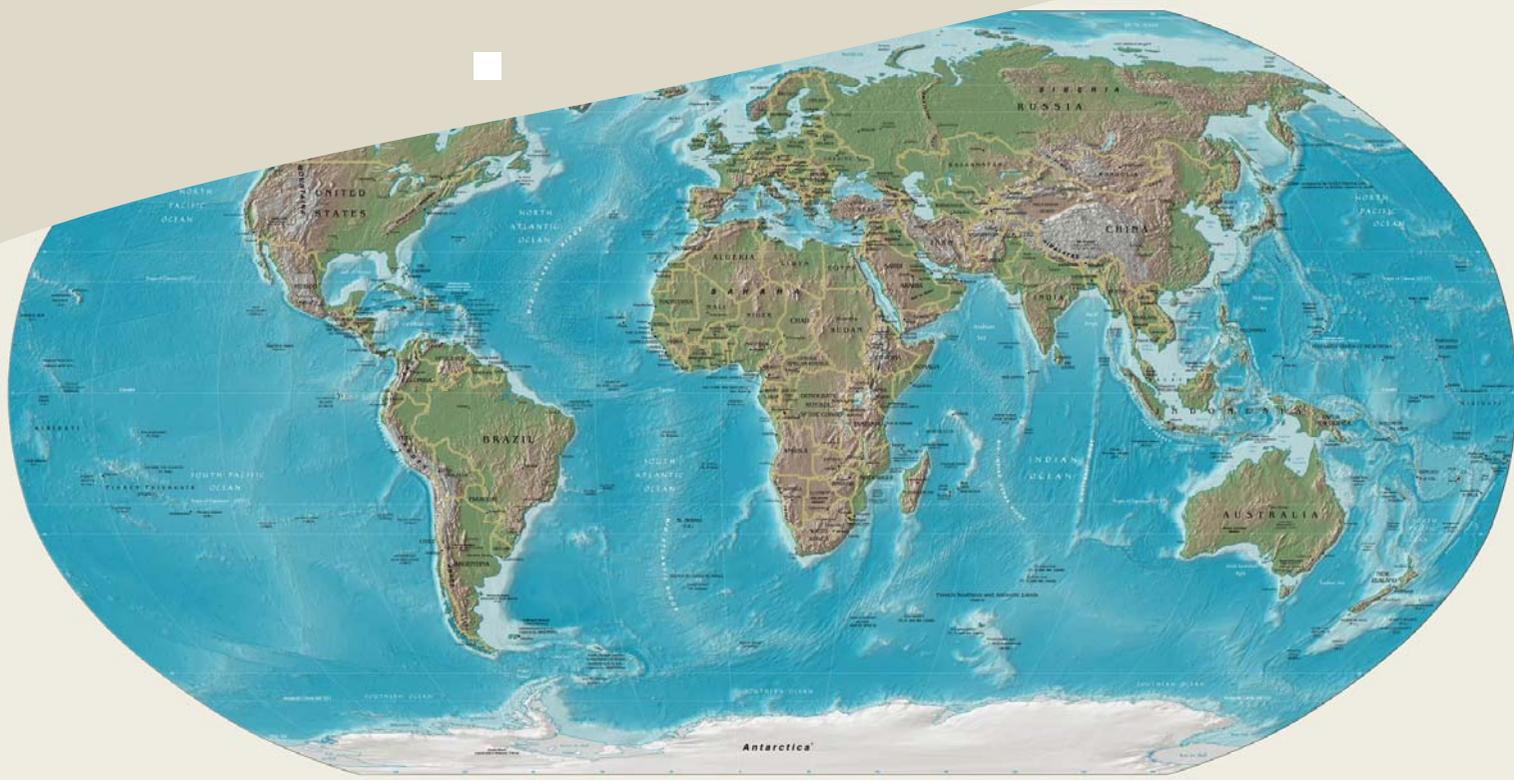


CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

# Diagnóstico del potencial de internacionalización de la distribución alimentaria española

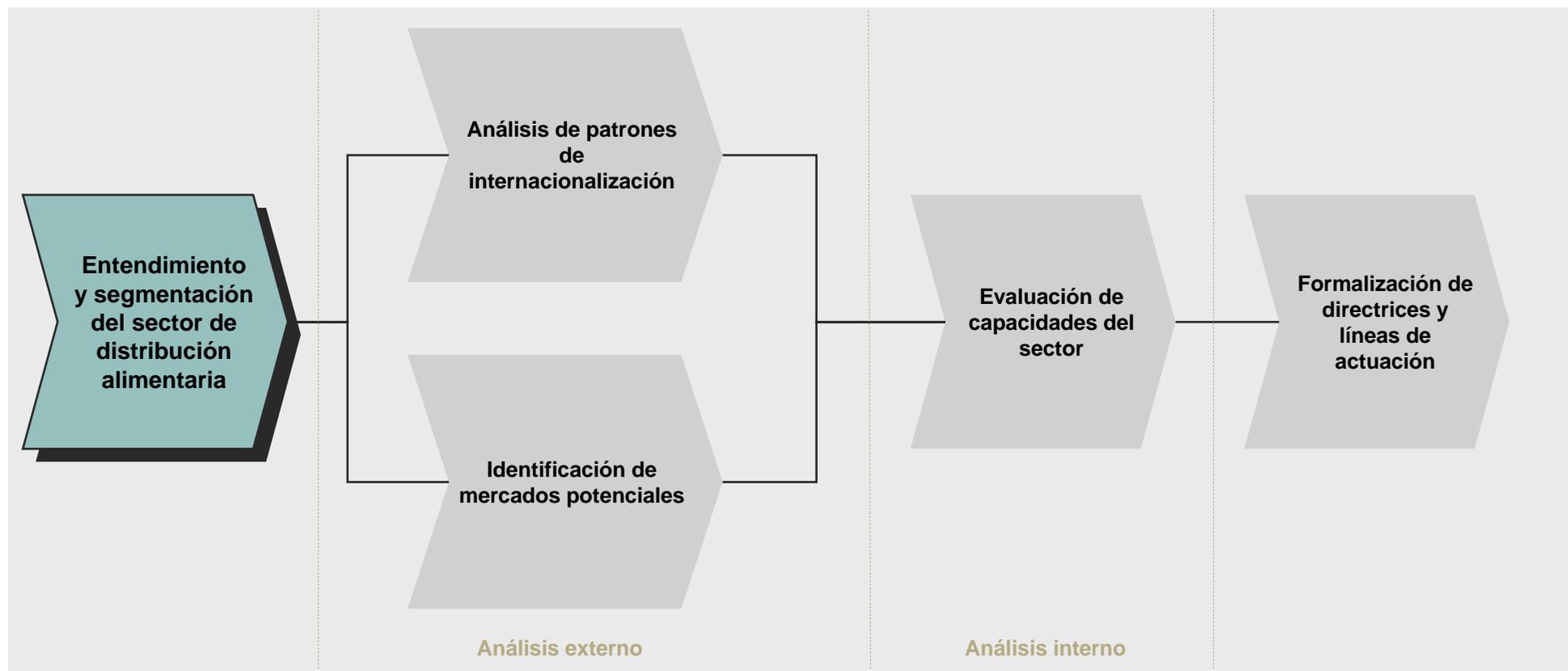
Informe descriptivo del sector de distribución alimentaria español

Junio 2006



- **Introducción**
- Demanda: tendencias de consumo
- Oferta: modelos comerciales
- Entorno competitivo
- Cadena de valor del sector
- Resumen de la situación actual del sector y retos cara al futuro
- Anexos

# Este informe corresponde a la primera fase del proyecto, cuyo objetivo es el entendimiento y segmentación del sector de distribución alimentaria en España



# Para obtener una visión completa de la situación del sector, el informe se estructura en cuatro grandes apartados

## 1. Demanda: tendencias de consumo

- Factores sociodemográficos y socioeconómicos influyentes en el sector.
- Tendencias de consumo.
- Evolución del gasto medio en alimentación.
- Perfil del consumidor de alimentación en España.

## 2. Oferta: modelos comerciales

- Segmentación de formatos del sector por superficies y tipos de oferta.
- Características específicas de cada formato (surtido, promociones, secciones, etc.).
- Cuotas de mercado y numérica por formato.
- Tendencias de modelos comerciales / formatos de éxito.

**Situación del sector de distribución alimentario español**

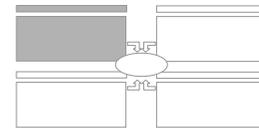
## 3. Entorno competitivo / principales actores

- Dimensión y evolución de las ventas del sector.
- Reparto de cuota enseñanzas / formatos y evolución.
- Presencia geográfica de las enseñanzas.
- Posicionamiento de los líderes del sector.

## 4. Cadena de valor del sector

- Análisis de los principales procesos y parámetros de la cadena de valor sectorial.
- Análisis de los principales líneas de la cuenta de explotación.
- Análisis de los principales ratios del sector.
- Tendencias en cuanto a modelos de negocio en España.

- Introducción
- **Demanda: tendencias de consumo**
- Oferta: modelos comerciales
- Entorno competitivo
- Cadena de valor del sector
- Resumen de la situación actual del sector y retos cara al futuro
- Anexos



# En los últimos años se han producido cambios demográficos, económicos y sociológicos que han afectado a las características de la demanda de consumo

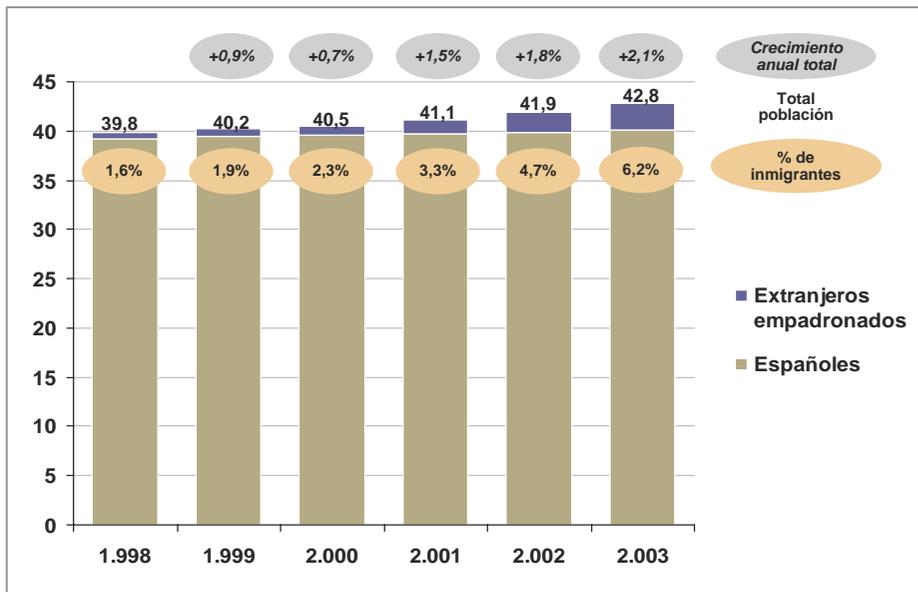
Cambios	Descripción	Efecto
<b>Socio-demográficos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Baby boomers</b> (población de 20 a 45 años) como grueso actual de consumidores.</li> <li>▪ Baja natalidad y aumento de la esperanza de vida: <b>envejecimiento de la población</b> (evolución de “pirámide” hacia “rombo” poblacional).</li> <li>▪ Aumento de la <b>inmigración</b> (de un 1,6% del total de la población en 1.998 a un 6,2% en 2.003).</li> <li>▪ Crecimiento poblacional centrado en las <b>ciudades</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Cambio en la estructura de segmentos de consumidores y disminución de la población a partir de 2.025.</b></li> </ul>
<b>Socio-económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Multiplicación del <b>PIB</b> x 2 en 10 años (de 368.987 M € en 1.990 a 696.208 M € en 2.000).</li> <li>▪ Aumento de la <b>renta familiar disponible</b> (de 230 M € en 1.990 a 411 M € en 2.000).</li> <li>▪ Incorporación de la <b>mujer al mundo laboral</b> (de 3 a 6 millones en los últimos 20 años).</li> <li>▪ Aumento del número de <b>hogares individuales</b> / parejas sin hijos.</li> <li>▪ Disminución de la desigualdad en la <b>distribución de la renta</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Mayor poder adquisitivo y menor disponibilidad de tiempo.</b></li> </ul>
<b>Sociológicos / estilos de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios en las <b>preferencias</b> y <b>necesidades</b> de consumo.</li> <li>▪ Mayor <b>exigencia</b> de <b>calidad</b> por el precio pagado.</li> <li>▪ Consumidores más <b>experimentados</b>, con mayor capacidad de elegir.</li> <li>▪ Creciente preocupación por la <b>salud y la seguridad en la alimentación</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Nuevos patrones de consumo.</b></li> </ul>

Fuente: Análisis de Capgemini, INE

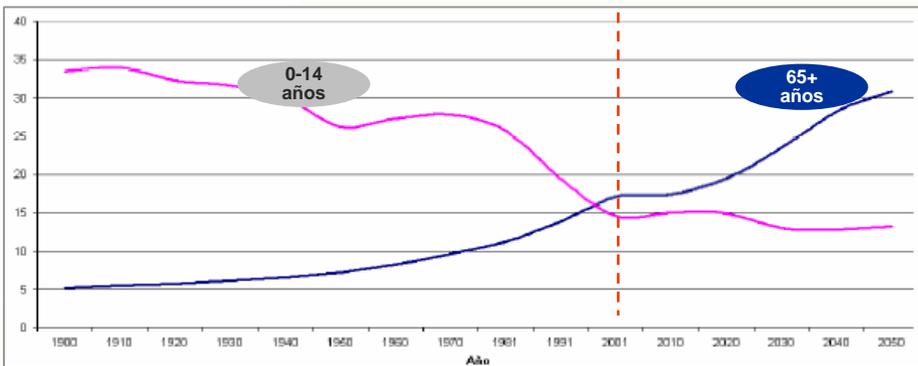


# Factores demográficos como el envejecimiento poblacional y la inmigración están cambiando la estructura de los consumidores

Evolución población española Vs inmigrante 1998-2.003\*



Evolución histórica y prevista por segmentos de población 1.900 - 2.050\*



Fuente: Análisis de Capgemini, INE\*

## Tendencias

Bajo crecimiento poblacional y envejecimiento de la población

Crecimiento poblacional en ciudades y zonas turísticas

Llegada de inmigrantes de diversas tipologías

(latinoamericanos, magrebíes, europeos del Este, europeos occidentales con segundas residencias..)

## Efectos sobre el comercio

- Posible estancamiento del gasto en consumo y menor gasto por persona (el segmento > 65 años gasta un 13% menos).
- Desarrollo de sub-mercados: inmigrantes, 3ª edad..
- “Tercera edad” como segmento relevante: productos de salud..

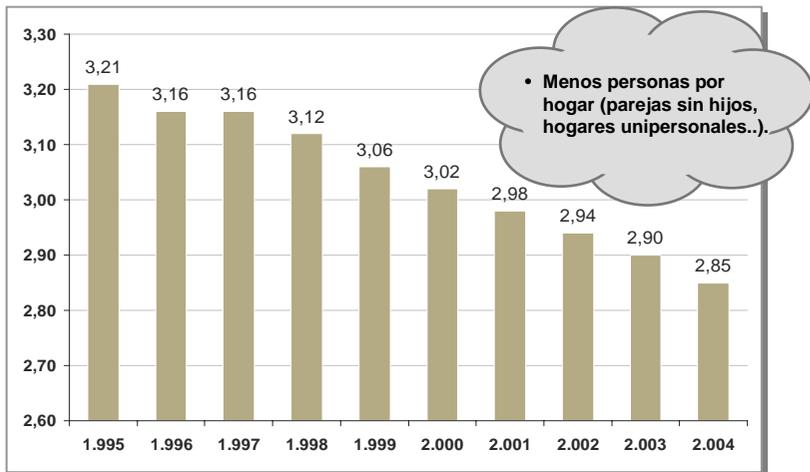
- Concentración comercial en ciudades: zonas urbanas y suburbanas.
- Desarrollo comercial en zonas de residencias secundarias (ej.: costa mediterránea).

- Nuevos segmentos con necesidades / preferencias específicas en cuanto a precio, surtido...(ej.: preferencia de la mayoría de inmigrantes por los formatos de descuento / *soft-discount*).



# El aumento de la riqueza y la mayor incorporación de la mujer al mercado de trabajo han generado nuevos patrones de compra

Evolución del tamaño medio de los hogares (en nº de personas) 1.995-2.001\*



Frecuencia de visita Vs gasto por visita\*\*

	Frecuencia de compra	Gasto por acto
2.005	78	24
2.004	77	23
2.003	80	22
2.002	83	21

Fuente: Análisis de Capgemini, \*INE, \*\*TNS 2.005

## Tendencias

Mayor renta per cápita y por hogar

Incorporación de la mujer al mundo laboral / mayor porcentaje de ocupados por hogar

Mayor número de hogares de un solo miembro / parejas sin hijos

## Efectos sobre el comercio

- Mayor capacidad de gasto.

- Menor disponibilidad de tiempo para realizar las compras:

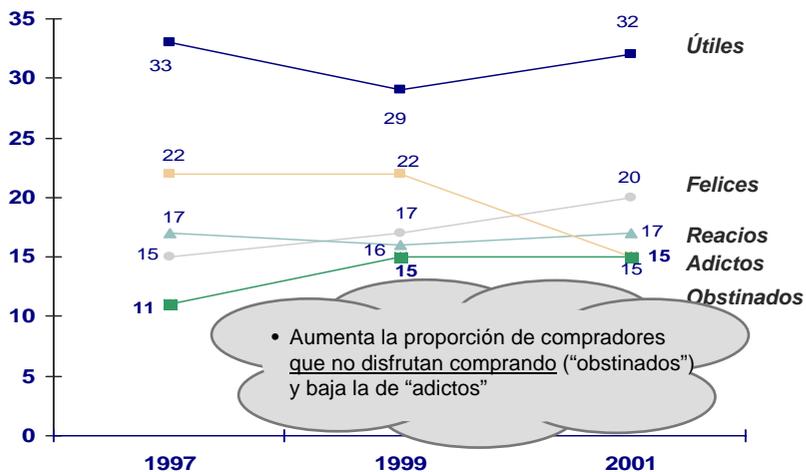
- menor frecuencia de compra,
- menos tiempo por visita (favoreciendo el autoservicio),
- realización de "compras fuertes" (mayor gasto por visita),
- cambios en los horarios y días de apertura de los comercios,
- valoración de la "proximidad" de los establecimientos en áreas urbanas,
- preferencia por una oferta de productos / espacios comerciales no demasiado amplia / compleja.

- Consumo "individual" (ej.: aumento en la compra de bienes duraderos para uso individual: comunicación, tecnología y ocio).



# Así mismo, los cambios en los estilos de vida han influido en el perfil del consumidor, que se ha vuelto en general más exigente

Cambios en la tipología de compradores 1997-2001 (%)



Tipologías

"Adictos"	Disfrutan yendo a comprar frecuentemente, incluso cuando no tienen una idea clara de qué van a comprar.
"Felices"	Disfrutan comprando, y en algunas ocasiones van a comprar sin tener un objetivo claro de compra.
"Útiles"	A veces disfrutan con la compra, pero normalmente van a comprar cuando quieren algo específico.
"Reacios"	No disfrutan comprando y normalmente van a comprar sólo cuando es imprescindible.
"Obstinos"	Oodian ir a comprar y sólo van si es imprescindible.

## Tendencias

Cambios en las necesidades y preferencias de consumo

Consumidores más experimentados, con mayor capacidad de elegir

Creciente preocupación por la salud

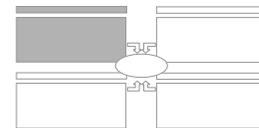
## Posible efectos sobre el comercio

- Deseos más volátiles: ciclo de vida más corto en productos y planteamientos comerciales.
- Tendencia a reducir el gasto y el tiempo dedicado a comprar productos "básicos" (alimentación) frente a productos considerados "de nuevo lujo" (ej.: televisores de plasma..), cada vez más accesibles al gran público.

- Consumidores selectivos y poco fieles.
- Los compradores "por ocio" tienden a ser cada vez menos numerosos.
- Consumidores exigentes tanto en precio, como en calidad y servicio.

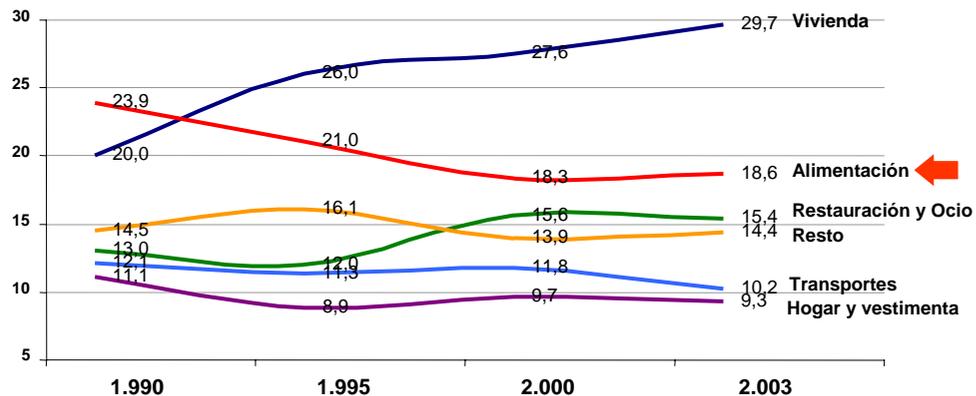
- Mayor exigencia en cuanto a seguridad.
- Mayor consumo de productos frescos y categorías innovadoras en salud (ej.: Bio..).

Fuente: Mintel Special Report, Retail Review 2.003

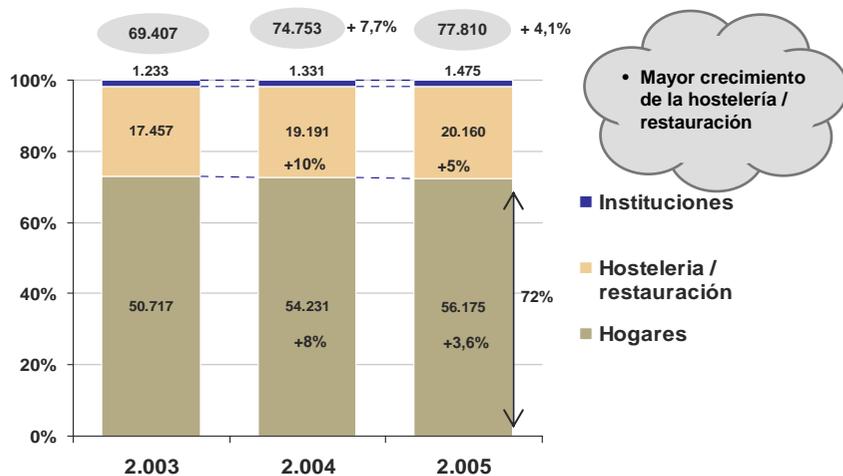


# En los últimos años el gasto total en alimentación ha descendido frente a otras categorías de gasto

*Evolución del gasto familiar (%) 1.990 / 2.003*



*Reparto del gasto en alimentación (M €) 2.003 / 2.004*



Fuente: Panel de Consumo Alimentario 2.005 (MAPA)

## Tendencias del gasto en alimentación

### El peso del gasto en alimentación en hogares ha perdido peso relativo desde 1.990 en comparación con otras partidas de gastos:

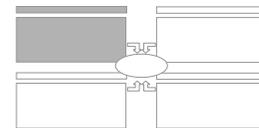
- El porcentaje de gasto familiar en alimentación ha descendido más de 5 puntos desde 1.990 hasta representar el 18,6% en 2.003.
- ...en consonancia con la situación de otros países europeos con mayores niveles de renta, donde el porcentaje de la alimentación sobre el gasto de los hogares ha ido reduciéndose hasta límites inferiores al 15% sobre el total: Reino Unido (8,5%), Alemania (11%), Francia (13,5%) e Italia (14%).
- A medida que ha aumentado el nivel de renta ha disminuido el peso relativo de la alimentación y se ha incrementado el gasto en restauración y ocio y, sobre todo, en vivienda.
- No obstante, desde 2.000 a 2.003 el gasto en alimentación parece haberse estabilizado tras un largo periodo de pérdida de cuota.

### Dentro del consumo en el hogar, aumenta el gasto dedicado a productos de calidad y relacionados con la salud:

- Crecimiento de las categorías de derivados lácteos, platos preparados, aguas y zumos..
- ...en detrimento de huevos, azúcar, legumbres secas, margarinas y bebidas alcohólicas.

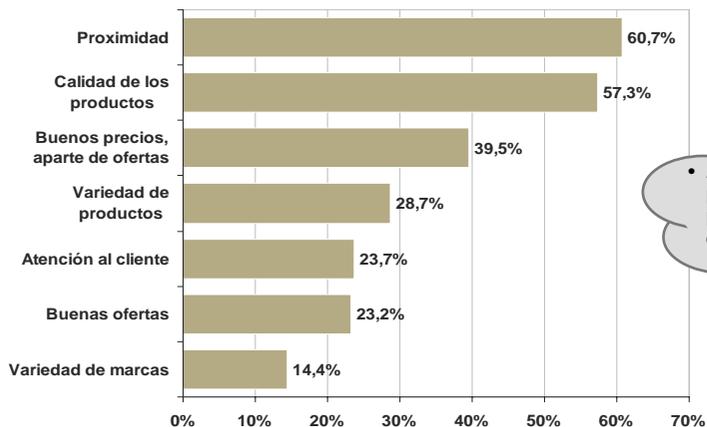
### Por otro lado, el consumo de alimentación y bebidas en hostelería muestra un crecimiento mayor que el consumo en hogares:

- En 2.004 creció un 10%, frente al 8% de crecimiento en hogares, y en 2.005 un 5% frente al 3,6% de crecimiento en hogares.
- El consumo en hostelería representa el 26% del gasto en alimentación.



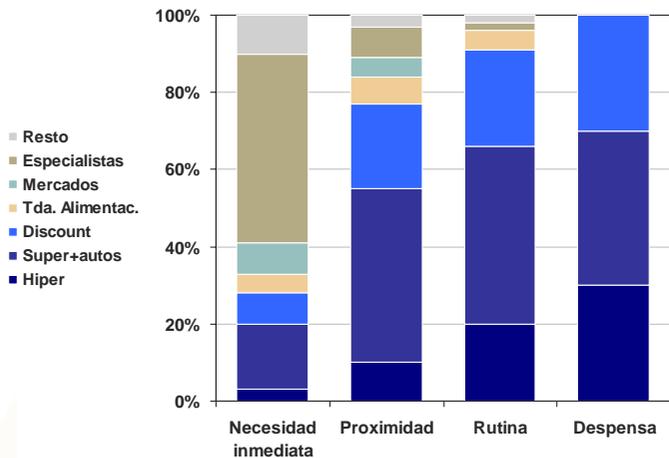
# El consumidor español se caracteriza por ser poco fiel y simultanear diferentes formatos y enseñas según sus necesidades

Factores que deciden la elección de un establecimiento (%)\*



• Alta importancia de la proximidad y la calidad para el consumidor español.

Tipos de tienda preferidos según tipo de compra (frescos)\*\*



• Se prefieren diferentes formatos según la necesidad.

	Frecuencia	Nº categorías
Despensa	1 vez / mes	>15
Rutina	Cada 15 días	9-14
Proximidad	1 vez / semana	3-8
Nec. inmediata	Cada 1 / 2 días	<3

## Perfil del consumidor español

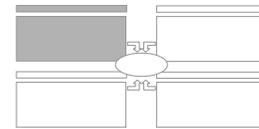
### Los consumidores españoles son poco fieles y muestran diferentes comportamientos según sus necesidades:

- Todos los estudios demuestran que el consumidor español es poco fiel a un único formato y simultanea las compras en dos, tres o hasta cuatro diferentes (hiper, súper, descuento y especialistas en frescos) de forma indistinta según sus necesidades (ej.: compras de "despensa" en hipers/supers/descuento, compras de necesidad inmediata en especialistas....).
- Según datos de TNS, el consumidor español visitó en 2.005 una media de 6 tipos de enseña y 11 enseñas diferentes.
- En consecuencia, los operadores se esfuerzan en intentar diferenciar su oferta y "personalizar" su relación con los clientes mediante programas de fidelización (tarjetas, etc.).

### La falta de tiempo y la búsqueda de "valor por dinero" son dos características clave del consumidor:

- La proximidad es una característica muy valorada por el grueso de los consumidores españoles.
- Se valora más la calidad que otros atributos como la variedad..
- Los buenos precios han pasado a considerarse una condición *sine qua non* en las categorías de alimentación.

Fuentes: \*Observatorio del Consumo y la distribución alimentaria (MAPA) 2004, \*\*TNS Shopping missions 2.005



# Resumiendo, podemos identificar cuatro grandes tendencias en cuanto al perfil de la demanda en España



## Tiempo

- Creciente valor del tiempo libre.
- Menor compra “por ocio”.
- Menor frecuencia de compra.
- Necesidad de simplificación de la oferta.
- Mayor consumo en alimentación fuera del hogar.



## Conveniencia

- Multiplicidad de los canales de uso según necesidades.
- Relevancia de la proximidad.
- “Consumidor 24 horas”.
- Consumo individualizado.



## Valor por dinero

- Mayor capacidad de gasto, aunque inferior frente a la media europea.
- Compra más racional: mayor nivel de exigencia en calidad y servicio.
- Reducción del gasto dedicado a comprar productos “básicos” (alimentación).



## Salud / seguridad

- Potenciación de los alimentos saludables/funcionales.
- Mayor exigencia en cuanto a seguridad.
- Mayor información y necesidad de información.

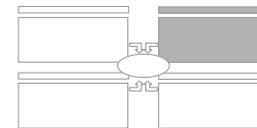
## Nueva estructura de consumidores

- Consumidores:
  - con poco tiempo,
  - bien informados y exigentes en calidad y salud,
  - e infieles y con diferentes necesidades según el tipo de compra.
- Desarrollo de sub-mercados: 3ª edad, inmigrantes..

**La importancia de la proximidad, la calidad y el precio de los establecimientos para el consumidor español ha contribuido al desarrollo de determinados formatos propios del mercado español**

Fuente: Análisis de Capgemini (estudio “Consumer Relevancy”)

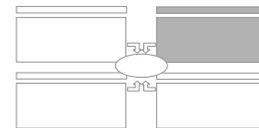
- Introducción
- Demanda: tendencias de consumo
- **Oferta: modelos comerciales**
- Entorno competitivo
- Cadena de valor del sector
- Resumen de la situación actual del sector y retos cara al futuro
- Anexos



# La segmentación básica de los formatos de alimentación se realiza por tramos de superficie de ventas...

	<b>Formato</b>	<b>Características</b>
<b>Alimentación*</b>	<b>Tiendas Tradicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie reducida.</li> <li>Atención al público en régimen de despacho tradicional.</li> </ul>
	<b>Libreservicio &lt;100</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie &lt;100 m2.</li> <li>Despacho en régimen de libre servicio.</li> </ul>
	<b>Supermercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supermercados pequeños: desde 100 m2 a 399 m2.</li> <li>Supermercados medianos: de 400 a 999 m2.</li> <li>Supermercados grandes: de 1.000 a 2.499 m2.</li> </ul>
	<b>Hipermercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie por encima de 2.500 m2.</li> </ul>
<b>No Alimentación</b>	<b>Grandes Almacenes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran superficie.</li> <li>Amplia gama de productos, organizados por departamentos, a veces complementados con supermercado (ej.: El Corte Inglés).</li> </ul>
	<b>Tiendas Especializadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focalizados en la comercialización de un tipo de productos: ropa, calzado, etc.. (ej.: Camper).</li> </ul>
	<b>Category Killers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran superficie.</li> <li>Amplio surtido en una determinada categoría (ej. Leroy Merlin).</li> </ul>
	<b>Otros formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta por catálogo.</li> <li>Internet, Televisión interactiva, etc.</li> </ul>

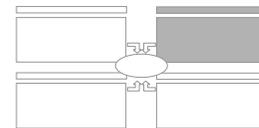
Fuente: \*Clasificación de formatos oficiales de la distribución minorista por tamaño / régimen de servicio según AC Nielsen



...no obstante, la segmentación comunmente aceptada en alimentación considera también otros factores como surtido, posicionamiento en precio y tipo de oferta

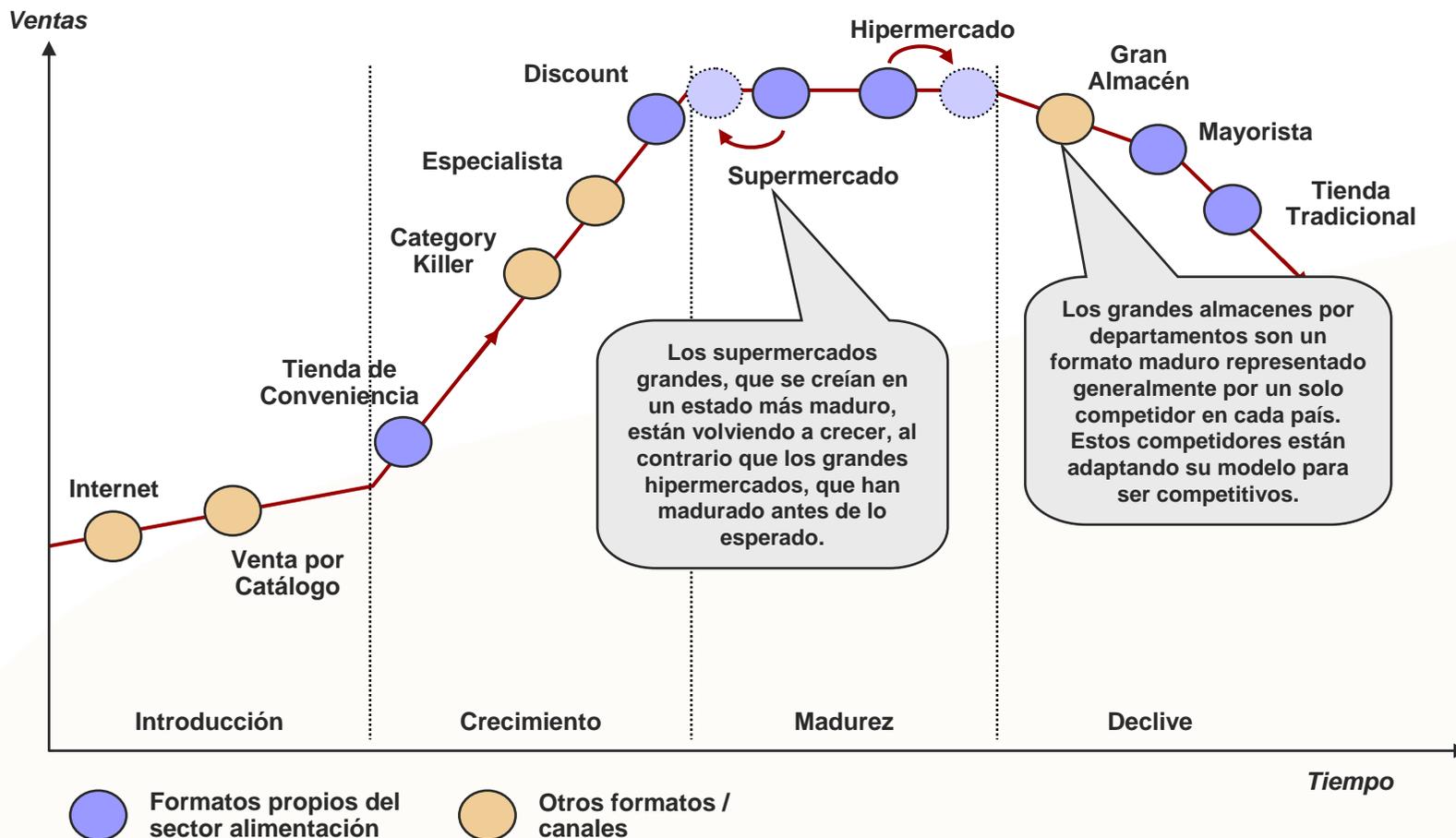
		Tamaño	Surtido	Precio / tipo de oferta			
Minorista	Formatos clásicos	Tienda tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de 100 m2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gama básica de productos de alimentación y droguería-perfumería.</li> <li>Distinción entre <i>tradicionales</i> y <i>especializadas</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al público en régimen de despacho tradicional.</li> </ul>		
		Supermercado	Proximidad	Supermercado pequeño (o "autoservicio")	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 100 m2 hasta 399 m2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos de ocho categorías de productos alimenticios y tres categorías de productos de higiene personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio relativamente alto, según sección.</li> <li>En algún caso, atención por parte de personal especializado (alimentación perecedera).</li> </ul>
				Supermercado mediano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 400 m2 hasta 999 m2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gama de productos: alimentación, higiene personal, cosmética, limpieza y otros.</li> <li>Existen supermercados "especializados" que dan mayor importancia a la calidad / perecederos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El nivel de precios y el surtido varían según enseña, ubicación y sección.</li> </ul>
			Supermercado grande (o "supermercado de atracción")	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde 1.000 m2 hasta 2.499 m2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia gama de productos de alimentación, que se complementa con secciones de no alimentación (ej.: textil, bazar..) en función de la superficie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El nivel de precios y el surtido varían según enseña, ubicación y sección.</li> <li>En general, disponibilidad de Parking.</li> </ul>	
	Hipermercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por encima de 2.500 m2.</li> <li>Tamaño medio de 7.500 m2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia gama de productos de alimentación y no alimentación, textil, electrodomésticos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio bajo en alimentación envasada.</li> <li>Servicios adicionales ofrecidos "bajo el mismo techo": agencia de viajes, gasolinera...</li> </ul>			
	Otros formatos	Tienda de descuento	<ul style="list-style-type: none"> <li>En torno a 800 m2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surtido limitado y con un alto porcentaje de marca del distribuidor (60%-80%).</li> <li>Productos no alimentarios como reclamo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precios muy reducidos gracias a una fórmula de bajo coste.</li> <li>En algunos casos, con parking.</li> </ul>		
		Tienda de conveniencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>En torno a 400 m2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número limitado de productos de alimentación, principalmente envasados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precios elevados.</li> <li>Horario de apertura extendido, asociadas frecuentemente a estaciones de servicio.</li> </ul>		
Mayorista / Cash & Carry		<ul style="list-style-type: none"> <li>En torno a 2.000 m2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplia oferta en bebidas y conservas, que ha ido ampliándose a otras categorías (productos frescos) y de no alimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precios bajos (de mayorista).</li> <li>Venta al contado a profesionales (canal Horeca, y pequeños minoristas).</li> </ul>			

Fuente: Análisis de Capgemini

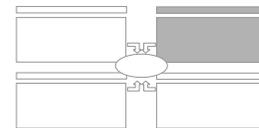


# Los diversos formatos de la distribución minorista (tanto alimentaria como no alimentaria) se encuentran en diversas fases dentro del ciclo de vida

Estado de evolución de los diferentes formatos de distribución (caso ilustrativo – España)

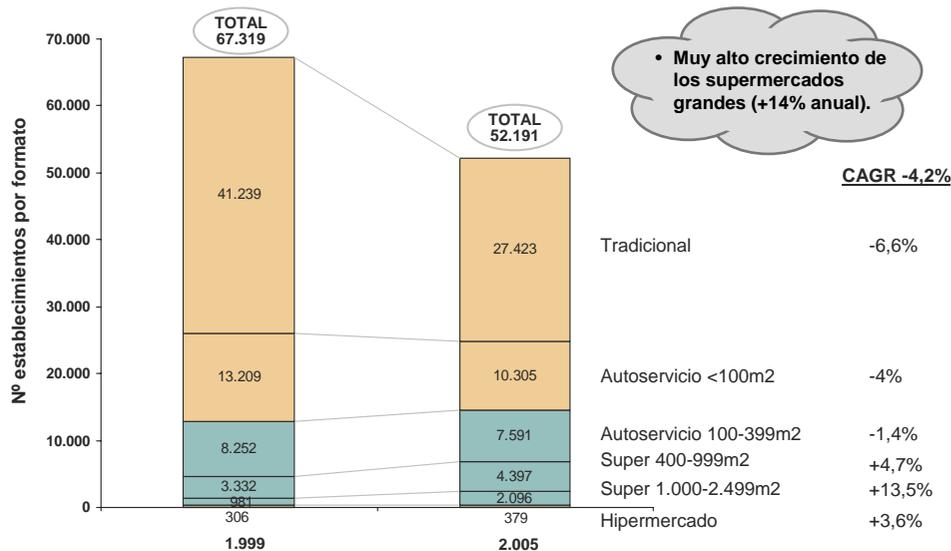


Fuente: Análisis de Capgemini, 2004.

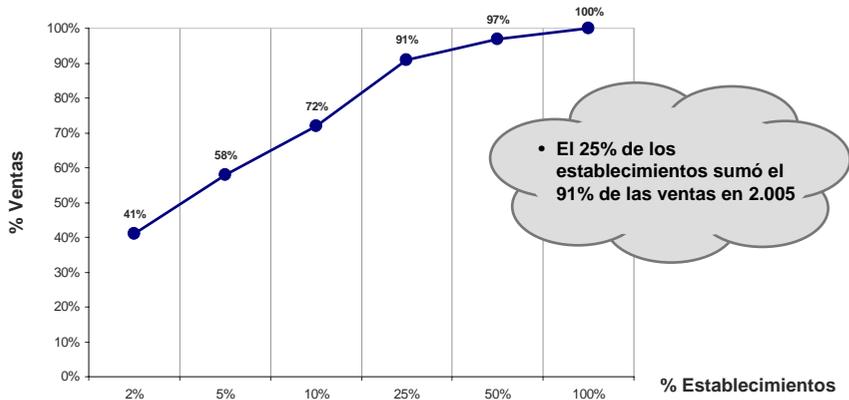


# En los últimos años se ha producido la desaparición / sustitución progresiva de las tiendas tradicionales en beneficio de los formatos de la distribución organizada

Evolución de número de establecimientos por tipo 1.999-2.005



Curva de concentración de ventas (2.005)

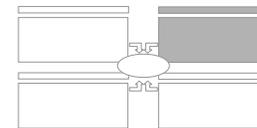


## Principales tendencias de formatos

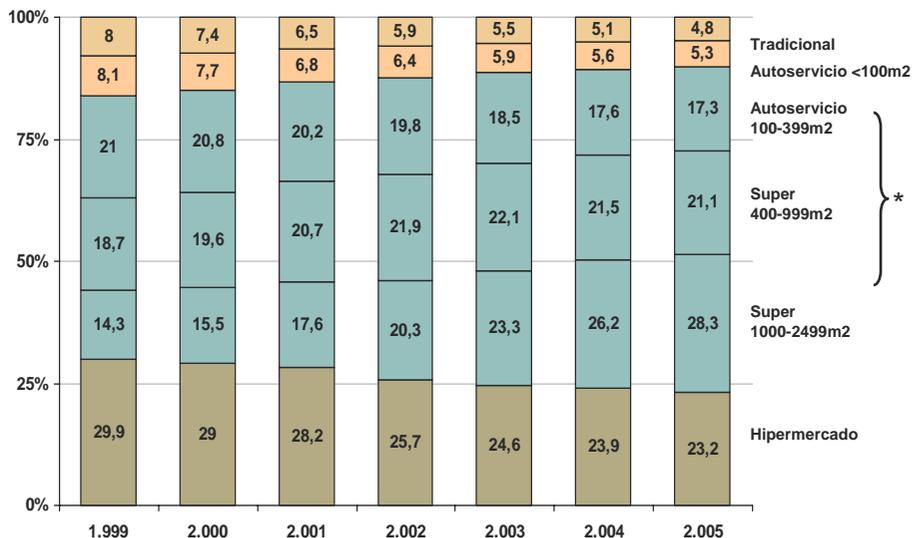
- En los últimos años (1.999 – 2.005) se ha registrado un descenso del nº de tiendas tradicionales y autoservicios pequeños, en gran parte debido a un proceso de sustitución:
  - Sustitución debida al proceso de integración de tiendas tradicionales dentro de las redes de grupos de distribución organizada (ej.: Cooperativas).
  - Descenso en numérica: -6,6% anual en tiendas tradicionales, -4% anual en autoservicios <100 m2 y -1,4% en autoservicios 100-399 m2.
- En contraste, en el mismo periodo han aumentado los formatos de superficies superiores a los 400 m2, característicos de la distribución organizada:
  - Destaca el crecimiento (+13,5% anual) de los supermercados “de atracción” (1.000 – 2.499), seguidos de supermercados de proximidad (+4,7%).
  - La numérica de hipermercados ha crecido de forma moderada en los últimos 6 años (+3,6% anual), en gran parte debido a las restricciones de la Ley de Comercio, pese a que los distintos operadores coinciden en que al menos hay potencial para 100 hipers de gran tamaño más (hasta llegar a cerca de 500).
- Como resultado del auge de los formatos de la distribución organizada, las ventas totales se han concentrado en menos establecimientos:
  - El 25% de los establecimientos sumó el 91% de las ventas en 2.005.
  - La sala de ventas nueva aportada por la distribución organizada aumenta en torno a un 4% anual.

Fuente: Anuario AC Nielsen 2.006, Alimarket

# Existe una tendencia de la demanda hacia los formatos de supermercados grandes...



**Evolución de la cuota de mercado % sobre ventas por formatos en España 1.999-2.005**



- \*Se estima que un 18% de las ventas totales corresponden al formato descuento.

## Principales tendencias de formatos

### ■ Sustitución de tradicionales y autoservicios:

- Tiendas tradicionales y autoservicios <100 m2 suman en torno a un 10 % conjunto, perdiendo 6 puntos de cuota en los últimos 6 años.
- Se ha ralentizado su pérdida de cuota, en parte gracias a su especialización, que en algunos casos complementa la oferta de las grandes superficies (ej.: vino, productos frescos..) y su proximidad / conveniencia.

### ■ Alto crecimiento en cuota de los supermercados grandes:

- La cuota conjunta de los diferentes formatos de supermercados ha aumentado de un 54% en 1.999 a un 66,7% en 2.005.
- Destaca el alto crecimiento de los supermercados grandes, que han crecido desde un 14,3% a un 28,3% de cuota en ventas en ese periodo, combinando su proximidad con otros atributos generalmente atribuidos a otros formatos: surtido amplio (hipermercados), precios bajos / marca de fabricante (descuento) en régimen de autoservicio.

### ■ Dentro de los supermercados se encuentra el formato de “descuento”. Se estima que su participación en valor se encuentra en torno al 18% del total del mercado.

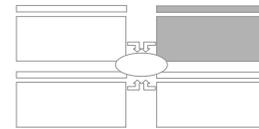
- En este sentido, se observa un crecimiento desde finales de los años 90 del supermercado mediano (400-999 m2), tamaño más habitual del *discount*, actualmente mostrando un ligero descenso en cuota.

### ■ Pérdida de cuota de los hipermercados:

- Pérdida de cuota en ventas (desde el 30% en 1.999 al 23,2% en 2.004) frente a otros formatos (supermercados grandes y descuento).
- Creciente peso de las ventas de no alimentación (entre 35% y 42% sobre el total).

### ■ Destaca la aparición de nuevos formatos como el de tienda de conveniencia.

**...en detrimento de los hipermercados y formatos más pequeños, que bajan su participación en valor**



# Están apareciendo otros canales de venta en el sector basados en el uso de nuevas tecnologías, aunque su desarrollo es aún muy limitado

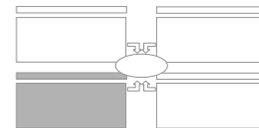
Canal	Tendencias
Internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las páginas <i>web</i> de los retailers y las tiendas online irán adquiriendo mayor importancia de forma progresiva.</li> </ul>
Terminales interactivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los terminales interactivos situados dentro de las tiendas podrían desempeñar un papel importante una vez estén interconectados mediante protocolo TCP/IP (Internet).</li> </ul>
M-commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los teléfonos móviles, los <i>PDA</i>s y los mensajes <i>SMS</i> podrían convertirse en canales importantes en el futuro.</li> </ul>
Televisión interactiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de este canal existen varias opciones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso a Internet vía TV.</li> <li>Servicios de voz que no puedan ser accesibles vía <i>web</i>.</li> <li>Venta a través de canales de televisión dedicados.</li> </ul> </li> </ul>

## Situación actual de los supermercados virtuales en España

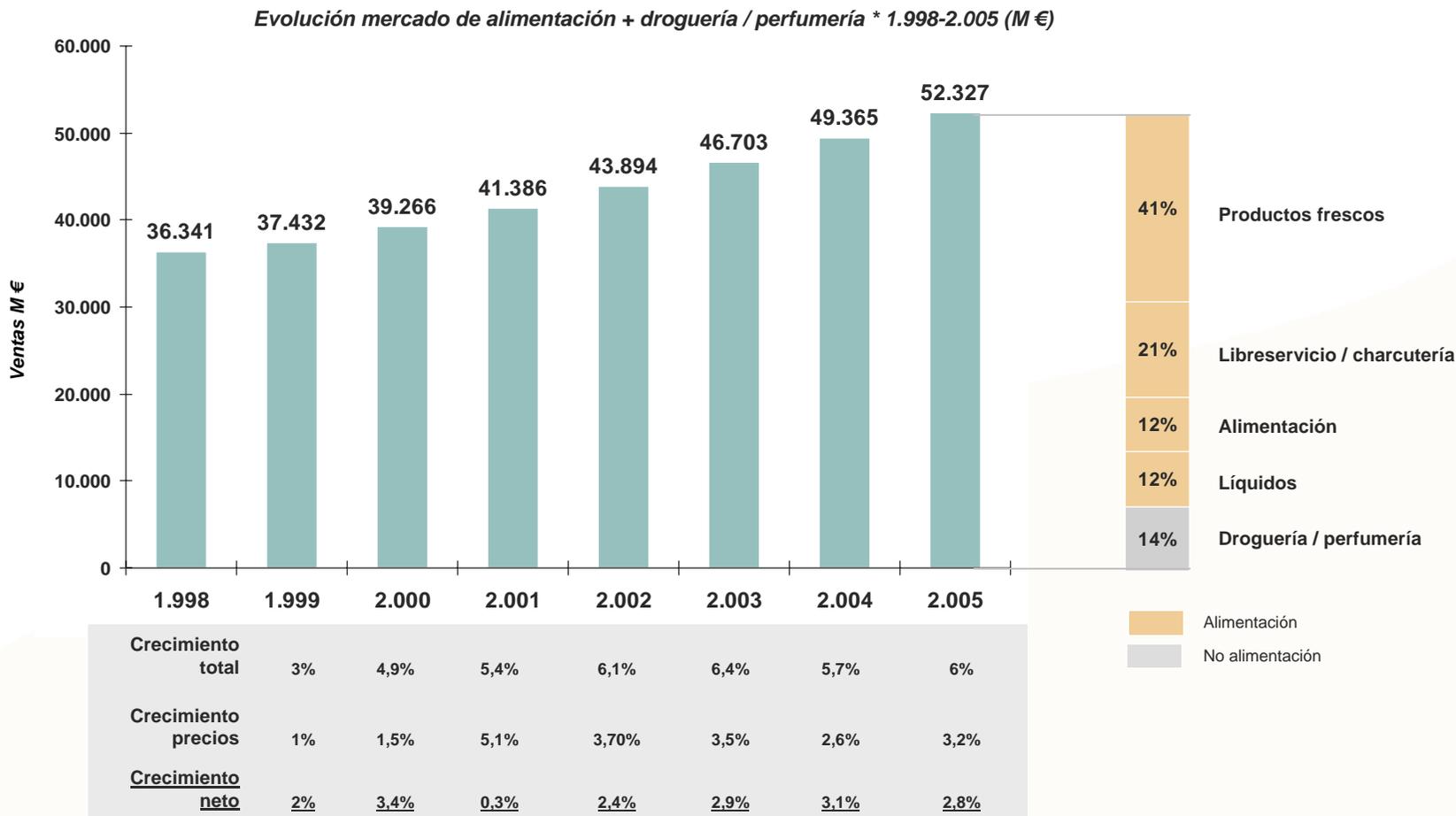
- El negocio electrónico en España mueve unos 1.500 M € al año (2.003), con un crecimiento del 30% anual.
- En el ámbito de la alimentación, los principales operadores de la distribución organizada vendieron alrededor de 150 M € (10% del total del comercio electrónico).
- Entre 2.001 y 2.002 se pusieron en marcha la mayoría de las tiendas virtuales de base alimentaria, y no más de una docena de compañías mantienen sus tiendas *online*, fundamentalmente como extensión de su actividad *offline* ya consolidada.
- El perfil del comprador corresponde al de una pareja de entre 30 y 50 años, de clase media-alta y con hijos.
- Su desarrollo en el futuro dependerá varios factores:
  - avance de las infraestructuras de comunicación / implantación de las nuevas tecnologías y dispositivos de acceso a Internet en los hogares.
  - ...así como del cambio de mentalidad de los usuarios que en su mayoría siguen prefiriendo acudir a los puntos de venta físicos y muestran desconfianza a adquirir productos frescos (carne, pescado, frutas...etc.) y a facilitar los datos personales.

Fuente: Análisis de Capgemini, Alimarket 2.004

- Introducción
- Demanda: tendencias de consumo
- Oferta: modelos comerciales
- **Entorno competitivo**
- Cadena de valor del sector
- Resumen de la situación actual del sector y retos cara al futuro
- Anexos

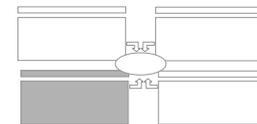


# El mercado de la alimentación\* ha crecido en torno a un 6% anual en los 5 últimos años y representó más de 52.000 M € en 2.005



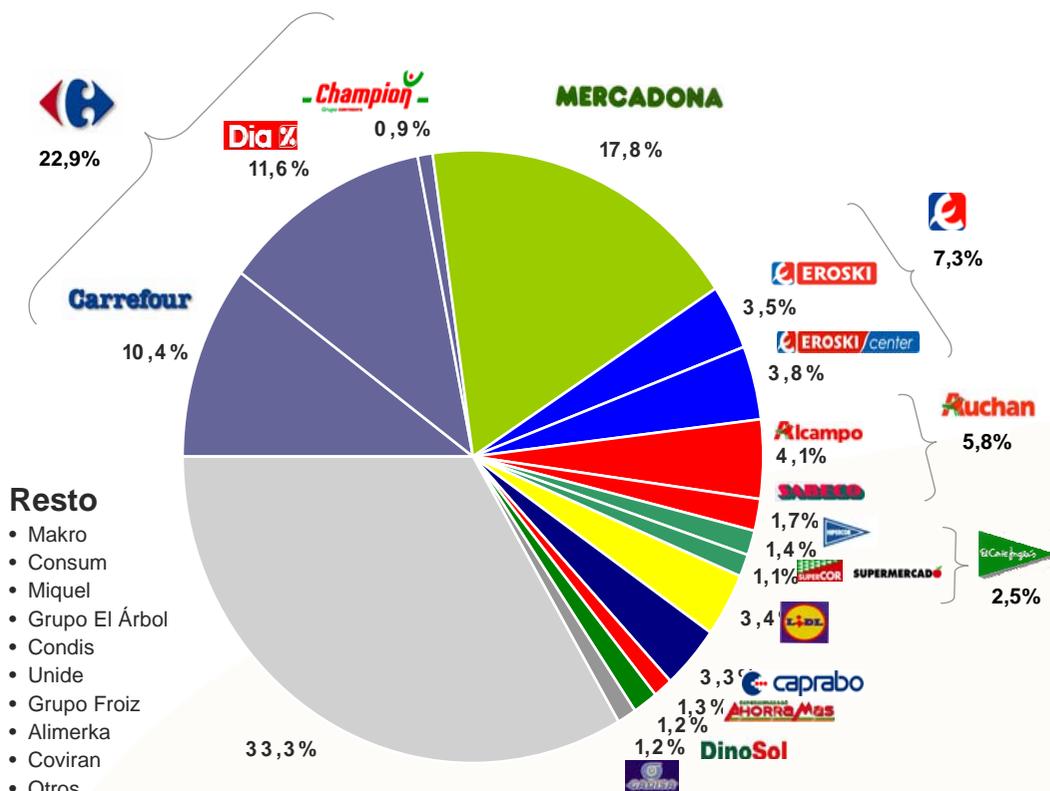
**Aproximadamente la mitad del crecimiento de los últimos cuatro años se debe a aumentos en los precios**

Fuente: Alimentación + droguería / perfumería según AC Nielsen



# El sector está dominado por 4 grupos (Carrefour, Eroski, Auchan, ECI), 2 enseñas nacionales de supermercados (Mercadona, Caprabo) y un especialista en descuento (Lidl)

**Cuota sobre ventas de las principales enseñas en España 2.005**  
(mercado alimentación, droguería y perfumería familiar)\*



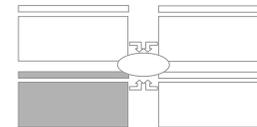
## Situación competitiva 2.004

- El sector de la distribución alimentaria en España está dominado por:
  - Dos grandes grupos multiformato extranjeros (Carrefour y Auchan).
  - Dos grupos multiformato nacionales (Eroski y El Corte Inglés).
  - Dos empresas nacionales especializadas en el formato de supermercados (Mercadona y Caprabo).
  - Un especialista alemán del descuento (Lidl).
  - El resto del mercado se reparte entre grupos medianos (ej.: DinoSol), especialistas de ciertos formatos (ej.: Plus), y un amplio número de distribuidores de base fundamentalmente regional (Ahorrámás, Consum..), la mayoría de los cuales están asociados a centrales de compra (IFA, Euromadi).
- Por empresas, el Grupo Carrefour lideró el mercado en 2.005 con un 22,9% total de cuota de ventas.
  - No obstante, por enseñas, Mercadona es el líder con un 17,8% de cuota en 2.005, seguido de Dia con un 11,6%.

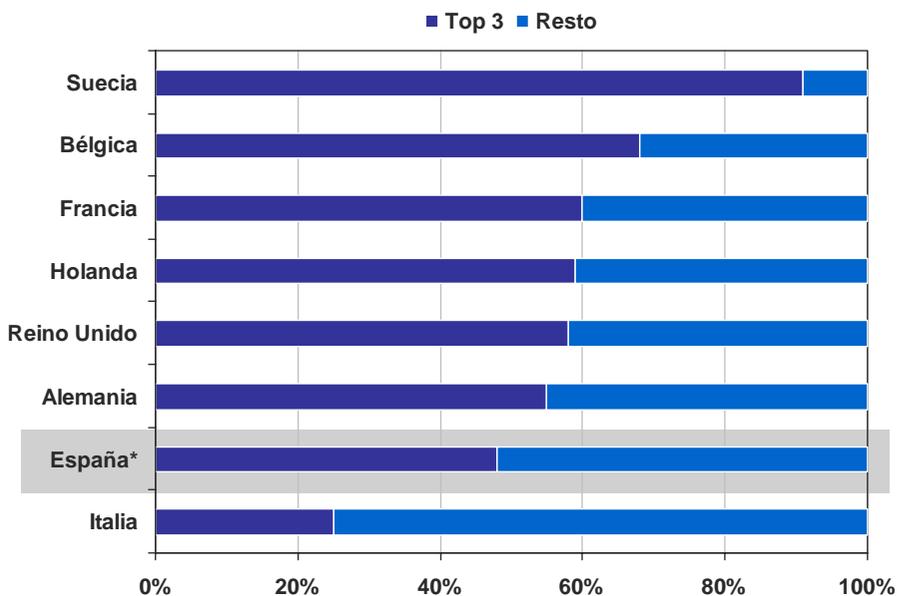
**El resto del mercado se reparte entre grupos medianos, especialistas de ciertos formatos (discount, cash & carry..), y un amplio número de distribuidores de base fundamentalmente regional**

Fuente: \*TNS 2.005; las ventas de El Corte Inglés proporcionadas por TNS son una estimación del peso de la distribución alimentaria + droguería / perf., excluyendo el resto

# El grado de concentración de ventas de los 3 primeros operadores ha aumentado en los últimos años, aunque aún no ha alcanzado el nivel de otros mercados europeos



**Concentración: cuota en % de ventas de los primeros operadores de distribución alimentaria 2.004 por país\***

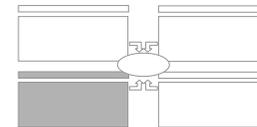


## Tendencias en el grado de concentración

- **Existe una tendencia hacia la concentración, debido a dos fenómenos:**
  - **Crecimiento orgánico** de los operadores vía aperturas (ej.: Mercadona, Eroski..).
  - **Fusiones / adquisiciones** (ej.: fusión de Pryca y Continente en 1.999, compra de Alcosto por parte de Caprabo en 2.003..).
  - La tendencia continuará, teniendo en cuenta que de los aproximadamente 2.000 € de inversión anuales del sector, **la práctica totalidad corresponde a los grandes operadores.**
- **En 2.004, el top 3 alcanzó el 48% de las ventas, sin llegar aún al nivel de otros países como Bélgica (68%), Francia (60%) y Holanda (59%):**
  - Estos mercados se caracterizan por la presencia de operadores locales que dominan ampliamente el mercado (Carrefour en Francia y Bélgica, Ahold en Holanda..).
- **España se ha caracterizado en los últimos años por ser uno de los pocos países en los que el líder del mercado (en este caso Carrefour) no era una enseña nacional.**
- **La saturación del mercado, las restricciones legales y la presión sobre los márgenes, entre otras razones, impulsan a los retailers europeos a buscar mayores beneficios a través de una mayor cuota de mercado y el aprovechamiento de economías de escala:**
  - Las fusiones y adquisiciones permiten a los *retailers* sortear las restricciones para el desarrollo en nuevos emplazamientos.
  - Las fusiones pueden producirse en operadores de igual formato o extendiéndose a otros formatos, para desarrollar una estrategia multiformato.

Fuentes: \*AC Nielsen; dato España: Alimarket;

# La evolución en cuota de los principales competidores refleja el crecimiento de las enseñanzas basadas en formatos de "super" grande y de descuento



Evolución de cuota sobre ventas de las principales enseñanzas en España 2.000-2.004\*

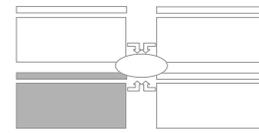
	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	Dif. 2.000 / 05 puntos de cuota
<b>MERCADONA</b>	8,3 %	10,3 %	12,8 %	14,6 %	16,3%	17,8%	<b>9,5</b>
<b>Dia %</b>	10,9%	11,7%	11,3%	11,4%	11,8%	11,6%	<b>0,7</b>
<b>Carrefour</b>	12,4%	11,3%	10,7%	10,7%	10,6%	10,4%	<b>(2)</b>
<b>Alcampo</b>	3,9%	3,9%	4,1%	4,3%	4,4%	4,1%	<b>0,2</b>
<b>EROSKI center</b>	4,7%	4,8%	4,6%	4,7%	3,6%	3,8%	<b>(0,9)</b>
<b>EROSKI</b>	3,1%	3,5%	3,6%	3,6%	3,8%	3,5%	<b>0,4</b>
<b>LIDL</b>	2,8%	3,2%	3,3%	3,5%	3,3%	3,4%	<b>0,6</b>
<b>caprabo</b>	2,8%	2,5%	3,3%	3,3%	3,7%	3,3%	<b>0,5</b>
<b>SABECO</b>	1,8%	1,7%	1,6%	1,7%	1,7%	1,7%	<b>(0,1)</b>
<b>PERMIRA</b>	1,5%	1,5%	1,5%	1,4%	1,5%	1,4%	<b>(0,1)</b>
<b>AHORRAMÁS</b> El Super del Barrio	-	-	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	<b>1,3</b>
<b>DinoSol</b>	1,8%	2,1%	1,9%	1,6%	1,3%	1,2%	<b>(0,6)</b>
<b>GADISA</b>	-	-	1,1%	1,1%	1,1%	1,2%	<b>1,2</b>
<b>Plus</b>	-	-	1,4%	1,3%	1,%	1%	<b>1</b>
<b>Champion</b>	1,6%	1,4%	1,2%	1,2%	1,3%	0,9%	<b>(0,7)</b>

Fuente: \*TNS 2.006 (mercado alimentación, droguería y perfumería familiar)

## Evolución de las principales enseñanzas

- La evolución de la cuota de las principales enseñanzas desde 2.000 refleja el **alto crecimiento de la enseñanza Mercadona**, tanto por su **política de aperturas como por su progresión a superficie constante**.
- Por otro lado, se refleja el **crecimiento en cuota de enseñanzas del formato descuento alemanas (Lidl, Plus)**, aunque su cuota parece haberse estabilizado en los dos últimos años.
- El **Grupo Carrefour ha perdido 2 puntos de cuota en su enseñanza de hipermercados Carrefour**, y 0,7 puntos en su enseñanza de supermercados Champion, **compensado en parte gracias al crecimiento de Dia** en el segmento de descuento.
- Eroski ha perdido cuota en su enseñanza de supermercados** por el traspaso de parte de sus tiendas a **Consum**, pero **ha crecido en el apartado de hipermercados**.
- Caprabo ha ganado medio punto de cuota desde 2.000** como resultado de su **crecimiento externo** (compra de otras enseñanzas).
- La enseñanza **DinoSol** (actualmente propiedad del Grupo Permira) ha perdido cuota como resultado del **traspaso / cierre de tiendas** tras la salida de **Ahold**, anterior propietario, en 2.004.
- Destaca el **peso relativamente alto en cuota de enseñanzas de carácter regional** como **Ahorramás** (Madrid) y **Gadisa** (Galicia).

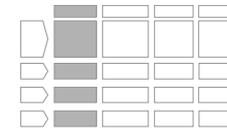
# La situación competitiva varía según el formato de distribución, siendo actualmente el supermercado grande el sub-segmento de mercado con mayor desarrollo



	Hipermercados	Supermercados	Descuento	Cash & carry
Competidores				
Concentración (sala ventas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta.</li> <li>Top 3: 75%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Media.</li> <li>Top 3: 35%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muy alta.</li> <li>Top 3: 92%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Media.</li> <li>Top 3: 34%.</li> </ul>
Volumen (sobre distribución minorista)	<ul style="list-style-type: none"> <li>24% cuota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>47% cuota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18% cuota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayorista.</li> </ul>
Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Súper" pequeño: medio.</li> <li>"Súper" grande: alto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo.</li> </ul>

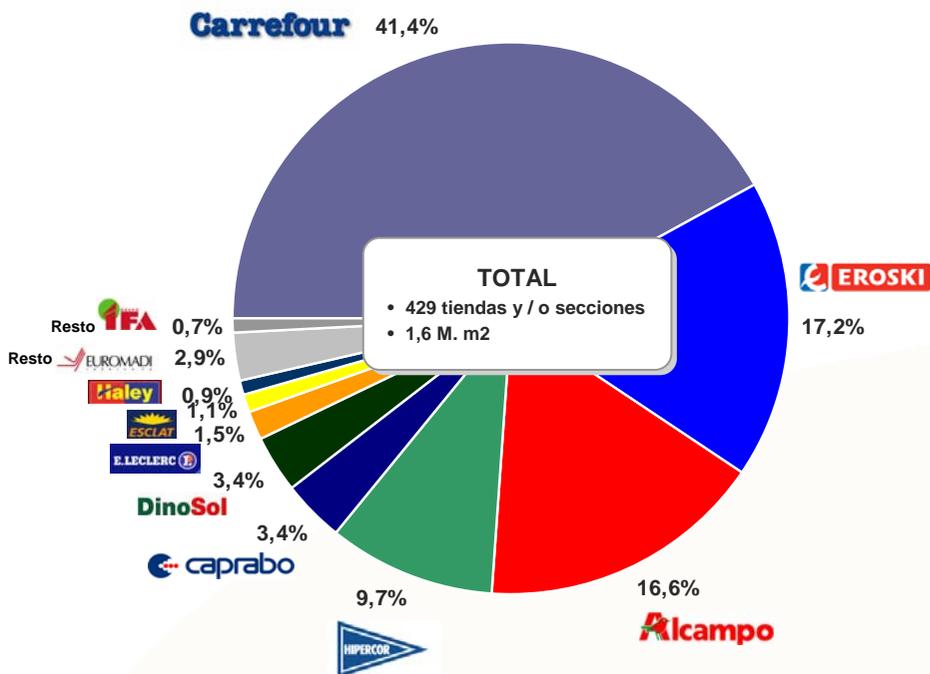
Fuentes: Alimarket





El segmento de hipermercados, en declive en términos de cuota de ventas, está dominado por los 4 grandes grupos multiformato, que suman el 85% de la sala de ventas

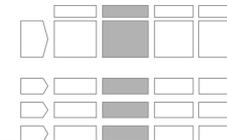
Cuota de sala de ventas (m2) de hipermercados por cadenas (2.005)



### Situación competitiva del segmento hipermercados

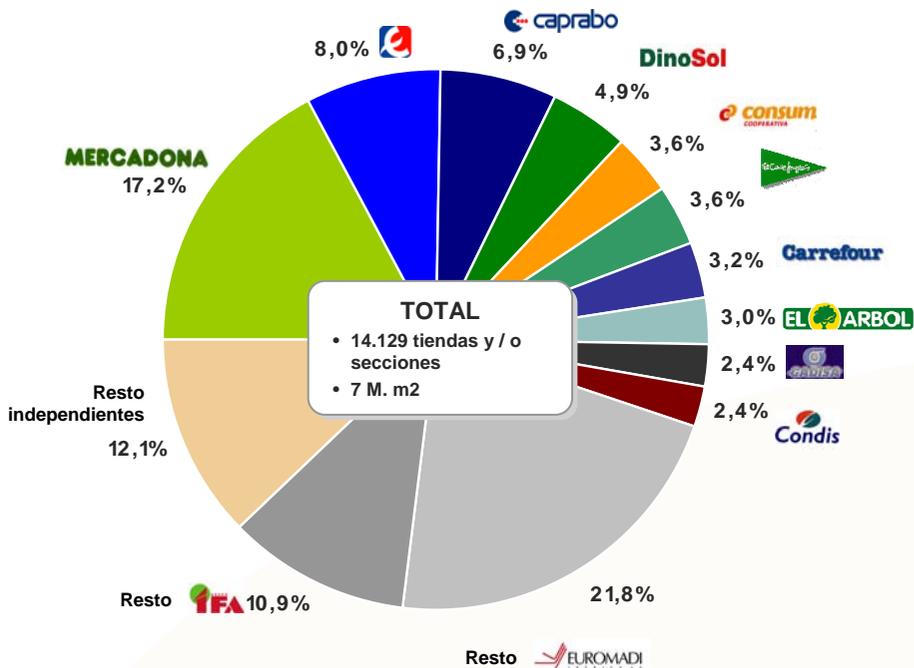
- El segmento está copado por los 4 grandes grupos multiformato:
  - Carrefour es el claro líder, con un 41,4% de la sala de ventas en 2.005 y un ritmo de unas 3 o 4 aperturas de nuevos hipermercados / año que espera mantener en los próximos años.
  - Eroski se ha mostrado muy activo en aperturas de centros (5 aperturas en 2.005), y ha desbancado a Alcampo en sala de ventas, aunque con un menor rendimiento de ventas por m2.
  - Alcampo (16,6% de la sala) e Hipercor (9,7%) apenas han abierto nuevos centros en los últimos dos años y se centran en aumentar el rendimiento de su superficie. Hipercor dedica una parte minoritaria (un tercio) a la sala del hipermercado: su oferta se compone básicamente de un surtido de gran almacén.
  - Caprabo (3,5% de la sala en 2.005) está en proceso de venta de sus hipers, estimando que no encajan en su modelo de "supermercados de proximidad".
  - El resto de la superficie pertenece a pequeños grupos como DinoSol, y a especialistas del formato como E. Leclerc.
- Los grandes operadores se centran en ser competitivos frente a los supermercados, intentando ganar "cuota de bolsillo" entre sus clientes:
  - Alta actividad promocional, organización de eventos comerciales ampliación de servicios, y desarrollo de programas de fidelización.
  - Potenciación de las secciones de no-alimentación, que siguen siendo un generador de margen y volumen (40% de las ventas).
  - Diversificación hacia actividades con mayor margen (agencias de viaje, ópticas, agencias de seguros, gasolineras,...) "bajo el mismo techo".
  - Creciente agresividad en precios de alimentación: todos los hipermercados menos Hipercor han desarrollado su oferta de primeros precios con marca propia.

Fuente: Alimarket y otras publicaciones del sector (Distribución y Actualidad..)



# Pese a la expansión de las enseñas nacionales, más de la mitad de la superficie del segmento supermercados aún está en manos de operadores de carácter regional

Cuota de sala de ventas (m2) de supermercados\* por cadenas (2.005)



	Númérica '05	Superficie '05 (M m2)
Hasta 399 m2	7.611 (-2,6%)	1,35 (-1,8%)
400 – 999 m2	4.412 (+0,4%)	2,75 (-0,5%)
1.000 – 2.499 m2	2.016 (+8,6%)	2,91 (+8,2%)
<b>TOTAL</b>	<b>12.862 (-0,4%)</b>	<b>6,6 (+2,9%)</b>

Fuente: Alimarket

\* No incluye supermercados considerados del segmento "descuento", contabilizado aparte

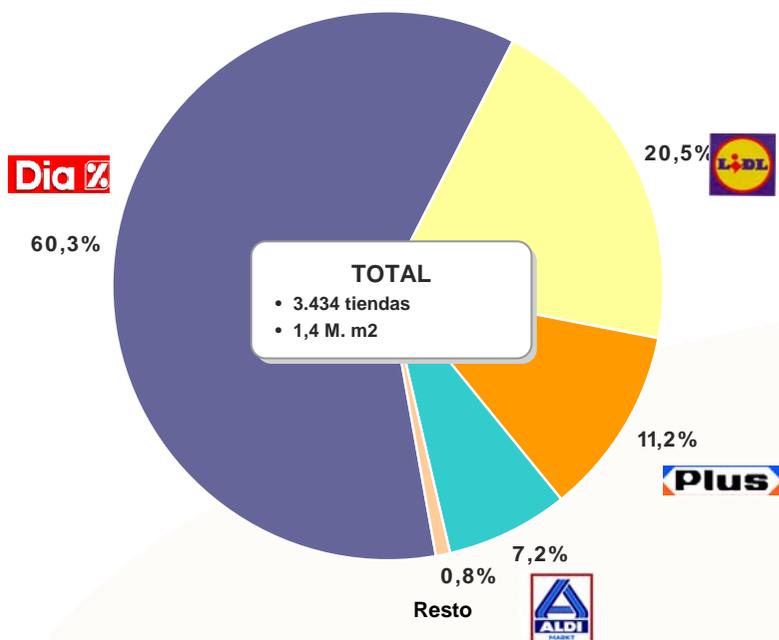
## Situación competitiva del segmento supermercados

- **Mercadona (17,2% de la sala de ventas de supermercados) lidera el segmento gracias a una activa política de aperturas, invirtiendo 500 M € anuales en un crecimiento orgánico de 100 establecimientos / año.**
- **Ha desarrollado un modelo de supermercado grande adaptado a las preferencias del consumidor:**
  - Tamaño entre 1.100 y 1.300 m2, con parking en centros urbanos.
  - Modelo de supermercado "prescriptor": basado en un surtido amplio de alimentación y droguería / perfumería (cubre un amplio espectro de necesidades), poco profundo (nº limitado de marcas) y con un alto porcentaje de marca propia.
- **Los demás operadores nacionales también apuestan crecientemente por el formato de supermercados grandes (más de 1.000 m2):**
  - **Eroski** es el segundo operador en el segmento (8% de la sala de ventas) con su enseña "Eroski Center", con presencia importante en el Norte y Noroeste, y mantiene un ritmo de unas 20 aperturas / año.
  - **Caprabo** ha crecido progresivamente desde su "feudo" en Cataluña mediante la compra de enseñas (Alcosto en 2.003) y, en contraste con Mercadona, apuesta por un modelo de supermercado "tradicional" con marca del productor y secciones asistidas.
  - Destaca el **poco peso del Grupo Carrefour**, tras la pérdida constante de participación de su enseña **Champion**, que le ha llevado a desarrollar un **nuevo modelo denominado "Carrefour Express"**: *soft-discount* con estética de hipermercado basado en la utilización generalizada de la marca propia "Carrefour".
- **Más de la mitad de la superficie se encuentra en manos de operadores de carácter regional como El Árbol (Castilla-León), Consum (Levante), Gadisa (Galicia) o Condis (Cataluña), que cuentan con formatos / surtidos muy bien adaptados a las zonas donde operan.**



# El formato de descuento, de alto crecimiento en los últimos años, se reparte entre el líder Dia y tres especialistas alemanes: Lidl, Plus y el recientemente llegado Aldi

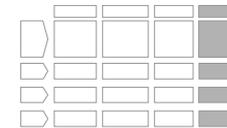
Cuota % de sala de ventas (m2) de tiendas descuento por cadenas (2.005)



## Situación competitiva del segmento de descuento

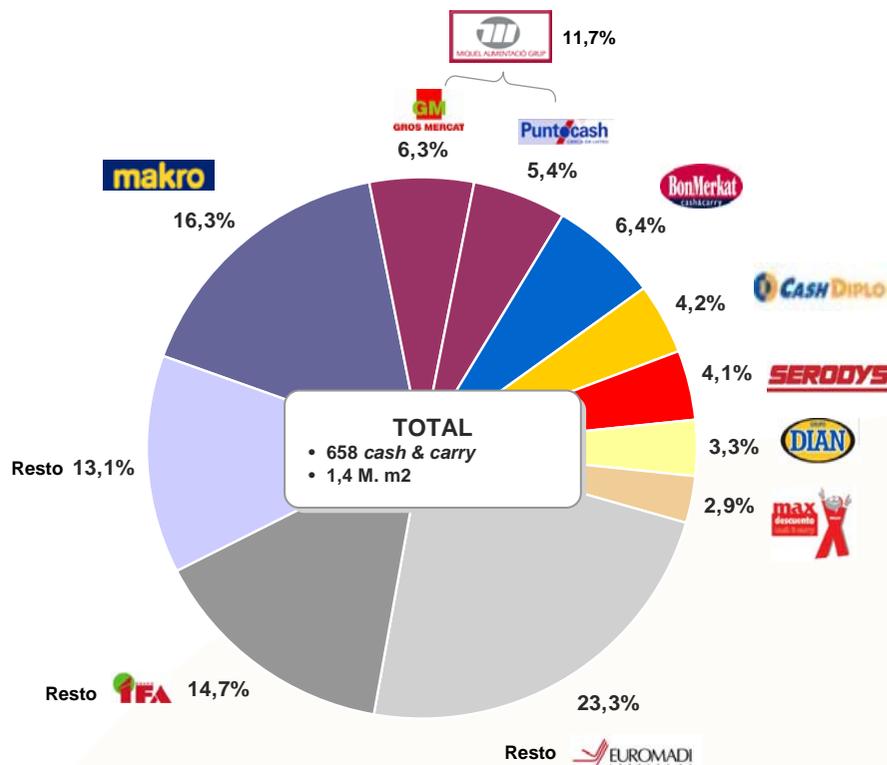
- **Segmento liderado por la enseña del Grupo Carrefour “Dia”, con un 60,3% de cuota de superficie, seguida por tres operadores alemanes: Lidl, Plus y Aldi.**
  - Dia abrió 100 establecimientos propios y 80 franquicias en 2.005.
  - Destaca el alto crecimiento de Aldi, último en entrar al mercado español pero que tras 2 años ya cuenta con más de 140 tiendas y un 7,2% de cuota de sala de ventas.
- **Es el segmento de mercado con una mayor cuota de las marcas de fabricante:**
  - Media de 61,7% de cuota de marca fabricante, pero con importantes variaciones entre Dia (56,6%) y Lidl (84,9%).
- **El formato se encuentra en vías de adaptación de su modelo, en parte debido a una bajada general de precios por parte de la mayoría de operadores de supermercados:**
  - Dia está abriendo un nuevo formato (Maxi-Dia) híbrido hiper-descuento.
  - Mayor cobertura a las secciones de frescos.
- **La evolución demográfica (aumento de población inmigrante) les favorece:**
  - El 48% de los inmigrantes declara comprar habitualmente en Dia y el 33% en Lidl, según estudios de AC Nielsen.

Fuente: Alimarket, AC Nielsen, notas de prensa especializada



# Dentro de la distribución mayorista, el formato *cash & carry*, liderado por Makro, se encuentra inmerso en un proceso de adaptación de su oferta

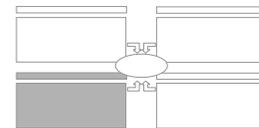
Cuota de sala de ventas de cash & carry por cadenas (2.005)



## Situación competitiva del segmento cash & carry

- Los *cash & carry* operan en régimen de autoservicio y se dirigen a profesionales.
  - En España, existen 658 establecimientos (año 2.005) que suman casi 1,4 millones de metros cuadrados y una facturación en torno a 4.000 M €.
- Actualmente el segmento se encuentra inmerso en un proceso de adaptación de su oferta para intentar convertirse en el “distribuidor preferente” para el sector de hostelería:
  - Evolución de su surtido tradicional de bebidas y conservas a bajo precio hacia un surtido amplio de productos frescos y no alimentación (vajillas, equipamiento industrial, pequeño electrodoméstico profesional, textil de hostelería...)
  - No obstante, se estima que solo el 3% de la hostelería compra en C&C, frente a otros países como Francia donde llega hasta el 10%.
- El líder (16,3% de la sala) es el operador alemán Makro, que también es el principal impulsor de la evolución del formato mediante la creación de nuevos centros ubicados en zonas de alta densidad hostelera (costa) diseñados para atender a los clientes de hostelería.
- Tras la compra de Puntocash al Grupo Carrefour, la empresa catalana Miquel Alimentació es el segundo operador en superficie con su enseña Gros Mercat.
- El otro operador con mayor progresión es el holding Covalco, dueño de varias enseñas de C & C, (Bon Merkat, Cash Enaco, Comercio..) en general de tamaño pequeño repartidas por todo el territorio.
- Mención aparte merece Cash Ayala, que cuenta con un solo establecimiento de 62.000 m2 en Sevilla.

Fuente: Alimarket y otras publicaciones especializadas

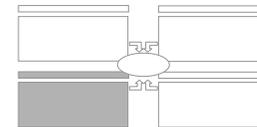


Atendiendo a su volumen, oferta y presencia geográfica, se pueden segmentar los operadores del sector de la distribución alimentaria español de la siguiente forma



Fuente: Análisis Capgemini. \* Nacional: presencia en más de una Comunidad Autónoma y más de 10 provincias \*\*Multiformato en el caso de Miquel y Covalco (también tienen supermercados) \*\*\* Convertida a Carrefour Express en 2006

# Los grandes grupos se caracterizan por una estrategia multi-formato y multi-negocio, diversificando sus fuentes de ingresos

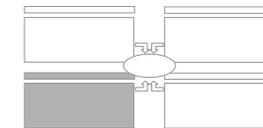


	Hipermercados	Supermercados Proximidad / atracción	Descuento	Conveniencia	Cash & carry	Otros
		→			▪ Puntocash vendido a Miquel Alimentació.	▪ Gasolineras, viajes, telecomunicaciones..
				▪ 2 tiendas		▪ Viajes, créditos..
						▪ Gasolinera, viajes, inmobiliaria, perfumerías
						▪ Viajes, seguros, textil, perfumerías...
	▪ En proceso de desinversión.					▪ Gasolineras (en proceso de desinversión).
			*			

Fuente: webs corporativas, Alimarket

\* Covalco tiene franquicias Spar solo en algunas provincias (ej.: Cataluña, Com. Valenciana), en otras provincias hay otros franquiciadores

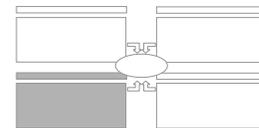
# La diversificación se ha centrado en varias áreas, sobre todo viajes, gasolineras / automoción y servicios financieros...



Agencia de viajes	Servicios financieros	Seguros	Automóviles	Telecomunicaciones	Otros
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Viajes El Corte Inglés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamos de consumo e hipotecarios (Hispamer)</li> <li>Valores y fondos (Inversis).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguros El Corte Inglés.</li> <li>Centro de Seguros (CSS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automóviles de todas las marcas (Many Cars).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución, facturación, cobro y atención de clientes (Telecor).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Textil (Sfera).</li> <li>Bricolaje (Brico).</li> <li>Perfumería (Sophora).</li> <li>Ópticas (Ópticas 2.000).</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Viajes Carrefour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamos a los titulares de la tarjeta Carrefour Pass.</li> <li>Seguros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viajes Carrefour.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gasolineras.</li> <li>Mantenimiento y reparación de automóviles (Feuvert).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefonía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios inmobiliarios.</li> <li>Perfumerías.</li> <li>Deporte.</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Viajes Eroski.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créditos, hipotecas, cuenta corriente, depósitos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gasolineras.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eroski Inmobiliaria.</li> <li>Ópticas.</li> <li>Perfumerías (In Faradis).</li> <li>ABAC (ocio/cultura).</li> <li>Forum Sport.</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Viajes Alcampo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créditos Alcampo (Accordfin, Hispamer).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguros Alcampo (Allianz).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automóviles nuevos con descuento (Unoauto).</li> </ul>		

*...mientras continúa el desarrollo de nuevas áreas como servicios inmobiliarios y servicios de telecomunicaciones*

Fuente: Análisis Capgemini, notas de prensa sectoriales



# Carrefour, Mercadona y Eroski cuentan con presencia en prácticamente todo el territorio nacional y son líderes\* en 31 de las 50 provincias ...

## Presencia / crecimiento nacional



Líder nacional (Carrefour + Dia)

**MERCADONA**



“Mancha de aceite”



Presencia nacional y liderazgo en el Norte

- Sin presencia
- Presencia (al menos una tienda)
- En el top 3 de sala de ventas de la provincia

## Presencia / crecimiento selectivo



Nichos geográficos (Cataluña, Madrid)

**Auchan**



Presencia selectiva

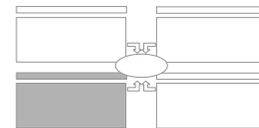


Presencia selectiva (Madrid, Barcelona, Sevilla, Málaga..)

- Sin presencia
- Presencia (al menos una tienda)
- Provincias con mayor presencia (solo El Corte Inglés)
- En el top 3 de sala de ventas de la provincia

... mientras Caprabo, Auchan y ECI mantienen un crecimiento “selectivo”

Fuente: Análisis Capgemini sobre datos Alimarket y webs corporativas de las empresas; \*en términos de sala de ventas



# ...mientras en 12 provincias sigue siendo líder un operador de carácter local o regional

Top 3 de operadores por cuota de superficie de venta (m2) por provincia 2.004



## Comentarios

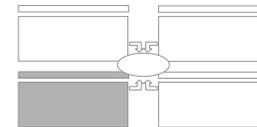
- En 12 provincias sigue siendo líder en superficie un operador de carácter regional o local:
  - Hermanos Martín (Sevilla), Gadisa (A Coruña y Lugo), Alimerka (Asturias), Galerías Primero (Zaragoza), Comercial Piedra Trujillo (Córdoba), Luis Piña (Jaén), Semark (Cantabria), Cash Lepe (Huelva), Pujol (Lleida), Pascual Hmnos. (Burgos), Alvimar (Teruel).
- En otras 10 provincias, hay un operador regional o local entre los tres primeros, destacando el caso de Ahorramás en Madrid.
- Las cadenas medianas como DinoSol, El Arbol y Coviran tienen una implantación que oscila entre el 20% y el 40% de las provincias, con una tendencia a extenderse desde sus provincias de referencia a provincias limítrofes.
- La dotación comercial varía por provincias según el carácter más restrictivo o permisivo hacia las aperturas de nuevos centros:
  - Cataluña y País Vasco, con regulaciones restrictivas, cuentan con una dotación proporcionalmente baja respecto de su potencial de renta y población, al contrario que zonas como Andalucía y la Comunidad Valenciana.

**Código de colores de las provincias**

<span style="background-color: #000080; width: 20px; height: 10px; display: inline-block;"></span>	Provincias en las que un operador regional es el líder	<span style="background-color: #cccccc; width: 20px; height: 10px; display: inline-block;"></span>	Provincias en las que ningún operador regional está en el top 3
<span style="background-color: #0000ff; width: 20px; height: 10px; display: inline-block;"></span>	Provincias en las que al menos un operador regional está en el top 3		

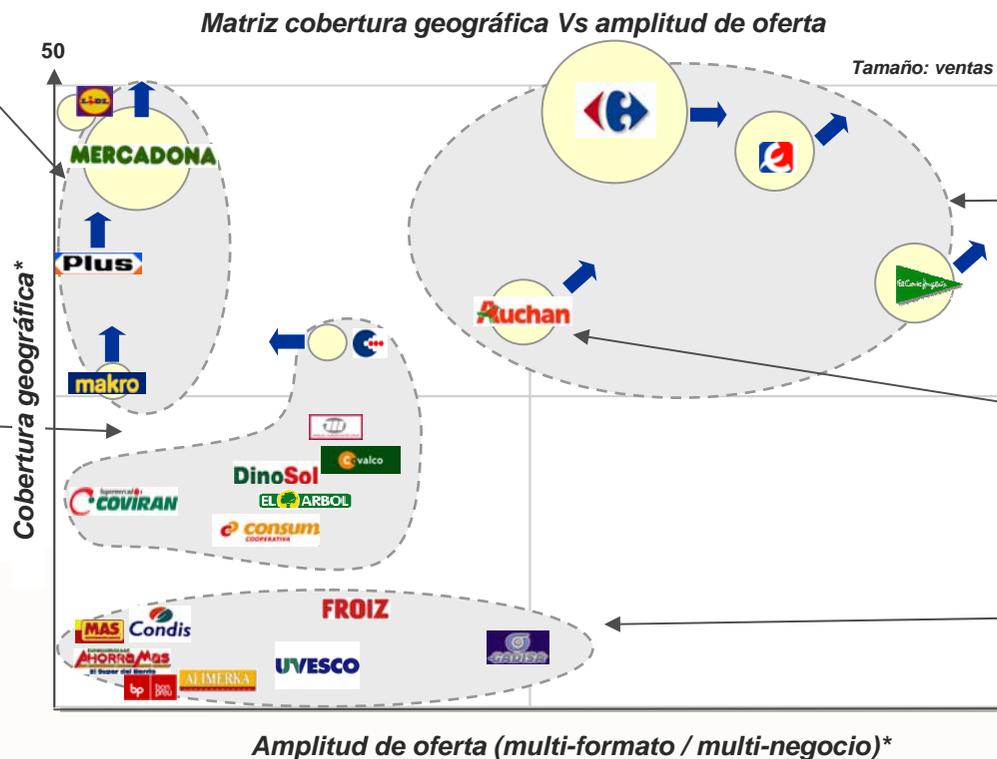
Fuente: Análisis Capgemini sobre cuotas de superficie proporcionadas por Alimarket

# Mientras las cadenas monoformato se centran exclusivamente en ampliar su cobertura geográfica, los grandes grupos adoptan un crecimiento multiformato / multinegocio



- **Especialistas monoformato con amplia cobertura nacional:**
  - Súper grande (**Mercadona**).
  - Descuento (**Lidl, Plus**).
  - *Cash & carry* (**Makro**).
- Modelo de crecimiento tipo "mancha de aceite" y búsqueda de cuota de mercado mediante aperturas en diferentes zonas.

- **Enseñas / grupos, en su mayoría españoles, con cobertura en varias CCAA, cubriendo entre un 25% y un 40% del territorio (Caprabo, Coviran, Consum, El Arbol, Covalco, Miquel, Gadisa).**
- **Caprabo** tiende a especializarse en supermercados grandes, dejando de lado otros formatos (cash, hipers) y fortalecerse en sus zonas de referencia.
- Crecimiento orientado a **afianzarse en sus regiones de referencia** utilizando uno o varios formatos (súper de proximidad, súper de atracción, cash & carry..).



- **Enseñas multiformato de cobertura nacional:**
- **Carrefour** (presente en toda España) y **Eroski** tienen amplias redes de establecimientos de varios formatos. Ambos grupos también tienden a la diversificación multinegocio (viajes, gasolineras, ópticas..).
- **El Corte Inglés** es el Grupo con mayor amplitud de oferta tanto por su política multiformato (hiper, super, tiendas de conveniencia..) como por su diversificación (textil, viajes..) aunque con menor cobertura que los anteriores.
- **El Grupo Auchan y Caprabo** tienen una oferta y una cobertura medias:
- **Auchan** mantiene básicamente dos formatos (hiper, super) y está presente en algo más de la mitad del territorio, con un crecimiento muy limitado.

- **Enseñas locales, generalmente monoformato "super" (Ahorrámás, Bonpreu, Alimarka, Hmnos. Martín, Condís), y en algunos casos con varios formatos (Froiz, Uvesco, Gadisa).**
- Prioridad al crecimiento limitado a su mercado de origen, con algunas incursiones en otros territorios (ej.: Condís, Froiz).

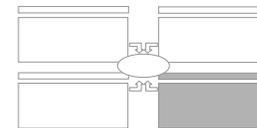
\*Cobertura: Nº de provincias de las 50 provincias de España en las que tiene al menos una tienda

\*\*Amplitud: nº formatos (hiper, super proximidad / atracción, descuento, conveniencia, cash..) y nº de negocios diversificados (viajes, gasolineras..)

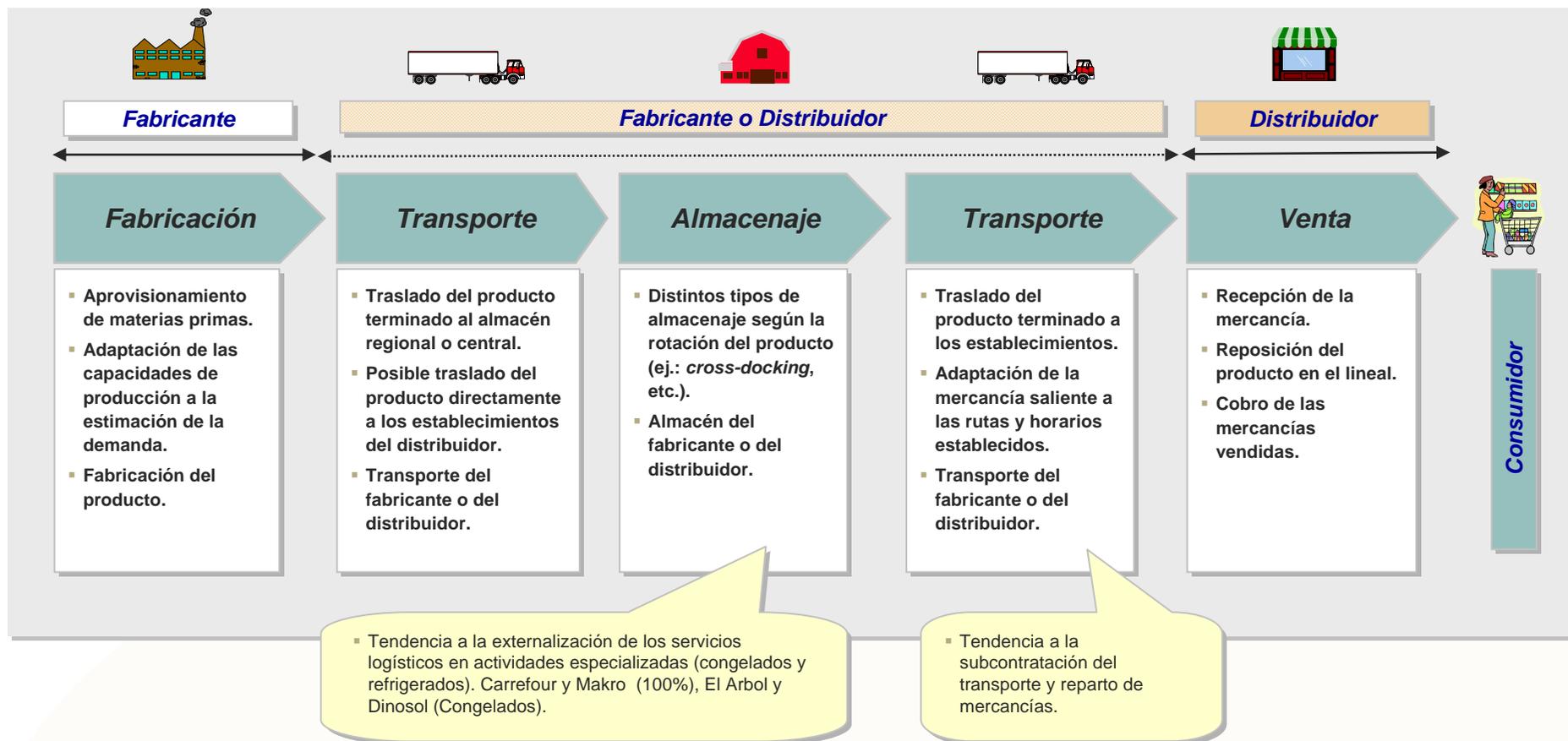
**Por su parte, los operadores regionales y locales tienden a especializarse en un solo formato y en crecer en cuota en sus mercados de referencia**

- Introducción
- Demanda: tendencias de consumo
- Oferta: modelos comerciales
- Entorno competitivo
- **Cadena de valor del sector**
  - Resumen de la situación actual del sector y retos cara al futuro
  - Anexos

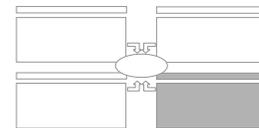
# Los distribuidores minoristas de alimentación intervienen fundamentalmente en el último eslabón de la cadena de valor del sector...



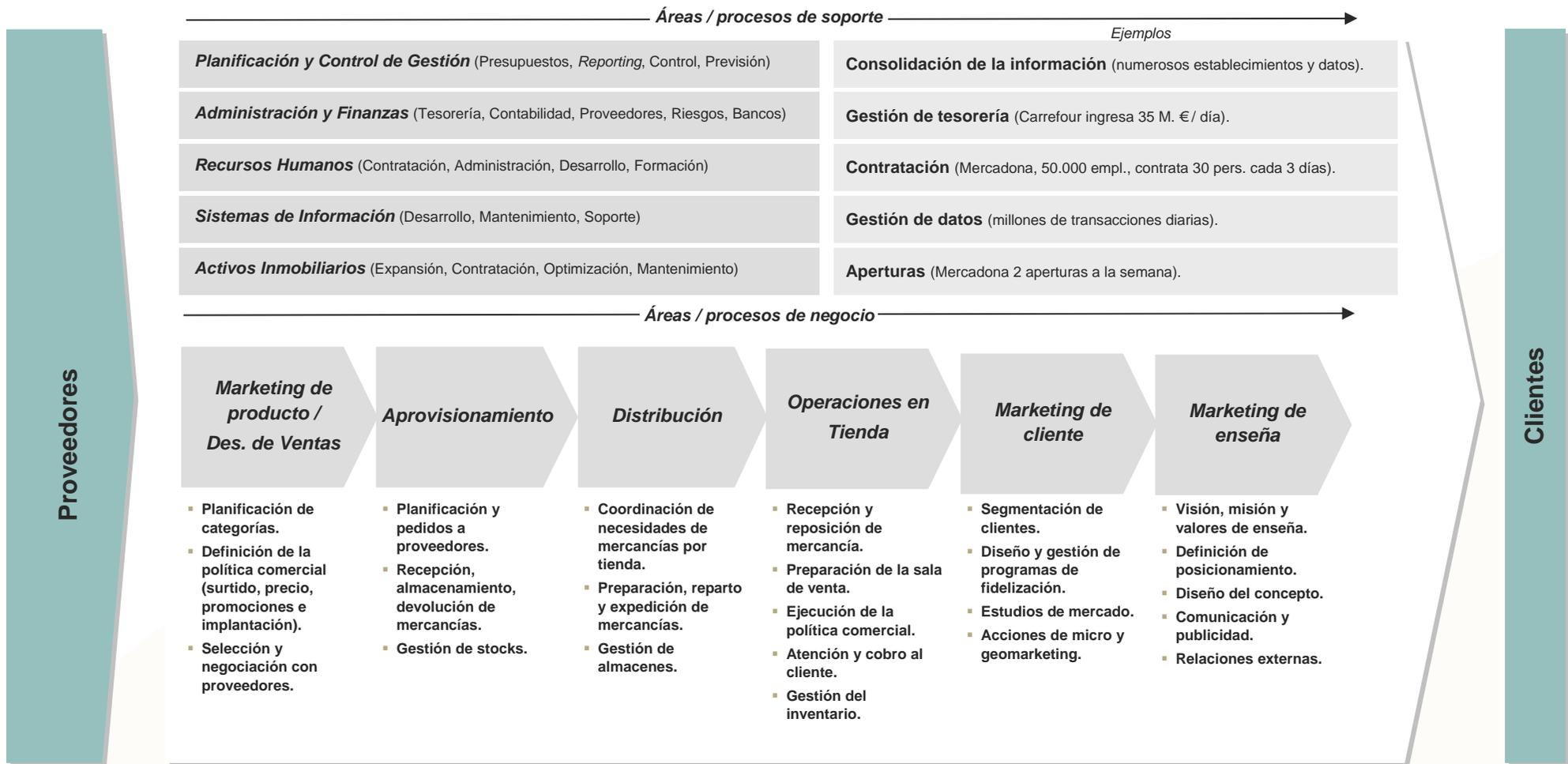
## Cadena fabricante-distribuidor-consumidor



**...en contraste con otros sectores como el textil, donde los líderes del sector tienden a integrarse verticalmente con el objetivo de reducir costes y tener más control sobre todo el proceso**



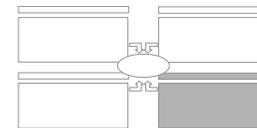
# Los procesos de soporte de la cadena de valor de la distribución son determinantes para un desarrollo eficaz del negocio, ...



**... aunque el verdadero valor se encuentra en los procesos de negocio, donde la eficiencia en el área de operaciones y en la cadena de suministro son la base del éxito de muchas empresas del sector**

Fuente: Análisis Capgemini

# La clave de la actividad minorista consiste en obtener la máxima rotación de ventas con el mayor margen posible y controlando los gastos operativos....



<i>Cuenta de Resultado tipo (% ventas sin impuestos)</i>	<i>% Media (%)</i>	<i>Desde</i>	<i>Hasta (%)</i>
Venta sin impuestos	100,0	100,0	100,0
Coste de las mercancías	75,0	72,0	78,0
<b>Margen Bruto</b>	<b>25,0</b>	<b>28,0</b>	<b>22,0</b>
Gastos de personal	10,0	12,0	8,0
Otros gastos explotación	9,0	11,0	7,0
<b>EBITDA</b>	<b>6,0</b>	<b>5,0</b>	<b>7,0</b>
Amortizaciones	3,5	4,5	2,5
<b>EBIT</b>	<b>2,5</b>	<b>0,5</b>	<b>4,5</b>

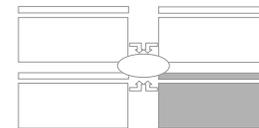
## Claves de la cuenta de resultados

- La cuenta de resultados de la distribución viene determinada básicamente por el margen bruto y los costes operativos y de personal:**
  - La partida de coste más relevante es la **compra de mercancías**, por lo que la capacidad de compra gracias a las economías de escala es fundamental para el negocio de distribución.
  - Una competencia intensiva en el sector tiende a generar **descensos de precios, reduciendo el margen** resultante y obligando a buscar fórmulas de reducción de costes sin alejarse del modelo definido.
  - El **control de gastos de explotación** y de **personal** es fundamental para asegurar una rentabilidad sostenible del negocio.
- La mayor parte de los formatos de distribución de alimentación son intensivos en inversión y/o alquiler, incurriendo en compromisos de coste a medio y largo plazo.**
- Los formatos de *discount*, cuyos precios son muy competitivos, suelen obtener los márgenes más bajos, pero tienen muy ajustados sus costes.**
- Los servicios en tienda, que afectan a la línea de gastos y la oferta de surtido, que afecta a la partida de margen, son las áreas de negocio donde se producen más diferencias entre formatos.**
- Una fuente de ingresos adicional proviene de las diferencias de plazos entre cobro a clientes y pago a proveedores.**

**... para no incurrir en riesgos que pongan en peligro un negocio con resultados ajustados de última línea.**

Fuente: Análisis Capgemini

# Los principales ratios utilizados en distribución permiten evaluar el rendimiento propio y comparar formatos y enseñas entre sí

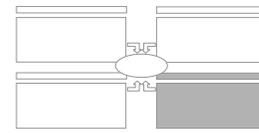


<b>Ventas</b>	• <b>Participación de la venta</b>	▪ % de venta por sectores, tipos de producto (MDD) y categorías
	• <b>Venta media por centro</b>	▪ Venta total / nº establecimientos
	• <b>Venta por m2 (total y por centro)</b>	▪ Venta total / superficie comercial
	• <b>Evolución de ventas totales</b>	▪ % crecimiento sobre el periodo anterior
	• <b>Evolución de ventas comparables</b>	▪ % crecimiento sobre el periodo anterior a superficie constante
<b>Mercado</b>	• <b>Crecimiento del mercado (total, formatos y categorías)</b>	▪ Valor del mercado y su evolución (venta y superficie)
	• <b>Cuota de mercado (total, formatos y categorías)</b>	▪ Valor empresa / valor mercado (venta y superficie)
<b>Económicos</b>	• <b>Margen bruto (total, formatos y categorías)</b>	▪ Ventas netas - Coste de las mercancías
	• <b>Masa de margen (total, formatos y categorías)</b>	▪ Margen bruto x Ventas netas
	• <b>EBITDA</b>	▪ Resultado antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones
	• <b>EBIT</b>	▪ Resultado antes de intereses e impuestos

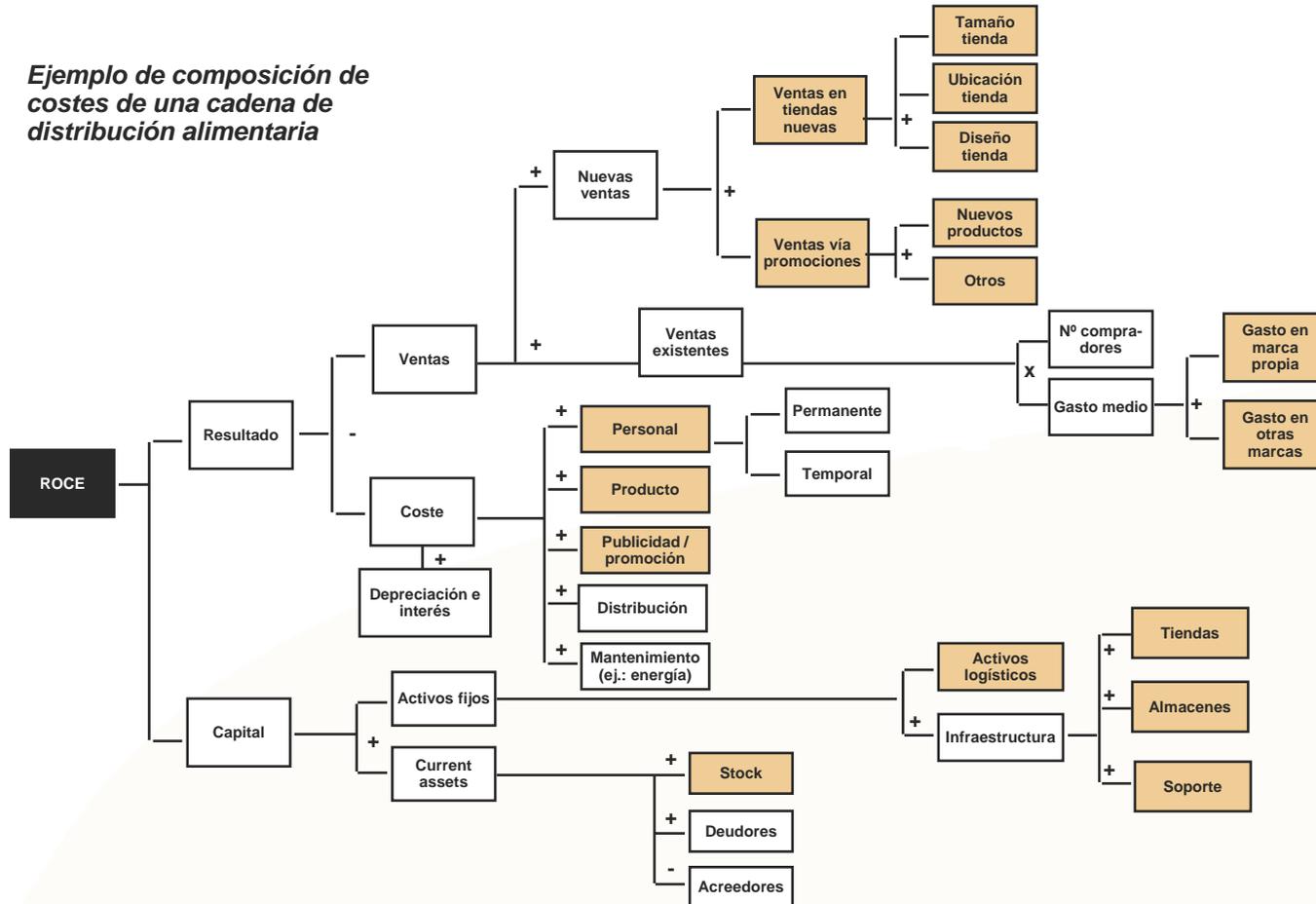
<b>Establecimientos</b>	• <b>Total centros</b>	▪ Nº establecimientos (por formato)
	• <b>Creación de nuevos centros (aperturas)</b>	▪ Aperturas – cierres o traspasos
	• <b>Total Inversión</b>	▪ Inversión en aperturas / reformas
	• <b>Inversión por centro</b>	▪ Total Inversión aperturas / nº aperturas
<b>Mercancías</b>	• <b>Nº de Referencias (total, formatos y categorías)</b>	▪ Nº de referencias (total, formato y categorías)
	• <b>Rotación media</b>	▪ Consumo de las ventas / existencia finales
<b>Superficie Comercial</b>	▪ <b>Superficie total</b>	▪ M2 de sala de venta (según normativa)
	▪ <b>Superficie media por centro</b>	▪ Sala de ventas total / nº de establecimientos
	▪ <b>Creación de nueva superficie</b>	▪ M2 de aperturas de centros nuevos – sala de ventas cerrada / traspasada
<b>Clientes</b>	▪ <b>Nº Clientes (total, formatos y categorías)</b>	▪ Total Nº de clientes (total, formato y categorías)
	• <b>Compra media</b>	• Total ventas correspondientes / Nº de clientes

Fuente: Análisis Capgemini

# Las empresas del sector pueden utilizar diversas palancas para mejorar sus resultados, actuando tanto sobre los ingresos como sobre los costes



## Ejemplo de composición de costes de una cadena de distribución alimentaria



### Algunas formas de mejorar los resultados operativos

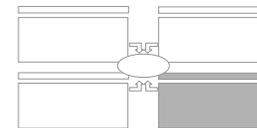
- **Aumentar los ingresos:**
  - **Aperturas** de tiendas.
  - **Cambios en el mix** de surtido (productos con mayor margen).
  - Venta de **marca de fabricante**.
  - **Diversificación**.
  - **Aumentar la compra media** por cliente.
- **Reducir costes:**
  - **Acuerdos con fabricantes**.
  - Optimización de los **niveles de personal**.
  - **Menos publicidad**.

### Algunas formas de mejorar el retorno sobre el capital

- Reducción de los **niveles de stock**.
- Reducción del **coste y tamaño de los almacenes**.
- Reducción de la **infraestructura de distribución** (ej.: externalización).

Fuente: Análisis de Capgemini sobre caso real de un retailer británico

# Una forma básica de mejorar el resultado es actuando sobre el surtido, favoreciendo la venta de productos con mayor margen y participación en el mix



## Ejemplo de oferta de la gran distribución alimentaria (ejemplo de un retailer extranjero)

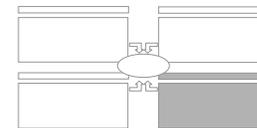
Categoría / Sección		Mix (%)*	Margen (%)**	Aportación (%)
Productos frescos tradicionales	Frutas y Legumbres; Carnicería; Panadería; Comida preparada	16 a 24	24	0,6
Productos frescos libre servicio	Pastelería; Queso; Charcutería; Comida preparada; Pollería, Lácteos; Huevos	16 a 24	16	
Ultramarinos	Ultramarinos salados: Condimentos; Conservas y platos cocinados Ultramarinos dulces: bebidas calientes; Confitería, azúcar y mermeladas; Galletas, pastelería industrial; Chocolate ...	17 a 30	10	
Bebidas	Vinos; Bebidas alcohólicas; Bebidas no alcohólicas	10 a 12	5	0,6
Congelados	Comida preparada; Verduras; Carne; Pescado	4 a 5	20	0,9
Droguería/ perfumería/ higiene	Droguería; Higiene; Perfumería; Productos bebés	10 a 16	9	1,2
Equipamiento del hogar	Electrónica: imagen y sonido; Pequeños y grandes electrodomésticos	6 a 12	18	1,6
Otros	Textil; puericultura	3 a 8	21	1,2

\* Participación en el mix sobre ventas.

\*\* Margen bruto.

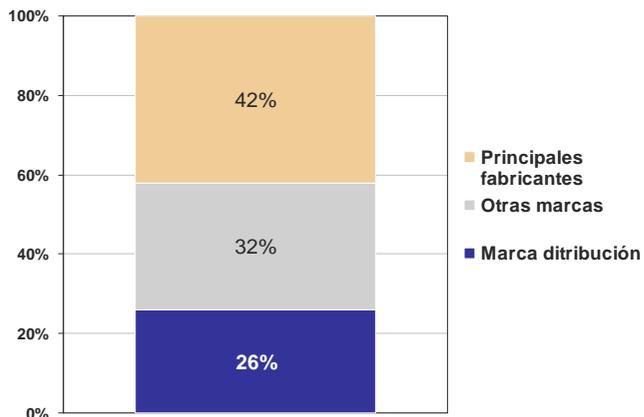
\*\*\* Número de referencias en supermercados de tamaño medio e hipermercados.

**El intento de mejorar el margen global comercializando alimentos frescos se ha visto contrarrestado en parte por la fuerte competencia en precio**

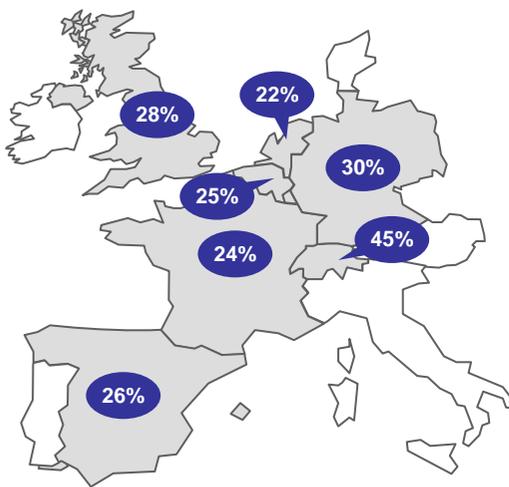


# En este sentido, la marca del distribuidor como generador de margen se ha extendido de forma creciente en España, en línea con la situación en el resto de Europa

Cuota % marca del distribuidor en España 2.005



Cuota % marca del distribuidor en la UE 2.005 según AC Nielsen (volumen)

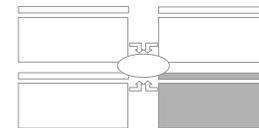


Fuente: AC Nielsen 2.005, notas de prensa

## Situación actual de la marca del distribuidor (MDD)

- En 2.005 la penetración de la marca blanca en España creció un 16% hasta situarse en el 26% de las ventas de gran consumo en la distribución organizada.
- No obstante, dicho porcentaje varía según los formatos / enseñas:
  - En los hipermercados, la cuota es del 18%.
  - En las cadenas de descuento, el porcentaje varía entre el 77% (Lidl) de los *hard discounters* y en torno al 50% en el segmento de *soft discount* (Dia).
- España es el cuarto país de la UE con mayor cuota de MDD, y el que muestra mayor crecimiento entre los principales países:
  - Además, se encuentra entre los 5 países del mundo en los que hay una mayor diferencia entre marcas de fabricante y marcas del distribuidor (44% más baratas).
- Además de aportar un mayor margen, la marca de distribuidor ayuda a fidelizar a los clientes, con productos con una buena relación calidad / precio que sólo puede encontrar en la enseña en cuestión:
  - Destaca el desarrollo de diferentes tipologías de MDD: “primeros precios”, productos con marca de la enseña u otras marcas según como se quiera posicionar el producto...
  - Los ámbitos donde está más introducida son los de droguería / limpieza (30%) y alimentación envasada (29%).
- Se espera que la cuota de la MDD siga creciendo en España en los próximos años hasta un techo estimado de un 35% de cuota.

# Además de crecer vía apertura de tiendas, las empresas del sector en España están poniendo en marcha medidas para mejorar sus márgenes y ser más eficientes



## Mejora de la eficiencia

### Concentración

- Mayor poder negociador con proveedores.
- Reducción de participación de gastos generales.
- Optimización de gastos publicitarios y logísticos.

### Optimización de personal

- Tendencia hacia el régimen de autoservicio en todos los formatos, incluido el hipermercado.
- Utilización de nuevas tecnologías para automatización de tareas.
- Amplitud de tareas del personal base en *discount*.

### Optimización de infraestructuras

- Cierre de tiendas no rentables (el 50% de las tiendas cerradas en 2.004 pertenecían a grandes operadores).
- Optimización inmobiliaria.

### Eficiencia en procesos

- Racionalización de la base de proveedores.
- Cooperación con fabricantes.
- Centralización de procesos.
- Minimización de stocks.
- Simplificación del modelo de negocio.

## Aumento de ingresos / márgenes

### Marca del distribuidor

- Creación de marcas de distribuidor de varios tipos para aumentar volumen de ingresos (ej.: MDD “primer precio”) y margen.

### Cambio del mix de surtido

- Racionalización del surtido en alimentación.
- Mayor participación de la no alimentación con mejores márgenes unitarios.

### Diversificación

- Diversificación entre los grandes grupos multiformato, aprovechando la clientela de los grandes centros y la imagen de su enseña, generando cifra de ventas nueva y repartiendo el riesgo.

### Nuevos canales

- Utilización de nuevos formatos tanto físicos (ej.: tiendas de conveniencia) como “virtuales (Internet).

**Pequeñas cadenas con menos poder negociador han renunciado al factor precio (y a los consiguientes efectos) como atractivo comercial ofreciendo a cambio un alto grado de especialización y de excelencia en el servicio o en la experiencia de compra**

- Introducción
- Demanda: tendencias de consumo
- Oferta: modelos comerciales
- Entorno competitivo
- Cadena de valor del sector
- **Resumen de la situación actual del sector y retos cara al futuro**
- Anexos

# Resumen de la situación del sector de distribución alimentaria español

## *Demanda: tendencias de consumo*

- Aumenta el **gasto en alimentación**, sobre todo fuera del hogar, pero **disminuye su participación en el total del gasto**.
- Se impone un **perfil de consumidor**:
  - con **poco tiempo**,
  - **infiel** a las enseñas,
  - con **diferentes necesidades**,
  - **exigente** tanto en **calidad** como en **precio**,
  - que demanda **alimentos saludables / funcionales**.
- Se **desarrollan nuevos sub-mercados con menor gasto** (3ª edad, inmigrantes): posible **ralentización** del crecimiento.

## *Oferta: modelos comerciales*

- Progresiva disminución de **tiendas tradicionales**.
- Aumento del **supermercado grande (más de 1.000 m2)** en zonas urbanas y con parking.
- **Proximidad** con **surtido amplio** y **precios bajos** en autoservicio.
- Crecimiento de los formatos basados en un alto porcentaje de **marca del distribuidor**.
- Crecimiento progresivo del formato **hard-discount**.

### Situación del sector de distribución alimentaria español

## *Entorno competitivo*

- Mercado dominado por **4 grandes grupos multiformato / multienseña** (Carrefour, Eroski, Auchan, ECI), **2 cadenas de supermercados** (Mercadona, Caprabo) y una de **descuento** (Lidl).
- Por **enseñas**, **Mercadona** es el líder con un 17,8% de cuota.
- **Creciente concentración** llegando a niveles europeos: *top 10*: 65%.
- Peso aún relativamente alto de **enseñas locales / regionales**.
- Diversificación **multi-formato y multi-negocio** de los grandes grupos.
- **Crecimiento** en cuota de los especialistas de **supermercados y descuento**.

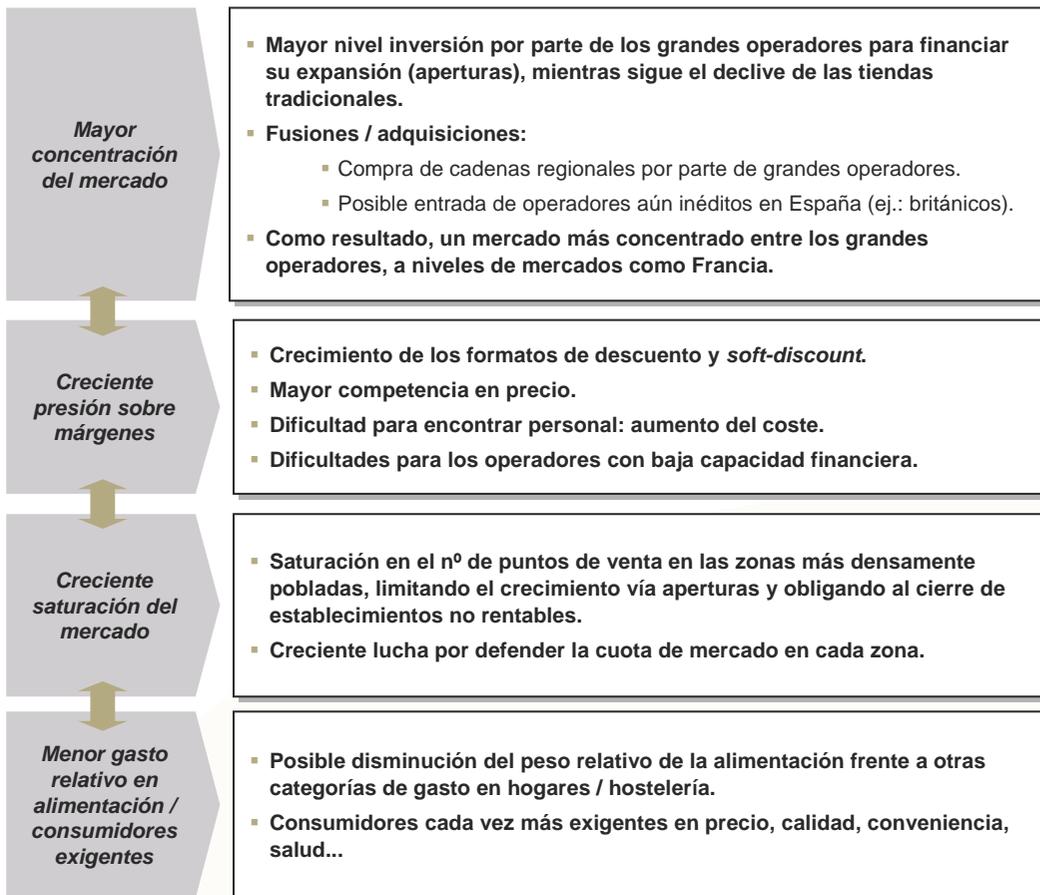
## *Cadena de valor del sector*

- Cadena de valor de la distribución orientada a la venta, pero con dos partidas determinantes: **margen bruto y costes de explotación**.
- Los líderes del sector han desarrollado **economías de escala** y procesos eficaces en las áreas de **operaciones y logística**.
- La **relación con proveedores** es otra de las claves de este sector (p.ej. gestión por categorías, "interproveedores").
- Una característica creciente es el peso de la **marca del distribuidor** con un 26% en España, uno de los niveles más altos en la UE.

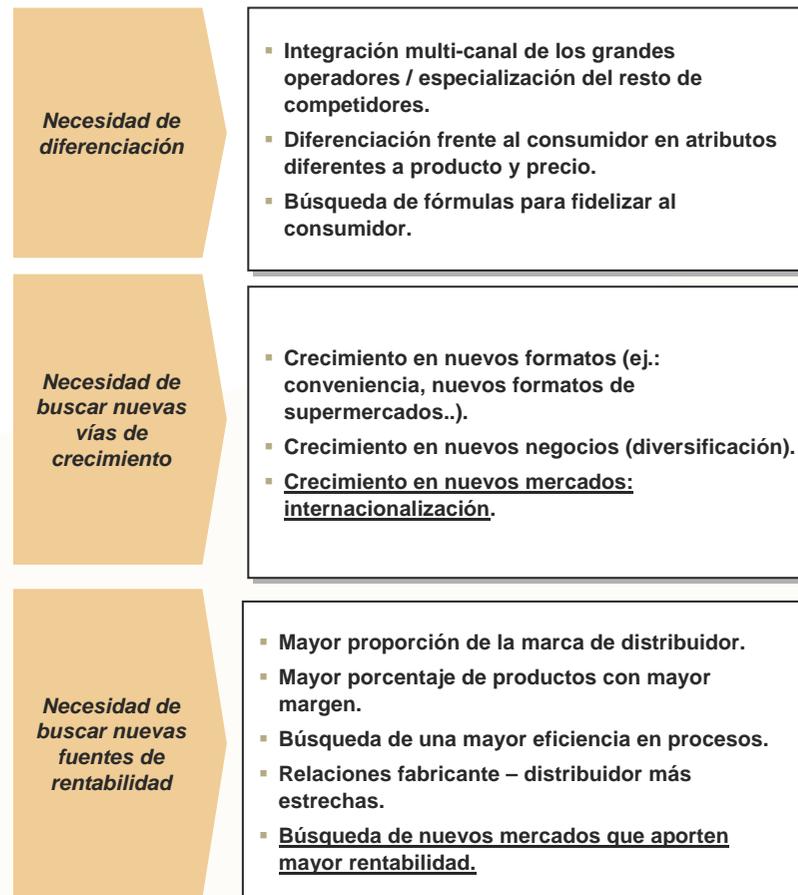
Fuente: Análisis de Capgemini

# A medio plazo se prevé un entorno más competitivo, planteando una serie de retos a afrontar por parte de los diferentes operadores

## Situación a corto / medio plazo



## Retos del sector



**La implantación en nuevos mercados se plantea como una de las posibles vías para el crecimiento y la rentabilidad de los operadores españoles**

- Introducción
- Demanda: tendencias de consumo
- Oferta: modelos comerciales
- Entorno competitivo
- Cadena de valor del sector
- Resumen de la situación actual del sector y retos cara al futuro
- **Anexos**
  - Fichas de posicionamiento por competidor (por orden de facturación total)

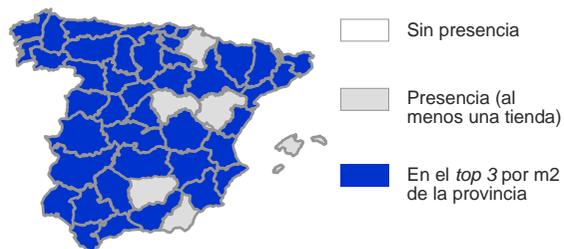
# Carrefour se posiciona como líder multiformato, con una estrategia de crecimiento en los formatos de hipermercado y descuento, mientras reorienta su actividad de supermercados



## Datos básicos

<b>Ventas netas M. € '04*:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo 12.122 (+ 8%)</li> <li>Día 3.222 (+7,6%)</li> </ul>
<b>Resultado M. € '04*:</b>	CC Carrefour 341,35
<b>Rentabilidad '04*:</b>	CC Carrefour SA 3,9%
<b>Cuota de mercado '05**:</b>	Grupo 22,9%
<b>Inversión '04 / '05*:</b>	283 / 400
<b>Sala de ventas m2 '04*:</b>	1.548.226
<b>Nº establec. '04*:</b>	2.152 (sin contar franquicias) (Hiper 121, Día 1.838, Super 193)
<b>Aperturas '04*:</b>	Día 111, Champion 6, Carrefour 2
<b>Ventas € / m2 '04:</b>	7.830
<b>Sala media m2 '04:</b>	719,4

## Masa crítica



## Estrategia / posicionamiento

### Formatos / enseñanzas

- Está presente en el formato de hipermercados (Carrefour), descuento (Día) y supermercados (Champion, en vías de transformación).

### Líneas estratégicas

- Mantener su posición de líder global en cuota con sus diferentes formatos: hipermercados, supermercados y tiendas descuento.
- Creer en hipermercados mediante aperturas y aumento de márgenes:
  - Incorporación del formato de "hipers pequeños", reconvirtiendo supermercados Champion.
  - Potenciación de la marca propia, incluso en primeros precios ("1"), al límite de la calidad.
- Continuar con la expansión del formato descuento (Día):
  - Continuar con una política de aperturas agresiva de centros Día.
  - Renovación de su red comercial mediante la apertura de establecimientos de mayores dimensiones.
  - Apuesta por el formato Maxi-Día (20 tiendas) como híbrido entre *discount* y supermercado, con mayor atención a precederos y al servicio en tienda.
- Mejorar la rentabilidad mediante la reestructuración de negocios deficitarios o alejados de posiciones líderes:
  - Venta de su enseña de *cash & carry* "Puntocash" a Miquel Alimentació.
  - En 2.005 ha comenzado el cierre / traspaso de su enseña de supermercados Champion a Día u otros operadores, remodelando los restantes bajo el modelo "Carrefour Express", una especie de *soft-discount* con estética del hipermercado basado en la utilización generalizada de la marca propia "Carrefour".
- Diversificarse:
  - Estaciones de servicio, agencias de viajes, agencias inmobiliarias, auto-centros "Feu-Vert" y establecimientos de seguros.

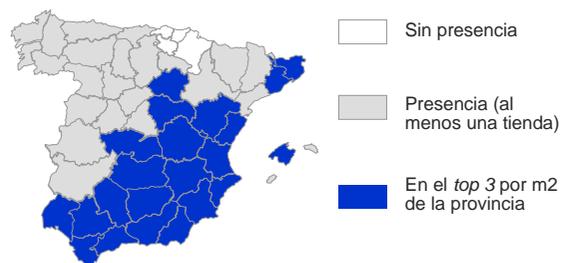
Fuente: notas de prensa, estudios Capgemini, web de Carrefour, \*Alimarket, \*\*TNS

# Mercadona se caracteriza por una agresiva política de aperturas, con un modelo de supermercado claramente definido

## Datos básicos

Ventas netas M € '04*:	▪ 8.144 (+21,4%)
Resultado M € '04*:	▪ 153
Rentabilidad '04*:	▪ 1,9%
Cuota de mercado '05**:	▪ 17,8%
Inversión '04 / '05*:	▪ 534 / 500
Sala de ventas m2 '04*:	▪ 1.059.212
Nº establec. '04*:	▪ 862
Aperturas '04*:	▪ 103
Ventas € / m2 '04:	▪ 7.689
Sala media m2 '04:	▪ 1.229

## Masa crítica



## Estrategia / posicionamiento

### Formatos / enseññas

- Cuenta con una enseña única (Mercadona) de supermercados “grandes”.

### Líneas estratégicas

- **Alto crecimiento mediante una activa política de aperturas de supermercados:**
  - Principal inversor del sector (524 MM € en 2.004)
  - Crecimiento orgánico de 100 establecimientos en 2.004, con una media de 1.300 m2 por tienda.
  - Ha duplicado su cuota de mercado en ventas desde el 8,3% en 2000 hasta el 16,3% en 2.004.
  - Se ha consolidado en Levante, la prioridad actual es reforzarse en Madrid, Extremadura, Andalucía y Canarias, y en Castilla-León a futuro, siguiendo un modelo expansivo tipo “mancha de aceite”.
  - Ya está presente en todas las provincias excepto las del País Vasco y Navarra.
- **Modelo de tienda bien definido:**
  - Entre 1.100-1.300 m2, con 2 salidas al exterior, parking, y en el centro urbano.
  - Modelo de supermercado “prescriptor”:
    - basado en un **surtido amplio** de alimentación y droguería / perfumería (cubre un amplio espectro de necesidades),
    - **poco profundo** (nº limitado de marcas),
    - con un porcentaje relativamente alto de **marca propia**.
  - Política “SPB”: siempre precios bajos.
  - Organización por “ambientes” y libre servicio en productos frescos.
  - Es líder en fidelidad (cuota de bolsillo) y frecuencia de visita.
- **Alto grado de implicación de proveedores y empleados:**
  - Política de inversión en producción junto a sus “interproveedores”, sobre todo locales.
  - Empleados: 100% contratos indefinidos, bonus, seguros de vida..
- **Desarrollo de un moderno desarrollo logístico:**
  - Espera contar con 8 plataformas en 2.007 (próximas construcciones en Madrid, Canarias y Castilla-León).
- **Planes de expansión internacional:**
  - Prioridad a un país “cercano” (Italia, Portugal, Francia, Marruecos..).

Fuente: notas de prensa, estudios Capgemini, web de Mercadona, \*Alimarket, \*\*TNS

# El Grupo Eroski se centra en crecer en el formato de hipermercados y reforzar su presencia en ciertas zonas geográficas, así como en continuar diversificando su actividad



## Datos básicos (2.004)

Ventas netas M € '04*:	▫ Grupo 5.097 (+7,3%) incluyendo actividades diversificadas
Resultado M € '04*:	▫ 130
Rentabilidad '04*:	▫ 2,5%
Cuota de mercado '05**:	▫ 7,3%
Inversión '04 / '05*:	▫ 357 / 458
Sala de ventas m2 '04*:	▫ 717.082
Nº establec. '04*:	▫ 718 (sin contar franquicias)
Aperturas '04*:	▫ 27
Ventas € / m2 '04:	▫ 7.108
Sala media m2 '04:	▫ 999

## Masa crítica



## Estrategia / posicionamiento

### Formatos / enseñas

- Presente en los formatos de hipermercados (Eroski) y supermercados (Eroski center), además de otras actividades de diversificación.

### Líneas estratégicas

- **Reforzar su imagen corporativa y unificarla en torno a su enseña matriz:**
  - Reagrupación de enseñas bajo la marca Eroski: Eroski, Eroski Center, Eroski City...
  - Marca propia "Eroski" en sustitución de "Consumer".
- **Crecer en el formato de hipermercados a nivel nacional, superando a Alcampo:**
  - 8 aperturas de hipermercados en 2.004, superando a Alcampo a corto-medio plazo.
  - Es el segundo inversor del sector: 458 MM € en 2.004, por encima de Carrefour.
  - Objetivo de ser el líder en el Norte-Noroeste de España.
- **Así como en el formato de supermercados de atracción:**
  - Mantiene una enseña de supermercados de atracción (Eroski Center) por la que está apostando actualmente y una de supermercados de proximidad (Eroski City), por debajo de 500 m2.
- **Continuar apostando por la diversificación:**
  - Unos 1.000 MM € provienen de la diversificación.
  - Eroski gasolinera, Eroski viajes y en 2.004 se lanzó al mercado inmobiliario con Eroski inmobiliaria..
  - Participaciones estratégicas en retail no alimentario: In Faradis (perfumerías), ABAC (ocio y cultura) y Forum Sport (deporte) y en otros sectores (Air Madrid).
- **Desarrollo de un alto poder negociador en compras:**
  - Suministra a sus tiendas y franquiciados y negocia el aprovisionamiento de la red de UNIDE e Intermarché.
  - Forma parte de Alidis, organización internacional de compras a la que se ha incorporado el operador alemán Edeka.
- **Desarrollo de la venta online en zonas concretas: Vitoria, Bilbao, Pamplona.**

Fuente: notas de prensa, estudios Capgemini, web de Eroski, \*Alimarket, \*\*TNS

# El Grupo Auchan parece seguir una estrategia de rentabilización máxima de su superficie de ventas, mostrando muy poca actividad de aperturas

## Datos básicos (2.004)

Ventas netas M € '04*:	▪ Grupo 4.015 (+5,6%)
Resultado M € '04*:	▪ Alcampo SA 172
Rentabilidad '04*:	▪ 5,5%
Cuota de mercado '04**:	▪ 5,8%
Inversión '04 / '05*:	▪ 73 / 150
Sala de ventas m2 '04*:	▪ 372.393
Nº establec. '04*:	▪ 167 (no incluye franquicias)
Aperturas '04*:	▪ 0 en 2.004, 1 en 2.005
Ventas / m2 '04:	▪ 10.782
Sala media m2 '04:	▪ 1.432

## Masa crítica



## Estrategia / posicionamiento

### Formatos / enseñas

- Está presente en los segmentos de hipermercados (Alcampo) y supermercados (Sabeco y establecimientos asociados "Aro Rojo").

### Líneas estratégicas

- Actualmente parece seguir una estrategia de rentabilización máxima de su superficie de ventas:
  - Tanto Alcampo como Sabeco cuentan con altos rendimientos por m2 en relación al resto de operadores.
  - Muy poca actividad de aperturas de hipermercados en los últimos dos años (exceptuando un hiper nuevo en Murcia) debido en parte a las restricciones legales y el alto precio del suelo.
- Mantiene su mayor número de hipermercados en zonas urbanas de Madrid y Barcelona, en casos bajo el modelo de hiper adosado a un centro comercial, a los que saca un alto rendimiento.
- Presencia importante en Aragón, Burgos, Navarra y Rioja con su enseña Sabeco.

Fuente: notas de prensa, estudios Capgemini, web de Alcampo, \*Alimarket, \*\*TNS

# En los formatos de alimentación, El Corte Inglés apuesta crecientemente por los supermercados y las tiendas de conveniencia, mientras rentabiliza sus hipermercados



## Datos básicos (2.004)

Ventas netas M €*:	▪ Grupo (alto componente de no alimentación) 4.432 (+5,4%)
Resultado M €*:	▪ Hipercor 153
Rentabilidad '04*:	▪ Hipercor 4,8%
Cuota de mercado '04**:	▪ 2,5%
Inversión '04 / '05*:	▪ 267 (Grupo) / 250 (Hipercor)
Sala de ventas m2 '04*:	▪ 376.695
Nº establec. '04*:	▪ 232
Aperturas '04*:	▪ 31
Ventas € / m2 04:	▪ 11.675
Sala media m2 '04:	▪ 1.624

## Masa crítica



## Estrategia / posicionamiento

### Formatos / enseñanzas

- Hipermercados (Hipercor), Supermercados (Supercor, Supermercados ECI) y tiendas de conveniencia (Opencor).

### Líneas estratégicas

- En los formatos de base alimentaria, crecer en los segmentos de supermercados y tiendas de conveniencia:
  - Apuesta por la expansión de Supercor (supermercados grandes) y Opencor (tiendas de conveniencia) con un ritmo de casi 20 aperturas anuales de ambos formatos en los últimos dos años.
  - Supercor se posiciona como un supermercado grande con amplio surtido y secciones asistidas.
  - ECI mantiene índices de marca del fabricante más bajos que el resto de grande competidores (16,4% en Hipercor).
  - Por zonas geográficas, tiene sus mayores densidades de tiendas (varios formatos) en las provincias de Madrid, Barcelona, Málaga y Sevilla.
- Seguir diversificando su negocio no alimentario:
  - Aparte de contar con su negocio principal de grandes almacenes, que representa el 70% de las ventas de toda la empresa y sus negocios de Informática y Viajes, ECI está diversificando sus formatos minoristas con enseñanzas propias como "Sfera" (textil) y próximamente "Brico" (Bricolaje) y la compra de Sophora (perfumerías) y Ópticas 2.000.
- Implantarse en mercados extranjeros (sur de Europa):
  - Ya se ha implantado en Portugal (grandes almacenes en Lisboa y Oporto, Supercor en Cascais y a corto plazo prevé implantarse en Italia (Roma).
  - Prevé centrar su futura actividad internacional en el Sur de Europa.

Fuente: notas de prensa, estudios Capgemini, web de ECI, \*Alimarket, \*\*TNS

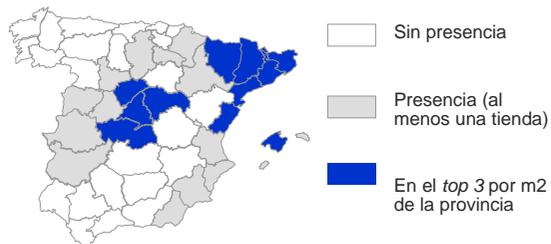
# Caprabo apuesta por seguir creciendo en el formato de supermercados en sus zonas de referencia (Nordeste y Centro)



## Datos básicos (2.004)

Ventas netas M € '04*:	▪ 2.574 (+20,1%)
Resultado M € '04*:	▪ 8,6
Rentabilidad '04*:	▪ 0,3%
Cuota de mercado '05**:	▪ 3,3%
Inversión '04 / '05*:	▪ 80 / ND
Sala de ventas m2 '04*:	▪ 547.721
Nº establec. '04*:	▪ 576
Aperturas '04*:	▪ 34
Ventas € / m2 '04:	▪ 4.699
Sala media m2 04:	▪ 951

## Masa crítica



## Estrategia / posicionamiento

### Formatos / enseñanzas

- Supermercados: Caprabo, Enaco y Nekea.

### Líneas estratégicas

- Expandirse en el formato de supermercados vía crecimiento externo:
  - Compra de Enaco y Nekea (2.002).
  - Compra de la cadena Alcosto en Madrid (2.003).
  - Venta de su división mayorista a Covalco.
- Centrar su crecimiento en sus principales mercados: zona centro (Madrid y provincias colindantes) y Noreste (Cataluña y zonas colindantes) .
- Apostar por un modelo de supermercado “tradicional” con marca del productor y secciones asistidas:
  - Basa su oferta en “calidad, servicio, surtido y proximidad”.
  - Tanto en “supermercados de proximidad” (1.000 - 2.000 m2) como en “centros de atracción” (1.500 - 3.000 m2, con parking).
- Aunque ha continuado abriendo tiendas (34 aperturas en 2.004), Caprabo quiere centrarse también en mejorar el rendimiento de sus tiendas:
  - Ha invertido en la reforma de tiendas para incluir secciones de no alimentación que contribuyan a elevar la facturación por m2.

Fuente: notas de prensa, estudios Capgemini, web de Caprabo, \*Alimarket, \*\*TNS

# Algunas cadenas como El Corte Inglés o Caprabo están apostando por los supermercados virtuales como forma de aumentar su cuota de ventas...

## Ranking de supermercados virtuales en España por ventas netas (2.003)

EMPRESA	PAGINA WEB	INICIO DE OPERACIONES	Nº ARTICULOS DISPONIBLES	Nº DE CLIENTES	RED DE DISTRIBUCION	VENTAS NETAS 2003 (M.EUR)
EL CORTE INGLES, S.A.	<a href="http://www.elcorteingles.es">www.elcorteingles.es</a>	1999	25.000	800.000	Tiendas físicas	60,0
GRUPO CAPRABO	<a href="http://www.capraboacasa.com">www.capraboacasa.com</a>	2001	+ 8.000	60.000	Tiendas físicas	26,6 (*)
CARREFOURONLINE, S.L.	<a href="http://www.carrefouronline.com">www.carrefouronline.com</a>	2001	10.000	290.000	Plataformas logísticas	19,5 (*)
EROSKI, S. COOP.	<a href="http://www.eroski.es">www.eroski.es</a>	2000	+ 6.000	n/d	Tiendas físicas	n/d
MERCADONA, S.A.	<a href="http://www.mercadona.es">www.mercadona.es</a>	2001	8.000	56.000	Tiendas físicas	13,4
CONDISLINE E-COMMERCE, S.A.	<a href="http://www.condisline.com">www.condisline.com</a>	2000	5.000	25.000	Plataforma/tiendas físicas	4,9 (*)
GRUPO GADISA	<a href="http://www.gadisline.com">www.gadisline.com</a>	2001	8.000	1.000	Tiendas físicas	n/d
GRUPO HERMANOS MARTIN, S.A.	<a href="http://www.supermercadosmas.com">www.supermercadosmas.com</a>	2001	5.000	4.500	Tiendas físicas	1
MERCAROJAS, S.A.	<a href="http://www.superdyst.com">www.superdyst.com</a>	2001	4.500	250	Tiendas físicas	0,25
SUPERMERCADOS PUJOL, S.A.	<a href="http://www.plusfresh.com">www.plusfresh.com</a>	2001	4.500	n/d	Tiendas físicas	n/d
SUPERMERCATS LLOBET, S.A.	<a href="http://www.llobetcompra.com">www.llobetcompra.com</a>	2002	3.500	102	Tiendas físicas	n/d

## Situación de los supermercados virtuales en España

- **El Corte Inglés (ECI) se ha posicionado como claro líder del canal, seguida de Caprabo:**
  - “[www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es)”, lidera el mercado con más de 800.000 clientes registrados y una facturación de 60 M. € (el 40% del canal).
  - **Caprabo** ha alcanzó una facturación de 26,6 € en 2.003, y en sus tres años de trayectoria ha multiplicado por más de dos sus ventas.
- **Mientras, el resto sigue reforzando y/o reorientando sus posiciones en una búsqueda constante por encontrar su rentabilidad:**
  - Destaca la audiencia del **Grupo Auchan** que en 2.002 decidió suspender la actividad de su tienda virtual.
  - Algunas cadenas regionales con fuerte implantación en zonas urbanas como por ejemplo **Condis** también han desarrollado sus supermercados online con cierto éxito.
- **El nivel de servicio se está ampliando progresivamente:**
  - Las tiendas ofrecen una amplia gama de artículos -una media de 7.000-, a excepción de **ECI**, que cuenta con 25.000 referencias.
  - Todas disponen de un servicio de reparto a domicilio en franjas de dos horas de lunes a sábado y de un teléfono de atención al cliente.
- **Logística:**
  - **ECI** no dispone de ninguna plataforma para los pedidos *online*, distribuyendo todos sus artículos desde los centros comerciales más cercanos a la vivienda del cliente.
  - Respecto al reparto de mercancías, **Caprabo** distribuye todos los pedidos desde su red de tiendas con una flota de más de 50 vehículos.

...si bien su desarrollo es aún muy limitado, en línea con la evolución del comercio electrónico en España.

Fin

