



5

**Cadena  
de valor**

Compromiso  
con nuestras  
empresas  
proveedoras

# Cadena de valor eficiente y colaborativa

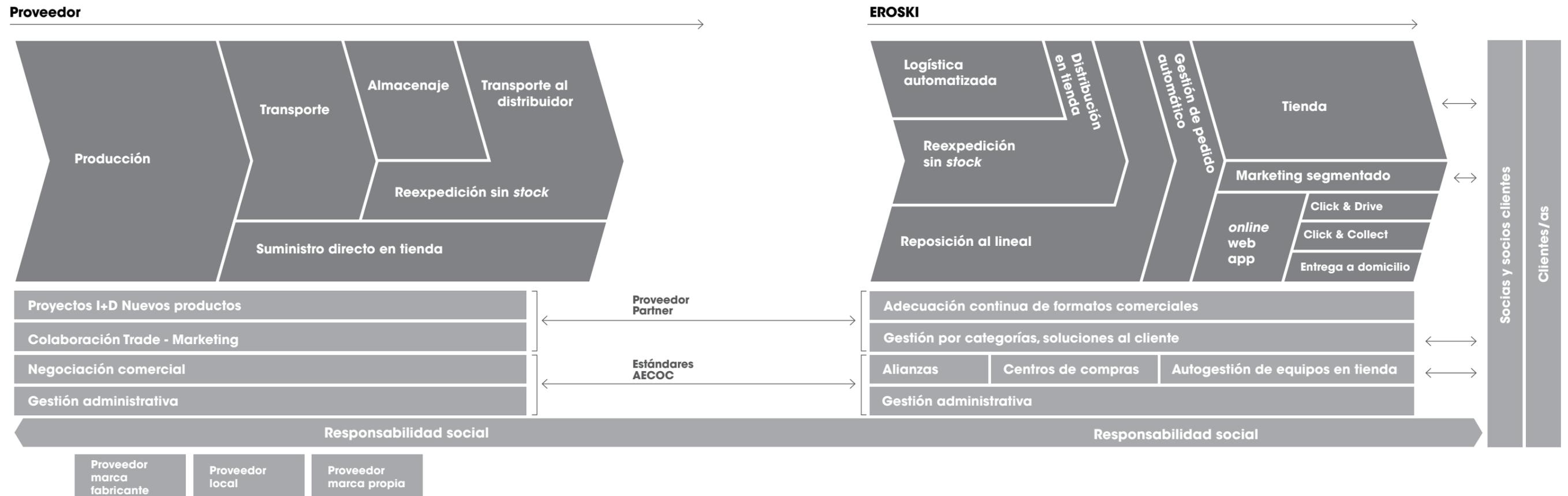


Nuestro modelo de tienda "contigo" no solo es una estrategia que se refleja en nuestros establecimientos y en una nueva forma de relacionarse con nuestros clientes, sino que supone también una apuesta por la innovación integral y la optimización de la cadena de valor. Nuestros principales colaboradores, las empresas proveedoras, han de impregnarse de esta estrategia y enfoque comercial, participando activamente de ella y ayudarnos a co-construirla día a día.

Para lograr una gama de productos cada vez más amplia, personalizada y con un mayor ahorro, contamos con una cadena de valor abierta a la marca de fabricante, a nuestra propia marca y a la enorme diversidad de alimentos de producción local en las inmediaciones de cada una de nuestras tiendas. Además, seguimos manteniendo nuestras alianzas comerciales para mejorar nuestra propuesta a los consumidores y consumidoras en valor por precio, y reforzando la diversidad del tejido productivo agroalimentario para alcanzar un sector local sostenible a través de un compromiso compartido de EROSKI y nuestra clientela.

<p><b>Las claves de nuestra mejora en competitividad comercial</b></p>	<p><b>Optimización</b> de los procesos de venta y suministro, alcanzando una mayor eficiencia en toda la cadena de valor.</p>	<p><b>Responsabilidad social</b> y medioambiental como criterio para la selección de las empresas proveedoras.</p>
<p><b>Innovación</b> en el marco de colaboración con empresas proveedoras y organizaciones referentes en alimentación.</p>	<p><b>Precios</b> más adecuados y competitivos gracias a las alianzas comerciales y la gestión de múltiples promociones y ofertas personalizadas.</p>	<p><b>Diversidad</b> de nuestro tejido productivo agroalimentario, impulsando a los pequeños productores locales.</p>

## La cadena de valor de EROSKI



## Nuestras marcas

Desde su nacimiento, los productos de la marca EROSKI han crecido hasta convertirse en uno de nuestros máximos exponentes, tanto por calidad como por precio y ahorro. Por ello, seguimos trabajando para ampliar esta gama: durante 2019 se han lanzado 587 productos nuevos de nuestra gama de marca propia, que han permitido sumar ya más de 6.500 productos.

En 1977, fuimos la primera empresa de distribución en lanzar gamas de marca propia. El color blanco de aquellos primeros envases popularizó la expresión "marca blanca".



### Número de productos para estas marcas propias

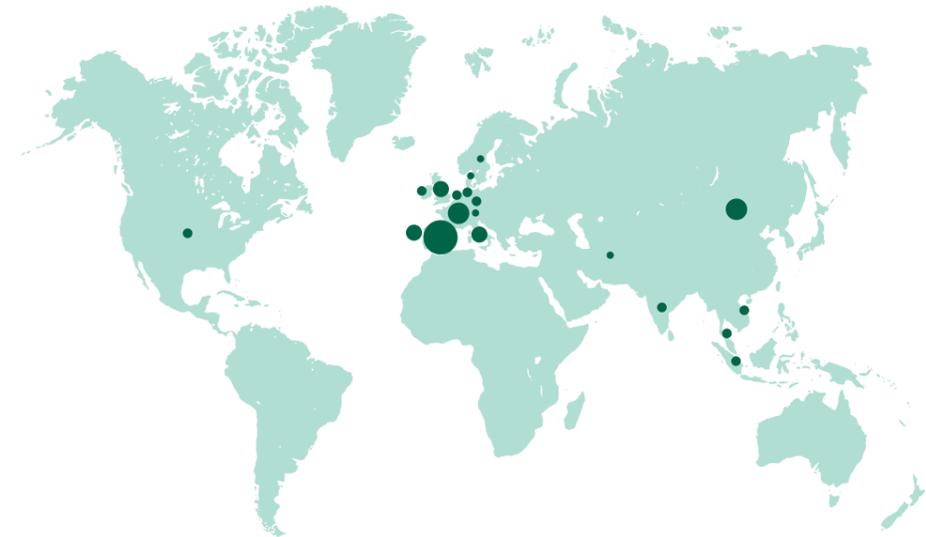
MARCA	2019	2018	Descripción
EROSKI SeleQtia	359	199	Lo mejor de lo mejor. Productos testados por el Basque Culinary Center.
EROSKI	2.724	2.798	Amplia gama de productos, todo lo que necesitas, con la mejor relación calidad-precio garantizada.
EROSKI Natur	490	398	Productos frescos con todo el sabor, total trazabilidad y calidad controlada, de los mejores orígenes y en su mejor momento.
belle	464	449	Productos de cosmética, higiene y cuidado personal sin parabenos ni triclosán, dermatológicamente testados y al mejor precio.
EROSKI basic	315	362	Productos de consumo ordinario, para todos los días, con todas las garantías de calidad de EROSKI a precio más bajo.
Visto Bueno	1.747	2.126	Ropa y calzado con diseños propios y la mejor relación calidad-precio.
Romester	316	408	Ropa y equipamiento deportivo con diseños propios y la mejor relación calidad-precio.
ecron	53	403	Aparatos electrónicos y electrodomésticos con diferentes niveles de funcionalidad y la mejor relación calidad-precio.

## Nuestros proveedores 102-9; 102-10; 204-1

En EROSKI trabajamos con más de 10.000 empresas proveedoras comerciales y de servicios, con los que en 2019 realizamos transacciones económicas por un importe superior a los 4.600 millones de euros. Esto se traduce en la comercialización de más de 143.000 artículos diferentes en el último ejercicio. Nuestro compromiso con el tejido productivo nacional se materializa en que más del 98% del gasto en empresas proveedoras corresponde a empresas situadas en el territorio español. Además, tratamos de impulsar el consumo de cercanía, colaborando con empresas proveedoras locales y regionales, que suponen más del 58% de nuestra cadena de suministro comercial en España.

Dentro del Plan Estratégico 2017-2020, estamos desarrollando un Plan General de Colaboración con Proveedores que abarca todos los ámbitos de nuestra organización y que está totalmente alineado con nuestros 10 compromisos por la Salud y la Sostenibilidad. Este plan se desarrolla a través de 3 ejes, que son Cliente (ponemos énfasis en las necesidades de nuestros consumidores), Salud (es una de nuestras principales palancas del plan estratégico) y Eficiencia (apostaremos de forma clara por la parte logística).

### Número de proveedores comerciales y de servicios por país en 2019



España	10.406	Bangladés	6	Turquía	2
Francia	66	Pakistán	5	Argentina	1
China	62	Suiza	5	Canadá	1
Portugal	50	Noruega	4	Chipre	1
Reino Unido	29	Vietnam	4	Corea del Sur	1
Alemania	23	Andorra	3	Croacia	1
Holanda	17	Grecia	2	Indonesia	1
Italia	16	India	2	Israel	1
Irlanda	13	Luxemburgo	2	Singapur	1
Bélgica	13	Polonia	2	Suecia	1
EE. UU.	11	Tailandia	2		
Dinamarca	7	Taiwán	2		

**Total empresas proveedoras: 10.764**

Véase la tabla 23 del anexo de indicadores para comparativa con años anteriores.

### AGECORE, la mayor central de negociación europea

La central AGECORE es nuestra central europea de compras, formada por EROSKI junto al Grupo ITM (Francia), EDEKA (Alemania), COLRUYT (Bélgica), CONAD (Italia) y COOP (Suiza), y que, desde los valores de constituir empresas independientes, comparten una visión estratégica a largo plazo. Su objetivo es poder ofrecer a las consumidoras y consumidores europeos una gama de productos más amplia para una mayor libertad de elección y unos mejores precios, a la vez que amplía

las oportunidades de negocio para nuestras empresas proveedoras y nos aporta un punto de encuentro con otros distribuidores para buscar sinergias e intercambiar conocimiento.

La facturación global de AGECORE alcanza los 140.000 millones de euros y su actividad comercial se desarrolla en 8 países europeos (Alemania, Bélgica, España, Francia, Italia, Suiza, Polonia y Portugal).

### Responsabilidad social de nuestros proveedores 102-9; 414-1; 414-2; 308-2

Como parte imprescindible de nuestra cadena de valor, extendemos todos nuestros compromisos en materia de sostenibilidad a aquellas empresas proveedoras, exigiendo la gestión responsable de su plantilla y potenciando aquellas empresas que implementan sistemas de gestión ambiental.

Los principios fundamentales en materia laboral y de derechos humanos que exigimos se basan en los requisitos de la Organización Internacional de Trabajo y los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, al que pertenecemos desde 2002, y son:

- 1 Rechazar** y no practicar el trabajo infantil.
- 2 Rechazar y no practicar** el trabajo forzoso u obligatorio.
- 3 Proveer** un ambiente de trabajo seguro y saludable.
- 4 Respetar** la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.
- 5 Rechazar** y no practicar la discriminación por ninguna causa.
- 6 Rechazar** y no practicar el uso de castigos corporales, coacción mental o física o abusos verbales a los empleados.
- 7 Garantizar** el cumplimiento legal sobre horas de trabajo y días festivos.
- 8 Remunerar** conforme a la normativa legal de cada sector, garantizando que se cubren las necesidades básicas del personal y alguna capacidad de gasto discrecional.
- 9 Implementar** un sistema de gestión que asegure el cumplimiento y la comunicación interna de los principios de la norma.

El 100% de nuestras empresas proveedoras están sometidas a estas exigencias y condicionamos nuestra relación comercial con ellas al cumplimiento por su parte de los derechos humanos y laborales. Hacemos un seguimiento especial a aquellas empresas proveedoras con mayor riesgo, que son las pertenecientes al sector textil y de productos de no alimentación localizadas en Asia. Igualmente, contamos con un reglamento interno que promueve medidas para prevenir cualquier tipo de actividad corrupta en la gestión de empresas proveedoras y contratadas.

#### Comercio justo

En EROSKI fuimos la primera empresa de distribución en España en incorporar productos de comercio justo en nuestra oferta comercial y somos reconocidos por Fairtrade International como operador legitimado para la importación y la distribución de estos productos con su propia marca comercial. La gama de productos de comercio justo que comercializamos está compuesta por café, cacao, té y azúcar, además de distintos productos textiles certificados. Este sello garantiza el cumplimiento de los criterios sociales, económicos y ambientales del comercio justo.

## Logística eficiente

Nuestra red logística está compuesta por 20 plataformas propias, aunque para el suministro a todos los establecimientos del Grupo nuestros camiones transitan por unas 40 plataformas logísticas, incluyendo otras que pertenecen a empresas externas. En total, suponen más de 360.000 m<sup>2</sup> de superficie de almacén, desde donde distribuimos hasta un millón de cajas diariamente. Como parte fundamental de nuestra propuesta comercial del modelo "contigo", la oferta de producto fresco de calidad y cercanía es clave. Queremos ser reconocidos por el consumidor como la cadena de alimentación de referencia en la oferta de este tipo de producto y, para ello, es necesario trabajar tanto en las redes logísticas como en los flujos de abastecimiento, mano a mano con los productores de la zona.

dernas y eficientes, que nos permitirán atender las posibles demandas futuras de nuestros clientes (aperturas, crecimientos de gama, "servicio al unitario", e-commerce, mayor producto local, etc.). Una de las piedras angulares en la que se sustenta la transformación de la red logística de CAPRABO es la construcción de una nueva plataforma de distribución de producto fresco en El Prat de Llobregat (Barcelona). Con una superficie cercana a los 24.000 m<sup>2</sup> y una inversión estimada de 20 millones de euros, el proyecto iniciado en 2018 estará en pleno rendimiento en el año 2020. Además, se ha iniciado el proyecto para la construcción de una plataforma de frescos en Vitoria-Gasteiz.

Como parte de la innovación logística necesaria para la implantación continua del modelo "contigo", trabajamos e innovamos en todos los niveles de la cadena de suministro y en la gestión logística. Por ejemplo, gracias a nuestras plataformas avanzadas conseguimos automatizar gran parte de la distribución.

En 2019 hemos continuado con la reestructuración del mapa de plataformas creando nuevas instalaciones mo-

### Listado de principales plataformas logísticas que usa el Grupo EROSKI



## Proyecto de colaboración con empresas proveedoras

La filosofía y base del proyecto de colaboración con empresas proveedoras se mantiene, ya que estamos convencidos de las fortalezas y los beneficios demostrados desde su inicio en 2014. Durante el Plan Estratégico 2017-2020, estamos centrando los proyectos en uno de estos tres ámbitos: eficiencia, demanda colaborativa y colaboración. Algunos de los avances en el plan de colaboración durante 2019 han sido:

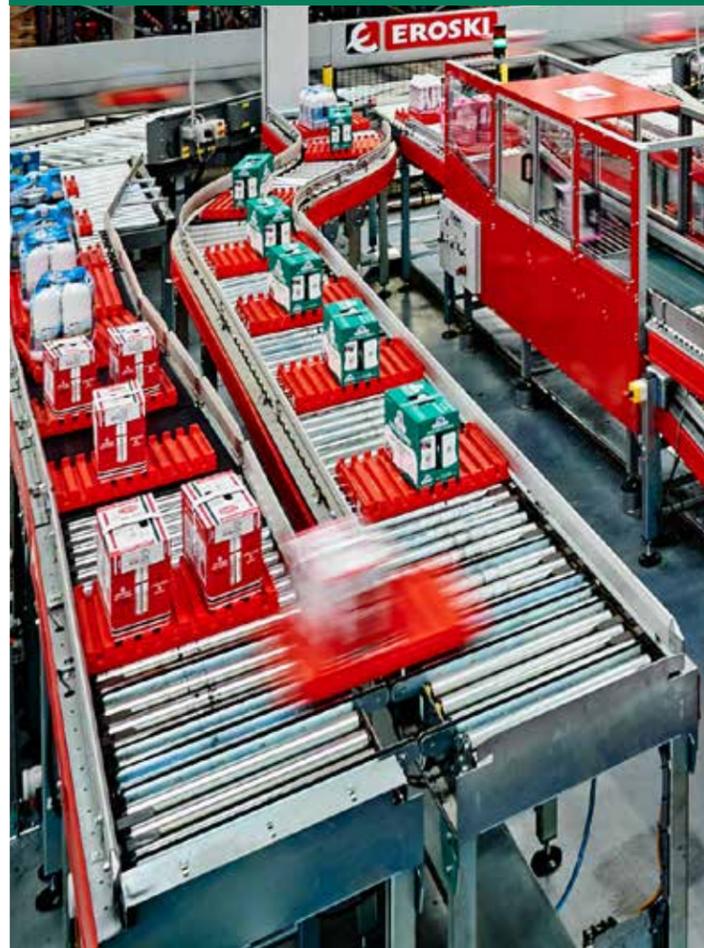
- Medición de la disponibilidad en el lineal para tener producto adecuado en el lugar y el momento precisos. Esta iniciativa permite maximizar las ventas y posicionar adecuadamente la marca frente a la competencia.
- Implantación de los estándares GS1, lenguaje común que permite la identificación única de productos, unidades logísticas, localizaciones y activos a lo largo de toda la cadena de suministro, con el objetivo de mejorar la eficiencia.

Además, como una palanca más dentro del eje de colaboración, seguimos manteniendo foros con nuestras empresas proveedoras donde compartimos la evolución de los indicadores clave principales, la situación de los proyectos conjuntos y los nuevos proyectos que deben abordarse. Por ello, en 2019 nos reunimos el Departamento de Proveedores con el Equipo de Procesos de Alimentación de EROSKI para visitar GREFUSA, la empresa especialista en la elaboración de frutos secos y snacks de cereales en Valencia.

Por otra parte, nos hemos reunido con agencias de transporte, lo que nos ha permitido presenciar las cargas de la mercancía conjuntamente y conocer nuevos métodos de entrega de los productos que permiten una gran mejora en la productividad de la recepción y la preparación de pedidos.

## Durante 2019 y como parte de la mejora de la eficiencia logística:

- Se ha continuado con el desarrollo de la metodología Lean, que permite importantes progresos en la cadena de suministro, que a su vez se traducen en una mejora de la competitividad. En EROSKI llevamos tiempo implantando esta metodología tanto en los procesos más industriales como en nuestra plataforma automática de Elorrio, así como en ámbitos de gestión y procesos más organizativos.
- Se ha implantado un sistema que busca la eficiencia de un flujo sin stock focalizado en un determinado porcentaje de referencias.
- Se han definido planes de acción para mejorar aquellas áreas con menor puntuación en el Benchmarking Retailers de AECOC 2018 publicado en 2019, en el que se indica que EROSKI ha consolidado la fortaleza de su cadena de suministro, mejora los resultados obtenidos en 2017 y queda en tercera posición.



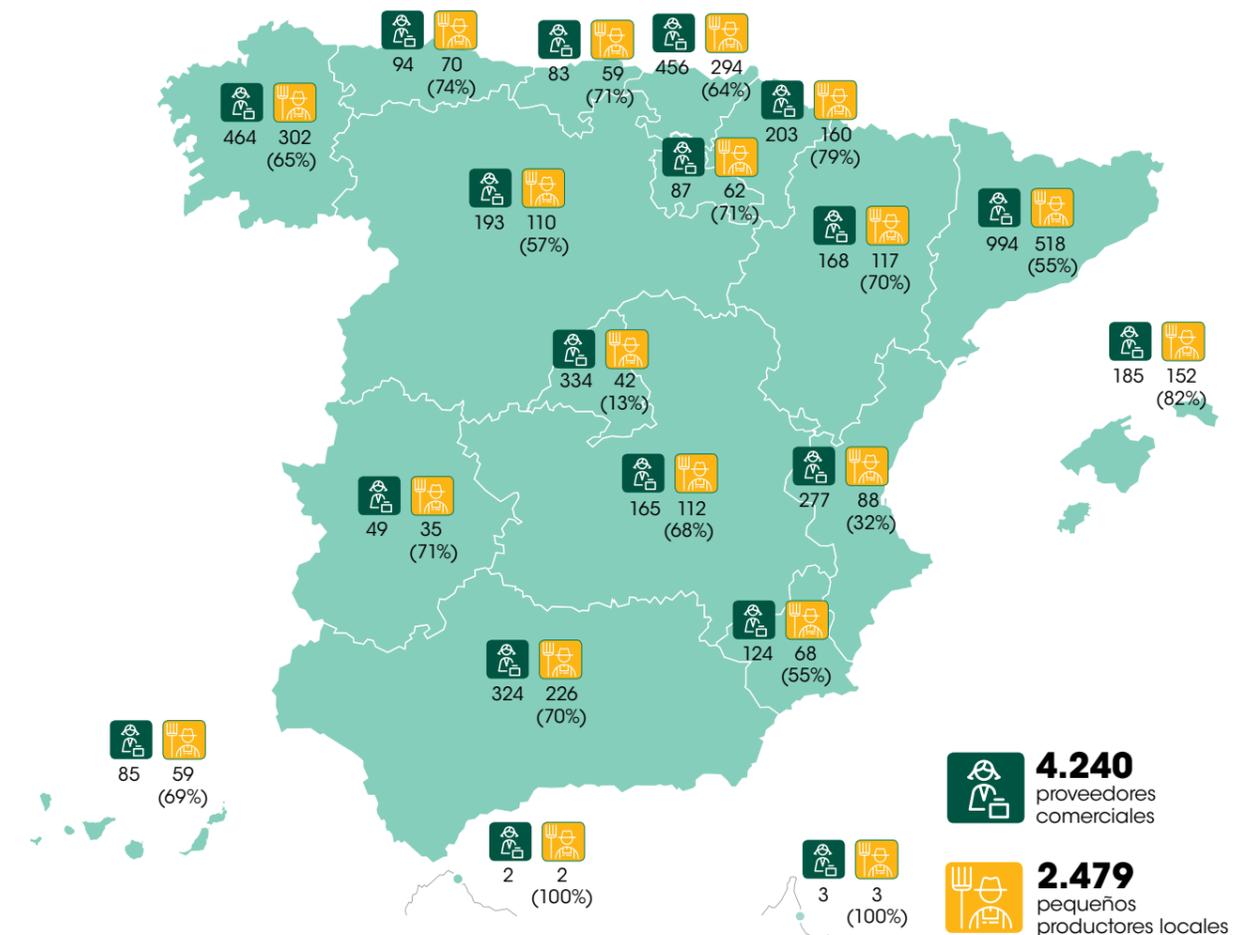
## Comprometidos en ofrecer más producto local

203-2; 204-1; 413-1

Tener la posibilidad de contar con un sector productivo diverso y orientado al desarrollo sostenible a través de las pymes del sector primario es el elemento más relevante en nuestra relación con el mundo agroalimentario local: está en nuestros "genes cooperativos" comprometernos con esta diversidad, crear entornos colaborativos y trabajar con un gran número de empresas proveedoras. Nuestra política comercial potencia al máximo las economías locales, creando riqueza en el entorno y contribuyendo al desarrollo agroalimentario, económico y social. Más de la mitad de las 4.200 empresas proveedoras comerciales que tiene EROSKI en España son pequeñas empresas productoras locales.

Los beneficios de esta estrategia son varios. Por un lado, las pequeñas empresas productoras disponen del canal de comercialización de EROSKI para distribuir sus mercancías, lo que tiene un alto impacto en términos de empleo, desarrollo rural y mantenimiento de los paisajes naturales. Por otro lado, los consumidores y consumidoras encuentran en EROSKI productos más frescos, más sostenibles, más sanos y de mayor calidad.

### Número de proveedores comerciales y productores locales por comunidad autónoma en 2019



**4.240** proveedores comerciales

**2.479** pequeños productores locales

(%) proveedores locales respecto a los proveedores comerciales

Véase la tabla 24 del anexo de indicadores para comparativa con años anteriores.

## Colaboración con productores agroalimentarios locales

EROSKI articula esta colaboración con sus suministradores en torno a los tres principales compromisos de actuación con las pymes agroalimentarias locales:

- 1** Acercar los productos de las pequeñas empresas productoras a los consumidores.
- 2** Desarrollar una gestión comercial adaptada a microempresas, pymes y cooperativas.
- 3** Colaborar en planes para su profesionalización y crecimiento empresarial.

En 2019 hemos tenido 1.774 nuevas altas de referencias locales-regionales, de las cuales 930 corresponden a secciones de frescos y 844 a alimentación. Esas nuevas altas han generado unas ventas de más de 23 millones de euros.

Además, continuamos renovando y generando nuevos convenios de colaboración con organizaciones sectoriales para el impulso de los alimentos locales, las denominaciones de origen (DO) y las indicaciones protegidas (IGP). Actualmente, contamos con más de 2.000 productos con DOP o IGP: más de 1.600 vinos con DOP, más de 140 quesos con DOP, más de 100 productos de conservas vegetales, aceites, legumbres y arroz con DOP, más de 300 productos cárnicos con IGP y más de 100 frutas y hortalizas con DOP e IGP. Nuestra apuesta por este tipo de productos en nuestra marca propia se pone de manifiesto con la incorporación en 2019 de seis referencias nuevas de quesos con DO (tres de ellos Idiazabal), 23 vinos con DO, tres sidras con DO, una referencia de jamón con DO y una referencia de patata con IGP.

El diálogo con las empresas productoras agroalimentarias locales constituye una pieza fundamental para este modelo de colaboración, por lo que mantenemos con ellos encuentros periódicos para seguir fomentando e innovando en la estrategia común que tanto EROSKI como pequeños productores tienen de fomentar la diversidad en el sector primario.

### Promoción de los productos locales

El objetivo de EROSKI de fomentar los productos locales se extiende también al trabajo por divulgar y promover los valores culturales, gastronómicos y culinarios inherentes a ellos. Mientras que nuestra oferta de productos de proximidad continúa aumentando de manera constante en los últimos años, en EROSKI también estamos implicados en la promoción del consumo de estos alimentos autóctonos como vía para mantener nuestra cultura gastronómica, nuestra economía y nuestros paisajes.

Esta dinamización comercial se focaliza en gran medida en los productos frescos de temporada, especialmente apreciados por las personas consumidoras. En este sentido, hemos realizado campañas locales en distintas regiones y comunidades autónomas del Estado español, así como monográficas regionales. Además, hemos organizado y participado en distintas ferias de productos locales, entre las que destacan:

- **Las 3 ferias celebradas en Bilbao, Zaragoza y Pamplona en el marco del 50 aniversario de EROSKI**
- **IV Feria CAPRABO de Productos de Proximidad de Barcelona**
- **II Jornada Gastronómica con Productos de Cooperativas Agrarias de Cataluña**

### Proyecto Diverhortaliza

Se trata de una oportunidad de abordar la diversificación de la producción de variedades locales mediante la cooperación y la investigación a regiones con entornos y condiciones climáticas complejas como el País Vasco.

### Firma de 5 convenios con DO en Baleares

Hemos firmado convenios de colaboración que permitirán la promoción de los productos de origen certificado balear, en concreto, en relación con los productos de quesos, vinos, aceitunas, aceites y sobrasada.

### Acuerdo con la Unión Agroganadera de Álava (UAGA)

Este acuerdo firmado en noviembre fomenta la promoción y desarrollo de los productos agrarios alaveses.

