

Teresa Mallada

**HUNOSA**

### Ingreso en Hunosa

Entra como becaria en Sadim Ingeniería. Al acabar la beca se le ofrece un contrato, pero presiona a través del PP (amenaza con abandonar el número 1 de la lista municipal por Aller) para que el contrato sea con Hunosa, y no en Sadim Inversiones. Finalmente, entra en Hunosa por petición de Ovidio Sánchez, dirigente del PP.

### Economatos

Según dijo en una reunión en la Consejería de Industria, consiguió bajar la valoración de los economatos de Hunosa de 9 millones de euros a 2,4 millones de euros. Adicionalmente se planteó una operación de financiación a través de Sadim Inversiones para los compradores de los economatos que no se pudo llevar a cabo por los plazos de decisión de SEPI y se pasó directamente a SODECO (ella era la presidenta de SODECO), donde sí se aprobó.

### Publicación en prensa enero 2019

**atlántica** XXII INFORMACIÓN OPINIÓN AGENDA SUSCRÍBETE CONTACTO PÚBLICO

POLÍTICA MEMORIA PÚBLICA GOBIERNO PARTIDOS CONGRESO TRIBUNALES INTERIOR DEFENSA

**Un cargo del PP asturiano relata cómo lo “enchufaron” en Hunosa**

Un dirigente del PP narra cómo la candidata del partido para presidir Asturias le enchufó en Hunosa

Rufino Fernández envió un escrito en noviembre a Mercedes Fernández donde detalla cómo supuestamente lo contrataron de forma irregular siendo presidenta de la empresa pública María Teresa Mallada

¿QUE ES ESTILOCOM? El que fuera presidente del PP de Madrid (Asturias) hasta el pasado mes de noviembre envió una carta a la presidenta regional de la formación, en la que le informaba de varias irregularidades perpetradas durante la etapa de María Teresa Mallada al frente de la empresa pública dedicada a la extracción minera.

### Campo de tiro en el Pozo Carrio

Unos de los proyectos que se dice que quería realizar era montar un campo de tiro en los terrenos del Pozo Carrio (Laviana), muy cercano a su domicilio en Blimea, puesto que parece que su esposo es muy aficionado a esta actividad. Es importante señalar que ya existe una instalación similar en los terrenos del Pozo Cerezal, situado a unos 7 km de su casa.

### Pozo Sotón

Las visitas al Pozo Sotón fueron una de sus actuaciones estrella, puesto que permiten ver la mina “real”. Dejando aparte cuestiones de seguridad, la actividad es económicamente ruïnosa para Hunosa, ya que con un máximo de 10 visitas diarias a 50 € por visitante, suponiendo ocupación completa y 360 días al año, los ingresos serían de 180.000 € anuales, muy por debajo de los costes de mantenimiento de la instalación en servicio, a los que hay que añadir los costes de personal (El coste total se puede estimar en torno al millón de euros anuales) Se trata, pues, de un proyecto claramente deficitario.

DICIEMBRE 2017

## ÍNDICE

1. FICHA DE EMPRESA
    - 1.1. DENOMINACIÓN
    - 1.2. OBJETO
    - 1.3. ALCANCE
    - 1.4. ACCIONARIADO
    - 1.5. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO
  2. ANTECEDENTES
    - 2.1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO PROMOTOR
    - 2.2. JUSTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN PREVISTA
  3. MERCADO
    - 3.1. MARCO GENERAL DEL SECTOR
    - 3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
    - 3.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO
  4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO
  5. GESTIÓN OPERATIVA
  6. ORGANIZACIÓN Y EMPLEO
  7. COMERCIALIZACIÓN
  8. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN
    - 8.1. DETALLE DE LAS INVERSIONES
    - 8.2. FINANCIACIÓN
  9. ANÁLISIS D.A.F.O.
  10. CUMPLIMIENTOS REQUISITOS SEPI
  11. PROPUESTA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE SADIM INVERSIONES
- ANEXOS
- CUADRO ECONÓMICO DEL PROYECTO

## **1. FICHA DE EMPRESA**

### **1.1. DENOMINACIÓN**

El presente proyecto de inversión adopta su propia denominación comercial, siendo ésta "EL ECONOMATO ABIERTO A TODOS".

### **1.2. OBJETO**

Desarrollo de un nuevo modelo comercial, heredero de la filosofía de los antiguos economatos, por iniciativa de un Grupo empresarial privado, especializado en el sector de la distribución y con una acreditada trayectoria, como elemento clave de su estrategia de crecimiento.

### **1.3. ALCANCE**

Se procederá a la integración, remodelación e impulso de la antigua red de economatos laborales de HUNOSA, compuesta por doce establecimientos, ubicados en las localidades de: Mieres, Moreda, Ujo, Turón, La Foz, Bimenes, Barredos, Sotrondio, El Entrego, Carbayín, Sama de Langreo y Pola de Siero.

Manteniendo la cercanía y atención al cliente, la amplia oferta, los precios ajustados y la comodidad y conveniencia al hacer la compra, se aspira a crear el economato del siglo XXI, un comercio abierto a todos y de referencia en sus poblaciones.

### **1.4. ACCIONARIADO**

Este proyecto está promovido por el GRUPO EL ARCO a través de su empresa matriz, la sociedad mercantil ALIMENTOS EL ARCO, SA; la cual cuenta con un Capital Social de 156.263 €, distribuido entre sus cuatro accionistas (D. Víctor Manuel Ordóñez, D. José Ramón Ceñera, D. Jesús Manuel Rodríguez y D. Álvaro Peón), tal y como se indica en la tabla adjunta.

No obstante, de cara al desarrollo del presente proyecto se procederá a realizar una ampliación de capital, por un importe de 843.737 €, efectuada con cargo a las reservas voluntarias de la Sociedad, alcanzado un Capital Social final de 1 Mill. €, sin que los accionistas varíen sus porcentajes iniciales de participación.

### **1.5. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO**

En la siguiente tabla se recogen los parámetros más relevantes del proyecto.

## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO PROMOTOR**

Como se citó anteriormente, esta iniciativa empresarial está promovida por el GRUPO EL ARCO, a través de su Sociedad matriz, denominada ALIMENTOS EL ARCO, SA, fundada en 1987 en La Felguera, con la denominación mercantil de CEÑOR, SL; por D. Adolfo Ceñera (padre de D. José Ramón Ceñera) y D. Victor Manuel Ordóñez, siendo en aquel entonces el primero propietario de un negocio de carnicería en la plaza de abastos de Sama y el segundo de una tienda de alimentación en El Entrego. Posteriormente se incorporarían a la misma D. Jesús Manuel Rodríguez y D. Álvaro Peón, procedentes ambos del sector de la distribución, en concreto de la empresa gijonesa MALAQUÍAS MORALES, SA, un cash&carry especializado en el ámbito de la hostelería, con una trayectoria de más de sesenta años, siendo líder en equipamiento para restauración, distribución de bebidas de todo tipo y alimentos para establecimientos hosteleros y de alimentación.

En la actualidad el GRUPO EL ARCO mantiene su domicilio social en La Felguera, donde tiene localizadas sus oficinas administrativas y una plataforma logística para envasados y frescos, disponiendo también de otros dos centros logísticos en Mercasturias (Llanera).

El Grupo cuenta con 103 establecimientos puntos de venta al público, abiertos bajo seis diferentes marcas comerciales, dando empleo a unos 520 trabajadores, presentando una cifra de facturación consolidada del orden de los 46 Mill €. Treinta años después de su fundación, la entidad mantiene la misma filosofía empresarial y comercial de sus orígenes: ser una referencia en la venta de alimentos frescos, logrando el reconocimiento del mercado por ofrecer un exquisito servicio al cliente y un producto de la máxima calidad, siempre a precios muy competitivos. El GRUPO EL ARCO es el resultado de una gran vocación tendera, un ejemplo de la especialización y profesionalización del comercio y un representante de la máxima orientación al cliente.

Durante todos estos años, el Grupo ha logrado desarrollarse gracias al crecimiento orgánico y a la adquisición de otros establecimientos, tales como por ejemplo, La Quintana en La Felguera o Valvi en Sama de Langreo. Asimismo, también ha recurrido a la fórmula de los comercios franquiciados para implantarse rápidamente en las zonas oriental y occidental de Asturias, en donde la empresa carecía inicialmente de presencia, teniendo en la actualidad una gran experiencia en la

gestión de franquicias, habida cuenta de que dispone de 33 tiendas operadas bajo esta modalidad.

Otro elemento clave en la estrategia empresarial del Grupo es el establecimiento de alianzas y de acuerdos comerciales, como las que en su momento se formalizaron con importantes multinacionales del sector, tales como LIDL o TENGELMANN (PLUS SUPERDESCUENTO) o el suscrito con la compañía de distribución GONZÁLEZ Y CÍA, que hace posible la explotación conjunta de la marca SUPERCASH.

Por otro lado, el GRUPO EL ARCO articula su oferta comercial a través de un portfolio de marcas, que se muestran en la siguiente figura y que le permiten instrumentalizar una efectiva gestión de cartera, gracias a la que puede alcanzar un efectivo posicionamiento competitivo en los diferentes segmentos del mercado.

De este modo, gracias a los 27 establecimientos de EL ARCO ALIMENTOS FRESCOS, la firma puede abordar el segmento medio-alto del mercado, con un modelo de venta asistida, combinada con un amplio surtido de libre servicio.

Asimismo, la enseña representada por LA ANTIGUA trata de convertirse en una referencia de tienda tradicional, especializada en vinos, charcutería y conservas, dirigiéndose a una clientela Premium (por ahora el Grupo sólo cuenta con una tienda de este tipo).

Además de los anteriores, ARCO PLAZA (con sus 9 centros) también se orientan a un público medio alto, tratando de evolucionar hacia el segmento Premium de la compra diaria no experiencial. Esta línea de negocio está llamada a ser la enseña de futuro del Grupo, incorporando una amplia oferta comercial, que abarca las secciones de frutería, charcutería, panadería, carnicería, pescadería y alimentación seca de conveniencia, utilizando un tipo de venta asistida especializada, combinada con un amplio surtido de libre servicio.

También se posiciona en un segmento medio-alto la cadena EN SU PUNTO, integrada por 34 tiendas bajo la modalidad de franquicia, localizadas preferentemente en poblaciones pequeñas y con estacionalidad (pe. pueblos y villas de la costa asturiana), teniendo un elevado grado de especialización en productos asturianos.

Por su parte, los 13 centros de LA QUINTANA LOWCOST se dirigen a un segmento medio-bajo, que junto con los 2 establecimientos de LIDL-LA QUINTANA LOW COST (especializados en el nicho más bajo), han permitido al Grupo obtener un profundo

conocimiento de este mercado. Ahora bien, sin una propuesta diferencial los márgenes en el mismo se reducen, por lo que la tendencia de futuro pasa por tratar de reconvertirlos hacia el modelo de ARCO PLAZA.

Otro ejemplo de marca focalizada hacia un sector medio-bajo es CONGELADOS PINGU, conjunto de 12 tiendas dedicadas principalmente a los congelados y a la fruta y muy orientada al precio. La estrategia del Grupo pasa por expandir esta enseña mediante franquicias.

Finalmente, la unidad de negocio denominada SUPERCASH cuenta con 5 establecimientos, dedicados a prestar un servicio exclusivamente a profesionales, principalmente del sector de la hostelería, a los que vende productos frescos, carnicería, charcutería y bebidas, con un posicionamiento medio-bajo, en la modalidad de venta asistida.

## **2.2. JUSTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN PREVISTA**

Por razones de estrategia empresarial y tras dos infructuosos intentos de venta, el Consejo de Administración de HUNOSA decidió adjudicar finalmente la red de sus antiguos economatos laborales (a excepción del de Ciaño), el pasado mes de julio, a un operador especializado en el sector de la distribución comercial, tal y como es el GRUPO EL ARCO, comenzando formalmente el proceso de integración el día 1 de agosto del año en curso, 2017.

Se trata de un conjunto de doce establecimientos, muy consolidados y de gran arraigo en las zonas mineras de su implantación, contando con una clientela con un alto grado de fidelidad, una excelente localización comercial en los núcleos urbanos de sus respectivas poblaciones, un gran posicionamiento de marca como referencia de competitividad en precio y surtido, presentando una importante cifra de ventas (particularmente en secciones tales como el textil o droguería, con márgenes altos y sostenibles), estando hoy en día abiertos a un público general, por el que compete con otras firmas del sector.

Disponiendo de un colectivo de empleados muy experimentados y comprometidos, integrado por 93 trabajadores, los establecimientos que pasan a ser propiedad del GRUPO EL ARCO se localizan en las poblaciones que aparecen indicadas en la figura adjunta (el centro de Bimenes será gestionado en régimen de alquiler), alcanzando una superficie comercial conjunta del orden de los 17.000 m<sup>2</sup> y una facturación global anual de unos 14 Mill. € (datos referidos a 2016).

Por otro lado, el GRUPO EL ARCO, principal empresa asturiana especializada en la

comercialización de alimentos frescos, gracias a esta operación empresarial podrá impulsar su crecimiento, adquiriendo un mayor peso específico en el sector de la distribución, logrando implantarse en localidades donde no estaba presente (en Cíaño cuenta ya con un establecimiento propio, razón por la que se excluye el antiguo economato de esta operación de adquisición), al tiempo que se introduce en la explotación comercial de nuevas secciones como las correspondientes al textil, hogar, calzado, bazar y droguería.

De este modo, merced al presente proyecto, el GRUPO EL ARCO pretende impulsar la figura del economato del siglo XXI: un establecimiento abierto a todos y de referencia en localidades de mediano tamaño, caracterizándose por su cercanía y servicio al cliente, la comodidad y conveniencia a la hora de hacer la compra, una amplia oferta de productos frescos y de alimentación, siempre a precios ajustados, que se complementa con un surtido de calidad en las otras secciones, ya mencionadas.

Así se logrará crear un importante valor añadido, consecuencia de las sinergias generadas entre el modelo de negocio del GRUPO EL ARCO (con su robusta estructura organizativa y sus diferentes marcas) y la nueva enseña de EL ECONOMATO, tal y como se muestra en el siguiente esquema.

Como se mencionó con anterioridad, el proceso de integración de los doce establecimientos en el GRUPO EL ARCO comenzó el pasado agosto, con la subrogación de los 93 empleados de los antiguos economatos, si bien para su desarrollo se prevén dos fases, claramente diferenciadas.

La primera de ellas, que se extenderá aproximadamente hasta mediados del año 2019, será principalmente de carácter operacional y en ella se llevarán a cabo una serie de actuaciones básicas (constituyendo éstas el objeto específico del presente proyecto de inversión), entre las que se encontrarán el cambio de identidad corporativa y el desarrollo de la nueva imagen de marca, la definición del plan de obras a acometer en los establecimientos, la realización de los trabajos elementales de acondicionamiento y adecuación de instalaciones y la remodelación en profundidad de unos cinco establecimientos (probablemente a ejecutar en la primera mitad del 2018).

Posteriormente, ya en 2019 se trataría de abordar la reforma de los siete centros comerciales restantes, así como también se diseñaría el futuro plan de expansión de la marca.

Seguidamente, previsiblemente en los meses finales del 2019 y durante todo el año 2020, se abordará una segunda fase del proceso global de integración, que se centrará en la consolidación de lo realizado con anterioridad y en la ejecución del mencionado plan de expansión de la marca, el cual podría articularse a través del establecimiento de franquicias en otras localidades de tradición minera y/o industrial, familiarizadas con la existencia de economatos laborales (pe. Avilés, Gijón, Cangas del Narcea, etc.).

Se debe recalcar que, tanto la remodelación prevista en 2019 de los mencionados siete establecimientos comerciales, como las posteriores etapas de consolidación y de expansión, no requerirán un plan de financiación adicional, ya que serán financiadas con los propios recursos generados por el proyecto.

Finalmente, gracias al proyecto de integración de los antiguos economatos de HUNOSA y al impulso y promoción de EL ECONOMATO, el GRUPO EL ARCO podrá disponer de unos 115 puntos de venta, prestando diariamente servicio a más de 40.000 clientes, alcanzando una facturación global aproximada de 71 Mill. € (en 2016, previamente a la operación de compra, el volumen de negocio del Grupo era de 46 Mill. €), con una plantilla de 620 trabajadores.

Por lo tanto, a través de esta actuación, el GRUPO EL ARCO tratará de alcanzar una dimensión empresarial que le permitirá ser considerada una entidad de referencia en el sector de la distribución, ganando poder de negociación tanto respecto a proveedores y clientes, así como en relación al resto de los competidores.

Por su parte, tal y como se muestra en la siguiente figura, EL ECONOMATO experimentará un considerable crecimiento gracias a su integración en seno de este importante operador especializado en el ámbito de la distribución, pasando de facturar 14 Mill. € en 2016 a un previsible volumen de ingresos de 20 Mill. € en 2020, lo cual supondrá un incremento de la cifra de negocios superior al 40%, que le llevará casi a duplicar la plantilla en dicho periodo, la cual evolucionará desde los 93 empleados de 2016 (ejercicio previo a la adquisición) hasta los 180 trabajadores contemplados en 2022.

## **3. MERCADO**

### **3.1. MARCO GENERAL DEL SECTOR**

El sector de la distribución se encuentra inmerso en una redefinición de su red física y en la transformación de sus establecimientos, buscando llegar a un consumidor surgido tras la crisis, menos preocupado por el precio y más por encontrar productos saludables, sostenibles y de calidad, adquiridos en tiendas cercanas a su casa, cómodas y atractivas. Las gamas también se están modificando, ganando protagonismo el producto local y fresco, los artículos “listos para usar o comer”, así como los premium.

Según ASEDAS (Asociación Española de Distribución de Autoservicios y de Supermercados), el año 2016 puede considerarse como el de la consolidación de la recuperación, cifrando la consultora NIELSEN el crecimiento del sector en un 2,7%, hasta los 73.000 millones de €. Sería el mayor avance desde 2008, en el que éste fue de 4,6 puntos. La bajada del desempleo y factores como el menor precio de la energía o el de los costes hipotecarios, sumados a la recuperación de la confianza (crecimiento de 12 puntos en el índice de confianza del consumidor), se encontrarían detrás del impulso de la demanda interna. En este contexto, y nuevamente según NIELSEN: “el consumidor parece haberse liberado definitivamente del cinturón que le apretaba y que le hacía ir a la compra con el freno de mano puesto”.

Asimismo, desde la patronal ANGED (Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución) se mantiene que en la medida en la que se ha ido recuperando la renta, se ha producido una recomposición de la cesta de la compra, ya que los consumidores vuelven a escoger productos de más valor o con atributos diferentes al precio. En este sentido, más que un incremento en el volumen, lo que se ha producido es un cambio en la demanda, con un cliente más preocupado por la salud y el bienestar.

En cuanto a la estructura del gasto familiar en España (con 18,4 millones de hogares, cada uno de ellos con un tamaño medio de 2,51 personas, según datos del año 2016), el capítulo dedicado a la alimentación ocupa la segunda posición en importancia, sólo por detrás del gasto en vivienda, si a esto se le suma el gasto en bebidas alcohólicas, calzado y textil, el agregado (que coincide, por otra parte, con el mix de artículos que integran la oferta comercial del presente proyecto) representa

el 22% del gasto total de los hogares españoles, habiendo éste aumentado sustancialmente en la última década.

Por su parte, los datos del INE (Instituto Nacional de Estadística) refuerzan también la tesis del crecimiento, al fijar en un 3,2% la variación de la tasa anual de las ventas del comercio minorista de alimentación.

En el año 2016 y en el contexto nacional existían casi unas 22.000 tiendas y/o secciones dedicadas a la distribución minorista de gran consumo, con una superficie comercial global próxima a los 13 millones de m<sup>2</sup>. Durante este último año se produjo un saldo positivo neto de aperturas, con 120 nuevos establecimientos en España, a pesar de haber cerrado sus puertas casi setecientos. El tipo de centro que más creció en el año 2016 fue el del supermercado de gran tamaño, con una superficie superior a los mil metros cuadrados (cuantificando el incremento en unas cien nuevas tiendas), seguido del autoservicio (con casi ochenta unidades más). Por contra, los supermercados pequeños disminuyeron en número, en parte por el traslado que algunos discounters como LIDL y ALDI están haciendo de sus actuales centros a otros de mayores dimensiones.

De acuerdo a las diferentes formas de gestión, la franquicia creció en un 5,7% en superficie, hasta alcanzar 1,7 millones de m<sup>2</sup> (un 13,1% del total), repartidos entre 6.364 tiendas, 297 establecimientos más que en 2015, lo que equivale a que casi uno de cada tres centros se explote bajo esta fórmula (siendo DIA la compañía que más apuesta por esta modalidad para su expansión).

El formato mayorista, que empezó su renovación hace unos años con el desarrollo de modelos mixtos entre cash y supermercado, ha conseguido duplicar el porcentaje de crecimiento de las tiendas minoristas y cerrar el año con 1,6 millones de m<sup>2</sup>, un 2,2% más que en 2015. Este cómputo responde a 30 aperturas netas, hasta alcanzar los 745 centros.

Aunque la demanda de la alimentación online aún es baja, se espera que en los próximos años tenga un crecimiento superior incluso al 12%. Por ello, las cadenas de distribución tradicional están lanzando o rediseñando sus páginas para conseguir una porción de este prometedor mercado. La llegada de Amazon al mismo, en el año 2015, ha servido de detonante para activar los operadores físicos y en la actualidad hasta los más reticentes, como MERCADONA, consideran estratégico su canal de venta online, donde se pretende reinventar la forma de comprar alimentación.

En la figura que se muestra a continuación se refleja la evolución, experimentada en los últimos años, por la superficie de los diferentes formatos de venta minorista. El canal más dinámico continúa siendo el super grande (+3%), seguido del hiper pequeño (+2%).

Por otro lado, de acuerdo con las siguientes tablas (elaboradas según el Informe ALIMARKET 2017) se puede apreciar la posición relativa de la comunidad asturiana en el contexto nacional, destacando el hecho de que Asturias se encuentra a la cabeza en lo que respecta a superficie comercial minorista per capita.

En este sentido, en lo que respecta a al ámbito territorial asturiano, se contabilizan unos 460.000 hogares (el 80% de los mismos concentrados en los núcleos urbanos del área central), con una pérdida de un 0,5% y un promedio de 2,26 personas por hogar, suponiendo un gasto anual medio en alimentación por cada uno de ellos del orden de los 4.800 €, según el último Informe Anual de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). En línea con los datos nacionales, el gasto por hogar se incrementó en Asturias, aproximadamente en un 3%.

Desde un punto de vista macroeconómico, el PIB regional se aproxima a los 21.700 Mill. €, convirtiendo a la Comunidad en la 13ª economía de España, con un PIB per cápita de unos 21.000 € (encontrándose la media nacional en los 24.100 €) y una tasa de paro del 16%, que se traduce en una cifra de 60.000 parados.

Adicionalmente, el índice interanual acumulado de ventas de grandes superficies y cadenas de distribución en Asturias alcanzó en el último ejercicio el 3,2%, representando el sector un 2,3% de la cuota del mercado nacional, siendo el supermercado el formato predominante (con un porcentaje del 77,5%), ostentando la modalidad del autoservicio aproximadamente una cuota del 8% (muy por debajo de la media nacional), mientras que los hipermercados alcanzan un 14,7%, situándose ésta por encima de la media de las comunidades españolas.

Tanto en el contexto nacional como en el regional, en el 71% de los casos el consumidor sigue la pauta de desplazarse a pie a comprar (según la revista especializada en retail, Distribución Actualidad), mientras que un 19% lo hace en transporte privado, un 7% en transporte público y el resto utiliza otros medios. Por lo tanto, no es de extrañar que sea el factor proximidad (con un 59,5%) el aspecto más valorado por los consumidores a la hora de elegir el establecimiento de compra, incluso por delante de la propia calidad de los productos (57,2%), seguido del nivel general de precios (40,1%), la variedad de los productos (25,6%), la

atención al cliente (24,0%), el atractivo de las ofertas (21,4%), la variedad de marcas (13,0%) y la rapidez de la compra (5,6%). Otro factor también de relevancia es la disponibilidad de aparcamiento (4%), así como la flexibilidad de horario (3,3%). Según la consultora NIELSEN, en su informe NIELSEN 360, cada vez se acude más a las tiendas (+1,3%) con objeto de hacer un mayor control del gasto, si bien, al final se acaba llenando un 2% más la cesta de la compra que, por otra parte, cuesta un 0,7% más que el año pasado. Este nuevo hábito va en línea con el afán de buscar el mejor precio, motivo por el que la actividad promocional se ha intensificado y tres de cada cuatro españoles asegura tener en mente las promociones cuando compra. En este sentido, los supermercados han respondido a los nuevos hábitos de consumo potenciando los productos frescos (cuyo consumo ha experimentado un crecimiento global de un 2,5%, impulsado principalmente por las frutas -+8,6%- y las verduras -+4,5%-) y el formato de cercanía.

### **3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

A nivel nacional, tal y como se muestra en la figura adjunta, el líder del sector de la distribución minorista es la compañía valenciana MERCADONA, con una cuota del 16,5%, seguida de cerca de la cadena de supermercados DIA, con aproximadamente un 13% y de la firma vasca EROSKI y de la francesa CARREFOUR, ambas con una cuota del orden del 8%. Más retrasadas quedan la marca alemana LIDL y los supermercados CONSUM, que junto con el CORTE INGLÉS y AUCHAN se sitúan en una franja de mercado de aproximadamente un 4%, dejando relegada a la cooperativa COVIRAN y a los establecimientos ALDI de las primeras posiciones, al ostentar éstos cuotas aproximadas de un 3% y de un 2%, respectivamente. En el contexto nacional, ALCAMPO resulta ser, en términos medios, el supermercado más barato, seguido de MERCADONA y de LIDL, siendo EL CORTE INGLÉS el más caro.

Sin embargo, un rasgo diferenciador de la distribución alimentaria en España es la regionalidad, en el sentido de que existen unas cadenas de alimentación de carácter regional, que mandan en su comunidad por delante de las grandes enseñas de supermercados nacionales. Estas cadenas regionales están creciendo como alternativa a los distribuidores nacionales, teniendo cada vez más peso. La mayoría de ellas son empresas familiares, que ofrecen más proximidad a los consumidores, siendo grandes conocedores de sus necesidades y soliendo utilizar proveedores locales.

Al respecto de las empresas de distribución implantadas en Asturias cabe decir que el sector tiene un volumen global de negocio de unos 1.200 Mill €, siendo la cadena ALIMERKA el líder indiscutible del mercado, con una cuota aproximada de un 33%,

siendo el segundo operador nacional que logra una mayor penetración en su zona natural, sólo por debajo de la lograda por EROSKI en el País Vasco y muy por encima de MERCADONA en la comunidad valenciana. Esta posición hegemónica de ALIMERKA condiciona la estrategia de expansión regional de otros operadores nacionales, que no desean entrar a competir en este territorio con una cadena tan fuertemente implantada y a la que con formatos similares resultaría muy difícil arrebatarle cuota de mercado.

La segunda compañía de distribución en importancia en la región es DIA, posición obtenida tras el proceso de adquisición de la firma de origen asturiano EL ARBOL, con una cuota aproximada de mercado del 20%.

En tercer lugar, con una cuota porcentual del 12%, se encuentra la empresa de capital regional HIJOS DE LUIS RODRÍGUEZ, que explota sus establecimientos bajo la denominación MASYMAS, habiendo experimentado un considerable crecimiento, no sólo por la apertura de nuevos centros bajo el formato de supermercado, sino también por el lanzamiento de un modelo de cash & carry (MYCASH) abierto al público en general y por la implantación de centros comerciales de medianas dimensiones, en zonas dispersas del área central de Asturias, siendo operados bajo el modelo de franquicia.

A continuación, ya en cuarta posición, estaría el GRUPO EL ARCO, que gracias al presente proyecto aspira a aumentar su cuota de mercado, pasando 3% inicial a un 6% final, una vez que se haya materializado la integración de los establecimientos de los antiguos economatos.

El sector de la distribución alimentaria continúa inmerso en una “guerra de precios”, más moderada que en los últimos años gracias al repunte del consumo y de la demanda interna, pero que persiste adelgazando los márgenes. Es por ello que las empresas del sector luchan por no perder su cuota de mercado, adaptándose a los nuevos hábitos de compra, buscando la cercanía con los clientes, dando un especial protagonismo a los productos perecederos y poniendo en marcha su estrategia digital.

No obstante, en el último ejercicio se produjo un modesto incremento de precios (estimado en el 0,1%), que fue más perceptible en las secciones de productos frescos, aunque éstos fueron compensados con el abaratamiento de las líneas de envasados. En este sentido cabe indicar que los centros de ALCAMPO, la cadena FAMILIA y los establecimientos de MAS Y MAS se encuentran entre los más baratos

de la Comunidad, mientras que las más caras son las correspondientes a HIPERCOR, SUPERCOR y en general, las vinculadas con EL CORTE INGLÉS.

Por último, cabe indicar que en general las cadenas de supermercados llevan a cabo grandes esfuerzos para mejorar su imagen y las características de sus establecimientos, incluyendo el tamaño, la accesibilidad y las facilidades de aparcamiento, la limpieza, el orden y la iluminación.

### **3.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO**

Dentro de la estrategia de desarrollo empresarial del GRUPO EL ARCO y de la gestión activa de su cartera de marcas, EL ECONOMATO viene a complementar la actual oferta de la entidad, posicionándose como el emblema de un conjunto de centros comerciales de gran tamaño, carácter urbano y fácil accesibilidad, tanto a pie como en automóvil, al disponer de espacio para aparcamiento.

La propuesta de valor de EL ECONOMATO pasará por brindar un amplio surtido de productos de alimentación, donde la tradicional calidad de los alimentos frescos del GRUPO EL ARCO (reconocido como uno de los líderes regionales en esta modalidad) se complemente con una importante variedad de productos secos, además de textil, bazar y droguería, constituyendo una oferta muy completa y diferencial, única en la mayoría de las poblaciones y barrios donde se encuentran los establecimientos. En este sentido, con una orientación de comercio de proximidad y dirigiéndose a un público eminentemente familiar, con un importante gasto en alimentación y unas pautas de consumo relativamente estables, se aplicará una política de precios reducidos y de frecuentes promociones.

Con los establecimientos de EL ECONOMATO, el GRUPO EL ARCO pretende prolongar la vinculación física y sentimental de la marca con el territorio, priorizando el servicio al cliente y la calidad, proyectándose como empresa local con raíces asturianas, que trata de fomentar una fuerte relación de fidelización y vecindad, haciendo posible que una clientela general pueda disfrutar del tradicional concepto de economato de empresa, si bien en un formato completamente modernizado, más atractivo, conveniente y funcional.

## **4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Tradicionalmente el GRUPO EL ARCO viene diferenciándose en el mercado por la calidad de sus productos frescos, constituyendo todo un referente regional en lo referente a este género. Esta misma filosofía será de aplicación en los establecimientos de EL ECONOMATO, en los que la oferta se complementará con otras secciones, tales como charcutería y carnicería, pescadería, panadería y alimentación, textil y calzado y droguería y bazar. De este modo, se enriquecerá la propuesta de valor, haciéndola más atractiva y competitiva para una clientela de proximidad y de compra recurrente, manteniendo la conexión emocional con el público, al tiempo que se ofrece un atento servicio, con el valor añadido de la comodidad, amplitud de surtido y precios ajustados.

Seguidamente se presenta una breve descripción de los aspectos más destacados en relación a estrategia de producto correspondiente a cada una de las secciones comerciales que integran los establecimientos de EL ECONOMATO.

Comenzando por la línea de negocio de frutería y verdura, cabe indicar que EL ARCO comercializa mensualmente unos tres millones de kilos de estos productos. Esta gran capacidad de compra y distribución representa una importante ventaja competitiva y tiene una relevancia desde el punto de vista comercial, contribuyendo a la atracción y fidelización de la clientela. En la actualidad un 50% de las compras de esta sección se realizan en el mercado central de Mercamadrid, un 30% llega directamente desde su origen mediante acuerdos con productores no regionales y el restante 20% se adquiere a comercializadores y productores del Principado de Asturias.

La estrategia diseñada para la venta de frutas y verduras se centrará básicamente en tres acciones concretas: en primer lugar, cada día se expondrán en las tiendas productos frescos en su punto óptimo de consumo, para que los clientes puedan disfrutar de la plenitud de sus propiedades y características. En segundo lugar, se otorgará una gran importancia a los productos de temporada, desarrollando un considerable esfuerzo de abastecimiento y comercialización orientado hacia las campañas estacionales, como por ejemplo, la de la fresa o la cereza. En tercer lugar, en los establecimientos se podrán encontrar tanto productos a granel como envasados. La conjunción de estos tres elementos supone un auténtico elemento diferencial dentro del mercado de la distribución en Asturias.

Por su parte, en lo referente a la sección de charcutería y carnicería, se combinará la venta asistida al corte, con áreas de libre servicio en las que el cliente pueda adquirir

productos envasados. En este punto es oportuno indicar que el GRUPO EL ARCO es un importante comercializador de la denominación de origen de Ternera Asturiana, así como de productos avícolas y muy especialmente de jamón serrano e ibérico, siendo la venta de jamón por piezas una de las fortalezas de la empresa. En cuanto a la sección de carnicería, decenas de pequeños ganaderos asturianos son proveedores de EL ARCO desde la misma fundación de la empresa en 1987. Esta política de compras se ha extendido también a otros productos, como por ejemplo el cordero, llegando incluso a crear la marca propia “Monteastur”, bajo cuya denominación son comercializados. Asimismo, se puede indicar que el área de charcutería cuenta con un surtido de quesos, que se puede considerar como único en Asturias, integrado por un amplio conjunto de referencias nacionales y de importación, junto a una gran variedad de quesos asturianos.

En otro orden de cosas, la sección de pescadería también ha venido ocupando tradicionalmente un espacio destacado dentro de los establecimientos del Grupo. Con una revisión y adaptación del surtido a la demanda actual del mercado, así como con la incorporación de nuevas líneas de productos, tales como una nueva área de congelados, que pasará a tener un importante protagonismo en los establecimientos de EL ECONOMATO. Respecto al pescado comercializado, se tratará de presentar una oferta atractiva y equilibrada, combinando el género procedente de la pesca extractiva (adquiridos en su mayor parte en la lonja de Avilés), con los derivados de la acuicultura.

Por otro lado, gracias a un amplio surtido de alimentación seca se podrá generar un importante volumen de facturación. De este modo, junto a los artículos “especiales” que tradicionalmente han contribuido a fidelizar a los clientes de los economatos, la oferta se complementará con nuevas líneas de productos de marcas líderes (siguiendo una estrategia habitual de las cadenas de supermercados más competitivas), que serán comercializados en exclusiva, lo cual aumentará la afluencia de compradores a los establecimientos y permitirá incrementar la cifra de ventas. En este sentido, en todos los centros de EL ECONOMATO se instalarán hornos de pan, de modo que se pueda vender pan recién horneado, lo que contribuirá a dar un ambiente agradable y un atractivo especial a las tiendas.

En los últimos años, el textil y el calzado han funcionado como un importante polo de atracción dentro del planteamiento comercial de los antiguos economatos. Por ello, se pretende aprovechar este fenómeno, manteniendo las marcas tradicionales e incorporando otras nuevas, con la habitual política de precios muy competitivos, autentico sello distintivo y elemento diferencial de estos establecimientos en los últimos años. Asimismo, la estrategia de esta sección pasa por potenciar también

otras categorías de productos, tales como la de lencería y hogar, para lo que se pretende firmar acuerdos de suministro en exclusiva con fabricantes y distribuidores líderes en el sector.

Finalmente, en la sección de droguería y bazar se producirá una de las mayores novedades de los establecimientos, con la incorporación de artículos de huerta y jardín, que serán suministrados en exclusiva por la Cooperativa de Agricultores de Gijón, reconocida especialista en este campo, así como en el relativo a la nutrición animal o a los aperos de labranza. También se pretende incorporar un importante número de referencias de menaje, incluyendo marcas exclusivas de vajillas y de cuberterías, así como una gran variedad de productos de droguería, entre los que se encontraría una amplia selección de fragancias y de cremas de cuidado personal.

## **5. GESTIÓN OPERATIVA**

El ciclo productivo de la red de establecimientos de EL ECONOMATO consta básicamente de las funciones de abastecimiento, exposición y comercialización, tal y como se indica en la figura adjunta, las cuales se subdividen a su vez en una serie de tareas, que pueden desarrollarse de forma paralela o concatenada.

Será objeto del presente apartado la descripción de las funciones de abastecimiento y de exposición, abordando la correspondiente a la comercialización en un epígrafe posterior, específicamente dedicado a tal fin.

En el sector de la distribución comercial la función de abastecimiento juega un papel clave de cara a la competitividad final del operador, por ello, si se gestiona con acierto puede convertirse en una importante fuente de ventajas competitivas. Tal y como se indica en la siguiente figura, el proceso comienza con una minuciosa previsión de la demanda y una adecuada selección de proveedores y productores, tratando de asegurar que éstos sean capaces de comprometerse con el cumplimiento de plazos y de calidades. A continuación se establece un plan de suministro y reposición y en función del mismo se gestionan los transportes y las operaciones de recepción en la plataforma de distribución logística que tenga asignada. En la actualidad, el GRUPO EL ARCO cuenta con tres instalaciones de este tipo: una de ellas dedicada específicamente a la fruta y verdura, otra a la pescadería (localizándose ambas en Mercasturias) y la plataforma central ubicada en La Felguera (Langreo). Posteriormente, desde dichas instalaciones logísticas se confeccionan los pedidos de las tiendas y se gestiona el correspondiente transporte a las mismas.

Teniendo en cuenta los datos históricos de la red de economatos y el nuevo posicionamiento competitivo de los mismos (que pasará por la potenciación de la sección de frescos, así como por la incorporación de nuevos productos al surtido tradicional), resulta que desde un punto de vista económico el 50% de los aprovisionamientos estarán relacionados con la alimentación seca, el 20% con los productos frescos, un 15% con el textil y el calzado, un 12% con la droguería y bazar y un 3% con otros.

En la actualidad, el GRUPO EL ARCO cuenta con una red consolidada de proveedores de productos frescos y de alimentación seca, que harán posible que estas secciones continúen siendo el motor comercial de los establecimientos, sin necesidad de incurrir en nuevos costes de selección de suministradores o de asumir riesgos de

aprovisionamiento en mercados altamente competitivos.

Sin embargo, no ocurre lo mismo en las secciones de droguería y bazar, textil y calzado, en donde puede resultar más complicado asegurar el abastecimiento necesario para cubrir la demanda prevista. Por ello, la estrategia de EL ECONOMATO pasará por tratar de desarrollar acuerdos de aprovisionamiento estables, con empresas y distribuidores de referencia en el sector. A título de ejemplo se puede citar que ya se ha llegado a acuerdos comerciales con firmas como el GRUPO SUPERCASH, la compañía textil PARLOR o la COOPERATIVA DE AGRICULTORES DE GIJÓN para el suministro continuo de sus productos, mientras se define el procedimiento definitivo de aprovisionamiento en dichas áreas.

Por su parte, en lo referente a la función de exposición, las operaciones comienzan con la recepción de la mercancía, para posteriormente llevar a cabo el preceptivo control de calidad. Junto con la colocación de la misma en los correspondientes lineales o en los espacios asignados para tal efecto, prestando una especial atención a las condiciones de su conservación. Una vez colocada la mercancía en su lugar expositivo, juega un papel destacado la gestión de la publicidad en el lugar de venta (PLV) y el merchandising, con la intención de influir en el consumidor y de apelar a una decisión de compra, mediante la utilización de stands, expositores, carteles, displays y cualquier otro posible elemento que pueda ser portador de un mensaje publicitario. Por último, se establece un plan de rotación para la mercancía expuesta.

Seguidamente, en la figura adjunta se muestra un esquema del lay-out de las diferentes zonas que integran el área expositiva de un establecimiento tipo de EL ECONOMATO.

Finalmente, en cumplimiento con el Reglamento CE, Nº852/2004 del Parlamento Europeo, relativo a la higiene de los productos alimenticios, ALIMENTOS EL ARCO, SA cuenta con un Manual de Autocontrol y con un Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos de Control Críticos (APPCC), tanto en sus centros comerciales como en sus plataformas logísticas de fruta, carne, pescado y de productos envasados.

De esta manera se podrá llevar un estricto control sobre todos los aspectos críticos de la actividad, mejorando la calidad higiénico-sanitaria de los productos y procedimientos y al mismo tiempo, los servicios oficiales de inspección podrán confiar más en la gestión de la empresa, ya que la misma realiza de forma periódica y sistemática su propia evaluación.

## 6. ORGANIZACIÓN Y EMPLEO

El proyecto de integración de la antigua red de economatos de HUNOSA en el GRUPO EL ARCO (con fecha 01.08.2017) contempla la subrogación de los 93 trabajadores que componían la plantilla en ese momento y lejos de suponer una destrucción de empleo, conlleva la creación de 87 puestos de trabajo adicionales, hasta llegar a alcanzar la cifra global de 180 empleos en 2022 (2017: +27; 2018: +5; 2019: +15; 2020: +20; 2021: +5 y 2022: +15).

Estos trabajadores pasaran a desempeñar sus funciones en alguno de los establecimientos de EL ECONOMATO (doce fueron los integrados inicialmente, pero se espera poder ir abriendo nuevos centros de acuerdo con el plan de expansión de la marca, hasta llegar previsiblemente a los quince en 2022). La distribución de los empleados en cada una de las tiendas de EL ECONOMATO se corresponderá con lo indicado en el organigrama funcional adjunto, que hace referencia a un establecimiento tipo.

Por otra parte, en la siguiente figura se recoge sintéticamente el calendario de incorporación de la plantilla, así como el de apertura de los nuevos centros.

En cuanto a las tareas y cometidos de los diferentes trabajadores, que estarán acogidos al Convenio Colectivo del Sector Minoristas de Alimentación del Principado de Asturias (BOPA N°33; de 10.02.2016), cabe indicar que al frente de cada establecimiento se encontrará un Encargado (preferentemente un profesional con una carrera de éxito dentro del Grupo), cuyos cometidos serán los del control y supervisión de todas las secciones, en coordinación con los Departamentos centrales del GRUPO EL ARCO, a quienes tendrá que enviar informes periódicos sobre el funcionamiento y la gestión del centro. Asimismo, un Supervisor General del Grupo inspeccionará regularmente cada una de las tiendas. Asimismo, el Encargado del Establecimiento se responsabilizará de la organización del personal, de la asignación de tareas y de los permisos y vacaciones. Finalmente, el Encargado también se tendrá que ocupar de implementar todas las campañas promocionales que afecten a su centro. Los Encargados estarán sometidos a un plan específico de formación (de periodicidad trimestral), que enfatizará los aspectos relativos a la calidad del servicio y a la atención a las necesidades de los clientes.

Por su parte, los Jefes de Servicio serán los responsables de coordinar, controlar y supervisar todas las actividades relativas a su sección (productos, comercialización,

promociones, personal, etc.), con el firme objetivo de satisfacer las necesidades de la clientela y buscando ofrecer en todo momento un servicio de calidad. Cada uno de ellos estará a su vez supervisado por el especialista en su sección a nivel de Grupo.

Por último, el grueso del personal estará englobado en la categoría de dependientes, estando ésta compuesta no sólo por quienes se encargan de la atención directa con el público, sino también por los ayudantes, por los reponedores de mercancía, por los mozos de almacén y por quienes se ocupan de las cajas. Con gran frecuencia se trata de un personal muy polivalente, que en función de las necesidades puede realizar una u otra tarea.

En este sentido, dentro de la política de personal del GRUPO EL ARCO se incluye un intensivo plan de formación (particularmente exigente en todo lo relativo a la manipulación de alimentos, higiene, calidad y servicio al cliente) para que todos los trabajadores alcancen una alta versatilidad, que les permita conocer las diferentes áreas del negocio y les dé la posibilidad de desarrollar su carrera profesional dentro del Grupo.

## 7. COMERCIALIZACIÓN

A través de sus diferentes marcas, el GRUPO EL ARCO goza en la actualidad de un consolidado posicionamiento en el mercado, contando con una continua presencia en diversos canales, materializada en múltiples fórmulas de comercialización. De este modo, la Sociedad dispone de varios establecimientos en explotación conjunta con importantes empresas del sector de la distribución comercial, tales como LIDL, SUPERCASH o la COOPERATIVA DE AGRICULTORES DE GIJÓN. También cuenta con una red de franquicias y de acuerdos de venta en exclusiva. Toda esta red de negocios tendrá una gran relevancia, desde un punto de vista empresarial y comercial, para el propio desarrollo de los centros de EL ECONOMATO, pudiendo llegar a implantar secciones en colaboración con las anteriores empresas (pe. la correspondiente a bebidas alcohólicas o la de material agrícola y de jardín, etc.). Asimismo, junto a la posibilidad de expandir la red comercial gracias a los acuerdos ya suscritos con firmas especializadas, también existirá la opción de distribuir los productos de este último a través de los canales propios del GRUPO EL ARCO, atribuyendo una particular importancia al fortalecimiento de la red comercial de venta directa al canal HORECA.

Además de los ya mencionados acuerdos de explotación comercial conjunta y de la distribución de productos incorporados al surtido de la red de franquiciados y clientes, la estrategia de comercialización del GRUPO EL ARCO para EL ECONOMATO pasará inicialmente por una intensa focalización en el punto de venta, convirtiéndose así en el eje fundamental de todas las acciones comerciales y de desarrollo de negocio.

Esta estrategia se materializará, en primer lugar, en la promoción y fomento de una sólida imagen de marca, construida en torno a atributos tales como el regionalismo, la tradición, la cercanía y conexión emocional con el mercado, el esmerado servicio, la comodidad, el amplio surtido y los precios ajustados.

En este sentido, los establecimientos de EL ECONOMATO se caracterizarán desde el punto de vista comercial por disponer de un alto nivel de servicio, disponiendo de un gran surtido de alimentos frescos y de alimentación seca, que se complementará con otras secciones dedicadas al textil, calzado, bazar y droguería, presentando así una oferta comercial totalmente diferencial en su mercado local.

Adicionalmente se tratará de aplicar un gran dinamismo comercial a los centros, con constantes ofertas en las tiendas, una alta rotación de productos, la implantación de "áreas calientes" en los establecimientos (espacios que cambian de configuración en

función de las ofertas en curso, provocando un efecto de oportunidad, que llame la atención del cliente), unido todo ello a un continuo esfuerzo promocional, con campañas quincenales, semanales y diarias en el establecimiento, publicitadas mediante flyers, cartelería y elementos de PLV (publicidad en el lugar de venta).

Desde el punto de vista promocional también se baraja la posibilidad de rescatar una vieja tradición en la zona de implantación de los antiguos economatos, consistente en la utilización de un medio de transporte colectivo para facilitar que los potenciales clientes de los pueblos se puedan acercar a comprar al establecimiento de EL ECONOMATO más próximo a su residencia.

Por otro lado, dentro del mencionado comercio de proximidad por el que se apuesta, uno de los objetivos clave de la estrategia comercial del proyecto pasará por lograr un elevado grado de fidelización, finalidad para la que se introducirá una tarjeta de clientes, destinada tanto a particulares como a colectivos.

Finalmente, sin llegar a implantar aún un sistema de venta on-line, se prevé ir haciendo un creciente uso de la promoción en INTERNET y del fomento de las redes sociales, dentro de la estrategia global del grupo en lo que respecta a comercio electrónico y social media.

## **8. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN**

### **8.1. DETALLE DE LAS INVERSIONES**

El presente proyecto de integración de los antiguos economatos de HUNOSA en la red de supermercados del GRUPO EL ARCO, bajo la denominación comercial de EL ECONOMATO ABIERTO A TODOS, supondrá inicialmente una inversión del orden de los 4,2 Mill. de €, a desarrollar en un periodo de dos años (comenzó ya en 2017 y se prolongará durante 2018), tal y como se indica en la figura adjunta.

Con un enfoque básicamente operativo, en estas fases iniciales del proceso integrador se tratará de acondicionar los establecimientos, incorporar las nuevas secciones, implantar el equipamiento necesario, abordar las renovaciones más acuciantes, cambiar la identidad corporativa e impulsar el desarrollo de la nueva marca comercial

De este modo, será necesario elaborar un proyecto que recoja las diferentes actuaciones de mejora arquitectónica y funcional a realizar en los centros, cuyo presupuesto se estima en unos 465 mil €, el cual puede contemplar también las posibles reformas y remodelaciones a ir ejecutando posteriormente.

En este sentido, en un primer momento (año 2017) se prevé llevar a cabo trabajos de albañilería de carácter básico y perentorio, por un importe aproximado de 169 mil €, dejando las reformas en profundidad de los centros para el año 2018. En concreto, dicho año se contempla la remodelación completa de los establecimientos más relevantes, entre los que se encuentran los de Moreda, Mieres, El Entrego, Barredos y Turón, por un importe aproximado de 2.283 miles de €, abordando el reacondicionamiento de los restantes en etapas posteriores, no perteneciendo esas actuaciones al alcance del presente proyecto, que ahora se somete a aprobación. Por otro lado, será necesario dotar a alguno de los centros de una nueva instalación eléctrica y/o de seguridad, así como renovar ciertos equipos de refrigeración y pesaje, por un montante total de 1.093 miles de €.

Asimismo, se instalará mobiliario de exposición en los diferentes establecimientos, por un importe de 156 mil €, que permita llevar a cabo las campañas de promoción y de merchandising, previstas en el plan comercial.

Para concluir con el desglose de la inversión, resulta oportuno indicar que el apartado de otros se corresponde básicamente con el cambio de identidad corporativa y con el desarrollo de imagen de marca, asignando en estas primeras fases a tal fin aproximadamente unos 70 mil €. Esta actuación inicial se complementaría con otras posteriores, que quedarían fuera del objeto de la presente propuesta de inversión.

Por último, cabe apuntar que el proceso de integración conllevará otras fases adicionales de desarrollo (principalmente durante los años 2019 y 2020), en las que se abordará la ya mencionada remodelación de los siete establecimientos restantes (siendo esta actuación de menor importancia que la prevista para 2018), al tiempo que se profundizará en la consolidación de lo realizado, así como en la elaboración de los posibles planes de expansión, hasta llegar previsiblemente a los 15 establecimientos en 2022 (con el siguiente calendario; 2019:+1; 2020:+1 y 2022:+1). En todo caso, la financiación necesaria para la materialización de estas propuestas procederá básicamente de los propios recursos generados por el proyecto, no contemplando en la actualidad ninguna otra fuente de financiación adicional.

## **8.2. FINANCIACIÓN**

El proyecto de EL ECONOMATO ABIERTO A TODOS, objeto de este informe, plantea unas necesidades financieras del orden de los 4,2 Mill. €, que según se recoge en la tabla adjunta se cubrirán en un 25% con recursos generados por el propio negocio, en un 28% con un préstamo participativo solicitado a SADIM INVERSIONES y el restante 47% con fondos procedentes de financiación bancaria.

La cifra de recursos propios procederá de la generación de resultados del negocio y de la capitalización de reservas, de modo que de cara al desarrollo del proyecto los socios plantean acometer una ampliación de capital, con cargo a reservas voluntarias, por importe de unos 843 mil €.

Por otro lado, el proyecto solicita la concesión de un préstamo participativo a SADIM INVERSIONES, por un importe de 1.180.000 €, con una carencia de dos años y en las condiciones pactadas, que se desarrollan en el correspondiente acuerdo contractual y que en sus aspectos más significativos aparecen resumidas al final del presente informe.

Finalmente, para la financiación de esta iniciativa también se contará con el apoyo de la financiación bancaria, en concreto de un préstamo concedido por un periodo de 6 años, con 2 años de carencia y un coste del EURIBOR a 6 meses +1,5%.

## **9. ANÁLISIS D.A.F.O.**

### **FORTALEZAS**

- Dilatada trayectoria y experiencia del equipo promotor en el sector de la distribución, ámbito donde gozan de un reconocido prestigio.
- Proyecto promovido por un grupo empresarial consolidado, líder regional en alimentación fresca, con una acreditada capacidad de gestión, un modelo de negocio eficiente e importantes alianzas comerciales.
- Contribución a la generación de sinergias entre las diferentes marcas del grupo empresarial promotor, favoreciendo la creación de valor e impulsando el crecimiento conjunto.
- Imagen de marca con un importante valor reputacional, asociada a un comercio de proximidad y calidad, que despierta confianza y genera un elevado grado de fidelización.

### **DEBILIDADES**

- Tamaño empresarial mediano, en un sector inmerso en un continuo proceso de concentración de operadores, siendo la escala una variable competitiva muy relevante y el crecimiento una necesidad estratégica.
- Reducida experiencia en alguna de las nuevas líneas de negocio, como el textil, hogar, calzado o bazar.
- Necesidad de intensificar el proceso de digitalización y de automatización para ganar eficiencia.

### **OPORTUNIDADES**

- Ciclo económico expansivo, con una alta demanda de alimentos frescos y de calidad.
- Tendencia hacia un mayor incremento de la compra en establecimientos de mediana superficie, con una progresiva incorporación de nuevos servicios y secciones comerciales y un creciente protagonismo de los productos frescos.
- Posibilidad de posicionarse en nuevos canales, como por ejemplo el HORECA.
- Las circunstancias de debilidad que actualmente sufre algún competidor directo pueden ser aprovechadas para ganar cuota de mercado.

### **AMENAZAS**

- Envejecimiento de la población y abandono de las zonas en las zonas de implantación de los establecimientos de EL ECONOMATO.
- Posibilidad de que tenga lugar alguna operación de concentración empresarial en sector, que cambie sustancialmente las condiciones de mercado.
- Mayores restricciones al comercio urbano.
- Caída de la demanda a consecuencia de una modificación de la coyuntura económica.



## **10. CUMPLIMIENTOS REQUISITOS SEPI**

De acuerdo con el escrito de la Secretaría General y del Consejo de la SEPI de 01.06.2007 sobre los requisitos para la aprobación de proyectos directamente por el Consejo de Administración de SADIM INVERSIONES, S.A., y que modifica la normativa específica correspondiente contenida en el anterior escrito de la misma Secretaría de fecha 29.09.98, se enumera el grado de cumplimiento del proyecto respecto a dichos requisitos:

## **11. PROPUESTA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE SADIM INVERSIONES**

En relación con el proyecto EL ECONOMATO ABIERTO A TODOS, se elevan al Consejo de Administración de SADIM INVERSIONES las siguientes propuestas de acuerdo para proceder, si se considera conveniente, su ratificación:

1. Conceder un préstamo participativo a la sociedad ALIMENTOS EL ARCO, SA, por un importe máximo de 1.180.000 €.
2. Formalizar con el promotor un contrato de préstamo participativo, con las siguientes condiciones básicas:
  - Importe máximo del préstamo: 1.180.000 €.
  - Duración del préstamo: hasta 6 años.
  - Carencia: hasta 2 años.
  - Interés independiente de resultados: EURIBOR + 2%.
  - Interés variable: de acuerdo con Cash-flow(n)/Ventas(n), según condiciones a establecer en documento aparte.
  - Comisiones y gastos de formalización: no existen.
3. Facultar a .....

## **ANEXOS**

# CUADRO ECONÓMICOS DEL PROYECTO

DICIEMBRE 2017

## ÍNDICE

### 1. FICHA DE EMPRESA

#### 1.1. DENOMINACIÓN

#### 1.2. OBJETO

#### 1.3. ALCANCE

#### 1.4. ACCIONARIADO

#### 1.5. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

### 2. ANTECEDENTES

#### 2.1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO PROMOTOR

#### 2.2. JUSTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN PREVISTA

### 3. MERCADO

#### 3.1. MARCO GENERAL DEL SECTOR

#### 3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

#### 3.3. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

### 4. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

### 5. GESTIÓN OPERATIVA

### 6. ORGANIZACIÓN Y EMPLEO

### 7. COMERCIALIZACIÓN

### 8. INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

#### 8.1. DETALLE DE LAS INVERSIONES

#### 8.2. FINANCIACIÓN

### 9. ANÁLISIS D.A.F.O.

### 10. CUMPLIMIENTOS REQUISITOS SEPI

### 11. PROPUESTA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE SADIM INVERSIONES

### ANEXOS

### CUADRO ECONÓMICOS DEL PROYECTO

## **1. FICHA DE EMPRESA**

### **1.1. DENOMINACIÓN**

El presente proyecto de inversión adopta su propia denominación comercial, siendo ésta “EL ECONOMATO ABIERTO A TODOS”.

### **1.2. OBJETO**

Desarrollo de un nuevo modelo comercial, heredero de la filosofía de los antiguos economatos, por iniciativa de un Grupo empresarial privado, especializado en el sector de la distribución y con una acreditada trayectoria, como elemento clave de su estrategia de crecimiento.

### **1.3. ALCANCE**

Se procederá a la integración, remodelación e impulso de la antigua red de economatos laborales de HUNOSA, compuesta por doce establecimientos, ubicados en las localidades de: Mieres, Moreda, Ujo, Turón, La Foz, Bimenes, Barredos, Sotrondio, El Entrego, Carbayín, Sama de Langreo y Pola de Siero.

Manteniendo la cercanía y atención al cliente, la amplia oferta, los precios ajustados y la comodidad y conveniencia al hacer la compra, se aspira a crear el economato del siglo XXI, un comercio abierto a todos y de referencia en sus poblaciones.

### **1.4. ACCIONARIADO**

Este proyecto está promovido por el GRUPO EL ARCO a través de su empresa matriz, la sociedad mercantil ALIMENTOS EL ARCO, SA; la cual cuenta con un Capital Social de 156.263 €, distribuido entre sus cuatro accionistas (D. Víctor Manuel Ordóñez, D. José Ramón Ceñera, D. Jesús Manuel Rodríguez y D. Álvaro Peón), tal y como se indica en la tabla adjunta.

No obstante, de cara al desarrollo del presente proyecto se procederá a realizar una ampliación de capital, por un importe de 843.737 €, efectuada con cargo a las reservas voluntarias de la Sociedad, alcanzado un Capital Social final de 1 Mill. €, sin que los accionistas varíen sus porcentajes iniciales de participación.

### **1.5. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO**

En la siguiente tabla se recogen los parámetros más relevantes del proyecto.

## **2. ANTECEDENTES**

### **2.1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO PROMOTOR**

Como se citó anteriormente, esta iniciativa empresarial está promovida por el GRUPO EL ARCO, a través de su Sociedad matriz, denominada ALIMENTOS EL ARCO, SA, fundada en 1987 en La Felguera, con la denominación mercantil de CEÑOR, SL; por D. Adolfo Ceñera (padre de D. José Ramón Ceñera) y D. Victor Manuel Ordóñez, siendo en aquel entonces el primero propietario de un negocio de carnicería en la plaza de abastos de Sama y el segundo de una tienda de alimentación en El Entrego. Posteriormente se incorporarían a la misma D. Jesús Manuel Rodríguez y D. Álvaro Peón, procedentes ambos del sector de la distribución, en concreto de la empresa gijonesa MALAQUÍAS MORALES, SA, un cash&carry especializado en el ámbito de la hostelería, con una trayectoria de más de sesenta años, siendo líder en equipamiento para restauración, distribución de bebidas de todo tipo y alimentos para establecimientos hosteleros y de alimentación.

En la actualidad el GRUPO EL ARCO mantiene su domicilio social en La Felguera, donde tiene localizadas sus oficinas administrativas y una plataforma logística para envasados y frescos, disponiendo también de otros dos centros logísticos en Mercasturias (Llanera).

El Grupo cuenta con 103 establecimientos puntos de venta al público, abiertos bajo seis diferentes marcas comerciales, dando empleo a unos 520 trabajadores, presentando una cifra de facturación consolidada del orden de los 46 Mill €. Treinta años después de su fundación, la entidad mantiene la misma filosofía empresarial y comercial de sus orígenes: ser una referencia en la venta de alimentos frescos, logrando el reconocimiento del mercado por ofrecer un exquisito servicio al cliente y un producto de la máxima calidad, siempre a precios muy competitivos. El GRUPO EL ARCO es el resultado de una gran vocación tendera, un ejemplo de la especialización y profesionalización del comercio y un representante de la máxima orientación al cliente.

Durante todos estos años, el Grupo ha logrado desarrollarse gracias al crecimiento orgánico y a la adquisición de otros establecimientos, tales como por ejemplo, La Quintana en La Felguera o Valvi en Sama de Langreo. Asimismo, también ha recurrido a la fórmula de los comercios franquiciados para implantarse rápidamente en las zonas oriental y occidental de Asturias, en donde la empresa carecía inicialmente de presencia, teniendo en la actualidad una gran experiencia en la

gestión de franquicias, habida cuenta de que dispone de 33 tiendas operadas bajo esta modalidad.

Otro elemento clave en la estrategia empresarial del Grupo es el establecimiento de alianzas y de acuerdos comerciales, como las que en su momento se formalizaron con importantes multinacionales del sector, tales como LIDL o TENGELMANN (PLUS SUPERDESCUENTO) o el suscrito con la compañía de distribución GONZÁLEZ Y CÍA, que hace posible la explotación conjunta de la marca SUPERCASH.

Por otro lado, el GRUPO EL ARCO articula su oferta comercial a través de un portfolio de marcas, que se muestran en la siguiente figura y que le permiten instrumentalizar una efectiva gestión de cartera, gracias a la que puede alcanzar un efectivo posicionamiento competitivo en los diferentes segmentos del mercado.

De este modo, gracias a los 27 establecimientos de EL ARCO ALIMENTOS FRESCOS, la firma puede abordar el segmento medio-alto del mercado, con un modelo de venta asistida, combinada con un amplio surtido de libre servicio.

Asimismo, la enseña representada por LA ANTIGUA trata de convertirse en una referencia de tienda tradicional, especializada en vinos, charcutería y conservas, dirigiéndose a una clientela Premium (por ahora el Grupo sólo cuenta con una tienda de este tipo).

Además de los anteriores, ARCO PLAZA (con sus 9 centros) también se orientan a un público medio alto, tratando de evolucionar hacia el segmento Premium de la compra diaria no experiencial. Esta línea de negocio está llamada a ser la enseña de futuro del Grupo, incorporando una amplia oferta comercial, que abarca las secciones de frutería, charcutería, panadería, carnicería, pescadería y alimentación seca de conveniencia, utilizando un tipo de venta asistida especializada, combinada con un amplio surtido de libre servicio.

También se posiciona en un segmento medio-alto la cadena EN SU PUNTO, integrada por 34 tiendas bajo la modalidad de franquicia, localizadas preferentemente en poblaciones pequeñas y con estacionalidad (pe. pueblos y villas de la costa asturiana), teniendo un elevado grado de especialización en productos asturianos.

Por su parte, los 13 centros de LA QUINTANA LOWCOST se dirigen a un segmento medio-bajo, que junto con los 2 establecimientos de LIDL-LA QUINTANA LOW COST (especializados en el nicho más bajo), han permitido al Grupo obtener un profundo

conocimiento de este mercado. Ahora bien, sin una propuesta diferencial los márgenes en el mismo se reducen, por lo que la tendencia de futuro pasa por tratar de reconvertirlos hacia el modelo de ARCO PLAZA.

Otro ejemplo de marca focalizada hacia un sector medio-bajo es CONGELADOS PINGU, conjunto de 12 tiendas dedicadas principalmente a los congelados y a la fruta y muy orientada al precio. La estrategia del Grupo pasa por expandir esta enseña mediante franquicias.

Finalmente, la unidad de negocio denominada SUPERCASH cuenta con 5 establecimientos, dedicados a prestar un servicio exclusivamente a profesionales, principalmente del sector de la hostelería, a los que vende productos frescos, carnicería, charcutería y bebidas, con un posicionamiento medio-bajo, en la modalidad de venta asistida.

## **2.2. JUSTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTUACIÓN PREVISTA**

Por razones de estrategia empresarial y tras dos infructuosos intentos de venta, el Consejo de Administración de HUNOSA decidió adjudicar finalmente la red de sus antiguos economatos laborales (a excepción del de Ciaño), el pasado mes de julio, a un operador esp