



# Bertako produktuen papera enpresa baten Lehia Abantaila Iraunkorrean

*Eroski kasua*

## GRADU AMAIERAKO LANA

**Egilea:** Naiara Elosua Elustondo

**Zuzendaria:** Julen Izagirre Olaizola

**Ikasturtea:** 2017-2018

# AURKIBIDEA

<b>1. Sarrera</b> .....	<b>5</b>
1.1. Helburu eta azpigelburuak .....	5
1.2. Metodologia eta zailtasunak .....	6
1.3. Gaiaren hautaketa arrazoia .....	7
1.4. Lanaren egitura .....	8
<b>2. Posizionamendu estrategikoa: balio sorrera</b> .....	<b>10</b>
2.1. Estrategia: kontzeptua .....	10
2.1.1. Estrategia mailak .....	11
2.2. Lehia Abantaila .....	11
2.2.1. Balio katearen analisia .....	14
2.2.2. Lehia Abantaila Iraunkorra .....	16
<b>3. Espainiako banakuntza sektorearen analisia</b> .....	<b>17</b>
3.1. Desberdintze estrategia bultzatu duten faktore nagusiak .....	17
3.1.1. Ekonomiaren bilakaera .....	18
3.1.1.1. Krisiaren eragin sozialak .....	20
3.1.2. Erosketa eta kontsumo ohitura aldaketak .....	21
3.2. Sektorearen bilakaera .....	24
<b>4. Bertako kontsumoa</b> .....	<b>29</b>
4.1. Kontzeptua .....	29
4.2. Produktuaren jatorriaren eragina: etnozentrismoa .....	31
4.3. Produktu lokalak hobesteko faktore eragileak .....	33
<b>5. Eroski: analisi estrategikoa</b> .....	<b>36</b>
5.1. Sarrera .....	36
5.2. Lehia Abantaila Iraunkorraren bilakaera .....	36
5.2.1. Posizionamendu estrategikoa I: kostuetan lidergotza .....	37
5.2.2. Posizionamendu estrategikoa II: desberdintze estrategia .....	40
5.2.2.1. Ardatz bereizgarriak .....	40

5.2.2.2. Tokiko produktuekiko apustua .....	46
5.3. Bertako prodktuen salmenta .....	54
5.3.1. Lehiakideak: banaketa kanal laburrak .....	54
5.3.2. Eroskiren merkaturatze estrategia: Marketing Mix .....	59
5.4. Emaitzak eta etorkizuna.....	68
<b>6. Ondorioak .....</b>	<b>70</b>
<b>7. Bibliografia .....</b>	<b>72</b>
<b>8. Eranskinak .....</b>	<b>81</b>

#### GRAFIKOEN AURKIBIDEA

<b>-1. grafikoa:</b> Espainiako BPG-ren bilakaera .....	18
<b>-2. grafikoa:</b> Europako eta Espainiako desenplegu-tasaren bilakaera .....	20
<b>-3. grafikoa:</b> Espainiako urteko batz besteko errentaren bilakaera .....	21
<b>-4. grafikoa:</b> Erosketa zentroa hautatzerakoan eragiten duten faktoreak .....	22
<b>-5. grafikoa:</b> Elikagaien gastuaren banaketa kanal desberdinetan .....	25
<b>-6. grafikoa:</b> Espainiako banakuntza sektoreko merkatu kuotaren bilakaera .....	27

#### "EROSKI" ENPRESAREN BALIO KATEA (H: Hornitzaileak)

- **Agustín Markaide:** Lehendakaria
- **Pilar Cristóbal:** Aragoiko Eroskiko zuzendaria
- **Beatriz Santos:** Merkataritza zuzendaria
- **Maria Asunción Bastida:** Produktu lokalen merkataritza arduraduna
- **Alberto Garazo:** Espainia eta Portugaleko MSC enpresen arduraduna
- **Gorka Moreno:** "Eroski Natur" arrautzen erosketa arduraduna
- **Olaia Aurre:** "Eroski Natur" behi haragiaren erosketa arduraduna
- **Gorka Azkona:** "Eroski Natur" arrainen erosketa arduraduna
- **Teresa Astorkitza (H):** Zabalondo Baserria (Mungia, Bizkaia)
- **Martin Crespo (H):** Karrantzako ganaduzaleen elkarteko presidentea
- **Alberto Lekerika (H):** Garaia S. Koop. (Mungia, Bizkaia)
- **Xabier Alberro (H):** Alberro Baratzazaintza (Astigarraga, Gipuzkoa)
- **Joana Tello (H):** Barrenetxe, S. Koop. (Etxebarria, Bizkaia)



# **1. Sarrera**

## **1.1. Helburu eta azpihelburuak**

Lan honen helburu nagusia bertako produktuek banakuntza sektoreko enpresa handi baten Lehia Abantaila Iraunkorrean (LAI) bete dezaketen papera zein den jakitea da. Honetarako, adibide gisa, Eroski izeneko euskal enpresa ezagunean oinarritu gara, krisiaren ondorioz, bere estrategia errotik aldatu eta sorturiko estrategia berrian bertako produktuei garrantzi handia ematen ari baitzaio azken urteotan.

Helburu horretara iritsi aurretik, ordea, hurrengo azpihelburu hauek erantzunez, prozesu sakon bat jarraituko da:

Lehenik eta behin, LAIren eratze prozesua ezagutu nahi da. Izan ere, egungo merkatuan dagoen lehiakortasun maila altuaren ondorioz, enpresa orok beren lehia estrategia sortzea ezinbestekoa du artaldetik bereizteko.

Bestalde, Espainiako elikagaien banakuntza sektoreak jasandako gorabeherak aztertuko dira. Honetarako, gorabehera horiek bultzatu dituzten faktore nagusiez gain, sektoreko banaketa formatu eta merkatu kuota handiena duten bost enpresen bilakaera ere aztertuko da.

Ondoren, kontsumo lokalaren arira, produktu lokalek gizarte mailan duten garrantzia, hots, jatorriak kontsumitzailearen erosketa jarreran duten eragina zein den ere jakin nahi da.

Azkenik, strategiaren testuinguru teorikoa egungo enpresa erreal bati aplikatuko zaio. Lehenik eta behin, Eroskiren LAIren bilakaera aztertu nahi da, aldaketa nabarmena jasan baitu azken urteotan. Horrez gain, bere desberdintze strategiaren ardatz nagusiak eta produktu lokalekiko duen merkaturatze estrategia aztertu ondoren, bere LAIean tokiko produktu hauek betetzen duten papera jakin

nahi da. Amaitzeko, aipagarria da ikerketa lan honen ondorioetara iristeko ez dela kontsumitzailearen ikuspegia kontutan hartu. Horregatik, produktu lokalak enpresen LAIan duten eragin efektiboa aztertzeko, etorkizunean kontsumitzailearen ikuspegia barneratzen duen ikerketa bat egitea gomendatzen da.

## **1.2. Metodologia eta zailtasunak**

Lan honen helburu nagusia, aurreko atalean esan bezala, egungo banakuntza enpresa erreal baten (Eroski) LAIean produktu lokalak duten papera zein den jakitea da. Erabaki hau hartzeko, sektoreko banakuntza formatu/enpresa ezberdinen edota kontsumitzaileen kontsumo ohituren bilakaeraren informazioa lortu behar dugu. Ondorioz, ikerketa lan bat dela esango genuke.

Ikerketa lan hau aurrera eramateko, metodologia ezberdinak erabili ditugu. Espainiako kontsumitzaileen eta banakuntza sektorearen bilakaera aztertzeko, esaterako, *Informe del Consumo Alimentario en España (ICAE)* edota *Instituto Nacional de Estadística (INE)* bezalako iturri ofizialak erabili dira. Enpresa desberdinen ekintza estrategikoen berri izateko, aldiz, egunkari digitalak oso erabilgarriak izan dira. Bigarren mailako informazio hauek lortzeko erabilitako iturrien hizkuntza gehienbat gaztelera izan den arren, ingelesezko hainbat ere erabili da.

Eroski-ren analisia eta azken honek produktu lokalak merkaturatzerakoan erabiltzen duen estrategia aztertzeko, aldiz, bi teknika kualitatiboz baliatu gara, teknika bakoitza helburu banatara bideratuz.

Lehenik eta behin, Eroski-ren Lehia Abantaila Iraunkorraren aldaketaren jatorria eta prozesuaren informazioa bildu ahal izateko, elkarrizketaren teknika erabili da (**Ikus eranskinetan**). Elkarrizketa egiterako orduan, Eroski enpresako produktu lokalen merkataritza zuzendaria den Maria Asunción Bastidarekin jarri ginen harremanetan,

non, berari esker, produktu lokalak bere estrategian duten garrantzia zein den jakiteaz gain, Eroski-ren ibilbide osoa ezagutu dugun.

Bestalde, hemengo produktu horiek merkaturatzeko Eroskik erabiltzen duen Marketing Mix strategiari (prezioa, banaketa, komunikazioa eta produktua) dagokienez, M.A. Bastidak emandako informazioa irudietan azaldu eta kontrastatzeko behaketa zuzenaren teknika erabili dugu. Honetarako, Urbil merkataritza establezimendura jo da, Gipuzkoako saltokirik handiena izateaz gain, bezero gehien igarotzen direnez, ikerketa hau egiteko toki aproposa dela kontsideratu da.

Ikerketa lan hau egiterako orduan, zailtasun handiena izan duen atala Eroski-ren analisi estrategikoarena izan da, hain zuzen. Izan ere, M.A. Bastidarekin harremanetan jarri ostean, elkarrizketa egiteko data adostea prozesu luzea izan da, oso lanpetuta baitzebilen. Hala eta guztiz ere, denbora tarte hori itxaroteak merezi izan du, lehen mailako informazioa eskuratzeak ahalegin gehiago eskatzen duen arren, balio handiagoa ematen baitio lanari.

### **1.3. Gaiaren hautaketaren arrazoa**

Azken urteotan, kontsumo joera berriak azaleratu dira. Kontsumitzaile kopuru esanguratsu bat, esaterako, produktu lokalen alde egiten hasi da geroz eta sarriago (Steenkamp eta de Jong, 2010; Zeugner-Roth, Zabkar eta Diamantopoulos, 2015). Azken joera honek, beraz, hainbat enpresa kontsumitzaileengana iristeko duten estrategia birplanteatzera bultzatu ditu.

Eroskik, esaterako, krisi ekonomikoaren ondorioz lur jo ondoren, bere estrategia errotik aldatzeari ekin zion, Lidl, Dia eta Mercadona bezalako banakuntza enpresen estrategia eredutik aldendutik aldentzen lehena izanik. Izan ere, azken hauen lehia estrategia kostu baxuekin lehiatzean oinarritzen zen baina Eroskik,

merkatuan aukera ezberdin bat eskeintzeko helburuz, desberdintze estrategian oinarritzea erabaki zuen, bere bi ardatz nagusiak osasuna eta iraunkortasuna izanik (Fernández, 2016).

Kostu baxuen bidez lehiatetik desberdintze estrategian oinarritzen den negozio eredu berri honetan, Eroski garrantzi handia ematen ari zaio bertako produktuei. Produktuaren kalitate onaren erakusgarri, gertukoak eta freskoak diren produktu lokalen alde egin du apustu Eroskik, Agustin Markaide bertako lehendakariaren ustetan: "produktu lokal, iraunkor eta osasuntsuak izan daitezke kontsumitzaileen onespina lortu ahal izateko balio nagusiak" (Servimedia, 2017).

Ondorioz, lan hau tokiko bertako horiek enpresa baten LAIan izan dezaketen garrantzia aztertzeko helburuarekin sortu da, honetarako, Eroski enpresa erreferentzia gisa hartuz.

#### **1.4. Lanaren egitura**

Lan honen egiturari dagokionean, bost zatitan banatuta dago:

Lehenengo atalean lan honen gaia aurkeztu da, honekin batera ikerketa lanaren helburu zein azpihelburuak zehaztuz. Gaiaren hautaketaren arrazoia adierazi ostean, ikerketa hau aurrera eraman eta ondorio jakin batera iristeko erabilitako metodologia eta zailtasun nagusiak azaldu dira. Azkenik, lanaren egituraketa adierazi da.

Bigarren atalean, aldiz, balio sorreraren testuingurua landu da. Kontzeptua azaldu ondoren, enpresa batek bere estrategia sortzeko jarraitu ditzakeen bide ezberdinak aipatu ostean, estrategia hau epe luzean mantendu eta ondorioz sektoreko gainontzeko enpresak baino errentagarritasun handiagoa bermatuko dion LAI eratzerainoko prozesua azaldu da.



Hirugarren atalean Espainiako banakuntza sektorearen analisia egin da. Alde batetik, inguruneak, hots, krisi ekonomikoak, aldaketa sozialek eta kontsumo aldaketek banakuntza sektorearengan izandako eragina azaldu da. Bestalde, sektore honetan produktu lokalen salmentaren egungo egoera aztertu da.

Laugarren atalean, bertako kontsumoan oinarritu gara eta etnozentrismoaren kontzeptua azaldu dugu, hau da, gizarte mailan produktu lokalekiko lehentasuna dagoen eta jatorriak erosketa erabakian zenbaterainoko eragina duen argituz. Azkenik, bertako produktuak hobesteko faktore eragileak zein izan daitezkeen aipatu da.

Bosgarren atala lanaren muina dela esan genezake. Izan ere, produktu lokalek L.A.I batean izan dezaketen papera edota garrantziaren berri izateko Eroski kasuan oinarritu gara. Honetarako, lehenik eta behin, Eroskiren analisia egin dugu, bere L.A.I-ren bilakaera zer nolakoa izan den aztertuz. Horrez gain, bere egungo desberdintze estrategiaren ardatz nagusiak analizatu ondoren, produktu lokalekiko duen merkaturatze estrategia analizatu dugu. Jarraian, ikerketa prozesutik ateratako emaitza nagusiak eta produktu lokalen merkataritza zuzendariaren etorkizuneko aurreikuspenak zein diren azaldu dira.

Seigarren atalean lanetik ateratako ondorio nagusiak adierazi dira. Ikerketako emaitzak laburbilduz zuzendaritza estrategikoaren teoriaren testuingurua Eroskiren kasu praktikoarekin lotu da.

Azkenik, zazpigarren eta zortzigarren ataletan, lan hau aurrera eramateko erabilitako informazio iturriak eta eranskinak atxikitu dira.

## **2. Posizionamendu estrategikoa: balio sorrera**

Gaur egungo enpresa nagusiek kontsumitzaileei balioa eskeintzea dute helburu. Izan ere, merkatuan posizionamendua lortu dezaten, produktu/zerbitzu horiek kontsumitzaileen beharrak asetzeaz gain, balio bat eskaini behar diete.

Produktu/zerbitzu baten balioa, nolabait, kontsumitzaileak azken hau lortzeko egiten duen ahalegina eta honek eskeintzen dion onuraren arteko erlazioa da (Nieto de García, 2009).

Kontsumitzaileei balio hori eskeini eta, ondorioz, lehiakideekiko abantaila eskuratzeko, ordea, lehenik eta behin estrategia bat diseinatzea ezinbesteko pausua da.

### **2.1. Estrategia: Kontzeptua**

Enpresaren esparruari loturiko strategiaren kontzeptua azaleratu zuen lehenengo pentsalaria Andrews (1977) izan zen. Bere ustetan, estrategia soilik enpresaren helburu gorena da.

Aurrerago, aldiz, Porter-ek (1982, 23 eta 49.orr) azalpen hau gehiago garatuz, honakoa adierazi zuen: "estrategiaren oinarria enpresa bat ingurunearekin lotzean datza" eta "enpresak etekinak eta sektoreko posizio esanguratsu bat lortzeko bertako bost indar lehiakorren aurkako ekintza defentsibo eta erasotzaileak martxan jartzea suposatzen du".

Gaur egun, aldiz, eta balioaren kontzeptua berraiptuz, estrategia nolabait erakunde batek balioa nola sortu dezakeen biltzen dituen ekintzen multzotzat jotzen da, non, helburu nagusi hau lortzeko enpresaren esku dauden baliabide eta ekintzak zehazten diren (Vogel, M.H.).

### 2.1.1. Estrategia mailak

Ventura-k (2008) dioen modura, enpresa baten strategiaren funtzio nagusia erabaki hartze prozesuko gida izatea da. Hiru estrategia maila bereiz daitezke, non hauetako bakoitzari funtzio desberdinak dituen erabakiak hartzerako orduan. Hiru mailak honakoak dira:

1) *Korporazio estrategia*: hierarikiako mailarik altuena da, enpresaren oinarrizko antolaketa egitura islatzen baitu.

2) *Negozio/ lehia estrategia*: enpresak sektoreko lehiakideekiko posizionamendua lortzeko martxan jarritako ekintza defendatzaile eta erasotzaileen multzoa da. Negozio estrategia, beraz, gainontzeko enpresekiko lehia abantaila lortzeko iturria dela esan daiteke (Porter, 2002). 2.2. atalean lehia abantaila sakonago aztertuko da.

3) *Estrategia funtzionala*: hemen, negozio bakoitzaren eremu funtzional bakoitzean gaitasun eta baliabideak nola erabili eta aplikatu erabakitzen dira, beti ere baliabide horien errentagarritasuna maximizatzeko helburuarekin.

## 2.2. Lehia Abantaila

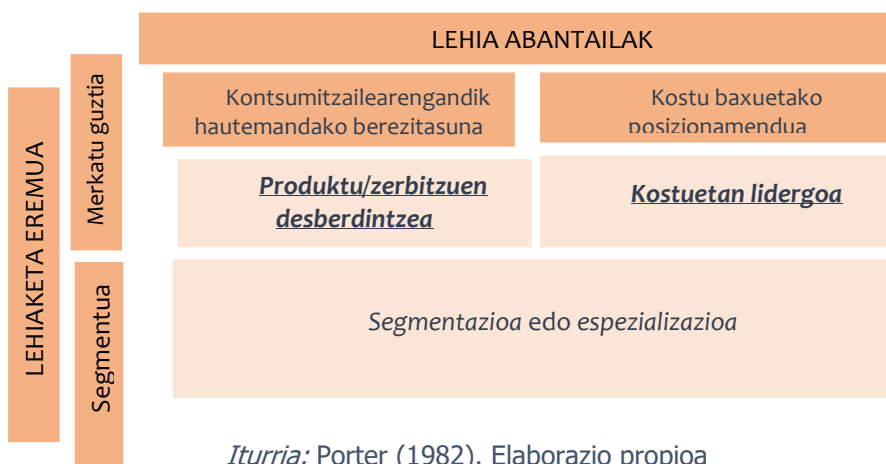
*“Ez baduzu lehiatzeko abantailarik, ez lehiatu”* zioen Jack Welch-ek 1980-2001.urte bitartean General Electric-eko Presidente eta Zuzendari Nagusia izan zenak. *“Lehiarako orduan, irabazteko aukeraren bat ahalbideratzen dizun zerbait izan behar duzu. Aukera hori ematen dizun ezer ez baduzu, jada borroka galdua dago”* (Álvarez, 2011).

Izan ere, lehia abantaila, nolabait, enpresa batek dituen eta lehiakideekiko ezberdin egiten dien ezaugarrien multzoa da. Ezaugarri desberdintzaile hauei esker, enpresa

honek merkatuan posizionatzea lortuko du, gainontzekoekin alderatuz, errentagarritasun altuagoa izanik (Porter, 2002).

Lehia abantaila hau lortu ahal izateko, Porter-ek (1982) hiru estrategia desberdintzen ditu: *kostuetan lidergoa*, *produktu/zerbitzuaren desberdintzea* eta *merkatuaren segmentazioa*.

1. irudia: Lehia abantaila lortzeko estrategia motak



Sektore jakin bateko enpresa batek negozio aukera bat identifikatzen duen momentuan, bertako arrakasta berrmatuko dion baliabide eta gaitasunen bitartez, negozio mailako estrategia definituko du.

2.2. irudian ikus daitekeen moduan, negozio estrategia hautatzerako orduan, etorkizunean izan nahi den *lehia abantaila* eta *lehiaketa eremuaren* arabera hiru aukera desberdintzen dira. Hala ere, lan hau egiterako orduan produktu/zerbitzuen desberdintze eta kostuetan lidergoaren estrategiak sakonduko direnez, bi aukera horiek azalduko dira hurrengo lerroetan

### Produktu/zerbitzuen desberdintzea

Enpresak bezeroak baloratzen dituen produktu/ zerbitzuaren ezaugarri fisikoak, kalitatea edota kontsumitzaileekiko arretaren desberdintzearen bitartez, merkatuan produktu/zerbitzu bakarra eskeintzean oinarritzen den estrategia da. Ondorioz, bezero horiek produktu horrengatik gainprezio bat ordaintzeko prest egongo dira

**Abantailei** dagokienez, alde batetik, desberdintzearen bitartez, enpresak "monopolio" erako botere bat lortuko duela esan genezake, bezeroen leialtasunari esker, lehiakideengandik isolatzea lortuko baitu. Bestalde, enpresak bezeroarekiko duen negoziazio boterea handiagotu egingo da, kontsumitzaileak prezioarekiko sentikortasun gutxiago izango baitu.

Estrategia honek bere **arriskuak** ere baditu, ordea. Izan ere, produktu/zerbitzuaren ezaugarri berezi horiek erraz kopiagarriak badira, estrategia hau ezingo da inoiz iraunkorra izan. Bestalde ere, kontsumitzaileen beharrak etengabe aldatzen ari direnez, enpresak desberdintzearen bidez eskaintzen duen produktu/zerbitzua zaharkitua gera daiteke.

### Kostuetan lidergotza

Enpresa batek lehia abantaila hau izango du kalitate aldetik produktu/zerbitzu antzeko bat eskeintzen duenean, sektoreko kosturik baxuenak izanik (Porter, 2002).

**Abantailei** dagokienez, estrategia honek epe ertainerako marjina egoki bat ziurtatzen dio enpresari. Mozkin honen jatorria honako bi arrazoi hauekin azaldu daiteke: alde batetik, sektoreko kosturik baxuenak izatearen ondorioz, enpresak marjina minimo bat ziurtatzen du. Beraz, lehiakideek ekintza erasotzailen bat eginez gero, prezioak jaitsez defenda daiteke. Bestalde, abantaila hau eskuratzen duen

enpresek gainontzekoek baino mozkin altuagoak eskuratuko dituztenez, baliabideak berrinbertitu ditzakete lidergo hau epe luzean mantendu ahal izateko.

Kostu baxuaren estrategia jarraitzeak, ordea, baditu bere **arriskuak**. Izan ere, merkatuko eskariaren aldaketei eta berrikuntza teknologikoei aurre egiteko zailtasunak izatea gerta daiteke, azkenean, kostuetan gehiegi zentratzearen ondorioz enpresa produktu soilegiarekin gera baitaiteke.

### **2.2.1. Balio katearen analisia**

Enpresa batek sektore jakin batean erabili nahi duen lehia estrategia martxan jartzeko, ordea, lehenik eta behin, lehiakideekiko abantaila hori nondik lortu daitekeen aztertzea ezinbesteko da. Horretarako, balio katearen analisia egitea proposatzen da (Porter 2002).

Porter-ek enpresa bat ekintzen jarraipen bat bezala ikusten du, non, ekintza batetik bestera produktu/zerbitzuak balioa hartzen duen. Horregatik, balio kateko pausu desberdinak aztertzea abantaila faktore posibleak bilatzeko aukera egokia da. Jarraian, 2. irudian aipaturiko bi lehia estrategien oinarritzko elementuak eta hauek lortzeko beharrezko diren hainbat baliabide eta gaitasun nagusi azalduko dira:

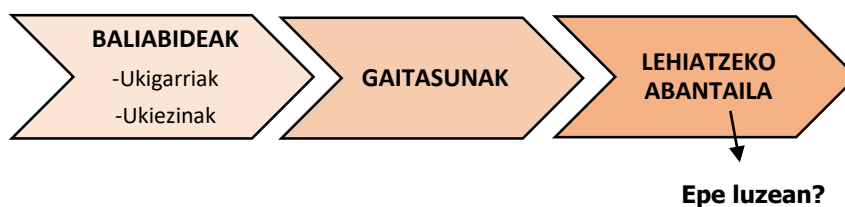
2. irudia: Lehia abantailen iturri nagusiak

	<b>ESTRATEGIAREN ELEMENTU NAGUSIAK</b>	<b>BALIABIDE ETA GAITASUNAK</b>
<b>KOSTUETAN LIDERGOA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eskala eraginkorreko plantatan inbertsioa</li> <li>• Produkzioa errazten duten produktuen diseinua</li> <li>• Gastuen kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitala lortzeko ahalmena</li> <li>• Prozesuen ingeniari-talaren abilezia</li> <li>• Kostuen kontrol sakona</li> <li>• Helburu kuantitatiboekin lotutako pizgarriak</li> </ul>
<b>DESBERDINTZEA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalitate, diseinu, marka, publizitatea eta zerbitzua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing arloan abilezia</li> <li>• Kreatibitatea</li> <li>• Oinarritzko ikerketetarako ahalmena</li> </ul>

Iturria: Mitxeo (2014). Elaborazio propioa

2. irudian ikusi daitekeen moduan, baliabideak edo kapital ondasunak enpresaren gaitasunen iturria diren bezala, gaitasunak enpresaren lehiazeko abantailaren iturria direla esan dezakegu (Grant, 2006).

3. irudia: Baliabide, gaitasun eta lehiazeko abantaila



Iturria: Grant (2006). Elaborazio propioa

### 2.2.2. Lehia Abantaila Iraunkorra

Hala ere, baliabide eta gaitasunak izatea ez da nahikoa lehia abantaila iraunkorra lortzeko. Horretarako, lehiakideenak baino hobeak izateaz gain, kopiatzeko zailak izatea komeni da, iraunkorra izan dadin. Enpresa batek bere baliabide eta gaitasunak baliotsutzat hartu ahal izateko hurrengo zortzi baldintza bete behar ditu **Amit eta Shoemaker-en (1993)** arabera:

- *Urritasuna*: lehiakide gutxiren esku egotea, urria izatea.
- *Garrantzia*: lehiatzen den sektoreko arrakasta lortzeko oinarrizko faktorea izatea.
- *Iraupena*: denbora jakin 1batean zehar mantentzea.
- *Transferentzia*: lehiakideen artean besterentzea zaila izatea.
- *Imitagarritasuna*: lehiakideengandik kopiatua izateko zaila izatea.
- *Ordezkarritasuna*: lehia abantaila lortzeko antzerako funtzioak betetzen dituzten ordezko baliabide eta gaitasunak sortzea zaila izatea.
- *Osagarritasuna*: baliabide eta gaitasunak elkarren artean osagarriak izatea, efektu bikoitza izango baitu.
- *Eskuragarritasuna*: aktibo finantzario eta fisikoak bezalako baliabide ukigarriak babestu ahal izateko jabetza eskubideak ezarri daitezke eta baliabide ukiezinen kasuan, aldiz, patenteak ere oso erabilgarriak dira.



### **3. Espainiako banakuntza sektorearen analisia**

Aspaldiko partez, hainbat kanpo faktorek bultzaturiko kontsumo gorabeheren ondoren, banakuntza sektoreak hazkuntza itzela izan du eskariaren gorakada dela eta. Bestalde, egungo sektore honetan dagoen lehiakortasun mailaren eta kontsumitzaileen erosketa jarrera zorrotzaren ondorioz, bertako enpresek gogor borrokatu beharko dute merkatuan euren lekua mantendu ahal izateko (Kantar Worldpanel, 2018).

Atal honetan, enpresen estrategietan eragina izan duten faktoreak zehaztuko dira eta, ondoren, merkatuko kuotarik handiena duten enpresen egungo egoera azalduko da.

#### **3.1. Desberdintze estrategia bultzatu duten faktore nagusiak**

Elikagaien banakuntza sektoreko txostenaren arabera, prezioarekiko ezberdinak diren ezaugarriak dituzten produktuen kontsumoaren gorakada izan dela adierazi du *ANGED*<sup>1</sup> elkarteak, gaur egungo kontsumitzailea bere osasun eta ongizatean kezkatzen baita (Informe Sectorial de la Economía Española, 2017). Hurrengo lerroetan, hainbat enpresa beren estrategia aldatzera bultzatu dituzten kanpo faktoreak azalduko dira.

---

<sup>1</sup> **ANGED**: Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución.

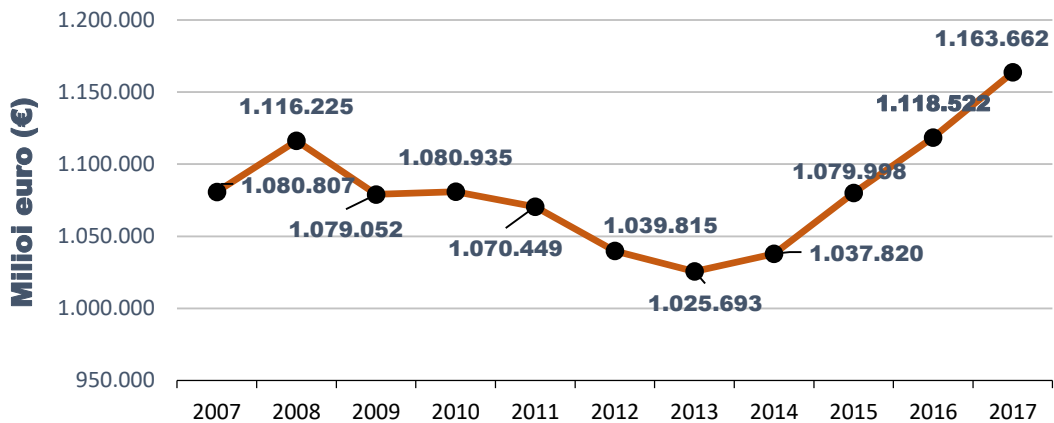
### 3.1.1. Ekonomiaren bilakaera

Estatu honetako ekonomia 2008. urte amaieran hasitako krisiarengandik markatua izan da eta, gaur egun, oraindik ere honek ekarritako ondorio larriengandik errekuperatzen ari da.

Herrialde jakin bateko egoera ekonomikoa islatzen duen adierazlerik nagusienetako bat Barne Produktu Gordina (BPG) da. Indize honek, nolabait, herrialde horretan epe jakin batean ekoiztutako ondasun eta zerbitzuen balioa islatzen du.

Espainiako ekonomiak azken urteetan izan duen bilakaera eta honek elikagaien banakuntza sektorean izan duen eragina aztertzeko, beraz, 2007-2017. urteetako BPGren gorabeherak eta hauen kausa nagusiak aipatuko dira:

1.grafikoa: Espainiako BPG-ren bilakaera



BPG-ren aldakuntza tasa (aurreko urtearekiko):

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(+)	(+)	(-)		(-)	(-)	(-)	(+)	(+)	(+)	(+)
%3,8	%1,1	%3,6	%0	%1,0	%2,9	%1,7	%1,4	%3,4	%3,3	%3,1

Iturria: Instituto Nacional de Estadística (INE)\*

2007.urtean zehar, Espainia hazkunde ekonomikoaren garaian zegoen, indize makroekonomikoek islatzen zutenaren arabera. BPG-k, esaterako, %3,8ko hazkundera izan zuen, Europar Batasuneko bataz besteko maila gaindituz (%2,9) (Bolaños, 2008).

2007. urtearen amaieran, aldiz, 2006. urteko higiezinaren sektoreko kolapsoaren eraginez, *subprime*<sup>2</sup> hipoteken krisia sortu zen. Honek bankuak likidezia arazoak izatea ekarri zuen. Ondorioz, bankuen arteko mesfidantza sortu zen, elkarren artean dirua uzteko interes tasa altuak ezartzen zituztelarik (Euribor). Interes tasen gorakadak, ondorioz, Euro Zonako inflazioa ekarri zuen.

1.grafikoa erreparatuz gero, 2008. urte amaieran Espainiako finantza sektoreari eragindako krisi hau ekonomia osora hedatu zela ikusi daiteke. Izan ere, BPG-k historian zehar jasandako beherakadarik handiena izan zuen (%-3,6).

Herraez-en (2012) arabera, atzerakada hau ez zen mundu mailako finantza krisiaren ondorioz soilik gertatu, Espainiar ekonomiak egiturazko arazo larriak baitzituen lehendik ere.

2010. urtean, aldiz, Espainia krisitik errekuaratzen hasia zela zirudienean, 2012.urtean atzeraldi ekonomikoa izan zuen berriz ere. Elikagaien banakuntza sektoreko enpresak ez ziren bigarren krisi bati aurre egiteko gai izan, ordea.

*FIAB*<sup>3</sup>-ek emandako datuen arabera, salmentak %2,68 erori ziren eta honek sektoreko 138 enpresen desagertzea bultzatu zuen (Maté, 2013).

---

<sup>2</sup> **Subprime:** Gainontzekoek baino arrisku handiagoa duen kreditu mota da. Krisi aurretik, hipoteka kreditu hauek kobrantza zalantzarikozko bezeroei ematen zitzaizkien. Arrisku hori bereganatzearen truke, enpresa hauek interes tasa altuak eskatzen zituzten.

<sup>3</sup> **FIAB:** Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas

### 3.1.1.1. Kriariaren eragin sozialak

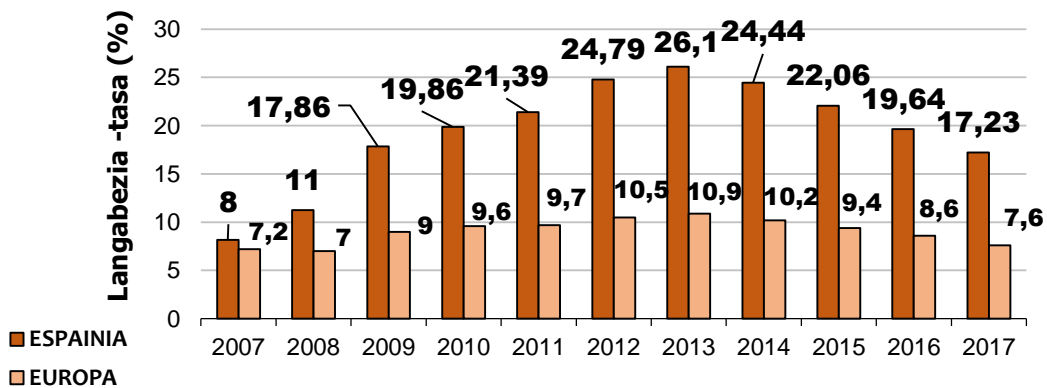
Aurrez esan bezala, 2007-2008. urteetako finantza krisiak Europako hainbat herrialdetako ekonomiaren atzerakada ekarri zuen. Honen ondorioz, langabezia tasa nabarmen hazi zen.

Langabezia tasaren igoera hau lehendik higiezinen krisia jasan zuten herrialdeetan nabarmenagoa izan zen: Estatu Batuetan, Ingalaterran, Irlandan eta Espainian, besteak beste.

Hala eta guztiz ere, krisi honen aurrean herrialde bakoitzak eramandako politika ekonomiko ezberdinen ondorioz, langabezia tasen gorakadak ere desberdinak izan ziren toki guztietan (Alierta, 2015).

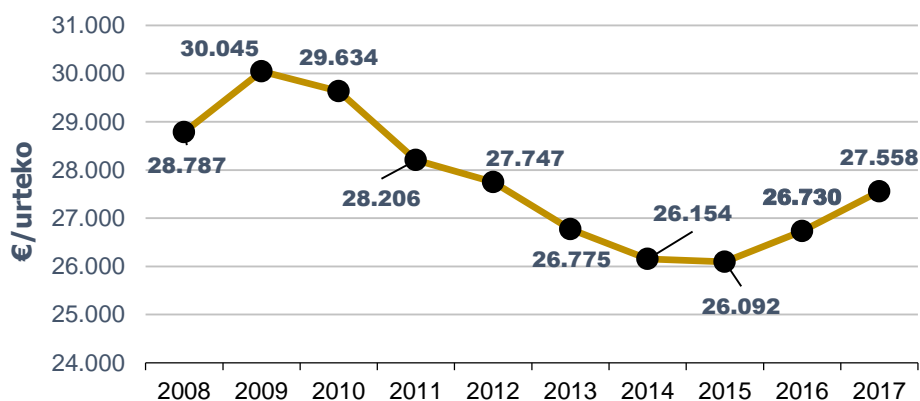
2. grafikoan ikusi daitekeen bezala, 2007.urtean, krisi aurretik, Espainiako (%8) eta Europako (%7) batez besteko langabezia tasa maila berdintsuan kokatzen ziren. 2008. urtearen amaieran, krisialdi ekonomikoa lehertu zen momentutik aurrera, ordea, Espainiako desenplegu tasak etengabe gora jo zuen. 2013. urtean izandako bigarren atzerakadaren ondorioz, esaterako, Espainiak (%26,1) Europako (%10,9) batez besteko maila ia hirukoiztu egin zuen.

2. grafikoa: Europako eta Espainiako desenplegu-tasaren bilakaera



Iturria: Instituto Nacional de Estadística (INE)\*\*; Eurostat

3.grafikoa: Espainiako familien urteko batz besteko errentaren bilakaera



Iturria: Instituto Nacional de Estadística (INE)\*\*\*

Langabeziaren igoeraren ondorioz, Espainiako familien urteko batez besteko errenta maila jaitsi zen. 3. grafikoa islatzen diren datuen arabera, krisialdia azaleratu zen garaitik (2009) 2015. urtera arte bitarteko denbora horretan, familia hauen errentak %13ko beherada jasan zuen. Honek, nolabait, Espainiako herritarren eskuratzeko ahalmena txikiagotu zuen.

Krisiaren eragin sozialei dagokienez, beraz, desenpleguaren hazkuntzak eta familien diru sarreren jaitsierak azken hauek beren kontsumo ohiturak birplanteatzera eta erosketara orduan zuhurtziarekin jokatzera behartu zituen.

### 3.1.2. Erosketa eta kontsumo ohitura aldaketak

3.1.1. puntuan esan bezala, gaur egungo egoera ekonomikoa krisi garaiko lehen urteekin alderatuz gero, Espainia errekonferazio prozesuan dagoela esan daiteke.

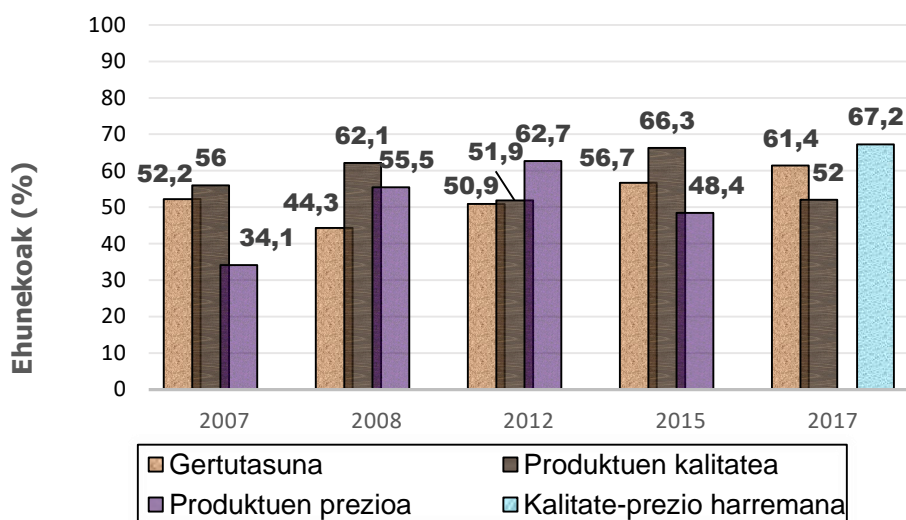
Kontsumitzaileek krisialdi garaian aurrezteko heburuarekin harturiko zenbait neurrik gaur egun ere jarraitzen duten arren, hurrengo aldaketa nagusiak nabaritu

dira: kontsumitzaileen erosketa erabakian prezioak duen garrantzia gutxiagotu da eta elikagai produktuen jatorria eta hauen prezio-kalitate harremanaren garrantzia, aldiz, handiagotu egin da (*Balance de la Distribución y Gran Consumo, 2017*).

4.grafikoak kontsumitzaileek elikagaien erosketa zentroa hautatzeko orduan kontuan hartzen dituzten faktore nagusiak azaltzen ditu.

Bertan ikus daitekeen bezala, *zentroarekiko gertutasuna, produktuen kalitatea, prezio egokiak eta kalitate-prezio harremana* dira 2007-2017.urteetan kontsumitzaileengandik gehien baloratutako aldagai nagusienak.

4 4.grafikoa: Erosketa zentroa hautatzerakoan eragiten duten faktoreak



*Iturria:* Informe del Consumo Alimentario en España (2016);  
Balance de la Distribución y Gran Consumo (2017).  
Elaborazio propioa

<sup>4</sup> **OHARRA:** Gertutasuna, produktuen kalitatea eta produktuen prezioa izan dira 2007, 2008, 2012 eta 2015. urteetan kontsumitzaileengan gehien eragin duten aldagaiak (*Informe del Consumo Alimentario en España, 2016*). 2017.urtean, aldiz, aurreko urteetan aipatutako faktoreez gain, produktuen kalitate-prezio harremana da guztietatik gehien nagusitzen den aldagaia (*Balance de la Distribución y Gran Consumo, 2017*)

Krisialdi aurreko urteetan zehar (2004-2007), *produktuen kalitatea* zen ezaugarririk garrantzitsuena. Hala ere, krisialdia piztu zen urtean (2008), aurrez esan bezala, erosketak egiterako orduan zuhurtziarekin jokatu eta prezioari garrantzia ematen zien kontsumitzaileen portzentajeak 21,4 puntuko hazkundera izan zuen. Era honetara, 2012.urtean, *prezioa* erosketan gehien eragiten zuen faktorea izatera heldu zen.

Gaur egun, aldiz, krisi ekonomikoaren hondarrak nabari diren arren, kontsumitzaileek jada ez die prezioari aurreko urteetan bezalako garrantzirik ematen. Oraindik ere kontutan hartzen den faktoreetako bat den arren, *kalitate-prezio* harreman egokia izatea da garrantzirik handiena jasotzen duen ezaugarria.

Kontsumo ohituren bilakaerari dagokionean, gaur egungo eroslea elikadurak bere osasun zein ongizatearengan duen eraginaz kezkatzen da. Kantar Worldpanel-en azken datuen arabera, lau kontsumitzaileetatik hirui dieta osasuntsu bat jarraitzea gustatzen zaio (*Balance de Distribución y Gran Consumo, 2017*).

**4. irudiak** Kantar Worldpanel datu baseko kontsumo adierazle batzuk azaltzen ditu. Gaur egun egungo kontsumitzaileak oraindik ere prezioa kontuan hartzen duen arren, bere osasunari garrantzi handiagoa ematen dio. Izan ere, erosleen %38 bere osasunarentzako onuragarriak diren produktu horiengatik prezio altuagoa ordaintzeko prest dago.

Horrez gain, gaur egungo kontsumitzaileek bertako produktuekiko lehentasuna dute, bertako produktuak nahiago baitituzte inportaturikoak baino.

#### 4. irudia: Kontsumo ohitura aldaketak



*Iturria:* Balance de la Distribución y Gran Consumo (2017).  
Elaborazio propioa

Beraz, gaur egun, prezioaz gain, elikagaien *kalitatea* edota *jatorria* bezalako ezaugarriak gehiago baloratzen direnez, Espainiako hainbat banakuntza enpresek beren lehia estrategia nolabait aldatu dute: prezio baxuen bidez lehiatzetik desberdintze estrategian oinarritu dira, kalitatezkoak eta bertakoak diren produktu osasungarriak eskainiz, besteak beste.

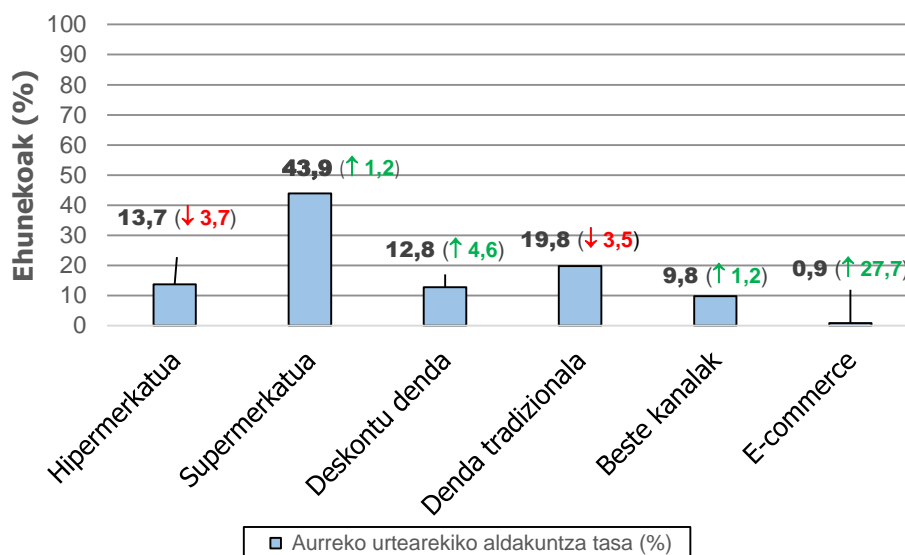
### 3.2. Sektorearearen bilakaera

Espainiako familiek kontsumo produktuetan egindako gastua %1,3 hazi zen 2017. urtean. Hazkuntza hau eskariaren gorakadak (merkatu bolumenaren %1ko hazkuntzak) bultzatu zuen, familiek ordaindutako batz besteko prezioa mantendu egin baitzen (+%0,3) (Kantar Worldpanel, 2018).



*Grupo IFA*<sup>5</sup>-ko zuzendaria den Juan Manuel Moralesen (2017) arabera, ordea, Europa mailan behatzen den joera nagusia elikagaien banakuntza sektoreko kontzentrazio mailaren hazkuntza da, hazkuntza hau Espainian ere espero delarik. Biztanleriaren zaharkitze mailaren ondorioz, kontsumitzaile kopurua murriztu egingo da. "Mehatxu" honek sektoreko enpresa nagusien arteko lehiakortasun maila areagotu du (*Informe Sectorial de la Economía Española, 2017*).

5. grafikoa: Elikagaien gastuaren banaketa kanal desberdinetan



*Iturria:* Informe Sectorial de la Economía Española (2017). Elaborazio propioa

Gaur egungo Espainiako banakuntza sektorearen bilakaera aztertzeke, lehenik eta behin, zeinbait denda formaturen egungo egoera zein den azalduko da. Banakuntza sektorea aztertzeke **5.grafikoa**n islatzen direnez gain, bestelako formatu batzuk ere badaudela jakitun gara: merkatu lokalak eta kontsumo taldeak, besteak

<sup>5</sup> **Grupo IFA:** Jatorri madrildarra duen banakuntza sektoreko enpresa.

beste. Honako hauek produktu lokalak saltzerako orduan Eroskiren lehiakideak kontsideratzen direnez, **5.3.1. atalean** aztertuko dira.

2016. urtean kontsumitzaileek elikagaietan egindako gastuaren jaitziera jasan zuten formatuak *hipermerkatuak* eta *denda tradizionalak* izan ziren, %3,7 eta %3,5-eko jaitzierarekin, hurrenez hurren. Florencio Garcíaren hitzetan (2016), "*hipermerkata, gaur egun, gertutasun dendak, denda espezializatuak edota supermerkatuak nahiago dituzten kontsumitzaileen azken aukera da*". Honela, 2016. urtean, Espainiar kontsumitzaileek bere erosketen %13,7 soilik egin zuten hipermerkatuetan (*Informe Sectorial de la Economía Española, 2017*).

Bestalde, *deskontu dendak* ere, *hard discount*<sup>6</sup> eredutik aldendu eta supermerkatu eredura (*Smart discount*<sup>7</sup>) gerturatu dira, produktu freskoak saldu eta bere dendatan okindegi zein arrandegi sailak ezarriz. Honek guztiak, *deskontu dendatan egindako gastuak %4,6-ko igoera izatea ekarri zuen (Ikus 5. grafikoa)*.

*Supermerkatu* formatuari dagokionez, banaketa kanalik indartsuena dela esan daiteke, elikagaien erosketen %43,9 bertan egiten baitzen 2016. urtean, aurreko urtearekin alderatuz %1,2-ko hazkundera izan zuelarik.

Azken datu aipagarriena *E-commerce* kanalak hartu duen ospea izan da. **5.grafikoa** erreparatuz gero, elikagaiekiko gastu totalaren ehuneko txikia hartzen duen arren, 2016. urtean %27,7-ko hazkundera izan zuela ikus daiteke. Elikagaien "online" erosketak oraindik hedatze prozesuan dagoen arren, dagoeneko hainbat

---

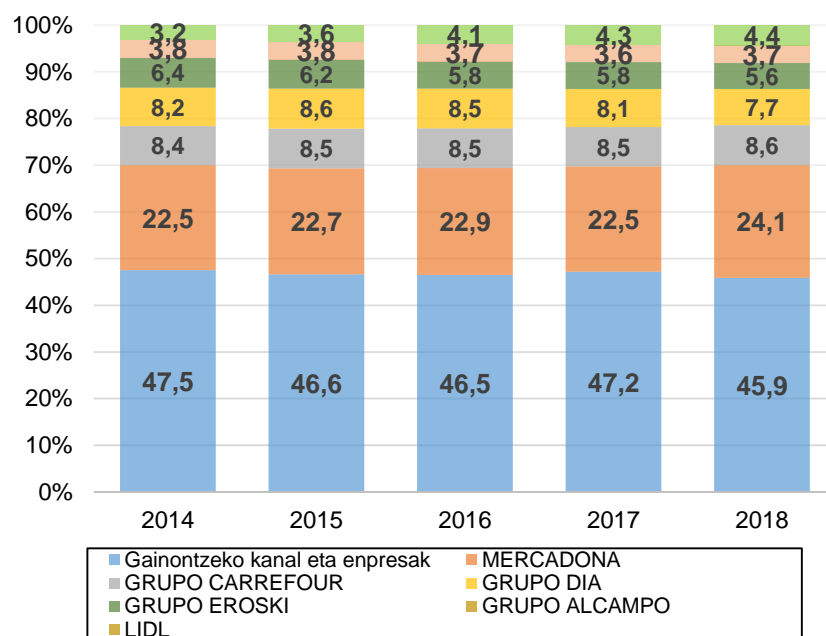
<sup>6</sup> **Hard discount:** Kostu eta prozesuen eraginkortasuna maila optimitatuz, prezio baxuen lidergotzan oinarritutako estrategia.

<sup>7</sup> **Smart discount:** Gaur egungo kontsumitzailearen profilerak gehiago hurbilduz, kalitatea, freskotasuna eta bertako jatorria duten produktuak eskaintzean oinarritzen den estrategia.

enpresek barneratu dute formatu hau bere salmentetara: Carrefour, Mercadona eta Dia-k, esaterako (Informe Sectorial de la Economía Española, 2017).

Denda formatuen bilakaera azaldu ostean, Espainiako banakuntza sektoreko enpresa nagusien azken lau urtetako merkatu kuota aztertuko da hurrengo grafiko honetan (6. grafikoa erreparatu).

6. grafikoa: Espainiako banakuntza sektoreko merkatu kuoten bilakaera



Iturria: Kantar Worldpanel (2017). Elaborazio propioa.

Carrefour eta Alcampo-ri dagokienez, hipermerkatu formatuaren erorketaren ostean, azken lau urteetan beren posizioa mantendu eta indartu ahal izan dute. Lehenak, Express eta Market formatuen bitartez. Bigarrenak, aldiz, bere supermerkatu formatuaren hedakuntzarekin, Mi Alcampo deritzaionarekin (Valero, 2018).

Deskontu denden arira, hazkuntza handiena izan duen enpresa *Lidl* izan da. Florencio Garciaren arabera, "*Lidl banakuntza enpresa bikaina da. Orain dela urte batzuk hard discount kontzeptuarekin loturik zegoen, baina produktu fresko ugari eskeintzen ari denetik, kontsumitzaileen konfidantza irabazten ari da*" (Valero, 2018).

6.grafikoan ikus daitekeen moduan, *Dia*-k merkatuko hirugarren merkatu kuotarik altuena du. Azken honek, bere burua "marka-anitz" modura definitzen du. Honen erakusle, kontsumitzaileen beharrei hobekien egokitzeko helburuarekin, Espainian duen jarduera birrantolatzea erabaki duela, bost negozio lerro ezberdin ezarriz, formatu desberdinekin: Gertutasun dendak (*Dia Market* eta *Dia Maxi*), *La Plaza de Dia* supermerkatuak, zainketa pertsonalari zuzendutako dendak (*Clare*), *Cash&Carry* deskontu dendak eta "online" kanala (EFE, 2017).

*Eroski*-ri dagokionean, gaur egun %5,6-ko merkatu kuota du. Bosgarren atalean ikusiko dugun bezala, abian jarritako "zurekin" lemadun negozio eredu berriaren bidez, bere posizionamendua indartu du Iparraldean, Espainia mailan merkatu kuota galdu duen arren (%-0,2): Euskal Herrian %32,4-ko kuotaren hazkuntza izan du eta Galizian, aldiz, %16,2-koa.

*Mercadona*-ren merkatu kuotak %7,1-eko hazkundera izan duela ikus daiteke, merkatuko mailarik altuena eskuratuz (%24,1). Enpresa honek orain dela urte batzuk martxan jarritako *Caspopdona*<sup>8</sup> proiektuarekin jarraitzen du, non, honen bitartez, nekazaritza kate jasangarria sortu eta bitartekariak ezabatuz, 2020. urtera bitartean bere produktu freskoen kalitatea bermatu nahi den.

---

<sup>8</sup> **Caspopdona:** Mercadona enpresaren kateko bost kideen gogobetetasuna ekartzen duen iraunkortasun eredua da, gizarteari kalitate eta prezio hobereko produktu freskoak eskaintzeko helburua duena.

Azkenik, 2018.urtean sektore honetako %45,9-ko merkatu kuota duten *gainontzeko kanal eta enpresak* daude. Talde honetan nabarmentzen diren enpresa nagusiak *Consum* eta *Aldi* hard discount dendak lirateke, Lidl-en ostean hazkuntza handiena jasan dutenak baitira (*Informe Sectorial de la Economía Española, 2017*). Baina, bestalde, multzo honetan sartuko genituzke denda txikiak edota **5.3.1 atalean** aztertuko diren banaketa kanal laburrak ere.

## **4. Kontsumo lokala**

### **4.1. Kontzeptua**

Aipatu bezala, gaur egungo kontsumitzaileek jarrera zorrotzagoa dute elikagaiak erosterako orduan, hots, produktuen etiketari eta azken hauek beren osasunean zein ingurugiroan izan dezaketen eraginari gehiago erreparatzen diete. *Dragon eta Albergaria-ren (2012)* arabera, elikagaien krisiak, ingurugiroarekiko kezka eta bertako nekazariarekiko laguntza mugimenduek XXI. mende hasieran kontsumo joera berriak azaleratzea bultzatu dute.

Azken urteetan, esaterako, produktu lokalen kontsumoaren gorakada nabarmendu da. Hazkuntza honen arrazoi nagusiak honako bi izan dira: alde batetik, lehen aipatu bezala, elikagaiak erosterako orduan kontsumitzaileen exigentzia maila hazi egin da, eta, beste aldetik, kalitatezkoak, eskuragarriak, jasangarriak eta gertukoak diren elikagaien eskeintza ere indartu egin da.

Era honetara, elikadura produktu lokalak gaur egungo kontsumitzaileen eskakizunetara egokitzen dira, hauek eskatzen duten kalitatea bermatzeaz gain, tokiko ekonomia zein ingurumenarekiko mesedegarriak dira eta (*Cápsula de tendencia*

sectorial, 2011). Honela, berezitasun hauek dituzten produktuengandik kontsumitzailea prezio altuago bat ordaintzeko prest egongo da (Costanigro, Kroll, Thilmany eta Bunning, 2014).

Bertako produktua, nolabait, landu eta ekoiztua izan den eremu geografiko berean merkaturatu eta kontsumitzen dena da (Martinez, Hand, Da Para, Pollack, Ralston, Smith eta Newman, 2010). Eremu geografiko hau neurtzeko bi irizpide jarraitzen dira:

Lehengo irizpideak ekoizpen eta kontsumo lekuen arteko distantzia fisikoa neurtzen du. Hainbat ikerketen arabera, kontsumitzaileek produktu bat lokaltzat hartu dezaten, distantzia honen erradioak 30-50 miliako neurria izan behar du. 100 milia neurtuz gero, esaterako, produktua eskualdekotzat jotzen da (Groves, 2005; Onozaka, Nurse, eta McFadden, 2010).

Bigarren irizpideak, aldiz, eskualdeak, estatuak edota probintziak bezalako muga administibo-politikoak neurtzen ditu. Kontsumitzaileei egindako azterketen emaitzek islatzen dutenez, produktu bat lokaltzat hartuko da eskualde berean ekoiztua izan bada (Groves, 2005). Beste batzuek, ordea, estatua (Darby, Batte, Erst eta Roe, 2008) edota nazioa (Brown, 2003) hartzen dute muga bezala.

Dena den, Lim eta Huk (2016) kontsumitzaileek produktu lokalak hobesterako orduan administraritza eta politika irizpideek distantzia geografikoaren irizpideek baino eragin handiagoa izan dezaketela frogatu zuten.

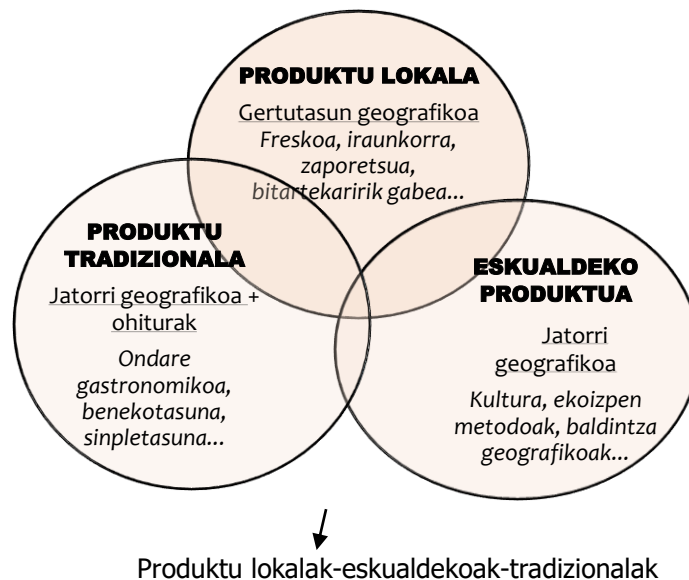
## 4.2. Produktuaren jatorriaren eragina: etnozentrismoa

Produktu lokalaren goraldia dela eta, kontsumitzaileek produktu honekiko duten hautematea aztertzeko interesa gero eta handiagoa da. Hainbat ikerketek, ordea, produktu lokalaren definizio zehatzik ez dagoela adierazi dute (Eriksen, 2013; Renting, Marsden eta Banks, 2003).

Horrez gain, literaturan, produktu lokalari loturiko bi kontzeptu berri azaleratu dira: alde batetik, *eskualdeko produktua*, non, jatorri geografikoak dituen berriazko baldintzei esker, kalitate handiagoa bermatzen duen. Eta, bestalde, aldiz, *produktu tradizionala*, non, berriazkotasun eta herentzia gastronomiko jakin batetik eratorritako metodo bidez ekoizten den (Vanhonacker, Verbeke, Guerrero, Claret, Contel, Scalvedi eta Elipsis, 2010).

Historian zehar, kontzeptu hauek independentetzat hartu diren arren, egun, elkarrekin lotuta doaz hainbat elikadura produktuetan (Fernández-Ferrín eta Bande-Vilela, 2013).

5. irudia: Produktu lokal, eskualdeko eta tradizionalen arteko harremana



Iturria: Fernández- Ferrín eta Bande-Bilela (2013)

5. *irudiak*, nolabait, produktu lokal, eskualdeko eta tradizionalen oinarrizko ezaugarriak islatzen ditu. Hiru kontzeptu hauen berdintasunak erdiko elkargunean islatzen dira. Izan ere, hainbat produktuk eremu lokalean ekoiztu eta kontsumitzeaz gain, jatorri geografiko bereizgarri bat izan dezakete. Bestalde, aurrez esan bezala, produktuen materiala, ekoizpen metodoa edota marketinga benekotasun edota herentzia gastronomiko batetik eratorri daitezke. Era honetara, hainbat produktuk hiru kontzeptuak barneratzen ditu.

Gaur egun, kontsumitzaileen *lokalak*, *eskualdekoak* eta *tradizionalak* diren produktuekiko interesa handiago egin da (Pieniak, Verbeke, Vanhonacker, Guerrero eta Hersleth, 2009), hots, hiru ezaugarri hauek konbinatzen dituzten produktuei balio handiagoa ematen die hiru horiek barneratzen ez dituztenei baino. *Jatorrizko deitura* duten produktuak, esaterako, beren naturaltasuna, zaporea eta kalitatearengandik hautemanak izan ohi dira (Fernández- Ferrín eta Bande-Vilela, 2013).

Bestalde, produktuaren jatorriarekin loturiko kontsumitzaileen sinismen, hautemate eta emozioek, hots, *etnozentrismoak* kontsumitzaileen erosketa erabakian duten eragina aztertzeraz ere bultzatu dituzte hainbat ikerketzaile (San Martín, eta Jimenez, 2010).

Honako kontzeptu hau kontsumo produktuetara aplikatuz gero, etnozentrismoa bestelako jatorria duten produktuen aurrean, tokiko, eskualdeko eta tradizionalak diren produktuekiko lehentasuna da (Fernández- Ferrín eta Bande-Vilela, 2013). Era honetara, zenbait kasutan, kontsumitzaileen *etnozentrismoak* produktu hauen erosketa efektiboan eragina duela azaldu da, baina azken ikerketen arabera, eragin hau ez da beti berdina. Izan ere, desberdintasun garrantzitsuak nabaritu dira, ez soilik ingurumen geografiko bereko produktu kategoriatan ezberdinen artean, baita produktu kategoriatan berdin batentzako ingurumen geografiko desberdinen artean ere.



Ondorioz, etnozentrismoak kontsumitzailearengan duen eragin zuzena oraindik ez dago argi. Honakoa zein den jakiteko, elikadura produktu kategorian jakin batzuk aztertu eta nazioz azpiko mailako analisia egin beharko da.

### **4.3. Produktu lokalak hobesteko faktore eragileak**

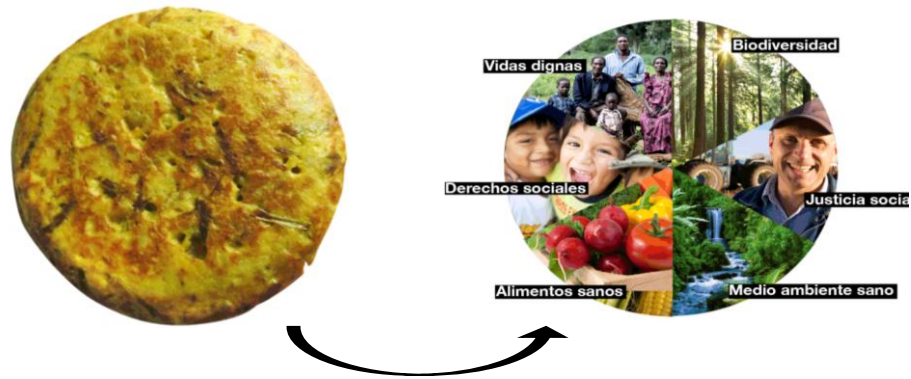
Produktu lokalek kalitate handiagoa bermatzen dute, gainontzeko produktuekin alderatuz gero, freskoagoak, elikagarriagoak eta zapoetsuagoak baitira, besteak beste. 3.1.2. atalean adierazi bezala, gaur egun, kontsumitzaileek elikagaien kalitatea gehiago baloratzen dute. Honako ezaugarri hauek, nolabait, ekoizpen eta kontsumo eremuen arteko gertutasun geografikotik eratortzen dira. Gertutasun honi esker, izan ere, elikagaien heltze maila optimoa lortu eta kontserbagarrien erabilera murrizten da (Galli eta Brunori, 2013; Groves, 2005).

Gertutasun geografiko honi esker, garraio beharra ere murrizten da, honekin batera, ingurumenarekiko babesa sustatuz. Zenbait ikerketek, kontsumo lokalei esker, erregaien zein produktu kimikoen erabilera gutxiagotzen dela islatu dute, berotegi efektuak igorritako gasena, esaterako (Karner, 2010; La Trobe, 2002).

Horrez gain, Lang, Stanton, Qu (2014) eta Martinez et al.-en (2010) arabera, kontsumitzaileek produktu lokalak erostean, dirua beren komunitate barnean mantenduz, nekazari lokalei laguntzen diela sentitzen dute. Era honetara, produktu hauek tokiko ekonomia eta enpleguarengan eragin positiboa dute.

Produktu lokalen arrakasta, tamaina handi batean, marketing kanpainetako sormenaren bidez kontsumitzaileengan eragiten duten emozioen menpe dago (Cápsula de tendencia sectorial, 2011). Kontsumitzailearengan izan dezaken inpaktua azaltzeko, produktu lokalen kontsumoa sustatzeko helburuz *Amigos de La Tierra* elkarteak sorturiko iragarki kanpaina erabiliko da adibidetzat (6. irudia erreparatu).

6. irudia: Produktu lokalen kontsumoa sustatzeko marketing kanpaina



*Es fácil, sólo: "Dale la vuelta"*

9

*Iturria: Elaborazio propioa. Amigos de la Tierra*

Elikadura produktuen eguneroko kontsumoaren atzean, herrialde ezberdinetatik eratorritako hainbat osagarri ezkututzen dira. Osagarri batzuen kontsumoaren atzean dauden ingurugiroarekiko kalteez, ordea, jende asko ez da ohartzen.

Kontsumitzaileak kalte horiez ohartarazteko beraz, aurrez esan bezala, *Amigos de La Tierra* elkarteak 6. irudian ageri den kanpaina jarri zuen martxan. Kanpaina honen muina gure eguneroko elikagaien atzean zer dagoen asmatzea da, eta, honetarako, gure egunerokotasunean ohikoak diren platerak aipatzen dira. Kasu honetan, tortilla adibidetzat hartuta, metafora moduko bat egiten da, tortillari bira emanaz, ingurugiroari egin diezaiokegun kalteaz jabetzeaz gain, errealitatea aldatu baitezakegu kontsumo lokala sostengatuz.

---

<sup>9</sup> **Amigos de La Tierra:** <https://adnstudio.com/campana-de-publicidad-para-promover-el-consumo-de-productos-locales-y-km-0-para-la-ong-amigos-de-la-tierra/>

Izan ere, eskuineko argazkian ikus daitekeen bezala, gure eguneroko erosketen bitartez, hainbat balio susta ditzakegu. Horietako balio garrantzitsuenak azalduko dira hurrengo lerroetan: kontsumo lokalari esker, esaterako, *biodibertsitatea* bultzatzen da, bertako nekazarien negozioa babestuz gero, deforestazioa gelditzen laguntzen baita. Bestalde, km 0-dun elikagaiak kontsumituz, *ingurugiro osasuntsu* baten alde ere egiten da, inportazio zein esportazioari dagokien garraioak sorrarazten duen kutsadura desagertuz. Azkenik, produktu lokalak eskuratuz gero, transgenikoen erabilera ekiditen da. Era honetara, *elikadura onuragarriago* bat jarraituz, gure osasuna zain dezakegu [9].

Atal honetan aipatu berri diren faktoreek gaur egungo kontsumitzaileek produktu lokalak hobestea eragin dute. Izan ere, bosgarren puntuan sakonago aztertuko den Eroski enpresako merkataritza zuzendaria den **Bastida-ren (2018)** arabera, *"kontsumitzailea, orokorrean, gero eta arduratsuagoa da, erosten duenak bere ingurunean zein beregan inpaktu bat duela ohartu da. Bestalde, produktu lokalaz gain, ekoizpen metodo zein jasangarritasunarengatik ere gehiago interesatzen da"*.

## **5. Eroski: analisi estrategikoa**

### **5.1. Sarrera**

Lan honen helburu nagusia bertako produktuek gaur egungo enpresen Lehia Abantaila Iraunkorrean zein eragin edo paper duten jakitea da. Aurrez ikusi bezala, azken urteotan kontsumo patroia edota ohiturak aldatu egin dira eta gaur egungo kontsumitzaileek jarrera arduratsuago bat dute elikagaiak erosi eta kontsumitzerako orduan. Ondorioz, hainbat banaketa enpresek egungo kontsumo eredu berrietara egokitzeko helburuarekin, euren lehia estrategia aldatu dute, estrategia horietan produktu lokalek garrantzi esanguratsua izanik.

Estrategia errotik aldatu duten enpresetako bat Eroski izan da. Izan ere, *Bastida-ren (2018) hitzetan, "jatorri euskalduna duen banaketa enpresa honek kostu baxuen bidez lehiatzen desberdintze estrategia eratzera pasatu zen 2012-2016. urtetako plan estrategikoan. 2017. urtetik aurrera, produktu lokala enpresa honen merkataritza posizionamendu berriaren ardatzetako bat izatera heldu da, beste hainbatekin batera".* Ondorioz, bertako produktuek enpresa honen estrategia berriaren eragina zehazteko helburuarekin, atal honetan Eroski enpresa ikuspuntu estrategikotik aztertuko da.

### **5.2. Lehia Abantaila Iraunkorraren bilakaera**

Krisialdiaren aurretik, Eroski hedatze estrategia jarraitu zuen, ahalik eta kontsumitzaile kopuru handiengana iristea baitzen honen helburu nagusia. Egungo merkataritza zuzendaria den *Bastida-ren (2018) hitzetan* "2000 eta 2008. urte bitartean Eroski-ren desio bakarra estatuko inguru guztietan presentzia izatea zen. Horretarako, denda berriak erosi edota zabaldu besterik ez genuen egiten, enpresa azkar haz zedin".

Hazkuntza prozesu honetarako, Eroskik kostu baxuen estrategia hautatu zuen. Bastidaren arabera, prozesu hau erabat eraginkorra izan behar zen, hots, enpresa bat hazteko bide bakarra guztia zentralizatzea baitzen. Honetarako, saltoki eredu zein produktu aukera berdinak ezartzea ezinbestekoa da, kostuak minimizatu ahal izateko.

**Bastida-k (2018)** azaldu bezala, krisi ekonomikoaren garaian, Eroski-ren zorpetze maila oso altua zen. Ondorioz, egoera horri aurre egiteko helburuarekin desinbertsio prozesu bat jarraitzea erabaki zen, errentagarritasun gutxien zuten denda guztiak salduz.

Behin atzeraldi ekonomikoaren urteak igaro ondoren, Eroskik kontsumitzaileei balio gehigarri bat eskaintzea erabaki zuen. Honela, 2012-2016. urteko plan estrategikoan bere estrategia berria definitu zuen: "Eroski zurekin", non, bere lehia abantaila iraunkorra kostu baxuetan oinarritzetik desberdintasunean oinarritzera pasatu zen.

Hurrengo ataletan, strategiaren aldakuntza prozesua azalduko da, lehia estrategia ezberdinetan ezarritako ekintza nagusiak aipatuz. Horrez gain, egungo desberdintze strategiaren berezitasun nagusiak azalduko dira.

### **5.2.1. Posizionamendu estrategikoa I: kostuetan lidergotza**

2000. urtean, Eroskik ia 421 milioi €-tako inbertsioa eginez, Espainiako banakuntza sektoreko marka hautsi zuen. Inbertsio honen bitartez, merkataritza zentro eta supermerkatu berriak zabaldu zituen, lehiakideekiko bolumena eta espazioa irabazteko helburuz (**Etxeberri, 2000**).

Hasiera batean, Eroskiren lehia estrategia hazkunde eta kostu baxuetan oinarritzen zen. 2000 eta 2008. urte artean, aurrez esan bezala, bere helburu nagusia

denda berriak zabaldu eta erostea besterik ez zen, hori baitzen denbora laburrean hazi eta publikoaren gehiengora iristeko modu bakarra.

Hazkuntza prozesu honetarako, Eroskik kostu baxuen estrategia hautatu zuen, honek guztia zentralizatu eta saltoki guztietan formatu bera ezartzea eskatzen zuelarik. Bastida-ren (2018) hitzetan, *"Guztia zentralizatuz soilik hazi zaitezke, noski, prozesu oso eraginkorra izan behar baita: denda eredu berdina, produktu aukera berdina..."* azaltzen du.

2007. urtean, Eroskik Caprabo hipermerkatuaren %75 erosi zuen 1.125 milioi €-ren truke, garai haietan denda formaturik eraginkorrena baitzen (Bolinches, 2016). Espainiara krisi ekonomikoa iritsi zenerako, ondorioz, Eroskiren zorpetzea oso altua zen, krisi garaian 3.800 milioi € gainditu zituelarik (Grados, 2016).

Markaideren (2016) arabera, Caprabo ez zen momenturik egokienean erosi, krisi aurretik izan baitzen. Hala eta guztiz ere, ez da erosketa hortaz inolaz damutzen. Bastidaren (2018) arabera, Caprabo erosketa ona izan zen, bere garaian eta gaur egun ere diru asko irabazi eta Eroski taldeari ekarpen handia egiten baitio. *"Agian, arazo nagusia Eroskik garai hartan zuen egitura ekonomiko eta finantzarioa izan zen"* dio Markaidek (2016) (Grados, 2016).

Krisialdi garaian ordea, hots, 2008. urtean, ordurarte kontsumitzaileen gustukoena zen hipermerkatu formatua indarra galtzen hasi zen eta supermerkatuak, aldiz, merkatu kuota irabazi zuen (Bolinches, 2016). Ondorioz, zorrak kitatzeko helburuz, Eroskik emaitza arazotsuak ematen zituzten aktiboak saltzea erabaki eta desinbertsio prozesuari hasiera eman zion: *"Espainia hegoaldeko supermerkatuak Dia-ri saldu genizkion eta hipermerkatuak, aldiz, Carrefour-i"* azaltzen du Bastidak (2018).

Bestalde, aipagarria da, nahiz eta enpresa batek desberdintze estrategia hautatu, bere kostu egiturak kontrolatzen jarraitzen duela. Honen erakusle, 2013. urtean, jada desberdintze estrategia izan arren, Eroskik bere balio katearen hobekuntzaren bidez lorturiko barne eraginkortasuna merkataritza politika berri bat ezarriz islatu zuen, prezio baxuarena, hain zuzen. Era honetara, kontsumitzaileekin zuen aurrezpen konpromisoa garatuz, 2.000 produktu baino gehiagoren prezioaren jaitziera iraunkorra ezarri zuen (7. irudia).

Bestalde, krisi garaian prezioarekiko lehiakortasun handia irabazi zuen, "Eroski Basic" (8. irudia) produktu zuriaren gama berria merkaturatuz, hauek saltokiko preziorik baxuena baitzeramaten (Tu Lankide, 2013).

7. irudia: Prezioen jaitziera



Iturria: Tu Lankide (Eroski) <sup>10</sup>

8. irudia: "Eroski Basic" produktuak



Hurrengo atalean aztertuko den bezala, 2012-2016. urteetako plan estrategikoan, definizio estrategiko berri bat ezarri zen. Enpresa baten estrategia aldaketak dakarren arazo nagusia Bastida-ren (2018) arabera, denboraren beharra da. "Gainontzekoa enpresaren eboluzio naturala da, baina gurea bezalako enpresa handi batek estrategia bat zehazten duen momentutik aldaketa hori hainbat salmenta

---

<sup>10</sup> **Oharra:** Gainontzeko irudien iturriak "Irudien bibliografia" atalean islatu dira.

*puntutan islatzea oso prozesu luzea da*” azaltzen du. Beraz, arazo nagusiena estrategia aldaketa hori, lehenik, enpresa barnean islatu eta, ondoren, kontsumitzaileei balio hori helarazterainoko denbora da.

### **5.2.2. Posizionamendu estrategikoa II: desberdintzea**

2012-2016.urteetako plan estrategikoan, beraz, “Eroski zurekin” leloa sortu zen, zeinak, Eroskiren estrategia berria islatzen duen. Lehia estrategia hau desberdintzean oinarritzen da, eta 2.2. atalean azaldu bezala, kontsumitzaileei produktu zein zerbitzu bereizgarri bat eskeintzean datza. Bastida-ren (2018) hitzetan, *“bagenekien merkatuan bakarra, oso gurea eta desberdina zen aukera bat eskeintzeko beharra genuela. Prezio eta kostuetan oinarritutako aukera batek ez liguke inoiz merkatuan bereiziko eta, horrez gain, ez zetorren enpresaren filosofiarekin bat”*.

#### **5.2.2.1. Ardatz bereizgarriak**

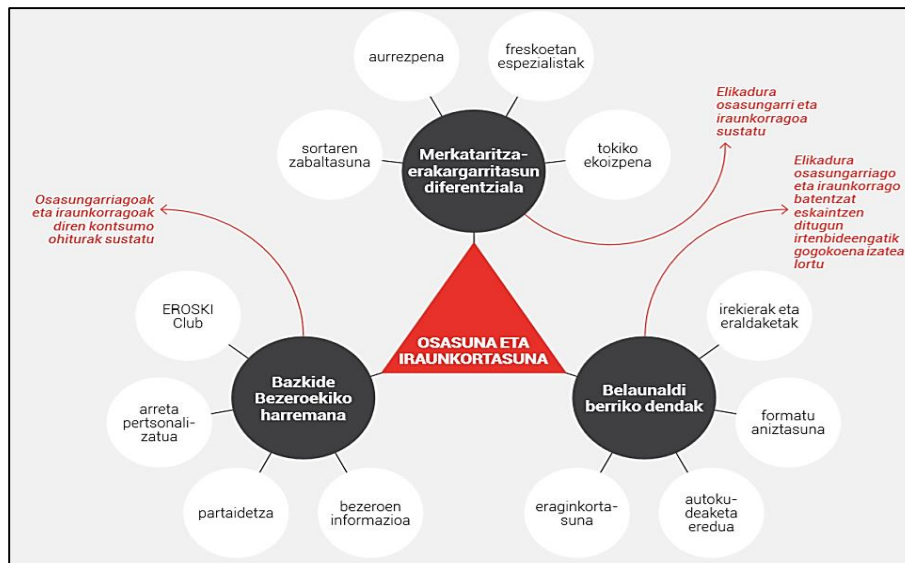
2017.urtean martxan jarritako ziklo estrategiko berri honetan, *osasuna* eta *iraunkortasuna* dira enpresaren oinarri nagusiak (Markaide, 2017) <sup>11</sup>. Izan ere, gizarte hobeko bat sortzeko helburuarekin, garapen iraunkor eta ingurumenarekiko errespetuaren alde egiten duten jokabideak zein kontsumo ohitura osasungarriak sustatzeko lan egiten du Eroskik.

---

<sup>11</sup> **Markaide, A. (2017):** <https://memoria.eroski.es/eu/lehendakaria>



## 9. irudia: Eroski-ren desberdintze estrategiaren ardatz nagusiak



Bastida-ren (2017) arabera, desberdintze estrategia honen garapena, "zurekin" merkataritza ereduaren ardatz nagusiak indartu eta muturreraino eramatean oinarritzen da: *merkataritza proposamen erakargarriak\**, *Bazkide-Bezeroekiko harremana\*\** eta *azken belaunaldiko denda eraginkorrak\*\*\**, hain zuzen ere (9. irudia erreparatu).

### Merkataritza erakargarritasun diferentziala

Produktu freskoen espezializazioa, produktu sorten ugaritasuna eta tokiko produktuengatik apustua nabarmentzen dira. Azken hauen bidez, kontsumo iraunkor eta aurrezpena sustatzeaz gain, elikadura osasuntsu baten alde egiten da.

Freskoen espezializazioaren barnean, Eroskik merkaturatzen duen markari "Eroski Natur" deritzaio. Jatorri Deitura Babestu (J.D.B) eta Adierazpen Geografiko Babestudun (A.G.B) produktuen alde eginez, Eroskik kalitate, segurtasun eta zaporea bermatzen du. "Eremu bakoitzeko haragiak bere ezaugarriak ditu, baina guztiek dute

*ezaugarri bera: tokiko ekoizleetatik datoz, inguruko larreetan bazkatzen dute eta tradiziozko abeltzaintzari jarraikiz hazi dira. Zalantzarik gabe, horrek guztiak eragina du zaporean” azaltzen du Natur behi-haragiaren erosketa arduraduna den Aurre-k (2018) <sup>12</sup>.*

Produktu sorten ugaritasunari dagokionez, bezeroei produktu fresko eta bertakoen eskeintza zabaltzeko helburuarekin, 2017. urtean Eroskik 381 produktu berri sortu zituen *Sannia*, *Basic*, *Seleqtia*, *Natur* eta *Belle* berariazko marken izenpetan eta produktuen balio nutrizionala hobetzek, eta baita 89 erreferentzien osagaiak birformulatu ere. Horrez gain, Eroski produktu ekologiko zein dietetikoaren eskaintzari garrantzi handiagoa ematen ari zaio.

Aurrez aipatu bezala, kontsumo iraunkorraz gain, aurrezpena ere sustatzen du Eroskik. Honen erakusle, familien aurrezpen-ahalmena areagotzeko hainbat ekimen jarri ditu martxan. 7.000 produkturi prezioa jaitsiz, esaterako, Eroskik familiei transferitutako aurrezpena 260 milioi eurokoa izan da.

### *Belaunaldi berriko dendak*

Merkataritza-sareko zuzendari nagusiaren arabera, denda bezero eta enpresaren arteko harremanaren muina da nolabait, hauekin zuzenean erlazionatzeko tokia baita.

Ondorioz, azken lau urteetan, esaterako, 300 milioi euro baino gehiagoko inbertsioa eginez, Eroskik belaunaldi berriko 600 saltoki birmoldatu ditu, hots,

---

<sup>12</sup> **Aurre, O. (2018):** <https://www.eroski.es/nuestras-marcas/eroski-natur/>

merkataritza sarearen %40, bezeroek ahalik eta erosketa esperientziarik hoberena izan dezaten.

Eraldatutako denda gehienak estatuko iparraldean kokatzen da, bertan baitute salmenta kopururik altuena. Bastida-ren (2018) hitzetan, *"kuotaren gehiengoa iparraldean kokatzen da. Eroski Balear irletatik Galiziaraino hedatua dago eta perimetro hori da guretzat indartsuena"*.

Saltoki berrien irekiera eta eraldaketa bidez, Eroski dendak lehiakorragoak eta erakargarriagoak dira (10. irudia erreparatu), eraldaketa hauetarako 1.155 lanpostu berri sortu direlarik.

10. irudia: Denda formatuaren berrikuntza



Bestalde, bezeroei kanal anitzeko esperientzia ere eskaintzen die Eroskik. Izan ere, bere online denda berritu eta zerbitzu berriak garatu ditu, non, honi esker, "urteko webshop" onenaren saria eskuratu duen.

Online erosketa horietarako, Eroskik *"Click & Collect"* eta *"Click & Drive"* "bilketa guneak garatzen jarraitu du. Honela, bezeroen ahalegina minimizatuz, azken hauek online egindako erosketak autotik irten gabe edota oinez etxera bidean jaso ditzakete (11. eta 12. irudiak erreparatu). 2017.urte amaieran, 49 bilketa gune zeuden, horietatik 18 Click & Drive modalitateari zegozkionak eta 31, aldiz, Click & Collect modalitateari egokitutakoak.

11. irudia: "Click & Drive" modalitatea



12. irudia: "Click & Collect" modalitatea



Bazkide- Bezeroekiko harremana

"Eroski zurekin" izenak berak dioen moduan, kontsumitzaileak erakundearen estrategiaren erdigunean kokatzen dira. Marketin zuzendaria den Ugarte-ren <sup>13</sup> arabera, bezeroen beharretara egokituz, aurrezpen eta bizi ohitura osasungarriak sustatzen dira.

Bezeroekiko harreman estua izateko,

Eroskik "Eroski Club" fideltasun programa berrizatu eta eraldatzen jarraitzen du. Bezeroei aurrezpen aukera berriak emateko helburuz, esaterako, "Eroski

13. irudia: "Eroski Club Oro" txartela



Club Oro"(13. irudia) txartela sortu da. Honen bitartez, bezeroak enpresaren bazkide bilakatzen dira, non, kuota bat ordaintzearen truke, erosketa guztietan %4 aurrezteko aukera duten.

"Eroski Club Master Card" (14.

14. irudia: "Eroski Club Master Card" txartela

irudia) txartelaren bidez, aldiz, Eroskitik kanpo egindako erosketa %1 aurrezpen bihurtzen du, kantitate hori "Eroski Club" txartelean sartzen delarik.



<sup>13</sup> Ugarte, E. (2017): [Bideoa]. <https://memoria.eroski.es/>

**Bastida-k (2018)** esan bezala, orain ez da bezeroez soilik hitz egiten, bazkideez baizik. Gaur egun, hilero kuota jakin bat ordaintzen ari diren eta Eroskirengandik oso gertu dauden hiru milioi bazkide baino gehiago daude. *"Behin zure bezeroak soilik saltokietatik igarotzen diren horiek direla esateari uzten diozunean, elkarren arteko harremana erabat adatzen da"* azaltzen du.

Bezeroari eskaintzen zaion aurrezpenaz gain, bezeroarekiko arreta gero eta pertsonalatuagoa izanik, bere partaidetza ere sustatzen da. Honi esker, 2017. urtean, seigarren urtez jarraian, Eroskik bezeroarekiko arreta zerbitzu hoberenaren saria irabazi zuen, 423.715 kontsulta erantzun zituelarik <sup>14</sup>.

Bestalde, *"Eroski Consumer"* aldizkariaren edota *"Consumer.es"* webgunearen bitartez, Eroskik ohitura osasungarriagoak eta iraunkorragoak sustatzeko informazioa eskaintzen du.

Aurrez aipaturiko merkataritza erakargarritasun diferentzial, belaunaldi berriko dendak eta eta bazkide-bezeroekiko harremanaren bidez desberdintzen da Eroski gainontzeko banakuntza enpresengandik. Egun, merkatu kuota handiena duen Mercadonaren sarrerak, esaterako, nolabaiteko eragina izan duen arren, eragin hau ez da nabarmena izan, Eroskik gaur egun dituen ardatz diferentzial indartsu horiei esker, hain zuzen ere.

**Bastida-ren (2018)** arabera, Mercadonaren sarrerak hain eragin txikia izatearen arrazoi nagusia *"Eroskik tokiko eta tradizionalak diren produktuengatik egin duen apustua izan da. Izan ere, lehen Eroskira etortzen ziren hainbat bezero agian gaur egun Mercadonara joaten hasi dira, baina, beste aldetik, lehen merkatu tradizionalera joaten ziren bezeroak agian guregana etortzen dira"*.

---

<sup>14</sup> **Eroskiren memoria (2017, 24.orr):** [https://memoria.eroski.es/wp-content/uploads/2018/06/Memoria\\_Eroski\\_2017.pdf](https://memoria.eroski.es/wp-content/uploads/2018/06/Memoria_Eroski_2017.pdf)

### 5.2.2.2. Tokiko produktuekiko apustua

Aurrez esan bezala, kontsumitzaileek gero eta erosketa jarrera arduratsuagoa dute, erosten dutenak beren ingurunean zein beren osasunean eragiten dutela ohartu baitira. Horrez gain, ekoizpen metodo eta iraunkortasunarengandik ere gehiago interesatzen dira. Joera hau ikusita, Eroskik "Zurekin" merkataritza eredu berriaren bitartez, elikadura osasuntsu eta iraunkortasuna sustatuz, tokiko produktuekiko apustu egiten du.

Eroskik, "*Elikatu gehien maite duzuna*" lelopeko kanpainaren bitartez, esaterako, produktu lokalaren kontsumoak eskaintzen dituen abantaila personal zein orokorrak islatzen ditu Eroskik (El Diario Vasco, 2017). Azken honen hitzetan, "*bertako produktuak aukeratuz, etxekoei jaten eman baino gehiago egiten da. Inguruko gauza guztien etorkizuna ere elikatzen da, tradizioak eta kultura mantentzen lagunduz eta bertako ekoizleak sostengatuz*". Izan ere, produktu bakoitzaren atzean, tradizioa, lehengaien eta pertsonen lan egiteko moduaren zaintza daude.

Bastida-ren (2018) arabera, Eroskik produktu lokalak hautatzeko unean, autonomia erkidego bakoitzean zer nolako ekoizpena duten begiratzen du, ondoren ekoizpen maila altua duten produktu horiengatik apustu egin eta tokiko ekonomia sostengatuz. "*Guretzat oso garrantzitsua da lehenengo sektorea babestea. Hau ez da soilik bezeroei hemengo produktuak eskeintzea, baizik eta lurralde bakoitzeko lehen sektoreak gurengandiko laguntza jasotzen duela sentitzea*" azaltzen du.

Euskal Herrian, esaterako, arraina, esnea, arrautzak, haragia eta barazkiak dira gehien ekoizten diren produktuak. Eroskik, beraz, "*Eroski Natur*" izenpean, tokiko produktu hauen balioa nabarmentzen du.

Halaber, 300 euskal ekoizle baino gehiagotatik eratorritako 2.000 produktu baino gehiago merkaturatzen ditu eta bertakoak diren 1.900 hornitzailekin elkarlanean arituz, urtean 602 milioi eurotako balioko erosketa egiten die (Euskadi.eus, 2018).

### Arraina

Eroskik itsasoarekiko eta bertako espezien mantenuarekiko arrantza arduratsu baten alde egiten du. Horregatik, Eroskik hautatutako produktuek trazabilitate ikuskapenak eta tamaina minimoak gainditu behar dituzte (Heraldo, 2018).

“Eroski Natur” arrainen erosketa arduraduna den Azkona-ren (2018) arabera, hauek erosterako orduan, freskotasuna da gehien begiratzen den ezaugarria, beti ere harrapaketako freskoenak hautatzen direlarik. Bestalde, tamaina ere berezitasun garrantzitsua da. Eroskik hegaluzearekiko ezarritako tamaina, esaterako, 7 kg-tik gorakoa da.

Azkona-ren (2018) hitzetan, *"arrain hauen berezitasun nagusien artean, arrantza orduko trebetasuna nabarmentzen da. Izan ere, amua erabiltzen da, non, arrantzarako bide jasangarriagoa izanik, ingurugiroarekiko talka txikiagoa da"* Bestalde, jatorri ospetsuenetatik eratoritzeaz gain, denbora epe motzean iristen da. Honek, zaporeari dagokionean, gainontzeko markekiko desberdintzen du (Heraldo, 2018).

Horrez gain, Eroski *MSC*<sup>15</sup> ziurtagiria lortu duen Espainiako lehen banaketa enpresa izan da. Egiaztagiri hau daramaten “Eroski Natur” izenpeko produktuak “Skrei” bakailaoa, hegaluzea eta Kantabriar antxoa dira, besteak beste. Alberto

---

<sup>15</sup> **MSC:** Marine Stewardship Council.

Garazo-ren (2018) hitzetan, "ziurtagiri hau garrantzitsua da bi arrazoiengatik: lehenik eta behin, hegaluzea osasuntsua dela eta, bestalde, arrain hauek arrantzatzen dituzten itsasontziak itsas ekosistemarekiko talka minimizatzen ari direla egiaztatzen baitu".

Era honetara, "tokiko ekoizleen alde apustu eginez, garraioarengandik eratorritako ingurumen talka murrizten da, produktua kontsumituko den lekutik gertu egiten baita erosketa. Bestalde, Eroskik jarduten duen ingurune sozialeko garapen ekonomikoaren alde ere egiten da" (Azkona eta Garazo, 2018).

15. irudia: "Eroski Natur" antxoa



16. irudia: "Eroski Natur" hegaluzea



17. irudia: "Eroski Natur" Skrei bakailaoa





## Arrautzak

"Kontsumo jarrera arduratsuekin konprometituak gaude. Era honetara, animaliangandik eratorritako produktuetan, animalien ongizatea gure hornitzaileei eskatzen diegun baldintza nagusietako bat da" azaltzen du Eroskiko Osasun eta Iraunkortasuneko zuzendaria den Alejandro Martinezek (Food retail, 2018).

Izan ere, Bastidak (2018) adierazi bezala, kontsumitzailea gero eta gehiago kezkatzen da ekoizpen metodoez, bere buruari oiloak nola hazten diren galdetzen baitio, besteak beste.

18. irudia: "Eroski Natur" arrautzak

Horregatik, Eroski bertako hornitzaileekin elkarlanean dabil kaiolaz kanpoko hegaztien hazkuntzatik eratorritako arrautzen eskaintza ugaritzeko helburuarekin. Halaber, Eroskiren arabera, karioletan hazitako oiloen arrautzen eskaintza desagertua izango da hurrengo bost urteetan (Food retail, 2018).



"Eroski Natur" izenpean merkaturatutako arrautzei, esaterako, *basoko arrautzak*<sup>16</sup> deritzaie.

Astorkitza-ren (2018) arabera, arrautza hauek gainontzekoekin alderatuz gero, kolore eta testura ezberdina dute, landan bizi diren oiloak baitira. Hauek kalitate hobereko artoa jateaz gain, lo asko egiten dute, eta honek eurek ekoizten dituzten arrautzetan eragina du.

Produktu honen berezitasun nagusia bere freskotasuna da. Eroskiko arrautzen erosketa arduraduna den Morenok (2018) azaldutakoaren gisara, euskal

---

<sup>16</sup> **Basoko arrautzak:** Eremu ireki batera sarbidea duten oiloengandik eratorritako arrautzak dira. Lursail hauetan askatasunean mugitzeko aukera dute, non mokokatu edota aztarrikatu dezaketen. Honako oilo hauek "Oilo zoriontsuak" izenez ere ezagutzen zaie.

baserri hauetako oiloek arrautzak jartzen dituzten egun berean jaso eta goizalderako saltoki gune ezberdinetan banatzen dira. "*Stock 0-rekin egiten dugu lan, horregatik dira "Eroski Natur"-eko arrautzak hain freskoak*" azaltzen du.

Era honetara, arrautza hauek erosten dituen kontsumitzailea bertakoa eta jasagarria den produktua erosteaz gain, animalien ongizatearengatik egiten du apustu (Astorkitza eta Moreno, 2018).

### Barazkiak

"Eroski Natur" barazkiak bertakoak, freskoak eta inguruko baserriarrek tradizioa jarraituz hazitako produktuak dira, ugaza, tomatea, pipermina eta piperra, besteak beste. Cristobal-en (2018) arabera, barazki hauen zaporearen gakoa beren heltze eta freskotasun puntu aproposenean bilduak izatea da.

Bestalde, Telloren (2018) hitzetan, "inguruan ditugun lurrek eta hezetasun mailak ere zapore eta testura gehitzen laguntzen die, produktu bera beste lurretan haziz seguruenik lortuko ez litzatekena".

Horrez gain, *Global Gap* eta *Ekoizpen Integratuaren* iraunkortasun ziurtagiriak dituztela azaltzen du Alberrok (2018). Honako hauek produktuak ingurugiroarekiko talka murriztuz eta ingurunearen garapena bultzatuz ekoiztuak izan direla adierazten dute. Izan ere, lehengo ekoizpen ohitura zaharrak berreskuratu eta pestizidak alde batera uzten dira, ekoizpen integratuaren alde eginez.

Horretarako, Lekerikaren (2017) hitzetan, "*borroka biologikoa erabiltzen dugu batik bat, hau da, harrapakari naturalez baliatzen gara gure barazkietan arki daitezken izurriekin bukatzeko*" (Alberro, Lekerika eta Tello, 2017).

Azkenik, aurrez esan bezala, "Eroski Natur"-en bitartez, Jatorri Deitura Babestu (J.D.B) eta Adierazpen Geografiko Babestudun (A.G.B) produktuen alde apustu eginez, Eroskik kalitatea eta baserriko baliabideen garapena bermatzen du.

*"Hemengo produktua erosiz gero, lehenengo sektorea bermatzen da. Ekonomia zirkularra da, denon arteko lankidetzeta bat"* azaltzen du Joana Tellok (2018).

19. irudia: "Eroski Natur" barazkiak



### Haragia

2017. urtean zehar, gama lokalaren salmentaren igoera %12koa izan da haragikien kasuan. Atal honetan, Eroskik *Eusko Label* ziurtagiriaren emaitza den Hazi Fundazioarekin eta *Ekain* markarekin jarduten

duen Harakai-Urkaiko kooperatibarekin zehaztutako hitzarmenak nabarmentzen dira.

Adostasun hauen helburu nagusia , alde batetik, *Euskal Okela A.G.B* <sup>17</sup>

20. irudia: "Eroski Natur" behi -haragia



ziurtagiria duten "Eroski Natur" (20. irudia) haragikien eta, bestalde, "Eroski Seleqtia"

---

<sup>17</sup> **Euskal Okela A.G.B:** Euskal baserrietan jaio eta ardura handiz hazitako animaliangandik eratorritako haragiari deritzo. Euskal Okela, gainera, Eusko Label ikurrarekin ziurtatua dago. Honek, nolabait, jatorri, osasun eta kalitatearekin loturiko baldintza guztiak betetzen dituela adierazten du.

(21. irudia) markari erantsitako haragiki berrien sustapen eta merkaturatzea bultzatzea izan da, hain zuzen ere.

21. irudia: "Eroski Seleqtia" haragia

"Eroski Seleqtia" markako haragiki berri hauek Harakai Kooperatibaren "Baserria km 0" adierazgarriarengatik ezagutzen dira. Bereizgarri honek salgaiak ibilbide luzea egitea edota garraio batetik bestera igarotzea ekiditen duela adierazten du, era honetara, ingurumenarekiko kutsaketa murrizuz.



Produktu hauen kalitatea Basque Culinary Center-eko (B.C.C.) adituek baieztatu dute. Era honetara, Eroskik bere gama altuko produktuen bikaintasuna bermatzen du (Financial food, 2018)

*Bastida-ren (2018) hitzetan, "Eroski tokian tokiko produktuen alde egiten ari den lana oso onuragarria da ekoizleentzat, zeren eta beren bizimoduari eta lanari eusteko modua ematen baitie. Ekoizleekin batera, kontsumitzailea da onuradun nagusia, ez bakarrik lurraldea zainduta ikusten duelako, baizik eta abelgorriaren kalitate handia ziurtatzen duelako, baita horrekin batera prezio merkea, jatorria eta egiazkotasuna erabat ziurtatua egoteak ematen duen lasaitasunagatik ere"* (Prentsa oharra, Eroski <sup>18</sup> ).

Horrez gain, Eroskik 22 ganaduzaleez osatzen den Euskal Herriko Untxizainen Federazioarekin zehaztutako akordioaren bidez, "Euskal Untxia" merkaturatzen ere hasi da "Eroski Natur" markapean (Tu Lankide, 2018), hauen ekoizleek lokala,

---

<sup>18</sup> **Prentsa oharra, Eroski:** <https://www.eroskicorporativo.es/eroski-redobla-su-apuesta-por-la-sostenibilidad-e-incorpora-una-nueva-gama-de-vacuno-de-origen-vasco>

kalitatezkoa eta ingurugiroarekiko begirunetsua den produktua lortu ahal izateko hazkuntza modu eta kontrolak ezartzen dituztelarik (Agrodigital.com, 2017).

Halaber, 2013. urteaz geroztik, Eroskiko harategiaren saileko produktu lokalen salmenta bikoiztu egin da (Tu Lankide, 2018).

22. irudia: Eroski esnearen komunikazio kartela

### Esnea

Eroski eta familia tradizioko abeltzaintzako 30 ustiategi txiki baino gehiago biltzen dituen Karrantza Harana, S.A.T<sup>19</sup>ren arteko akordioaren bitartez, Eroskik bere markapean, Euskal Herriko baserrietan ekoiztutako esnea merkaturatzen du bere hiru bertsioetan: osoa, erdigaingabetua eta gaingabetua (22.irudia) (Larrakoetxea, 2016).



Merkaturatutako esne sorta honek PLS<sup>20</sup> zigilua darama, hots, esneki jasangarriaren ziurtagiria. Crespo-ren (2016)<sup>21</sup> hitzetan "*Behiak frisiar arrazakoak dira, betidanik ezagutu diren esne-behiak, hain zuzen ere. Baina esnearen kalitatea bermatzen dutenak hemengo larre berdeak dira. Izan ere, gure klimak zerbait ona izan behar zuen*".

Bestalde, Beatriz Santosen (2016) arabera, "*bai esnearen jatorri euskalduna eta baita kontsumitzailearengana iristeko trazabilitatea ere produktuaren kalitateari erantsitako bermea dira. Honek kontsumitzaileari, nolabait, lurralde bati loturiko*

---

<sup>19</sup> S.A.T.: Sociedad Agraria de Transformación.

<sup>20</sup> P.L.S.: Producto Lácteo Sostenible.

<sup>21</sup> Crespo, M. [Bideoa] <https://www.eroski.es/eu/euskadiko-esnea/>

*produktu bat erosten eta, ondorioz, lehen sektorea babesten ari dela erakusten dio”*

(Deia, 2016).

23. irudia: Eroski esnearen hiru aukerak



#### 5.2.2.1. atalean aipaturiko

Eroskiren belaunaldi berriko dendei dagokienez, produktu lokalekiko egindako apustuaren arira, saltokietako esne eskaintzaren

kokapena aldatu egin da. Izan ere, bertako esnearen eskaintza guztia multzo berean bilduz kontsumitzaileak errazago identifikatuko du (Deia, 2016).

### 5.3. Produktu lokalen salmenta

3.2. atalean azertu bezala, gaur egungo elikagaien banakuntza sektoreko menderatzaile nagusiak supermerkatuak bezalako banaketa kanal handiak dira. Hala ere, kontsumitzaile batzuek tokiko produktuak eskuratzeko orduan, bestelako kanal laburrak bilatzen dituzte, aurrerago azalduko diren arrazoi ezberdinengatik.

Kanal hauek egungo merkatuan agerpen gutxi duten arren, kontsumitzaileei eskeintzen dizkien balioengatik sektoreko enpresa handien eta, beraz, Eroskiren lehiakide bihurtzen dira.

#### 5.3.1. Lehiakideak: banaketa kanal laburrak

Banaketa kanal hauek kontsumitzaile eta ekoizleen arteko produktu fresko eta sasoikoen salmenta zuzenean (edota bitartekariak minimizatuz) oinarritzen dira. Honakoek, nekazariak kontsumitzailearengana hurbilarazten dituzte, elkarren arteko harremana indartuz. Halaber, produktuek distantzia laburrak igarotzen dituztenez, ingurunearekiko talka murrizten da (CEPAL, 2014).

Gaur egun, produktu lokalak eskuratzeko kanal alternatibo ezagunenak hurrengoak dira: denda espezializatuak, Internet, merkatu lokalak eta kontsumo taldeak, besteak beste.

### Denda espezializatuak

Elikagai ekologikoan espezializaturiko dendetan, batez ere, dendariak ekoizleei zuzenean erosten dizkie produktuak. Horregatik, dendariaren eta kontsumitzailearen arteko harremana eta azken honek informazioarekiko duen eskuragarritasuna oso garrantzitsua da. Horregatik, bezeroarekiko arreta ere espezializatua izan behar da, informazio zabal eta arduratsua jaso dezan.

Horrez gain, denda espezializatua ezartzeak jarraian aipatuko diren gainontzeko merkataritza ereduak baino inbertsio gehiago eskatzen duenez, marjinak ere handiagoak izango dira (Binimelis eta Descombes, 2010).

Denda espezializatuak merkatu kuota galdu dute azken urteetan, oraindik gaur egungo kontsumitzaileek egindako gastuaren %25 biltzen duten arren, produktu freskoak (frutak, barazkiak, arraina, haragia, etab.) erosterako orduan gehien hautatzen diren guneak baitira (Salvatierra, 2018).

### Internet

Kasu honetan, ekoizleak bere produktuak sarean eskeintzen ditu, ondoren, produktuaren banaketa mezularitza enpresen esku geratzen delarik. Merkataritza eredu honen abantaila nagusia kontsumitzaileari eskeintzen dion erosotasuna da, erosketak bere etxetik egiteaz gain, nekazariak azken hauekin harreman zuzena mantendu baitezakete (Binimelis eta Descombes, 2010).

5.grafikoan ikusi dugun bezala, Internet bidezko elikagaien erosketak 2016.urtean merkatu kuota txikia (%0.9) zuen arren, hedapen indartsua izaten ari da, 2015.urtearekiko %27,7-ko hazkuntza izan baitzuen (Informe Sectorial de la Economía Española, 2016).

*Maravitia*<sup>22</sup>, esaterako, ekoizle desberdinek beren artisau-elikagai eta edariak kontsumitzaileei eskaintzeko aukera ematen dien plataforma da, merkataritza justu eta erosketa arduratsua defendatzen duelarik. Halaber, proiektu honen bidez, ekoizle txikien produktu lokalak merkatu zabalean saltzea bultzatzen da (It User, 2018).

### Merkatu lokalak

Merkatu lokaletan, ekoizleak bere produktuak modu zuzenean eskeintzen dizkio kontsumitzaileari. Merkataritza eredu honen barneko bi mota ezagunenak hurrengoak dira: finkoak (hiri eta herri handietan kokatuak daudenak) eta "sostengu" merkatuak (astean bi edo hirutan burutzen direnak) (Binimelis eta Descombes, 2010).

Gipuzkoako hamar azoka lokalen inguruan eginiko ikerketa baten arabera, azken hauek Gipuzkoako ekonomiari urteko 76,5 milioi €-ko ekarpena egiten diela egiaztatu da, kopuru hau urteko BPG-ren %0,35 delarik. Beste merkataritza eredu batzuen ugaltzeak, ordea, merkatu lokalen gainbehera sortu du (Oñederra, Begiristain eta Malagon, 2018).

---

<sup>22</sup> **Maravitia:** <https://blog.maravitia.com/category/maravitia/>



### Kontsumo taldeak

Merkataritza eredu honetan, ekoizle eta erabiltzaileen artean konfidantzazko harremana eratzen da eta ez da inolaz ere "bezero" kontzepturik erabiltzen.

Ekoizleak bere jarduera modu seguruan garatu dezan, arau eta konpromiso zerrenda bat ezarri ohi da talde hauen barnean: urte betez konprometitu eta aurrez ordaintzeaz gain, ekoizlearekiko lankidetzaren harremana mantenduko da.

Produktuei dagokienez, aldiz, kasu gehienetan ekoizleak berak aukeratzen ditu uztaren arabera. Bestalde, ordea, lankidetzaren harremanari esker, erabiltzaileek laborantza lurren ezarpenak proposatzea ere posible da (Binimelis eta Descombes, 2010).

Nafarroan 500 erabiltzaile baino gehiago biltzen dituzten 20 kontsumo talde daude gutxienez, non, kanal honek, krisiaz gain, goranzko joera duen: *JatEKO*, *Calabatata* edota *El AlmaZen* dira horietako batzuk. Honako merkataritza eredu honek, kalitatezko eta bitartekaririk gabeko produktuak saltzen ditu. Halaber, kontsumo arduratsu baten alde egiteaz gain, ekoizle eta kontsumitzailearen arteko harremana erraztu eta tokiko ekonomia babesten du (Reas Navarra, 2013).

Aipaturiko banaketa kanal labur hauek kontsumitzaileei eskeintzen dizkien eta banaketa kanal handiekiko desberdintzen dituzten berezitasun nagusiak hurrengoak dira (Binimelis eta Descombes, 2010):

Lehenik eta behin, *gertutasuna* oso aldagai garrantzitsua da. Aldagai honen barnean, bi motatako gertutasuna desberdintzen da. Alde batetik, produktuaren ekoizpen eta kontsumoaren arteko distantzia fisikoa eta, bestalde, gertutasun soziala.

Bestalde, ekoizleen, langileen eta kontsumitzaileen arteko *harremana* sustatzen da. Izan ere, banaketa kanal handietan ez bezala, hauen artean ezaguera eta informazio trukea indartzen da.

Kanal labur hauetan, ekoizle eta kontsumitzailearen arteko gertutatsunari esker, azken honek produktuari buruzko *informazio* guztia izan dezake, ondoren bere irizpidea sortu eta erabakiak hartu ahal izateko.

Bestalde, banaketa kanal handiaren kasuan ez bezala, honetan, erabaki hartze prozesuan *parte hartze* aukera eskeintzen da.

Azkenik, tokiko *ingurumen eta ekonomia* ere babesten da. Izan ere, bertako ustiapen txikiak sostengatzeaz gain, ingurumenarekiko talka murrizteko prozesu osoaren iraunkortasuna sustatzen da: distantzia, bilgarriak...

Aurreko lerroetan azaldutako ezaugarri horiez gain, ordea, errealitatean kontsumitzaileak bertako elikagaiak erostean toki bat edo beste hautatzeko arrazoi nagusiak zein diren jakitea garrantzisa da.

Halaber, azken ikerketak bertako produktuak merkatu lokaletan erosten dituzten horien artean, motibazio indibidualak nagusitzen direla egiaztatu da: produktuen kalitatea eta kalitate/prezio harremana, batez ere. Horrez gain, ordea, motibazio kultural (tokiko nekazaritza eta produktuak babestea), sozial (ekoizleekiko harremana) eta kulturalak (ohitura) ere aurkitzen dira (Oñederra, Begiristain eta Malagon, 2018).

Eroski "Zurekin" estrategia berriaren bitartez, Bastida-ren (2018) arabera, apurka apurka merkatu tradizionalaren antza hartzen ari da: harategiaren sailan, esaterako, lehen ez zegoen ez beira-arasarik ezta harakinik ere; gaur egun, aldiz, bai.

Honen ondorio, lehen merkatu lokaletara joan ohi ziren hainbat pertsonak, egun, banaketa kanal handiko produktuak kontsumitzen dituzte.

*“Produktu, formatu eta bezeroen arretan aurrerapen handiak egin ditugu. Ondorioz, kontsumitzaile askorentzat konfiantzazkoak garela uste dut eta, azken finean, hori da kanal tradizionalak gehien eskaintzen dizuna”*azaltzen du.

### **5.3.2. Eroskiren merkaturatze estrategia: Marketing Mix**

Enpresa baten merkaturatze estrategia Marketing Mix- aren bitartez eraten da. Honako hauek “Marketingeko 4 P-ak” izenez ere ezagutzen dira, non, lau aldagai horiei produktua, prezioa, banaketa eta komunikazioa deritzaien. Honako hauek elkarrekiko koherenteak izateaz gain, elkarren osagarri ere izan behar dira (Espinosa, 2015).

Hurrengo lerroetan, Eroskik bertako produktuak merkaturatzerakoan kanal tradizionalaren eredura hurbilarazten dion eta kontsumitzaileei kanal horiek eskeintzen dizkien balioa sortzeko erabiltzen duen Marketing Mix-a azalduko da. Bastida-ren (2018) hitzetan, *“produktu lokalentzat ezartzen den estrategia ez da inolaz ere ekoizle handien produktuen berdina izango”*.

#### Produktua

Marketing Mix-eko aldagai hau, nolabait, kontsumitzaileen beharrak asebetetzera zuzendutako zati ukigarri zein ukiezina da. Ondasun edo zerbitzu horrez gain, ordea, balioa gehituko dion eta ingurukoengandik desberdinduko duen beste hainbat elementuz ere osatzen da: marka, kalitatea, eta *packaging*, besteak beste (Romero, 2018).

Eroskik “Eroski Natur” izenpean merkaturatzen dituen produktu lokalak esaterako, *“zaporearengatik aukeratutako produktu freskoak dira, non, jatorria eta ezaugarri organoleptikoak dituen bermatzaile. Horrez gain, ekoizpenaren*

*jasangarritasunari eta ingurunearekiko begirunetsua eta arduratsua den prozesua jarraitzen duela bermatzen du”.*

“Eroski Natur” logoari dagokionean, 24. irudian islatzen da. “Zapore arduratsua”-ren bidez, aurrez aipatu bezala, produktu lokalaren bi ardatz nagusiak laburbiltzen dira: gertutasuna eta freskotasunari esker lortutako zaporea, alde batetik, eta jasangarria eta ingurunearekiko arduratsua den ekoizpen metodoen erabilera, bestetik.

24. irudia: “Eroski Natur” logotipoa



Packaging-ari dagokionean, aldiz, oso garrantzitsua da, kontsumitzaileen lehen zirraran eragiten baitu. Bastida-ren (2018) hitzetan, esaterako, “*packaging-aren bitartez kontsumitzailearen arreta lortzen da*”. 25. irudia erreparatuz gero, Eroskik produktu lokalak merkaturatzerakoan, produktu arruntetatik bereizten dituela ikus daiteke. Kontsumitzaileek bertako produktu hauek hauteman ditzaten, euskal kultura eta tradizioarekin loturiko objektuak txertatzen ditu Eroskik, produktu hauen balio gehigarria (freskotasuna, kalitatea, tradizioa, euskal ekonomiarekiko babesa, etab.) isladatuz.

Objetu hauek, kasu honetan, euskal baserrietan ohikoak diren eskuz eginiko saskiak dira. Halaber, kontsumitzaileak saskiak ikustean, produktu horiek lokalak direla ohartuko da eta euskal kulturarekin erlazionatuz, beraz, gertutasun sentimendua helaraziko zaio.



### Prezioa

Prezioa kontsumitzaile batek produktu edo zerbitzu bat eskuratzeagatik ordaintzen duen diru kantitateari deritzo. Prezioa ezartzerako orduan, ordea, marjinaz gain, beste hainbat aldagai ere kontutan hartu behar dira, helburu publikoa, kontsumitzaileen prezioa eta markaren irudi eta posizionamendua, besteak beste (Romero, 2018).

Bastida-ren (2018) arabera, prezioa ezartzerako orduan kontu handiz ibili behar da, prezioa justua izan behar baita. Bere ustetan, mimo eta kalitate handidun produktu bati balioa eman behar zaio prezio egoki bat ezarriz. Era honetara, *"produktu lokala ez da inoiz apaleko produkturik merkeena izango, hau ez baita ekoizpen hedadura handiko produktua"* azaltzen du. Halaber, produktu lokalak gainontzekoengandik desberdindu ahal izateko, prezioa aldagai garrantzitsua da.

Produktu lokalen merkataritza arduradunak esandakoa egiaztatzeko helburuz, hurrengo irudiak erreparatuz gero, "Eroski Natur" produktua eta lokala ez den produktu bat alderatu direla ikusi daiteke.

26. irudia: Jatorri ezezaguneko tomatea



27. irudia: "Eroski Natur" tomatea



26. irudian jatorri ezezaguneko tomatea ageri da eta, 27. irudian, aldiz, Euskal Herrian ekoiztutako "Eroski Natur" tomatea. Bastida-k (2018) esan bezala, produktu lokalaren prezioa garestiagoa izango da beti eta, aurreko irudiak erreparatuz gero, hala dela egiaztatu daiteke, produktu lokalak 2,45 €/kg eta lokala ez denak, aldiz, 0,99€/kg balio baitu.

1,46€-ko alde honek, nolabait, aurrez aipaturiko produktuaren balio gehigarria (freskotasuna, kalitatea, tradizioa, euskal ekonomiarekiko babesa, etab.) isladatzen du. Kontsumitzaileak produktu lokalaren balio hori hautemanetz gero, ordea, bere fideltasuna lortu daiteke eta, ondorioz, gainprezio hau ordaintzeko prest egongo da.

### Banaketa

Produktu lokalen kasuan, banaketa prozesu konplexua da, ez baita oso eraginkorra. *"Askoz ere eraginkorragoa litzateke yogurten fabrika bat eratu eta estatu osoarentzat ekoiztea. Baina, artisau-yogurtak saltzea hautatzen duzun momentutik*

*banaketa sarea erabat zailtzen da, izan ere, furgoneta txikien bidez banaketa laburrak egitea kamioi handietan egitea baino zailago eta garestiagoa da” (Bastida, 2018).*

“Eroski Natur” markaren berezitasun nagusia, 5.2.2.2. atalean ikusi bezala, freskotasuna eta honek dakarren zaporea dira.

Arrainaren kasuan, honako hauek jatorri ospetsuetatik eratorritzen direla azaldu da. 28. irudia erreparatuz gero, jatorri hauek Plentzia, Armintza, Bermeo, Mundaka, Lekeitio, Ondarroa, Mutriku, Getaria, Orio, Donostia, Pasaia eta Hondarribiako portuak direla egiaztatu daiteke, ondoren, Eroski saltokietara denbora epe motzean iristen direlarik. Azkona-ren (2018) arabera, Eroskik aipaturiko portu horietatik gertu kokatzen diren Eroski dendetara zuzeneko zerbitzuaren bidez banatzen da eta ordu gutxi barru, arraina kontsumitzailearentzat eskuragarri egongo da saltoki horietan. *"Sakabanatuago dauden saltokiak ere baditugu; kasu hauetan, arraina gure plataformara eraman ohi dugu eta, ondoren, bertatik dendaz dendako banaketa egin. Kasu guztietan, inoiz ez dira 24 ordu baina gehiago igaroko”* azatzen du.

28. irudia: Eroski-ko arrandegiko arrainen jatorria



Arrautzen kasuan, aldiz, aurrez aipatu bezala, Eroskik ekoizle lokalekin jarduten du, Mungia, Idiazabal, Fika edota Larrabetzuko horiekin, besteak beste (29. irudia erreparatu). Era honetara, bertako baserrietako oiloek arrautzak jarri bezain laister, jaso eta Eroskiren plataformara eramaten dira, hurrengo goizalderako saltokigune desberdinetan banatzen direlarik (Moreno, 2018).



### Komunikazioa

Komunikazioa oso aldagai garrantzitsua da, izan ere, kontsumitzaileei produktuaren balioa helaraztea oinarrizko funtzioa da eta, hau, produktuaren inguruko komunikazio anitzaren bidez lortzen da (Bastida, 2018).

Komunikazioaren barnean, hainbat tresna daude: publizitatea, salmenta zuzena edota jendarteko-harremana, besteak beste. Jarraian, Eroskik produktu lokalen salmenta sustatzeko gehien erabiltzen dituen herramintak azalduko dira.

*Publizitatea*, nolabait, helburu publikoari zuzendutako eta edozein komunikabide bitartez informazioa igortzen duen oro da, azken hauen eskaria piztu edota marka baten irudia sortzeko helburuarekin eratuak (Romero, 2018).



30. irudia: Produktu lokalen komunikazio estrategia (1)

Eroskiren kasuan, bere saltokietan merkaturatzen diren produktu lokalak erraz identifikagarriak dira, bertakoak direla egiaztatzen duen zigiluari esker. Produktua Euskal Herrian ekoiztua izan dela adierazten duen horma-irudiak *"Hemengoa izatea ona da"* esaldia darama. Esaldi



honek, nolabait, produktu lokala kontsumitzeak eskaintzen dituen onura pertsonal zein orokorrak islatzen ditu, aurrez aipatutako kalitatea, freskotasuna, euskal ekonomia eta tradizioarekiko babesa, etab.

Eroskiko produktu lokalak identifikatzeko irudi honez gain, ordea, produktu bakoitzari esaldi berezi bat atxikitzen zaio, kontsumitzaileek produktu hauen balioa hauteman dezaten.

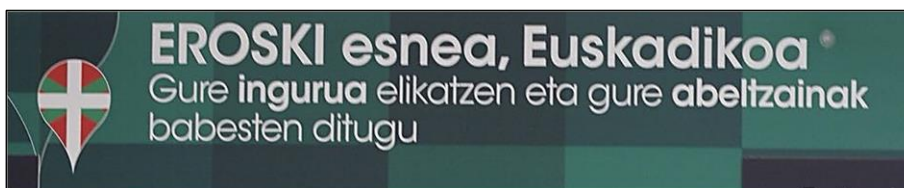
31. irudia: Produktu lokalen komunikazio estrategia (2)



***"Gure ingurunearen garapen sozial eta ekonomikoan laguntzen dugu"***

***"Gure ingurua elikatzen eta gure abeltzainak babesten ditugu"***

32.irudia: Produktu lokalen komunikazio estrategia (3)



### 33. irudia: Produktu lokalen komunikazio estrategia (4)

**"Euskadiko baserrietan  
modu tradizionalen hazitako  
animalietatik datorren haragia"**



Horrez gain, Eroskik produktu hauen ekoizleen lana eta egunerokotasuna gertutik azaltzen dituen hainbat bideo ditu ikusgai bere webgunean. Bideo hauetan, "Eroski Natur" produktuen erosketa arduradunek produktuak ekoizten diren momentutik salmenta puntura iritsi arte jarraitzen duten prozesua pausoz pauso azaltzen dute.

### 34. irudia: Produktu lokalen komunikazio estrategia (5)

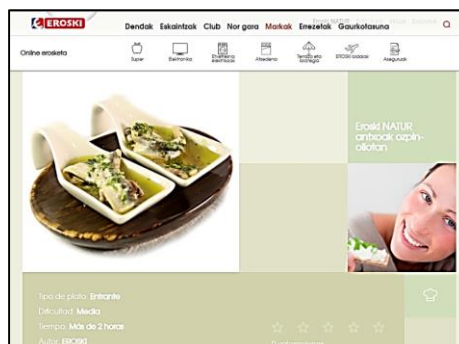
34.irudian, esaterako, Eroskik merkaturatzen dituen basoko arrautzen ekoizleetako bat (Teresa Astorkitza) eta "Eroski Natur" arrautzen erosketa arduradunarekin (Gorka Moreno) izandako elkarrizketaren zati bat agertzen da.



Honako hau kontsumitzaileek produktuaren balioa hauteman dezaten komunikazio tresna oso baliagarria da, izan ere, azalpen hauen bidez, kontsumitzaileak produktuaren ezaugarriak eta honen erosketak bertako ekoizle eta ekonomiari suposatu diezaiokeen laguntzaren jakitun bihurtzen dira. Honek, nolabait, bere erosketa jarreran eragin positiboa izan dezake.

### 35. irudia: Produktu lokalen komunikazio estrategia (6)

Produktu lokalen salmenta sustatzeko, bestalde, Eroskik bere webgunean produktu hauek sukaldatzeko *errezeta* ezberdinak azaltzen ditu. Eroskiren hitzetan, *"tokiko eta sasoiko produktuetan oinarritzen diren*



*lehengaiekin, atzo gaur eta betiko errezetak apartekoak eta ezinbestekoak bilakatzen*

*dira". 35. irudiak, esaterako, "Eroski Natur" antxoa sukaldatzeko modu bat erakusten*

*du. Errezeta hauek, beraz, kontsumitzaileei ideia berriak transmititu diezaieke, eta honek ere, nolabait, produktu hauek erostera bultzatu diezaioke.*

Azkenik, *ekitaldiak* antolatzea ere estrategia egokia da kontsumitzaileak produktuaren balioa hautemateko. Eroskik, esaterako, ekitaldi asko antolatzen ditu kontsumitzaileek produktu lokalak dastatu ditzaten. Upategi eta ganadutegietara ere eraman ohi dituzte, ekoizpen prozesua ezagutzera emateko (Bastida, 2018).

### 36. irudia: Produktu lokalen komunikazio estrategia (7)

2017. urtean "Eroski Natur" izenpean euskal untxia merkaturatzeko akordioa egin zenean, esaterako, Garbera Zentro Komertzialeko prentsaurrekoan, kontsumitzaileei produktu hau dastatzeko



aukera eman zitzaien, euskal untxiaren kontsumo onurak eta ekoizpen prozesua azaldu ostean (36. irudia).

Horrez gain, aurrez esan bezala, produktu lokalen jatorria eta *ekoizpen metodoa hurbiletik ezagutzeko aukera* ere ematen du Eroskik. 37. irudia, esaterako, "Eroski Natur" arrautzak jartzen dituen oiloen bizimoduaren (hazkuntza prozesua,

elikadura, etab.) berri izan eta kontsumitzaileei arrautzak eurek bildu eta dastatzeko gonbidapena da.

### 37. irudia: Produktu lokalen komunikazio estrategia (8)

15 IRAILA 10:30 - 13:30	Euskaber Landazurieta (Ametzaga - Zuia)	23 LEKU ESKURAGARRI
Visitas	<b>Landazurieta Landetxea. Ametzaga-Zuia. BISITA ITZAZU GURE EROSKI NATUR ARRAUTZEN LANDETXEAK BUS irteera 10:30 h EROSKIko gasolindegitik. CC EL BOULEVARD</b>	
	<p>EROSKI Natur arrautzak jartzen dituzten oiloak ezagutu nahi al dituzu? Zure senideekin landa-inguruneaz gozatzeko eta oiloak nola bizi diren, zer jaten duten eta nola hazten diren ikusteko aukera bikaina. Zerorrek bildu ahal izango dituzu ondoren tenperatura baxuan landuta dastatuko eta ogiorekin bustiko dituzuen arrautzak. Ummmm!! Gure sukaldeetan oso preziatua eta oinarritzkoa den produktu baten jatorria zuzenean ezagutzeko esperientzia paregabea. Apunta zaitzez zure inguruneetik hurbilen dagoen landetxera. EROSKIn benetako konpromisoa dugu gure ingurunearekin. Garapen sozial eta ekonomikoan laguntzen dugu bertoko produktuari...</p>	
	<a href="#">Izena eman &gt;</a>	

Aipaturiko komunikazio herraminta hauen bitartez, beraz, kontsumitzaileei produktu lokalen balioa helaraztea da helburu nagusia.

## 5.4. Emaitzak eta etorkizuna

Estrategia aldaketa honek ekarritako emaitzei dagokienez, alde batetik, kontsumitzailearen hautematea aldatu egin da, Eroskik merkatuan balio desberdin bat eskaintzen duela ohartu eta hau aintzat hartzen baitu. *"Bezeroek gainontzeko enpresekiko aukera desberdina garelako ikusi dute, baita orain dela urte batzuetako Eroskiren bertsioarekiko ere"* azaldu du Bastida-k (2018).

Azken hauei urtero egiten zaien hautemateari buruzko azken galdeketa arabera, esaterako, osasunaren arira, bezeroek Eroskik merkatuan lehiakideek baino produktu osasuntsuagoak erosteko aukera eskaintzen ari dela adierazi dute.

Kontsumitzaileen hautematearen aldaketa hau, nolabait, Eroskiren salmentetan islatu da. Izan ere, hainbat urte emaitza negatiboak jasaten igaro

ondoren, 2017. urtean mozkinak izatera heldu da, 33 milioi €-takoak, hain zuzen ere (San Esteban \*, 2018).

Eroskiren gaur egungo Lehia Abantaila Iraunkorraren barneko produktu lokalekiko estrategiak etorkizunean izango duen bilakaerari dagokionean, aldiz, ibilbide luzea dago aurretik. Produktu aukera zabalagoa barneratzea garrantzisa da, baina are garrantzitsuagoa baita produktuei balioa gehitzea. Bastida-ren (2018) hitzetan, *"osasun eta iraunkortasunean oinarritutako estrategaren bitartez, geroz eta produktu osasuntsuago eta iraunkorragoak sortu daitezke: animalien ongizatea, ekoizpen metodoak eta elikagaien osagaiak berrikusiz"*.

Kontsumitzaileak, bestalde, etorkizunean geroz eta erosketa jarrera arduratsuagoa izango duela aurreikusten da. Tokiko ekonomiagatiko kezka, esaterako, krisi ekonomikoaren garaitik dator. Izan ere, krisi honek nolabait, inguratzen eta eragiten digun ekonomia zaintzearen garrantziaz ohartarazi gaitu. Gaur egun, aldiz, osasun eta produktu ekologikoekiko benetako ardura dagoela ikusi dugu.

## 6. Ondorioak

Lehia Abantailaren kontzeptua enpresak dituen eta merkatuko posizionamendua lortzea ahalbideratuko dion baliabide eta gaitasunen multzoa dela ikusi dugu. Abantaila hau lortzeko, ordea, lehia estrategia eratu behar da lehenik, honen barnean kostu baxuen eta desberdintze estrategia ezberdintzen direlarik. Espainia mailan, esaterako, Mercadonak hazkuntza estrategia erabiltzen du, honetarako kostu baxuen estrategia jarraitzen duelarik. Eroskik, aldiz, merkatuan aukera ezberdin bat eskaintzeko helburuz, desberdintze estrategia hautatu du. Estrategia hauek Lehia Abantaila Iraunkorra izan daitezen, ordea, estrategia hauetarako erabiltzen dituzten baliabide eta gaitasunak imitatzeko zailak izatea komeni da.

Espainiako elikagaien banakuntza sektoreari dagokionean, 2007. urteko krisi ekonomikoaren ondorioak jasan ditu, azken honek kontsumitzaileen erosketa ahalmenean zuzenean eragin eta erosketa orduan zuhurtziarekin jokatzera bultzatu baitzituen. Krisi garaian, hipermerkatua zen banakuntza formatuak aukeratuena. Gaur egun, aldiz, indarra galdu du, honen partez, supermerkatuak eta deskontu dendak izanik arrakastatsuenak. Aipagarria da, bestalde, elikagaiak erosterako orduan, E-commerce formatuak izan duen hazkuntza izugarria (%27,7), nahiz eta orokorrean, merkatu kuota txikia duen oraindik.

Merkatu kuota handiena duten enpresei dagokienez, aldiz, Mercadona da garailea, honen atzetik, Carrefour eta Dia kokatzen direlarik formatuanitzaren estrategia indartzeari esker. Hurrengo postuan, Eroski aurkitzen da, non, Espainian kuota galdu duen arren, bere desberdintze strategiaren bitartez, estatuko iparraldean posizionatzea lortu duen. Azkenik, Lidl eta Alcampo dira enpresa handien artean merkatu kuota txikiena duten enpresak. Lidl, hala ere, 2014. urtetik hazkuntza

handiena izan duen enpresa izan da Smart Discount estrategiari esker. Alcampok, aldiz, bere kuota mantentzea lortu du supermerkatu formatuaren hedakuntza bitartez.

Krisi ekonomikoaz geroztik, aurrez esan bezala, kontsumitzaileen exigentzia maila hazi egin da, euren erosketek ingurugiroan, ekonomian eta osasunean eragiten dutela ohartu baitira. Bestalde, gaur egun, kontsumitzaileek lokalak-eskualdekoak-tradizionalak diren produktuei balio handiagoa ematen diela ikusi dugu. Hala ere, produktuen jatorriarekin loturiko sinismen, hautemate eta emozioek (etnozentrismoak) euren erosketa jarreran duten eragin zuzena zein den oraindik ez dela argitu ondorioztatu da. Bertako produktuekiko hobespenean eragin dezaketen faktoreei dagokienez, ingurumena, bertako nekazaritza eta norberaren osasunarekiko babesa dira aipatuena.

Bestalde, Eroskik, bere ibilbide osoan zehar, merkatuko posizionamendua lortzeko bi lehia estrategia hautatu dituela ere ikusi dugu. Lehenik, 2000-2008. urteetan hazkuntza prozesua jarraituz, prezio baxuen merkataritza politikan oinarritu zen, honetarako, kostu baxuen estrategia hautetsi zuelarik. Lehia Abantaila hau lortzeko erabilitako baliabide eta gaitasunetan, kostuen kontrol sakona da aipagarriena. 2013. urtean, esaterako, bere balio katearen berrikuspenaren bidez, barne eraginkortasuna hobetu eta 2.000 produktu baina gehiagoren prezioaren jaitsiera iraunkorra ezarri baitzuen.

Desberdintze estrategiarako beharrezko diren baliabide eta gaitasunen artean, aldiz, marketin arloko abilezia nabarmentzen da. Eroskiren egungo Lehia Abantaila Iraunkorraren oinarri nagusiak osasuna eta iraunkortasuna dira, oinarri hau indartzeko hiru ardatz bereizgarriak bere produktuak, bazkide/bezeroekiko

harremana eta bere denda eredua izanik. "Eroski Natur" izenpeko tokiko produktuak, beraz, Lehia Abantaila Iraunkor honetako ardatzetako bat besterik ez dira.

**Bastida-k (2018)** esan bezala, Euskal Herri mailan, BM enpresa da Eroski-ren lehia estrategiara gehien hurbiltzen den enpresa. Izan ere, azken urtetan BM-ren helburu nagusietako bat Eroskiri lurralde honetan duen merkatu kuota kentzea da, honetarako, batiz bat, produktu lokalekiko apustu eginez (**San Esteban\*\***, 2018).

Ondorio bezala, bertako produktua enpresa baten LAIko ardatzetako bat bilakatu daiteke, gizartea iraunkortasun eta osasunarekiko gero eta gehiago kezkatzen baita eta **Bastida-ren (2018)** hitzetan, "argi dago enpresa guztiak hortaz ohartzen ari direla". Horregatik, etorkizun batean produktu lokalen alde apustu egite hutsa ez da lehiakidekiko Lehia Abantaila kontsideratuko. Lehia Abantaila Iraunkorra izan dadin, aurrez esan bezala, imitatzeko zaila izan behar da, eta hau produktu lokala beste ardatz edota balioekin bateratuz lortu daiteke, bere efektua indartzeko. Eroskiren kasuan, produktu lokalak bere ardatz bereizgarrietako bat diren arren, bezeroekiko arreta egokia eta denda eredu propioa izatea baliabide eta gaitasun garrantzitsuak dira artaldetik bereizteko.

## 7. Bibliografia

**Agrodigital.com (2017/10/30)**. Eroski y ganaderos del país vasco cierran un acuerdo para comercializar con su marca "natur" carne de conejo "euskal untxia". <https://www.agrodigital.com/2017/10/30/eroski-y-ganaderos-del-pais-vasco-cierran-un-acuerdo-para-comercializar-con-su-marca-natur-carne-de-conejo-euskal-untxia/> -tik berreskuratua

**Alberro, X., Lekerika, A., eta Tello, J. [EROSKI]. (2017/16/08)**. Hau ez da nolanhiko barazkia- esta no es una hortaliza cualquiera. <https://www.youtube.com/watch?v=9tk7Gcmt13E> -tik berreskuratua



Alierta, M. (2015/10/08). ¿Por qué la tasa de paro en España llegó al 26%? *Cinco Días* [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/10/08/economia/1444323967\\_958783.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/10/08/economia/1444323967_958783.html)-tik berreskuratua

Álvarez, F. (2011/07/12) Cita: "Si no tienes una ventaja competitiva, no compitas". [Blog Post]. Desde la Trinchera. <https://www.desdelatrinchera.com/before-2016/citas/cita-si-no-tienes-una-ventaja-competitiva-no-compitas/> -tik berreskuratua

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1)

Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia la empresa* [The concept of corporate strategy] (R. Forn Valls Trans.). Pamplona, España: EUNSA: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.).

Astorkitza, T. eta Moreno, G. [EROSKI]. (2018/07/28). La historia de los huevos camperos eroski natur. <https://www.youtube.com/watch?v=7VSPxX0TY8M&t=48s> -tik berreskuratua

Azkona, G. eta Garazo, A. [EROSKI]. (2018/07/18). La historia del Bonito del Norte Eroski Natur <https://www.youtube.com/watch?v=9tk7Gcmt13E> -tik berreskuratua

Balance de la Distribución y el Gran Consumo (2017). Kantar Worldpanel <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/el-gran-consumo-crece-un-13-en-2017#downloadThankyou> -tik berreskuratua

Bastida, M.A. (2018). [Elkarrizketa eranskinetan].

Binimelis, R., eta Descombes, C.A., (2010), *Comercialització en circuits curts: Identificació i tipologia*, Barcelona, España (Disseny: Verloc. Gabinete Creativo Editorial)

Bolaños, A. (2008/02/15). España lideró en 2007 el crecimiento económico entre los países avanzados. *El País* [https://elpais.com/diario/2008/02/15/economia/1203030002\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/02/15/economia/1203030002_850215.html) -tik berreskuratua

Bolinches, C. (2016/04/16). ¿Puede renacer eroski en el "imperio" de mercadona y día? *El Español* [https://www.elespanol.com/economia/201604151/117488606\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/201604151/117488606_0.html) -tik berreskuratua

Brown, C. (2003). Consumers' preferences for locally produced food: A study in southeast Missouri. *American Journal of Alternative Agriculture*, 18(4), 213–224. <http://dx.doi.org/10.1079/AJAA200353>.

Cápsula de tendencia sectorial (2011): El producto local. Alimentación [https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_treball\\_Porta22\\_Capsula\\_sectorial\\_ALIMENTACION\\_diciembre2011\\_CAST\\_tcm24-19686.pdf](https://treball.barcelonactiva.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_Porta22_Capsula_sectorial_ALIMENTACION_diciembre2011_CAST_tcm24-19686.pdf). -tik berreskuratua

Costanigro, M. et al., (2014). Costanigro, M., Kroll, S., Thilmany, D., & Bunning, M. (2014). Is it love for local/organic or hate for conventional? Asymmetric effects of

information and taste on labels preferences in an experimental auction. *Food Quality and Preference*, 31, 94 –105. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodqual.2013.08.008>.

**Cristobal, P. (2018)** Una clara apuesta por los productos saludables, responsables y comprometidos. *Heraldo* <https://www.heraldo.es/noticias/bc/2018/07/04/eroski-apuesta-por-productos-sanos-responsables-comprometidos-1251723-2091041.html> -tik berreskuratua

**Darby, K., Batte, M. T., Erst, S., eta Roe, B. (2008)**. Decomposing local: A conjoint analysis of locally produced foods. *American Journal of Agricultural Economics*, 90(2), 476–486. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8276.2007.01111.x>.

**Deia (2016/10/08)**. Ganaderos de karranza producirán leche de eroski. <http://www.deia.eus/2016/09/08/bizkaia/bilbao/ganaderos-de-karrantza-produciran-leche-eroski> -tik berreskuratua

**Dragon, P. eta Albergaria, H., (2012)** Dragon, P., eta Albergaria, H. (Eds.). (2012). Political argumentary for the economy of proximity development (ANATOLE Project Report). Retrieved from Association of the Agricultural Chambers of the Atlantic Arc website: [http://www.ac3a.fr/AC3A\\_en.php](http://www.ac3a.fr/AC3A_en.php).

**EFE (2017/03/21)**. Día reorganiza su actividad en España en cinco líneas de negocio. *Expansión* <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/03/21/58d17a3522601d17788b4680.html> -tik berreskuratua

**Eriksen, S. N. (2013)**. Defining local food: constructing a new taxonomy—three domains of proximity. *Acta Agriculturae Scandinavica, Section B-Soil&Plant Science*, 63(sup1), 47–55. <http://dx.doi.org/10.1080/09064710.2013.789123>.

**El Diario Vasco (2017/10/13)**. Eroski apuesta por los productos locales en sus marcas: Eroski da un paso más en su compromiso por lo local incorporando producto local en sus marcas eroski y eroski natur. <https://www.diariovasco.com/economia/empresas/eroski-apuesta-productos-20170913162351-nt.html> -tik berreskuratua

**Espinosa, R. (2015/01/16)**. Estrategias de marketing: Concepto, tipos y ejemplos. [Blog Post]. Roberto Espinosa: Welcome to the new Marketing. <https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/> -tik berreskuratua

**Etxeberri, C. (2000/08/20)**. Eroski acelera su estrategia de crecimiento. *El Mundo* <http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/2000/NE035/NE035-08b.html> -tik berreskuratua

**Eurostat Unemployment by sex and age (2007-2017)** [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une\\_rt\\_a&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en) -tik berreskuratua

**Euskadi.eus (2018/06/22)**. Eroski reúne a 300 productores locales para debatir sobre el futuro del sector en Euskadi <http://www.euskadi.eus/noticia/2018/eroski-celebra-una-jornada-con-el-sector-primario-de-euskadi/web01-a2nekaza/es/> -tik berreskuratua

Fernández, M. (2016/01/17). Eroski se aparta del modelo mercadona: La cooperativa vasca remodela sus supermercados para ofrecer más productos frescos. *El País*. [https://elpais.com/economia/2016/01/15/actualidad/1452859435\\_974115.html](https://elpais.com/economia/2016/01/15/actualidad/1452859435_974115.html) -tik berreskuratua

Fernández-Ferrín, P., eta Bande-Vilela, B. (2013). Regional ethnocentrism: Antecedents, consequences, and moderating effects. *Food Quality and Preference*, 30(2), 299–308. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodqual.2013.06.011>.

Financial food (2018/05/23) Eroski incorpora una nueva gama de vacuno origen vasco a su marca seleqtia. <http://financialfood.es/default.aspx?where=2&id=1&n=28441> -tik berreskuratua

Food Retail (2018/06/12) El 35% de los huevos que vende eroski son de gallinas libres. [https://www.foodretail.es/retailers/eroski-ventas-huevos-gallinas-libres\\_0\\_1226877312.html](https://www.foodretail.es/retailers/eroski-ventas-huevos-gallinas-libres_0_1226877312.html) -tik berreskuratua

Galli, F. eta Brunori, G. (Eds.). (2013). Short food supply chains as drivers of sustainable development (Evidence Document). Retrieved from Foodlinks Project website: [http://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents\\_organicresearch/foodlinks/CoPs/evidence-document-sfsc-cop.pdf](http://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents_organicresearch/foodlinks/CoPs/evidence-document-sfsc-cop.pdf).

Grados, A. (2016/04/15). ¿Está arrepentida eroski de la compra de caprabo en 2007? *Food Retail* [https://www.foodretail.es/retailers/arrepentida-Eroski-compra-Caprabo\\_0\\_990500958.html](https://www.foodretail.es/retailers/arrepentida-Eroski-compra-Caprabo_0_990500958.html) -tik berreskuratua

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones* (Z. Fernández, G. Lorenzo J.D. & N. Ruiz J. Trans.). Civitas.

Groves, A. (2005). The local and regional food opportunity (Research Report). Institute of Grocery Distribution (IGD): Watford.

Herraez, V. (2012) Causas de la crisis económica en España. <https://asambleavinaros.wordpress.com/2012/07/22/causas-de-la-crisis-economica-en-espana/> -tik berreskuratua

Informe del consumo alimentario en España (2016). Madrid, España: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente. [https://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/informe\\_del\\_consumo\\_de\\_alimentos\\_en\\_espaa\\_2016\\_webvf\\_tcm30-386079.pdf](https://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/informe_del_consumo_de_alimentos_en_espaa_2016_webvf_tcm30-386079.pdf) -tik berreskuratua

Informe Sectorial de la economía española, (2017): distribución alimentaria. Madrid: CESCE. <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2017/pdf/distribucion-alimentaria.pdf> -tik berreskuratua

Instituto Nacional de Estadística (INE)\*\*\*. *Renta media por hogar; total nacional (2008-2017)*. <http://www.ine.es/consul/serie.do?s=ECV4275> -tik berreskuratua

Instituto Nacional de Estadística (INE)\*. (2018/03/23). *PIB y sus componentes; principales resultados: Serie 2000-2017*. [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=12547361676\\_28&menu=resultados&idp=1254735576581](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=12547361676_28&menu=resultados&idp=1254735576581) -tik berreskuratua

Instituto Nacional de Estadística (INE)\*\*. Tasa de paro de la población; Total nacional; Ambos sexos; 16 y más años (2007-2017) <http://www.ine.es/consul/serie.do?s=EPA815&c=2&nult=50> -tik berreskuratua

It User (2018/09/03). Los productores artesanos españoles se suben al tren de la digitalización. <https://www.ituser.es/casos-de-exito/2018/09/los-productores-artesanos-espanoles-se-suben-al-tren-de-la-digitalizacion> -tik berreskuratua

Kantar Worldpanel (2017) Banakuntza enpresen merkatu kuoten bilakaera. <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain>

Kantar Worldpanel (2018) Balance de la distribución y el gran consumo en 2017. <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/el-gran-consumo-crece-un-13-en-2017#downloadThankyou>

Karner, S. (2010). Local food systems in Europe: Case studies from five countries and what they imply for policy and practice (FAAN Project Booklet). Retrieved from Facilitating Alternative Agro-Food Networks website: [http://www.faanweb.eu/sites/faanweb.eu/files/FAAN\\_Booklet\\_PRINT.pdf](http://www.faanweb.eu/sites/faanweb.eu/files/FAAN_Booklet_PRINT.pdf).

Lang, M., Stanton, J., eta Qu, Y. (2014). Consumers' evolving definition and expectations for local foods. *British Food Journal*, 116(11), 1808–1820. <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-03-2014-0117>.

Larrakoetxea, C. (2016/09/15). La apuesta de eroski por la "leche vasca" relanza el valle de karrantza. *El Economista* [http://www.eleconomista.es/pais\\_vasco/noticias/7825705/09/16/La-apuesta-de-Eroski-por-la-leche-vasca-relanza-Karrantza.html](http://www.eleconomista.es/pais_vasco/noticias/7825705/09/16/La-apuesta-de-Eroski-por-la-leche-vasca-relanza-Karrantza.html) -tik berreskuratua

La Trobe, H. (2002). Local food, future directions (FOE Research Report). Friends of the Earth website: [http://www.foe.co.uk/sites/default/files/downloads/local\\_food\\_directions.pdf](http://www.foe.co.uk/sites/default/files/downloads/local_food_directions.pdf). -tik berreskuratua

Lim, K. H., & Hu, W. (2016). How local is local? A reflection on Canadian local food labeling policy from consumer preference. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 64(1), 71–88. <http://dx.doi.org/10>

Martinez, S., Hand, M., Da Pra, M., Pollack, S., Ralston, K., Smith, T. eta Newman, C. (2010). Local food systems: Concepts, impacts and issues (Economic Research Report No. 67). Retrieved from United States Department of Agriculture, Economic Research Service website: [https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/err97/7054\\_err97\\_1\\_.pdf](https://www.ers.usda.gov/webdocs/publications/err97/7054_err97_1_.pdf).

Maté, V. (2013/05/08) La industria alimentaria sucumbe a la crisis del consumo y reduce sus ventas. *El País* [https://elpais.com/economia/2013/05/08/actualidad/1368028333\\_759280.html](https://elpais.com/economia/2013/05/08/actualidad/1368028333_759280.html) -tik berreskuratua

Mitxeo, J. (2014). Zuzendaritza estrategikoa: enpresa politika.

Nieto de García, P. (2009/03/20). La creación de valor. *ABC Color* <http://www.abc.com.py/articulos/la-creacion-de-valor-1156012.html> -tik berreskuratua

Onozaka, Y., Nurse, G. eta McFadden, D. T. (2010). Local food consumers: How motivations and perceptions translate to buying behavior. *Choices: The Magazine of Food, Farm, and Resource Issues*, 25(1), 1-6. Retrieved from [http://www.choicesmagazine.org/magazine/pdf/article\\_116.pdf](http://www.choicesmagazine.org/magazine/pdf/article_116.pdf).

Oñederra, A., Begiristain, M. eta Malagón, E. (2018). "Who is feeding embeddedness in farmers' markets? A cluster study of farmers' markets in Gipuzkoa". *Journal of Rural Studies* (2018)

Pieniak, Z., Verbeke, W., Vanhonacker, F., Guerrero, L., eta Hersleth, M. (2009). Association between traditional food consumption and motives for food choice in six European countries. *Appetite*, 53(1), 101-108. <http://dx.doi.org/10.1016/j.appet.2009.05.019>

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México, México: C.E.C.S.A.

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México, México: Grupo Patria Cultural: Alay ediciones.

Renting, H., Marsden, T., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, 35, 393-411. <http://dx.doi.org/10.1068/a3510>.

Reas Navarra (2013/08/02). Veinte grupos de consumo alternativo, sin intermediarios, suministran a 500 navarros. <https://www.economiasolidaria.org/reas-navarra/noticias/veinte-grupos-de-consumo-alternativo-sin-intermediarios-suministran-500> -tik berreskuratua

Romero, B. (2018/04/03). Qué es el marketing mix: Las 4 P's del marketing. [Blog Post]. Bego Romero. [https://www.begoromero.com/que-es-marketing-mix/#Estrategias\\_de\\_Producto](https://www.begoromero.com/que-es-marketing-mix/#Estrategias_de_Producto) -tik berreskuratua

Salvatierra, J. (2018/05/24). Eroski entra en beneficios y da por terminado el proceso de cierres: La cooperativa de distribución ganó 33 millones de euros en 2017, frente a las pérdidas de 22 millones del año anterior. *El Mundo* [https://elpais.com/economia/2018/05/24/actualidad/1527158941\\_195776.html](https://elpais.com/economia/2018/05/24/actualidad/1527158941_195776.html) -tik berreskuratua

San Esteban\*\*, N. (2018/04/30). BM supermercados: Así es su plan para arrebatar cuota a eroski. *El Español* [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180430/bm-supermercados-plan-arrebatar-cuota-eroski/302970624\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180430/bm-supermercados-plan-arrebatar-cuota-eroski/302970624_0.html) -tik berreskuratua

San Esteban\*, N. (2018/05/24). Eroski vuelve a los beneficios tras ganar 33,2 millones de euros en 2017. *El Español* [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180524/eroski-vuelve-beneficios-ganar-millones-euros/309719701\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180524/eroski-vuelve-beneficios-ganar-millones-euros/309719701_0.html) -tik berreskuratua

San Martín, S. eta Jimenez, N.H., (2010). El etnocentrismo y la animosidad del consumidor como antecedentes de la intención de compra de productos extranjeros

Servimedia. (2017/06/26). Eroski centra su estrategia en el producto local, saludable y personalizado. *El Economista* <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8455892/06/17/Eroski-centra-su-estrategia-en-el-producto-local-saludable-y-personalizado.html> -tik berreskuratua

Steenkamp, J. E. M., & de Jong, M. G. (2010). A global investigation into the constellation of consumer attitudes toward global and local products. *Journal of Marketing (American Marketing Association)*, 74(6), 18-40.

Tu Lankide (2013/06/14). Eroski baja los precios en más de 2.000 productos de forma permanente. <https://www.tulankide.com/es/eroski-baja-los-precios-en-mas-de-2-000-productos-de-forma-permanente> -tik berreskuratua

Tu Lankide (2018/06/25). EROSKI duplica la venta de frescos locales en el país vasco. <https://www.tulankide.com/es/eroski-duplica-las-ventas-de-frescos-locales-en-el-pais-vasco> -tik berreskuratua

Valero, M. (2016/ 10/05). Lidl come terreno a eroski y alcampo, pero no causa ni un rasguño a mercadona. *El Confidencial* [https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-05/lidl-come-terreno-a-eroski-y-alcampo-pero-no-causa-ni-un-rasguño-a-mercadona\\_1270755/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2016-10-05/lidl-come-terreno-a-eroski-y-alcampo-pero-no-causa-ni-un-rasguño-a-mercadona_1270755/) -tik berreskuratua

Valero, M. (2018/02/08). Mercadona ya tiene casi la misma cuota que carrefour, dia, lidl y alcampo juntos. *El Confidencial* [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-02-08/mercadona-carrefour-dia-eroski-alcampo-lidl-supermercados\\_1518993/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-02-08/mercadona-carrefour-dia-eroski-alcampo-lidl-supermercados_1518993/) -tik berreskuratua

Valero, M. (2018/02/17). Horror en el hipermercado: Su pérdida de cuota golpea a alcampo, hipercor o leclerc. *El Confidencial* [https://www.elconfidencial.com/economia/2018-02-17/hipermercado-consumo-supermercado-alimentacion\\_1521321/](https://www.elconfidencial.com/economia/2018-02-17/hipermercado-consumo-supermercado-alimentacion_1521321/) -tik berreskuratua

Vanhonacker, F., Verbeke, W., Guerrero, L., Claret, A., Contel, M., Scalvedi eta Ellipsis (2010). How European consumers define the concept of traditional food: Evidence from survey in six countries. *Agribusiness*, 26(4), 453-476. <http://dx.doi.org/10.1002/agr.20241>.

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A.

Villaécija, R. (2018/02/08). Los españoles gastamos un 1% más en alimentación en 2017, con mercadona como líder. *El Mundo* <http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/02/08/5a7c517ce2704ec61f8b4678.html> -tik berreskuratua

Vogel, M.H. Estrategia empresarial competitiva con balanced Scorecard [Blog Post]. Club Tablero De Comando. <https://www.tablerodecomando.com/estrategia/> -tik berreskuratua

Zeugner-Roth, K. P., Žabkar, V., & Diamantopoulos, A. (2015). Consumer, national identity, and consumer cosmopolitanism as drivers of consume behavior: A social identity theory Perspective *Journal of International Marketing*, 23(2), 25-54. doi:10.1509/jim.14.0038

## IRUDIEN BIBLIOGRAFIA

ZBK	URL
7	<a href="https://www.tulankide.com/es/eroski-baja-los-precios-en-mas-de-2-000-productos-de-forma-permanente">https://www.tulankide.com/es/eroski-baja-los-precios-en-mas-de-2-000-productos-de-forma-permanente</a>
8	<a href="https://www.google.es/search?q=eroski+basic&amp;tbm=isch&amp;source=iu&amp;ictx=1&amp;fir=00zc9iwR7QHQPgM%253A%252CrQBYGB3e83oavM%252C &amp;usq=AFrqEzcaHObffMBC-bJYDQnAbsSnnvS0Xw&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewjOu4j56rndAhVNUxoKHSg2A0AQ9QEWAXoECAYQBA#imgrc=00zc9iwR7QHQPgM:">https://www.google.es/search?q=eroski+basic&amp;tbm=isch&amp;source=iu&amp;ictx=1&amp;fir=00zc9iwR7QHQPgM%253A%252CrQBYGB3e83oavM%252C &amp;usq=AFrqEzcaHObffMBC-bJYDQnAbsSnnvS0Xw&amp;sa=X&amp;ved=2ahUKewjOu4j56rndAhVNUxoKHSg2A0AQ9QEWAXoECAYQBA#imgrc=00zc9iwR7QHQPgM:</a>
9	<a href="https://memoria.eroski.es/wp-content/uploads/2018/06/2017ko_Eroski_Memoria_zurekin.pdf">https://memoria.eroski.es/wp-content/uploads/2018/06/2017ko_Eroski_Memoria_zurekin.pdf</a>
10	[Produktu lokalen merkataritza zuzendariak (M.A. Bastida) bidalitako dokumentua (Ppt)]
11	<a href="https://www.google.es/search?q=click+and+drive&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjQ2t7X7LndAhVO4YUKHcP4ABIQ_AUICyqC&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=GDCNqowynkSGxM:">https://www.google.es/search?q=click+and+drive&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjQ2t7X7LndAhVO4YUKHcP4ABIQ_AUICyqC&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=GDCNqowynkSGxM:</a>
12	<a href="https://www.google.es/search?q=click+and+collect+eroski&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwifHoj-7LndAhVRUxoKHTS2AIwQ_AUIDSqE&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=IDeBvYksGgSHAM:">https://www.google.es/search?q=click+and+collect+eroski&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwifHoj-7LndAhVRUxoKHTS2AIwQ_AUIDSqE&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=IDeBvYksGgSHAM:</a>
13	<a href="https://www.google.es/search?q=tarjeta+oro+eroski&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwDz_aS7bndAhWtzIUkHYVdA_IQ_AUIDCgD&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgdii=Z3HPWsSsgUPsxM:&amp;imgrc=0bPds9y7HCDNmM:">https://www.google.es/search?q=tarjeta+oro+eroski&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwDz_aS7bndAhWtzIUkHYVdA_IQ_AUIDCgD&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgdii=Z3HPWsSsgUPsxM:&amp;imgrc=0bPds9y7HCDNmM:</a>
14	<a href="https://www.google.es/search?q=eroski+club+mastercard&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiMv7mz7bndAhWS4YUKHQKQAFkQ_AUICyqC&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=ZSX7AL42K3EKYM:">https://www.google.es/search?q=eroski+club+mastercard&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwiMv7mz7bndAhWS4YUKHQKQAFkQ_AUICyqC&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=ZSX7AL42K3EKYM:</a>
15	<a href="https://www.google.es/search?q=eroski+natur+antxo&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjm2N3L7bndAhXnxoUKHrt7BxUQ_AUICigB&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=reVTJLszPTN5wM:">https://www.google.es/search?q=eroski+natur+antxo&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjm2N3L7bndAhXnxoUKHrt7BxUQ_AUICigB&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=reVTJLszPTN5wM:</a>
16	<a href="https://www.google.es/search?q=eroski+natur+bonito+del+norte&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwit5eGf7rndAhWpxYUKHcuUAzoQ_AUICigB&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=wzX5pDz4-UT-LM:">https://www.google.es/search?q=eroski+natur+bonito+del+norte&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwit5eGf7rndAhWpxYUKHcuUAzoQ_AUICigB&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=wzX5pDz4-UT-LM:</a>
17	<a href="https://www.google.es/search?q=eroski+natur+skrei&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjm1aaz7rndAhULLBoKHbqCD2IQ_AUICigB&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=kPQcY63OfONcuM:">https://www.google.es/search?q=eroski+natur+skrei&amp;source=lnms&amp;tbm=isch&amp;sa=X&amp;ved=0ahUKEwjm1aaz7rndAhULLBoKHbqCD2IQ_AUICigB&amp;biw=1227&amp;bih=585#imgrc=kPQcY63OfONcuM:</a>
18	[Baliabide propioa]
19	<a href="https://www.google.es/search?biw=1222&amp;bih=585&amp;tbm=isch&amp;sa=1&amp;ei=kcybW6bCNcX0aMrbkyA&amp;q=foto+hortalizas+eroski+natur&amp;og=foto+hortalizas+eroski+natur&amp;gs_l=img.3...288402.294906.0.295016.40.30.6.2.3.0.209.2868.10j14j1.25.0...0...1c.1.64.img..7.19.1472...0j0i67k1j0i30k1j0i8i30k1.0.3pnOJDHq_xOE#imgrc=m4GrUQN5ZXhXOM:">https://www.google.es/search?biw=1222&amp;bih=585&amp;tbm=isch&amp;sa=1&amp;ei=kcybW6bCNcX0aMrbkyA&amp;q=foto+hortalizas+eroski+natur&amp;og=foto+hortalizas+eroski+natur&amp;gs_l=img.3...288402.294906.0.295016.40.30.6.2.3.0.209.2868.10j14j1.25.0...0...1c.1.64.img..7.19.1472...0j0i67k1j0i30k1j0i8i30k1.0.3pnOJDHq_xOE#imgrc=m4GrUQN5ZXhXOM:</a>
20	[Baliabide propioa]
21	[Baliabide propioa]
22	[Baliabide propioa]
23	<a href="https://www.google.es/search?biw=1227&amp;bih=585&amp;tbm=isch&amp;sa=1&amp;ei=IVWbW_ulkYn4aZHpoVg&amp;q=eroski+natur+leche&amp;og=eroski+natur+leche&amp;gs_l=img.3...38499.42633.0.42761.23.21.2.0.0.0.153.1890.13j7.20.0...0...1c.1.64.img..1.20.1745.0..0j35i39k1j0i67k1j0i5i30k1j0i8i30k1j0i30k1.0.BGGsJxpbPxy#imgrc=9PRKCBw2hHAnuM:">https://www.google.es/search?biw=1227&amp;bih=585&amp;tbm=isch&amp;sa=1&amp;ei=IVWbW_ulkYn4aZHpoVg&amp;q=eroski+natur+leche&amp;og=eroski+natur+leche&amp;gs_l=img.3...38499.42633.0.42761.23.21.2.0.0.0.153.1890.13j7.20.0...0...1c.1.64.img..1.20.1745.0..0j35i39k1j0i67k1j0i5i30k1j0i8i30k1j0i30k1.0.BGGsJxpbPxy#imgrc=9PRKCBw2hHAnuM:</a>
24	[Baliabide propioa]
25	[Baliabide propioa]
26	[Baliabide propioa]
27	[Baliabide propioa]
28	[Baliabide propioa]
29	[Baliabide propioa]
30	[Baliabide propioa]
31	[Baliabide propioa]
32	[Baliabide propioa]
33	[Baliabide propioa]
34	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=7VSPxX0TY8M&amp;t=48s">https://www.youtube.com/watch?v=7VSPxX0TY8M&amp;t=48s</a>
35	<a href="https://www.eroski.es/inspirate/recetas/anchoas-eroski-natur-la-vinagreta/">https://www.eroski.es/inspirate/recetas/anchoas-eroski-natur-la-vinagreta/</a>
36	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZDifBHw9_Xc">https://www.youtube.com/watch?v=ZDifBHw9_Xc</a>
37	<a href="https://www.eroski.es/eu/evento/landazurieta-landetxea-ametzaga-zuia-bisita-itzazu-gure-eroski-natur-arrautzen-landetxeak-bus-irteera-1030-h-eroskiko-gasolindegitik-cc-boulevard/">https://www.eroski.es/eu/evento/landazurieta-landetxea-ametzaga-zuia-bisita-itzazu-gure-eroski-natur-arrautzen-landetxeak-bus-irteera-1030-h-eroskiko-gasolindegitik-cc-boulevard/</a>





## 8. Eranskinak

### ELKARRIZKETA

**-Elkarrizketatua:** Maria Asunción Bastida → Bastida, M.A. (2018)

**-Postua:** Eroskiko produktu lokalen merkataritza zuzendaria

**-Data:** 2018/04/18 (11:00-11:38)

#### **1. Mediante el lema "EROSKI contigo" mostráis una gran cercanía hacia los clientes. ¿A través de qué acciones reflejáis esa cercanía?**

*"Eroski contigo" es efectivamente como un lema que resume toda nuestra estrategia, ¿vale? Nosotros hicimos una definición estratégica hace ya unos cuantos planes estratégicos. Nosotros gestionamos a partir de ciclos de cuatro años. Cada cuatro años es un plan estratégico. Pusimos sobre todo en marcha la estrategia del "Eroski contigo" en el plan estratégico 2012-2016.*

*El año pasado 2017 fue el primer año del siguiente plan estratégico. Entonces, bueno, ahí es donde un poco hicimos nuestra definición estratégica. La nuestra, mira, es que una imagen vale más que mil palabras (eskuineko irudia azalduz):*

*Nuestra definición estratégica es ésta, que se sustenta en éstos seis ejes. Somos **cooperativa**, la **escucha**, el **ahorro**, la **experiencia**, la **salud y el bienestar** y lo **local**. Entonces, esto tiene unas definiciones estratégicas, pero todo esto se tiene que trasladar a acciones, a cosas concretas que se vivan en la tienda. Nosotros solemos decir que lo que no pasa en la tienda es como si no existiera, quiero decir, hasta el hecho de ser una cooperativa se tiene que reflejar. Es una ventaja competitiva frente a otros, quiero decir, nosotros por ser una cooperativa tenemos que tener un nivel de compromiso superior a otros, que se tiene que traducir en nuestras tiendas. Bueno, pues, se atiende mejor a los clientes que los demás, y así con todo. La parte de la escucha se tiene que traducir en acciones de escucha. La parte del ahorro, tiene que haber una diferencia de precio real, y dentro de todo esto hay una estrategia muy fuerte del producto local. En el plan estratégico 2012-2016 fue donde dimos un gran salto, empezar a trabajar con productos locales y ahora seguimos, eh, porque año a año seguimos dando saltos, pero bueno, ya vamos completando, sofisticando cada vez más, pero seguimos un poco con la misma apuesta del producto local.*

#### **2. En esta nueva estrategia, Eroski le está dando una gran importancia a los productos locales.**

*Eroski está en muchas comunidades de toda España. Entonces, lo que decidimos es en cada comunidad que producción tiene ¿no? ¿Cuáles son esos productos de referencia? Y esos son los que extremamos, por ejemplo, en el País Vasco tenemos muchas cosas: tenemos*

*pescado, tenemos hortaliza... Por ejemplo, fruta no tenemos. La fruta que vendemos en nuestras tiendas de aquí es de fuera, porque en el País Vasco no hay fruta. Pero tenemos queso, tenemos vinos, tenemos sidra, conservas de pescado, sal... Tenemos muchas cosas. Por eso, lo que existe en producción es por lo que apostamos. Para nosotros es muy muy importante el apoyo al sector primario. No es sólo ofrecer productos de aquí a nuestros clientes, si no que en cada territorio haya un sector primario que siente un poco que le apoyamos, porque el hecho de apostar por el producto local es sobre todo por hacer crecer la economía más cercana; es por dos motivos: uno muy fuerte la sostenibilidad, que también es una estrategia nuestra y el otro es el crecimiento económico.*

**\*¿Esa importancia que le habéis dado, crees que ha tenido efecto en la compra de los clientes, es decir, los consumidores compran ahora más productos locales?**

*Sí, clarísimamente. Las ventas del producto local están creciendo muchísimo, o sea, en periodos de crisis donde las ventas crecen muy poquito, lo local sigue creciendo. El último dato, en 2017 la venta del producto local, ahora estoy hablando de toda España, eh, ha crecido más de un 8%, que eso es una barbaridad. Hay algunas regiones donde sigue creciendo un 15%. Todavía hay mucho recorrido porque estamos en unos niveles de crecimiento muy fuertes. ¿Qué es lo que pasa? Que el consumidor es cada vez más responsable. Es consciente de que lo que compra tiene un impacto en lo que le rodea, es consciente de que si compra las lechugas que se producen aquí, pues eso revierte en una mejora para nuestra tierra.*

**\*¿Así que podemos decir que el consumidor ha empezado ahora a ser más consciente?**

*Lo que decíamos antes, el crecimiento del producto local lleva 7 u 8 años, pero es verdad que cada vez más. El consumidor en general es cada vez más responsable, lo mismo que tiene cada vez más interés por el producto de aquí, cada vez también se preocupa más de los métodos de producción, de la sostenibilidad. ¿Por qué ahora la gente ha empezado a comprar huevos a suelo? Porque la gente se preocupa más y se preguntan: ¿Cómo se crían las gallinas? Cada vez hay más preocupación por esas cosas.*

**3. Sabemos que los productos locales ofrecen una gran variedad de beneficios. ¿Cómo reflejáis esos beneficios en la estrategia funcional (Producto, Precio, Distribución y Comunicación)?**

*A ver, primero, para el producto local, efectivamente, seguimos una estrategia que no es la misma para los grandes productores, sobre todo cuando ponemos el **precio**. Tenemos que tener mucho cuidado, porque tenemos que poner un precio justo. Lo que nosotros solemos*

*decir es que se trata de dar valor a un producto hecho con mimo y de calidad a un buen precio. No será el producto local el más barato del lineal, ¿vale? Las grandes extensiones de producciones, éstos no suelen ser el producto local. Entonces, el precio es una variable importante.*

*Luego otra variable muy importante que mencionabas tu antes, es la **comunicación**. Es muy importante trasladar al consumidor el valor de este producto, y eso se hace con mucha comunicación alrededor del producto. Y comunicación son muchas cosas: comunicación es un cartel que te encuentras en la balda de la tienda, pero comunicación es también radio, es eventos que hacemos con los clientes. Nosotros hacemos muchos eventos y organizamos también catas de txakoli con los clientes. Les llevamos a bodegas, a ganaderías a ver las vacas.*

***\*O sea que queréis hacer sentir al cliente parte de lo que hacéis.***

*Eso es. Queremos acercarnos a los consumidores y a los clientes, que es la mejor forma de entender el valor de ese producto, que es ver como se hace.*

***\*¿Y cómo se pueden reflejar esos beneficios en la imagen física del producto'?***

*Mira, es algo que se trabaja también, intentando que el producto traslade valor, que el propio **producto** cuente un poco la historia. Eso es lo que se intenta.*

***\*En los supermercados Eroski se pueden diferenciar los productos locales ya que algunos suelen estar en cestas artesanales.***

*Te ha llamado la atención, ¿verdad? Eso es lo que se consigue con el packaging, sí. Luego también en Eroski estamos haciendo otra cosa y es que empezamos a trabajar con nuestra propia marca productos locales. Eso es como una apuesta muy fuerte, es decir, nuestra leche Eroski ahora es completamente local. La leche Eroski que se vende en el País Vasco se hace en el País Vasco, el que se vende en Navarra se hace en Navarra, la que se vende en Galicia se hace en Galicia. Y eso es lo que estamos haciendo, unir nuestras marcas a productos locales.*

*Antes me preguntabas por la **distribución** también. La distribución es complicada. En general, una apuesta por el producto local no es muy eficiente, es mucho más eficiente una única fábrica de yogures y hacer yogures para todo el país. Pero cuando optas por un yogur artesano, la cadena de distribución es mucho más complicada ya que son mucho más difícil y más caras las distribuciones cortas con las furgonetas que nos llevan de un sitio a otro que los grandes tráileres. Las operaciones en general que rodean el producto local son operaciones más caras, eso seguro, porque dividir en pequeño siempre es mucho menos eficiente.*

**4. En cuanto a la compra de los productos locales, sois conscientes de que existen otros canales tales como los mercados locales o las pequeñas tiendas de confianza, por ejemplo. ¿Podemos decir que suponen una competencia para EROSKI a la hora de vender productos locales?**

*Sí, sí, claro que somos competencia. Competencia es todo y hay que tener en cuenta todo. De hecho, ahora está pasando que muchos consumidores que consumían antes productos de mercados tradicionales ahora están pasando a la distribución organizada. Y es que hemos ido evolucionando y ahora nuestros frescos son más parecidos a los mercados locales que lo que eran antes. Antes en la carnicería no teníamos vitrinas, no teníamos carniceros y ahora sí. Con lo cual pues es verdad que poco a poco también gana el interés del consumidor y pues nos estamos asemejando más al mercado tradicional. ¿Que competimos? Pues sí, Pero si seguimos avanzando en esa parte del consumo responsable, habrá sitio para todos.*

**\*¿O sea que se puede decir que estáis la misma altura?**

*Hemos avanzado mucho en productos, en formato e incluso en atención al cliente. Bueno, creo que somos de confianza para muchos consumidores y eso es al final lo que más te puede aportar el canal tradicional. Y afortunadamente confía mucha gente en nosotros.*

**5. ¿Cómo puede afectar la entrada de MERCADONA a EROSKI?**

*A ver, está claro que afecta. Está claro que hay un operador más para repartirse la tarta, pero es verdad que nos está afectando mucho menos de lo que pensábamos y que cada vez nos afecta menos. Cuando se abrió el primer Mercadona en Navarra, porque claro, nosotros llevamos compitiendo con Mercadona muchos años ya que tenemos Eroskis repartidos por todas partes y Mercadona antes de llegar a País Vasco ha llegado a muchos otros sitios.*

*Cuando llegó a Navarra, que fue el primero que llegó más cerca de aquí, del País Vasco, nos quitó muchísima más venta que lo que nos está quitando ahora. Muchísima más. Y es en parte por lo que hablábamos antes, de nuestra apuesta por lo local, por lo tradicional, porque sí que es verdad que está habiendo como un desplazamiento de clientes. Clientes que antes igual venían donde nosotros ahora se están yendo a Mercadona, pero clientes que antes iban a un mercado, pues igual ahora están viniendo donde nosotros.*

*La verdad es que nosotros no estamos perdiendo cuota, las cuotas son ésas, las partes de la tarta que te he dicho antes. Pues nosotros no estamos perdiendo cuota en la zona Norte a pesar de que haya entrado Mercadona, así que bien.*

**\*¿Ha cambiado de alguna manera la forma de competir de EROSKI?**

*Bueno yo creo que nosotros ya tuvimos una revisión de nuestra estrategia muy fuerte con un nuevo modelo de tienda, que es lo que hemos ido implantando estos últimos años ha sido nuestra principal fuerza para la competencia. Y es nuestro propio modelo de tienda, el que llevamos muchos años.*

**8. En 2013 EROSKI cambió la dirección de su Estrategia Competitiva Sostenible. Desde competir con bajos costes, habéis pasado a basaros en la diferenciación. ¿Qué os ha llevado a tomar esa decisión?**

*Conscientes de que debíamos de poner en el mercado una opción diferente, muy única, muy nuestra. Una opción basada en precios-costes no nos iba a diferenciar en el mercado y no va con nuestra filosofía de empresa ni con el momento que estábamos viviendo. Fue en ese plan estratégico cuando comenzamos a transformar nuestras tiendas al nuevo modelo.*

**7. ¿A la hora de crear una nueva Estrategia Competitiva Sostenible cual fue el proceso que siguió EROSKI? ¿Cuáles son los principales pasos de este proceso?**

*Buena pregunta. Bueno, pues mucho de repensar todo, mirar un poco hacia adelante, ver un poco también lo que está pasando un poco en otros mercados y eso, replantearse un poco todo. Es que nosotros hemos hecho todo, desde vender tiendas hasta reformar todas nuestras tiendas.*

**\*¿Cuánto tiempo se necesita para hacer ese cambio?**

*Muchísimo, muchísimo. A ver, es verdad también que los últimos planes estratégicos están muy condicionados por la crisis tan fuerte que hemos tenido, porque a nosotros realmente cambiar, darle la vuelta a la empresa nos ha costado casi casi dos planes estratégicos eh, que son ocho años. Pero es cierto que han sido sobre todo unos primeros años de una crisis enorme, de una crisis enorme que nos ha afectado mucho a todos. Entonces, bueno, se junta un poquito todo.*

**8. Según he leído, EROSKI optó por la desinversión, es decir, vendió algunas tiendas establecidas en toda España.**

*A ver, sobre todo vendimos la parte de la red que estaba teniendo muy poco resultado, es decir, a nosotros lo que nos pasó es que estábamos en un periodo de expansión muy fuerte; abrimos un montón de tiendas, compramos tiendas de otros, compramos Caprabo. Eso fue en el 2008, que fue justo cuando empezó la crisis, con lo cual empieza la crisis, baja el consumo una barbaridad, caen las ventas y, claro, a nosotros nos pilla con una situación*

*financiera muy complicada porque veníamos de un proceso de crecimiento y de unas inversiones enormes.*

**\*Entonces, antes de la crisis vuestro objetivo principal era solamente crecer y llegar a más personas posibles, ¿cierto?**

*Absolutamente. Crecer. Entre los años 2000 y 2008 no hacíamos más que abrir, comprar, abrir, comprar y crecer y crecer. Y entonces sigues esa estrategia que tú decías antes, la de bajos costes, pues igual el mismo formato de tienda en todas partes, todo centralizado. Claro, sólo puedes crecer si centralizas mucho. Tiene que ser un proceso super eficiente: el mismo modelo de tienda, los mismos surtidos en todas partes...*

*Y pues, bueno, luego llega la crisis con algunas tiendas con resultados muy muy complicados. Nosotros lo que intentamos siempre, lo hemos hecho en contadísimas ocasiones, es no cerrar. A nosotros ahí sí que se nos nota un poco que somos una empresa cooperativa. Como no queremos cerrar, nosotros lo que hemos hecho ha sido vender. Vendimos la parte de los supermercados de la zona sur a Dia y la parte de hipermercados a Carrefour. El resto seguimos abriendo, tenemos un montón de tiendas en toda España y sobre todo estamos abriendo tiendas en régimen de franquicia.*

**\*¿Decidió Eroski centrarse más en el País Vasco y zonas cercanas? ¿Por qué esta decisión?**

*Es donde más venta tenemos. La mayor parte de nuestra cuota, que nosotros solemos hablar en cuota, en la cornisa norte es donde más tenemos. Que, vamos, desde Baleares hasta Galicia y ese es nuestro perímetro más fuerte. Pero tenemos muchas tiendas también en toda España, eh, y en régimen de franquicia funcionan bien, ya que seguimos creciendo. Mira, sólo este año tenemos previstas abrir 32 más. Hemos abierto un hipermercado en franquicia en Melilla, en Ceuta...*

**9. ¿En esta nueva estrategia de diferenciación, qué acciones puestas en marcha Y destacarías?**

*Ahora que estamos en el plan estratégico de la diferenciación de lo que se trata es de extremarlo todo. O sea, seguimos con los mismos ejes, pero super extremados. Por ejemplo, decimos que queremos tener una relación con el cliente super cercano y super diferencial; Bueno, pues hemos sacado la tarjeta oro, es decir, ahora ya no hablamos sólo de clientes, hablamos de socios. Tenemos tres millones y pico de socios que están pagando una cuota y tienen un mayor descuento que están muy unidos a nosotros. Una vez que ya no hablas de clientes que pasan por aquí, la relación es completamente diferente.*

*En cuanto a la parte de los surtidos que vendemos en nuestra tienda, eso también es un eje de diferenciación muy importante. Nosotros con esto queremos extremar la salud y la sostenibilidad; lo local entra dentro de la sostenibilidad. Bueno, pues en estos tiempos tenemos que ser capaces de extremar los contenidos de salud y sostenibilidad. Por ejemplo, reformulando los ingredientes de nuestros productos, con más productos de cercanía, cambiando los métodos de producción o trabajando mucho con los productores. Ese también es eje de diferenciación clave. Y luego, pues, eso, **nuestra propia tienda\*\*\***, la **relación con el cliente\*\*** y los **surtidos\***. Con esas tres patas podemos diferenciarnos respecto a otros.*

#### **10. ¿Si comparamos el cambio de Estrategia Competitiva Sostenible de EROSKI con la evolución de la estrategia general del sector de la distribución en general, qué diferencias se perciben?**

*A ver, en general, yo creo que tenemos dos cosas diferentes. Qué hay en el sector en España, ¿no? Uno son los grandes operadores nacionales, que digamos han seguido un poco su estrategia particular, quiero decir, piensa que el operador más fuerte en el mercado de España es Mercadona. Mercadona tiene el 25% de la cuota, que es una barbaridad. Para que te hagas una idea, Eroski en toda España tiene un seis y pico de cuota.*

*Entonces, pues, ¿qué es lo que nosotros hemos conseguido con el cambio de estrategia? Diferenciarnos absolutamente de Mercadona. Mercadona tiene su modelo de tienda, su estrategia de expansión muy muy fuerte. Y bueno pues nosotros lo que llevamos tiempo trabajando es en una estrategia que ahora se empieza a oír mucho en el resto de operadores. Porque sí que hay diferencia entre los operadores más nacionales como Mercadona o como, por ejemplo, los regionales como un BM en el País Vasco o un Gadis en Galicia, que pueden tener unas estrategias algo más similares a la que podemos tener nosotros en cuanto a la apuesta por el producto local, por ejemplo.*

*¿Qué es lo que nos pasa a nosotros? Pues que nuestros pilares estratégicos son nuestros puntos más fuertes, entonces creo que somos muy muy creíbles para el cliente.*

**\*Lidl y Dia también le están dando mucha importancia a los productos locales últimamente.**

*Lo que está claro es que todos los operadores se están dando cuenta, de lo que hablábamos antes, de esa preocupación por la salud que existe en la sociedad y que es real. Esa preocupación por lo sostenible y entonces pues, bueno, todos poco a poco se van subiendo a ese carro de la salud, porque existe una preocupación en el consumidor.*

*Pues igual en tiempos de crisis, ha pasado que había formatos como Mercadona, que a estos se les llama de surtido corto porque tienen mucha menos gama que nosotros, en*

*tiempos de crisis ha funcionado muy bien. Pero bueno, va acabándose la crisis y la gente se aburre un poco de los surtidos cortos y busca igual otras cosas.*

**11. ¿Cuáles fueron las inconveniencias/ problemas originados por el cambio de estrategia?**

*No es inconveniencia, ha sido un poco lo que hablábamos antes, que el cambio de estrategia es algo lento. Lo demás es la evolución natural de la empresa, pero desde que una empresa tan grande como la nuestra define una estrategia hasta que la haces realidad en tantos y en tantos puntos de venta, es un proceso largo. El principal "problema" es la necesidad de mucho tiempo para llegar a calar primero internamente y pues para que eso llegue al consumidor. Así que yo diría que tiempo.*

**12. ¿A la larga, supuso un problema para vosotros el haber comprado CAPRABO en 2007?**

*La crisis nos pilló muy endeudados, hablando en plata, que es un poco lo que decíamos antes, es decir, llega un periodo de crisis cuando estábamos en nuestro periodo de endeudamiento más alto. Recién hecha la inversión.*

*Caprabo fue una buena compra. Caprabo es una empresa que ganaba y sigue ganando dinero y que aporta al grupo y que seguimos apostando y apostaremos porque es parte nuestra y seguirá siendo. Con lo cual, fue un momento un poco difícil pero no fue Caprabo si no la crisis en sí. Es verdad que nos pilló en un momento de un endeudamiento alto, pero ha pasado y hemos cumplido todos nuestros compromisos financieros y, bueno, Caprabo es una empresa muy arraigada en el mercado catalán y pues que está ganando dinero, con lo cual no ha supuesto un problema.*

**\*¿Tuvo alguna influencia a la hora de replantear la nueva Estrategia Competitiva Sostenible?**

*No, no. Ha sido la propia evolución de la empresa, de la necesidad de repensarse las cosas y de decidir quién quieres ser. ¿Quieres ser Mercadona? Pues, hubiera sido un error si hubiéramos dicho que queremos ser Mercadona. No, pues precisamente lo que queremos es diferenciarnos de Mercadona, poner en el mercado una opción diferente.*

**13. ¿Si comparamos el rango de precios que tiene EROSKI hoy en día con los precios establecidos mediante la estrategia de bajos costes, cual es la diferencia?**

*A ver, lo que hay ahora es mucha más variedad de surtidos, más gama de productos de lo que teníamos antes. Lo que tenemos ahora en Eroski es una posibilidad de elección muy amplia. Tenemos cestas básicas, que son un poco con las que nos comparamos con los competidores. Uno se puede comprar una cesta básica en Eroski al mismo precio que se la*



compra en Mercadona. Lo que pasa es que luego tenemos una gama de productos mucho más amplia.

**\*O sea que el precio varía mucho, ¿verdad?**

*Sí, sí. Claro que sí. Nosotros tenemos un sistema de gestión de precios. ¿Cómo se ponen los precios? Pues, atendiendo los costes del producto evidentemente, al valor del producto, atendiendo la presión competitiva... es verdad que no es lo mismo estar en un entorno muy competitivo que estar en uno que no hay mucha competencia. Bueno, todas esas cosas son variables que tienes que tener en cuenta a la hora de poner el precio.*

**14. ¿La estrategia de la diferenciación que tenéis hoy en día os da la oportunidad de ampliar los márgenes?**

*A ver, lo que decíamos antes, se trata de que vendamos un producto de valor. Nuestros márgenes porcentuales con el tiempo no han ido creciendo. Al revés, el margen ha ido bajando, porque la variable precio es una variable que evidentemente importa mucho al consumidor y nosotros todos los años hacemos bajadas de precios.*

*El año pasado hicimos una, este año la hemos hecho en Baleares, ahora vamos a hacer una bajada de precios en productos de la marca propia. O sea, el objetivo no es que crezcan los márgenes, no, al revés.*

- **Para acabar con la entrevista...**

**15. ¿Mediante el cambio de la estrategia competitiva sostenible, que resultados habéis percibido?**

*Bueno, nosotros hacemos estudios de percepción del cliente todos los años. Lo primero es que el cliente se ha dado cuenta, el cliente nos está reconociendo y lo está valorando, quiero decir, el cliente está viendo que nosotros somos una opción diferente a otros, incluso diferente a nosotros mismos con el paso del tiempo. Entonces, la percepción del cliente clarísimamente. Por ejemplo, en una reciente encuesta que se ha hecho, el cliente nos ha dicho en el tema de la salud, que claramente somos un operador que está dando la opción de comprar productos más saludables que otros. Con lo cual la apreciación del cliente es clara y luego pues los resultados son cada vez mejores, es decir, las ventas cada vez van mejor, la propia cuenta de explotación, vamos.*

**16. ¿Mirando al futuro, que tipo de evolución tendréis en cuanto a la estrategia de productos locales?**

*Todavía hay recorrido. Tenemos recorrido, tenemos recorrido de incorporar más surtidos, de ver más cosas, pero sobre todo lo que tenemos que conseguir es ir incorporando valor al*

*producto. No se trata a veces de tener más, más, porque las producciones son las que son. En el País Vasco, por ejemplo, ni por asomo podríamos producir todo lo que consumimos, pero sí de hacer un producto de cada vez más valor. Pues con la estrategia de sostenibilidad y salud que tenemos podremos hacer productos más saludables y más sostenibles: bienestar animal, métodos de producción, revisión de ingredientes... Cada vez ir generando mejores productos.*

***\*¿Seguirán siendo los consumidores aún más responsables en la compra?***

*Todavía sí, mucho más. El cliente tiene verdadera preocupación sobre todo ahora por la salud. La salud y el producto ecológico. Por la economía local, por ejemplo, ya estaba preocupado antes. La crisis también nos hizo estar más concienciados de lo importante que es también la economía de lo que nos rodea que al final revierte en nosotros mismos. Entonces, ahí la crisis hizo mucho. Y ahora, quizás, es la salud y la sostenibilidad es lo que está tirando al consumidor.*

***\*¿Y seguirán siendo los productos locales el eje de vuestra nueva estrategia competitiva sostenible?***

*Sí, absolutamente. Estamos en el segundo año del plan estratégico y vamos, por supuesto que el producto local seguirá siendo uno de los ejes. Porque esto ha venido para quedarse, eh, sí, sí, claramente.*