



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

Grado en Administración y Dirección de Empresas



Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
LIDL, S.A.

Curso académico 2019/2020

Alumno: Rosen Ognyanov Stoyanov

Tutor: Antonio José Verdú Jover

ÍNDICE

1. Resumen.....	3
2. Descripción de la empresa	4
2.1. Historia y descripción de la empresa	4
2.2. Misión, Visión y Valores	5
3. Análisis Estratégico Externo	6
3.1. Análisis del Entorno General	7
3.1.1. Características del entorno	7
3.1.2. Análisis PESTEL	8
3.1.3. Diamante de Porter.....	16
3.2. Análisis del Entorno Específico.....	17
3.2.1. Características del Sector	17
3.2.2. Modelo Abell.....	18
3.2.3. Las Cinco Fuerzas de Porter	20
3.2.4. Análisis de los grupos estratégicos	22
3.2.5. Análisis de los Competidores	25
4. Análisis Interno de la Empresa	27
4.1. La Cadena de Valor.....	27
4.2. Análisis de los Recursos y Capacidades.....	30
4.3. Análisis DAFO	32
5. Formulación de Estrategias	34
5.1. Ventaja Competitiva.....	34
5.2. Modelo del Reloj Estratégico	35
5.3. Modelo Canvas.....	36
5.4. Fase del Ciclo de Vida de la Industria.....	38
5.5. Análisis de la Estrategia Según el Ciclo de Vida de la Industria.....	40
6. Conclusiones.....	41
7. Bibliografía	42

1. Resumen

El objetivo de este trabajo es la realización de un análisis estratégico de la empresa Lidl, S.A. que pertenece al grupo alemán Schwarz. La organización se dedica a la distribución de productos alimentarios al por menor.

La elección de esta compañía se debe a motivos personales. En el año 2015 realicé un viaje a Alemania y me sorprendió mucho que, en el supermercado, los productos se distribuyeran de forma muy parecida al supermercado que visito en mi ciudad de residencia, Orihuela. Además de preguntarme por qué Lidl no se dedica a vender exclusivamente productos alimenticios o del hogar, sino que además de eso vende, ropa, electrodomésticos o incluso películas en el caso del supermercado en Alemania. Después de realizar este estudio descubrí que Lidl quiere ofrecer los productos más cotidianos que puedan necesitar sus usuarios para de esta manera diferenciarse de la competencia y ofrecer a sus clientes un servicio óptimo.

En este trabajo se realizará un análisis de la estrategia competitiva elegida por la compañía alemana para comprender qué acciones han llevado a esta empresa a tener éxito en todo el mundo. Para conseguir el objetivo fijado se dividirá el trabajo en cuatro partes.

En la primera se analizará su historia junto con su Misión, Visión y Valores. Para poder conocer mejor su trayectoria y lo más importante, sus objetivos.

Posteriormente se estudiará el entorno general de la organización, pero debido a su extensión se dividirá en dos partes, entorno general y entorno específico.

La tercera parte se centrará en el entorno específico de Lidl, ya que es ahí donde se encuentran sus competidores directos y de esta manera se pueden averiguar sus estrategias competitivas y contrarrestarlas.

Finalmente se analizará la estrategia competitiva elegida por Lidl y se valorará con las estrategias recomendadas según la fase del ciclo de vida en que se encuentra la industria de la distribución de productos alimenticios al por menor. Y de esta manera se podrá concluir sobre la conveniencia del tipo de estrategia que le brinde una ventaja competitiva frente a sus competidores, que sea sólida y que perdure en el tiempo.

Para realizar el estudio se han utilizado los conocimientos y herramientas adquiridos en la asignatura de Estrategia y Dirección estratégica.

2. Descripción de la empresa

En este apartado vamos a recopilar los datos, la historia e información general sobre Lidl, S.A. para poder conocer mejor las características sobre su actividad, sector, número de empleados, facturación y ámbito de actuación. También vamos a averiguar y explicar la misión, visión y valores de la empresa.

Debemos tener en cuenta que esto nos ayudará a comprender mejor el plan de estrategia elegido por la compañía, ya que este varía según el sector en el que se encuentre, la situación y ubicación del país y otros factores que vamos a estudiar en los siguientes apartados.

2.1. Historia y descripción de la empresa

Lidl, S.A. es una empresa que surge a partir de Lidl Stiftung, la cual junto con los hipermercados Kaufland forman el Grupo Schwarz. Fue fundada en los años 30 por Joseph Schwarz, el cual fundó la empresa Lidl & Schwarz cuyo objeto de negocio era la distribución de productos alimentarios al por mayor.

Con el paso de unos años, se produce una reestructuración del grupo en distintas divisiones. Por un lado, Lidl orientado al sector de los supermercados de descuento y, por otro lado, Kaufland y Handelshof en el ámbito de los hipermercados y supermercados.

Es entonces, en los años 70, cuando Lidl comienza su consolidación como una compañía de supermercados de descuento abriendo diferentes tiendas en los alrededores de su ciudad de origen, Ludwigshafen. Posteriormente, en los años 80, la empresa comienza su expansión en toda Alemania y es en los años 90 cuando da el salto y expande su actividad a nivel europeo, pasando a ser así, en muy pocos años, la cadena de supermercados líder en el sector (*Brito, García & Rivero, 2016*).

Llegó a España en 1994 y desde entonces ha ido creciendo cada año. Ocupando en la actualidad la cuarta posición en la cuota del mercado español y la quinta a nivel mundial. Los supermercados del Lidl son los segundos que más compradores reciben después de Mercadona. El grupo posee en nuestro país más de 580 tiendas y 10 plataformas logísticas: en Narón (Galicia), Lidio (País Vasco), Montcada i Reixac (Cataluña), Cheste (Comunidad Valenciana), Alcalá de Henares (Madrid), Lorquí (Murcia), Málaga (Andalucía), Dos Hermanas (Extremadura), Güimar y Agüimes en las Islas Canarias. En el territorio español posee una plantilla de más de catorce mil trabajadores y en el año 2019 superó los cuatro mil millones de euros en ingresos por ventas. Además, tiene

tiendas repartidas por toda Europa, Estados Unidos y Hong Kong. Lidl, S.A. posee más de 29 marcas propias (marcas blancas) que ofrecen productos de diferente índole, desde alimentación hasta cuidado personal o limpieza del hogar. Las más conocidas son *Freeway* (refrescos) y *Cien* (cosmética). La cadena se caracteriza por la eficacia en sus decisiones estratégicas para ofrecer siempre la mejor calidad al menor precio (*Flora, 2014*).

2.2. Misión, Visión y Valores

Tras echar un vistazo por encima de la compañía y saber más sobre su historia, volumen de negocio y productos, vamos a indagar un poco más en los aspectos intangibles de la cadena de supermercados de Lidl. En este apartado vamos a conocer el “alma” de la organización, hablaremos sobre su misión, visión y valores.

Definir de forma correcta estos principios es importantísimo, ya que marcará la forma de conseguir las metas propuestas. Son la clave del eventual éxito de cualquier organización, estos conceptos permiten perfilar los objetivos de la empresa, la forma en la que se acercará al público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo en el futuro. Son la declaración de principios de la empresa, son lo que justifica la existencia y el por qué ha sido creada la compañía.

La misión, visión y valores del Lidl, S.A. no se encuentran definidos de forma específica en ninguna publicación oficial de la organización. Pero después de leer la información que ofrecen en su página web, hemos propuesto cómo deberían ser definidos siendo estos los resaltados a continuación:

- **Misión:** Permite conocer la identidad y personalidad de la empresa en el mercado, ahora y de cara al futuro, siendo un concepto clave para lograr la visión, además, define el público objetivo y resalta las cualidades de la organización. (*Hax y Majluf, 1997: 257-258*)

Lidl, S.A. debería definir su misión de la siguiente manera: Ofrecer siempre la más alta calidad en los productos y procesos, al mejor precio del mercado.

- **Visión:** Establece lo que debería ser la empresa en el futuro, a través de una serie de metas realistas y alcanzables. Por tanto, es una declaración de aspiraciones. Responde a las preguntas ¿cómo seremos? ¿cómo deberíamos ser? ¿qué seremos en el futuro? (*Hamel y Prahalad, 1990*)

La visión de la empresa se debería plasmar de la siguiente manera: Potenciar el producto fresco y nacional, ser una empresa alineada con sus clientes para ofrecer a sus usuarios una compra completa, y siempre al mejor precio.

- **Valores:** Los valores son los principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar la actuación de la empresa. Es decir, la personalidad que posee la empresa y su comportamiento (*Grant, 2014*)

La compañía debería expresar de esta forma sus valores: Respetamos la diversidad cultural, sus valores y tradiciones. Buscamos la satisfacción de nuestros clientes, cumplimos las leyes vigentes. Asumimos nuestra responsabilidad social, económica y medioambiental. Promovemos el trato justo y correcto. El elogio, el reconocimiento y la capacidad crítica determinan nuestro clima de trabajo.

Tras ver los conceptos expuestos, se puede valorar que de esta manera pueden tener una misión correctamente definida. Porque Lidl garantiza la calidad en sus productos siendo muy exigentes e incorporando al mercado únicamente los productos que ofrecen la misma calidad que la competencia. Su sistema logístico y de distribución garantiza la mejor conservación. Además, elimina costes y simplifican continuamente sus procesos para ofrecer siempre el precio más bajo.

La visión se corresponde con lo que hace la empresa ya que tienen un reto, ofrecer un producto nacional y fresco. Desde su llegada a España Lidl, S.A. ha ido aumentando los productos nacionales a su oferta, llegando a un 70 % en la actualidad.

Los valores que se sugieren reflejan que es una empresa implicada en cuerpo y alma a su actividad profesional. Su forma de actuar e influir en el negocio es a través de la experiencia, el respeto y reconocer su implicación en la sociedad. Todos estos valores conforman su actitud y compromiso.

3. Análisis Estratégico Externo

Una vez descritas las características básicas de la empresa como su historia, sector de actividad y productos, entre otros. Y tras haber conocido su “alma”; misión, visión y valores. Vamos a analizar el entorno que rodea la organización. Según Mintzberg el entorno es todo aquello que esta fuera de la empresa (*Mintzberg, 1984*). Queda claro que este concepto es demasiado amplio para poder ser analizado. Por lo tanto, estamos ante la necesidad de dividir dicho estudio en dos partes, entorno general y entorno específico.

Un conocimiento profundo de dichos ámbitos es clave para una correcta elección de las estrategias competitivas. Discernir lo que rodea a la compañía ayuda a los directivos a poder tomar mejores decisiones, basadas en el conocimiento de las fortalezas y debilidades de sus competidores. Como dijo Sun Tzu en su libro “El arte de la guerra” escrito a finales del siglo VI a.C. *“Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no temas el resultado de cien batallas; si te conoces a ti mismo, pero no conoces al enemigo, por cada batalla ganada perderás otra; si no conoces al enemigo ni a ti mismo, perderás cada batalla.”* (Sun Tzu, VI a.C.)

Empezaremos por el análisis estratégico externo, conociendo mejor el entorno general y específico que está alrededor de la empresa y después nos sumergiremos de lleno en el análisis interno de la sociedad anónima Lidl.

3.1. Análisis del Entorno General

Tal y como dijimos anteriormente la empresa no es un ente aislado, sino que influye y es influida por su entorno. Realizar un análisis externo se hace con la intención de conocer y entender las amenazas y oportunidades que ofrece el ámbito que está alrededor de la organización y de esta manera obtener alguna ventaja estratégica (Guerras y Navas, 2015).

El entorno general es aquel que rodea la compañía, pero es muy difícil de ser controlado por ella, ya que implica variables muy genéricas que no sólo la afectan a esta empresa sino a la mayoría de las empresas del país en el que se encuentra. (Guerras y Navas, 2015).

3.1.1. Características del entorno

Para poder analizar el entorno general necesitamos conocer sus características. Uno de los adjetivos que pueden definir el entorno lejano de Lidl, S.A. actualmente es que este es incierto. Para poder definir un ámbito como incierto o no depende según Mintzberg (1984), Pitty y Koufopoulos (2012: 35-39) de las siguientes variables.

- **Grado de estabilidad:** Mide la cantidad, rapidez e impredecibilidad de los cambios que se producen en un entorno. Puede ser estable o dinámico.

Vivimos en un mundo globalizado, un suceso negativo o positivo de cualquier país, afecta de alguna forma al resto, lo mismo ocurre con las empresas. Por lo tanto, una de las características del entorno actual es que este es dinámico.

- **Grado de complejidad:** Estudia si los cambios producidos en el entorno han sido comprensibles o no. Puede ser simple o complejo.

Hemos dicho anteriormente que estamos en una sociedad globalizada, lo que aumenta exponencialmente las variables y posibilidades de cambios que se pueden producir. Esto hace que sean muy difícil de comprender al 100% por qué el entorno toma una u otra dirección. Así que nos encontramos ante un entorno complejo.

- **Grado de diversidad:** Analiza las variables que componen un entorno. Puede ser integrado o diverso.

Estamos ante un contexto claramente diverso, las permutaciones que se pueden dar son numerosas y difíciles de identificar.

- **Grado de hostilidad:** El ámbito que rodea una empresa puede ser favorable u hostil dependiendo de si los cambios que se producen en él permiten a la empresa responder o no. Si a la organización le cuesta dar una respuesta ante los cambios que se producen en su sector, implica que está en un entorno hostil.

Una vez analizadas las características del entorno podemos entender por qué es incierto, los cambios que se pueden producir y la velocidad a la que lo hacen, crean una situación de constantes cambios. Las empresas no pueden descansar y estancarse, tienen que aprovechar cualquier oportunidad para mejorar.

La descripción anterior del entorno que rodea a Lidl es bastante genérica y extrapolable a casi cualquier sector en España por eso en el siguiente apartado vamos a conocer mejor el contexto del Lidl, S.A y quienes habitan en él.

3.1.2. Análisis PESTEL

Necesitamos utilizar varios métodos para analizar dicho entorno y de esta manera sacar la máxima información posible. El primer método que vamos a utilizar para analizar el ámbito más lejano de la empresa es el análisis PESTEL. En este análisis vamos a reducir todas las posibles características del entorno general, a sólo seis; Político-legal, económica, demográfica, sociocultural, tecnológica y medioambiental. Dentro de cada característica hay diferentes variables que nos ayudarán a definir mejor el entorno. Las variables que vamos a estudiar en este caso no son las únicas que existen. Hemos elegido las más representativas para este estudio. Estos factores pueden ser ampliados o sustituidos por otros a conveniencia del estudio que se quiera realizar. La siguiente tabla ha sido inspirada en la matriz PESTEL, siguiendo el modelo Likert en el que podemos

observar cinco opciones para cada una de las variables; (MN, Muy negativamente), (N, Negativamente), (I, Indiferente), (P, Positivamente), y (MP, Muy positivamente). Los valores negativos representan las amenazas en el entorno, mientras que los valores positivos revelan las oportunidades que tienen las empresas en el sector. Además, la matriz nos ayudará a ver de forma gráfica el entorno general de la empresa.

A continuación, vamos a analizar dichas variables:

- **Político-legal:** Estudia la intervención del Estado a través de las decisiones legales y económicas que toma el Gobierno de España. Es un factor clave ya que el enfoque político de un país puede favorecer o estorbar el crecimiento de las empresas.

Según la Constitución española, España es una monarquía parlamentaria. Por lo que el poder legislativo lo poseen las Cortes Generales que a su vez están compuestas por varios partidos, siendo los más representativos en 2020; el Partido Popular, el Partido Socialista Obrero Español, Podemos, Vox y Ciudadanos. A pesar de que España siempre ha sido gobernada por partidos con políticas opuestas (PP y PSOE), estos han conseguido que nuestro país siempre haya gozado de mucha estabilidad en cuanto a las decisiones legales. Las diferencias más destacables que se observan con los cambios de gobiernos son las políticas sociales y las de recaudación de impuestos.

Sin embargo, debemos destacar que el debate político que mayores repercusiones puede tener actualmente es la independencia de Cataluña. La comunidad autónoma posee una gran parte del tejido empresarial del país, por lo tanto, un asunto tan importante como salir de España tiene efectos económicos importantes. Muchas grandes empresas han cambiado sus residencias fiscales para no verse afectadas negativamente por una posible declaración de independencia unilateral. Aparte de lo comentado anteriormente no se destacan otros conflictos de gran envergadura.

Por lo tanto, podemos concluir que actualmente en España se goza de estabilidad política, aunque en los últimos años la formación de Gobierno ha sido muy complicada, teniendo que repetir las elecciones en varias ocasiones.

- **Económica¹**: Afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y se puede estudiar a través de varios factores entre los cuales son; tendencia del Producto Interior Bruto (PIB), los tipos de interés, la tasa de inflación y la prima de riesgo (*Guerras y Navas, 2015*).

Como podemos observar en la Tabla 1, actualmente España tiene una tendencia positiva del PIB, gracias a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística podemos observar que dicho índice subió un 2% en 2019 respecto a 2018. Eso indica que la economía española crece a buen ritmo, hecho que beneficia a las empresas que desarrollan su actividad en este país.

Otro de los factores dentro de la dimensión económica de la matriz PESTEL son los tipos de interés, un dato muy importante ya que afecta la financiación de las empresas. En la tabla lo hemos marcado como “indiferente” por el hecho de que actualmente no se sabe si será una ventaja o desventaja para la estructura empresarial de España. Los tipos de interés están al 0% desde 2016, algo muy positivo para las compañías ya que no encarece mucho su financiación ajena. Pero según las últimas noticias económicas el Banco Central Europeo tiene pensado reducir su política expansiva en verano en la zona euro, lo que conllevará a una subida de los tipos de interés. Sin embargo, hasta que no se produzca dicho hecho no se puede valorar su efecto en el entorno general, porque no hay ninguna confirmación oficial de que se producirá este movimiento económico por parte del BCE.

Pero sin ningún temor a equivocarnos podemos afirmar que la actual tasa de inflación es algo positivo para el entorno general que rodea a Lidl, ya que en 2019 ha oscilado entre el 1 y 2 por ciento manteniendo así unos precios estables para todos los sectores.

No podemos decir lo mismo de la prima de riesgo que, a pesar de mantenerse alrededor de los 100 puntos básicos en 2019, sigue siendo bastante alta y con el posible aumento de los tipos de interés en verano aumentará más, lo que significará que España pagará más intereses a sus deudores respecto a otros países de la Unión Europea como Alemania o Francia.

¹ En el momento en el que realizamos el presente trabajo final de grado la economía española puede verse afectada por los efectos negativos que está produciendo el COVID-19.

- **Demográfica:** Recoge los principales cambios en la estructura de la población y variables tales como; la pirámide de edad, esperanza de vida, tasa de natalidad y diversidad étnica.

El primer y único factor muy negativo que observamos en la matriz para el entorno general es la pirámide poblacional. Esta muestra como la población en España está envejeciendo.

En la Ilustración 1² podemos observar como el segmento más grande se encuentra entre el rango 40-44 años y en 2033 serán los de 55-59, mientras que el segmento joven irá disminuyendo.

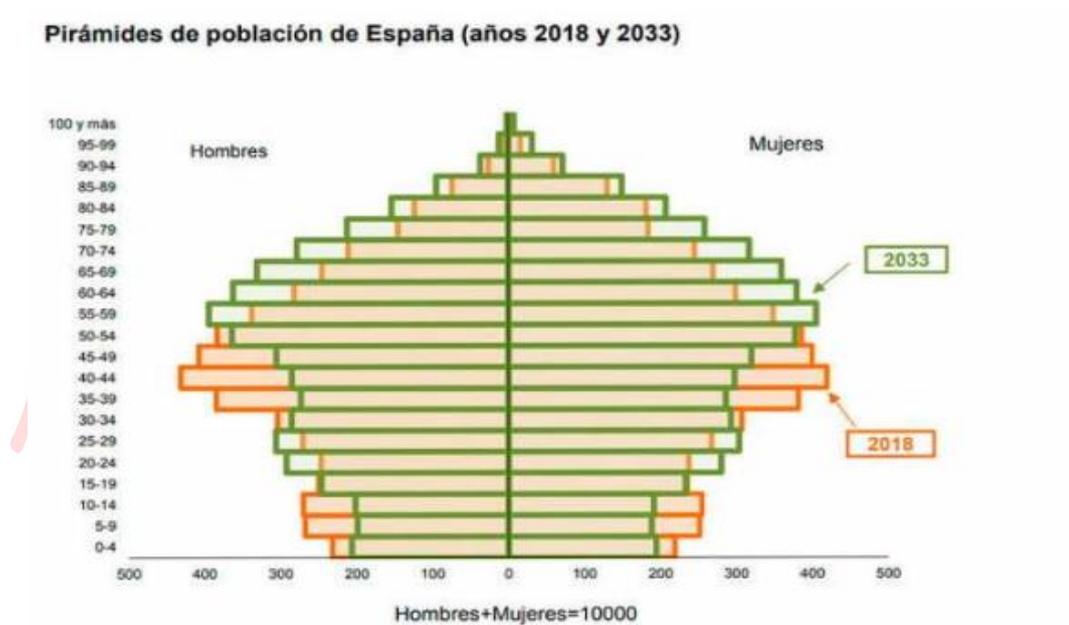


Ilustración 1 Pirámide Poblacional 2018-2033. Fuente rtve.es

Todo lo contrario, con la variable esperanza de vida. España es junto a Japón uno de los países más longevos del planeta. Eso se debe a las mejoras en la medicina, el bienestar social y la estabilidad económica entre otros factores.

Tal y como hemos visto anteriormente España tiene una población que está envejeciendo y que seguirá haciéndolo en el futuro. Eso se debe en gran parte por el índice de natalidad. En 2019 se rompió el mínimo histórico con un 33% menos de nacimientos según los datos del Instituto Nacional de Estadística. Dicho índice ha ido disminuyendo desde 2009 provocado por la crisis económica que sufrió

² <https://www.rtve.es/noticias/20181010/2033-habra-49-millones-habitantes-espana-uno-cada-4-sera-mayor-65-anos/1816304.shtml>

España. La pérdida e inestabilidad de los puestos de trabajo y el paro juvenil son los factores claves para explicar el descenso. Aunque desde 2015 los datos económicos son positivos, esto no se ha visto representado en una disminución significativa en el número de parados. A eso hay que sumar que los trabajos que están apareciendo en su mayoría son temporales.

El dato negativo de la natalidad en España se compensa con la inmigración que en el año 2019 tiene un saldo positivo de 333672 personas respecto al exterior, lo que significa que en nuestro país entran más personas de las que salen. Por desgracia este dato no se debe únicamente a la ligera mejoría en la economía española, sino que se ve potenciada por los conflictos bélicos que se dan en los países del Medio Oriente, lo que provoca que muchas familias abandonen sus países en busca de una vida más segura en Europa.

- **Socioculturales:** Recoge las creencias, valores y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se desarrolla la empresa (*Guerras y Navas, 2015*)

Las variables que forman parte de este factor son la conflictividad social y los cambios en los estilos de vida entre otros.

Merece la pena destacar un cambio en el estilo de vida de la población en España como es el aumento de las compras online. Para las empresas del sector de la distribución alimentaria al por menor que obtienen la mayor parte de sus ingresos por la venta de productos en sus establecimientos tiene que ser un asunto en el que se ponga especial atención. Aunque por el momento la gran mayoría de las personas acuden a los supermercados para realizar la compra semanal, esto puede cambiar en el futuro y los directivos de las compañías tendrán que valorar si merece la pena seguir manteniendo los espacios físicos destinados para la venta de productos alimenticios o deberían invertir más y preparar el terreno de un cambio en los hábitos de compra de la población.

Otra tendencia importante a destacar es el creciente interés de las personas por consumir productos ecológicos, esto puede ser beneficioso o perjudicial para las empresas del sector. Una de las ventajas del marketing verde es que permite a las organizaciones mejorar su imagen corporativa ya que este tipo de productos tienen más calidad que los procesados y ayudan a crear una ventaja competitiva. Sin

embargo, también presenta desventajas, entre las cuales está el coste de adaptar los productos, procesos y servicios actuales.

- **Tecnológica:** Estudia el desarrollo de nuevos productos, el grado de obsolescencia a través de las variables de la inversión pública en I+D, los cambios tecnológicos o la transferencia de tecnología entre otros.

Actualmente la inversión pública en I+D+i es positiva, aunque todavía no está al mismo nivel que antes de la crisis, en la actualidad dicha inversión está en aumento desde el año 2017. Este dato no nos debe confundir, ya que España sigue a la cola de Europa en lo referente a la inversión pública en Inversión y Desarrollo. Sus socios europeos le sacan una ventaja de 0,87%, pero es de celebrar que después de muchos años la inversión está próxima al 2% del PIB. Tal y como dijo Jorge Barrero, director general de Cotec “*aunque los datos no son buenos, son los mejores desde hace mucho tiempo*” (Barrero, 2019.). Este hecho presenta una oportunidad para las empresas del sector porque se pueden beneficiar de del desarrollo de nuevos productos.

- **Medioambiental:** Esta dimensión ha tomado mucha importancia en los últimos años, algunas de sus variables son; la disponibilidad de recursos naturales, el cambio climático, la utilización de energías renovables y el tratamiento de residuos (Guerras y Navas, 2015).

En este apartado nos vamos a centrar en los efectos del cambio climático y la utilización de energías renovables.

Las consecuencias del cambio climático son devastadoras en todo el planeta, pero lo que respecta a España la subida del nivel del mar y la desertificación son los principales problemas.

En los últimos años el nivel del mar ha subido “solo” dos centímetros, pero según un estudio Enviromental Reserch Letters, realizado por el doctor Sybren Drijfhout en 2100 dicho nivel puede subir a 3 metros provocando que ciudades como Barcelona, Málaga o Santander estuvieran inundadas (Drijfhout, 2020)

La desertificación de la tierra es un problema que el Lidl no debería menospreciar ya que en la actualidad el 70% de sus productos provienen de la industria agroalimentaria nacional, previendo que este porcentaje aumente. Según el Ministerio de Medio Ambiente el 74% del suelo español está en riesgo de

desertización y se prevé que dentro de cincuenta años el porcentaje aumente hasta el 94 por cien.

Como punto positivo podemos destacar que España es uno de los países que está en la vanguardia en la utilización de energía renovable, aunque sigue estando muy por detrás de países como Alemania o Francia. Según la APPA, (Asociación de Energías Renovables) en nuestro país se puede observar una distribución de la energía renovable y a pesar del parón en la inversión de los últimos años, más del 37 por cien de la energía eléctrica producida en España proviene de una fuente renovable.

Tabla 1 Matriz PESTEL. Elaboración propia.

Factores claves del entorno	Impacto				
	MN	N	I	P	MP
Político-Legal					
Estabilidad en el Gobierno		X			
Política fiscal y monetaria		X			
Defensa de la competencia				X	
Legislación laboral				X	
Económica					
Tendencia del PIB				X	
Tipos de interés			X		
Tasa de inflación				X	
Prima de riesgo		X			
Demográfica					
Pirámide de edad	X				
Esperanza de vida					X
Tasa de natalidad		X			
Diversidad étnica				X	
Sociocultural					
Conflictividad social		X			
Cambios del estilo de vida		X			
Valores y actitudes sociales				X	
Nivel de estudios					X
Tecnológica					
Inversión pública en I+D+i				X	
Cambios tecnológicos				X	
Protección del conocimiento				X	
Transferencia de tecnología			X		
Medioambiental					
Recursos naturales				X	
Cambio climático		X			
Energías renovables				X	
Tratamiento de residuos		X			

Gracias a la tabla 1 podemos resumir en qué áreas se pueden observar las oportunidades o amenazas que presenta el entorno general de las empresas en España.

Podemos observar que, en la dimensión político-legal, tanto la defensa de la competencia, como la legislación laboral presentan oportunidades para el sector. Mientras que la estabilidad en el gobierno y la política monetaria pueden llegar a considerarse amenazas, aunque por el momento muestran bastante estabilidad y coherencia.

En la parte económica las únicas amenazas que podemos detectar son la prima de riesgo española y el posible aumento de los tipos de interés lo que encarecerá la financiación ajena. Mientras que el crecimiento del PIB y el control de la tasa de inflación son datos positivos para el entorno general de las empresas en España.

La pirámide de poblacional y la tasa de natalidad en España son sin duda una amenaza para las empresas por la pérdida de mano de obra joven que conllevan, pero el índice de esperanza de vida y el aumento en la emigración presentan oportunidades de enmendar dicha situación.

En la dimensión sociocultural destacamos que la mayor sensibilidad que tiene las personas con los productos ecológicos puede ser una amenaza para los supermercados que no los incluyan entre sus líneas de productos. Igual que el aumento de las compras por internet puede serlo para las empresas que no están preparadas para ofrecer este servicio.

La dimensión tecnológica no presenta amenazas, hemos visto anteriormente que la inversión pública en I+D+i está en aumento lo que sin duda es una oportunidad para el entorno general.

Pero no debemos olvidar que la variable del medio ambiente es importantísima en la matriz PESTEL, el aumento del nivel del mar y de la desertificación en España presentan amenazas graves para el sector de la distribución alimentaria. La pérdida de cosechas hará que sea muy complicado satisfacer las demandas de todos los clientes, además, de aumentar significativamente el precio de los productos. Como contrapartida la utilización de energías renovables y de recursos naturales en España ofrece oportunidades de crecimiento para las empresas. Permitiéndoles crecer sosteniblemente y de esta manera evitar los efectos negativos del cambio climático que hemos visto.

3.1.3. Diamante de Porter

Tras el análisis PESTEL realizado anteriormente y después de conocer las oportunidades y amenazas del entorno general. Vamos a proseguir con el análisis de dicho entorno a través del Diamante de Porter. Es una técnica creada por el profesor estadounidense Michael Porter en 1990. Establece cuatro elementos esenciales para el análisis de la fuerza competitiva de una empresa, puesto que hay razones por las que las empresas de unos países son más competitivas que las de otros. El objetivo de esta técnica es analizar cómo influye la pertenencia a un país y a la industria de este en la obtención de una ventaja competitiva. (*Guerras y Navas, 2015*)

A continuación, vamos a analizar cada uno de los cuatro factores que componen el Diamante de Porter:

- **Condiciones de los factores:** Se refiere a la dotación que un país tiene de factores de producción relevantes como mano de obra o infraestructura que sean difíciles de copiar por los competidores y así poder obtener una ventaja competitiva respecto a ellos. (*Guerras y Navas, 2015*)

España es un país que posee muy buenos factores de producción. La mano de obra es cualificada y las infraestructuras son óptimas. Por desgracia no puede competir con muchos países que ofrecen sus productos a un menor precio. Naciones como Marruecos o Turquía tienen una ventaja en cuanto a los productos agrícolas ya que el salario que perciben los trabajadores es muy pequeño en comparación con los salarios percibidos en España.

- **Condiciones de la demanda:** Compara las exigencias de los consumidores en diferentes países, ya que si los clientes nacionales están mejor informados serán más exigentes ayudarán a la empresa a alcanzar unos niveles más altos de calidad. En el mercado español los clientes están muy bien informados y son críticos con lo que consumen, hecho que ayuda al sector de la distribución al por menor a mejorar constantemente y ofrecer siempre el mejor producto o servicio.
- **Sectores afines y auxiliares:** Analiza la presencia en el país de otros sectores que proveen, colaboran o prestan sus servicios al sector de la alimentación que refuercen la capacidad competitiva de la empresa.

El sector alimentario español tiene una excelente fama a nivel mundial, eso beneficia a las compañías a la hora de ofrecer este tipo de productos en otros países. Productos como el aceite de oliva o el jamón producido en España son una

gran ventaja competitiva frente a los competidores que no pueden disponer de un producto con la misma calidad y prestigio.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo poderoso para la creación de ventajas competitivas persistentes.

En España compiten empresas muy grandes en el sector de la distribución alimentaria, tal y como vimos antes Mercadona es la empresa que posee el 25% del mercado nacional, sumando a Día y Carrefour, junto con Lidl el escenario en el mercado español es muy competitivo. Este hecho ayuda a que las empresas busquen constantemente nuevas formas de obtener alguna ventaja respecto a sus competidores y ganar así más cuota de mercado.

Después de detallar cada uno de los cuatro factores que forman parte del Diamante de Porter podemos concluir que estar en España beneficia enormemente a las empresas del sector de la distribución alimentaria porque tanto la competencia, como los productos y la demanda nacionales ayudan a que las compañías estén a la vanguardia, a buscar siempre nuevas y mejores formas de competir y obtener ventajas frente a los competidores españoles y mundiales. Tal y como vimos al principio, el grupo empresarial al que pertenece Lidl, S.A. es el quinto a nivel mundial, por lo que el mercado español prepara de forma excelente a la empresa para ganar cuota de mercado tanto en España como en el resto de los países en los que tienen presencia.

3.2. Análisis del Entorno Específico

Después de definir y analizar el entorno general a través del análisis PESTEL y el Diamante de Porter, haremos lo propio con el entorno específico o competitivo al que pertenece Lidl, S.A. Nos centraremos en aquellas variables que son más cercanas a la compañía como son los clientes, proveedores o competidores. La delimitación del entorno competitivo y la identificación de los principales competidores es una cuestión difícil pero crucial para el análisis externo que requiere prudencia y, en ocasiones imaginación (*Pearce y Robinson, 2015*)

3.2.1. Características del Sector

Como descubrimos al principio Lidl se dedica a la distribución al por menor de productos alimenticios. Un sector terciario (servicios) que en el último año ha crecido en torno a un 3%. Además, con la crisis del COVID-19 se ha demostrado que es un sector de vital importancia para la población. Para poder ser mejor estudiado necesitamos utilizar

herramientas válidas para ello y por eso seguiremos con la delimitación del entorno competitivo a través del modelo de Abell.

3.2.2. Modelo Abell

El análisis del entorno competitivo implica responder a cuatro preguntas de vital importancia; ¿Qué empresas forman parte de la competencia?, ¿Cuáles son los límites de la industria?, ¿Cuál es la estructura de la industria? y ¿Cuáles son los principales determinantes de la competencia? (Pearse y Robinson, 2015:109)

En este apartado nos vamos a centrar en responder a las dos primeras cuestiones, es crucial poder delimitar nuestra industria para poder conocer mejor quiénes forman parte de ella. Una vez delimitado el entorno podremos responder a la primera pregunta ¿qué empresas son mis competidoras? Para poder observar sus estrategias y poder contrarrestar sus decisiones. Una respuesta puede ser que los competidores son el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios que nosotros (Hill y Jones, 2013:47). Pero vamos a conocer qué productos ofrecemos, a quién los vendemos y a través de qué tecnología.

El modelo Abell permite realizar una segmentación del mercado englobando tres dimensiones: funciones, tecnología y grupos de interés. A través de dicha técnica es posible dar respuesta a una serie de cuestiones, con la finalidad de obtener gráficamente y de forma más clara la delimitación de la industria. En la parte derecha del modelo se encuentran los clientes potenciales, en la izquierda las tecnologías que se llevan a cabo y en la superior las funciones que se satisfacen. La relación entre las tres partes permite alcanzar una idea amplia y concisa de las segmentaciones del mercado y nos ayuda a delimitar la industria en la que nos encontramos.

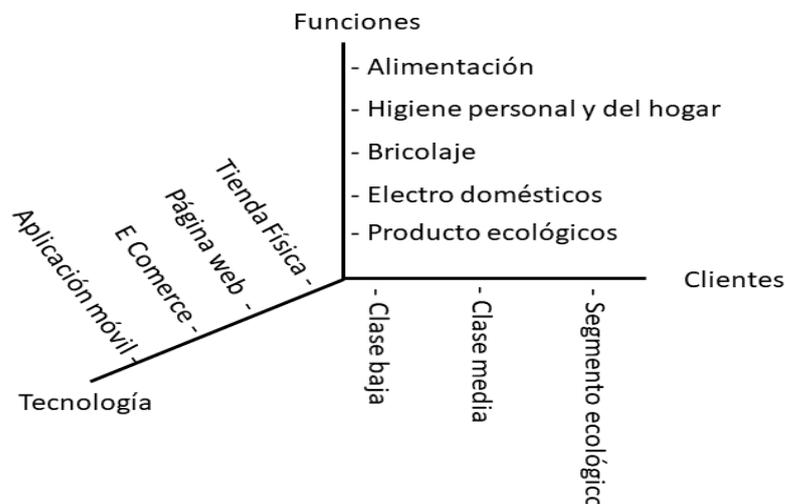


Ilustración 2 Modelo Abell. Elaboración propia.

En la ilustración 2 podemos observar el modelo de Abell aplicado para una empresa como el Lidl. A través de dicho modelo podemos destacar varias cosas:

- **Funciones:** La empresa satisface la necesidad de productos alimentarios, higiene personal, limpieza del hogar, bricolaje, electrodomésticos y productos ecológicos.
- **Clientes:** Su público objetivo es básicamente toda la población debido a que ofrecen productos que satisfacen las necesidades de todos los segmentos. Eso es un punto fuerte para las empresas de este sector porque saben que sus productos son demandados generalmente por todos. Pero la empresa alemana está enfocada a las rentas bajas y medias, con cierta segmentación dirigida a las rentas altas con los productos ecológicos.
- **Tecnología:** La forma de llegar a los clientes es prácticamente la misma para todas las empresas del sector. Con algunas excepciones claro está, pero las organizaciones que forman parte de la industria de la distribución alimentaria al por menor intentan llegar a la población a través de sus tiendas físicas, páginas web y/o aplicaciones móviles. Poniendo especial atención en el e-Commerce debido a que muchas personas lo utilizan para realizar su compra por las facilidades que ofrece.

A partir de las anteriores dimensiones pueden definirse tres conceptos básicos que nos van a ayudar a definir y delimitar en entorno competitivo.

- **Industria:** Es el conjunto de empresas que, a partir de una tecnología determinada, quieren satisfacer a todos los grupos de interés y cubrir todas las funciones posibles (*Guerras y Navas, 2015*)

En nuestro caso la industria de la distribución de productos alimentarios al por menor está compuesta por todas las empresas que tratan de llegar a los mismos clientes, utilizando la misma tecnología y cubriendo las mismas funciones. Eso nos ayuda a descartar algunas compañías que no utilizan la misma tecnología que nosotros, como las tiendas de alimentación de los barrios que utilizan únicamente sus tiendas físicas para llegar a los clientes.

- **Negocio de una empresa:** En una industria pueden existir numerosas empresas. Cada una decide según la tecnología elegida qué clientes va a atender y con qué funciones los va a satisfacer (*Guerras y Navas, 2015*).

Eso nos ayuda a conocer mejores quienes son nuestros competidores, porque si una empresa no trata de llegar a los mismos clientes, a través de la misma tecnología no la debemos considerar competidora en nuestro sector.

- **Mercado:** Se refiere al conjunto de empresas que cubren la misma función, para el mismo grupo de clientes independientemente de la industria en la que estén (*Guerras y Navas, 2015*)

Es un concepto es clave porque nos ayuda a identificar nuestros competidores que ofrecen productos sustitutivos o que los clientes los consideren como tales, como las tiendas de los barrios que hemos comentado con anterioridad.

En resumen, gracias al Modelo de Abell hemos podido delimitar nuestra industria a aquellas empresas que tratan de llegar a los mismos grupos de clientes, ofreciendo las mismas funciones, a través de la misma tecnología. Podemos destacar empresas como Mercadona, Carrefour, Día o Aldi entre las más representativas.

3.2.3. Las Cinco Fuerzas de Porter

Después de delimitar el entorno competitivo es preciso analizar los principales factores que influyen y condicionan la competencia, para ello utilizaremos el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Este método constituye una metodología de análisis estándar para investigar las oportunidades y amenazas que ofrece la industria (*Guerras y Navas, 2015*). Según Porter las cinco fuerzas competitivas básicas de una industria son; la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

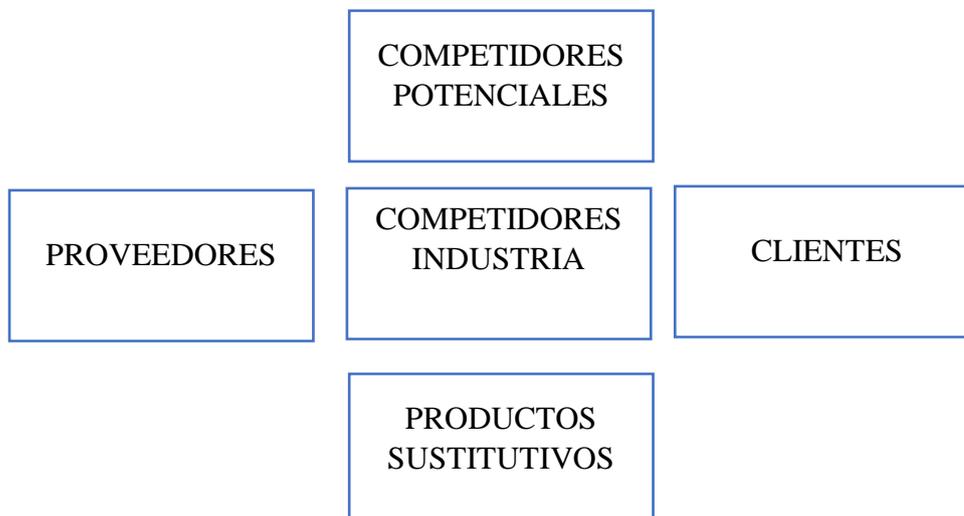


Ilustración 3 Las cinco fuerzas de Porter. Elaboración: propia.

En referencia con la competencia vertical representada en la Ilustración 3, la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de la distribución de productos de alimentación viene condicionada por lo atractivo que sea dicho sector y la facilidad o dificultad de acceso a causa de las barreras de entrada, las relaciones de las que se dispongan con las empresas ya establecidas en el mercado, la tasa de crecimiento del consumo y el índice de producción industrial (*Guerras y Navas, 2015*)

El principal obstáculo a la hora de competir con las empresas de distribución alimentaria al por menor son las barreras de entrada, como las economías de escala, comprando grandes cantidades de productos a un bajo coste por las elevadas ventas. Además, la diferenciación del producto, las marcas son conocidas a nivel tanto nacional como internacional, otorgando prestigio y fidelidad; el acceso a canales de distribución, facilitando la salida de los productos hacia los clientes; y la experiencia de los años para dotar al sistema productivo de eficiencia y a los productos la máxima calidad.

La rivalidad entre los competidores en el sector de la distribución alimentaria es altamente elevada, hay un gran número de empresas en el mercado, lo cual proporciona la existencia de un ambiente hostil, variedad de productos y competencia de precios, hecho que beneficia positivamente a los clientes y a las propias compañías ya que les da la oportunidad de crecer y mejorar a la hora de vender sus productos o prestar sus servicios.

Los productos sustitutivos o mejor dicho las empresas sustitutivas son una amenaza al cumplir con las mismas funciones que las que ofrecen las demás empresas del sector y satisfacer las necesidades de los consumidores, también, por regla general suelen ofrecer un coste menor y una calidad similar, haciéndolos de esta forma atractivos. Por todo ello y por el efecto negativo que pueden suponer para la industria, son un enorme peligro para tener en cuenta para las compañías.

Seguidamente, la competencia horizontal destacada en la Ilustración 3, el poder de negociación de los clientes y proveedores es la capacidad de establecer condicionantes a las empresas de un determinado mercado, como por ejemplo descuentos, exigencias de calidad, plazos de pago, etc. Siendo así una de las fuerzas más importantes e influyentes del modelo de Porter (*Guerras y Navas, 2015*)

El poder de los clientes en cuanto al ámbito de la alimentación es alto, a causa del elevado número de empresas, la gran variedad de productos que estas ofrecen y los bajos precios

de estos. Por tanto, el sector de la distribución se haya en un mercado fuertemente competitivo, en el cual ha de estar en continua mejora e innovación.

Los proveedores tienen un poder de negociación mayor o menor en función del número de compradores y vendedores que se den en la industria, dado que hablamos del sector alimentario, en este caso existen muchos compradores y vendedores, dejando a los proveedores en términos generales con poco poder para implantar condiciones.

3.2.4. Análisis de los grupos estratégicos

Después de haber delimitado la industria y haber analizado las oportunidades y amenazas del sector a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, podemos seguir el análisis del entorno competitivo segmentando la industria en grupos estratégicos.

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una estrategia igual o parecida a lo largo de diversas dimensiones estratégicas, como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución, la política de precios, la tecnología, etc. (*Porter, 2009*)

Estos grupos estratégicos surgen porque las empresas que forman parte de ellos tienen objetivos similares, capacidades parecidas, supuestos semejantes sobre el funcionamiento del mercado y experiencias análogas. Por todos estos motivos, la estrategia de todas las empresas dentro del grupo resulta similar en algunos aspectos (*Guerras y Navas, 2015*)

Las variables que se pueden contemplar para realizar un análisis de grupos estratégicos son: la cobertura geográfica, la diversidad de productos y servicios, la calidad, los precios, la inversión en marketing, el grado de innovación, los canales de distribución, el número de marcas, el tamaño de la empresa, los segmentos de mercado, la amplitud de línea de productos, calidad, estructura de costes, precio entre otras.

Siguiendo con el sector de la distribución de productos alimenticios en España y el grupo estratégico de las empresas que están en dicho sector, se observa lo siguiente respecto a algunas de las variables citadas:

- **Ámbito geográfico:** la importancia de la extensión de ventas de los productos producidos o adquiridos por las empresas de este sector. En este sentido el Lidl está en desventaja al poseer menos tiendas físicas repartidas por el territorio español.

- **Precio:** los precios de los productos están comprendidos desde muy altos, hasta precios más económicos, por el cliente de las grandes empresas de distribución.
- **Tamaño de la empresa:** la industria está formada por ocho grupos representativos que pasaremos a estudiar en profundidad más adelante.
- **Amplitud de línea de marcas:** esta dimensión identifica la variedad de marcas que ofrece la empresa, en el sector hay empresas que ofrecen mucha más variedad que otras. Dos ejemplos muy claros son el de Mercadona en el que apuestan por poca variedad, apostando por su marca blanca (Hacendado) y el ejemplo opuesto es el de Carrefour Max en el que se pueden encontrar multitud de marcas de diferentes países.
- **Calidad:** todas las empresas están invirtiendo capital en I+D+i para no quedarse atrás en la búsqueda de mejores productos o para mejorar sus canales de distribución.
- **Inversión:** esta dimensión expone el grado de inversión de capital que hay que desembolsar para poner en marcha un negocio.

El siguiente paso para establecer los grupos estratégicos es la realización del mapa de grupos estratégicos. Para ello se han seleccionado varias dimensiones estratégicas identificadas en el anterior apartado, las cuales son: precio y tamaño de la empresa.

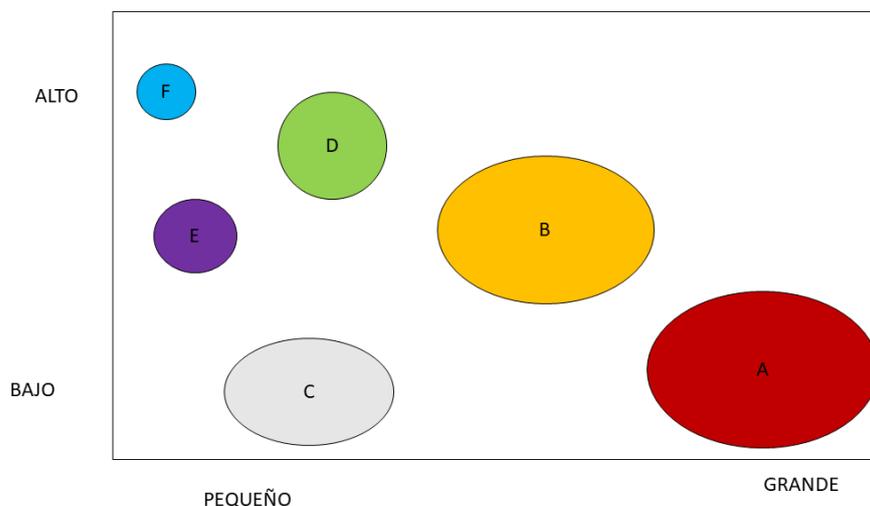


Ilustración 4 Mapa de segmentación. Elaboración: propia. Adaptación Guerras y Navas (2015).

Tras la realización del mapa de grupos estratégicos utilizando las dimensiones estratégicas, precio y tamaño de las empresas observamos en la Ilustración 4, que existen seis grupos estratégicos, tal y como lo adelantamos con anterioridad. A continuación, vamos a analizar las características de dichos grupos: (*Guerras y Navas, 2015*)

- **Grupo A (Hipermercados):** Tamaño del establecimiento muy grande, los precios son relativamente bajos y disponen de una oferta muy amplia de productos. Algunas de las empresas que se encuentran en dicho segmento son Carrefour, Eroski o Hipercor.
- **Grupo B (Supermercados):** El tamaño del establecimiento es mediano, los precios se encuentran en un estado intermedio de medio-bajo y la oferta de productos está en un estado medio. Las compañías que podemos encontrar en este segmento son Mercadona y Supercor, entre otras.
- **Grupo C (Tiendas de descuento):** Nuevamente el tamaño del establecimiento es medio, ofreciendo precios bajos y una oferta de productos medio-baja. Las empresas que se observan en este segmento son Lidl y Día.
- **Grupo D (Tiendas de barrio):** Tamaño pequeño de los establecimientos, el precio se considera medio-alto y la oferta de productos es reducida. Carrefour Express y Supercor Express son algunas de las empresas que representan este segmento.
- **Grupo E (Tiendas especializadas):** El tamaño del local comercial es pequeño, los precios son medio-altos y la oferta es reducida debido a que se especializan en un único sector como puede ser el té, la sal o el café. En este segmento se encuentran las fruterías, pescaderías o carnicerías.
- **Grupo F (Tiendas Gourmet):** Tamaño pequeño, precio algo y oferta muy reducida. La tienda Gourmet de El Corte Inglés y algunas panaderías están en este segmento.

Gracias a la segmentación de la industria según grupos estratégicos hemos descubierto que el Lidl, S.A. se encuentra en el segmento de las tiendas de descuento quienes se caracterizan por un tamaño medio de los establecimientos, precios muy bajos, oferta de productos medio-baja, la atención a los clientes es baja, y los servicios están reducidos al mínimo. Pero lo más importante es que hemos averiguado que la empresa que se encuentra en el mismo segmento es el Día y por lo tanto es nuestro máximo competidor. Esto es una oportunidad para nosotros ya que nuestro principal competidor no está

pasando por su mejor época. Las ventas de Día bajan cada trimestre y constantemente aparecen noticias negativas de su situación en el IBEX 35.

3.2.5. Análisis de los Competidores

Ya hemos averiguado que el competidor más directo de Lidl es Día porque se encuentran en el mismo segmento. Pero no debemos olvidar a las demás empresas de la industria que buscan llegar a los mismos clientes, ofreciendo las mismas funciones a través de la misma tecnología que la compañía alemana, tal y como hemos descubierto a través del modelo de Abell. Por eso mismo necesitamos analizar a las empresas que se encuentran en la industria de la distribución alimenticia al por menor y no solo aquella o aquellas empresas que están en el mismo segmento.

Este análisis implica recoger información de los competidores, analizar su comportamiento actual, prever su comportamiento futuro y en consecuencia la actuación propia más adecuada (*Grant, 2014*)

A continuación, procederemos con dicho análisis:

- **Estrategia actual:** Como hemos dicho anteriormente, las grandes empresas que forman parte del sector de la distribución están muy enfocadas a ofrecer productos de calidad para satisfacer las exigencias de sus consumidores, quienes ya no se conforman con cualquier producto, sino que cuidan su alimentación. Por lo tanto, empresas como Carrefour, Mercadona, el Día etc. invierten fuertemente en I+D+i. para satisfacer sus clientes y no perder cuotas de mercado.
- **Recursos y capacidades:** Las empresas que forman parte de la industria de la alimentación cuentan con muchos recursos. Cuentan con una gran infraestructura con la cual pueden aprovechar las economías de escala, reducir los precios de sus productos y satisfacer la demanda. Maquinaria sofisticada que les permite distribuir los productos eficazmente y cumplir los requisitos legales y de sus consumidores.

Además, ya tienen el reconocimiento de los usuarios y una buena posición en el mercado que les permite captar clientes más fácilmente. Sin embargo, las elevadas exigencias del público respecto a los alimentos que consumen hacen que las empresas tienen que invertir cada vez más para poder cumplir los requisitos de calidad, hecho que reduce sus beneficios.

- **Objetivos estratégicos:** Tras analizar a las principales empresas del sector se puede observar que sus objetivos estratégicos para los próximos años son, seguir ofreciendo productos de gran calidad, cuidar el medio ambiente y mejorar sus infraestructuras. Básicamente seguirán mejorando sus estrategias actuales, hecho que puede ser bueno para el sector ya que significa que habrá cierta estabilidad, pero a la vez abre una oportunidad para irrumpir en el mercado ofreciendo algo diferente.
- **Supuestos:** Se puede observar que las empresas del sector tienen los mismos supuestos hacia el sector y hacia ellos mismos. Se definen como empresas tradicionales, con un largo recorrido y experiencia y que siguen trabajando para mejorar sus procesos de producción y distribución. No se espera un gran cambio en la industria en los próximos años, como se ha observado en el apartado anterior, están centradas en mejorar lo que hacen actualmente.
- **Predicción:** Tras el análisis de las estrategias actuales y la visión hacia el futuro de las empresas más relevantes del sector se observa que siguen las tendencias actuales. Cumplen con los requisitos de los consumidores y de las autoridades, están preocupadas por el medio ambiente e invierten buena cantidad de sus recursos en I+D+i. Sin embargo, a corto plazo no habrá una gran revolución en sus productos, pero sí en la tecnología que utilizan. Las grandes inversiones que hacen en ser más eficientes darán sus frutos en forma de herramientas que les permitirán ofrecer productos más saludables y de una mejor calidad.

Con esto hemos terminado el análisis externo del sector de la distribución el cual hemos podido descomponer en entorno general y específico. Averiguando que las principales amenazas son la gran competencia que hay en la industria y la incertidumbre que hay en el sector obligando a las empresas a estar siempre innovando y mejorando sus servicios para no quedarse obsoletas. Pero a la vez vimos que esto es una gran oportunidad de crecimiento porque de esta manera pueden satisfacer las demandas de los clientes que son cada vez más críticos y exigentes con lo que consumen. No debemos olvidar también la oportunidad que tienen las empresas de aprovecharse de grandes descuentos gracias a las economías de escala por el gran volumen de compras y ventas que realizan. Junto con las barreras de entrada al sector y el poco poder de negociación que tienen los proveedores hacen que la industria de la distribución de productos alimentarios al por menor tenga

muchas oportunidades de crecimiento y beneficios económicos para las empresas que ya están en la ella.

4. Análisis Interno de la Empresa

El siguiente paso en el análisis estratégico es analizar el interior de la compañía. Ya hemos observado su entorno tanto lejano como cercano y cómo dicho entorno afecta a la empresa y las decisiones que tiene que tomar para no perder cuota de mercado. Ahora necesitamos centrarnos en aquello que puede hacer la organización para dar respuesta a las estrategias de sus competidores y llegar a superarlos. Para Penrose (1959) el crecimiento de una organización depende de la dotación de recursos de las que dispone y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos adecuadamente. Ya que se ha demostrado empíricamente que gran parte del éxito de una empresa depende de su estructura interna (*Rumlet, 1991*). Nuevamente necesitamos unas herramientas válidas para estudiar el interior de la empresa para descubrir sus fortalezas y debilidades y desarrollar una actuación competitiva ganadora.

4.1. La Cadena de Valor

La primera de estas herramientas que vamos a utilizar es la cadena de valor, es uno de los instrumentos más ricos desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de una empresa (*Guerras y Navas, 2015*). El método consiste en la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio (*Porter, 2010:68-72; Dess et al.,2011: 80-89*). Las actividades pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- 1) **Actividades primarias:** Son las que forman parte directamente del proceso productivo básico (*Guerras y Navas, 2015*)
- **Logística interna:** El éxito de Lidl se sustenta en una intensa búsqueda de la más alta eficacia operacional. La empresa opta por caminos sencillos, a través de sistemas homogéneos para toda la red de establecimientos. Además, ofrece un surtido optimizado a base de productos propios y de esta manera elimina las duplicidades y ofrece únicamente las referencias de mayor demanda. De esta manera genera mayores números de negociación y disminuye los costes.
- **Producción:** Lidl no fabrica directamente sus productos, sino que los compra de sus proveedores, quienes además fabrican muchos de sus productos para sus marcas blancas. Podemos destacar El Pozo, está detrás del Jamón Cocido Extra, el fuet, la pechuga de pavo y las salchichas “Serra Marina”. Otro de los artículos

de su marca blanca, que es de los vendidos por el supermercado pertenece a Campofrío, el chorizo de Pamplona en lonchas y el lomo embuchado. También el grupo Nestlé es el encargado de fabricar la leche condensada de la marca Finessa. Al funcionar dentro de un grupo puede aprovecharse de acuerdos más favorables y de esta manera ofrecer un precio más barato al consumidor final.

- **Logística externa:** La compañía alemana elimina los costes que no aportan valor a sus clientes, ofreciendo sus productos en cajas o palets, con el objetivo de optimizar cualquier recurso y reducir al máximo los costes.
 - **Marketing:** Lidl, es una de las empresas que menos “ruido” mediático hace, intentando llegar a sus clientes de varias formas. Aprovechando al máximo la publicidad en el propio local a través de su revista de ofertas semanales y utilizando de forma esporádica los anuncios en televisión. No se debe olvidar que la compañía posee un perfil en Facebook con más de 1.200.000 seguidores (Melanie, Roberto, & Schadia, 2016).
 - **Servicio post venta:** Dicho servicio se limita a recoger impresiones sobre los gustos u opiniones de sus usuarios de sus productos. Ya sea a través de Facebook o través de email dirigidos a sus suscriptores de su página web. También cuentan con un teléfono de atención al cliente para responder dudas o quejas y un servicio de recogida de productos defectuosos si la compra se ha realizado online.
- 2) **Actividades de apoyo:** Son las que no forman parte del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias para garantizar el normal funcionamiento de la empresa (Guerras y Navas, 2015).
- **Aprovisionamiento:** Como hemos dicho anteriormente Lidl es una empresa con presencia internacional y la aprovecha para adquirir puntos logísticos estratégicos y beneficiarse de las economías de escala de manera exhaustiva. Además, de contar con proveedores con reconocido prestigio para sus productos nacionales, ofreciendo información sobre ellos en su página web. Podemos destacar que posee varias marcas blancas, siendo las más famosas, la marca de cosmética “Cien” y de refrescos “Freeway”.
 - **Desarrollo tecnológico:** La cadena alemana se mantiene en la vanguardia tecnológica, mejorando siempre sus prestaciones. En 2018 ubicó en Barcelona uno de sus centros tecnológicos más importantes a través del cual gestiona todas

las actividades digitales del grupo en materia de logística, comercio electrónico, atención al cliente, páginas web y portal de viajes, entre otros.

- **Administración de Recursos Humanos:** A nivel de recursos humanos, Lidl parte del deber de tratar de manera justa y correcta a todos sus empleados, más de 14.000 en toda España. El clima de la empresa se caracteriza por la capacidad de autocrítica orientada a mejoras y el reconocimiento por los logros personales de los miembros de una competente plantilla. Su política se basa en la valoración al capital humano, considerado elemento clave de la compañía. Por ello, Lidl genera *feedback* con cada miembro de su plantilla, tratando de apreciar posibles elementos de mejora. Dentro de un ambiente internacional y moderno, Lidl realiza acciones de responsabilidad social corporativa en diversos ámbitos. Entre los que se encuentran planes de carrera para sus empleados, generalmente en los puestos de oficina (servicios centrales, compras y marketing, expansión, inmuebles y ventas). Además de ofrecer una jornada de cinco días laborables para mejorar la conciliación familiar de sus trabajadores. En 2018 se convirtió en la primera empresa en dejar de vender huevos de gallinas enjauladas y consiguió la doble certificación de bienestar animal y pastoreo para toda su leche fresca. La compañía alemana fue la primera en dejar de vender bolsas de plástico para fomentar la reutilización y evitar que más de cien millones de bolsas acaben en el medio ambiente. Con estas acciones Lidl busca la motivación de sus empleados en su actividad productiva, tratando de lograr la máxima identificación de éstos con los valores y objetivos de la marca.
- **Infraestructura de la empresa:** Tal y como vimos en el punto “Descripción de la empresa” la empresa del grupo Schwarz posee más de 580 tiendas y 10 centros logísticos en España.

Después de este análisis podemos destacar que la ventaja competitiva del Lidl, S.A. no se base en un único eslabón de la cadena, sino a todos en su conjunto. La empresa está plenamente comprometida con ofrecer el mejor producto a un precio bajo y por tanto cada una de sus actividades busca ser eficiente en todo momento, reduciendo costes innecesarios para disminuir el precio final. Pero podemos destacar la coordinación que existe entre la infraestructura de la empresa y de logística externa, la compañía consigue ser eficiente y eliminar costes innecesarios aprovechando al máximo la cercanía de sus 10 centros logísticos y de esta manera no acumular stock innecesario y poder aprovechar

al máximo el espacio en sus establecimientos. También debemos comentar que la relación entre el eslabón de administración de recursos humanos y el de marketing, ayudan a que la organización consiga crear valor para sus clientes, ya que Lidl no dedica muchos recursos para darse a conocer, pero el trato que sus trabajadores dan a sus clientes es otra forma que tiene la empresa de promocionarse y de fidelizar a sus compradores.

Podemos destacar como punto fuerte la gran eficiencia de la logística a la hora de transportar, almacenar y exponer los productos y como punto débil las acciones de marketing y servicios post venta que realiza, ya que son claves y no les dedica mucha atención.

4.2. Análisis de los Recursos y Capacidades

La segunda herramienta que vamos a utilizar para examinar internamente a Lidl es el análisis de sus recursos y capacidades. Este estudio parte desde el hecho de que cada empresa es diferente, por lo tanto, posee tecnología, habilidades, conocimientos y recursos diferentes. Nos ayuda a identificar el potencial de la compañía para establecer ventajas competitivas gracias a los recursos y capacidades que posee y a los que pueda acceder (*Guerras y Navas, 2015*)

El siguiente análisis nos ayudará no solo a descubrir cuáles son los recursos y capacidades de Lidl, sino también a evaluarlos y comprobar si realmente ofrecen una ventaja respecto a la competencia y si ésta será duradera en el tiempo.

Lidl es una de las empresas con mayor facturación a nivel nacional en el sector de la distribución alimentaria y eso le proporciona grandes ingresos que se convierten en recursos para la misma. Pero este término es muy amplio, ya que abarca no sólo el capital monetario, sino una gran variedad de activos tangibles e intangibles.

En relación con los tangibles, pueden reflejarse sus 10 centros logísticos que están equipados con maquinaria de vanguardia para garantizar la distribución óptima de sus productos y más de 580 establecimientos en España, aunque todavía hay ciudades en las que no tiene presencia. Además, posee una gran cantidad de bienes financieros, ingresó más cuatro mil millones de euros en el año 2019, un aumento del 11,45% respecto al año anterior, mostrando un crecimiento constante desde 2016 y aumentando así su beneficio neto en un 2,12%. Podemos destacar que el índice ROA, que mide la rentabilidad de los activos de la compañía ha crecido un 6,5% respecto al año 2018. Además, ha conseguido

reducir su ratio de endeudamiento en un 0.3% y como consecuencia es una de las empresas con menos endeudamiento del mercado.

En los activos intangibles, sin duda el más importante es su liderazgo en los productos Bio al tener buena fama y prestigio y estar relacionada con la salud y el deporte. Como parte de su estrategia comercial Lidl lanzó su propia marca de productos ecológicos “Bio Organic”. Ofrece más de 150 referencias de productos ecológicos, tanto frescos, secos y envasados: Pasta, arroz, conservas vegetales, zumos, cereales, bollería, leche o frutos secos. Lo que le permite ser líder en la cuota española de consumo de productos biológicos con más del 16% de la misma.

Otra de las bazas más importantes son sus empleados, anteriormente hemos comentado que la empresa cuida sus trabajadores ofreciendo planes de carrera y los motiva a través de sus acciones en materia de responsabilidad social corporativa y como consecuencia estos se esfuerzan al máximo.

Una vez identificados los recursos de la empresa, se hace lo mismo con las capacidades la misma, ya que son las habilidades de gestionar los recursos. La empresa alemana posee grandes capacidades funcionales, gracias al trabajo de la alta dirección para coordinar los recursos de manera óptima e implantar rutinas organizativas y mecanismos de coordinación, que ayudan a dar una respuesta acertada en cualquier tipo de circunstancia. Hay que resaltar la aptitud cultural de la empresa. La compañía ha creado un gran clima de trabajo, que se basa en reducir la temporalidad y ofrecer cada vez más puestos fijos de empleo. Además de dar seguridad, proporciona calidad a sus empleados, tiene un firme compromiso con la salud de sus asalariados, a través de la prevención de riesgos laborales.

En resumen, los recursos y capacidades de la empresa que realmente ofrecen ventajas frente a los competidores y una continuidad en el tiempo, tomando como referencia los conceptos de escasez y durabilidad son:

- **Los recursos económicos** tangibles e intangibles de Lidl, S.A. no se pueden obtener fácilmente, por lo que se genera una escasez de posibilidades para todas aquellas empresas que deseen competir con la cadena alemana de supermercados. Hemos podido ver anteriormente que sus ingresos van en aumento desde el año 2016, llegando a superar los cuatro mil millones de euros en el año 2019, además de reducir su endeudamiento y aumentando su margen bruto a un 27,70% lo que significa que ha mejorado la rentabilidad que recibe por cada euro invertido.

Enfocándonos en los bienes intangibles destacamos la cuota de mercado y el reconocimiento y prestigio mundial de la marca, la relación con proveedores de primera categoría que ofrecen productos de calidad. Aunando a todo lo anterior el formar parte de un grupo internacional le permite tener una gran cartera de productos y una óptima localización logística de sus centros para garantizar la eficacia y eficiencia de todos sus procesos.

- **La trayectoria**, Supermercados Lidl, fue fundada en los años 70 y durante ese tiempo ha ido creciendo y consolidándose en el sector de forma duradera, síntoma de que posee recursos continuos que le permiten generar ventaja respecto a otras empresas.

En definitiva, los recursos y capacidades han de mantenerse y explotarse de la mejor manera posible para asegurarse no ser superado. El Lidl, forma parte del grupo Schwarz y eso le permite disponer de grandes recursos económicos y de dirección.

Como punto fuerte podemos destacar que sus recursos y capacidades le ofrecen una ventaja competitiva que puede mantener en el tiempo, pero como contrapartida tiene menos establecimientos que su competencia y eso es una ventaja para sus competidores.

4.3. Análisis DAFO

Ahora procedemos con el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de Lidl. Esta matriz nos permite realizar una síntesis de la información recabada del ámbito interno mediante las debilidades y fortalezas que presenta la empresa, y del ámbito externo a través de las amenazas y oportunidades que se observan en el mercado como consecuencia de la aplicación de las diversas técnicas estudiadas. A continuación, mostramos la matriz DAFO para Lidl, S.A.

Tabla 2 Matriz DAFO. Elaboración propia.

DEBILIDADES	AMENAZAS
No opera en todo el territorio español	Pirámide de edad
Menos establecimientos que la competencia	Cambio Climático
Marcas menos conocidas en España	Estabilidad del Gobierno
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buena relación calidad-precio	Responsabilidad Social Corporativa
Formación del personal	Productos Bio
Productos gourmet a buen precio	eCommerce

- Si nos fijamos en primer lugar en las **debilidades**, podemos encontrar que las principales se deben a la ausencia de tiendas físicas en algunos lugares de España y eso provoca que tenga menos establecimientos que la competencia. Aunque la empresa tiene un firme propósito en eliminar dichas debilidades invirtiendo en 2020 más de 530 millones de euros en la expansión de sus establecimientos en el territorio español. Sin olvidar que las marcas propias del Lidl no son las más conocidas entre los usuarios, debido a su a veces excesiva diversificación. Mercadona posee Hacendado para los productos alimenticios y Bosque Verde para la higiene del hogar. Sin embargo, la compañía alemana posee varias marcas en cada segmento, hecho que confunde a los usuarios.
- Como contra peso a lo anterior El Lidl, posee muchas **fortalezas**. Siendo la principal la buena relación calidad-precio que ofrece en todos sus productos, la compañía está en un segmento muy específico en el mercado, es un híbrido entre los supermercados tradicionales y las tiendas de descuentos, lo que le permite ofrecer lo mejor de ambos. Seguidamente otro punto a su favor es la formación de su personal, dedican mucho esfuerzo y recursos para motivar y formar a sus empleados para que sus clientes sean bien atendidos. Como último apunte de las fortalezas destacamos la gama de productos gourmet que ofrece a un precio muy competitivo, de esta manera atrae clientes de un segmento diferente al resto de sus competidores y eso le otorga un plus en competitividad.
- La principal **amenaza** que vimos en la matriz PESTEL fue la pirámide de edad y el envejecimiento de la población española. Eso puede provocar que en un futuro a Lidl le cueste renovar su plantilla de trabajadores. Otra gran amenaza que vimos es el cambio climático que afectará severamente a España provocando que muchas de sus ciudades estén inundadas y posiblemente será imposible habitar en ellas. Por último, destacamos la estabilidad en el Gobierno como un potencial peligro para la compañía alemana, ya que en los últimos años los mercados bursátiles han mostrado su desconfianza en España cuando se acerca un periodo de elecciones.
- Sin embargo, Lidl tiene muchas oportunidades para aumentar su cuota en el mercado gracias a su marca de productos Bio es líder en un sector que está en auge. Junto a lo anterior, otro cambio en la sociedad es beneficioso para la

empresa alemana, las personas son cada vez más conscientes de que las empresas deben ser responsables con sus actos ya que estos afectan a la sociedad que los rodea. Y por ello buscan organizaciones que sean responsables con sus actos y se identifican con su marca y productos, Lidl es una organización que marca tendencia en la Responsabilidad Social Corporativa y eso atraerá a más clientes.

Con esto hemos terminado el análisis interno de la compañía, y podemos poner nuestra atención en el análisis de la estrategia elegida por la empresa.

5. Formulación de Estrategias

En este apartado vamos a analizar la estrategia competitiva elegida por el Lidl, a través de varias herramientas que nos ayudarán a definirla mirando desde diferentes puntos de vista. Vamos a conocer primeramente las ventajas competitivas básicas y sus definiciones.

5.1. Ventaja Competitiva

Según Guerras y Navas (2015) *“la estrategia competitiva es la forma mediante la cual la empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos”*. Para que esto ocurra necesitamos que la estrategia nos ofrezca una ventaja competitiva respecto a los rivales del sector. Las ventajas competitivas básicas son liderazgo en costes o diferenciación de producto. (Porter, 2009). Si una compañía busca reducir los costes para conseguir una ventaja, elige una estrategia de liderazgo en costes. Sin embargo, si busca aumentar el precio, elige la diferenciación del producto.

Para poder definir la estrategia competitiva por el Lidl necesitamos conocer que las estrategias genéricas son: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado (Porter, 2009).

Como vimos en el análisis de la industria el Lidl es un supermercado de descuento, lo que significa que apuesta fuertemente por los precios bajos y la reducción de costes innecesarios. Por lo tanto, la estrategia que utiliza es la de ser líder en costes. Aunque a lo anterior debemos mencionar su línea de producto ecológicos, hemos comentado anteriormente que tiene más de 150 referencias de productos “Bio” con los que busca segmentar su estrategia y enfocarse también a un sector específico de la población.

La empresa alemana puede elegir esta estrategia gracias a las economías de escala a las que tiene acceso. Es una compañía internacional y tiene más de diez mil tiendas repartidas por todo el mundo. Además, forma parte del quinto grupo empresarial más grande en el

sector de la distribución de alimentos. Esto hace que se beneficie de grandes descuentos a la hora de adquirir sus productos y le permite tener una situación dominante frente a sus proveedores y de esta manera conseguir mejores tratos. A eso hay que sumar la eficacia y eficiencia que procesa la compañía en todo lo que hace. El control de gastos es la clave del éxito cosechado en todos estos años, por lo cual a través de años de experiencia han conseguido eliminar los gastos innecesarios para ofrecer productos competitivos económicamente.

Pero no debemos olvidar que Lidl puede mantener esta estrategia gracias al gran trabajo de sus directivos y mandos intermedios quienes vigilan los costes del mercado e invierten acertadamente una gran parte de los ingresos de la empresa en mejorar sus canales de distribución, formar mejor a sus empleados y de esta manera refuerzan la estrategia de ser líderes en coste por la que apuesta la compañía.

Esta ha sido la herramienta más conocida para definir la estrategia de una empresa, pero presenta algunas limitaciones. Ofrece sólo dos situaciones posibles como hemos visto; liderazgo en costes o diferenciación de producto. En primer lugar, sólo una empresa puede ser líder en costes en una industria, además, los bajos costes no te dan una ventaja competitiva si a cambio se reduce la calidad. Sin olvidar que es posible ofrecer calidad manteniendo precios asequibles. Por eso necesitamos conocer otra herramienta que nos ayude a complementar el modelo de las ventajas competitivas, por eso vamos a analizar la estrategia competitiva elegida por Lidl, S.A. a través del modelo del reloj estratégico.

5.2. Modelo del Reloj Estratégico

El Modelo del Reloj Estratégico fue creado por Johnson *et al* (2011), basándose en el esquema propuesto por Bowman (1992). Es una matriz desarrollada a causa de las limitaciones del Modelo de Porter, es un enfoque que relaciona adecuadamente las estrategias competitivas de liderazgo en costes y de diferenciación, dando lugar a la creación de una nueva estrategia llamada híbrida o mixta, la cual mantiene dicha sostenibilidad.

Para ello, emplea dos conceptos clave, el valor añadido percibido y el precio, es decir, la importancia que las personas le dan a un producto o servicio y el coste que les implica adquirirlo en función de lo que ofrece.

Además, el Modelo del Reloj se divide en cuatro estrategias, las orientadas a precios bajos, las orientadas a la diferenciación, las híbridas o mixtas y las destinadas al fracaso.

A su vez, dichos puntos incluyen dos opciones a seguir, como son “sin filigranas”, liderazgo en costes, diferenciación, diferenciación segmentada, híbrida pura, calidad-precio, y las que son denominadas destinadas al fracaso.

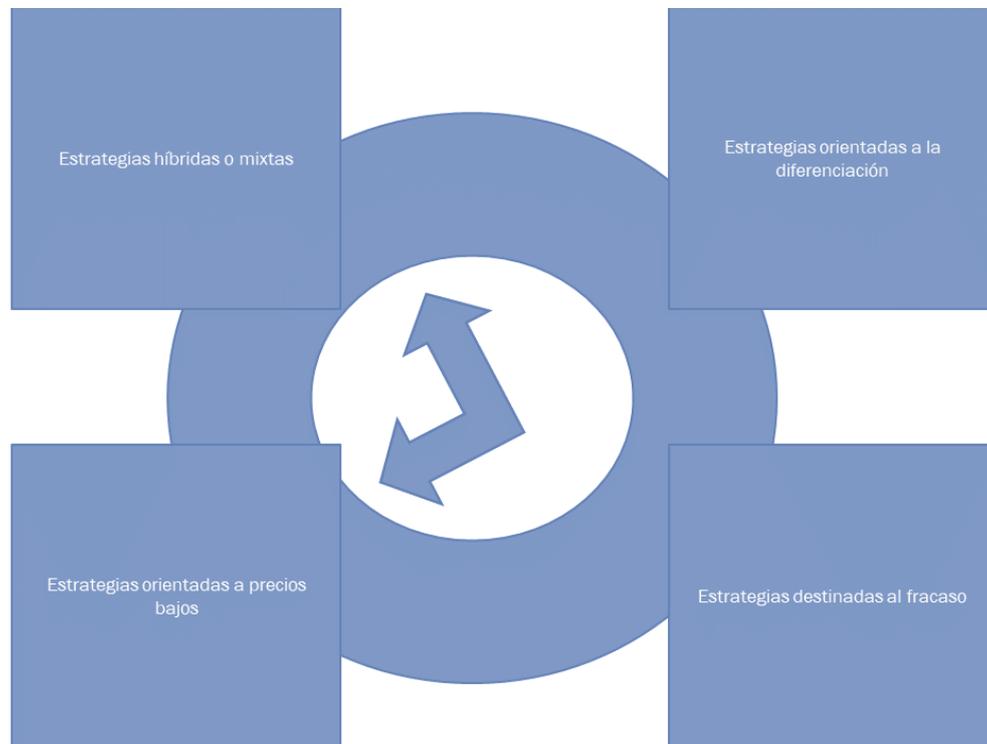


Ilustración 5 Modelo del Reloj Estratégico. Elaboración: Propia.

Gracias a este modelo que observamos en la Ilustración 5 podemos descubrir que Lidl, S.A. realmente sigue una estrategia híbrida o mixta, basada en una combinación de las opciones, híbrida pura y calidad-precio, lo que significa que proporciona a los clientes productos con un valor alto o medio a precio relativamente bajo o medio, por lo que se encuentra posicionada en la parte superior izquierda del Reloj Estratégico, correspondiente al número tres. La empresa alemana ofrece un alto valor de sus productos a través de la calidad, la salud y un precio asequible al poseer unos bajos costes de adquisición. Dicha estrategia tiene la ventaja de permitir a la organización atender los gustos de los consumidores y a la vez mantener una estructura de costes reducida. De esta manera, aunque el margen de beneficios neto por producto sea muy pequeño, la empresa consigue superar el volumen de ventas de sus competidores y conseguir un beneficio neto final muy grande.

5.3. Modelo Canvas

En la actualidad las empresas no se pueden dedicar únicamente a ofrecer productos a buenos precios. La creación de valor es vital para que una organización siga en el

mercado, que se caracteriza por ser hostil, dinámico, complejo y diverso. Por eso vamos a utilizar un modelo de negocio para estudiar como la empresa alemana crea valor para sus clientes.

Tal y como dijeron Osterwalder y Pigneur (2011) “*El modelo de negocio es una descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor a partir de sus actividades y clientes*”.

A través del Business Model Canvas vamos a analizar Lidl para identificar; las necesidades de sus clientes, como obtiene los recursos necesarios y cómo está organizada la compañía. Con el objetivo de averiguar si crea valor para los consumidores.

8. Alianzas Estratégicas	7. Actividades Clave	1. Propuesta de Valor	4. Relación con el Cliente	2. Segmento/s de Clientes
Grupo Schwab Deporte	Compra Distribución	Calidad Precios asequibles Marca reconocida Confianza	Redes sociales Newsletter	Niños Jóvenes Adultos
6. Recursos Clave Experiencia Empleados		3. Canales de Comunicación Anuncios TV Tiendas físicas Redes Sociales		
9. Estructura de Costes Costes de adquisición Costes de distribución Costes de almacenamiento		5. Flujos de Ingresos Venta al por menor		

Tabla 3 Business Model Canvas. Elaboración: propia.

Como podemos observar en la Ilustración 6, Lidl, S.A. busca crear valor para sus clientes ofreciendo productos de calidad a un precio asequible a través de su marca mundialmente reconocida que inspira confianza a los usuarios. Debemos destacar que se diferencia del resto de sus competidores en que no ofrece únicamente productos alimentarios sino electrodomésticos o herramientas de bricolaje fabricados en Alemania. Anuncia la llegada de dichos productos semanalmente en sus revistas y atrae a muchos consumidores

que reconocen la calidad de la fabricación alemana y quieren conseguir un producto de calidad a un bajo precio.

El público objetivo de la empresa alemana es prácticamente toda la población, tal y como comentamos es una ventaja de la industria de la distribución de productos alimentarios al por menor.

Los canales que utiliza la compañía para transmitir su propuesta de valor son los anuncios televisivos y en las redes sociales, apostando, además, fuertemente por el marketing que realiza en sus establecimientos a través del catálogo de ofertas.

La empresa fideliza a sus clientes ofreciendo la suscripción a su newsletter para que estén siempre informados de las últimas novedades y ofertas. Sin olvidar el uso de las redes sociales a través de cuales envía periódicamente encuestas de opinión y calidad.

La venta al por menor es el principal flujo de ingreso de la empresa, dando facilidad en el método de pago, sea en efectivo o a través de una tarjeta de crédito o débito.

La organización tiene recursos económicos suficientes, además, de contar con amplia experiencia en el sector para mantener su propuesta de valor. Cuidando en detalle a sus empleados para que estos cuiden de sus clientes.

La adquisición de productos a buenos precios y su óptima distribución forman parte de las actividades claves en el valor que ofrece el Lidl.

Formar parte del grupo Schwarz permite a la empresa a ofrecer confianza y seguridad en su proyecto. Con el patrocinio de eventos deportivos como la Eurocopa de balón mano del año 2019 demuestra que está comprometida con el deporte y la vida sana.

Por último, para que Lidl pueda ofrecer valor a sus clientes necesita incurrir en los gastos de adquisición, distribución y almacenamiento de sus productos para que éstos sean los mejores y lleguen en el mejor estado a los estands.

5.4. Fase del Ciclo de Vida de la Industria

Ya hemos definido que la estrategia del Lidl, S.A. es híbrida, buena calidad a precio asequible. También hemos visto cómo crea valor la organización. Pero para terminar nuestro análisis necesitamos averiguar en qué fase se encuentra el ciclo de vida de la industria en la que se encuentra la empresa alemana, para posteriormente analizar qué estrategia sería la más conveniente según las características del ciclo de vida.

El ciclo de vida de cualquier industria se compone por cuatro estados; Emergente, Crecimiento, Madurez y Declive. Para poder definir en qué fase se encuentra el sector de la distribución de productos alimenticios al por menor necesitamos conocer las características de cada etapa.

	EMERGENTE	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
TASA DE CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	Baja	Muy Alta	Moderada	Negativa
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Baja	Creciente	Muy Intensa	Baja
NÚMERO DE COMPETIDORES	Pocos	Creciente	Muchos	Pocos
SEGMENTOS	Pocos	Algunos	Muchos	Pocos
BARRERAS DE ENTRADA	Tecnológicos	Efecto Experiencia	Competidores establecidos	Saturación
CLIENTES	Pocos	Creciente	Mercado de masas	Pocos
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Bajos	Bajo	Alto	Alto
COSTES	Altos	Reducción progresiva	Bajos	Bajos

Tabla 4 Características estructurales. Elaboración: Propia. Adaptación Guerras y Navas (2015).

En la Tabla 4 se observan las características estructurales de las industrias en función del ciclo de vida. Según estas características el sector de la distribución se encuentra en fase de madurez. El crecimiento de la demanda es estable y no sufre grandes cambios. Existe una competencia feroz entre los supermercados como Mercadona, Día, Carrefour, entre otros.

Es muy complicado entrar en el mercado, debido a que esta ya repartido entre empresas muy grandes con muchos recursos. Y son las únicas que pueden ajustarse a las exigencias de calidad y precio de los clientes, sin que esto les provoque pérdidas, ya que aprovechan las economías de escala para reducir los costes de su producción.

	EMERGENTE	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
OBJETIVO	Dar a conocer el producto	Aumento de la producción	Mantener la participación	Mantener/Salir
INNOVACIÓN DE PRODUCTO	Muy Alta	Alta	Moderada/Baja	Baja
INNOVACIÓN DE PROCESO	Baja	Moderada	Alta	Baja
ÁREAS PRRIORITARIAS	I+D	Producción, Marketing	Marketing	-
NIVELES DE PRODUCCIÓN	Bajos	Altos	Altos/Muy Altos	Bajos
RECURSOS FINANCIEROS	Altos	Altos	Moderados	Bajos
RENTABILIDAD	Negativa	Recuperación	Alta/ Decreciente	Bajos

Tabla 5 Variables empresariales. Elaboración: Propia. Adaptación Guerras y Navas (2015).

En la Tabla 5 podemos observar las variables empresariales en función del ciclo de vida de la industria. Según estas variables, el sector se encuentra en estado de madurez. El objetivo de las empresas que lo componen es mantenerse en la industria y no salir. Los productos que se venden no han cambiado mucho, pero sí los procesos de elaboración de estos. Las organizaciones compran en grandes cantidades, lo que les permite reducir sus costes y obtener una gran rentabilidad.

Podemos concluir, que la industria se encuentra en la fase de madurez, según las variables empresariales, como las características estructurales. Hecho que es beneficioso para las empresas que forman parte del sector porque existen barreras de entrada complicadas de superar. Pero a la vez reduce sus recursos financieros, tienen que hacer grandes desembolsos en maquinaria y tecnología para poder satisfacer a la demanda del mercado.

5.5. Análisis de la Estrategia Según el Ciclo de Vida de la Industria

Igual que la industria de la distribución alimentaria, Lidl, S.A. es una empresa madura. Lleva en el mercado más de cuarenta años y es una de las empresas más consolidadas del sector. Las organizaciones que se encuentran en industrias maduras tienen la posibilidad de realizar solo dos tipos de estrategias.

La obtención de ventaja competitiva sólida, que se caracteriza por; ser líder en costes, diferenciar el producto a través de la calidad, el servicio o la distribución, y por último buscar segmentos más rentables. También pueden optar por la reorientación de la actividad de la empresa, que se caracteriza por; invertir en nuevas industrias, adquisición de competidores y la internalización. (Guerras y Navas, 2015)

La empresa alemana utiliza la obtención de ventaja sólida como estrategia corporativa en la industria de la distribución alimentaria. Gracias a las economías de escala, la tecnología y maquinaria de vanguardia que posee es líder en costes. Con el aumento de la preocupación de las personas por lo que consumen, ha diferenciado su producto, destacando su calidad y beneficio para la salud personal. También utiliza la internacionalización como parte de su estrategia. Está presente en más de 20 países gracias al grupo Schwarz al que pertenece.

Podemos concluir, por lo tanto, que Lidl, ha elegido una estrategia competitiva correcta, teniendo en cuenta sus recursos, capacidades y la del ciclo de vida en el que se encuentra su industria.

6. Conclusiones

En este trabajo hemos podido analizar la estrategia competitiva elegida por Lidl, S.A. Hemos averiguado que es una compañía fundada en los años 30 por Joseph Schwarz, quien además de fundar esta empresa, fundó el grupo Schwarz al cual pertenece el Lidl. Dicho grupo es el quinto a nivel mundial en la distribución de productos alimentarios. La empresa alemana tiene un objetivo muy claro, ofrecer un producto de buena calidad al menor precio y ofrecer una compra completa.

El entorno general es muy propicio para la compañía, el hecho de que sea incierto hace que la empresa esté siempre alerta y buscar la máxima eficacia y eficiencia. España es un país que ofrece grandes condiciones de crecimiento para la empresa, surtiéndola de productos mundialmente reconocidos como el aceite de oliva, los productos cárnicos y agrarios de primera calidad permiten a la compañía tener un plus ante sus competidores en el extranjero.

Otro beneficio es que el sector de la distribución en España está en crecimiento tres años consecutivos. Las personas tienen más ingresos y por lo tanto gastan más. Lidl, posee actualmente la cuarta posición en la cuota de mercado español, superando a su rival directo Día que se identifica igualmente como un supermercado de descuento.

Pero la empresa alemana no quiere parar ahí ya que busca seguir creciendo, utilizando sus recursos y capacidades. Tiene capacidad económica para realizar grandes desembolsos en fortalecer sus debilidades como es su ausencia en todo el territorio nacional. Contando además con grandes recursos intangibles como la capacidad de dirección de sus gerentes y el excelente servicio que prestan sus empleados.

Finalmente descubrimos que Lidl, S.A. utiliza una estrategia competitiva híbrida, productos de buena calidad al menor precio posible. Eso les genera una ventaja competitiva sólida frente a sus adversarios y le permite que su modelo de negocio cree valor añadido para los clientes.

Por último, podemos destacar que su estrategia es consistente debido a que se encuentra en una industria madura en la que las dos únicas opciones de competir son, obtener una ventaja sólida o salir del mercado. Gracias a su presencia internacional y formar parte de un gran grupo empresarial la compañía obtiene una ventaja firme a través de las economías de escala a las que tiene acceso y de esta manera puede reducir en los costes de adquisición, distribución y almacenaje de sus productos.

7. Bibliografía

- Barrero, J. (2019). La inversión crecer un 6% en España hasta los 14.052 millones. *El País*, pp. 22-23.
- Boe, J., Terray, L., Moine, M. P., Valcke, S., Bellucci, A., Drijfhout, S., ... & Roberts, M. J. (2020). Past long-term summer warming over western Europe in new generation climate models: role of large-scale atmospheric circulation. *Environmental Research Letters*.
- Bowman, T.V. (1992). *Charting competitive strategy*, Londres: Kogan Page, pp. 64-83.
- Brito Hernández, M., García Suárez, R. & Rivero Rizeq, S. (2016). *Mercadona vs Lidl. ¿Rentabilidad española o alemana?* San Cristóbal de la Laguna.
- Dess, G.C., Lumpkin, G.T. & Eisner, A.B. (2011). *Administración estratégica. Textos y casos*. México: McGraw-Hill. 5ª edición.
- Flora Kozar, E. (2014). *Análisis de la estrategia de las empresas en el sector de la distribución de base alimentaria*. Oviedo.
- Grant, R.M. (2014). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas, Cizur Menor, 8ª edición.
- Guerras Martín, L.A. & Navas López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters-Civitas. 5ª edición.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). *El propósito estratégico*. Harvard-Deusto Business Review, núm. 41, primer trimestre, pp. 75-94.
- Hax, A.C. & Majluf, N.S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2013). *Strategic management: An integrated approach*. Mason: South-Western Cengage Learning. 10ª edición.
- Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011). *Exploring strategy*. Harlow: Financial Times-Prentice Hall. 9 edición.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Desusto.
- Pearce II, J.A. & Robinson, R.B. (2015). *Strategic management. Planning for domestic & global competition*. Nueva York: McGraw-Hill. 14ª edición.
- Penrose, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Nueva York: Wiley.
- Pitt, M.R. & Koufopoulos, D. (2012). *Essentials of strategic management*. Londres: SAGE.
- Porter, M.E. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M.E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Rumlet, R.P. (1991). *How much does industry matter?* Strategic Management Journal. vol. 12, pp. 167-185.
- Tzu, S. (2012). *El arte de la guerra*. Bubok.