

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**  
**ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ALDI**

**Trabajo fin de grado**

**Tutor:** José Cremades Cortés

**Alumno:** Ekaterina Soldatova

**Curso académico:** 2023 – 2024

## ÍNDICE

Resumen	Pg.	4
1. Introducción	Pg.	5
2. Descripción de la empresa.	Pg.	5
3. Análisis del entorno	Pg.	9
3.1. Análisis del entorno general: el perfil estratégico	Pg.	10
3.2. Análisis del entorno competitivo: el modelo de las cinco fuerzas	Pg.	14
3.2.1. La competencia actual	Pg.	15
3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores	Pg.	17
3.2.3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos	Pg.	19
3.2.4. Poder de negociación de los proveedores y de los clientes	Pg.	20
4. Analisis interno	Pg.	20
4.1. Cadena de valor	Pg.	20
4.2. Análisis DAFO	Pg.	29
5. Análisis de la estrategia a nivel corporativo	Pg.	32
5.1. Direcciones de desarrollo	Pg.	32
5.1.1. Estrategias de expansión	Pg.	32
5.1.1.1. Penetración de mercado	Pg.	32
5.1.1.2. Desarrollo de producto	Pg.	34
5.1.1.3. Desarrollo de mercado	Pg.	35
5.1.2. Diversificación	Pg.	35
5.1.2.1. Diversificación relacionada	Pg.	35
5.1.2.2. Diversificación no relacionada	Pg.	36
5.1.3. Integración vertical	Pg.	37
5.1.4. Reestructuración	Pg.	38
5.1.4.1. Saneamiento	Pg.	38
5.1.4.2. Venta, liquidación y cosecha	Pg.	38

5.2. Métodos de desarrollo	Pg.	39
5.2.1. Desarrollo interno	Pg.	39
5.2.2. Desarrollo externo	Pg.	40
5.2.2.1. Fusiones y adquisiciones	Pg.	40
5.2.2.2. Alianzas y acuerdos de cooperación	Pg.	40
5.2.2.3. Formas de desconcentración	Pg.	42
6. Estrategia de internacionalización	Pg.	43
6.2. Estrategia para competir internacionalmente	Pg.	43
6.3. Estrategia de entrada en mercados exteriores	Pg.	44
7. Conclusiones	Pg.	44
8. Citas bibliográficas	Pg.	45
9. Bibliografía	Pg.	50



## **RESUMEN**

Este trabajo consiste en un análisis estratégico de la empresa alemana de cadena de supermercados Aldi. La empresa alemana está escindida en Aldi Süd y Aldi Nord y ambas poseen filiales en multitud de países, pero este estudio se centra en Aldi Nord en el territorio de España, constituida como S.A. Para ello, tras desarrollar su historia y explicar su misión, visión y valores, se han realizado unos análisis de diversas áreas mediante las correspondientes herramientas. En primer lugar, el análisis del entorno, que abarca el general y el competitivo empleando el perfil estratégico y el modelo de las cinco fuerzas Porter. A continuación, el análisis interno con el uso de la cadena de valor. Se resumen todas las conclusiones anteriores en el DAFO, del cual se puede destacar que en un entorno con economía desafiante y otros factores, Aldi logra proporcionar productos de calidad y precios bajos y expandirse en el mercado. Sin embargo, sufre del problema de números rojos en sus cuentas, entre otros, y necesita aprovechar más las oportunidades del mercado como la venta *online*. En el análisis de la estrategia a nivel corporativo se examinan las direcciones y métodos de desarrollo llevadas a cabo por Aldi. En el primer caso, destacan las estrategias de expansión y en el segundo, el desarrollo interno. Por último, la estrategia de internalización comprende la estrategia para competir internacionalmente, siendo la global y, la estrategia de entrada en mercados exteriores, la inversión directa.

**Palabras clave:** Aldi, *retail*, *hard discount*, alimentación, expansión, desarrollo interno, internalización, relación calidad-precio

## **1. Introducción**

En el presente Trabajo de Fin de Grado se analiza la empresa Aldi S.A., una cadena de supermercados de descuento de origen alemán, desde el punto de vista interno como externo. Se hace un análisis corporativo y competitivo, se evalúan sus estrategias de crecimiento y de internacionalización, entre otros aspectos.

La elección de esta empresa se debe a un interés empresarial y personal. Por un lado, es interesante conocer el recorrido y las estrategias empleadas de una empresa centenaria, existente desde hace 110 años. Y por otro lado, personalmente, cuando se estaba en busca de algún producto económico y de calidad para el hogar, por ejemplo una plancha vertical de vapor, tras varios días se la podría encontrar en Aldi. De allí, surge el atractivo de conocer cómo esta entidad consigue averiguar lo que necesita el consumidor y ponerlo a su disposición.

## **2. Descripción de la empresa.**

En este apartado se procede a hablar, primeramente, sobre la empresa: su comienzo, su evolución y la situación actual en la que se encuentra. Asimismo, posteriormente se comentará su misión, su visión y sus valores.

### **Historia**

Todo comenzó en 1913, con una panadería de Karl Albrecht en Essen-Schonnebeck, en Alemania. Al año siguiente, se diversifica y su esposa Anna la transforma en una tienda de alimentación en la misma ciudad. Llegado el 1945, sus hijos Karl y Theo Albrecht se hacen cargo del negocio y con el tiempo comienzan a expandirse por el territorio alemán.

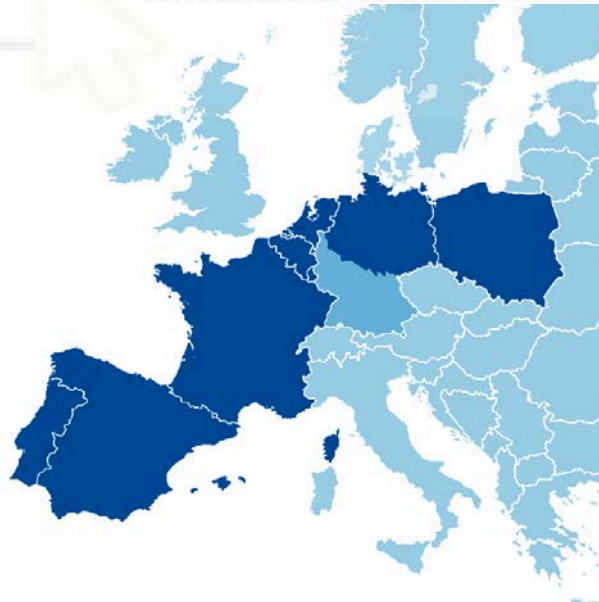
En 1954, los hermanos cambian la estructura y esta pasa a ser de auto-servicio, es decir, los propios clientes pueden coger los productos de las estanterías. La empresa sigue

creciendo y ya son 100 entidades esparcidas por el norte de Rhine-Westphalia.



*Ilustración 1: Sede de Albrecht 1925. Fuente: <https://acortar.link/u2PNGK> © ALDI Nord Deutschland*

Sin embargo, en el año 1961 los hermanos deciden escindir la empresa entre ellos, surgiendo de allí Aldi Süd en manos de Karl y Aldi Nord en manos de Theo. Como se puede deducir, el primero está en la parte sur de Alemania con sede en Mülheim an der



*Ilustración 2: Mapa de las filiales de Aldi Nord en Europa. Fuente: <https://11nq.com/KFU6t>*

Ruhr, mientras que el segundo en la parte norte del país con sede en Essen. Respecto al lugar de operación en el mercado internacional, Aldi Süd se puede encontrar en Austria, Suiza, Hungría, Eslovenia, China, Reino Unido, Irlanda, Australia y USA. Y por otro

lado, Aldi Nord se puede encontrar en Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Polonia, España, Francia y Portugal.

Ambas empresas siguen estando unidas familiarmente a día de hoy, aunque sean independientes. Es interesante destacar que es en 1962, cuando Theo Albrecht registra el negocio bajo la marca Aldi, proveniente de la combinación de su apellido Albrecht y de Diskont (descuento en alemán), nombre por el cual lo conocemos a día de hoy. Con el paso del tiempo, la empresa expande su gama de productos llegando no sólo a proporcionar productos de alimentación, sino también de cosmética, textiles y electrodomésticos.

Cabe mencionar que este trabajo se centrará en Aldi Nord, puesto que es el que se encuentra y se conoce en España. Por lo tanto, en adelante la mención de Aldi se refiere al Aldi Nord, si no se dice lo contrario.

Aldi entra en España en 2002 y actualmente, existen más de 440<sup>1</sup> tiendas en este país, además de otro gran número de establecimientos repartidos por el mundo. Está tomando diversas acciones en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como iniciativas como *TODOS PARA UNO* respecto al cambio climático. Además, sigue expandiéndose por España y tiene previsto abrir alrededor de 50 tiendas este año 2024.



Ilustración 3: Aldi, Todos para uno. Fuente: <https://acesse.dev/Chv2F>

## **Visión, misión y valores**

Aldi no detalla explícitamente cuál es su visión y misión, sin embargo, según su documento publicado sobre su filosofía<sup>2</sup> en su página web, se ha podido deducir lo que viene, previamente se explica el significado de la visión, misión y valores:

“La visión hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Consiste en responder a las siguientes preguntas: ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser; qué queremos ser en el futuro? La visión condiciona la definición de la misión y los objetivos estratégicos” (Guerras y Navas, 2015, p.110).

Así, Aldi nos da a conocer su visión expresándose como tal:

“Ser, también en España, el supermercado de referencia en algo tan importante como la relación entre la calidad y el precio de los productos que das a tu familia” (Historia, s. f.-b)

En cuanto a la misión, “representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde el punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? Su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia” (Guerras y Navas, 2015, p.111-112). Aldi comenta brevemente, “Nos mueve la satisfacción de nuestros clientes” («FILOSOFÍA DE EMPRESA», 2015). Asimismo, a lo largo de la explicación señala:

“Analizando cada detalle y concentrados en lo esencial, mejoramos nuestro modelo de negocio continuamente. Aspiramos con ello a ofrecer soluciones convincentes y comprometidas con la satisfacción de nuestros clientes y nuestros colaboradores, así como de nuestros socios comerciales y proveedores” («FILOSOFÍA DE EMPRESA», 2015, p.4,12).

Finalmente, “los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión” (Guerras y Navas, 2015, p. 113-114). De esta manera, Aldi informa de forma clara: “Nuestra forma de actuar se fundamenta en tres valores clave: la sencillez, la responsabilidad y la fiabilidad” («FILOSOFÍA DE EMPRESA», 2015, p.11).

En primer lugar, “Aldi actúa de forma sencilla: estructuras simples, procesos eficientes y



un surtido optimizado de productos de calidad en los que se puede confiar. Unas normas internas sencillas, con áreas de responsabilidad y actuación claramente definidas, facilitan nuestra colaboración”. Respecto a la responsabilidad, “Aldi promete calidad y asume su responsabilidad. Nuestro concepto de calidad abarca la seguridad y la salud del consumidor, así como la responsabilidad en los ámbitos sociales y medioambientales a lo largo de toda la cadena de producción y suministro”. Por último, “Aldi cumple su palabra: trabajamos conjuntamente en la búsqueda de soluciones de manera pragmática y cooperativa, objetiva y constructiva y comprometiéndonos con nuestras decisiones y declaraciones. Más de 50.000 colaboradores pueden confiar a diario en Aldi como empresa solvente y comprometida con la formación. Nuestros clientes pueden confiar en nuestra promesa de valor. Por eso las declaraciones de Aldi son fiables” («FILOSOFÍA DE EMPRESA», 2015, p. 11-14)

### 3. Análisis del entorno

“Se suelen distinguir dos niveles en el análisis del entorno, general y competitivo o específico” (Guerras y Navas, 2015, p. 137), como se puede observar en la figura de abajo. En este apartado, se estudiarán ambos, comenzando con el primero y acabando con el segundo.

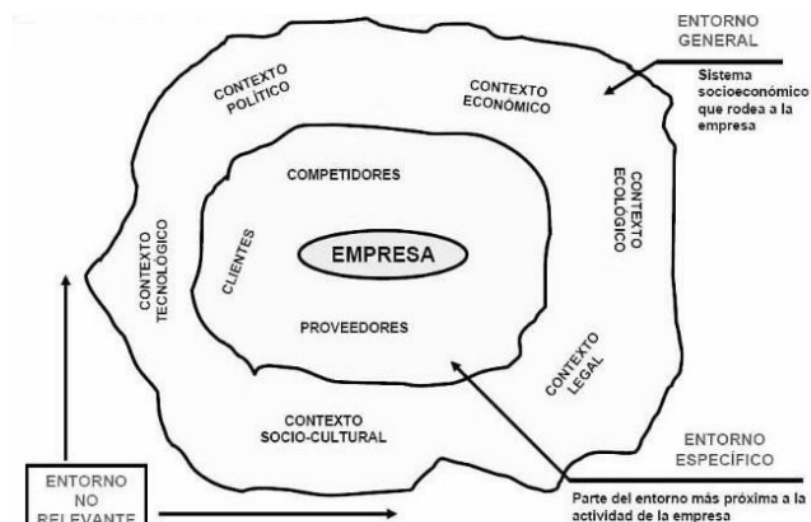


Figura 1: Esquema del entorno de la empresa. Fuente: (Guerras y Navas, 2015, p. 137)

### 3.1. Análisis del entorno general: el perfil estratégico

“El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad” (Guerras y Navas, 2015, p. 137).

Antes de todo, es importante definir los límites del estudio según el ámbito territorial. En el supuesto de Aldi, al ser una empresa multinacional, se debería de investigar el entorno de cada país y del conjunto, no obstante, se examina el entorno de España.

Con el fin de analizar el entorno general, se requiere el estudio de los factores externos que influyen en sus operaciones y estrategias. En este sentido, es fundamental tener en cuenta aspectos como la situación económica del país, las tendencias de consumo, la competencia de la industria, las regulaciones vigentes y las innovaciones tecnológicas. De esta forma, será posible identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar al posicionamiento y rentabilidad de Aldi en el mercado español.

Para ello, se emplea el perfil estratégico como herramienta para diagnosticar el entorno general en España, considerando las siguientes dimensiones: político-legal, económica, socio-cultural, tecnológica y medio-ambiental.

- **Dimensión político-legal:** “Recoge las actuaciones de los gobiernos tanto en cuanto a sus decisiones políticas como en lo que se refiere a las normas que regulan un país y que afectan a la actividad económica” (Guerras y Navas, 2015, p. 146). En España, existen normativas y regulaciones específicas en el sector de la distribución alimentaria que pueden afectar las operaciones de Aldi, como las leyes de etiquetado de alimentos, la seguridad alimentaria, las prácticas comerciales desleales, etc. Es importante que la empresa esté al tanto de estas regulaciones y las cumpla para evitar posibles sanciones legales y mantener su reputación en el mercado.

Aldi, a través de su página web<sup>1</sup>, da a conocer diversos sellos y logotipos de sus productos, proporcionando más información sobre estos con el fin de que los consumidores puedan conocer su procedencia y métodos de producción.

Asimismo, en el apartado de *retirada de productos*, informa a los consumidores de, como dice el nombre, la retirada de productos que no cumplen con la diversa normativa y regulación. En el siguiente ejemplo, se retira un producto concreto por no cumplir los estándares de comercialización.

#### Retirada de producto: Florece abundantemente (Polygonum Aubertii) de la marca "GARDENLINE"

Informamos a nuestros clientes de que retiramos de la venta todas las unidades del artículo "Florece abundantemente [Polygonum aubertii] de la marca GARDENLINE", por no cumplir los estándares de comercialización. Por este motivo, si la has comprado, por favor, devuélvela a la tienda y te abonaremos el importe.

Para posibles consultas, puedes contactar con ALDI CONTIGO a través de nuestro [formulario web](#) o por el teléfono 900 902 466.

Disculpa las molestias.



*Ilustración 4: Aldi retira un producto. Fuente: Elaboración propia a partir de <https://www.aldi.es/servicios/aviso/retiradas-de-producto.html>*

Por lo tanto, se puede deducir que Aldi está al tanto de las regulaciones y legislaciones cumpliendo los requisitos y estándares para permanecer en el mercado. Sin embargo, según Martínez (2024) incumple la ley de la cadena alimentaria española, junto a Lidl, al no indicar el origen de los alimentos, lo que engaña a los consumidores y provoca protestas por parte de estos, así como de los agricultores y proveedores.

- **Dimensión económica:** “Afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico en el que se desenvuelve la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p. 146). En España, la economía ha experimentado cambios significativos en los últimos años, con un impacto en el poder adquisitivo de los consumidores. La crisis económica ha llevado a un aumento en la demanda de productos de bajo coste, lo cual podría beneficiar a Aldi, que se caracteriza por ofrecer productos de calidad a precios bajos.
- La bajada del poder adquisitivo se explica comparando la inflación media y el incremento medio del salario en España. Se pueden comprobar los datos a

continuación:

Tabla: inflación media de España (IPC) – por año

inflación media	inflación
IPC España 2024	3,14 %
IPC España 2023	3,56 %
IPC España 2022	8,40 %
IPC España 2021	3,09 %

Tabla 1: Inflación media de España. Fuente:

<https://www.inflation.eu/es/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>

Salarios medios por tipo de jornada y decil.

Unidades: €

	Total decil		
	2023	2022	2021
Total		2.128,37	2.086,78
Jornada a tiempo completo		2.341,35	2.313,13
Jornada a tiempo parcial		892,49	830,37

Tabla 2: Inflación media de España. Fuente: <https://ine.es/jaxiT3/Datos.htm>

Por un lado, el salario medio se obtiene del incremento del año 2021 al 2022, obteniéndose aproximadamente un 1,99%<sup>2</sup>. Y por otro lado, el incremento de la inflación, en los mismos años, es de 5.31%. Así, se observa que el incremento de la inflación es mayor al del salario, lo que justifica la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.

- **Dimensión social-cultural:** “Recoge las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p. 146). En España, hay una creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas, llevando a los consumidores a cambiar sus hábitos de consumo, buscando productos más saludables, sostenibles y éticos. Aldi ha implementado políticas de sostenibilidad y responsabilidad social, lo que podría ayudar a mejorar su imagen en el mercado español y atraer a los consumidores preocupados por estas cuestiones.

En la tienda se pueden encontrar más de 300 productos ecológicos de la marca *GutBio*. Además, Aldi crea y desarrolla la iniciativa *TODOS PARA UNO*, donde da a conocer las actividades que realiza y ofrece ideas respecto al cambio climático. Algunas de las dichas acciones<sup>3</sup> son: reducción del plástico de nuevos envases de marca propia; uso de placas fotovoltaicas y de iluminación LED;

sistemas de domótica; CO<sub>2</sub>, como gas refrigerante natural con el fin de crear tiendas energéticamente eficiente y, gestión respetuosa del agua.

- **Dimensión tecnológica:** El sector de supermercados está experimentando una transformación digital, con la adopción de nuevas tecnologías que cambian la forma en que los consumidores compran sus productos. Aldi debe estar atenta a estas tendencias y adaptarse para seguir siendo competitiva en el mercado. Ha desarrollado su propia página web y una aplicación móvil, donde pone a disposición de los usuarios diversa información y posibilidades, como lo son la consulta del folleto semanal con las novedades y descuentos, noticias sobre la

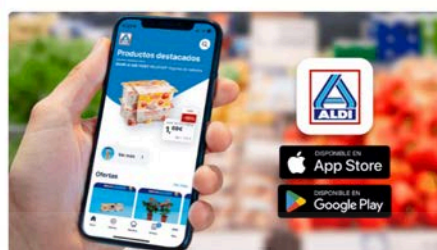


Ilustración 5: Aplicación de Aldi. Fuente: <https://www.Aldi.es/>

compañía, visualización de horarios y ubicaciones de los supermercados, creación de la lista de la compra, etc. Pero hasta el momento de la elaboración del presente trabajo, en España no está la opción de poder realizar la compra *online* con envío a domicilio y/o recogida en tienda, únicamente la visualización de productos y la creación de listas de compra.

En resumen, el entorno de la empresa Aldi en España se caracteriza por un contexto económico desafiante, una creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social y una serie de normativas y regulaciones que pueden influir en sus operaciones. Para mantener su posición en el mercado español, Aldi deberá adaptarse de manera continua a estos factores del entorno y desarrollar estrategias que le permitan diferenciarse de la competencia y satisfacer las necesidades de los consumidores.

### 3.2. Análisis del entorno competitivo: el modelo de las cinco fuerzas

Ahora se estudiará el entorno competitivo, que es “la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige” (Guerras y Navas, 2015, p. 137). “Ahí es donde están los principales agentes con los que ésta se relaciona tales como los competidores, los clientes y los proveedores” (Guerras y Navas, 2015, p.165).

Dado la complejidad y dificultad de analizar a toda la competencia, se tomará como referencia al conjunto de competidores más relevantes y próximos para el estudio, concretamente, en la provincia de Alicante en la Comunidad Valenciana.

A través de este análisis se pretende determinar las oportunidades y amenazas del entorno competitivo, que a su vez afectará al atractivo de la industria. Así, las oportunidades “serán factores que reducen la competencia y posibilitan rentas superiores a las normales” y las amenazas, “lo contrario” (Guerras y Navas, 2015, p.175).

Para ello, se empleará el modelo de Porter, o también llamado el modelo de las cinco fuerzas, “una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores” (Guerras y Navas, 2015, p.175). El siguiente esquema representa dicho modelo:



Figura 2: Las 5 fuerzas de Porter. Fuente:

<https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>

### 3.2.1. La competencia actual

“Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye” (Guerras y Navas, 2015, p.176).

Desde su entrada en el mercado español en 2002, Aldi se ha convertido en una de las cadenas de supermercados de descuento más importantes del país, compitiendo con otras grandes cadenas como Mercadona, Carrefour y Lidl. Estas empresas también se han centrado en ofrecer precios competitivos y una amplia gama de productos, lo que podría dificultar la posición de Aldi en el mercado así como su rentabilidad.

Se destacan los siguientes principales competidores de Aldi en España:

- **Lidl:** Es una cadena de supermercados también de origen alemán que opera en España desde hace varias décadas. Al igual que Aldi, se enfoca en ofrecer productos de calidad a precios bajos, así como de marca propia.
- **Mercadona:** Es la mayor cadena de supermercados líder<sup>1</sup> en España y una de las más populares entre los consumidores. Actualmente, posee la mayor cuota en el sector de la distribución y es la que vende más productos de marca blanca o lo que es lo mismo, marca del distribuidor.
- **Carrefour:** Es una empresa francesa con una fuerte presencia en España. Proporciona una amplia variedad de productos de marcas reconocidas y propias, y cuenta con una gran red de tiendas en todo el país.
- **Consum:** Es una cooperativa valenciana que ha experimentado un gran crecimiento llegando a ser la mayor cooperativa española por número de socios y una de las primeras empresas del sector de la distribución.





Ilustración 6: Competidores actuales. Fuente: <https://n9.cl/lqdxyl>

Por otra parte, cabe destacar otros competidores que son relevantes para el estudio:

- **El Corte Inglés:** Es una cadena de grandes almacenes que también cuenta con secciones de supermercado, *Supercor*. Aunque se enfoca en productos de gama alta, ofrece una amplia variedad de alimentos y productos de consumo diario. Por lo que, a pesar de que se centra en un segmento de mercado diferente al de Aldi, puede considerarse un competidor indirecto en algunas categorías de productos.
- **Amazon:** Es la plataforma de comercio electrónico más grande del mundo<sup>2</sup> que compite indirectamente con Aldi al ofrecer un gran conjunto de productos de alimentación y hogar. A través de *Amazon Prime Now*, ofrece la posibilidad de comprar alimentos y productos de supermercado *online* y recibirlos en casa en poco tiempo. Esto supone una competencia indirecta para Aldi, especialmente en el mercado de la compra *online*.

Es importante resaltar que, a diferencia de Aldi (en España), las empresas anteriormente mencionadas disponen del servicio de compra *online* y entrega a domicilio y/o recogida en tienda. Dada esta situación, aunque tiene desarrollada una aplicación móvil, Aldi está en una posición de desventaja respecto a sus competidores, perdiendo clientes y seguramente, cuota de mercado.

Sin embargo, Aldi da a conocer en su apartado de preguntas frecuentes que “estamos trabajando para estar cada vez más cerca de ti” (*Preguntas Frecuentes*, s. f.).

Y en la noticia dotada de 24/11/2022 se explica que “Aldi está trabajando para lanzar su servicio de e-commerce para sus productos de bazar” (20 minutos, 2022) en los



próximos años. Aldi iba a estrenarla este año 2024 en España, pero ha frenado el proceso y explica que “‘‘hemos decidido posponer el desarrollo de la tienda online y enfocarnos en los procesos básicos en Europa. En este momento, eso es lo más importante’’, han declarado fuentes de Aldi Nord al medio alemán LZ” (FOOD RETAIL & SERVICE, 2023).

No obstante, en el caso de las filiales de Aldi Süd en U.S.A.<sup>3</sup>, sí que disponen del servicio de compra *online*. Así como del servicio de compra *online* de artículos de bazar en Alemania<sup>4</sup>, en ambos grupos de tienda, Aldi Süd y Aldi Nord.

### **3.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los competidores potenciales son “nuevas empresas que quieren entrar en una industria. En general, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá”. Su entrada “depende de dos factores: las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso” (Guerras y Navas, 2015, p.178-179).

En primer lugar, las barreras de entrada son “aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas a la industria, normalmente mediante el aumento de los costes que éstas tienen que asumir por entrar, lo que supone una disminución de sus expectativas de rentabilidad” (Guerras y Navas, 2015, p.179). Así pues, se identifican las expuestas a continuación:

- **Altos costos de producción:** La alta inversión en infraestructuras, maquinaria y tecnología necesaria para producir alimentos de calidad y cumplir con las normativas sanitarias y de seguridad alimentaria, representa una importante barrera para las empresas que quieren ingresar a la industria alimentaria.
- **Normativas y regulaciones estrictas:** La industria está sujeta a regulaciones estrictas en cuanto a la calidad, seguridad e higiene de los alimentos, lo que implica cumplir con una serie de requisitos legales y normativos para producir y comercializar alimentos, por lo que dificulta la entrada de nuevos competidores.
- **Diferenciación de productos y marcas:** En un mercado tan competitivo como este, la diferenciación de productos y de marcas es fundamental para destacar y

fidelizar a los clientes. Esta barrera dificulta la entrada de nuevas empresas que no cuentan con una propuesta de valor diferenciada que les permita competir con las marcas establecidas en el mercado. Se encuentran en desventaja al enfrentarse a empresas que llevan tiempo en el mercado y tienen el reconocimiento, el prestigio y la fidelidad de los consumidores.

- **Economías de escala:** El término significa que a medida que aumenta el volumen de producción, disminuye su coste unitario (Guerras y Navas, 2015, p.179). Las empresas establecidas en la industria alimentaria suelen contar con economías de escala que les permiten producir a menor coste y ofrecer precios más competitivos. Esto dificulta la entrada de nuevas empresas que no cuentan con los mismos niveles de producción y distribución.

En cualquier caso, la eficacia de las barreras depende de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes. En efecto, empresas con altas competencias (en recursos financieros, tecnología, imagen, marca, capacidad de innovación, etc.) podrán superar con relativa facilidad las barreras constituyéndose en amenazas reales para las establecidas en la industria. (Guerras y Navas, 2015, p.180)

En cuanto a la reacción de los competidores ya establecidos en la industria, esta no será de esperar. “Las condiciones que señalan una probabilidad alta de represalias son: la tradición de represalias en la industria, las empresas establecidas con fuertes recursos para defenderse y con altos costes fijos y el crecimiento lento de la industria” (Guerras y Navas, 2015, p.181).

Como se puede observar y deducir del apartado anterior, sobre la competencia actual, estas condiciones se cumplen y por ello, al entrar una nueva empresa en la industria alimentaria, inmediatamente se encontrará con los competidores referidos preparados para atacar, además de todos aquellos que existen pero no fueron mencionados.

La entrada de nuevos competidores potenciales en la industria alimentaria en España presenta tanto desafíos como oportunidades para Aldi:

Respecto a lo primero, la llegada de nuevos competidores puede aumentar la competencia en el mercado y obligar a Aldi a mejorar sus productos, servicios y estrategias de marketing para mantener su posición en el mercado. A su vez, aumentará la variedad de productos con precios más competitivos para los consumidores, lo que podría afectar negativamente a su cuota de mercado.

En cuanto a lo otro, la competencia puede impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos productos, lo que podría beneficiar a los consumidores y fortalecer la posición de mercado de Aldi, si logra adaptarse rápidamente a los cambios. También, cabe la posibilidad que expandirá el mercado en general, lo que podría significar más oportunidades de crecimiento para la empresa.

En resumen, Aldi en España se enfrenta a una competencia feroz en un mercado saturado y en constante evolución. Para mantener su posición en el mercado y seguir siendo competitivo, deberá estar atento a las tendencias del mercado, las acciones de la competencia y adaptarse rápidamente a los cambios en la industria.

### **3.2.3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos**

“Son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria. A medida que en esta aparezcan productos de este tipo, su grado de atractivo tenderá a decrecer y sus expectativas de rentas superiores” (Guerras y Navas, 2015, p.181).

En relación a los productos, dado que la alimentación es una necesidad básica y la alimentación es única, actualmente no hay evidencia de que existan productos fuera de la industria alimentaria que sean sustitutos directos de estos. Sin embargo, se pueden encontrar algunos complementos alimenticios y vitaminas que en ningún caso pueden sustituir una dieta equilibrada y saludable, ya que están diseñados para complementar una dieta que no recibe suficientes nutrientes.

En cuanto a los servicios de distribución, sí existen múltiples opciones para los

consumidores, incluyendo supermercados tradicionales, tiendas de conveniencia, e-commerce y servicios de entrega a domicilio.

#### **3.2.4. Poder de negociación de los proveedores y de los clientes**

Esta última fuerza se define como “la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan” los proveedores o los clientes “con las empresas de la industria”, como por ejemplo “logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, etc. A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo de la industria disminuye” (Guerras y Navas, 2015, p.182-183).

Por un lado, respecto a los proveedores, Aldi depende de una amplia red de estos para abastecer sus tiendas. A causa de su tamaño y volumen de compras, los proveedores no tienen prácticamente poder de negociación sobre la empresa.

Y por otro lado, en cuanto a los clientes en sí, estos tienen una gran diversidad de opciones para realizar sus compras, lo que les otorga un poder bastante elevado en cuanto a la decisión de dónde realizar sus compras. Los clientes buscan calidad, variedad y precios competitivos, por lo que Aldi debe mantenerse atenta a las tendencias del mercado y adaptar su estrategia para satisfacer las demandas de los consumidores. Pero en cuanto a los clientes de poder influir sobre las acciones y decisiones de la tienda, es también prácticamente cero como en el caso de los proveedores.

### **4. Análisis interno**

Este análisis “persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para desarrollar su actuación competitiva” (Guerras y Navas, 2015, p.209). Para ello, se desarrollará y elaborará la cadena de valor y el análisis DAFO.

#### **4.1. Cadena de valor**

Este instrumento “hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio”. Estas “pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo”. El fin de la cadena de valor es “identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, es decir, los aspectos o

partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido” (Guerras y Navas, 2015, p.213-214).

- **Actividades primarias:** “Son las que forman parte directamente del proceso productivo básico, así como su transferencia y atención posventa al cliente” (Guerras y Navas, 2015, p.214).
  - **Logística interna:** Consiste en la “recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo” (Guerras y Navas, 2015, p.214).

Aldi explica:

Para que nuestros clientes puedan encontrar siempre productos frescos y las estanterías llenas, las mercancías se transportan a diario desde nuestros centros logísticos a los establecimientos.

Nuestro objetivo se centra en continuar mejorando la eficiencia de nuestra logística, con el fin, entre otros, de compensar el aumento de los desplazamientos que se producen como consecuencia de nuestro incremento en las ventas. Los conceptos de logística modernos nos ayudan a aunar los flujos de mercancías, seleccionar las rutas de transporte óptimas y, por tanto, acortar las rutas de transporte. La distancia entre un centro logístico y las tiendas representa unos 88 kilómetros de media.

Además, de manera habitual nos aseguramos de que los camiones de Aldi Nord únicamente salgan de los centros logísticos completamente cargados. Asimismo, en los Países Bajos, por ejemplo, formamos a los conductores para que realicen una conducción eficiente, que ahorre combustible. (*Movilidad y Logística*, s. f.)

Víctor Asensio, director de la división CM producto fresco en Aldi en

España, comentó en una entrevista lo siguiente:

*Para asegurar una calidad elevada en nuestros productos, implementamos un gran número de controles y llevamos a cabo 30.000 catas anuales en frutas y hortalizas, donde valoramos aspectos como el olor, el sabor, la apariencia y la textura, entre otros. Además, realizamos controles sistemáticos a nuestros proveedores y trabajamos con distintos laboratorios e institutos independientes que analizan las cualidades de nuestro surtido.*

*Nuestro surtido non-food incluye, entre otros, artículos textiles, cosméticos y para la higiene corporal, además de los artículos de bazar semanales (electrodomésticos, artículos para el hogar e incluso muebles). Las cadenas de suministro de estos productos son diversas y están ampliamente ramificadas: los artículos non-food suelen pasar por varios centros de producción en diferentes países.* (Fuertes & Redacción Valencia fruits, 2023)

- **Operaciones o producción:** Son las “actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios” (Guerras y Navas, 2015, p.214). Esta empresa no produce, es una empresa minorista que distribuye productos adquiridos a otros proveedores y productos propios de marca blanca. Entre los ejemplos de estos últimos se pueden encontrar *GutBio* (productos orgánicos), *Milsani* (productos lácteos), *Cien* (productos de cuidado personal), etc.

Aldi informa de que “el 80%” de productos de marca blanca “proviene de proveedores nacionales” (*Marcas Originales de ALDI*, s. f.). “La compañía trabaja con cerca de 400 proveedores nacionales, algunos de ellos desde la llegada de esta en el país en 2002” (Aldi España, 2022) .

“Apoyamos a nuestros proveedores para que motiven a sus respectivos socios de negocio a adaptarse a los requisitos definidos en el Compromiso Detox y mantener, así, una cadena de suministro de calidad, explica la empresa” (*Gestión de la Cadena de Suministro*, s. f.).

En general, la distribución interna de las tiendas Aldi se caracteriza por

ser sencilla y funcional, con pasillos amplios para facilitar la circulación de los clientes y estanterías bajas para que los productos sean fácilmente accesibles. Además, suelen contar con un diseño minimalista y una iluminación adecuada que ayuda a destacar los productos y crear un ambiente agradable. Las cajas registradoras suelen estar ubicadas en la zona delantera de la tienda. En cuanto a la distribución de los productos dentro de la tienda, Aldi suele agruparlos por categorías (carne y pescado, frescos, fruta y verdura, etc.), de manera que los clientes puedan encontrar con mayor facilidad lo que están buscando.

- **Logística externa:** Son “actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados” (Guerras y Navas, 2015, p.214). Como ya se ha comentado en algunas ocasiones, Aldi no tiene reparto domiciliario y por tal causa, la logística externa corre por cuenta del consumidor.
- **Marketing y ventas:** Son las “actividades encaminadas a conseguir la venta del producto” (Guerras y Navas, 2015, p.214). Además de la publicidad en el interior de la tienda, en la página web Aldi dispone de una sección de prensa, donde es posible “descargar o consultar las últimas noticias, comunicados, notas de prensa o iniciativas de Aldi” (*Sala de Prensa*, s. f.). Asimismo, proporciona folletos semanales con descuentos y novedades de productos, tanto de forma física como *online*. También, ha creado dos personajes de marca *Al* y *Di*, llevando el siguiente mensaje:

“Si la compra es más sencilla, Di...” - “La vida es menos complicada, Al” (ALDI España, 2024).

Cabe destacar que Aldi España se encuentra en redes sociales como Instagram (más de 430 mil seguidores), Youtube (más de 13 mil seguidores), Facebook (más de 466 mil seguidores), entre otras.



Ilustración 7: Personajes de Aldi: Al y Di. Fuente: Elaboración propia el día 07/05/2024 a partir de <https://www.aldi.es/>

Por último, se puede encontrar carteles publicitarios en carretera, como es el siguiente ejemplo:



Ilustración 8: Cartel publicitario Aldi en Grant Alacant. Fuente: Elaboración propia.

- **Servicio posventa:** “Actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido” (Guerras y Navas, 2015, p.214). El servicio posventa de Aldi se refiere a la atención al cliente y la asistencia que la empresa ofrece después de la compra de un producto. Este servicio incluye la gestión de reclamaciones, devoluciones, garantías y cualquier otro tipo de problema que pueda surgir una vez que se ha adquirido un producto.

Como en muchos otros negocios, existe la posibilidad de escribir reseñas en Google<sup>1</sup> sobre la experiencia de relación con la empresa. Aldi se compromete a brindar una atención personalizada y eficiente para garantizar la satisfacción de sus clientes. Sin embargo, como se puede observar en los comentarios, algunos clientes no están nada satisfechos



con la atención del personal:

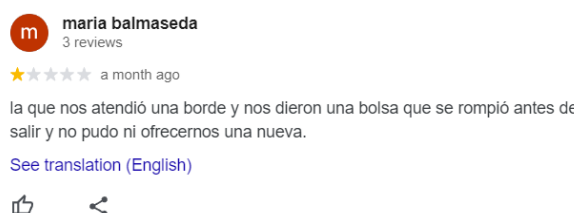


Ilustración 9: Reseña de Aldi en Google. Fuente: <https://n9.cl/h909r>

Asimismo, Aldi pone a disposición de los usuarios, en su apartado *Contacta*<sup>2</sup> diversas posibilidades de contacto:

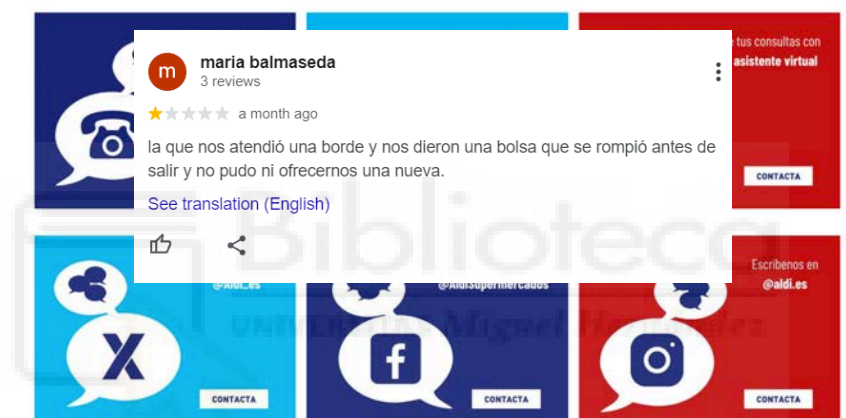


Ilustración 10: Formas de contacto en Aldi. Fuente: <https://www.aldi.es/servicios/contactanos.html>

- **Actividades de apoyo:** “No forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p.214).
  - **Aprovisionamiento:** “Actividad de compra de factores que van a ser utilizados. Estos factores deben ser entendidos en sentido amplio, incluyendo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, servicios de todo tipo, etc” (Guerras y Navas, 2015, p.214). Además de los productos que ofrecen en sus tiendas, Aldi en España adquiere una serie de servicios para garantizar su buen funcionamiento. Algunos de estos servicios son:

- Logística y transporte: Asegura que sus productos lleguen a tiempo a las tiendas y que el proceso de distribución sea eficiente.
  - Limpieza y mantenimiento: Garantiza la limpieza y el buen estado de sus tiendas, con el fin de mantener las instalaciones en óptimas condiciones.
  - Seguridad: Su objetivo es proteger a sus empleados y clientes, vigilar sus tiendas y prevenir posibles incidentes.
  - Tecnología y sistemas de información: Aldi utiliza sistemas de información para gestionar sus inventarios, realizar pedidos a sus proveedores y analizar sus datos de venta. Para ello, trabajan con proveedores de tecnología que les ayudan a optimizar sus operaciones.
- **Desarrollo de tecnología**: “actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnologías, tanto de producto como de proceso o de gestión” (Guerras y Navas, 2015, p.214). Gracias a la implementación de la Inteligencia Artificial, Aldi lanza *Sabrosas Sobras*, para reducir el desperdicio. Como explica, “es un sistema de inteligencia artificial capaz de transformar alimentos olvidados en deliciosas recetas” (*SABROSAS SOBRAS*, s. f.), es decir, a partir de los ingredientes que se introduzcan en el sistema, crea una receta con los mismos consiguiendo que no se derrochen.



Ilustración 11: Sabrosas Sobras en Aldi. Fuente: <https://sabrosassobras.com/>

También, Aldi ha diseñado en colaboración con la compañía tecnológica *Grabango, Aldigo*<sup>3</sup>, tratándose de un nuevo método de pago mediante inteligencia artificial (IA) y una visión computarizada. Se pondrá próximamente en marcha por primera vez en Chicago (EE.UU.).

De la misma manera, Aldi hace uso de:

- Sistema de gestión de inventario: Permite realizar un seguimiento

preciso de los niveles de existencias en tiempo real, reponer los productos de manera oportuna y minimizar los problemas de stock.

- Sistema de punto de venta (POS)
- Tecnología de automatización en almacenes: Agiliza los procesos de recepción, almacenamiento y preparación de pedidos, optimiza la gestión de inventarios y mejora la eficiencia operativa.

Por último, cabe nombrar una vez más la aplicación móvil de Aldi que ya se explicó en apartados anteriores.

- **Administración de recursos humanos**: “actividades relativas a la búsqueda, contratación, formación, entrenamiento, motivación, evaluación, remuneración, etc. de todos los tipos de personal. Es un soporte fundamental para las actividades primarias así como para el resto de las de apoyo e, incluso, para el conjunto de la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p.214).



Ilustración 12: Recursos humanos en Aldi. Fuente: <https://www.aldi.es/carrera.html>

“Desarrolla tu carrera en Aldi” - anima Aldi desde su página web. Afirma que “las personas y su talento son la clave de nuestro éxito”. Ofrece “empleo estable y fomenta oportunidades de desarrollo junto a un equipo formado por los mejores profesionales” (*Tu Carrera En ALDI*, s. f.).

Ofrece diversas oportunidades de empleo y a continuación, en la misma página web, explica cada uno de los puestos: el día a día, los requisitos necesarios para optar al trabajo y lo que la empresa ofrece a cambio.

Asimismo, cuenta con un equipo de recursos humanos dedicado a reclutar, seleccionar y capacitar a los empleados de la empresa. A través

de programas de formación y desarrollo, como la “formación para el equipo de ventas y la formación Profesional Dual” (*Tu Carrera En ALDI*, s. f.), Aldi busca garantizar que sus empleados estén bien preparados para cumplir con los estándares de calidad y servicio de la empresa.

- **Infraestructura de la empresa:** “actividades que puedan englobarse bajo la denominación genérica de administración y pueden incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc. Supone un soporte para el conjunto de la empresa más que para actividades individuales” (Guerras y Navas, 2015, p.214).

Como se indicó en el apartado de la *descripción de la empresa*, en total hay distribuidas 437 tiendas en España y pronto Aldi llegará a abrir alrededor de 50 tiendas más. Recientemente, la última apertura fue en Arganda del Rey (Madrid), la segunda de este año. También, ha anunciado que “inaugurará en 2024 una nueva tienda en el edificio histórico Victoria de Santa Cruz de Tenerife” (Aldi Noticias, 2023):



Ilustración 13: Diseño de nueva tienda en Tenerife. Fuente: <https://n9.cl/r3wwbj>

Llegado a este punto, tras desarrollar la cadena de valor, “la ventaja competitiva puede provenir no sólo de una actividad concreta, sino también de las interrelaciones que pueden aparecer entre las actividades de la cadena” (Guerras y Navas, 2015, p.217). Aldi consigue ofrecer productos de calidad a precios bajos<sup>4</sup>. Esto se debe “a la calidad y competitividad de una oferta basada en productos de marca propia y de origen nacional” (Aldi Noticias, 2024), así como, a una cadena de suministro eficiente y una estrategia de reducción de costes que le permite mantener precios competitivos en el mercado. Por lo tanto, se puede deducir que la ventaja competitiva de Aldi proviene de las

interrelaciones entre todas las actividades de su cadena de valor. Aun así, se destaca la logística interna y la infraestructura de la empresa, puesto que la empresa tiene el objetivo de situarse lo más cerca posible del cliente encontrando lugares estratégicos para sus tiendas y con ello, la logística juega un papel importante.

#### 4.2. Análisis DAFO

El acrónimo significa Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades.

Consiste básicamente en representar en cada una de las áreas de la matriz DAFO, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. Sin embargo, es un instrumento estático que muestra la foto de la situación en un momento del tiempo pero que no aporta pistas acerca de la evolución pasada y posible evolución futura del entorno o de la empresa, entre otros inconvenientes.

(Guerras y Navas, 2015, p.243)

Con la información obtenida de los instrumentos y herramientas anteriores, en el DAFO se han recopilado todas aquellas conclusiones para conseguir ver de forma sintetizada y estructurada el análisis estratégico de la empresa. Para ello, se ha elaborado la siguiente tabla y a continuación, una breve explicación de ciertos aspectos:

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación económica de la empresa.</li> <li>- Limitado surtido de productos comparado con otros supermercados.</li> <li>- Inadecuada actitud del personal hacia los clientes.</li> <li>- Ausencia de reparto domiciliario (en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad y precios bajos.</li> <li>- Eficiencia en la cadena de suministro y logística.</li> <li>- Estrategia de expansión.</li> <li>- Colaboración con proveedores locales para promover productos regionales.</li> <li>- Marca propia <sup>2</sup>.</li> </ul>

España). - Reconocimiento de marca limitado. - Fidelización de clientes <sup>1</sup> .	- Poder de negociación sobre los clientes y proveedores.
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
- Competencia intensa y activa. - Regulaciones alimentarias más rigurosas <sup>3</sup> . - Aumento costes materia prima (por conflictos bélicos) y amenaza de desaceleración económica <sup>4</sup> . - Inflación. - Aumento de los ciberriesgos en la industria de la alimentación <sup>5</sup> .	- Incorporación de la tecnología <sup>6</sup> . - Mayor demanda de productos orgánicos y saludables <sup>7</sup> . - Tendencia creciente de la compra <i>online</i> y la entrega a domicilio <sup>8</sup> .

Tabla 3: DAFO. Fuente: Elaboración propia.

- **Debilidades:** A pesar de ser una cadena de supermercados conocida a nivel mundial, Aldi aún no cuenta con un alto nivel de reconocimiento de marca en España en comparación con otras cadenas de supermercados más establecidas en el país. Y en cuanto a la fidelización de los clientes, Aldi “no consigue que los nuevos compradores que cada día conocen la marca permanezcan en ella y convertirse en su supermercado habitual” (Regidor, 2023).

Con el objetivo de corregir estas debilidades, “la cadena busca reforzar su vínculo emocional con el cliente y ayudarles a que la compra y la vida sea más fácil” (Marketing IPMARK, 2024) a través de los personajes *AL* y *DI*.

En “un informe del periódico económico Handelsblatt” expresa que “la empresa pasa por una profunda crisis. Si bien sus ingresos son cada vez más altos en todos los mercados europeos, los libros de cuentas de la compañía alemana arrojan pérdidas abultadas” (OLCINA PITA, 2023).

- **Fortalezas:** Aldi ha implementado una estrategia de expansión en España, abriendo nuevas tiendas y aumentando su presencia en el mercado, lo que le permite llegar a más clientes y aumentar sus ventas. Acerca de ello se explicará

más en el siguiente apartado de análisis de la estrategia a nivel corporativo.

Además, como la compra de productos de marca propia de supermercado lleva aumentando sostenidamente en los últimos años, la marca propia representa el 86% de la oferta total de Aldi. Es el eje del modelo de descuento de Aldi y la clave para que la compañía haya podido actuar como dique de contención de la subida generalizada de precios en el sector. (*Estudio Sobre Marca Propia En España 2023*, 2022)

- **Amenazas:** Se producen constantes cambios en la legislación y recientemente ha aparecido una regulación más estricta que “abarca una amplia gama de aspectos que van desde la seguridad alimentaria hasta el etiquetado y la publicidad” (*Legislación Alimentaria En la Unión Europea: Regulaciones Estrictas, Controles Rigurosos y Medidas Para Promover la Sostenibilidad*, 2023). De esta forma, Aldi ha de adaptarse de manera adecuada o en caso contrario, se verá afectada su operatividad y rentabilidad.

Por otra parte, la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) explica que la industria alimentaria es amenazada por los “conflictos en Ucrania y Oriente Próximo, por su relación con las cadenas de suministro y la evolución de los costes y por las presiones inflacionistas, que han intensificado la desaceleración del sector en 2023” (fiabcomunicacion, 2023).

A esto se suman los ciberriesgos y los ciberataques en este área, que “producen importantes pérdidas directas, pueden comprometer la seguridad alimentaria del producto, impactar en la reputación -afectando a la confianza del consumidor-, y tener graves consecuencias financieras para el balance de las compañías a largo plazo” (*La Industria de la Alimentación y Bebidas Frente Al Aumento de los Ciberriesgos*, 2024).

- **Oportunidades:** Aldi aprovecha las actuales tendencias de los consumidores, como es la preferencia por los alimentos más sostenibles, naturales y saludables respondiendo con productos de marca *GutBio*. Sin embargo, teniendo en cuenta la información encontrada, Aldi en España deja de lado el *e-commerce*, aunque en otros países como Alemania no es así.

En conclusión, Aldi Nord presenta diversas fortalezas que mantener y reforzar, así como debilidades que corregir, amenazas que evitar y oportunidades existentes que aprovechar. La empresa cuenta con productos de buena relación calidad-precio y eficiencia logística de los que se beneficia en el mercado para expandir su presencia y diversificar su oferta con el fin de satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores. Además, la colaboración con proveedores locales y la promoción de productos frescos y saludables permite diferenciarse de la competencia y destacar en el mercado. A pesar de ello, ha de seguir trabajando en mejorar su economía, estar constantemente pendiente de los competidores y de sus estrategias y saber hacerles frente en el momento adecuado, sin olvidar conseguir usar las oportunidades a su favor.

## **5. Análisis de la estrategia a nivel corporativo**

Las estrategias corporativas giran en torno a la definición del conjunto de actividades en las que opera una empresa y en su modificación a lo largo del tiempo. Lo último se refiere a las estrategias de desarrollo. Así, los siguientes apartados van a ocuparse de la conceptualización de las estrategias de desarrollo (direcciones y métodos) y la identificación de estas mismas. (Guerras y Navas, 2015, p.343)

### **5.1. Direcciones de desarrollo**

Estas “hacen referencia a decidir si la empresa debe centrarse o especializarse en las actividades que viene realizando, desarrollar otras nuevas o reestructurar el conjunto de negocios. Así, se identifican dos estrategias básicas: la de expansión y la de diversificación” (Guerras y Navas, 2015, p. 349,350).

#### **5.1.1. Estrategias de expansión**

“Implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez” (Guerras y Navas, 2015, p.350).

“Las principales estrategias de expansión son: penetración de mercados, desarrollo de producto y de mercado”. Cabe remarcar que “no siempre es fácil separar unas alternativas de otras” (Guerras y Navas, 2015, p.353) y los ejemplos explicados a



continuación pueden contener y tratarse de varias estrategias a la vez y no obligatoriamente de solo una.

#### 5.1.1.1. Penetración de mercado

Así, “la empresa trata de aumentar el volumen de ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes similares a los tradicionales para sus actuales productos” (Guerras y Navas, 2015, p.354).

Dado que Aldi es una tienda especializada en el *hard discount*, es decir, ofrece productos de buena calidad a precios bajos, este tipo de dirección de desarrollo es muy común en su caso. Entre los ejemplos podemos encontrar que Aldi organiza sorteos y concursos, tal como se muestra en su página web:



Ilustración 14: Sorteos y concursos de Aldi. Fuente: <https://www.Aldi.es/lo-ultimo/sorteos.html>

De esta forma, la empresa usa variables comerciales con las que pretende conseguir penetrar más en el mercado, aumentando el volumen de ventas.

Otro ejemplo parecido es *EL CINCUENTAZO*, aunque “ha terminado y se ha cerrado el plazo” (Aldi, s. f.).



Ilustración 15: EL CINCUENTAZO de Aldi. Fuente: <https://www.aldi.es/lo-ultimo/sorteos/cincuentazo.html>

El lanzamiento de la aplicación de Aldi es un ejemplo más de penetración en el mercado, así, la empresa pretende fidelizar al cliente actual.

#### 5.1.1.2. Desarrollo de producto

“Con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes” (Guerras y Navas, 2015, 355-356).

Un claro ejemplo de esta estrategia se puede distinguir cuando “Aldi lanzó su marca propia de productos preparados La Cocina de Aldi a finales de 2019, junto con el lanzamiento de La Cocina de Aldi TO GO a principios de 2020” (Aldi Noticias, 2020). Consiste en “un surtido de 31 platos preparados pensados para su consumo inmediato” (Aldi Noticias, 2020a), que posteriormente ha aumentado en unos platos más.



Ilustración 16: Aldi TO GO. Fuente: <https://n9.cl/2c92f>

La gama se ha ampliado con una nueva marca propia *La Cocina de Aldi* y a su vez, se han desarrollado y proporcionado nuevos productos, platos elaborados, a los mismos clientes de los que ya disponía Aldi.

La ampliación de gama de producto tradicional de la leche con *la* “leche ecológica GutBio® sin lactosa, apta para las personas intolerantes” (Aldi Noticias, 2019), es otro ejemplo.

### **5.1.1.3. Desarrollo de mercado**

“De esta forma”, la empresa “aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales” (Guerras y Navas, 2015, 357).

La propia internacionalización de la empresa es un claro ejemplo de esta estrategia, es decir, la apertura de nuevas tiendas en nuevas áreas geográficas (locales, regionales, nacionales o internacionales) donde todavía no está la organización. Pero las aperturas posteriores en el mismo lugar tratarán de estrategia de penetración de mercado.

Por lo tanto, hay numerosos ejemplos. Entre ellos, se puede destacar la llegada de Aldi por primera vez a España abriendo sus puertas en algunos municipios de Barcelona y Tarragona<sup>1</sup> o la entrada en Galicia en Santiago de Compostela<sup>2</sup>.

### **5.1.2. Diversificación**

“Consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes” (Guerras y Navas, 2015, 359). Según si el nuevo negocio mantiene o no, relaciones con los anteriores, se distingue entre diversificación relacionada y no relacionada, respectivamente.

#### **5.1.2.1. Diversificación relacionada**

“La diversificación se considera relacionada cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, los canales de distribución, los mercados, las

tecnologías, etc. o, cualquier otro elemento que permita complementar los negocios entre sí” (Guerras y Navas, 2015, 361).

La empresa se diversifica en sus principios. Tal y como se explicó en la historia de Aldi, comenzó siendo una panadería y varios años después la familia Albrecht comenzó a vender otros productos alimenticios, convirtiéndolo en una tienda de alimentación. Entonces, existiendo una relación entre la actividad principal de la empresa y este nuevo comercio, se corresponde con la estrategia de expansión de diversificación relacionada.

También, se ha averiguado que entre 1983 y 1985 Aldi tenía una cadena de comida rápida llamada *Bill Collins*<sup>1</sup>, que operaba alrededor de una docena de tiendas, aunque a día de hoy parece no haber rastro. Basándose en esta información que se ha conseguido encontrar, se puede considerar como un ejemplo de este tipo de estrategia.

Por otra parte, conjuntamente Aldi Süd y Aldi Nord dentro del territorio alemán, proporcionan servicios y productos en otras áreas relacionadas con la industria alimentaria, a través de tiendas web y con precios más económicos.

- **Aldi Talk**<sup>2</sup>: venta de tarjetas SIM y tarifas prepago, dispositivos electrónicos como teléfonos y tablets y otros accesorios.
- **Aldi Foto**<sup>3</sup>: servicio de impresión de fotografías sobre libros, lienzos y textiles, productos personalizados y más.
- **Aldi Blumen (flores)**<sup>4</sup>: servicio de floristería online con envío a domicilio.

#### 5.1.2.2. **Diversificación no relacionada**

En este caso “no existe relación alguna entre la actividad tradicional de la empresa y los nuevos negocios en los que invierte. Representa una ruptura con la situación anterior, mediante la cual la empresa se aventura en industrias alejadas de su actividad tradicional” (Guerras y Navas, 2015, 366).

Al igual que con la cadena *Bill Collins*, sobre el siguiente ejemplo tampoco hay demasiada información. Se sabe que Aldi ha llegado a experimentar en el sector de la moda. En los años 60, existían en Renania del Norte-Westfalia algunas tiendas de ropa masculina bajo el nombre de *Nolte*<sup>1</sup>. Pero la idea no funcionó. Durante ese periodo, los

hermanos Albrecht intentaron diversificarse en una industria diferente de su actividad principal, es decir, tuvo lugar la diversificación no relacionada.

Otro ejemplo, más actual, es la creación y constitución en enero de 2021 de una propia agencia inmobiliaria Aldi Real Estate S.L., que “tiene como objeto la compraventa y adquisición de todo tipo de inmueble, así como la promoción, la construcción o la cesión a terceros de estos” (Redacción, 2021).

Además de los servicios mencionados en diversificación relacionada en el último ejemplo, hay otros que no tienen vínculo con la actividad principal de Aldi:

- **DNR-Aldi Grüne Energie (energía verde)**<sup>2</sup>: suministro de electricidad, gas y cargadores para coches eléctricos.
- **DNR-Aldi Reisen (viajes)**<sup>3</sup>: servicio de viajes, cruceros, alojamiento y excursiones por varios países como Italia, Austria y Japón, entre otros.

### **5.1.3. Integración vertical**

“La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así en su propio proveedor” (integración hacia atrás) “o distribuidor/cliente” (integración hacia delante). “Con estas alternativas la empresa entra en nuevas actividades, distintas de las anteriores, situadas en distintas fases del ciclo completo del producto, por lo que es un caso particular de diversificación” (Guerras y Navas, 2015, 370).

No se han hallado casos de integración de Aldi Nord en el territorio español. Sin embargo, en Alemania a finales de 2022, la empresa anunció la firma de contrato de adquisición de uno de sus proveedores: “algunas empresas del grupo Altmühltaler Mineralbrunnen, uno de los fabricantes y embotelladores de agua mineral y refrescos sin alcohol más importantes de Alemania” (*Aldi Adquiere A Uno de Sus Proveedores . Revista infoRETAIL.*, 2022). Esto significa que pasará a tener centros de producción convirtiéndose en su propio proveedor de dichos productos y por ello, es integración

vertical hacia atrás. A su vez, se trata de diversificación relacionada y dentro de los métodos de desarrollo, de una adquisición, que se verá en dicho epígrafe.

#### **5.1.4. Reestructuración**

Modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios. La empresa se debe plantear qué hacer con el negocio que, por unas u otras razones, acusa unos malos resultados. En general, tiene dos opciones básicas: saneamiento -manteniéndolo en la cartera- o abandono. (Guerras y Navas, 2015, 377-379)

##### **5.1.4.1. Saneamiento**

Proceso de reestructuración por el que se aplican unas medidas para la mejoría del funcionamiento de un negocio, eliminando los activos improductivos, reduciendo la plantilla o mejorando la financiación, entre otros.

El año pasado, “un informe del periódico económico Handelsblatt expresa que la empresa pasa por una profunda crisis. Si bien sus ingresos son cada vez más altos en todos los mercados europeos, los libros de cuentas de la compañía alemana arrojan pérdidas abultadas” (OLCINA PITA, 2023). Por esta causa, decidió frenar los proyectos de inversión relativos a la unión con Aldi Süd.

En Zamora se produjo el cierre de dos tiendas de Aldi en agosto de 2014, tras estar funcionando apenas un año. Al igual que en 2020, se produjo el cese de actividad de un establecimiento en Andalucía. La razón de ello seguramente es económica y la no eficiencia de dichos locales. Cabe explicar que estos ejemplos no corresponden al apartado siguiente, puesto que Aldi sigue operando en dichos territorios; simplemente ha cerrado instalaciones que no eran rentables, lo que es un proceso de saneamiento.

En estos ejemplos se observa que Aldi cesa y/o deja de lado diversas actividades que encuentran improductivas para su negocio, lo que es un proceso de reestructuración por saneamiento.

##### **5.1.4.2. Venta, liquidación y cosecha**

“Las estrategias para el abandono pueden ser tres: venta” (desinversión rápida buscando al comprador ideal), “cosecha (maximizar los flujos financieros a corto plazo mediante el cese de las inversiones en el negocio) y liquidación (venta de los activos y cese de la actividad del negocio)” (Guerras y Navas, 2015, 381, cambiado respecto al original).

Un ejemplo de reestructuración por cierre: En abril de 2021, Aldi inició en Barcelona una prueba piloto de envío a domicilio de sus productos a través de la plataforma *delivery* Globo. Meses más tarde, notificó expandir el servicio a otros de sus establecimientos, así como ampliar la disponibilidad de productos. En cambio, al año siguiente, el acuerdo fue cancelado, posiblemente por no ser rentable y no cumplir las expectativas de la empresa alemana.

No se tiene conocimiento de casos de venta en España, aunque sí en Dinamarca. En 2022, se ha acordado vender la mayoría de las tiendas a REMA 1000 y el resto esperan encontrar comprador. Aldi explica que la razón de salir del mercado danés es “centrarse únicamente en mercados con oportunidades de crecimiento sostenible en el futuro” (Redacción Fresh PLaza, 2022).

## **5.2. Métodos de desarrollo**

“Son vías a través de las cuales se alcanzan los objetivos de las estrategias relativas a las direcciones de desarrollo analizadas anteriormente. Estos métodos son el desarrollo o crecimiento interno y el desarrollo o crecimiento externo” (Guerras y Navas, 2015, 425, cambiada).

### **5.2.1. Desarrollo interno**

Ocurre cuando “la empresa realiza inversiones en su propia estructura, de tal forma que consigue mayor tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria, etc. En esencia, supone la inversión en nuevos factores de producción que hacen aumentar su capacidad productiva” (Guerras y Navas, 2015, 425).

El proceso de apertura de nuevas tiendas es muestra definitiva del desarrollo interno en

Aldi. Además, en la memoria de sostenibilidad 2017 se explica que las instalaciones se han renovado y “son más luminosas y agradables, con más espacio, nuevos colores y una presentación clara de productos que ofrecen al cliente todavía una mejor orientación” (Aldi, s. f.-a).

También, hace varios años Aldi comenzó a ampliar en más de 13.000 m<sup>2</sup> su plataforma logística de Masquefa (Barcelona). Detalla que esta ampliación

permitirá dar soporte al crecimiento de la cadena de supermercados en Cataluña y las obras de ampliación contemplan la creación de 7.450 m<sup>2</sup> de cámaras frigoríficas, que se ejecutarán con los más altos estándares de calidad para evitar roturas en la cadena de frío. Además, las nuevas instalaciones contarán con paneles fotovoltaicos que permitirán generar gran parte de la electricidad consumida en la plataforma y estarán equipadas con iluminación LED.(Aldi Noticias, 2021)

De igual manera, la empresa planeó emprender contrataciones de personal a más de 700 empleados en el primer semestre de 2022<sup>1</sup>, suponiendo además que las nuevas aperturas llevarían consigo al mismo hecho.

### **5.2.2. Desarrollo externo**

“Resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento. Se identifican los siguientes tipos: fusión, adquisición y cooperación o alianzas entre empresas” (Guerras y Navas, 2015, 425).

#### **5.2.2.1. Fusiones y adquisiciones**

En primer lugar, en cuanto a las fusiones, consisten “en la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales” (Guerras y Navas, 2015, 425).



Entre los tipos de fusiones, se encuentra la fusión pura que “se produce cuando dos o más empresas, generalmente de un tamaño equivalente, acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos” (Guerras y Navas, 2015, 433).

Como ya se había mencionado en otros apartados, las hermanas Aldi planeaban su unión, lo que se puede interpretar como una fusión pura. El proceso se pausó pero han vuelto a aparecer noticias acerca del tema, sin que las compañías anunciaran algo al respecto.

Y en segundo lugar, las adquisiciones se refieren a “operaciones de compraventa de paquetes de acciones entre dos empresas, conservando la personalidad jurídica cada una de ellas” (Guerras y Navas, 2015, 426).

Una vez más, corresponde el ejemplo de la adquisición de algunas empresas del proveedor Altmühltaler Mineralbrunnen.

#### **5.2.2.2. Alianzas y acuerdos de cooperación**

Es una “fórmula intermedia mediante la cual se establecen vínculos y relaciones entre las empresas, sin pérdida de personalidad jurídica de ninguno de los participantes, manteniendo su independencia jurídica y operativa” (Guerras y Navas, 2015, 326).

Aldi posee alianzas estratégicas con diferentes proveedores de productos, sobre todo para los de marca propia y proveedores nacionales, como la propia empresa informa. De igual forma, son importantes sus acuerdos que sirven de soporte para su actividad primaria, como la colaboración con la compañía tecnológica *Grabango*, la agencia de publicidad DDB <sup>1</sup> o con el proveedor de envases reutilizables y servicios de *pooling* IFCO <sup>2</sup> (para Aldi Nord y Aldi SÜD).

Además, Aldi colabora con diferentes asociaciones y organizaciones para promover la sostenibilidad y el consumo responsable, así como para apoyar a la comunidad local a través de acciones sociales y medioambientales. Se puede destacar su acuerdo de patrocinio vinculado a la nutrición con el Comité Paralímpico Español <sup>3</sup>, “su convenio

de colaboración con la Academia Española de Nutrición y Dietética para fomentar la divulgación de hábitos de alimentación y nutrición saludables”<sup>4</sup>. También, ha unido fuerzas con la Academia Española de Nutrición y Dietética con el fin de crear “Nutriendo, un portal sobre alimentación y nutrición saludables basado en la evidencia científica”<sup>3</sup>. Por último, “se une con Cruz Roja para formar y facilitar la integración laboral de personas”<sup>4</sup>.

Las alianzas estratégicas de Aldi en España son fundamentales para su éxito en el mercado español, permitiéndole ofrecer productos de calidad a precios competitivos y garantizar la satisfacción de sus clientes.

A continuación, procedemos a clasificar las alianzas de acuerdo a varios criterios (Guerras y Navas, 2015, 463-465):

En general, estas alianzas según la naturaleza del acuerdo son contratos de larga duración.

Según el criterio de actividades implicadas, las alianzas son centradas o enfocadas en una actividad, puesto que se refieren a una sola actividad o función empresarial. Por ejemplo, cuando Aldi se alía con una empresa la agencia de publicidad DDB, es con la finalidad de recibir servicios de publicidad y no otros.

De acuerdo al número de socios, son alianzas bilaterales, puesto que en los acuerdos participan dos socios: Aldi y el proveedor. Respecto a la relación entre estos, esta es vertical, es decir, acuerdo proveedor-cliente.

En cuanto al objetivo estratégico, estas cooperaciones buscan el objetivo competitivo, ya que pretenden compartir recursos y capacidades para crear y mantener una ventaja competitiva.

Por último, son acuerdos contractuales, al sustanciarse en forma de contrato sin afectar a la estructura accionarial ni a las posibles sociedades conjuntas de los socios.

### **5.2.2.3. Formas de desconcentración**

“No implica crecimiento de la empresa original sino que en muchos casos se produce la reducción de su tamaño”. Existen las opciones “de escisión y segregación, y pueden ir acompañadas de opciones de concentración” (Guerras y Navas, 2015, 437).

La escisión se produce “cuando una empresa A aporta su patrimonio a varias (al menos dos) sociedades nuevas o preexistentes y A deja de existir” (Guerras y Navas, 2015, 437). Tal como se comentó al principio del trabajo, Aldi Süd y Aldi Nord surgen precisamente de este proceso de escisión.

La segregación “aparece cuando parte del patrimonio de una sociedad existente, A, se desgaja en una o varias partes para formar otras tantas sociedades jurídicamente independientes, aunque la totalidad de sus acciones se hallen en poder de la sociedad primera o matriz” (Guerras y Navas, 2015, 438). Hasta ahora no se ha dado esta estrategia de desconcentración en Aldi nord en España.

## **6. Estrategia de internacionalización**

A medida que la globalización avanza, las empresas buscan expandir sus operaciones a nivel internacional para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y aumentar su presencia en diferentes mercados. En este sentido, Aldi, una cadena de supermercados alemana conocida en Europa, ha decidido implementar una estrategia de internacionalización en España con el objetivo de consolidarse como una de las marcas líderes en el sector de la distribución en el país. En este apartado, se explicará su estrategia para competir internacionalmente y las estrategias de entrada en mercados exteriores.

### **6.1. Estrategia para competir internacionalmente**

“Las dimensiones que determinan cómo compite una empresa en el ámbito internacional son las presiones para la reducción de costes y las presiones para la adaptación local”. En la industria alimentaria las empresas siguen la estrategia global, y a su vez Aldi; y por tanto, se concede “la máxima importancia a la reducción de los costes” (Guerras y Navas, 2015, 500). Debido a la agresiva política de precios que

imperera en el *retail* de la alimentación, el incremento de la rentabilidad implica minimizar los costes al máximo.

## **6.2. Estrategia de entrada en mercados exteriores**

Es la “forma en la que la empresa desarrolla sus actividades internacionalmente. Se suelen reconocer tres grandes tipos: la exportación, los sistemas contractuales y la inversión directa en el país destino” (Guerras y Navas, 2015, 508).

Con respecto a la empresa Aldi, esta emplea la estrategia de inversión directa, que sucede cuando la “empresa aporta capital en el exterior” (Guerras y Navas, 2015, 510). Entre las formas de realizarlo, Aldi establece filiales. La filial abierta por Aldi Nord en España y en el resto de países, son ejemplos correspondientes.

## **7. Conclusiones**

Como conclusión general, Aldi se enfrenta a un entorno con una economía desafiante, fuerte competencia, una creciente preocupación por la sostenibilidad y normativas cada vez más exigentes en el sector de la distribución alimentaria. Para mantenerse competitiva, debe adaptarse continuamente a estos factores y desarrollar estrategias para diferenciarse de la competencia y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Si su objetivo es convertirse en el líder del mercado de la distribución alimentaria, como lo muestra en su visión y misión, ha de seguir mejorando en áreas como el trato del personal hacia el cliente y su estado financiero, entre otras. En consecuencia de lo último, recurre a la estrategia de saneamiento, frenando inversiones en algunos proyectos para centrarse en primer lugar en lo más importante y fundamental.

En último lugar, la empresa alemana anuncia que trabaja en estar más cerca de los clientes, lo que se muestra en su expansión por el territorio mediante nuevas aperturas. Entre las estrategias corporativas y de internacionalización destacan mayoritariamente las de expansión y la inversión directa para entrar en mercados exteriores.

## 8. Citas bibliográficas

- **Descripción de la empresa**

<sup>1</sup> *Historia.* (s. f.-a). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi.html>

<sup>2</sup> FILOSOFÍA DE EMPRESA. (2015). En Aldi. Recuperado 11 de junio de 2024, de <https://goo.su/CwPU>

- **Análisis del entorno general: el perfil estratégico**

<sup>1</sup> *Certificaciones e iniciativas.* (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/somos-responsables/certificaciones-e-iniciativas.html>

<sup>2</sup> El resultado de 1,99% se ha obtenido de los siguientes cálculos realizados con los datos de salario medio:  $2128.37 - 2086.78 = 41.59$ ;  $41.59 / 2086.78 = 0.0199$ ;  $0.0199 \times 100 = 1,99\%$

<sup>3</sup> *¿QUÉ HACEMOS DESDE ALDI?* (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.Aldi.es/somos-Aldi/somos-responsables/todos-para-uno/compromiso-con-e-l-planeta.html>

- **Análisis del entorno competitivo: el modelo de las cinco fuerzas**

<sup>1</sup> Mercadona, líder destacado del primer trimestre de 2024. (2024, 23 abril). *Revista Inforetail.* <https://n9.cl/q0j82>

<sup>2</sup> Galán, A. (2024, 20 marzo). *Las 9 empresas de ecommerce más grandes en la actualidad.* Holded. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/e4mzod>

<sup>3</sup> El servicio de compra *online* en Aldi U.S.A se puede encontrar en: <https://www.Aldi.us/online-shopping/grocery-delivery/>

<sup>4</sup> El servicio de compra *online* de Aldi Süd y Aldi Nord se puede encontrar en: <https://www.aldi-onlineshop.de/>

- **Análisis interno: Cadena de valor**

<sup>1</sup> ALDI Reseñas. (s. f.). Google. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/h909r>

<sup>2</sup> Contacta. (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.Aldi.es/servicios/contactanos.html>

<sup>3</sup> As.com. (2024, 1 mayo). Aldi prueba los supermercados sin cajas: así funciona el cobro con IA a los clientes. *As*. <https://as.com/actualidad/sociedad/aldi-prueba-los-supermercados-sin-cajas-n/> y

infoRETAIL. (2023, 25 abril). Aldi lanza un nuevo modelo de tienda sin cajas. *Revista Inforetail*. <https://n9.cl/3no9j>

<sup>4</sup> Aldi Noticias. (2024, 14 mayo). *ALDI cerró abril con los precios un 14% más baratos que la media del sector*. Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/lp3osc>

- **DAFO**

<sup>1</sup> Regidor, R. (2023, 21 septiembre). Aldi sigue sin fidelizar clientes en España a pesar de abrir 40 tiendas cada año. *THEOBJECTIVE*. <https://n9.cl/rjqo5z>

<sup>2</sup> *Estudio sobre Marca Propia en España 2023*. (2022). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/cfpcq>

<sup>3</sup> *Legislación Alimentaria en la Unión Europea: regulaciones estrictas, controles rigurosos y medidas para promover la sostenibilidad*. (2023, 27 marzo). CTNC. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/vcdrj>

<sup>4</sup> *fiabcomunicacion*. (2023, 23 abril). *La industria de alimentación y bebidas frena su crecimiento, pero mantiene su capacidad empleadora*. FIAB. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/2w353>

<sup>5</sup> *La industria de la alimentación y bebidas frente al aumento de los ciberriesgos*. (2024, 20 febrero). Wtwco. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/3b3esp>

<sup>6</sup> *Tecnologías emergentes en la industria alimentaria: Transformando la cadena de*

*suministro y el consumo*. (2024, 27 mayo). CTNC. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/i98h6>

<sup>7</sup> BBVA Communications. (2023, 26 diciembre). *¿Cuáles son las diez grandes tendencias en alimentación?* BBVA. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/las-diez-grandes-tendencias-en-alimentacion/>

<sup>8</sup> Redacción THE FOOD TECH. (2024, 19 febrero). *Cómo impacta el e-commerce en los hábitos de consumo de alimentos y bebidas*. *THEFOODTECH*. <https://n9.cl/dm392x>

- **Desarrollo de mercado**

<sup>1</sup> (En alemán) Aldi Nord Alemania. (s. f.). *Grupo de empresas ALDI Nord*. Aldi Nord. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/ckowd>

<sup>2</sup> Aldi. (s. f.-a). *ALDI Santiago de Compostela*. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/primera-persona/aldi-santiago-compostela.html>

- **Diversificación relacionada**

<sup>1</sup> (En alemán) Aldi Nord Alemania. (s. f.-a). *111 Años de tradición mercantil*. Aldi Nord. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi-nord.de/unternehmen/ueber-aldi-nord/aldi-chronik.html>

<sup>2</sup> (En alemán) Aldi Nord Alemania. (s. f.-b). *Aldi Talk*. Aldi Nord. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.Alditalk.de/>

<sup>3</sup> (En alemán) Aldi Nord Alemania. (s. f.-b). *Aldi Foto*. Aldi Nord. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.Aldifotos.de/>

<sup>4</sup> (En alemán) Aldi Nord Alemania. (s. f.-b). *Aldi Flores*. Aldi Nord. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi-blumen.de/>

- **Diversificación no relacionada**

<sup>1</sup> (En alemán) Aldi Nord Alemania. (s. f.-a). *111 Años de tradición mercantil*. Aldi Nord. Recuperado 12 de junio de 2024, de

<https://www.aldi-nord.de/unternehmen/ueber-aldi-nord/aldi-chronik.html>

<sup>2</sup> (En alemán) Aldi Nord Alemania. (s. f.-c). *Aldi Energía verde*. Aldi Nord. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi-gruene-energie.de/>

<sup>3</sup> (En alemán) Aldi Nord Alemania. (s. f.-f). *Aldi Viajes*. Aldi Nord. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi-reisen.de/>

- **Desarrollo interno**

<sup>1</sup> Aldi Noticias. (2022, 15 febrero). *ALDI tiene previsto contratar a más de 700 colaboradores durante el primer semestre de 2023*. Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/aldi-contratar-a-700-colaboradores-primer-semester-2023.html>

- **Alianzas y acuerdos de cooperación**

<sup>1</sup> Aldi Noticias. (2019a, febrero 22). *DDB es la nueva agencia creativa de ALDI*. Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/ddb-nueva-agencia-creativa-de-aldi.html>

<sup>2</sup> IFCO SYSTEMS. (2023, 13 julio). *IFCO se convierte en proveedor exclusivo de envases reutilizables y servicios de pooling para ALDI Nord y ALDI SÜD en Europa*. IFCO. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.ifco.com/es/ifco-proveedor-exclusivo-de-envases-reutilizables-y-servicios-de-pooling-para-aldi-nord-y-aldi-sud-en-europa/>

<sup>3</sup> Aldi Noticias. (2020b, marzo 12). *ALDI y el Comité Paralímpico Español firman un acuerdo de patrocinio vinculado a la nutrición*. Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/aldi-y-el-comite-paralimpico-espanol-firman-un-acuerdo.html>

<sup>4</sup> Aldi Noticias. (2020c, abril 8). *ALDI firma un convenio de colaboración con la Academia Española de Nutrición y Dietética para fomentar la divulgación de hábitos de alimentación y nutrición saludables*. Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024,



de

<https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/aldi-firma-un-convenio-de-colaboracion-con-la-academia-espanola-de-nutricion-y-dietetica.html>

<sup>3</sup>Aldi Noticias. (2022b, octubre 11). *ALDI y la Academia Española de Nutrición y Dietética lanzan 'Nutriendo', un portal sobre alimentación y nutrición saludables basado en la evidencia científica*. Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/aldi-y-academia-nutricion-lanzan-nutriendo.html>

<sup>4</sup> Aldi Noticias. (2023b, julio 27). *ALDI y Cruz Roja prevén formar y facilitar la integración laboral a más de 110 personas en 2023*. Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/aldi-cruz-roja-formacion-integracion-laboral-2023.html>



## 9. **Bibliografía**

Guerras Martín, L. Ángel., & Navas López, J. Emilio. (2015). La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones (5a ed.). Civitas.

*Historia.* (s. f.-b). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/historia.html>

FILOSOFÍA DE EMPRESA. (2015). En *Aldi*. Recuperado 11 de junio de 2024, de <https://goo.su/CwPU>

*Retiradas de producto.* (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/servicios/aviso/retiradas-de-producto.html>

Martinez, M. (2024, 26 marzo). Aldi y Lidl incumplen la ley de la cadena alimentaria española sobre el origen de los alimentos. *Merca2*. <https://www.merca2.es/2024/03/26/aldi-lidl-incumplen-ley-1621696/>

*Preguntas frecuentes.* (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/servicios/preguntas-frecuentes.html>

20 minutos. (2022, 24 noviembre). Aldi lanzará un servicio de compra «online» para los productos de su bazar. *20 Minutos*. <https://www.20minutos.es/noticia/5079353/0/Aldi-lanzara-un-servicio-de-compra-online-para-los-productos-de-su-bazar/>

FOOD RETAIL & SERVICE. (2023, 1 septiembre). Aldi Nord abandona su proyecto de tienda online en España y el resto de Europa. *FOOD RETAIL*. [https://www.foodretail.es/retailers/Aldi-Nord-abandona-comercio-Espana\\_0\\_1798920108.html](https://www.foodretail.es/retailers/Aldi-Nord-abandona-comercio-Espana_0_1798920108.html)

*Movilidad y logística.* (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.Aldi.es/memoria-de-sostenibilidad/2017/temas-clave/movilidad-y-logistica.html>

Fuertes, R. & Redacción Valencia fruits. (2023, 6 junio). Aldi, Víctor Asensio: “Trabajamos con proveedores que comparten nuestra forma de entender la calidad”. *Valencia Fruits*. <https://valenciafruits.com/victor-asensio-trabajamos-proveedores-comparten-nuestra-forma-entender-calidad/>

*Marcas Originales de ALDI.* (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/marcas.html>

Aldi España. (2022, 21 abril). *ALDI mantiene su compromiso con los proveedores nacionales e incrementa en un 10% la compra de productos de origen España*. Aldi Noticias. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/ytx54>

*Gestión de la cadena de suministro: Mantenemos limpia nuestra cadena de suministro*. (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/1f8nm>

*Sala de prensa*. (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa.html>

ALDI España. (2024, 3 abril). *CUANDO LA COMPRA ES MÁS SENCILLA, LA VIDA ES MENOS COMPLICADA. – ASÍ DE FÁCIL, ASÍ DE ALDI* [Video]. YouTube. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.youtube.com/watch?v=QStaYMzwGps>

*SABROSAS SOBRAS: Transformando las sobras de casa en recetas sabrosas*. (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.sabrosassobras.com/>

*Tu carrera en ALDI*. (s. f.). Aldi. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/carrera.html>

Aldi Noticias. (2023, 27 julio). *ALDI inaugurará en 2024 una nueva tienda en el edificio Histórico Victoria de Santa Cruz de Tenerife*. Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/r3wwbj>

Marketing IPMARK. (2024, 10 abril). Aldi estrena nuevo posicionamiento de marca. *IPMARK*. <https://ipmark.com/aldi-estrena-nuevo-posicionamiento-de-marca/>

OLCINA PITA, V. (2023, 26 abril). Aldi, en crisis a causa de las pérdidas, toma medidas de emergencia. *FOOD RETAIL*. [https://www.foodretail.es/retailers/Aldi-tesis-perdidas-medidas-emergencia\\_0\\_1760523943.html](https://www.foodretail.es/retailers/Aldi-tesis-perdidas-medidas-emergencia_0_1760523943.html)

Aldi. (s. f.). *EL CINCUENTAZO DE ALDI HA FINALIZADO*. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/lo-ultimo/sorteos/cincuentazo.html>

*Aldi Noticias*. (2020, 2 noviembre). *ALDI amplía su gama de platos preparados para llevar La Cocina de ALDI TO GO*. Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/aldi-amplia-platos-preparados-para-llevar.html>

- Aldi Noticias.* (2020a, febrero 27). *La Cocina de ALDI, la marca de platos preparados de ALDI. Aldi España.* Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/La-cocina-de-aldi-la-marca-de-platos-preparados-de-aldi.html>
- Aldi Noticias.* (2019, 27 junio). *ALDI sigue potenciando su oferta de leches: fresca, ecológica, pastoreo y bienestar animal. Aldi España.* Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://n9.cl/yrbm1i>
- (En alemán) Ochse, F. (2024, 15 abril). *Probablemente no sabías esto sobre Aldi. Bild.* <https://www.bild.de/ratgeber/sparfochs/sparfochs/discounter-geheimnisse-das-wussten-sie-ueber-aldi-bestimmt-noch-nicht-87806972.bild.html>
- Redacción. (2021, 15 enero). *Aldi abre una nueva vía de negocio enfocada a la venta de inmuebles.* *Idealista/News.* <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/locales/2021/01/15/788642-aldi-abre-una-nueva-via-de-negocio-enfocada-a-la-venta-de-inmuebles>
- Aldi adquiere a uno de sus proveedores . Revista infoRETAIL.* (2022, 11 noviembre). <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/aldi-adquiere-a-uno-de-sus-proveedores/3c91b7bc88fa29bcb580ef202c0f87b0>
- Aldi Nord.* (2022). *ALDI Nord MEMORIA DE SEGUIMIENTO 2022. En Aldi.* Recuperado 12 de junio de 2024, de [https://www.aldi.es/content/dam/aldi/corporate-responsibility/de/nachhaltigkeitsbericht/2017/sonstige/downloads-und-archiv/es/ALDI\\_Nord\\_Memoria\\_de\\_segui\\_miento\\_2022\\_ES.pdf.res/1695643229638/ALDI\\_Nord\\_Memoria\\_de\\_segui\\_miento\\_2022\\_ES.pdf](https://www.aldi.es/content/dam/aldi/corporate-responsibility/de/nachhaltigkeitsbericht/2017/sonstige/downloads-und-archiv/es/ALDI_Nord_Memoria_de_segui_miento_2022_ES.pdf.res/1695643229638/ALDI_Nord_Memoria_de_segui_miento_2022_ES.pdf)
- Redacción Fresh PLaza. (2022, 14 diciembre). *Aldi Nord vende sus establecimientos en Dinamarca.* *Fresh Plaza.* <https://www.freshplaza.es/article/9486357/aldi-nord-vende-sus-establecimientos-en-dinamarca/>
- Aldi.* (s. f.-a). *¡Adelante!* Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/memoria-de-sostenibilidad/2017/destacados/nuevos-establecimientos.html>
- Aldi Noticias.* (2021, 13 mayo). *ALDI amplía en más de 13.000 m2 su plataforma logística de Masquefa (Barcelona).* Aldi España. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/aldi-amp>

[lia-en-mas-de-13000-m2-su-plataforma-de-masquefa.html](https://www.aldi-nord.de/ueber-uns)

FOOD RETAIL & SERVICE. (2023a, julio 4). *La fusión de Aldi Nord y Aldi Süd: algo más que rumores.* FOOD RETAIL. [https://www.foodretail.es/retailers/fusion-Aldi-Nord-Aldi-Sud-rumores\\_0\\_1781221894.html](https://www.foodretail.es/retailers/fusion-Aldi-Nord-Aldi-Sud-rumores_0_1781221894.html)

(En alemán) ALDI SÜD. (s. f.). *Über uns* | ALDI SÜD. <https://www.aldi-sued.de/de/unternehmen/ueber-uns.html>

*Kaufmannstradition bei ALDI Nord – Die Erfolgsgeschichte.* (2024, 8 abril). <https://www.aldi-nord.de/unternehmen/ueber-aldi-nord/aldi-chronik.html>

Gerhard, U., & Hahn, B. (2005). Wal-Mart and Aldi: Two Retail Giants in Germany. *GeoJournal*, 62(1-2), 15-26. <https://doi.org/10.1007/s10708-004-1930-5>

García Roperó, J. (2024, 16 enero). Aldi se acercará a las 500 tiendas en España con 50 aperturas en 2024. *CincoDías*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-01-16/aldi-se-acercara-a-las-500-tiendas-en-espana-con-50-aperturas-en-2024.html>

*Lidl España* | *Sobre Lidl - Lidl España*. (s. f.). Lidl.es. <https://empresa.lidl.es/sobre-lidl>

*Mercadona — Conócenos*. (s. f.). <https://info.mercadona.es/es/conocenos>

Carrefour.es. (s. f.). *Quiénes somos - Carrefour España*. © 2001 - 2024 Carrefour.es. [https://www.carrefour.es/quienes-somos/mas-info/?ic\\_source=portal-y-corporativo&ic\\_medium=footer-links&ic\\_campaign=%28not+set%29&ic\\_content=ns](https://www.carrefour.es/quienes-somos/mas-info/?ic_source=portal-y-corporativo&ic_medium=footer-links&ic_campaign=%28not+set%29&ic_content=ns)

GRUPO DIA. (2024, 7 mayo). *Grupo Dia. Cada Dia más cerca de nuestros clientes*. Día. <https://diacorporate.com/conocenos-grupo-dia/>

*Quiénes somos*. (s. f.). ES About Amazon. <https://www.aboutamazon.es/quienes-somos>

*Más de 80 años de historia.* (s. f.). El Corte Inglés. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/historia-del-grupo/>

González, V. (2024, 5 abril). La relación calidad-precio de ALDI: Análisis detallado. *Americaretail*.  
<https://americaretail-malls.com/secciones/estudios/la-relacion-calidad-precio-de-aldi-analisis-detallado/>

Admin. (2024, 22 mayo). *Tendencias en alimentación y bebidas 2024*. ITAC PROFESSIONAL.  
<https://www.itac-professional.com/blog/tendencias-alimentacion/>

*ALDI amplía sus servicios de última milla con Glovo | ALDI Supermercados.* (2022, 27 enero).  
<https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/aldi-amplia-servicio-ultima-milla-glovo-y-triplica-productos-disponibles.html>

*ALDI lanza en España un test con Glovo | ALDI Supermercados.* (2021, 26 marzo).  
<https://www.aldi.es/somos-aldi/conocenos/sala-prensa/nuestras-noticias/aldi-lanza-en-espana-un-test-con-glovo-para-los-servicios-de-ultima-milla.html>

Alimentación, A. (s. f.). *Aldi inicia la fase de planificación de su ecommerce para Non Food*. Alimarket.es.  
<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/361544/aldi-inicia-la-fase-de-planificacion-de-su-ecommerce-para-non-food>

Pita, V. O. (2023, 27 abril). Aldi, en crisis a causa de las pérdidas, toma medidas de emergencia. *Foodretail*.  
[https://www.foodretail.es/retailers/Aldi-crisis-perdidas-medidas-emergencia\\_0\\_1760523943.html](https://www.foodretail.es/retailers/Aldi-crisis-perdidas-medidas-emergencia_0_1760523943.html)

Cerviño, S. G. (2014, 9 agosto). Diez trabajadoras de supermercados Aldi, despedidas en Benavente y Toro. *La Opinión de Zamora*.

<https://www.laopiniondezamora.es/benavente/2014/08/10/diez-trabajadoras-supermercados-aldi-despedidas-2670264.html>

Padilla, S. (2021, 28 diciembre). Cierra el supermercado Aldi de Linares despidiendo a nueve trabajadores. *Cadena SER*.

[https://cadenaser.com/emisora/2020/06/15/radio\\_linares/1592239087\\_372054.html](https://cadenaser.com/emisora/2020/06/15/radio_linares/1592239087_372054.html)

