

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE FIN DE GRADO

**MERCADONA Y LIDL. PARECIDOS Y DIFERENCIAS ENTRE
DOS CADENAS DE DISTRIBUCIÓN DE ÉXITO**

ALUMNO: JUAN RAMÓN MORENO ÁVILA

TUTORA: MARINA ESTRADA DE LA CRUZ

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | 2 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 4 |
| ÍNDICE DE IMÁGENES | 4 |
| 1 INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN AL TFG | 7 |
| 1.2 OBJETIVOS DEL TFG | 8 |
| 2 ANÁLISIS DEL SECTOR DEL COMERCIO AL POR MENOR. | 9 |
| 2.1 ANÁLISIS PESTEL | 9 |
| 2.2 MATRIZ DE ABELL | 23 |
| 2.3 SITUACIÓN ACTUAL | 25 |
| 3 METODOLOGÍA EMPLEADA | 31 |
| 4 MERCADONA | 32 |
| 4.1 MERCADONA EN LA ACTUALIDAD | 32 |
| 4.2 MODELO DE NEGOCIO DE MERCADONA | 32 |
| 4.3 ESTRATEGIA DE LOGÍSTICA DE MERCADONA | 35 |
| 4.3.1 PROVEEDORES DE MERCADONA | 37 |
| 4.3.2 PROCESO PRODUCTIVO DE MERCADONA | 41 |
| 4.3.3 DISTRIBUCIÓN DE MERCADONA | 50 |
| 5 LIDL | 55 |
| 5.1 LIDL EN LA ACTUALIDAD | 55 |
| 5.2 MODELO DE NEGOCIO DE LIDL | 56 |
| 5.3 ESTRATEGIA DE LOGÍSTICA DE LIDL | 58 |
| 5.3.1 PROVEEDORES DE LIDL | 58 |
| 5.3.2 PROCESO PRODUCTIVO DE LIDL | 60 |
| 5.3.3 DISTRIBUCIÓN DE LIDL | 64 |
| 6 MERCADONA VS LIDL | 67 |
| 6.1 MODELO DE NEGOCIO MERCADONA VS LIDL | 67 |
| 6.2 PROVEEDORES MERCADONA VS LIDL | 69 |
| 6.3 PROCESO PRODUCTIVO MERCADONA VS LIDL | 71 |
| 6.4 DISTRIBUCIÓN MERCADONA VS LIDL | 74 |
| 6.5 ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO MERCADONA VS LIDL. | 75 |
| 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 92 |
| 8 BIBLIOGRAFÍA | 98 |
| 9 ANEXOS | 106 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1. Evolución interanual del PIB en España de los últimos diez años..... | 12 |
| Gráfico 2. Evolución interanual del IPC en España de los últimos diez años..... | 13 |
| Gráfico 3. Matriz de Abell de la industria de supermercados e hipermercados españoles..... | 23 |
| Gráfico 4. Índice General del Comercio al por Menor a precios constantes. Tasa anual..... | 25 |
| Gráfico 5. Índice de ventas a precios constantes por modo de distribución. Tasa mensual: febrero 2018..... | 26 |
| Gráfico 6. Tasa interanual de ventas a nivel nacional y por comunidades y ciudades autónomas. Mes de febrero 2018..... | 27 |
| Gráfico 7. Tasas de variación anual de la ocupación por comunidades autónomas..... | 28 |
| Gráfico 8. Evolución de la cuota de mercado de retailers en España..... | 29 |
| Gráfico 9. Cadena de suministro en una empresa de distribución..... | 36 |
| Gráfico 10. Distribución de venta total de MDD en España por enseñas..... | 39 |
| Gráfico 11. Porcentaje de ventas por tipo de marca en Mercadona..... | 40 |
| Gráfico 12. Proceso productivo en centros logísticos de distribución al por menor (logística interna) | 42 |
| Gráfico 13. Porcentaje de ventas de MDD sobre el total de ventas en todas las enseñas en 2017..... | 59 |
| Gráfico 14. Ratios de liquidez de Mercadona y Lidl..... | 77 |
| Gráfico 15. Prueba ácida de Mercadona y Lidl..... | 78 |
| Gráfico 16. Ratios de tesorería de Mercadona y Lidl..... | 79 |
| Gráfico 17. Ratios de rotación de proveedores de Mercadona y Lidl..... | 80 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 18. Ratios de rotación comercial de Mercadona y Lidl..... | 81 |
| Gráfico 19. Ratios de equilibrio financiero de Mercadona y Lidl..... | 82 |
| Gráfico 20. Ratios de capitalización total de Mercadona y Lidl..... | 83 |
| Gráfico 21. Ratio de endeudamiento de Mercadona y Lidl..... | 84 |
| Gráfico 22. Ratio de autonomía financiera de Mercadona y Lidl..... | 85 |
| Gráfico 23. Ratio de solvencia a largo plazo..... | 86 |
| Gráfico 24. Ratio de productividad de Mercadona y Lidl..... | 87 |
| Gráfico 25. Ratio de rentabilidad económica de Mercadona y Lidl..... | 88 |
| Gráfico 26. Apalancamiento financiero de Mercadona y Lidl..... | 89 |
| Gráfico 27. Margen de beneficios de Mercadona y Lidl..... | 90 |



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Evolución interanual de la renta per cápita en los últimos diez años en España..... | 14 |
| Tabla 2. Estructura de desempleo en España en los años 2016 y 2017..... | 16 |
| Tabla 3. Comparativa de capital corriente entre Mercadona y Lidl..... | 76 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|---|----|
| Imagen 1. Mapa de distribución de los centros logísticos de Mercadona..... | 43 |
| Imagen 2. Esquema de funcionamiento del proceso productivo en un almacén automatizado..... | 45 |
| Imagen 3. Paleta mono referencia..... | 46 |
| Imagen 4. Palet de picking montado en almacén siglo XXI..... | 47 |
| Imagen 5. Sistema PPG (Picking Puente Grúa) de Mercadona..... | 49 |
| Imagen 6. Esquema de la estrategia “compras sobre muelle” | 52 |
| Imagen 7. Rutas de transporte de mercancías por tren entre los almacenes logísticos de Mercadona..... | 53 |
| Imagen 8. Mapa de países europeos con presencia de supermercados Lidl...55 | |
| Imagen 9. Mapa de distribución de los centros logísticos de Lidl..... | 60 |
| Imagen 10. Sistema 3D Matrix de Schaefer..... | 63 |
| Imagen 11. Máquina con sistema “Schaefer Case Picking” paletizando..... | 64 |
| Imagen 12. Prototipo eléctrico T-Pod para la distribución de Lidl..... | 66 |

RESUMEN

La motivación que me lleva a realizar el presente trabajo es dar a conocer la cadena de distribución del sector de la alimentación y bebidas. Este sector se caracteriza por ser altamente competitivo y se encuentra dominado por unas pocas empresas que operan a nivel estatal, de ahí que conocer qué estrategias desarrollan estas empresas en su cadena de distribución puede resultar muy interesante para comprender parte de su éxito.

Para ello en primer lugar, se definirá cuál es el objetivo general del presente trabajo y qué objetivos específicos nos llevarán a alcanzar el principal.

En segundo lugar, se realizará un análisis del entorno del sector del comercio al por menor de alimentación y se evaluará el atractivo de la industria, así como el estudio de la situación actual del sector. Para conocer el entorno del sector se realizará un análisis Pestel y para conocer el atractivo de la industria utilizaremos la matriz de Abell. Mediante el análisis de la situación actual del sector podremos definir qué empresas dominan el sector para llevar a cabo el estudio.

Una vez definidas las dos empresas que mayor crecimiento han experimentado en la actualidad, se realizará un estudio más en profundidad de dichas empresas que se centrará sobre todo en describir cuál es la situación actual de estas empresas, sus modelos de negocio y las distintas estrategias que desarrollan en su parte logística. Esta última parte estará dividida en tres subapartados; políticas utilizadas con proveedores, gestión de los productos antes de su distribución y tanto estrategias utilizadas como tendencias futuras en la distribución de los alimentos.

Tras esto, se realizará una comparativa de todos los apartados anteriores entre las dos empresas para obtener conclusiones sobre similitudes y diferencias que existen entre las dos empresas. El estudio comparativo se completará con un estudio económico financiero de las dos empresas para verificar que ambas empresas gozan de buena salud utilizando sus distintas estrategias y comparándolas para conocer cuál de ellas se encuentra en una posición más favorable.

Para terminar y tras haber analizado todos los apartados anteriores, se sacarán conclusiones al respecto y se harán las recomendaciones que sean oportunas a cada una de las empresas analizadas.



1 INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN AL TFG

En la actualidad, es habitual entrar a un supermercado y encontrar a los clientes paseando por sus pasillos buscando, comparando y seleccionando todos aquellos productos que usa de forma habitual o que simplemente les apetece comprar para satisfacer todas sus necesidades. Es un ritual cotidiano y sencillo que hacemos todos de manera instintiva, pero ¿alguna vez te has preguntado qué hay detrás de cada producto que encuentro en los supermercados?, ¿cómo ha llegado el producto que me llevo a casa hasta los lineales?, ¿qué sucede detrás de las puertas de los almacenes de los supermercados? Estas preguntas tienen una respuesta sencilla pero compleja a la vez; gracias a la cadena de distribución.

La cadena de distribución es un proceso que abarca múltiples actividades y que comprende desde el aprovisionamiento del producto comprado a los proveedores hasta que este producto llega al lineal para ser comprado. En medio de este proceso existe un complejo camino en el que cada empresa se organiza de forma diferente, de hecho, existen tantas cadenas de distribución diferentes como empresas de distribución. Algunas empresas pequeñas sólo controlan una parte de la cadena de distribución mientras que otras más grandes llegan a controlar la cadena en su totalidad e incluso a influir en esta.

Una de las peculiaridades que tiene la cadena de distribución para las empresas es que en su contabilidad figura siempre como gasto puro y duro. Es por eso que desarrollar actividades que vayan encaminadas a hacer una cadena de distribución lo más eficiente posible se convierte en algo de vital importancia para la supervivencia de las empresas en una industria madura que se caracteriza por tener una fuerte competencia dentro del sector. Conocer qué hacen y cómo se organizan las empresas que dominan el sector se convierte en algo fundamental para entender parte de los motivos de éxito de estas dos empresas.

1.2 OBJETIVOS DEL TFG

El objetivo a conseguir mediante el presente trabajo es el siguiente:

Objetivo general:

Conocer cuáles son las principales acciones que desarrollan los supermercados e hipermercados de éxito en España en la cadena de distribución y qué tecnologías y estrategias utilizan para desarrollar dicha actividad.

Objetivos específicos:

- a. Analizar el mercado en su conjunto para determinar cuáles son las empresas de mayor crecimiento en el mercado español.
- b. Estudiar las actuaciones que llevan a cabo en su proceso productivo las dos empresas de mayor crecimiento en España, así como su relación con los proveedores y las principales acciones en distribución.
- c. Comparar las actuaciones de dichas empresas para obtener conclusiones sobre las posibles similitudes o diferencias entre ambas empresas.

2 ANÁLISIS DEL SECTOR DEL COMERCIO AL POR MENOR.

El sector del comercio al por menor está constituido por todas aquellas empresas que se dedican a la venta de bienes de consumo final de los hogares y personas.

Mediante el análisis del sector de productos al por menor nos vamos a poder hacer una idea aproximada de cuál es la estructura del sector en el que se mueven las empresas y cuál es el nivel de competencia que existe entre ellas. También debemos de tener en cuenta que el entorno afecta de manera directa al sector. Es por esto que conocer el macro entorno nos ayudará a observar mejor el sector y las distintas estrategias que utilizan las empresas.

Mediante la matriz de Abell delimitaremos la industria que vamos a analizar y mediante el análisis Pestel podremos conocer el entorno general que afecta a esta industria.

2.1 ANÁLISIS PESTEL



A través del análisis PESTEL vamos a definir el entorno general de las empresas que es común para todas ellas. Esta herramienta nos va a ayudar a conocer las tendencias que se producen en cada mercado y nos va a facilitar el proceso de la toma de decisiones ya que nos permite anticiparnos a los cambios. Para ello es necesario estudiar una serie de factores que pasamos a desarrollar a continuación:

Factores políticos: Estos factores hacen referencia a todas aquellas acciones en las que los gobiernos intervienen y que afecta a la economía de un país y a las empresas de un determinado sector (Guerras y Navas, 2007).

En 2016 España ha tenido un comportamiento mejor de lo esperado en líneas generales. La incertidumbre del entorno internacional por un lado y la situación política interna por otro, hacían presagiar peores resultados de los obtenidos finalmente. La política expansiva del BCE (Banco Central Europeo), el descenso

en los precios del petróleo, la menor contención en el gasto público y las reducciones de impuestos en periodo electoral consiguieron mantener el empuje de la economía.

Por lo que respecta al año 2017, estos factores han tenido una incidencia menor que en el año anterior. Las previsiones de crecimiento se esperaba que fuesen menores que en 2016. Estas previsiones se pueden resumir de la siguiente manera:

- Petróleo y dólar: para 2017 se esperaba una subida en el precio del petróleo y del dólar que provocara una reducción de la inercia expansiva de la economía. La apreciación del dólar frente al euro y la reducción en la oferta de petróleo serían la principal causa de este aumento de precio. Como consecuencia se esperaba que la inflación en nuestro país estuviese próxima al 2%, como así sucedió (1,96% de media anual).
- Política monetaria: debemos de recordar que en España la política monetaria está en manos de BCE (Banco Central Europeo) que es el organismo encargado de regular los tipos de interés. Este organismo ha decidido mantener una política monetaria expansiva y por lo tanto los tipos de interés serán más elevados en el largo plazo. Como consecuencia de esto, se espera que la demanda agregada disminuya y se produzca una bajada en los precios de los productos y una disminución en la producción y el empleo.
- Política fiscal: tras la relajación fiscal de 2016, se espera una subida fiscal cuya finalidad es frenar la política expansiva que se había llevado hasta entonces. Además del aumento en el impuesto de sociedades (limitando deducciones, pero sin tocar tipo de gravamen) y en los impuestos especiales (alcohol y tabaco), se espera una reducción del gasto público. Estas medidas están enfocadas a reducir el déficit público hasta llegar al 3.1% de PIB para así cumplir con los compromisos adquiridos dentro del marco de la Comisión Europea. Esta política fiscal restrictiva también puede afectar de forma negativa al empleo.

Estos factores políticos pueden tener consecuencias negativas en todos los sectores empresariales, por lo tanto, podemos concluir que afectarán de forma negativa a las empresas en general.

Otro de los factores políticos de riesgo que pueden tener consecuencias negativas para las empresas españolas es el conflicto que se vive con la comunidad autónoma de Cataluña. Desde el referéndum autonómico del pasado 1 de octubre hasta finales de 2017, en total 3.208 empresas han iniciado trámites para abandonar esta comunidad autónoma debido a la inestabilidad política que se vive por una posible declaración unilateral de independencia. Solamente las 62 principales empresas que han trasladado su sede fuera de Cataluña, suponen un impacto en el PIB de 11,540 millones de euros, lo que supone un 5,4% de la economía catalana. Las principales comunidades autónomas de destino de estas empresas son Madrid y la Comunidad Valenciana.

Factores económicos: Los factores económicos del entorno nos ayudan a conocer cuál es la situación actual de un país y a predecir cuál será la evolución de la economía. Además, nos enseña cuál es el poder de compra de los consumidores, así como patrones de gasto de dichos consumidores. Las magnitudes más representativas de una economía entre otros son el PIB, renta per cápita, IPC, consumo de los hogares y desempleo (Guerras y Navas, 2007).

El PIB mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un determinado país a lo largo de un año. En 2017 el producto interior bruto de España ha crecido un 3,1% respecto a los datos de 2016. La cifra exacta de crecimiento se sitúa en 45.140 millones de euros.

Gráfico 1. Evolución interanual del PIB en España de los últimos diez años.

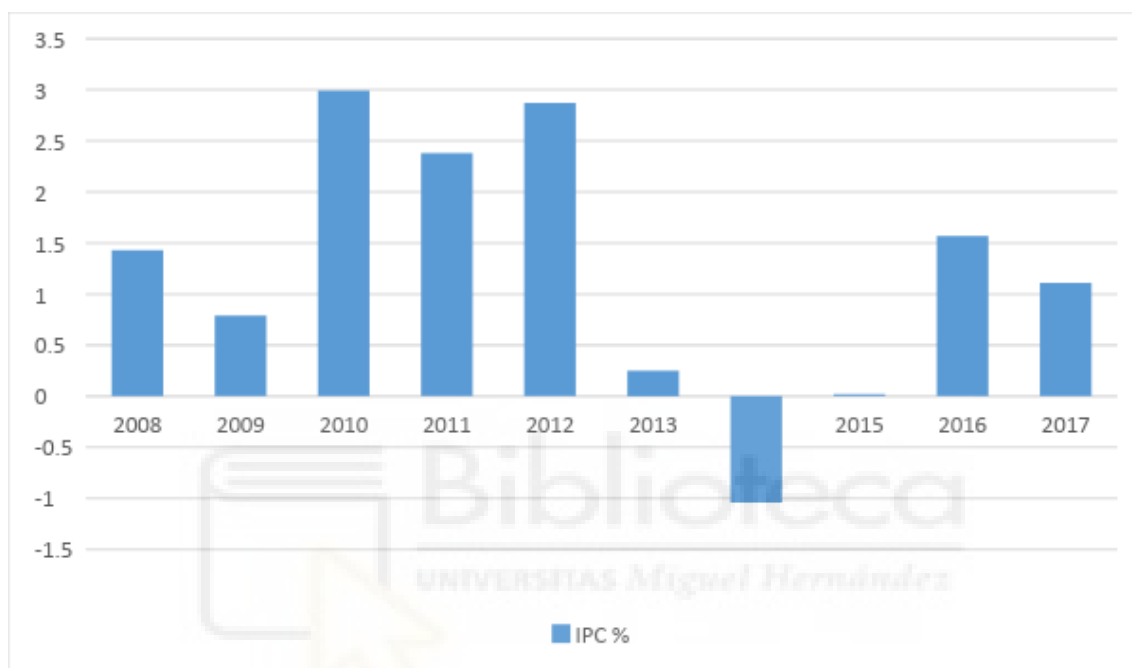


Elaboración propia a partir de INE.

Como podemos observar en el gráfico anterior, en los años 2008, 2009, 2011, 2012 y 2013 el PIB de España arrojaba datos negativos casi de forma consecutiva. La economía en España decrecía en la famosa crisis que todos recordamos excepto en el año 2010 cuando la economía tuvo un crecimiento cero. Es en los años 2014 y 2015 cuando la economía comienza a recuperarse de manera notable para estabilizar su crecimiento en los años 2016 y 2017. La tendencia que podemos observar es que la economía crecerá en 2018 sobre el 3%. Aunque desde 2016 se están tomando políticas restrictivas para frenar el aumento excesivo de la economía, este crecimiento más pausado es síntoma de salud y es una buena noticia para todos los sectores en general y muy especialmente para el sector del comercio al por menor ya que unas expectativas positivas de crecimiento de la economía es sinónimo de crecimiento en el consumo de los ciudadanos y por consiguiente de crecimiento de todas las empresas del sector al por menor al aumentar la demanda agregada.

El IPC (Índice de Precios al Consumo) o inflación mide la evolución de los precios de todos los bienes y servicios que consume la población en un determinado país. El siguiente gráfico nos muestra la inflación media en España de los últimos diez años:

Gráfico 2. Evolución interanual del IPC en España de los últimos diez años.



Elaboración propia a partir de Inflation.eu.

En España, el Índice General Nacional según el sistema IPC para 2017 se sitúa en el 1,1%, dos coma cuatro décimas menos que en 2016. En esta reducción del IPC en 2017 tiene mucho que ver la moderación de los precios de los carburantes y la electricidad. Otros sectores que también contribuyeron a la moderación del índice son los sectores del ocio, cultura y alimentos y bebidas no alcohólicas. Como se puede observar en el gráfico, el año 2014 fue un año de deflación en el que los precios cayeron de forma considerable por debajo del 1%, recuperándose débilmente en el año 2015. Como también podemos observar, los años con mayores subidas en el índice se corresponden con los años de crisis en España llegando a alcanzar su máximo en el año 2010. En resumidas cuentas, podemos decir que la inflación en España continúa al alza, pero de

forma moderada tras los vaivenes de los últimos seis años. Este crecimiento entorno al dos por cien es síntoma de una economía saludable y favorece el crecimiento de las empresas de todos los sectores.

La renta per cápita o PIB por habitante se obtiene de dividir el producto interior bruto entre el número de habitantes. Este indicador nos sirve para comparar el bienestar de los habitantes de un determinado país con los habitantes de otros países. La renta per cápita es un indicador de crecimiento económico que nos muestra el valor total de los bienes y servicios producidos por cada habitante. Debemos de tener en cuenta que este indicador no tiene en cuenta las posibles desigualdades sociales que se pueden producir en los países.

Tabla 1. Evolución interanual de la renta per cápita en los últimos diez años en España.

| Año | PIB Per Cápita | Variación anual |
|------|----------------|-----------------|
| 2017 | 25.000€ | 3,7% |
| 2016 | 24.100€ | 3,4% |
| 2015 | 23.300€ | 2,3% |
| 2014 | 22.780€ | 1,2% |
| 2013 | 22.518€ | -0,2% |
| 2012 | 22.562€ | -1,5% |
| 2011 | 22.900€ | -1,3% |
| 2010 | 23.200€ | -0,4% |
| 2009 | 23.300€ | -4,1% |
| 2008 | 24.300€ | 1,7% |

Elaboración propia a partir de "Datosmacro.com"

La renta per cápita de España en 2017 se sitúa en los 25.000 € por habitante y obtiene una subida del 3,7% con respecto al año anterior. Tras sufrir pérdidas en el poder adquisitivo de los ciudadanos entre los años 2009 y 2013, podemos observar que a partir de 2014 se vuelve a aumentar el valor de las rentas hasta alcanzar el máximo de los últimos diez años. Con estos datos podemos afirmar

que en este último año la renta per cápita de los españoles se sitúa en niveles de hace nueve años. Esta recuperación en el PIB per cápita también es una buena noticia para las empresas del sector ya que es síntoma de que la economía en España se recupera a niveles de antes de la crisis. Un mayor PIB per cápita nos indica unos niveles de consumo mayores.

Para cuantificar el gasto de los hogares españoles debemos de tener en cuenta una serie de grupos en los que se encuadran todos los gastos. Estos grupos son: alimentos, bebidas y tabaco; vestido y calzado; vivienda, agua y energía; artículos del hogar y mantenimiento del hogar; sanidad; transporte; ocio; comunicaciones; enseñanza; restaurantes y hoteles y otros bienes y servicios.

El gasto medio de los hogares se puede dividir en términos corrientes o constantes. Cuando nos referimos al gasto medio de los hogares en términos constantes, nos referimos al gasto que se produce eliminando el aumento de valor por el efecto de la subida de los precios.

El gasto medio por hogar en España para el año 2016 se sitúa en 24.982 € en términos constantes, un 3,5% más que en el año anterior. El gasto medio por persona alcanzó los 10.021 € en términos constantes, un 3,9% más que en 2015. Este incremento del gasto medio por hogar es el mayor desde 2007 coincidiendo con la salida de la crisis. Las comunidades autónomas que tienen un mayor gasto por personas residentes en 2016 son País Vasco, Madrid, Navarra Baleares y Cataluña mientras que las comunidades que menos gasto tienen son Canarias, Extremadura y Melilla. Este dato es un claro indicador de que la economía se reactiva y por lo tanto una buena noticia para el sector del comercio al por menor que verá incrementar sus ventas. También destacar que estas se producirán de una manera más notoria en algunas de las comunidades autónomas citadas anteriormente.

La tasa de paro es un indicador que nos muestra la proporción de parados que hay respecto al total de población activa. Debemos de tener en cuenta que la definición de parado se ajusta a aquellas personas que no tienen empleo, pero lo buscan de forma activa.

Tabla 2. Estructura de desempleo en España en los años 2016 y 2017.

| España: Paro | | |
|--------------------------------------|-------|-------|
| | 2017 | 2016 |
| Desempleo | 16,4% | 18,5% |
| Desempleo hombres | 14,9% | 17,1% |
| Desempleo mujeres | 18,2% | 20,1% |
| Desempleo menores de 25 | 36,8% | 42,1% |
| Diferencia desempleo hombres/mujeres | 3,3% | 3,0% |
| Desempleo hombres menores de 25 años | 37,2% | 42,4% |
| Desempleo mujeres menores de 25 años | 36,3% | 41,8% |
| Paro de 25 años o más | 15,0% | 16,9% |
| Paro hombres de 25 años o más | 13,3% | 15,3% |
| Paro mujeres de 25 años o más | 16,9% | 18,7% |

Fuente: Datosmacro.com. Expansión.

La tasa de desempleo general en España se situó en 2017 en el 16,4% de la población, un dos coma uno por ciento menos que en el año anterior. En el caso de los hombres la tasa de desempleo fue del 14,9% en 2017 mientras que para las mujeres era algo más elevada, un 18,2%. Debemos de tener en cuenta también que el desempleo se ceba sobre todo en los menores de veinticinco años, situándose la tasa de desempleo para este sector en el 36,8% de la población. Una tasa de desempleo baja nos indica que en España existe gran cantidad de personas con trabajo que pueden destinar una mayor cantidad de sus ingresos al consumo. Además, también nos sirve para reconocer qué sectores de la población están más castigados por el desempleo y poder diseñar estrategias enfocadas a determinados sectores que satisfagan nuestras necesidades de empleo o de consumo.

Factores socioculturales: Estos factores son los relacionados con los valores, costumbres y normas que afectan de forma directa a las empresas de una determinada región. El análisis de estos comportamientos nos puede ayudar a entender y predecir la evolución de las sociedades (Guerras y Navas, 2007).

La población total española en el año 2017 se situaba en 46,070,145 personas. El rango de edad que mayor número de personas aglutina es el comprendido entre los 40 y los 44 años de edad tanto para hombres como para mujeres. En el caso de los hombres la población en esta edad suma 2,024,045, un 4,4% del total de la población y en el caso de las mujeres la población comprendida en esta edad asciende a 1,960,085 mujeres, un 4,3% del total. En líneas generales la población española tiende a ser cada vez más vieja ya que la tasa de natalidad continúa descendiendo año tras año.

A pesar de esto, y en este mercado tan amplio, cada vez más se aprecia una tendencia a realizar las compras a través de internet. El gasto realizado a través de internet por los internautas en España asciende en 2017 a 1.954 euros, un crecimiento que supone un 38% más que en año 2016. El medio más utilizado para realizar estas compras suele ser el PC o la Tablet seguido por los dispositivos móviles y en último lugar por las redes sociales. La posibilidad de hacer la compra a cualquier hora y desde casa, así como la rapidez para poder llevarlas a cabo y la facilidad de recibir los productos en el domicilio son algunos de los motivos por los que estos medios son cada vez más utilizados.

Los productos que más se compran por internet son los viajes, ocio, moda, dispositivos móviles, calzado y complementos, electrodomésticos y salud y belleza. La alimentación comienza a tener subidas muy importantes respecto a años anteriores, pero todavía sigue estando lejos de los productos estrella de ventas por internet.

Del total de las compras por internet, los jóvenes de entre 16 y 24 años conforman el 15% de las operaciones realizando un gasto medio de 44 euros. La población comprendida entre 25 y 34 años forma el grupo más grande de las ventas por internet, un 29% de las operaciones con un gasto medio de 51 euros. La población entre 35 y 44 años gasta algo más que el grupo anterior, un gasto medio de 54 euros en un total del 25% de las operaciones. El grupo que de media

tiene un gasto más elevado es el que comprende a las personas entre 45 y 64 años con un gasto medio de 59 euros en un 25% del total de operaciones. Por último, el grupo de mayores de 65 años es el que menos representación tiene, tan solo del 3% de las operaciones, pero su gasto medio se encuentra en los 64 euros.

Este factor sociocultural nos sirve para identificar cómo se estructura la población en España y saber qué sectores pueden ser más atractivos y cuales menos para las empresas del sector. También debemos de prestar atención a la tendencia en alza que tienen las compras por internet. La forma de comprar en nuestro país está cambiando y las empresas del sector deben de ajustar sus modelos de negocio a las nuevas tecnologías cada vez más usadas. El uso de las nuevas tecnologías nos acerca a clientes que de otra forma nos sería imposible llegar hasta ellos, pero también nos expone a nuevas amenazas con la entrada de nuevos competidores al mercado español.

Factores tecnológicos: El nivel de desarrollo tecnológico de un país afecta a la productividad industrial de las empresas, a elevar el grado de automatización, a crear nuevos procesos de fabricación y poder crear nuevos productos y servicios. Las nuevas tecnologías también acercan las empresas a los clientes y crean nuevas oportunidades de venta y promoción de productos (Guerras y Navas, 2007).

En términos generales podemos afirmar que España se estanca en términos de preparación tecnológica e innovación. Dentro del ranking de innovación mundial, España se sitúa en el puesto número 42 y en cuanto a preparación tecnológica nos mantenemos dentro del top 30. Una de las principales causas que dificultan el desarrollo de las empresas españolas es la escasa capacidad de innovación que tienen las empresas. Esto es debido a la escasa inversión en investigación y desarrollo que, aunque aumenta, pero lo hace por debajo de lo que lo hace el PIB. La inversión total en I+D se situó en el 1,19% del PIB. Según afirman los países más avanzados en esta materia, la inversión privada en I+D debería de constituir dos tercios del total invertido. En España la inversión privada solo supone la mitad del total invertido.

Un aspecto también negativo en todo esto es la escasa entrada de tecnología por inversión extranjera, pero sin embargo destacamos en conectividad y acceso de las escuelas a internet.

Esta falta de inversión en investigación y desarrollo no es ajena al sector del comercio al por menor. Las grandes empresas de distribución sí pueden tener una mayor facilidad para acceder a las nuevas tecnologías, lo que les va a reportar más facilidad para mejorar procesos y reducir costes. En cambio, las medianas y pequeñas empresas van a tener más dificultad para poder encontrar fórmulas que reduzcan sus costes o para lanzar nuevos productos que les permitan poder ser más competitivos frente a las grandes empresas.

Factores ecológicos: Engloba a toda aquella legislación y movimientos medioambientales que tratan de preservar el medio ambiente y que afectan directa o indirectamente al sector (Guerras y Navas, 2007).

En España existe un movimiento social llamado “Comercio justo” que tiene su origen en 1986 y que cada vez es seguido por un mayor número de personas en nuestro país. Este movimiento se autodenomina como “sistema social solidario y alternativo al convencional que persigue el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza”. Los principios en los que se basa el comercio justo son tres:

- a) Asegurar salarios adecuados y condiciones laborales dignas a los productores de los países más desfavorecidos.
- b) No a la explotación laboral infantil.
- c) Ser respetuosos con el medio ambiente en la fabricación de los productos a través de prácticas que no dañen el entorno en el que se producen.

Las entidades importadoras de los productos del comercio justo compran los artículos a los productores de los países más desfavorecidos asegurándose que se cumplen todos los principios del movimiento y son puestos a disposición de las tiendas y establecimientos para su venta.

Las ventas en España en el año 2016 de comercio justo ascendieron a 40 millones de euros, lo que supuso casi un 15% más de ventas que el año anterior.

Aunque existen diversas familias de productos dentro del comercio justo, la alimentación ha sido la que mayores subidas ha experimentado.

Este movimiento social que se va abriendo un espacio cada vez mayor dentro del sector del comercio, nos indica claramente que la sociedad se está concienciando cada vez más de que las empresas deben de ser respetuosas con el medio ambiente y respetuosas con las condiciones sociales de los trabajadores. No solo les importa la empresa a la que van a hacer sus compras, sino que también les importa la forma en la que los proveedores de estas empresas desarrollan su actividad. Reconocer las tendencias cambiantes de los clientes nos ofrece la posibilidad de poder cambiar nuestra oferta para adaptarla a la demanda y adelantarnos así a la competencia.

Por lo que respecta a la legislación española en materia de medio ambiente, podemos afirmar que existe más de una veintena de leyes que versan sobre la protección del medio ambiente. Algunas de las más destacables que deben de conocer todas las empresas que se dedican al comercio al por menor son:

- “*Ley 26/2007 de Responsabilidad medioambiental*”, por la que se regula la obligación de reparar cualquier daño causado en medios naturales sea cual sea la actividad económica que se desarrolle.
- “*Ley 34/2007 de Calidad del aire*”, por la que se regulan los valores máximos para la emisión de contaminantes.
- “*Ley 1/2005 de Emisión de gases efecto invernadero*”, por la que se establece un régimen para el comercio de derecho de emisión de gases de efecto invernadero para cumplir con los compromisos de Kioto.
- “*Ley 22/2011 de residuos y suelos contaminados*”, en el que se explican las medidas a adoptar antes de que un producto se convierta en residuo y la gestión de los residuos.
- “*Ley de envases y residuos de envases de noviembre de 1997*”, por la que se establecen las obligaciones de los fabricantes envasadores y comerciantes a la hora de establecer sus estrategias en la prevención de residuos de envases.

Factores legales: Recoge todas aquellas leyes y reglamentos que afectan a la actividad de las empresas del sector. Este factor puede incluir licencias municipales, subvenciones, leyes sindicales, sobre empleo, sobre seguridad y salud, acuerdos comerciales, etc. (Guerras y Navas, 2007).

La legislación aplicable a los comercios al por menor es muy amplia y además de las leyes de carácter estatal, las distintas comunidades autónomas tienen la capacidad de aplicar su propia legislación específica sobre los establecimientos comerciales de sus territorios. No obstante, la legislación que toda empresa debe de conocer es aquella que afecta al desarrollo de la actividad y de forma directa a la actividad económica. Estas se podrían resumir en siete leyes:

1. *“Ley de Sociedades de capital”*. Esta ley regula los derechos y obligaciones que tienen tanto los socios como los administradores en las sociedades de capital, tanto anónimas como limitadas.
2. *“Ley de Impuesto sobre Sociedades”*. Esta ley regula el tributo que se debe pagar por la realización de una actividad a través de las sociedades de capital. Regula qué rendimientos son sensibles a este impuesto y el tipo impositivo a aplicar. También regula las deducciones y bonificaciones aplicables a los negocios.
3. *“Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido”*. Este es un impuesto que grava al consumidor final pero que se lleva a cabo a través de las empresas mediante la emisión y pago de facturas. Los ingresos mediante este impuesto no deben considerarse como ingresos normales sino como vía de transporte para la administración.
4. *“Ley de marcas”*. Esta ley regula todo lo referente a las marcas que sirven para diferenciar unas empresas de otras. En España la solicitud y tramitación de marcas se realiza ante la Oficina Española de Marcas y Patentes.
5. *“Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de comercio electrónico”*. Esta ley se aplica a todas aquellas empresas que realizan su actividad a través de medios electrónicos. Nos especifica que requisitos deben de reunir las webs de las empresas.

6. *“Ley de protección de datos”*: Informa de las obligaciones que tienen las empresas referentes a la protección de los datos personales de clientes, proveedores y trabajadores.
7. *“Ordenanzas municipales sobre licencias de la actividad”*. Estas ordenanzas municipales regulan los distintos requisitos que deben de reunir las empresas en el desarrollo de la actividad para obtener las licencias.

Además de las leyes mencionadas en el apartado anterior sobre protección al medio ambiente, las empresas también deben de tener en cuenta otro tipo de leyes como son:

- *“Ley 17/2011 de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición”*. Regula las obligaciones que deben de cumplir en materia de seguridad alimentaria tanto los productores de alimentos como los distribuidores de estos.
- *“Ley 1/2004 de 21 de diciembre, de horarios comerciales”*. Esta ley que ha sido modificada posteriormente por varios real decreto-ley, nos informa de las distintas obligaciones en materia de horarios, tanto en su forma global como en lo referente a la apertura en domingos y festivos.

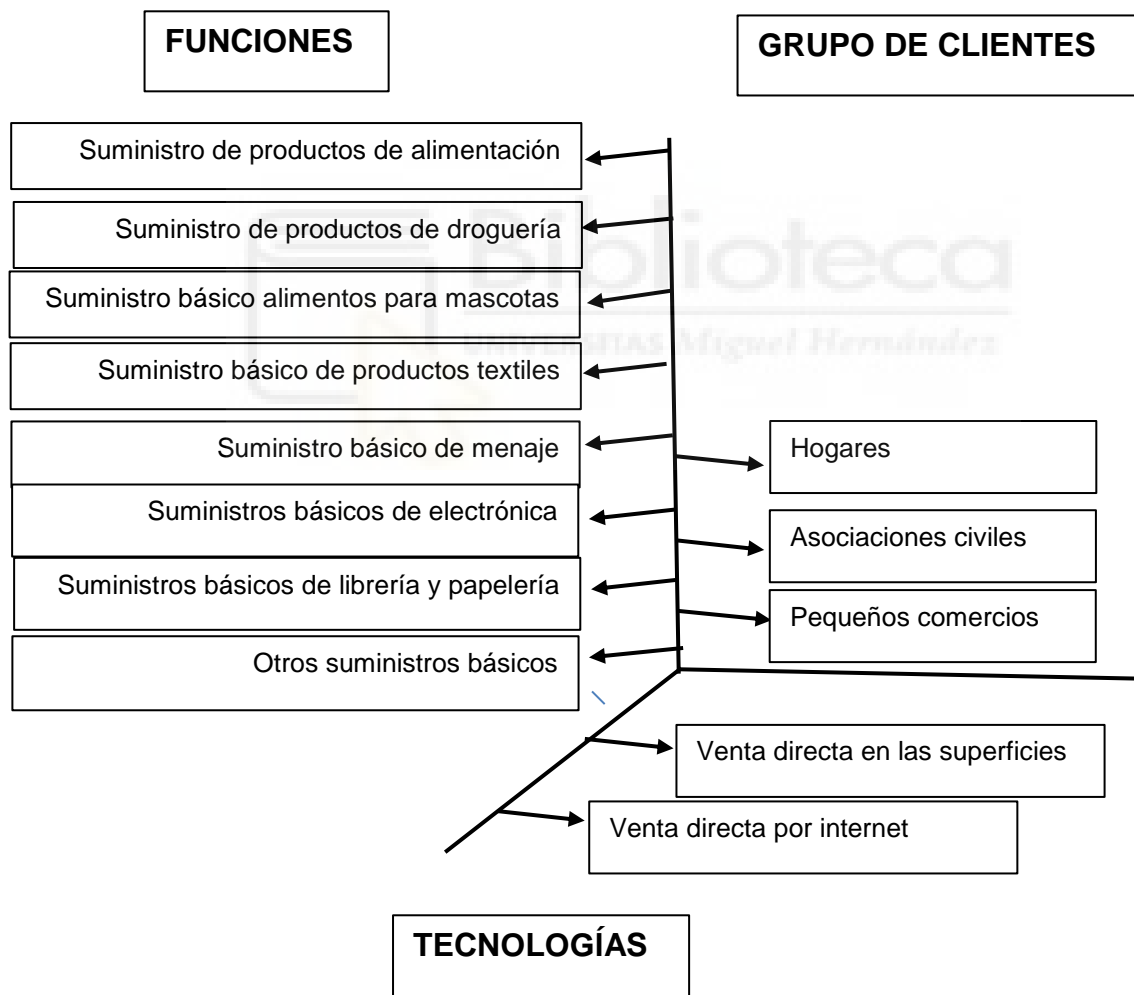
También existen ayudas y subvenciones para la modernización, ampliación y reforma de establecimientos de comercio minorista. El objeto de esta ayuda es mejorar la gestión, eficiencia y productividad de autónomos y pymes comerciales. Este programa de ayuda está financiado y desarrollado por las distintas comunidades autónomas de España. Para conocer las cuantías que ofrece es necesario remitirse a la comunidad autónoma donde se sitúa el negocio.

2.2 MATRIZ DE ABELL

De acuerdo con Derek F. Abell (1980), para conocer una industria debemos de definir tres dimensiones fundamentales:

- ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo? (Funciones)
- ¿A qué grupo de clientes se satisface? (Grupo de clientes)
- ¿Cómo se satisfacen esas necesidades? (Tecnologías)

Gráfico 3. Matriz de Abell de la industria de supermercados e hipermercados españoles.



Fuente: Elaboración propia

Las funciones atendidas por la industria de los supermercados son muchas y muy diversas. Todas ellas tienen algo en común, satisfacer necesidades básicas. Las distintas funciones que cubre esta industria consisten en:

1. Los productos de alimentación hacen referencia a productos tales como carne, pescado, fruta y verdura, productos refrigerados, productos congelados, etc.
2. Los productos de droguería son aquellos que se utilizan de forma habitual y particular para la limpieza del hogar o todos aquellos que se utilizan para el cuidado personal.
3. Los alimentos para mascotas son todos aquellos que utilizamos para la alimentación de animales domésticos como perros, gatos, pájaros, etc.
4. La parte de productos textil hace referencia a productos básicos de ropa tales como pantalones, camisas, pijamas, zapatos, etc.
5. El menaje está compuesto por platos, vasos, cubiertos, ollas, etc.
6. Los productos de electrónica son productos de gama blanca (frigoríficos, lavadoras, microondas, etc.), marrón (televisores, equipos de música, etc.) y todos aquellos que en general se utilizan en los hogares o de forma privada.
7. Los productos de papelería y librería son todos aquellos productos catalogados como material escolar o de oficina.
8. Otros suministros básicos recogen todos aquellos productos que se utilizan de forma casi habitual en los hogares y que puedan no estar recogidos en los grupos descritos anteriormente como pueden ser los productos de temporada (juguetes).

El grupo de clientes a los que trata de atender esta industria son en su mayoría los hogares en todas sus formas (familias en sentido tradicional, familias monoparentales, familias numerosas, etc.) aunque también pueden atender en menor medida a pequeños comercios que utilizan estos productos para su uso particular o también asociaciones civiles como pueden ser comisiones de fiestas, asociaciones de vecinos, etc.

La forma que tiene esta industria de satisfacer estas necesidades es mediante la venta directa en la propia superficie de la empresa vendedora o a través de

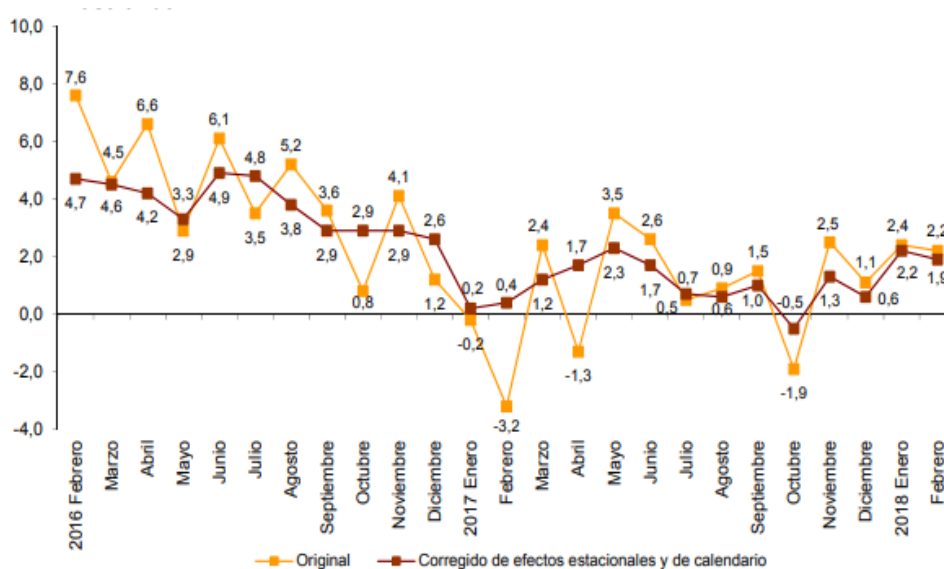
internet. Esta última opción está siendo cada año más utilizada y son muchas las empresas que en la actualidad optan por esta vía para la venta.

2.3 SITUACIÓN ACTUAL

El principal indicador que existe en España para analizar la evolución del comercio al por menor es el Indicador de Comercio al por Menor (ICM). El objetivo de este índice es conocer la evolución de las ventas y el empleo en este sector. La información del indicador se recoge mediante un muestreo aleatorio estratificado de 12.500 empresas de las que se obtiene los datos mediante cuestionario, teléfono, fax o web. Para conocer la evolución de las ventas se utiliza como datos las ventas brutas, incluyendo el IVA, y para conocer la evolución del empleo se utiliza el número de ocupados en el mes referido, ya sea personal remunerado como no remunerado.

Gráfico 4. Índice General del Comercio al por Menor a precios constantes.

Tasa anual.

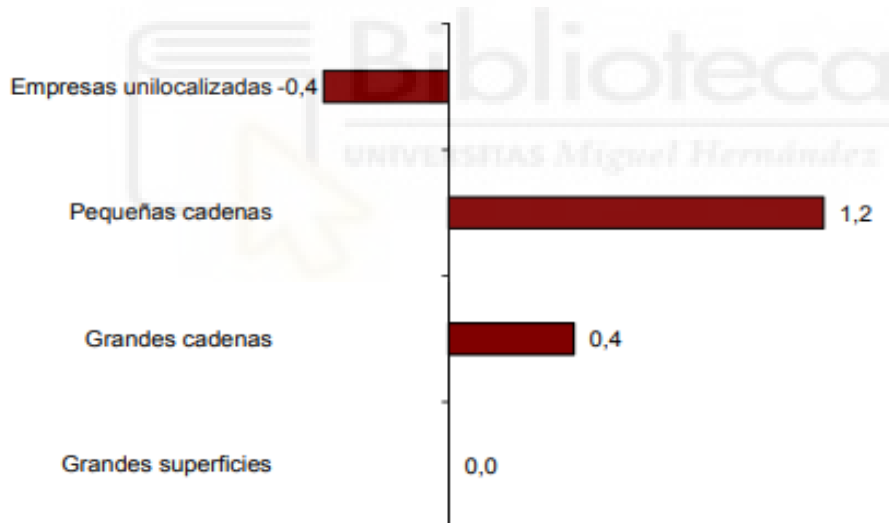


Fuente: INE

El indicador de la evolución de las ventas tiene dos formas distintas de expresarse, el dato original sin modificaciones o deflactado y desestacionalizado. Como podemos observar en el gráfico, la evolución de las ventas en su valor real sigue siendo positiva. El último dato del que se tiene información es el de febrero de 2018 el cual aumenta un 1,9% en su tasa mensual con respecto al mes de febrero del año pasado. Desglosando las ventas por tipo de producto, la alimentación sube un 1,2% y el resto un 2,5%. En líneas generales podemos concluir que, aunque las ventas siguen aumentando todos los meses del año con respecto al anterior, lo hacen en menor medida de lo que lo hiciese en el año 2016.

Gráfico 5. Índice de ventas a precios constantes por modo de distribución.

Tasa mensual: febrero 2018.

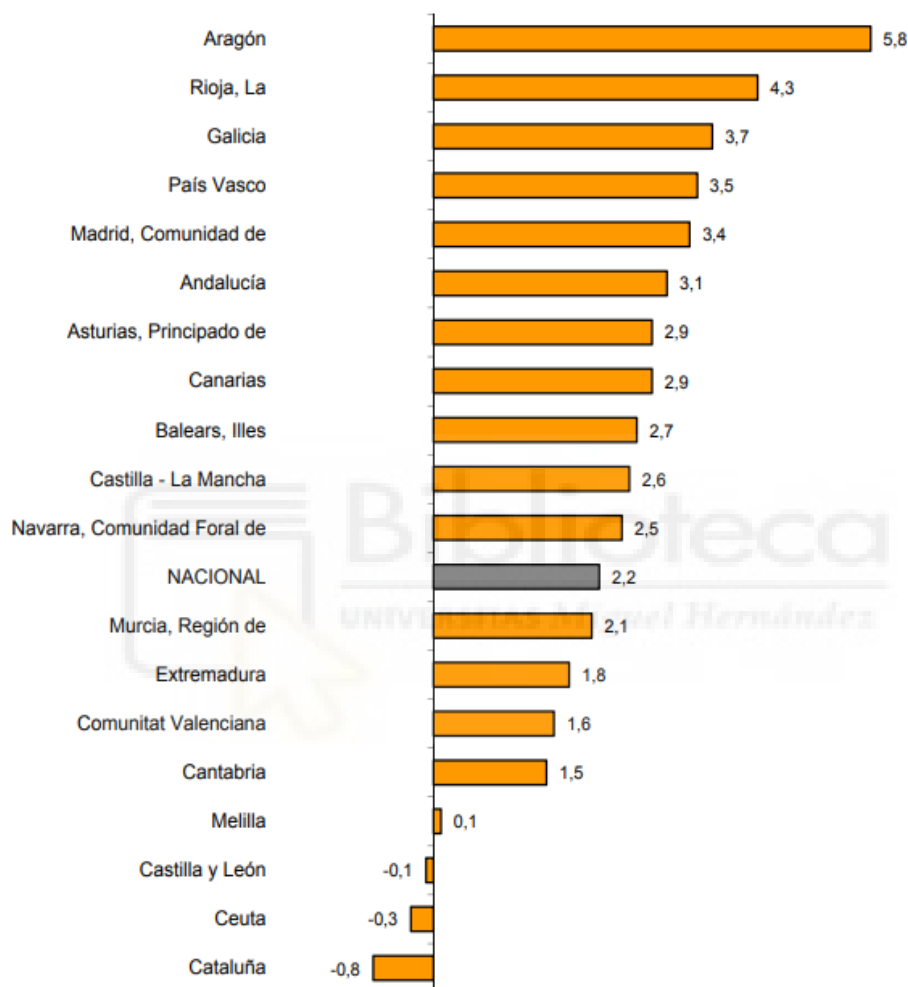


Fuente: INE

Según el modo de distribución de las ventas en el mes de febrero, las pequeñas cadenas son las que han experimentado una mayor subida, seguida de las grandes cadenas. Para distinguir entre pequeñas y grandes cadenas debemos de tener en cuenta el carácter geográfico de las mismas. Las empresas unilocalizadas son las únicas que experimentan una reducción de sus ventas con

respecto al mismo mes del año pasado. Por lo que respecta a las grandes superficies siguen en la misma línea ya que no consiguen aumentar sus ventas.

Gráfico 6. Tasa interanual de ventas a nivel nacional y por comunidades y ciudades autónomas. Mes de febrero 2018.

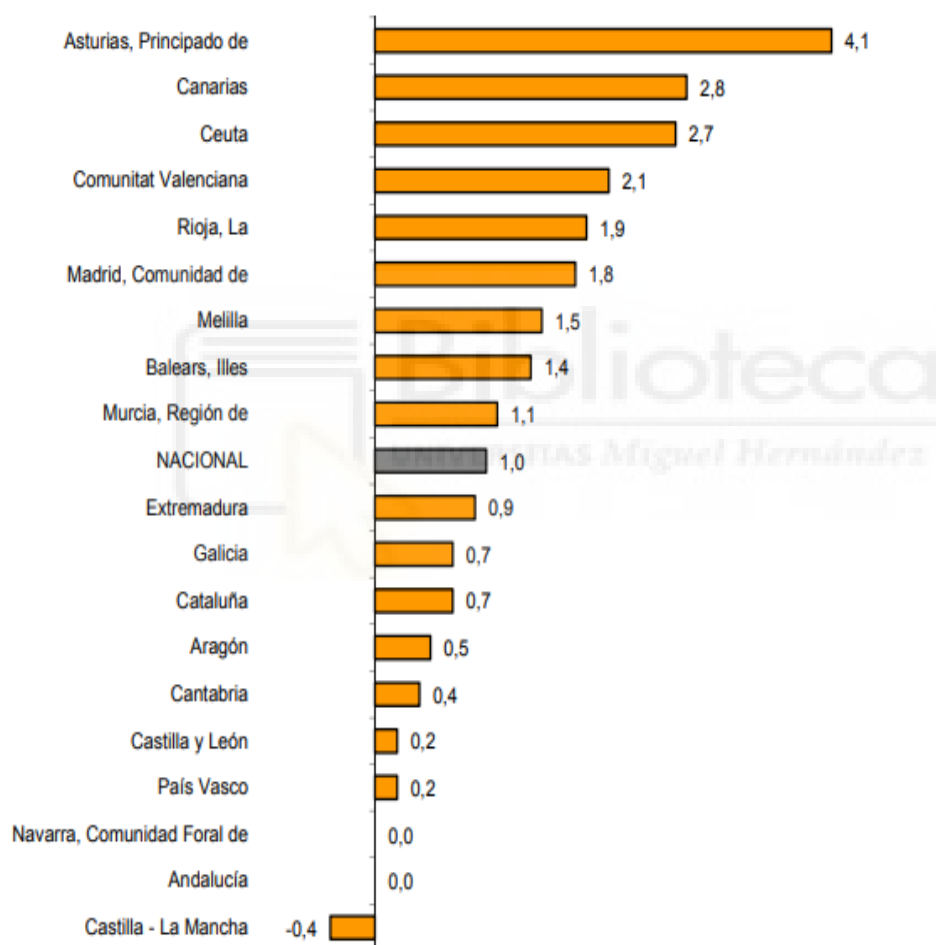


Fuente: INE

Por lo que respecta a la distribución de las ventas por comunidades autónomas, podemos observar que la variación interanual del mes de febrero a nivel nacional se sitúa en el 2,2%. Por encima de esta media se encuentran once comunidades autónomas entre las que destaca la comunidad de Aragón que ha experimentado un crecimiento muy por encima de la media. En la otra cara de la moneda encontramos las restantes ocho comunidades y ciudades autónomas que se

sitúan por debajo de la media nacional, destacando entre todas ellas la comunidad de Cataluña que presenta retrocesos en las ventas brutas respecto al mismo mes del año pasado. Esta situación anómala coincide en el tiempo con la crisis política que sufre dicha comunidad autónoma y explicada con anterioridad en análisis pestel.

Gráfico 7. Tasas de variación anual de la ocupación por comunidades autónomas.



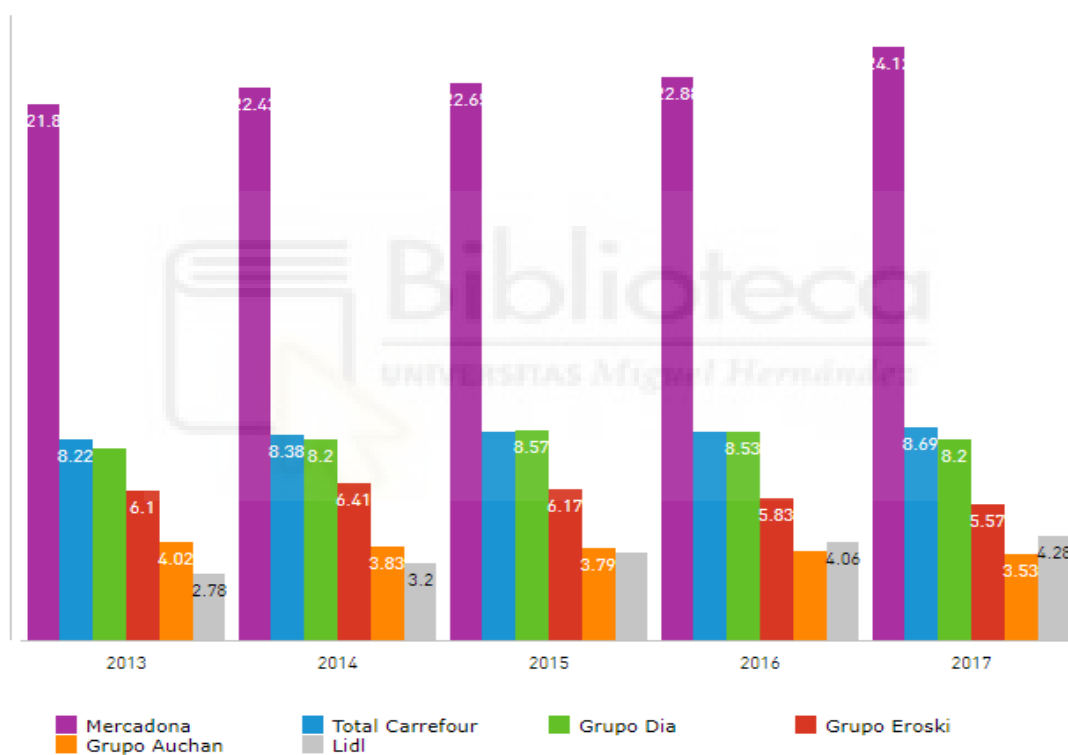
Fuente: INE

Por lo que respecta a la ocupación, la tasa de variación anual a nivel nacional se sitúa en el 1,0%. Casi todas las comunidades autónomas crecen en este indicador en mayor o menor medida destacando entre todas ellas el Principado

de Asturias con una subida del 4,1%, un tres coma uno por ciento superior a la media a nivel nacional. Tan solo Navarra y Andalucía no consiguen aumentar la ocupación en sus comunidades y es la comunidad de Castilla-La Mancha la única que retrocede en la tasa de ocupación.

Centrándonos en el gran consumo, la cuota de mercado de retailers de las grandes empresas que tienen presencia a nivel nacional, se resumen en el siguiente gráfico:

Gráfico 8. Evolución de la cuota de mercado de retailers en España.



Fuente: Kantar España

La empresa que con diferencia año tras año va ganando cuota de mercado es Mercadona. Su cuota de mercado en 2017 fue del 24,12%, mientras que en los años anteriores fue del 22,65% en 2015 y 22,88% en 2016. Tras Mercadona, Carrefour y grupo Dia ostentan el segundo y tercer puesto en cuota de mercado en 2017. Debemos de tener en cuenta que mientras que Carrefour consigue aumentar su cuota en 0,16% respecto al 2016, el grupo Dia reduce su cuota. Por

lo que respecta al Grupo Eroski, su cuota de mercado sufre pérdidas año tras año desde 2014. Dentro de las grandes cadenas que menos cuota de mercado tienen se encuentran el Grupo Auchan y Lidl. Estas dos empresas tienen una cuota de mercado de 3,53% y 4,28% respectivamente, pero la mayor diferencia entre ellas es la tendencia que sufren una y otra ya que mientras el Grupo Auchan lleva perdiendo cuota de mercado durante cuatro años consecutivos, la empresa Lidl lleva los mismos años ganando cuota.

Podemos concluir tras analizar el gráfico que la empresa que experimenta un mayor crecimiento de cuota de mercado en 2017 es Mercadona con una subida de 1,2 puntos porcentuales respecto a 2016 seguida de Lidl que sube su cuota de mercado en dos décimas.

Aunque en estos momentos no tiene un peso importante en la cuota de mercado, no debemos de olvidarnos del canal de ventas on-line que poco a poco sigue aumentando. En concreto este canal acumula el 1,9% de la cuota de mercado en 2017 sin tener en cuenta "frescos". Las previsiones para 2025 según Kantar Worldpanel es que la venta on-line genere 170.000 millones de dólares a nivel mundial, de esta manera se confirmaría que este canal seguirá siendo un dinamizador clave para este sector. Una de las empresas más importantes a nivel mundial que utilizan este canal es Amazon, que poco a poco va ganando cada vez más cuota de mercado en España.

3 METODOLOGÍA EMPLEADA

Una vez analizado el entorno del sector y concretado su situación actual mediante el análisis Pestel y la matriz de Abell, pasamos a estudiar las dos empresas que mayor crecimiento han experimentado en el pasado año. Tanto Mercadona, que mantiene su hegemonía dentro del sector al ser el que mayor cuota de mercado tiene, como Lidl, que aunque su cuota de mercado es muy inferior pero es la empresa que mayor crecimiento ha experimentado el pasado año. Estas serán las empresas a las cuales pasaremos a hacer un estudio más pormenorizado de su cadena de distribución.

El estudio de las empresas va a consistir en la descripción por separado de las distintas actividades que desarrollan en sus respectivas cadenas de distribución. Para ello utilizaremos fuentes de información secundaria como: la página web de la compañía, periódicos on-line, revistas web especializadas en logística y todo tipo de recursos que puedan proporcionar información al respecto.

Una vez descritas las distintas cadenas de distribución, se realizará una comparativa entre los diferentes apartados de las empresas. En este bloque se sacarán conclusiones sobre similitudes y diferencias que puedan surgir de los distintos bloques. Además, a este apartado le sumaremos una comparativa económico financiero de las partidas más importantes y de aquellas que puedan estar más relacionadas con la cadena de distribución entre las dos empresas. Para dicha comparativa, utilizaremos el sistema de ratios económicos. Toda la información de estos ratios se obtendrá del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias de las distintas empresas, que está disponible en la base de datos SABI a la que se puede acceder desde la universidad.

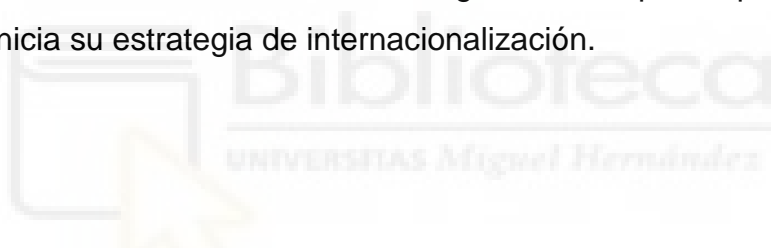
Para terminar y habiendo evaluado toda la información disponible, se sacarán conclusiones y se pasará a realizar las recomendaciones que se consideren oportunas a cada una de las empresas.

4 MERCADONA

4.1 MERCADONA EN LA ACTUALIDAD

Mercadona es una compañía española de supermercados fundada en 1977 por el grupo de “Cárnicas Roig” en Valencia. Es una empresa familiar que dirige Juan Roig Alfonso con el objetivo de satisfacer las necesidades de alimentación, limpieza de ropa y hogar e higiene personal de sus clientes además de satisfacer todas las necesidades de los animales de compañía. En la actualidad, Mercadona dispone de 1.627 tiendas repartidas por todas las provincias que sirven a 5,2 millones de hogares y 84.000 trabajadores que junto al empleo indirecto que genera suman un total de 545.000 puestos de trabajo, o lo que es lo mismo, el 3% del empleo total en España. La facturación de Mercadona en 2017 ascendió a 22.915 millones de euros.

También contará con cuatro tiendas en Portugal en 2019, primer país con el que Mercadona inicia su estrategia de internacionalización.



4.2 MODELO DE NEGOCIO DE MERCADONA

El modelo de negocio de Mercadona responde a un modelo de comercio urbano de proximidad.

Desde 1993 Mercadona basa todas sus decisiones en su modelo de negocio llamado “Modelo de Calidad Total”. El objetivo principal de este modelo de negocio es satisfacer por igual y con la misma intensidad a los grupos de interés que se relacionan con la empresa en el siguiente orden secuencial: clientes (jefes), trabajadores, proveedores, sociedad y capital. Para ello Mercadona pone en marcha estrategias con una clara orientación hacia el cliente que generen un crecimiento innovador y sostenido para crear un modelo diferencial que facilite la toma de decisiones. Una de las claves dentro de este modelo es la llamada “Teoría de la Contrastación” (Mercadona). Esta teoría que aparece reflejada dentro de su memoria anual y que es creada por Mercadona, contribuye a

garantizar que los grupos de interés con los que se relaciona la empresa estén siempre satisfechos. La puesta en práctica de esta estrategia supone medir los esfuerzos realizados para conseguir cumplir los métodos establecidos en vez de medir los resultados ya que se cree que los resultados llegaran con el esfuerzo realizado.

Mercadona trata de crear un crecimiento sostenible mediante el desarrollo responsable de su actividad. Para ello desarrolla y pone en práctica numerosas políticas y estrategias enfocadas a satisfacer a los distintos componentes de su modelo de negocio. Algunas de estas política y estrategias son:

- Clientes: modelo de seguridad alimentaria, protección de datos de los consumidores, innovación transversal, etc.
- Trabajadores: puestos de trabajo fijos con sueldos por encima de la media del sector, conciliación de la vida laboral y familiar, plan de igualdad, formación y promoción interna, etc.
- Proveedores: código de buenas prácticas comerciales, cadena agroalimentaria sostenible, generación de tejido industrial, etc.
- Sociedad: programa de donación de alimentos, sistema de gestión medioambiental, dialogo y transparencia, etc.
- Capital: generación de riqueza y valor compartido, reinversión y visión a largo plazo, etc.

Mediante el “Modelo de Innovación Transversal”, Mercadona trata de adelantarse en ofrecer respuestas a las demandas cambiantes de sus clientes dentro de un entorno dinámico. Como prueba de los buenos resultados de este modelo, en Mercadona la ratio de éxito en el lanzamiento de nuevos productos se sitúa en el 82% frente al 24% de media que tiene el sector. Este modelo de innovación transversal se basa en cuatro ejes:

1. Innovación de producto: para ello Mercadona cuenta con 16 centros de coinnovación que trabajan de forma conjunta en el lanzamiento de nuevos productos.

2. Innovación de procesos: mejorar en los procesos de fabricación y en los sistemas logísticos para evitar costes innecesarios desarrollando para ello la teoría de la contrastación.
3. Innovación de conceptos: con el que se trata de añadir valor a los clientes como por ejemplo la creación del nuevo modelo de “Tienda eficiente” con el que se trata de optimizar el acto de compra y a la vez obtener un ahorro energético de hasta el 40%.
4. Innovación tecnológica: para agilizar al máximo la toma de decisiones y simplificar los procesos como por ejemplo la mejora del canal on-line de Mercadona o la implantación de tecnología S/4 HANA de SAP para incrementar la eficiencia y agilidad en los procesos y mejorar así la gestión.

Una de las estrategias comerciales que más éxito ha tenido en Mercadona es la política SPB (Siempre Precios Bajos). Esta estrategia fue adoptada por Mercadona en 1997 debido a la escalada de la inflación que afectó negativamente al bolsillo de sus clientes. Esta estrategia comercial no contempla ofertas ni promociones, sino que desde Mercadona tratan de garantizar el mínimo precio unitario de todos sus productos, manteniendo a la vez en la cesta de la compra la mejor relación calidad-precio. Para poder garantizar el mínimo precio unitario de producto, desde Mercadona realizan dos actividades fundamentales:

- Mantener una estrecha colaboración con todos sus proveedores basada en la confianza y la estabilidad de estos.
- Revisar todos los procesos internos de la empresa para poder eliminar todas las ineficiencias que pueden encarecer los productos y que no aportan valor al cliente.

4.3 ESTRATEGIA DE LOGÍSTICA DE MERCADONA

Podemos definir la logística o gestión de la cadena de suministro como la “planificación, ejecución y control del conjunto de actividades relacionadas con el flujo total de materiales, que comienza con el aprovisionamiento de materias primas y finaliza con la entrega de los productos terminados a los clientes y la recuperación del residuo obtenido para su reintroducción en la cadena de suministro” (Palacios et al., 2005; p.xx).

En la actualidad podemos observar como en las organizaciones se desarrolla cada vez con más fuerza el concepto llamado logística integral. Este nuevo concepto enfoca la logística desde un doble punto de vista, uno interno y otro externo. La logística interna hace referencia a la gestión coordinada de todas las actividades operativas de la empresa, es decir, integra la gestión de los tres departamentos fundamentales: compras, producción y distribución. La logística externa hace referencia a la coordinación en la integración de las actividades a lo largo de la cadena de suministro, buscando así la integración entre las diferentes organizaciones a lo largo de la cadena de suministro.

La logística es uno de los pilares fundamentales de la actividad comercial y puede llegar a suponer un gran porcentaje de los gastos de las empresas. Es por eso que desarrollar una buena estrategia en logística puede convertirse en una ventaja competitiva y la base del crecimiento empresarial. Además de permitirnos tener unos costes reducidos, la logística empresarial debe de garantizar que la mercancía llega a los clientes en la forma y en el tiempo acordado, satisfaciendo todas las condiciones y requerimientos de la cadena de suministro.

La cadena de suministro de una empresa de distribución o logística interna se puede descomponer en tres etapas diferentes:

- 1) Etapa de aprovisionamiento y almacenamiento: esta etapa comprende todas aquellas actividades que se desarrollan entre los proveedores y la compañía. Estas actividades no solo se limitan al transporte de la mercancía, sino que también incluyen aspectos diferentes como puede

ser el tipo de estrategia utilizada para seleccionar a los proveedores o políticas a aplicar en las relaciones con ellos.

- 2) Etapa de producción: engloba al conjunto de operaciones que se llevan a cabo en las empresas para la fabricación de los productos. En el caso de las empresas de distribución, como es el caso de Mercadona, la etapa de producción engloba a todas las operaciones que se llevan a cabo para la realización de los pedidos de sus tiendas. Es lo que se denomina logística interna.
- 3) Etapa de distribución: recoge todas aquellas operaciones que se realizan desde que se obtiene el producto hasta que llega a las manos de los consumidores. En el caso de las grandes empresas de distribución, esta etapa comprende desde el momento que se terminan los pedidos en sus centros logísticos hasta que llegan a las tiendas para su distribución.

Gráfico 9. Cadena de suministro en una empresa de distribución.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 PROVEEDORES DE MERCADONA

Para Mercadona, los proveedores son un pilar fundamental dentro de la empresa. De hecho, estos se encuentran presentes dentro del modelo de negocio en el tercer puesto por orden secuencial de importancia tras los jefes (clientes) que ocupan el primer puesto y tras los trabajadores que ocupan el segundo puesto. No debemos olvidar que, aunque los componentes del modelo tienen un orden secuencial de importancia, para Mercadona todos los grupos de interés tienen la misma importancia. Es por eso que Mercadona trabaja estrechamente con sus proveedores para satisfacer a los clientes mediante la especialización de estos, utilizando para ello lo que ellos llaman “un surtido eficaz” que garantice la seguridad alimentaria y la calidad en todos sus productos al menor precio posible. La implantación de la estrategia “Frescos distinta de secos” también busca mejorar la calidad y frescura de los productos. Esta estrategia supone incrementar el número de proveedores para que estos estén más cerca de los centros logísticos y así acortar la cadena de distribución y que los clientes tengan más tiempo para poder consumir los productos.

No todos los proveedores son iguales en Mercadona, estos se diferencian en proveedores especializados e interproveedores. La diferencia entre proveedor e interproveedor reside fundamentalmente en que los interproveedores mantienen una relación más estrecha con la empresa compartiendo valores, planes y “forma de hacer” las cosas. Mientras los proveedores especializados fabrican un solo producto con la mejor relación calidad-precio, los interproveedores son los fabricantes de sus marcas blancas conocidas como Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Algunos de estos interproveedores son fabricantes de productos con marcas reconocidas en el mercado que fabrican para Mercadona con la marca de distribuidor, como por ejemplo “Casa de Tarradellas”. Algunas de las características más importantes que diferencian a los interproveedores de Mercadona en su relación con Mercadona son las siguientes:

- Acuerdos contractuales: todos los acuerdos se reflejan por escrito y en ellos se deja constancia de los volúmenes de compra y los beneficios

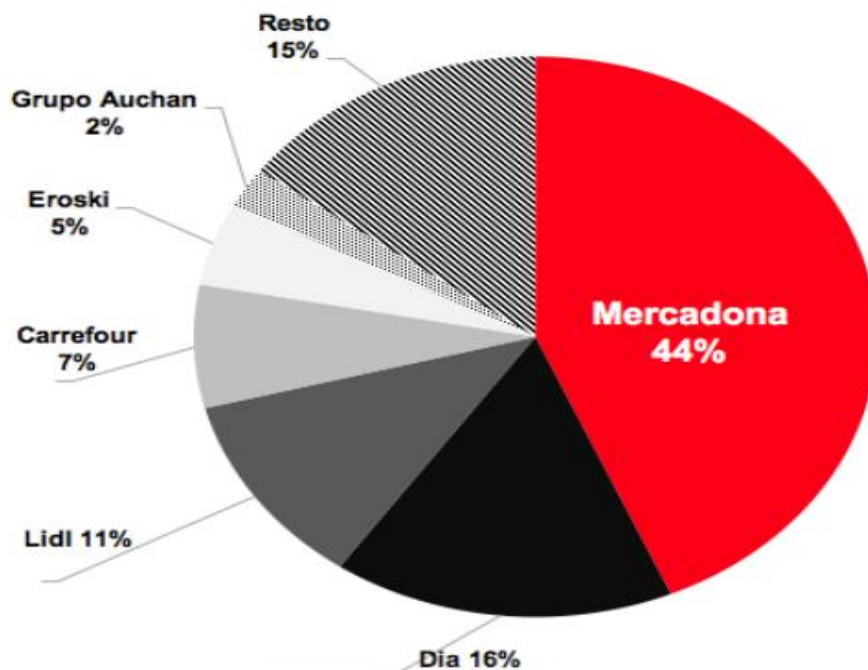
potenciales, así como un plan de salida del proveedor con disminución progresiva de volúmenes de compra.

- Relaciones a largo plazo: tras una fase de conocimiento del proveedor y de alineamiento de éste con el modelo de Mercadona, la relación se firma por 15 años de forma estándar. De esta forma el interproveedor se asegura los volúmenes de venta establecidos y Mercadona el tener control sobre los procesos y los costes.
- Fabricación de productos en exclusiva: los interproveedores fabrican de forma exclusiva para Mercadona asegurándose así productos exclusivos y diferenciados que compiten con los de la competencia.
- Transparencia informativa: una comunicación abierta y constante a tiempo real que incluye transparencia informativa de la contabilidad de costes para la negociación de precios.
- Innovación de producto: el desarrollo de nuevos productos se realiza entre Mercadona y sus interproveedores. Las novedades en los productos surgen de ideas y experiencias de los clientes en los centros de coinovación (tiendas estratégicas) que posteriormente serán desarrollados por ambas empresas y puestas a la venta en tiendas piloto antes de su distribución definitiva.

En la actualidad, Mercadona trabaja conjuntamente con 120 interproveedores y más de 700 proveedores especialistas que suman un total de 249 fábricas y 54.163 trabajadores/as. El total invertido por estos proveedores e interproveedores asciende a 706 millones de euros en 2017, por lo que podemos afirmar que es una empresa generadora de riqueza y empleo en la sociedad de forma directa y también de forma indirecta.

El peso de los fabricantes de las marcas blancas de Mercadona es bastante considerable en el conjunto global de productos vendidos por fabricantes de distribuidor en España, de hecho, del total de marcas blancas que se venden en España el 44% de ellas son productos de las marcas de Mercadona.

Gráfico 10. Distribución de venta total de MDD en España por enseñas.

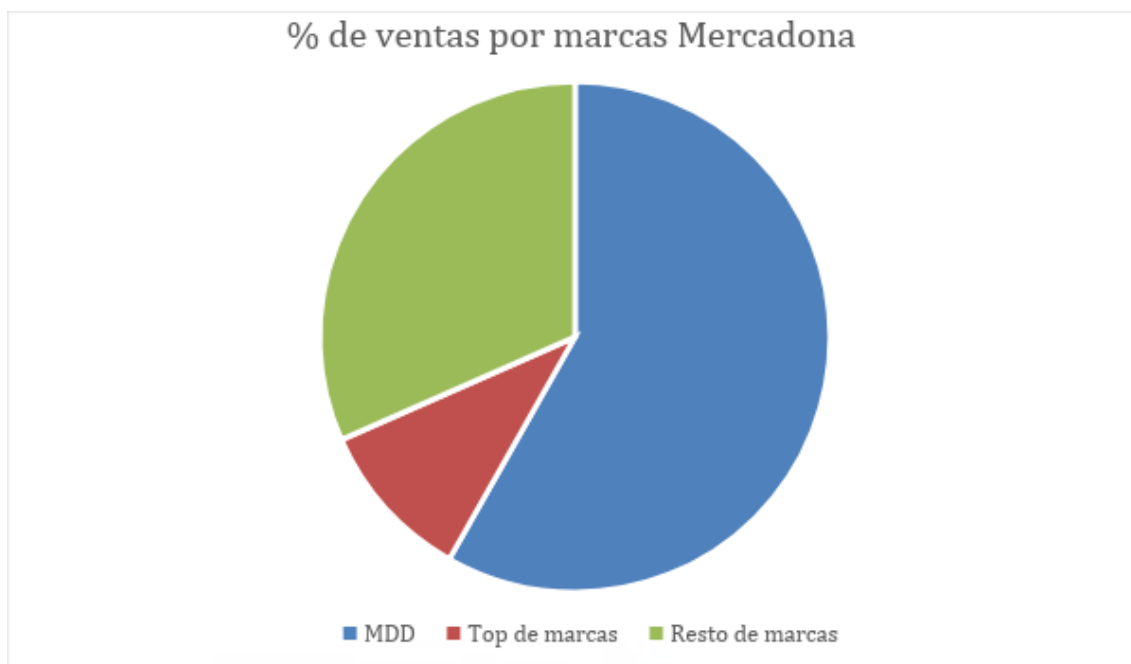


Fuente: EAE Business School.

Debemos de recordar que la cuota de mercado de Mercadona es con diferencia la más elevada de toda España en lo que respecta al sector del comercio al por menor, por lo que este factor explicaría en parte la gran diferencia que existe entre las distintas enseñas.

Por otro lado, la estrategia de Mercadona es potenciar la venta de los productos suministrados por sus interproveedores ya que estos son más rentables para la empresa y pueden controlar su calidad frente a las “marcas” que dejan menos margen de beneficio. Para ello aplican una política de surtido corto en la que favorecen la presencia de sus propias marcas en los lineales.

Gráfico 11. Porcentaje de ventas por tipo de marca en Mercadona.



Elaboración propia a partir de Kantar Worldpanel.

El porcentaje de las ventas en total que se realizan mediante el top de marcas se sitúa en el 10,2%. Por lo que respecta a las marcas fabricadas por los interproveedores, estos ascienden al 58,2% de las ventas totales. El 31,6% restante correspondería a las marcas de fabricantes especializados que fabrican un sólo producto con una calidad excelente. Como podemos observar, los resultados obtenidos en la distribución de ventas se corresponden con la estrategia seguida de mayor presencia de los productos de distribuidor. Esto es posible porque a su vez consiguen que la calidad de los productos de MDD sea reconocida por los clientes.

También debemos de destacar la adhesión de Mercadona al “Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la Contratación Alimentaria”. Este es un acuerdo voluntario impulsado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente que trata de mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. Este acuerdo supone un avance para el fomento de prácticas comerciales justas.

Otra de las estrategias que podemos destacar es el proyecto “Caspopdona”. El objetivo de este proyecto es hacer una cadena agroalimentaria sostenible mediante la creación de vínculos estrechos con los sectores estratégicos de la cadena agroalimentaria. En este proyecto participan 8.600 agricultores, 5.200 ganaderos y 12.000 pescadores españoles con los cuales se sigue apostando por la estabilidad, la proyección de futuro, la seguridad en la compra y la especialización. Este proyecto permite seguir avanzando para que sean más los proveedores locales y especializados que garanticen la calidad y frescura de sus productos dentro de un surtido eficaz.

4.3.2 PROCESO PRODUCTIVO DE MERCADONA

Cuando hablamos de proceso productivo nos estamos refiriendo a todas aquellas actividades que se realizan en las empresas y que van encaminadas a la transformación de los recursos disponibles en bienes. En el proceso productivo interactúan tanto tecnologías disponibles como personas.

En las grandes empresas de distribución de alimentos, como es el caso de Mercadona o Lidl, no existe una fabricación de productos, sino que estas empresas se limitan a ser simples intermediarias entre los proveedores y los clientes, por lo que podemos considerar que el proceso productivo en estas empresas se limita a la manipulación de la mercancía y comprende todas aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de sus centros logísticos desde la recepción de la mercancía proveniente de los proveedores hasta la expedición de éstas hacia los centros de distribución.

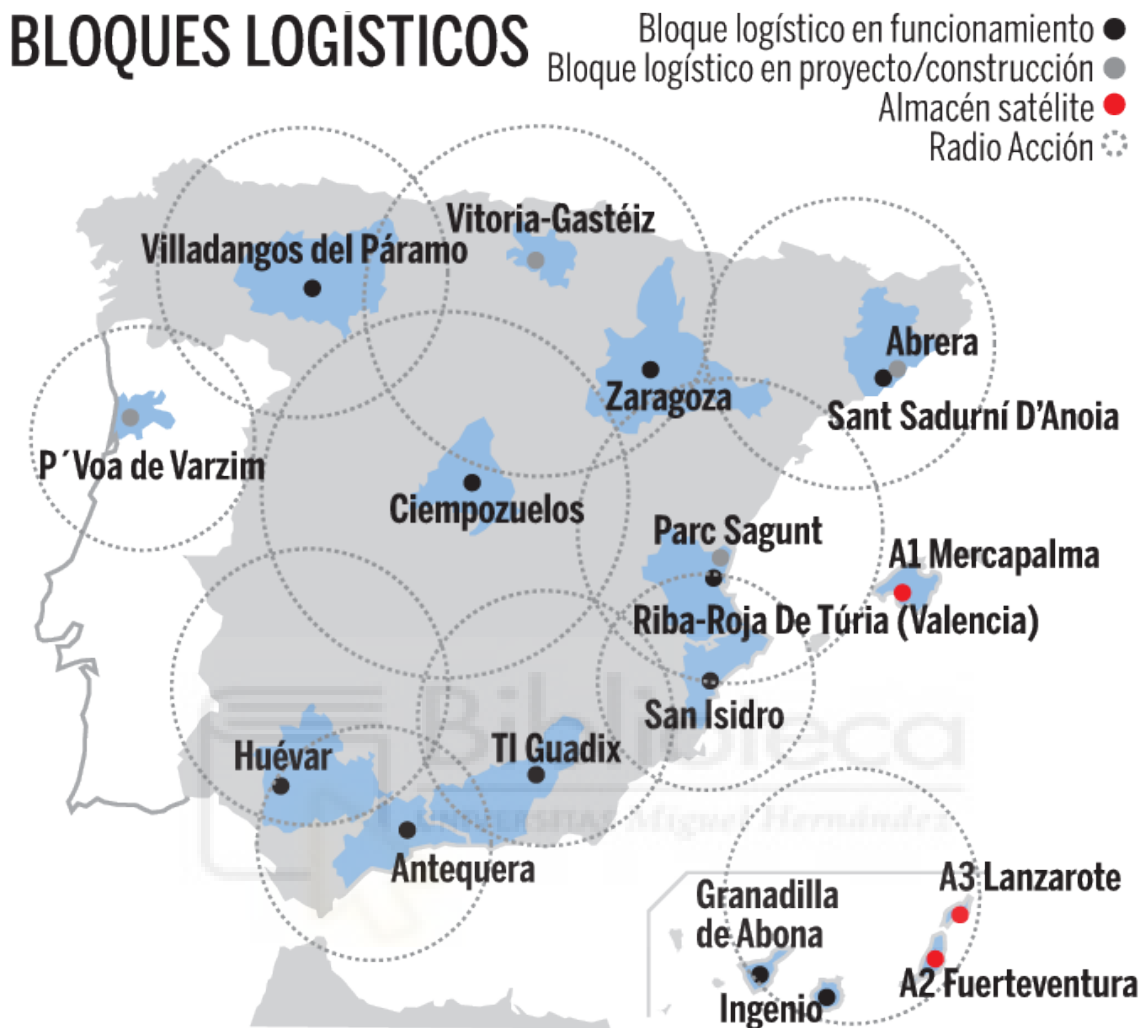
Gráfico 12. Proceso productivo en centros logísticos de distribución al por menor (logística interna).



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, Mercadona cuenta con trece almacenes logísticos en funcionamiento y tres almacenes satélites que están repartidos por toda la geografía española, también está construyendo otro almacén en Portugal que estará preparado para empezar a funcionar en 2020. Entre todos los almacenes suman más de 970.000 metros cuadrados para dar servicio a todas sus tiendas. También tienen en proyecto la construcción de un almacén que será el buque insignia de la compañía en Parc de Sagunt (Valencia) en el cual prevén realizar una inversión de 400 millones de euros y finalizar el almacén colmena en Quart de Poblet (Valencia) en el que invertirán 12 millones de euros y que dará servicio únicamente a la venta on-line que tienen proyectada iniciar en su nueva web para este mismo año.

Imagen 1. Mapa de distribución de los centros logísticos de Mercadona.



Fuente: Expansión

La estrategia que aplica Mercadona en sus centros logísticos pasa por modernizar todos sus almacenes para así mejorar y hacer mucho más eficiente el proceso productivo de estos. Con una inversión hasta ahora de más de 700 millones de euros, Mercadona pretende modernizar toda su red logística para dotar de las últimas tecnologías disponibles que conviertan a sus bloques logísticos en almacenes inteligentes. A estos almacenes los llaman “Almacenes siglo XXI” y el objetivo principal de esta modernización en su red logística es garantizar el servicio diario a sus tiendas, eliminar el sobreesfuerzo que se produce a la hora de preparar los pedidos y disponer de un proceso productivo

que sea más eficiente que el método tradicional para así poder reducir el coste de cada palet enviado a las tiendas.

No todos los productos que encontramos en un supermercado son iguales, unos pueden estar a temperatura ambiente, otros necesitan estar a temperaturas de seis grados aproximadamente y otros deben de permanecer a temperaturas bajo cero. Es por eso que los bloques logísticos se deben de adaptar a esas necesidades para no romper la cadena de frío y que pueda servirse el producto con la mayor calidad posible. Para ello, en Mercadona se diferencian hasta cinco zonas distintas de preparación de pedidos que pueden estar ubicados en almacenes distintos o dentro de un mismo almacén. Estas zonas de preparación son:

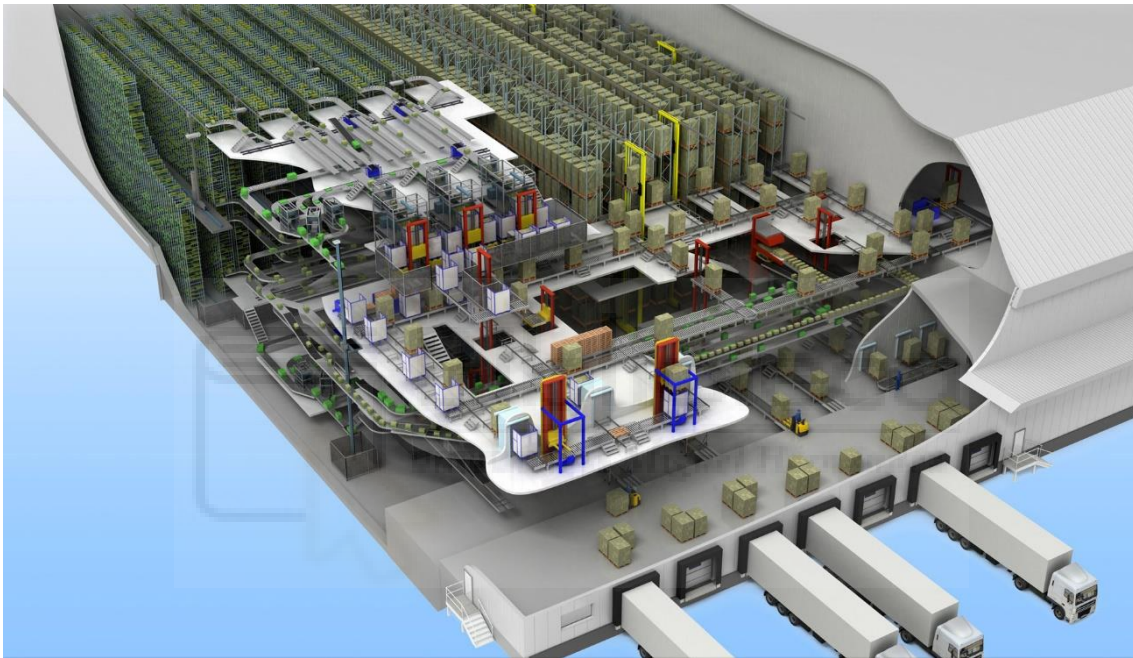
- Zona de productos secos: en esta zona se encuentran todos aquellos productos que no necesitan frío.
- Zona de productos refrigerado: se incluyen todos aquellos productos que encontramos en las estanterías de frío de los supermercados.
- Zona de productos perecederos: se incluyen todos los productos de carne y verdura. También se puede incluir en esta zona los productos de pescado.
- Zona de productos congelados: en esta zona se encuentran todos los productos que deben de conservarse a temperaturas entorno a 23 grados bajo cero.
- Línea de pan: zona de los almacenes donde se elabora de forma industrial el pan que se terminará de elaborar en las tiendas todos los días.

Todas estas zonas cuentan con las tres partes fundamentales del proceso productivo que hemos nombrado anteriormente (recepción de mercancías, preparación de pedidos y expedición de pedidos). Como ejemplo de funcionamiento de los almacenes “Siglo XXI”, paso a desarrollar lo que sería el proceso productivo de uno de sus almacenes de “productos secos” (sin frío):

Almacén “Siglo XXI” en Villadangos del Páramo (León): El bloque logístico situado en esta ciudad abastece a 122 supermercados repartidos en 12

provincias y es capaz de mover 1.500 millones de kilitros¹ al año. El ordenador que organiza toda la producción de pedidos es capaz de procesar 8.000 transacciones por segundo y con un total de 29 máquinas son capaces de preparar 12.000 palets diarios. El trabajo realizado por personas en este almacén se limita a la supervisión y mantenimientos de las máquinas.

Imagen 2. Esquema de funcionamiento del proceso productivo en un almacén automatizado.



Fuente: Witron.

- Recepción de mercancías: toda la mercancía proveniente de los proveedores es descargada, etiquetada e introducida en el sistema. El escáner de recepción es el encargado de medir y pesar todos los palets que son introducidos en el sistema y eliminar aquellos que no se ajustan a la normativa. Tras esto, la mercancía es almacenada por los robots a la espera de ser servidas a alguna tienda.

¹ Palabra inventada por Mercadona que mezcla las palabras kilos y litros y que sirve para denominar las unidades mínimas de venta. Mediante este sistema se pueden controlar las ventas reales ya que esta unidad no se ve afectada por el precio de los productos.

- Preparación de pedidos: algunas de las mercancías son almacenadas directamente por el sistema (70% del total que se mueve). Estas paletas no son manipuladas y son denominadas paletas mono referencias porque todo el contenido del palet está compuesto por el mismo producto. Estos artículos suelen ser de rotación alta y es por este motivo por lo que se almacenan sin desmontar. Para llevar el palet al hueco donde va a ser almacenado, el sistema selecciona el camino por donde menos tráfico de transelevadores hay y también aprovecha el camino de vuelta para sacar paletas almacenadas que son reclamadas para ser servidas a tienda.

Imagen 3. Paleta mono referencia.



Fuente: Video en Youtube de Mercadona

Otras mercancías sí serán manipuladas (30% del total que se mueve) ya que se enviarán a las tiendas por unidades en vez de servirse en paletas enteras. Estas otras paletas son desmontadas en unidades por los robots y a cada caja se le asigna una bandeja codificada. Tras esto, todos los productos divididos en unidades son almacenados hasta la hora en que deban de ser servidos a las tiendas. Una vez que se confirma el pedido

diario de la tienda, el sistema va sacando de los huecos de almacenamiento los productos que deben servirse con el pedido. Estas unidades son ubicadas dentro del “palet de picking” según su peso y su volumen, empezando la preparación del pedido por los artículos que más pesan y que a su vez más peso pueden aguantar. Esta parte del proceso es la más costosa ya que el palet que sale como resultado es una mezcla de unidades de múltiples referencias. Mientras que en un almacén convencional esta fase podría durar entre 40 o 50 minutos, en estos almacenes automatizados el proceso llega a durar entre 10 y 15 minutos. En la preparación de pedidos no sólo se trabaja con pedidos bajo demanda, sino que también se puede trabajar con previsiones de pedidos de las tiendas para así poder adelantar trabajo en esta parte del proceso productivo que es el más laborioso.

Cuando el palet ha alcanzado una altura que está preestablecida, este pasa por otra máquina que será la encargada de flejar (envolver con plástico) el palet para darle consistencia. Tras esto, las paletas con el pedido ya terminado pasan a la zona de expedición.

Imagen 4. Palet de picking montado en almacén siglo XXI.



Fuente: Video en Youtube de Mercadona.

- Expedición de pedidos: en la zona de expedición, todas las paletas que tienen como destino una misma tienda son ubicadas en una misma calle (zona del almacén donde los palets se agrupan en fila uno tras otro cerca del muelle de carga). Tras esto, será un trabajador el encargado de repasar, verificar y documentar el pedido a la espera de que el transportista cargue la mercancía para llevarla a la tienda de destino.

Al igual que los almacenes de productos secos, en las zonas donde se preparan los pedidos de productos congelados y refrigerados, los robots son los encargados de montar los palets y el trabajo de las personas que trabajan en estas zonas se limita al mantenimiento y supervisión de las máquinas. Como ocurre en los almacenes de productos secos, la mercancía procedente de los proveedores es recepcionada y almacenada hasta que sea reclamada para ser servida a las tiendas. En el proceso de almacenamiento, los distintos productos son desmontados de los palets originales y cada producto se casa con una bandeja codificada tal y como ocurre en la zona de secos antes descrita. El proceso hasta llegar a la zona de expedición es exactamente el mismo que en el almacén de secos.

Aunque las tareas de los trabajadores es la misma, no ocurre lo mismo para la zona de productos perecederos (fruta, verdura y carne). Los productos procedentes de los proveedores llegan a los almacenes dentro de cajas de plástico desmontables que suelen tener unas medidas estándares. La preparación de este tipo de productos difiere de la preparación que se hace en las zonas de secos, refrigerados o congelados. El motivo principal es evidente, si Mercadona quiere ofrecer un producto fresco no puede almacenar durante mucho tiempo estos productos, por lo que su almacenamiento nunca excederá de más de un día. Otra de las diferencias fundamentales es que a las tiendas siempre llegarán palets compuestos por diferentes tipos de productos y nunca o casi nunca se enviará palets que contengan en su totalidad el mismo tipo de producto, el motivo fundamental es que pocas tiendas realizan pedidos tan grandes de un mismo artículo.

En estos almacenes, Mercadona ha optado por la instalación de un sistema denominado PPG (Picking Puente Grúa). Al igual que en las otras zonas de los almacenes, este sistema se encarga de la recepción y preparación de los pedidos. El sistema PPG es capaz de mover 30.000 cajas de productos frescos en tan sólo 6 horas por lo que de esta manera acorta los plazos de entrega de los productos y aumenta la eficiencia en los procesos.

Imagen 5. Sistema PPG (Picking Puente Grúa) de Mercadona.



Fuente: Mercadona.

Por lo que respecta a la línea de pan, la mecanización de los procesos tiene el mismo nivel de intensidad. En estas zonas, las máquinas son las encargadas de hacer la masa, cortar los trozos de masa con el mismo peso exacto para hacer las barras, dar forma a las barras, hornear el pan y más tarde empaquetar las barras precocinadas en cajas que serán almacenadas en congeladores gigantes a la espera de ser enviadas a las tiendas. Durante todo el proceso, los niveles de seguridad exigidos en la elaboración del pan son muy elevados y el más mínimo objeto que pudiera caer dentro de la masa es detectado por los sistemas de seguridad.

La única zona de preparación de pedidos que se resiste a la mecanización es la zona de pescado fresco. En esta zona se sigue preparando al estilo tradicional

que exige de sobreesfuerzos por parte de los trabajadores para mover las cajas de pescado que van a ser enviadas a tienda. Al igual que en la preparación, la recepción y la expedición de los pedidos se lleva a cabo por las personas que trabajan en estas zonas. El motivo principal por lo que esta zona de los almacenes no puede mecanizarse es por la incompatibilidad de las máquinas que realizan todo el trabajo con el agua que se desprende de este producto en su manipulación.

4.3.3 DISTRIBUCIÓN DE MERCADONA

Con la estrategia de “Frescos distinto de secos”, en Mercadona tratan de acortar la distancia que existe entre los proveedores y los centros logísticos. Esta estrategia, como ya se dijo en el apartado de proveedores, supone un aumento de la calidad y frescura de todos sus productos frescos al tener el cliente más tiempo para poder consumir los productos, pero también afecta de forma muy directa al tipo de transporte necesario para hacer estos recorridos. Con esta estrategia, el transporte por carretera adquiere una importancia decisiva, y tener unas buenas medidas para optimizar el transporte se convierte en algo vital.

Es por eso que el modelo logístico de Mercadona se desarrolla bajo la premisa de “transportar más con menos recursos”. Para conseguir este objetivo marcado por la empresa, en Mercadona desarrollan una serie de estrategias que van actualizando en función de las necesidades de la empresa y de los avances tecnológicos que se van produciendo. Algunas de las medidas más importantes en este sentido son:

- Estrategia del ocho: con el objetivo de aprovechar todos los trayectos para que ningún camión viaje vacío, en Mercadona ponen en marcha lo que denominan la “logística inversa”. Esta estrategia consiste en aprovechar el viaje de vuelta para transportar los envases vacíos o los materiales reciclables bien sea de tiendas a centros logísticos o de almacenes a proveedores.

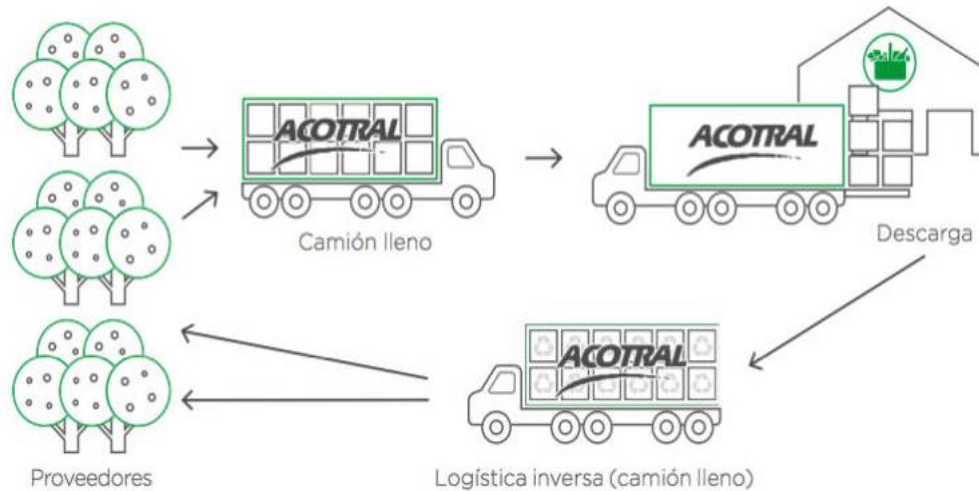
- Llenado de camiones: además de aprovechar todos los trayectos de los camiones, una buena eficiencia en el transporte pasa porque los camiones transporten el máximo de mercancía posible. Para ello es necesario que los proveedores apliquen medidas de ecodiseño en el envasado de los productos que permitan aprovechar al máximo el volumen de los palets. Llevar los camiones al máximo de su capacidad para transportar el menor aire posible es otra de las medidas que debemos de tener en cuenta. La tasa media de llenado en los camiones en Mercadona se sitúa en el 81%.

- Renovación de la flota de camiones: renovar la flota de camiones permite tener los motores más eficientes del mercado. En este sentido, el interproveedor de transporte de Mercadona renueva la flota a medida que van mejorando las tecnologías. En el año 2016, la mayoría de la flota de camiones de Acotral cumplía con la normativa europea al disponer de camiones Euro 6².

- Compras sobre muelle: el proceso habitual al hacer una compra a un proveedor es que este lleve la mercancía a los almacenes logísticos y a su vuelta de nuevo a la fábrica del proveedor este vuelva vacío. Con la estrategia de compras sobre muelle, es Mercadona la que se desplaza hasta la fábrica del proveedor para recoger la mercancía y la que se hace cargo de llevarla hasta el almacén. En el camino de ida, la flota de camiones aprovecha el trayecto para transportar envases reutilizables o la mercancía de algún cliente que esté próximo al proveedor, aprovechándose así de la estrategia de logística inversa al mismo tiempo.

² Normativa que trata de establecer cuáles son los límites en la emisión de gases contaminantes para los vehículos industriales.

Imagen 6. Esquema de la estrategia “compras sobre muelle”.

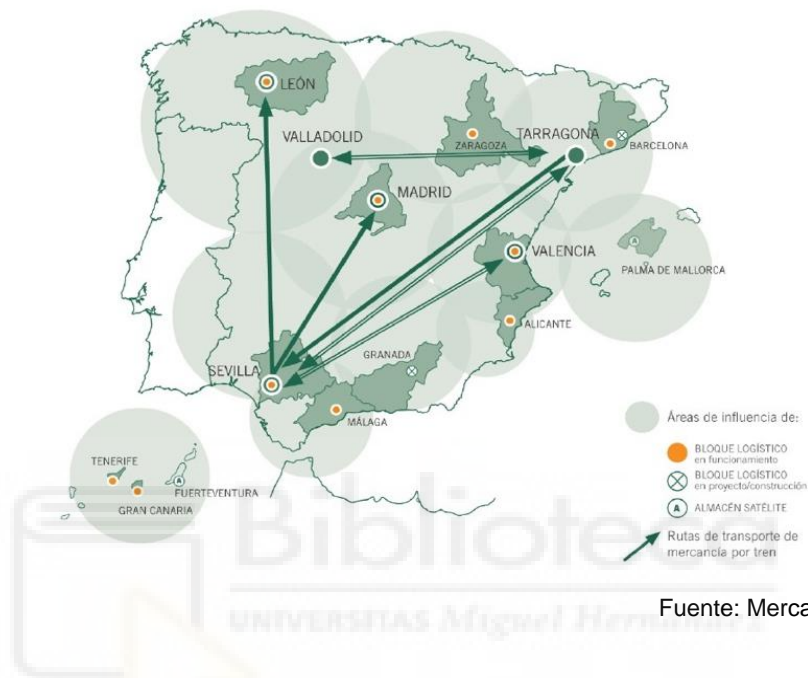


Fuente: Mercadona.

- **Última milla:** con este nombre es como denominan en Mercadona el tramo final que recorre la mercancía y que transcurre por los núcleos urbanos de las grandes ciudades. Esta estrategia llamada también “logística silenciosa en horas valle”, trata de aprovechar las horas de menor tráfico en las ciudades para hacer las descargas lo más silenciosas posibles en las tiendas utilizando los camiones más grandes permitidos. Las ventajas de esta estrategia son indudables ya que reduce la congestión del tráfico y las emisiones de contaminantes en el centro de la ciudad, mejora la eficiencia del transporte ya que los tiempos de descarga también son más reducidos y las molestias ocasionadas a los vecinos son mucho menores. En este último punto es de vital importancia tener acondicionados los camiones para ello al igual que disponer de maquinaria especializada y adaptada para este uso (motores eléctricos y ruedas de goma para reducir el ruido).
- **Transporte intermodal:** aunque el transporte por carretera sigue siendo la principal vía de transporte, en Mercadona intentan diversificar los medios de transporte siempre que las infraestructuras para ello lo permitan. En

los últimos años, el uso del transporte en tren y barco se ha incrementado. Esto ha permitido a Mercadona realizar menos trayectos por carretera y hacer que el transporte en largas distancias sea más eficiente.

Imagen 7. Rutas de transporte de mercancías por tren entre los almacenes logísticos de Mercadona.



Otra de las estrategias de transporte implementadas en esta cadena es la incorporación de “mega camiones” para la distribución. Los mega camiones son vehículos de cinco ejes a los que les añade un remolque de dos ejes y que tienen una longitud total de 25,25 metros frente a los 18,75 metros máximo permitidos en otro tipo de camiones. Estos tienen una capacidad de transporte de 60 toneladas frente a las 40 de los vehículos mencionados anteriormente. Este aumento de la capacidad de transporte, la máxima permitida en España, supone una reducción del coste de transporte de mercancías, tanto materiales como humanos, ya que se transporta más en un mismo viaje. Además de reducir las emisiones de CO₂, este tipo de transporte también permite reducir la circulación de vehículos de transporte pesado por las carreteras.

Una de las pruebas en logística que está llevando a cabo Acotral junto a Mercadona, consiste en la distribución urbana con camiones propulsados por gas natural licuado. Este tipo de motores emite un 40% menos de CO₂ por litro

de combustible, reducen hasta diez veces la emisión de partículas a la atmosfera y emiten un 80% menos de óxido de nitrógeno si se compara con la normativa europea estándar Euro 5.

Otra de las pruebas que está llevando a cabo el interproveedor Acotral junto a la compañía de fabricantes de camiones Scania, es el transporte por carretera en “trenes de carretera”. Esta prueba piloto consiste en formar un tren de carretera compuesto por tres camiones equipados con la tecnología más avanzada que les permita circular de manera unida, manteniendo la distancia y la velocidad entre camiones. El principal beneficio que tiene este tipo de transporte es que permite hacer un proceso logístico más eficiente al reducirse considerablemente el consumo de combustible gracias a la conducción a velocidades más constantes y a la reducción de la resistencia aerodinámica que se obtiene gracias a la reducción de la distancia entre vehículos en la conducción. Si esta prueba piloto consigue obtener resultados positivos, con toda seguridad que Mercadona se beneficiará de estos avances tecnológicos ya que, en la actualidad, la actividad que desempeña esta compañía en Mercadona representa el 70% del total de la actividad de “Acotral España”.

5 LIDL

5.1 LIDL EN LA ACTUALIDAD

Lidl Stiftung & Co. es una cadena de supermercados alemana que tiene más de 10.000 establecimientos repartidos por 29 países en todo el mundo. Forma parte del grupo Schwarz, que es un grupo de distribución alemán propiedad privada de la familia que posee las marcas Lidl y Kaufland. Este grupo es considerado como la segunda mayor cadena de distribución minorista del mundo.

Imagen 8. Mapa de países europeos con presencia de supermercados Lidl.



Fuente: Food alimentación.com

Esta cadena de supermercados fue fundada en 1973 por Dieter Schwarz y actualmente tiene su sede en Neckarsulm (Alemania). Entró en España por primera vez en 1994 en la ciudad de Lérida y desde entonces no ha cesado su expansión por toda España. En la actualidad cuenta con 540 tiendas y 10 centros logísticos repartidos por toda la geografía española que dan trabajo a 12.500 personas de forma directa. El beneficio obtenido en 2017 por esta empresa supera los 3.300 millones de euros.

5.2 MODELO DE NEGOCIO DE LIDL

Bajo el eslogan de “Bueno, inteligente y al mejor precio “, los supermercados de la compañía Lidl se pueden clasificar bajo el modelo de “Smart-discount” o lo que es lo mismo, el descuento inteligente. Este modelo de Lidl centra su estrategia en ofrecer productos de calidad al mejor precio del mercado. Para ello desarrolla diversas estrategias que le permiten alcanzar dichos objetivos. Las estrategias utilizadas para ello son:

- Optimizar el surtido que ofrece a sus clientes mediante la eliminación de duplicidades en los productos, ofreciendo solo los productos de mayor demanda y apostar por una oferta que se compone en un 90% de productos de su marca propia.
- Realizar las compras agregadas para todo el grupo y de esta manera tener un mayor poder de negociación frente a sus proveedores y así poder obtener mejores precios de compra. De esta manera puede ofrecer a sus clientes precios muy ajustados.
- Eliminar todos aquellos costes que no añaden valor al cliente para de esta manera poder ofrecer unos precios más competitivos.
- Simplificar los procesos internos para de esta manera optimizar la cadena de valor y poder reducir los costes asociados al desempeño de la actividad diaria.
- Ofrecer productos que tienen unos niveles de calidad igual o superior que los que ofrecen las marcas de referencia.
- Desarrollar en todo el sistema logístico y de distribución unos procesos de gestión que garanticen la perfecta conservación de la mercancía desde que se recibe del proveedor hasta que llega a las tiendas para su distribución.

Además de ofrecer productos de calidad, el modelo de negocio de Lidl trata de ser sostenible y respetuoso con el medio ambiente. Es por eso que bajo el lema “Comprometidos con el mañana” tratan de que todas las actividades que realizan de forma diaria sean respetuosas con sus empleados, con el medio ambiente y

capaces de promover una alimentación saludable entre sus clientes. Para ello Lidl ha creado y puesto en marcha algunas estrategias que se pueden resumir de la siguiente forma:

- Alimentación: aumentar la oferta de productos ecológicos, apostar por productos que proceden de proveedores que practican una agricultura sostenible, adhesión a programas que garantizan una pesca sostenible, ofrecer productos saludables y adaptados a las necesidades de los clientes (sin lactosa, bajos en sal, etc.), etc.
- Personas (trabajadores): planes de conciliación de la vida laboral y familiar, descuentos corporativos en diversas empresas, encuestas anónimas sobre el clima de trabajo, plan de igualdad, programa de jóvenes talentos para recién licenciados, etc.
- Colaboradores (proveedores): planes de acción basados en la confianza y corresponsabilidad con los colaboradores para garantizar la sostenibilidad de toda la cadena de suministro, códigos de conducta con proveedores para detectar posibles incumplimientos normativos, asesoramiento jurídico a aquellos proveedores que van a internacionalizarse, etc.
- Sociedad: colaboración con “Bancos de Alimentos” y otras entidades sociales de ayuda a los más desfavorecidos, programa de intermediación laboral fomentado por “Obra social de la Caixa”, iniciativas para fomentar la alimentación saludable entre los más pequeños, etc.
- Medio ambiente: construir establecimientos eficientes respetuosos con el medio ambiente, innovación en logística para conseguir un mayor ahorro energético, diferentes iniciativas en el diseño y producción de artículos que ayuden a reducir el impacto de estos en el medio ambiente, etc.

5.3 ESTRATEGIA DE LOGÍSTICA DE LIDL

5.3.1 PROVEEDORES DE LIDL

Antes de analizar la relación de la compañía Lidl con sus proveedores, debemos de recordar que esta empresa comercializa sus productos en 30 países repartidos por todo el mundo por lo que el análisis de este TFG se va a centrar en los proveedores de España.

El principal objetivo de Lidl es ofrecer a sus clientes los productos con la mejor relación calidad-precio del mercado, y para ello los proveedores de todos sus productos juegan un papel fundamental en este sentido. Es por ello, que en esta compañía consideran que entre los proveedores y Lidl debe de establecerse una relación de confianza, transparencia y estabilidad que garantice que se alcanza el objetivo.

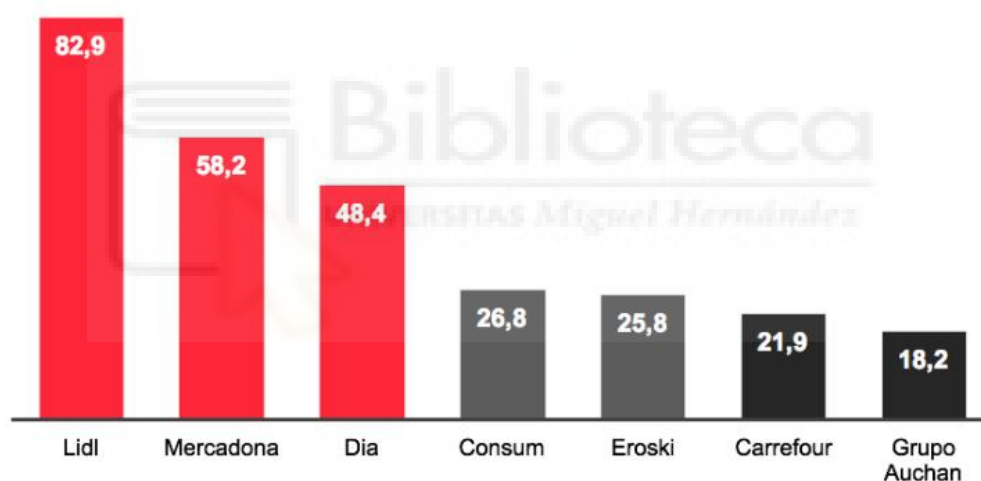
El grupo Lidl busca aprovisionarse en los mercados en los que los sectores son más competitivos y pueden encontrar mejores oportunidades de compra. En el caso de España, el sector agroalimentario es muy potente y de gran calidad. La estrategia seguida por Lidl con sus proveedores para posicionarse entre los líderes en precio, es una estrategia de compras agregadas para todo el grupo. Al juntar la demanda global de la cadena de un determinado producto en un único proveedor, la compañía Lidl consigue tener un poder de negociación mayor y una producción más eficiente. Esta reducción de los costes de producción es trasladada al precio del producto y por lo tanto al cliente.

La estrategia de comercialización de Lidl en España pasa por ofrecer una gama cada vez más amplia de productos frescos y de origen nacional. En la actualidad, Lidl trabaja con 650 proveedores españoles que suministran el 70% del surtido de productos de sus tiendas. En 2017, Lidl realizó compras a los proveedores españoles por valor de 3.200 millones de euros de los cuales 1.700 millones de euros fueron distribuidos por las más de 10.000 tiendas que tienen repartidas en 27 países europeos. Por el contrario, las importaciones de productos procedentes de otros países sumaron un total de 400 millones de euros por lo que podemos afirmar que la balanza comercial es positiva.

Es por este motivo que Lidl apoya a todos sus proveedores que van a internacionalizarse mediante un asesoramiento jurídico en el que se les informa de toda la normativa europea, información sobre los consumidores y estrategias logísticas a seguir para la internacionalización.

En Lidl también apuestan por una estrategia en la que las marcas de distribución tienen una gran presencia dentro de los lineales. Para ello aplican una política de surtido corto con un gran número de marcas blancas especializadas en determinados productos. Milbona, Cien, Lupilu, Argus, etc. son solo un ejemplo de la extensa línea de MDD que comercializa Lidl en sus tiendas por toda España.

Gráfico 13. Porcentaje de ventas de MDD sobre el total de ventas en todas las enseñas en 2017.



Fuente: EAE Business School.

Como podemos observar en el gráfico, el 82,9% del total de las ventas de Lidl provienen de las marcas de distribuidor. Es con diferencia la empresa que obtiene un mayor rendimiento dentro del mercado español con sus marcas blancas. Esto es debido como hemos explicado antes a la gran presencia que tienen sus productos en los lineales y a los niveles de calidad de estos productos que son aceptados por los clientes.

5.3.2 PROCESO PRODUCTIVO DE LIDL

Al igual que ocurre con las empresas que componen la competencia, el proceso productivo o logística interna de Lidl también está compuesto por tres fases o partes fundamentales, la recepción de la mercancía que proviene de los proveedores y su control, la preparación de los pedidos que se servirán a las tiendas para su venta y la expedición de estos pedidos que controla toda la mercancía que sale de los almacenes.

En la actualidad, Lidl cuenta con 150 plataformas logísticas repartidas por todo el mundo de las cuales 9 de estas plataformas logísticas están repartidas por toda España y 1 se encuentra en Canarias.

Imagen 9. Mapa de distribución de los centros logísticos de Lidl.



Fuente: Lidl.

Con la frase que aparece en su página web “La logística es una actividad diaria”, la cadena de supermercados Lidl redefine un nuevo concepto de centro logístico. Este nuevo enfoque que le dan a la logística tiene en cuenta aspectos

económicos, ecológicos y sociales tratando de mejorar los procesos de preparación de pedidos reduciendo la superficie en planta e integrándose en el entorno mediante la aplicación de soluciones a medida. Como ejemplo de este nuevo enfoque que Lidl da a sus almacenes, podemos encontrar el centro logístico que esta compañía tiene en Alcalá de Henares (Madrid). Está previsto que este almacén esté acabado totalmente en 2018 y que se convierta de esta manera en el almacén más avanzado tecnológicamente que posea la compañía y en un referente de sostenibilidad. En la actualidad, este almacén cuenta con las certificaciones medioambientales BREEAM y VERDE, reconocidas a nivel mundial. Algunas de las medidas que ponen en marcha en este centro logístico son:

- Uso de gases refrigerantes de última generación que permite alcanzar y mantener las distintas temperaturas necesarias en cada sección con un menor consumo energético.
- Utilización en la construcción de los almacenes de materiales con una mayor capacidad de aislamiento para facilitar el poder mantener la temperatura interior con un menor consumo energético.
- Instalación de sistemas de autorregulación para asegurar que la temperatura y humedad se mantienen en condiciones óptimas.
- Utilización de sistemas de iluminación a base de tecnología LED de bajo consumo.
- Instalación en la cubierta de la plataforma de más de 3.300 paneles solares fotovoltaicos que son capaces de producir el 20% del total de la energía que se consume durante todo un año.

Además de la sostenibilidad en el diseño de su centro logístico, la plataforma de Alcalá de Henares también destaca por la sostenibilidad en los procesos. En este sentido, esta plataforma cuenta con el certificado “Residuo Cero” de AENOR que certifica que el 100% de los residuos que se genera en estas instalaciones son reciclados para volver a ser utilizados como nuevos recursos o como materias primas.

Por lo que respecta a la actividad que llevan a cabo dentro de sus almacenes, la cadena Lidl da pocas explicaciones sobre como desarrollan la preparación de pedidos para ser distribuidos a sus tiendas. Lo único que explica Lidl en

su página web es que este centro será el más avanzado tecnológicamente de toda Europa. Para saber más sobre este tema tenemos que dirigirnos a los fabricantes y proveedores de la tecnología que Lidl implanta en el interior de sus almacenes.

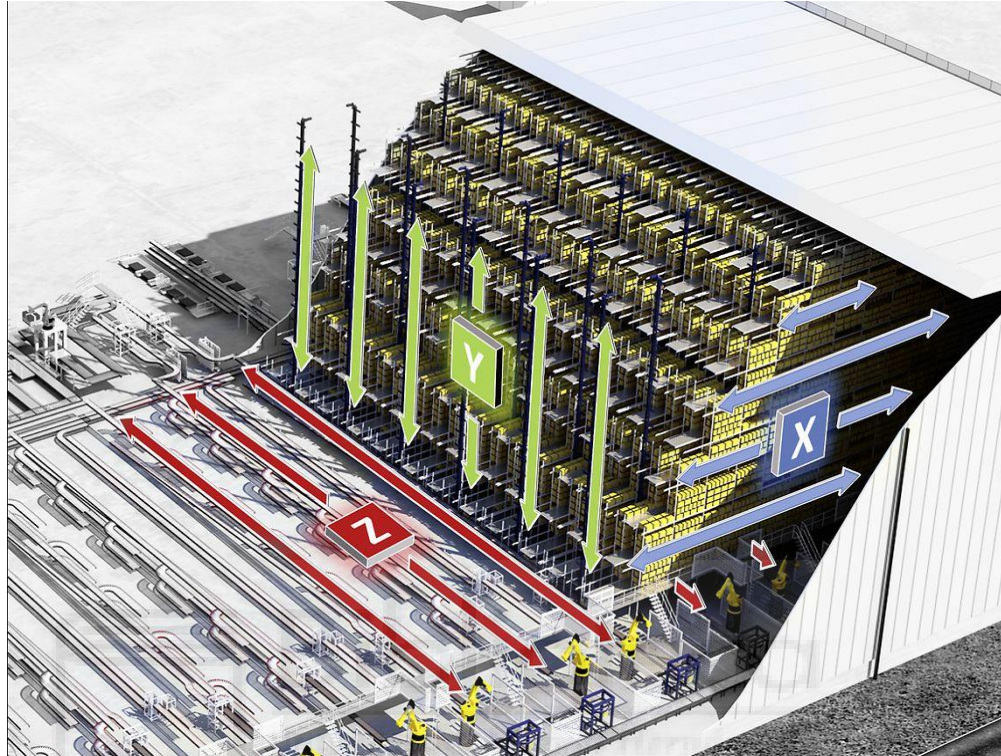
La empresa “TEGINSER” es la encargada de desarrollar todo lo relativo a las obras de construcción del centro logístico de Alcalá de Henares. Esta empresa forma parte del “Grupo Perteo” que es una organización que se dedica al sector de la construcción tanto en España como en Latinoamérica. Según nos indica desde su página web, el presupuesto para la construcción de la plataforma de Lidl en Madrid superará los 4 millones de euros. La plataforma tendrá una superficie total de más de 60.000 metros cuadrados y contará con un Silo Autoportante cuya cumbrera es de 43 metros de altura y con una entreplanta para la preparación de picking además de edificaciones accesorias en los laterales, un taller mecánico y una sala de carga de baterías. Este nuevo silo automatizado tendrá una capacidad de almacenamiento de más de 70.000 palets. La información que nos proporcionan sobre la altura del silo y la construcción de una entreplanta nos sirve para deducir que el almacén contará con máquinas automáticas que trabajan en altura ya que si la preparación fuese tradicional esta se tendría que hacer en planta.

Con respecto al grado de automatización que Lidl implanta en sus almacenes, la compañía alemana “SCHÄFER” es la encargada de suministrar todo tipo de sistemas de automatización en la preparación de pedidos para los centros logísticos de Lidl. En el centro logístico de Alcalá de Henares, la compañía Lidl tiene instalado dos productos de la empresa Schäfer, uno de ellos es “3D Matrix” y el otro es “Schäfer Case Picking (SCP)”:

- 3D Matrix es un sistema patentado que trata de eliminar los cuellos de botella que se producen con la entrada y salida de la mercancía de los almacenes y que ralentizan la producción en los almacenes dinámicos que trabajan con cajas, bandejas, contenedores o palets. Este sistema permite que todos los movimientos que ejecutan los medios de transportes que se encuentran dentro de la zona de almacenamiento

se pueden ejecutar en las tres direcciones (X, Y, Z) de forma separada y coherente entre sí, pudiéndose ejecutar de forma paralela.

Imagen 10. Sistema 3D Matrix de Schäfer.



Fuente: SCHÄEFER.

- Schaefer Case Picking (SCP) es un sistema modular, integral y escalable que se utiliza para la preparación automática de palets multireferencia. Las funciones que realiza este sistema van desde la alimentación automática desde el almacén de stock, la despaletización automática de los palets de fabricante en distintas capas, el almacenamiento automático de las bandejas con los productos, la preparación de pedidos automatizada y secuenciación de los productos individuales y la paletización automática con robot de paletización (multireferencia).

Imagen 11. Máquina con sistema “Schäfer Case Picking” paletizando.



Fuente: SCHÄEFER.

Con toda esta información procedente de los proveedores en la construcción de la plataforma logística y de la tecnología implantada dentro de este almacén, podemos afirmar que la cadena de supermercados Lidl trata de optimizar sus procesos en la preparación de pedidos mediante sistemas tecnológicos de última generación para así asegurar una producción estable y minimizar el coste unitario de los palets enviados a las tiendas.

5.3.3 DISTRIBUCIÓN DE LIDL

Como ya hemos podido comprobar en apartados anteriores, la preocupación de la cadena de supermercados Lidl en reducir el impacto medioambiental es uno de los objetivos prioritarios en el desarrollo de su actividad. Este objetivo se traslada también a la parte de distribución de esta cadena ya que el transporte de mercancías es una de las actividades que mayor impacto medioambiental tiene dentro de la cadena de distribución. Para ello, reducir el consumo de

combustibles fósiles y la emisión a la atmósfera de CO₂ son los objetivos principales que se plantean desde esta compañía.

Para conseguir reducir el impacto medioambiental, en Lidl desarrollan distintas actividades con las que consiguen mejorar la eficiencia en el transporte. Algunas de estas medidas van encaminadas a evitar el transporte de vehículos vacíos, optimizar el llenado de los camiones o reducir las distancias recorridas por carretera. Pero sin duda, las medidas por las que apuestan desde Lidl con más fuerza son:

- Transporte intermodal: mediante esta estrategia se trata de combinar los medios de transporte terrestre, ferroviario y marítimo, aprovechando las ventajas de cada modalidad. Un claro ejemplo de esta combinación de medios es el almacén logístico de Madrid, que en la distribución de mercancías para estos almacenes se utiliza tanto el transporte por carretera como el transporte en tren.
- Camiones a gas: este tipo de camiones utiliza como combustible gas licuado, que emiten entre un 10% y un 25% menos de CO₂ a la atmósfera que otros combustibles y además reduce en un 50% la contaminación acústica durante el transporte si lo comparamos con los vehículos de igual tamaño que utilizan gasoil.

En lo que se refiere a la parcela de I+D en el transporte de mercancías, desde Lidl se está apostando por la investigación y la innovación de nuevos vehículos que ayuden a hacer más eficiente la distribución de mercancías y a seguir reduciendo el impacto medioambiental. Como prueba de ello, en 2018 se llevará a cabo una prueba piloto junto a la compañía Einride para probar el último prototipo de camión eléctrico autopropulsado de esta compañía. Este tipo de vehículo, además de ser eléctrico se caracteriza por no tener cabina de conductor ya que es controlado de forma remota. Aunque la autonomía es de sólo 200 kilómetros, la compañía Lidl va a probar esta nueva flota de vehículos

en la región sueca de Halmstad para valorar la reducción de costes que pueden aportar estos nuevos vehículos.

Imagen 12. Prototipo eléctrico T-Pod para la distribución de Lidl.



Fuente: Urbantecno.

6 MERCADONA VS LIDL

Para poder encontrar similitudes en los factores de éxito de logística de ambas empresas, debemos hacer una comparación de los aspectos más destacables de las dos empresas. Cabe recordar que mientras que Mercadona tiene un desarrollo muy extenso dentro del mercado español (1.627 tiendas), Lidl es una cadena de mayor tamaño, ya que cuenta con más de 10.000 tiendas repartidas por todo el mundo. Esta diferencia de tamaño entre ambas empresas puede provocar diferencias insalvables en la forma de abordar la logística.

6.1 MODELO DE NEGOCIO MERCADONA VS LIDL

Aunque sean empresas muy distintas, se puede observar en ambas una fuerte orientación hacia el cliente. Ofrecer la máxima calidad posible a sus clientes al menor precio de mercado, parece ser la estrategia por la que apuestan estas dos empresas. Para ello, las dos empresas utilizan estrategias muy parecidas de control de procesos internos que eviten costes innecesarios de los productos. La relación que establecen ambas empresas con sus proveedores también parece ser un punto que tienen en común como podremos analizar más adelante.

Además, las dos empresas tratan de satisfacer de la mejor manera posible a los grupos de interés con los que se relacionan. Desde los trabajadores de las empresas hasta los proveedores o la sociedad con la que conviven, parecen ser importantes en los modelos de negocio de estas dos compañías y diseñan estrategias y planes de acción para que exista un vínculo estable lo más satisfactorio posible.

La sostenibilidad y la innovación parecen ser también algunos de los pilares en los que basar sus modelos de negocio estas dos empresas. Ambas tratan de optimizar los distintos eslabones de sus respectivas cadenas de valor mediante innovación a la vez que tratan de que el impacto en el medio ambiente pase desapercibido. Ejemplos de ello son la construcción de tiendas eficientes que

ahorran energía por parte de ambas compañías o la colaboración con distintas entidades de ayuda a grupos de personas desfavorecidas.

A pesar de todos estos aspectos comunes que hemos apreciado en líneas generales, no podemos pasar por alto las diferencias que se pueden apreciar en los distintos modelos de negocio.

Mientras que la compañía Lidl utiliza el modelo tradicional para medir los resultados obtenidos por la empresa, en Mercadona han creado una teoría llamada “De contrastación” cuya base se centra en medir los esfuerzos realizados para conseguir los objetivos. Esta teoría se aleja del análisis clásico que realizan todas las empresas del sector y se centra en algo menos intangible como es el esfuerzo realizado para cumplir los métodos establecidos y así satisfacer a los grupos de interés, por lo que podemos considerarla como una herramienta que se centra más en los objetivos a largo plazo que en los de corto plazo.

Otra de las diferencias importantes que se pueden apreciar, es el modelo de innovación transversal que desarrolla Mercadona para el lanzamiento de nuevos productos. Mediante este sistema de innovación, en Mercadona tratan de adelantarse a los cambios que se producen en un mercado dinámico en el que los gustos de los consumidores van evolucionando con el tiempo. Para ello cuentan con diversos centros de coinnovación y tiendas laboratorios en los que prueban la aceptación de productos por los clientes antes de lanzarlos a gran escala para garantizar así una tasa de éxito por encima de la media del sector. Sin embargo, desde la cadena de supermercados Lidl no se tiene constancia de que en España desarrollen este tipo de estrategia ya que muchos de sus productos proceden de otros países.

En lo que a crecimiento sostenible se refiere, a pesar de que en ambas empresas desarrollan actividades muy parecidas, podemos apreciar diferencias sobre todo en las políticas desarrolladas con el colectivo de trabajadores. Desde Mercadona llevan a cabo una medida que destaca por encima de todas las empresas del sector, incluida la cadena de distribución Lidl. La política retributiva en Mercadona garantiza a sus trabajadores puestos fijos desde el primer día de su incorporación con sueldos que están por encima de la media de las demás

empresas del sector. Por su parte, la cadena Lidl destaca sobre Mercadona porque esta ofrece descuentos corporativos a sus trabajadores en diferentes empresas y realiza encuestas anónimas entre sus trabajadores para contrastar el clima de trabajo en los diferentes centros. También destacar que mientras que Lidl dispone de un programa para jóvenes talentos para recién licenciados, en Mercadona apuestan por la promoción interna siempre que sea posible, ya que también contrata personal cualificado externo a la empresa.

La política comercial seguida por estas empresas parece ser una de las diferencias más notables. Mientras que desde Lidl se sigue una política comercial de promociones como reclamo para sus clientes, desde Mercadona es todo lo contrario. En Mercadona no utilizan promociones ni publicidad para conseguir aumentar su cuota de mercado. Se basan en su estrategia de “Siempre Precios Bajos” y en la publicidad “boca-oreja” (de persona a persona) para conseguir ganar clientes año tras año.

Otra de las diferencias en lo que a política comercial se refiere es la oferta de productos ecológicos que podemos encontrar en la cadena Lidl. Desde esta cadena se ofrece al mercado una serie de productos de los que se garantiza provienen de agriculturas sostenibles y que están enfocadas a personas concienciadas con la salud y el respeto al medio ambiente. En Mercadona no podemos encontrar esta estrategia que trata de aglutinar al sector con más conciencia social.

6.2 PROVEEDORES MERCADONA VS LIDL

Por lo que respecta a las estrategias que siguen estas dos empresas con respecto a sus proveedores, debemos de decir que ambas tienen políticas parecidas en este aspecto. La relación que se establece entre empresa y proveedores se debe de fundamentar en la confianza, transparencia y relaciones a largo plazo que garanticen la estabilidad de proveedores y aseguren el control de la calidad por parte de la empresa distribuidora.

Tanto Mercadona como Lidl, en lo que a productos “frescos” se refiere, apuestan por ofrecer la máxima calidad al menor precio posible y para ello se sirven de una estrategia de proximidad con los proveedores, para asegurar que los productos ofrecidos al mercado cuentan con la máxima frescura. En el caso de los proveedores de productos que no son “frescos”, en Mercadona siguen apostando por las empresas españolas para comprar sus productos mientras que la cadena Lidl introduce en sus lineales productos de proveedores que no son españoles y que puede ser más rentable su compra en otros países de Europa. Como se dijo con anterioridad, Lidl exporta de España fruta y verdura al resto de sus tiendas repartidas por Europa y lo mismo hace con los productos de fuera de España que son más rentables que en nuestro país.

La estrategia de comercialización de las dos enseñas se basa en disponer de una amplia gama de productos de sus marcas blancas y ofrecer en sus lineales un surtido corto en los que la presencia de estos productos sea más que notable. De hecho, ambas marcas destacan porque la mayoría de las ventas que realizan en sus supermercados proceden de las MDD. Potenciar la venta de productos de los proveedores que fabrican marcas blancas les ayuda a tener un mayor poder de negociación con estos proveedores y así poder disponer de productos competitivos en el mercado.

A pesar de todos estos aspectos parecidos que tienen las dos empresas analizadas, podemos encontrar ciertas diferencias entre ellas. Una de las primeras diferencias que salta a la vista es que en Mercadona diferencian de forma expresa a los proveedores de marcas conocidas de los proveedores de sus marcas blancas a los que llaman interproveedores. La relación establecida entre Mercadona y sus interproveedores es más intensa que la establecida con los proveedores ya que para llegar a ser interproveedor, las empresas deben de compartir valores fundamentales y “forma de hacer” las cosas. Desde la cadena Lidl no hacen esta distinción, aunque como es de esperar, el trato que Lidl tenga con los proveedores de sus marcas blancas será en cierto modo diferente al de las primeras marcas.

Sin lugar a dudas, la diferencia más grande que podemos observar en este apartado es la estrategia seguida por las empresas con respecto al porcentaje de proveedores españoles con los que trabaja cada una de ellas. Mientras que

Mercadona trabaja casi con el 100% de proveedores españoles, en Lidl, el porcentaje de proveedores españoles que suministra a sus tiendas se sitúa en el 70%. La mayor parte de productos frescos que se venden en Lidl son de procedencia española pero no ocurre lo mismo con los productos secos, ya que la mayoría de estos son producidos en otros países europeos donde las condiciones son más favorables para la fabricación. Ejemplo de ello es la marca blanca W5 de productos de limpieza cuyo fabricante es la alemana Helkel o ciertos productos de cosmética de la marca “Cien” cuyo fabricante es Win Cosmetic.

Otra de las diferencias que podemos observar es la apuesta que desde Mercadona se hace por una cadena agroalimentaria sostenible. En concreto el proyecto se denomina “Caspopdona” y trata de aglutinar ciertos sectores estratégicos como es la agricultura, ganadería y pesca para que las condiciones de estos sectores sean más favorables. Mediante la seguridad y la especialización de estos sectores, Mercadona trata de incrementar la productividad de estos proveedores para así mejorar sus condiciones de vida.

Por su parte, la compañía Lidl, utiliza una estrategia de compras agregadas con los proveedores agricultores españoles. Esta estrategia permite dar estabilidad a sus proveedores ya que tienen garantizada la salida de sus productos por todo el mundo. Además, desde Lidl ofrecen asesoramiento jurídico a los proveedores que van a internacionalizar sus productos para así cumplir las normativas de los distintos países. Esta medida no es comparable de momento con Mercadona ya que esta compañía solo posee tiendas en España y su proyecto de internacionalización acaba de comenzar con unas pocas tiendas en Portugal.

6.3 PROCESO PRODUCTIVO MERCADONA VS LIDL

No es fácil poder comparar la logística interna de estas dos cadenas de supermercados. Mientras que en Mercadona podemos encontrar sin dificultad información detallada de las actividades que desarrollan en sus almacenes, la

compañía Lidl ofrece muy poca información sobre cómo desarrollan esta parte de la cadena de suministro. Aun así, es posible vislumbrar cómo es la organización que llevan a cabo en sus plataformas y qué tecnología utilizan gracias a los proveedores de sistemas para la logística.

Tanto Mercadona como Lidl apuestan por una logística interna innovadora en lo que a procesos se refiere. Ambas empresas apuestan por automatizar el proceso de preparación de pedidos desde la recepción de la mercancía procedente de los proveedores hasta la expedición de la misma rumbo a los centros de distribución. El sistema utilizado para almacenar la mercancía que luego se servirá a las tiendas en cajas es mediante bandejas que portan las unidades, luego estas bandejas se almacenarán en altura para ocupar una menor cantidad de metros cuadrados y así optimizar el espacio de las plataformas. En lo que respecta a la preparación de pedidos, aunque cada empresa utilice distinta tecnología, el sistema de preparación de pedidos es mediante robots que paletizan los contenedores multireferencia. La presencia de trabajadores se limita al mantenimiento del sistema y al control de las máquinas. Este tipo de sistema de trabajo les permite poder desarrollar políticas de igualdad laboral y salarial entre hombres y mujeres a la vez que optimizan los procesos y ahorran en costes.

Aunque tengan el mismo objetivo de modernizar sus centros logísticos, podemos encontrar alguna diferencia a la hora de construir los centros. En el caso de la cadena Lidl, la optimización la llevan también al diseño de sus plataformas logísticas mediante la construcción de almacenes sostenibles. Estos almacenes están equipados de los sistemas más avanzados de ahorro energético que se encuentran en el mercado. Muestra de ello son los certificados BREEAM y VERDE reconocidos a nivel mundial con los que cuenta Lidl además de poseer también el certificado "Residuo Cero". De esta manera, además de contribuir a no contaminar el medio ambiente y ser socialmente más atractivos, pueden obtener ahorros de energía que hagan que se reduzcan sus costes productivos. En Mercadona, la eficiencia energética está implantada sobre todo en sus tiendas con numerosas medidas que podemos encontrar, pero en lo que a logística se refiere, este apartado no parece contar con mucha relevancia. Esto

puede ser debido a que la gran mayoría de consumo energético a nivel global, se realice en las tiendas y no en las plataformas logísticas.

Aunque no afecta directamente al desarrollo de las actividades que se realizan dentro de los centros logísticos, una de las diferencias que apreciamos entre ambas empresas sería la posibilidad de utilizar los kilitros como unidad de medida para tener información de la cantidad de mercancía que mueven los almacenes. Aunque la unidad inventada por Mercadona es utilizada sobre todo para medir las ventas que se han realizado sin tener en cuenta el factor del precio de los productos, esta unidad de medida también puede ser utilizada por los almacenes para medir la mercancía servida. Aunque puede ser útil esta unidad, no debemos de olvidar que la mejor forma de relacionar el volumen servido con los medios de transportes necesarios para transportar la mercancía es a través de la unidad de metro cúbico, ya que cada litro o cada kilo de producto distinto puede tener distintos volúmenes.

A diferencia de Lidl, en Mercadona están apostando cada vez más fuerte por la compra on-line, ya que según los datos de Kantar Worldpanel³ incluidos en este TFG, este canal aumenta año tras año. Es por este motivo que la construcción de un almacén en Vara de Quart (Valencia) para dar servicio exclusivamente a la venta por internet, nos sirve como muestra de la preocupación que desde Mercadona tienen con la evolución de las ventas en este canal. Se espera que en 2018 este almacén empiece a trabajar en pruebas en la ciudad de Valencia. De momento no es conocido cómo será el funcionamiento interno de este almacén porque la organización de los productos y las tareas a desarrollar serán totalmente diferentes a la de los almacenes logísticos tradicionales, ya que el servicio a casa es muy diferente al servicio que se da para suministrar a las tiendas. Conociendo el nivel de innovación de sus almacenes “Siglo XXI” seguro que el almacén “Colmena” contará con tecnologías de última generación.

³ Kantar Worldpanel es una consultora experta en investigación de mercados y sirve como fuente oficial del panel de consumo alimentario de los hogares perteneciente al ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente.

6.4 DISTRIBUCIÓN MERCADONA VS LIDL

En líneas generales podemos afirmar que las estrategias de distribución utilizadas por estas dos compañías tienen bastantes aspectos en común. Como he mencionado en el apartado de proveedores, la estrategia de proximidad seguida en ambas empresas para poder ofrecer un producto de calidad, hace que el transporte por carretera sea el medio de transporte que más transcendencia tiene dentro del apartado de distribución. Aprovechar los trayectos de ida y vuelta de los vehículos para transportar mercancía tanto desde los proveedores, almacenes o tiendas, es una de las estrategias que tienen en común las dos cadenas. La otra estrategia que también podemos destacar que tienen en común es la optimización en el llenado de los camiones. Utilizar al máximo la capacidad de los vehículos para transportar el mayor número de productos posibles, se vuelve una de las tareas de mayor preocupación en estas empresas. En este sentido, Mercadona utiliza los “mega camiones”, que le permiten trasladar una mayor cantidad de productos en un mismo viaje optimizando así aún más si cabe el transporte. Por lo que respecta a la cadena de distribución Lidl, no está claro que utilicen esta medida.

La utilización del transporte intermodal para el recorrido de largas distancias es otra de las estrategias que utilizan ambas empresas. Transportar mercancías en tren, barco o avión siempre que las condiciones así lo permitan, es otra de las actividades que permiten optimizar el transporte. Esta modalidad de transporte es utilizada sobre todo para trasladar mercancía desde algunos proveedores hasta los almacenes logísticos de distribución o para el traspaso de mercancía entre almacenes. Cuando la estrategia de proximidad no puede ser llevada a cabo debido a que el tipo de producto comercializado es complejo o que la marca del producto tiene un posicionamiento fuerte que hace que ese producto sea insustituible en los lineales, este tipo de transporte es una opción interesante para optimizar su transporte.

La preocupación por la responsabilidad social y el respeto al medio ambiente es otro de los pilares que tratan de mantener estas dos empresas. Desde la cadena de supermercados Lidl tratan de destacar esta política de cara al público sobre

las demás. La utilización de vehículos eléctricos o hidrocarburos menos contaminantes que los actuales, es una estrategia que no dejan de lado ninguna de las dos empresas. Eso sí, este apartado queda dentro de la parcela de I+D de las dos compañías y queda lejos de ser una realidad visible en las carreteras españolas.

6.5 ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO MERCADONA VS LIDL.

Aunque no podemos observar de una manera clara la incidencia que puede tener la cadena de distribución en las cuentas anuales, debemos de recordar que el tipo de gestión que se haga sobre esta parte de las empresas distribuidoras tiene un fuerte impacto en los resultados del ejercicio, ya sea para bien o para mal. Es por eso que el análisis y comparativa de los resultados mediante los ratios económicos, nos puede arrojar luz sobre si la estrategia seguida por las empresas en su parte logística es adecuada o no, entre otras muchas cosas que por su puesto influyen también en los resultados. A pesar que el análisis financiero y económico puede ser muy extenso ya que recoge numerosos aspectos, en el presente trabajo quiero recoger solamente aquellos ratios más significativos de las empresas. Además, quiero destacar también que la comparación de los ratios de las empresas con el sector es fundamental para poder tener una idea aproximada de cuál es la posición de la empresa dentro de la industria. En este caso nos centraremos únicamente en la comparativa entre empresas ya que la obtención de datos económicos del sector ha resultado infructuosa. También destacar para el análisis el tamaño de las empresas, mientras que Lidl cuenta en España con 540 tiendas, la compañía Mercadona tiene en nuestro país más de 1.600 tiendas. Esto se refleja en la cifra de negocios, mientras para Mercadona está en torno a 20 millones, la cifra de negocios de Lidl España está en torno a 3 millones.

En este apartado me voy a centrar en el análisis económico de tres grandes bloques; la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad de las empresas.

La primera magnitud que tenemos para reflejar la liquidez de las empresas es conocer su capital corriente. El capital corriente se obtiene mediante la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes.

Tabla 3. Comparativa de capital corriente entre Mercadona y Lidl.

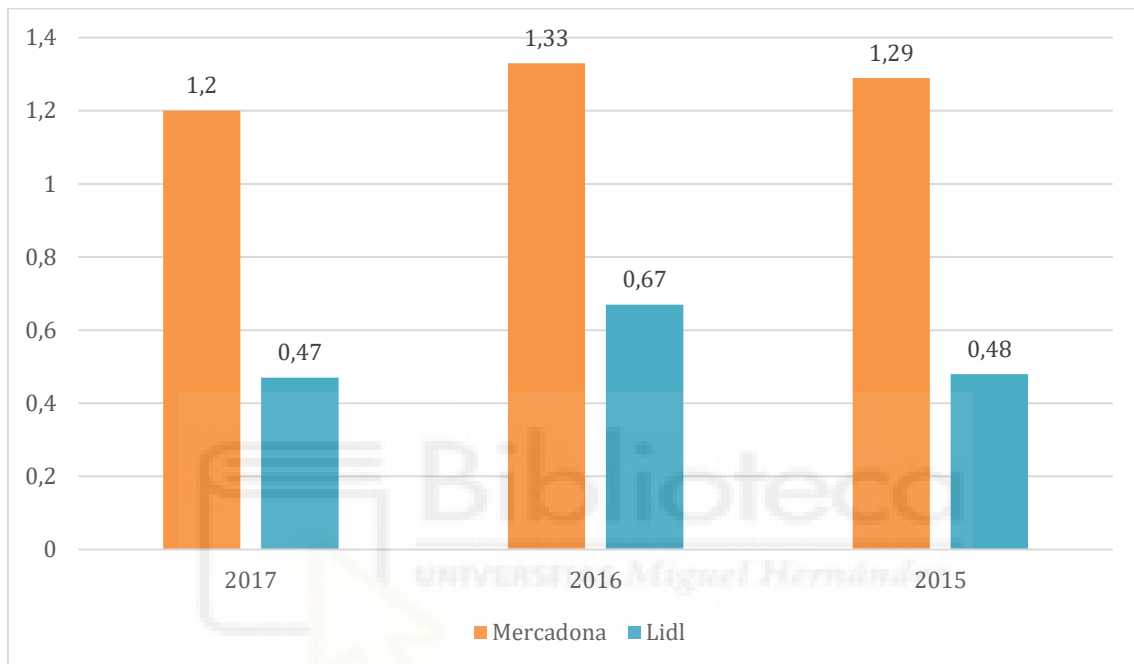
| | 2017 | 2016 | 2015 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|
| MERCADONA | 677.793 | 1.057.866 | 923.745 |
| LIDL | -373.425 | -182.080 | -330.620 |

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

El capital corriente óptimo de cada empresa depende del volumen de cada una de ellas, por lo que no podemos hacer una comparativa directa entre ellas. Como norma general para todas las empresas, se entiende que el capital adecuado debería estar compuesto por el doble de activo corriente al de pasivo corriente, dependiendo también del sector de las empresas. Está claro que este caso no se da en ninguna de las dos empresas, pero en el caso de Lidl puede ser peligroso trabajar con indicadores de capital corriente negativos ya que esta partida refleja el fondo de maniobra que tiene la empresa para reaccionar ante imprevistos.

Para poder hacer una comparativa entre las dos empresas de la liquidez de cada una de ellas, debemos de centrarnos en el ratio de liquidez. Este ratio se define como el cociente entre activo corriente y pasivo corriente (sin incluir los activos y pasivos mantenidos para la venta).

Gráfico 14. Ratios de liquidez de Mercadona y Lidl.

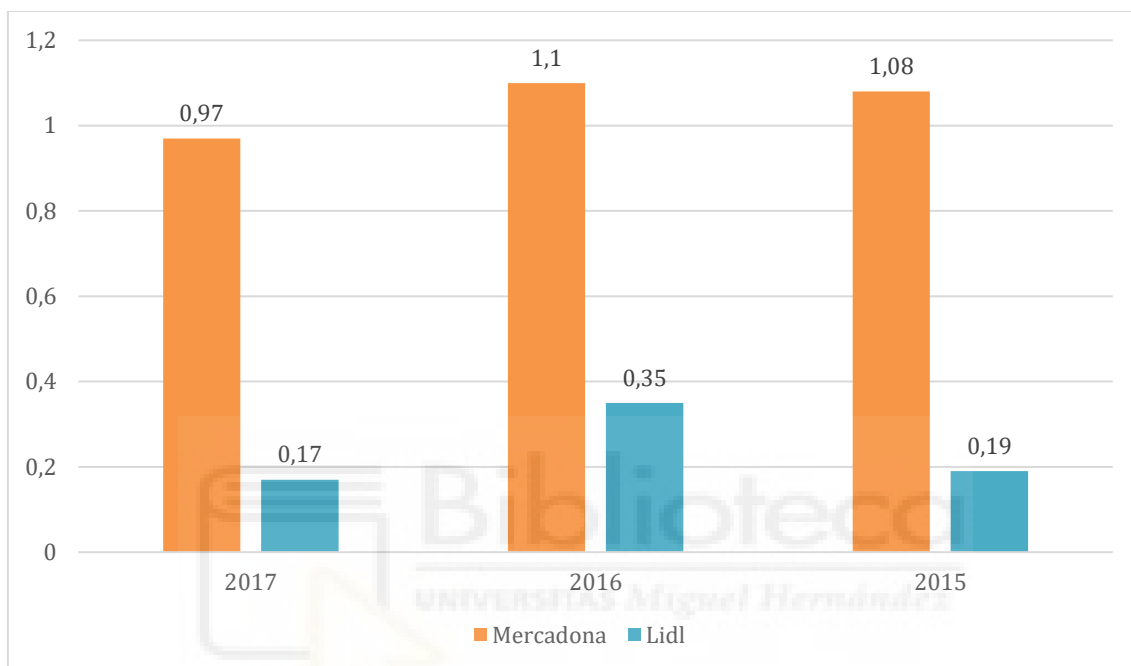


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Al igual que ocurría con el capital corriente, el ratio de liquidez depende del volumen de las empresas. Se considera que una empresa tiene un ratio de liquidez normal cuando este se sitúa entre 1,2 y 1,4. En el caso de Mercadona este ratio se mantiene dentro del rango óptimo pero la empresa Lidl nos confirma con este ratio que su liquidez está muy por debajo de lo recomendable.

Mediante la prueba ácida, podemos obtener información sobre el grado de cobertura que tiene la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo con los recursos líquidos disponibles. Este ratio se define como el cociente entre activo corriente (sin contar las existencias ni los activos mantenidos para la venta) y pasivo corriente.

Gráfico 15. Prueba ácida de Mercadona y Lidl.

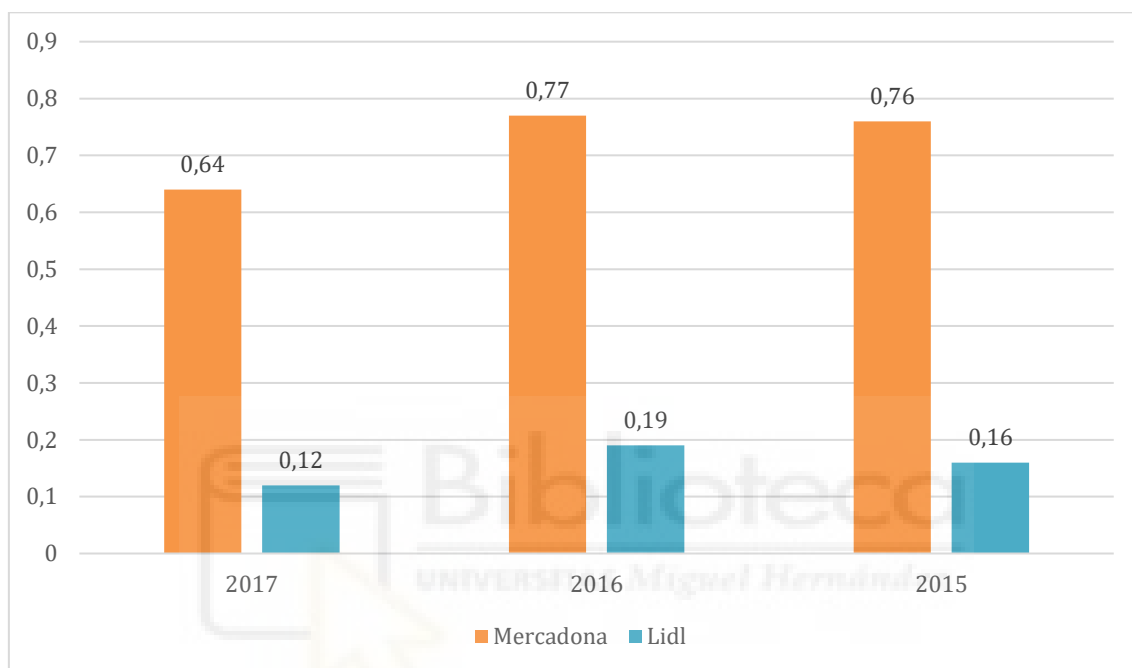


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Se considera que las empresas no tienen problemas para hacer frente a sus compromisos a corto plazo cuando este indicador se sitúa entre 0,7 y 0,9. En el caso de Mercadona no tienen problemas para pagar sus deudas a corto plazo ya que su indicador se sitúa por encima de la unidad, pero en el caso de Lidl, su indicador está entorno al 0,2, lo que confirma que no tienen mucho margen de maniobra ante imprevistos.

El ratio de tesorería es otro indicador de la liquidez de las empresas. Este ratio mide la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a los pagos a corto plazo con el efectivo disponible y los activos realizables. El indicador se define como la suma de efectivo más los activos realizables entre el pasivo corriente.

Gráfico 16. Ratios de tesorería de Mercadona y Lidl.

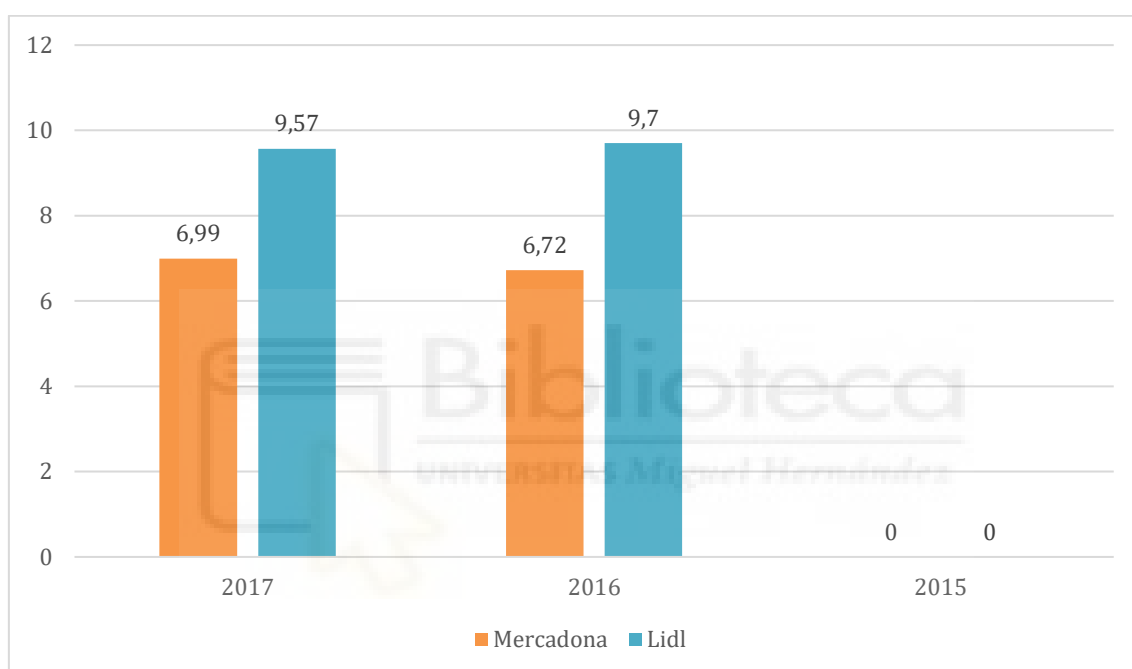


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

La mayoría de los expertos considera que ratios de tesorería en torno a la unidad son los ideales ya que indicaría que con los recursos disponibles líquidos y los realizables podríamos pagar todas las obligaciones del corto plazo. En este caso, ambas empresas están por debajo de la unidad, si bien es destacable que mientras Mercadona está próxima a la unidad, la compañía Lidl se sitúa muy por debajo. Esta situación puede llevar a la compañía Lidl a tener costes adicionales para poder pagar sus deudas inferiores al año. En cambio, la compañía Mercadona se sitúa en valores próximos a 1 que puede ser debido a que buscan una posición en la que no pierdan rentabilidad ya que un exceso de liquidez es indicador de que tenemos recursos improductivos.

Uno de los ratios que puede interesarnos debido a que está muy relacionado con la cadena de distribución es el ratio de rotación de proveedores. El ratio refleja el número de veces que se genera deuda comercial contra proveedores y se paga en un periodo determinado. Este ratio viene definido por el cociente entre compras (consumo + Sf existencias - Si existencias) y el saldo medio de proveedores.

Gráfico 17. Ratios de rotación de proveedores de Mercadona y Lidl.

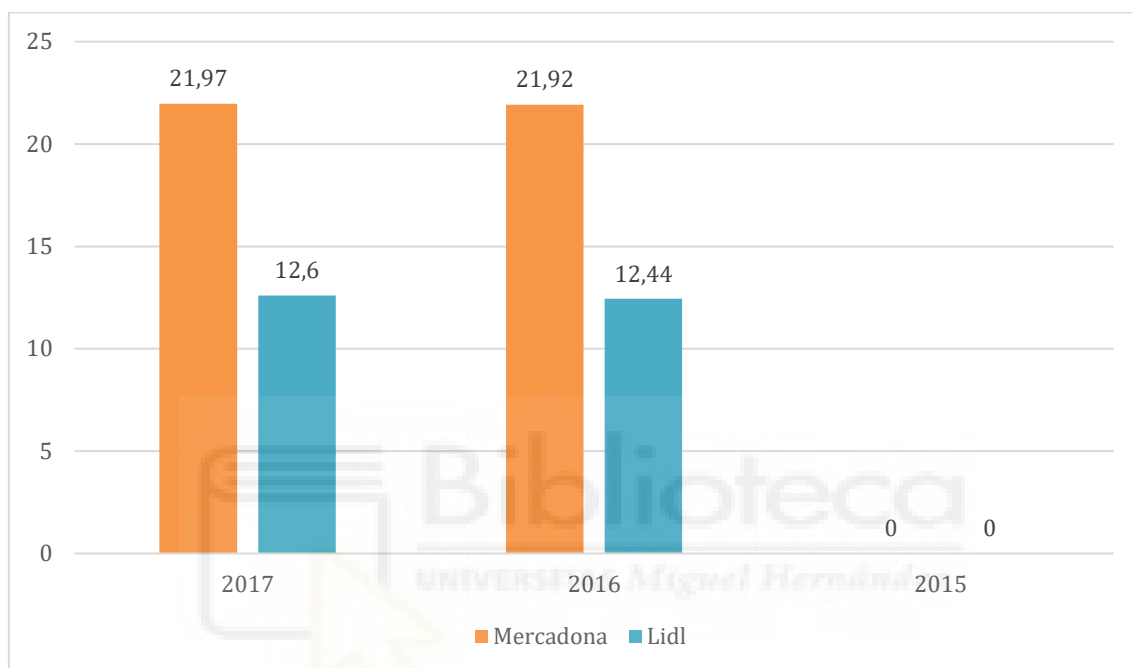


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

No existe un número determinado ideal para este ratio ya que esto dependerá del tamaño de la empresa y del sector en el que se mueva, aunque podemos afirmar que cuanto mayor sea el número de veces que se genera deuda a proveedores y se paga, mejor. En este caso la compañía Lidl tiene un ratio mejor que Mercadona. Esto puede ser debido a que los pedidos realizados a sus proveedores son más pequeños y por eso hay un mayor número de veces en las que realizan pedidos.

Otro ratio interesante de analizar en este sentido es el ratio de rotación comercial. El ratio de giro de mercaderías mide la frecuencia con la que se vacían los almacenes y estas mercaderías se venden. El ratio se obtiene mediante el cociente entre consumo del periodo y las existencias medias.

Gráfico 18. Ratios de rotación comercial de Mercadona y Lidl.

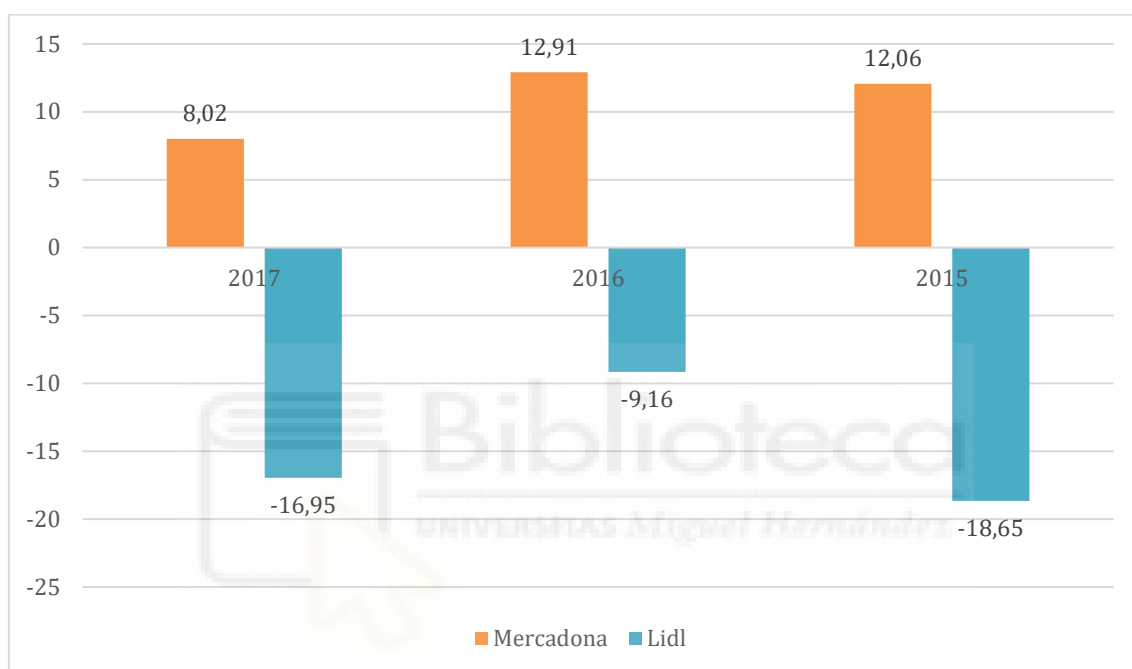


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

En este aspecto, el ratio de Mercadona refleja que su stock se renueva con más frecuencia que el de Lidl. Como norma general, un número elevado en este ratio es considerado como un buen indicador ya que las existencias no permanecen mucho tiempo dentro de las instalaciones ya que se renuevan de forma más constante. Esto nos indica que el periodo comprendido entre que la mercancía es comprada al proveedor y es vendida no pasa mucho tiempo, lo cual es indicador de que sus productos pueden ser más frescos. También es un indicador de que la empresa quizá está utilizando una política de just-in-time para la gestión de sus almacenes.

El indicador de equilibrio financiero nos indica si las fuentes financieras se ajustan a las inversiones, es decir, si la financiación externa está repartida en una proporción correcta entre el largo y el corto plazo. El indicador se obtiene mediante el cociente de capital corriente (activo corriente menos pasivo corriente) y activo.

Gráfico19. Ratios de equilibrio financiero de Mercadona y Lidl.



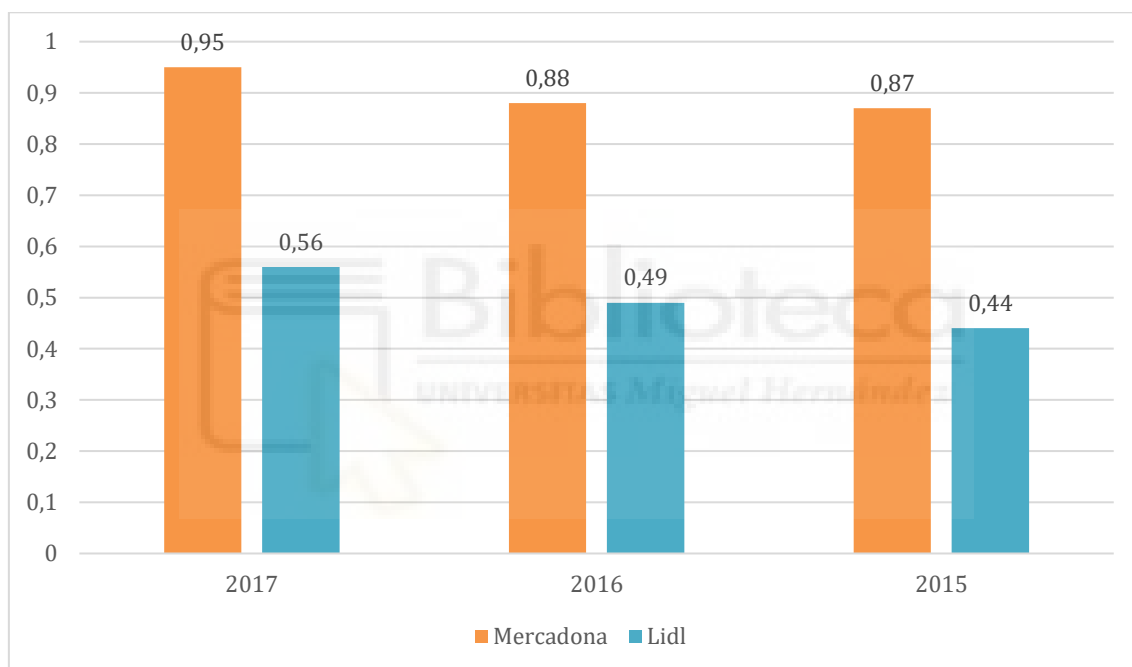
Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Los valores óptimos establecidos para este ratio sitúan al indicar entre el 5% y el 15%. En el caso de Mercadona, este ratio se encuentra en su nivel más adecuado. En el caso de Lidl, los valores que toma el ratio son negativos debido a que el capital corriente es también negativo. Esto viene a indicar que mientras Mercadona tiene una estructura financiera adecuada y financia su inmovilizado con recursos propios o ajenos a largo plazo, en la compañía Lidl, parte de su inmovilizado está siendo financiado por pasivos corrientes a corto plazo. Esta situación debería de ser preocupante para la compañía y valorar un posible cambio en su estructura financiera.

Para analizar la solvencia de las empresas existen varios ratios que son interesantes, pero en esta ocasión me centraré solamente en los ratios de capitalización total, ratio de endeudamiento, autonomía financiera y ratio de solvencia a largo plazo.

El ratio de capitalización total nos informa de la relevancia de las reservas con respecto al patrimonio neto total. Este ratio se define como el cociente del total de las reservas entre el patrimonio neto.

Gráfico 20. Ratios de capitalización total de Mercadona y Lidl.

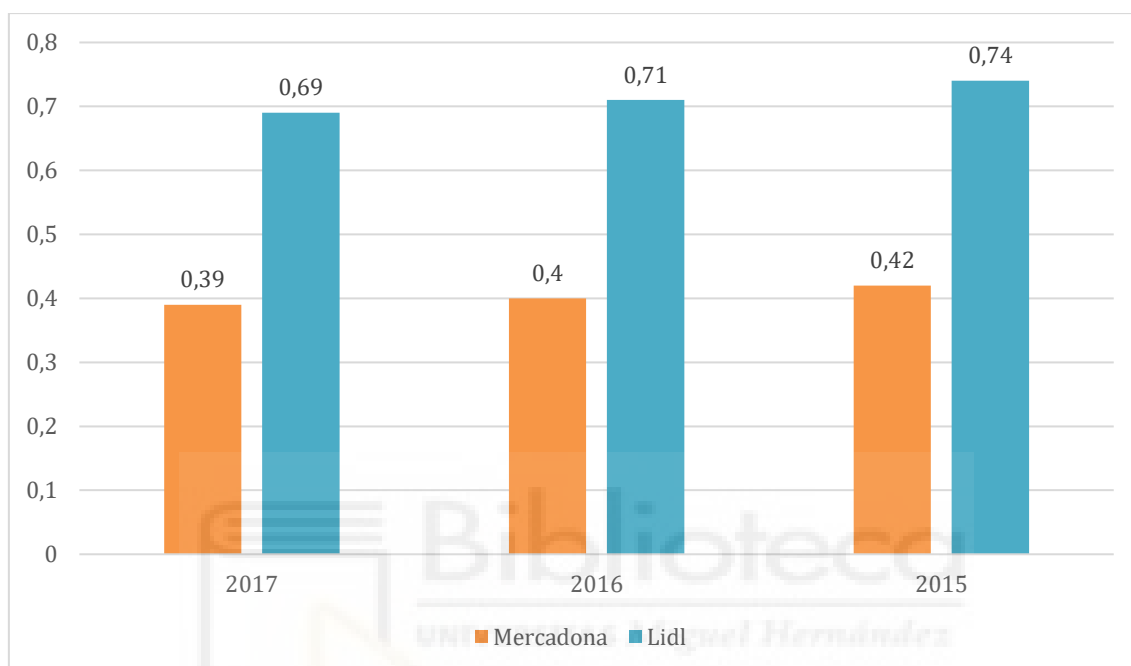


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Este ratio nos indica la solvencia de las empresas y las garantías patrimoniales. Cuanto mayor sea el indicador en esta ocasión, será señal de tener una posición más favorable. En este caso Mercadona posee un indicador mayor que Lidl, lo que nos viene a indicar que Mercadona tiene menos problemas para crecer como empresa ya que los recursos propios son mayores y en consecuencia tienen una dependencia menor de recursos externos.

Para analizar el nivel de endeudamiento de las empresas podemos utilizar el ratio de endeudamiento. Este ratio es igual al pasivo dividido entre pasivo y patrimonio neto.

Gráfico 21. Ratio de endeudamiento de Mercadona y Lidl.

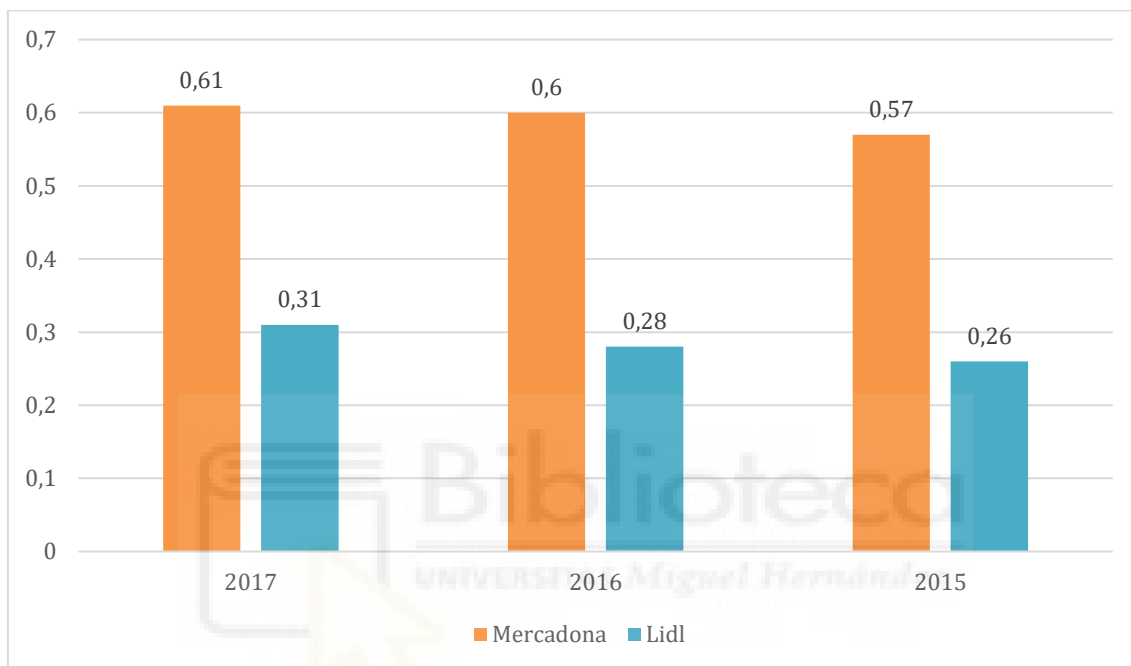


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

Según los expertos, los valores adecuados para este ratio de forma general se situarían entre los 0,4 y 0,6. Los resultados de este ratio nos indican que la compañía Lidl está por encima del nivel recomendado y por lo tanto su financiación depende mucho del exterior, perdiendo de esta manera gran parte de autonomía financiera. En cambio, Mercadona se sitúa en niveles óptimos, lo que nos indica de nuevo que su autonomía financiera es superior a la Lidl y no tienen problemas para financiar sus inversiones. En este caso debemos de destacar que un exceso de patrimonio neto (menos de 0,4) sería indicativo de pérdida de rentabilidad y Mercadona se sitúa al límite de este indicativo.

Siguiendo la relación de información del indicador anterior, el ratio de autonomía financiera nos indica la capacidad de maniobra que tiene la empresa con sus propios recursos. Este ratio se define como patrimonio neto entre pasivo y patrimonio neto.

Gráfico 22. Ratio de autonomía financiera de Mercadona y Lidl.

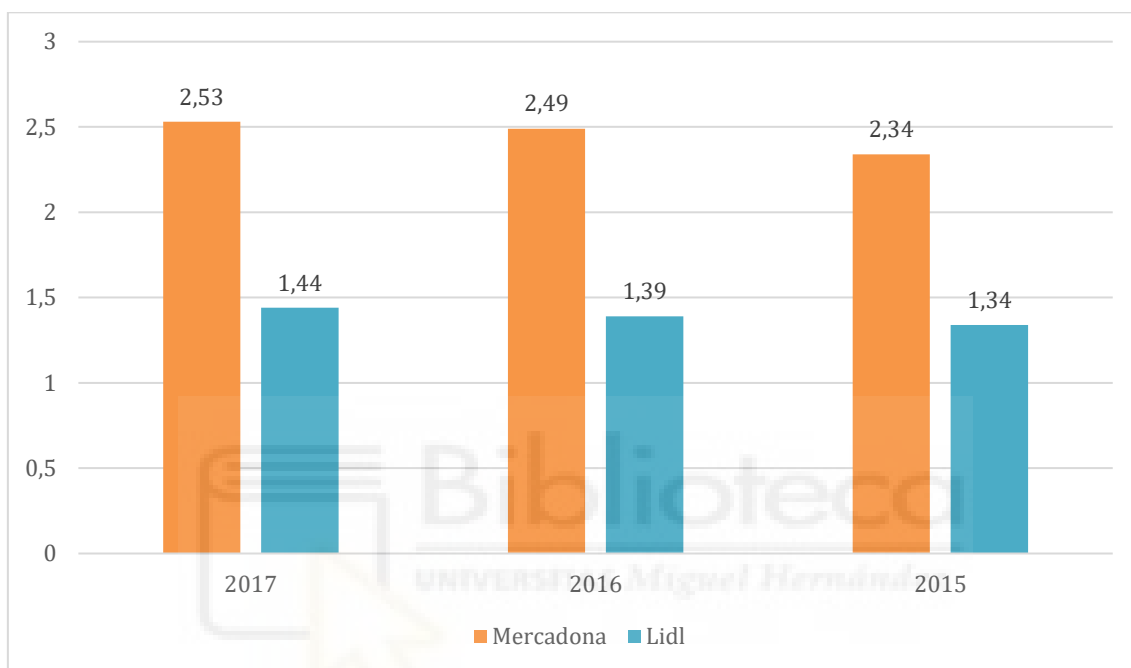


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

En esta ocasión los valores adecuados estarían entre 0,25 y 0,35. Valores superiores a 0,25, como es el caso de Mercadona, son indicativos de tener una posición muy favorable con respecto a su autonomía para financiarse. En cambio, valores por debajo de 0,25 nos indican que la empresa puede tener problemas a la hora de buscar financiación y por tanto incurren en un mayor riesgo de insolvencias. La compañía Lidl se sitúa cerca de los indicadores más bajos, en torno a 0,27, aunque no tienen que tener problemas para financiarse, esto nos indica que como se viene confirmando en ratios anteriores, la compañía Mercadona tiene una posición más favorable que Lidl.

El último ratio para analizar el endeudamiento sería el ratio de solvencia a largo plazo. El ratio se obtiene mediante el cociente de activo y pasivo. Este ratio nos viene a informar de la garantía que ofrecemos o lo que es lo mismo, de la distancia de la empresa frente a la quiebra.

Gráfico 23. Ratio de solvencia a largo plazo.



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

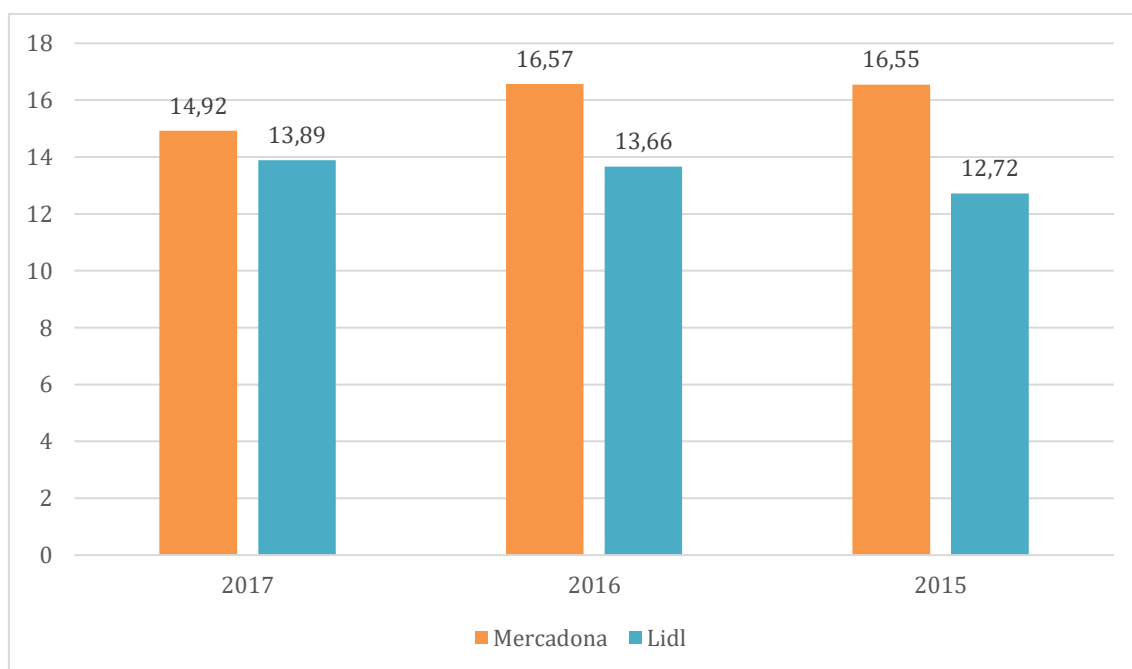
Este ratio tiene como límite inferior la unidad ya que por debajo de este nivel sería un indicativo de que la empresa analizada está en quiebra. Niveles por debajo de 1,2 son considerados como peligrosos mientras que niveles por encima de 1,4 son indicadores de una posición muy favorable para la empresa. La posición de Mercadona es muy favorable en este indicador ya que su nivel se sitúa por encima de 2. Podríamos afirmar que con toda seguridad Mercadona no va a tener problemas para devolver toda la deuda que tiene acumulada en el largo plazo. Para la empresa Lidl, el indicador estaría en torno a 1,4 y por lo tanto en posiciones normales, por lo que tampoco podemos pensar que tenga problemas para hacer frente a sus obligaciones en el largo plazo.

En este aspecto se hace interesante analizar también el grado de insolvencias que las empresas presentan. Para ello existe un indicador que trata de predecir el grado de insolvencia que pueden llegar a presentar las empresas en el futuro. Este indicador se llama “Modelo de Altman” (Altman, 1968) en su versión Z1.

Como ninguna de las dos empresas analizadas parece presentar problemas para hacer frente a sus pagos, el estudio de este indicador parece no tener mucho sentido, así que pasaré a el análisis del siguiente bloque.

Uno de los ratios que nos puede interesar dentro del análisis económico de las empresas es el de productividad. Este ratio nos informa del valor añadido que genera cada euro vendido. El ratio se define como el cociente entre valor añadido que genera cada euro vendido y el importe neto de la cifra de negocios. El valor añadido nos informa de la riqueza que genera la empresa al añadir valor a lo que adquiere de otras empresas. El valor añadido de una empresa se define como; importe de la cifra de negocio más amortización del inmovilizado más otros gastos e ingresos de explotación menos el importe de aprovisionamiento en valor absoluto.

Gráfico 24. Ratio de productividad de Mercadona y Lidl.



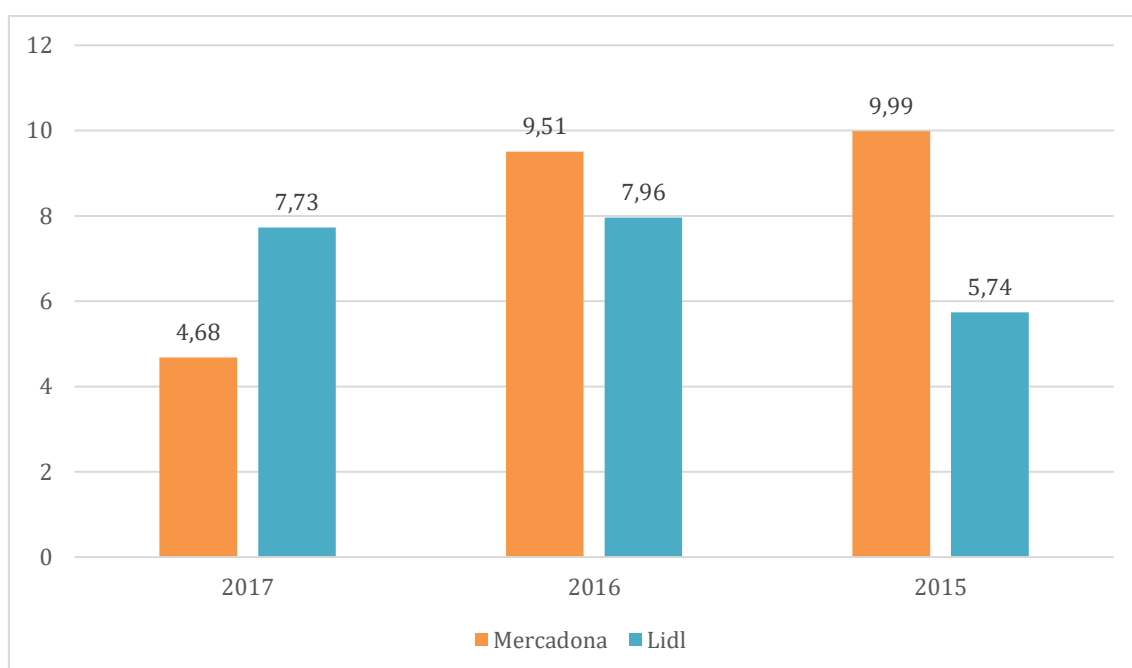
Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

No existe un nivel que pueda considerarse como normal o aceptable para este ratio, cualquier nivel que tenga signo positivo puede considerarse como bueno. En este caso deberíamos de fijarnos en los ratios sectoriales para poder concluir si las empresas están por encima o por debajo del sector. Aunque no disponemos de esa información, debemos de recordar que ambas empresas son líderes de crecimiento en cuota de mercado este pasado año. En el caso de Mercadona podemos observar que su productividad se encuentra por encima de la de Lidl, aunque no podemos dejar de mencionar que la compañía Lidl tiene una tendencia ascendente en el ratio de productividad.

Para el estudio de la rentabilidad existen varios ratios entre los que destacan el ratio de rentabilidad económica, apalancamiento financiero y por último el margen de beneficio.

El ratio de rentabilidad económica mide la eficiencia de la empresa para generar rendimientos de las inversiones realizadas. Este ratio se define como resultado de explotación (RAII) entre el activo total.

Gráfico 25. Ratio de rentabilidad económica de Mercadona y Lidl.

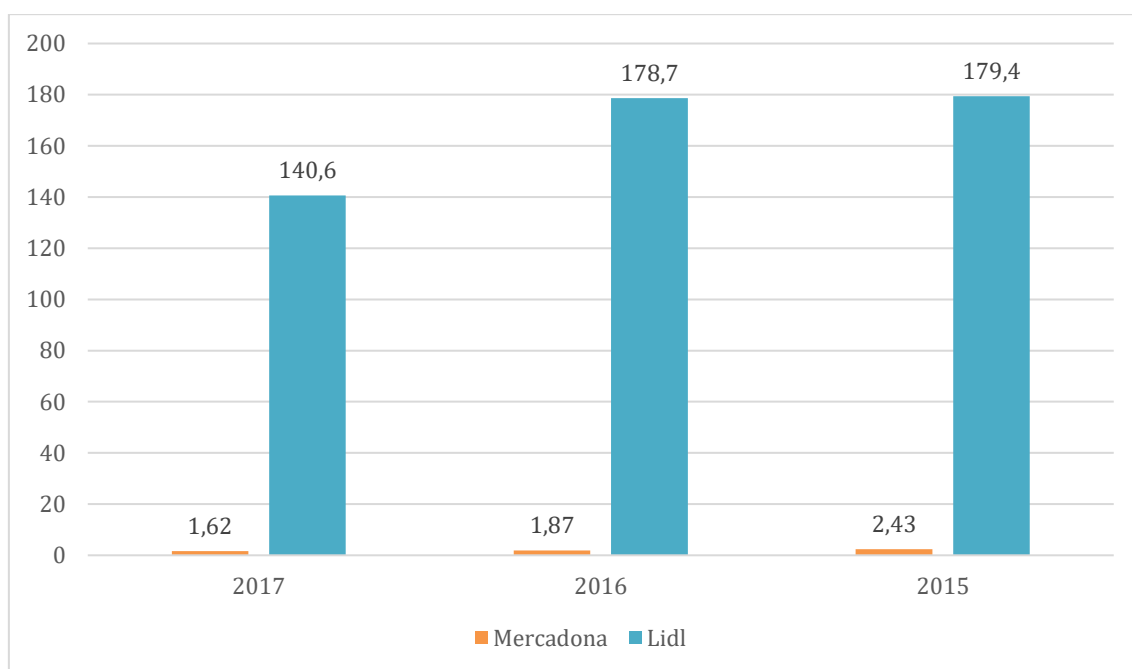


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

La rentabilidad económica gira en torno a dos ejes principales, el margen de beneficio y la rotación de las existencias. Para poder leer con más exactitud los resultados obtenidos deberíamos conocer con más profundidad el posicionamiento de las empresas con respecto a estos dos factores. Por el momento, sólo conocemos que la rotación comercial de Mercadona es mayor que la de Lidl. Según reflejan los resultados de la gráfica anterior, la rentabilidad de Mercadona es mayor en los últimos años a la de Lidl, si bien en 2017 este indicador queda por debajo debido quizá a que Mercadona se encuentra inmerso en una estrategia de modernización de todas sus tiendas que inicio el pasado año. Un mayor gasto en inversiones de inmovilizado puede tener como consecuencia una disminución de la rentabilidad económica.

El apalancamiento financiero sirve para analizar la rentabilidad financiera con respecto al endeudamiento. Una buena relación permite obtener buenos rendimientos mientras que una mala relación tiene un impacto negativo en la solvencia de las empresas. La fórmula del apalancamiento financiero viene definida por el cociente de activo y patrimonio neto multiplicado por el cociente de RAI (resultado antes de impuestos) y RAIi (resultados antes de impuestos e intereses).

Gráfico 26. Apalancamiento financiero de Mercadona y Lidl.

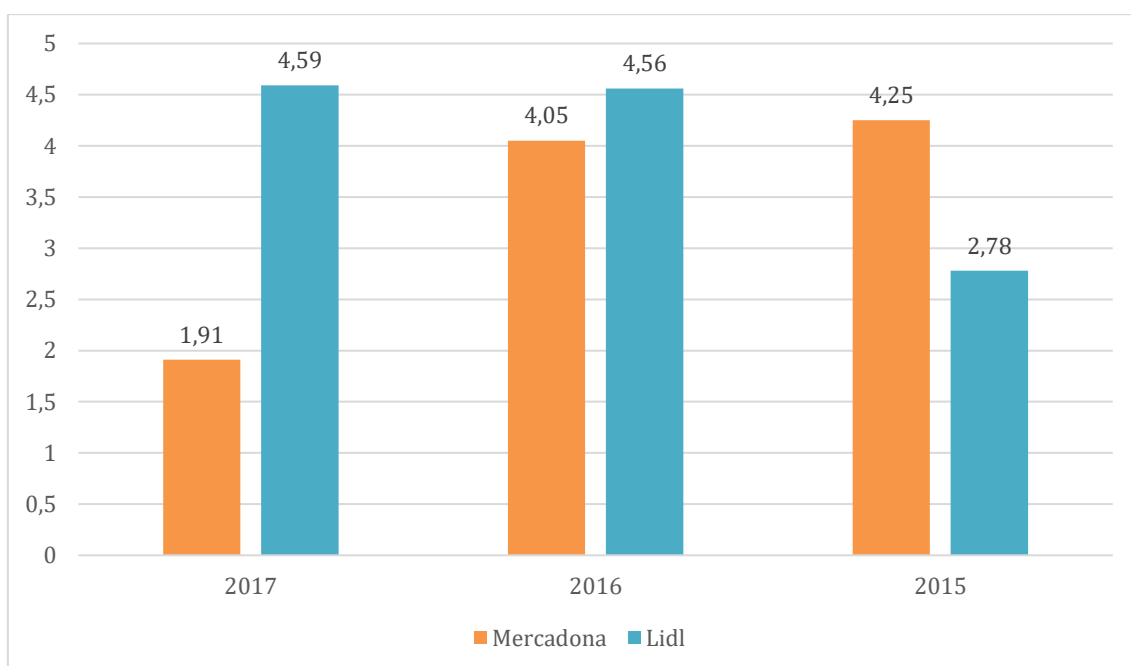


Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

El rendimiento obtenido en los dos casos es superior a uno. Esto viene a decir que la rentabilidad obtenida de los fondos prestados por las dos empresas supera al coste que generan estos fondos. La gran diferencia que se puede apreciar entre las dos empresas, es debida a que en el caso de Mercadona apenas tiene financiación ajena ya que las inversiones las realizan mediante los fondos propios. Con respecto a la compañía Lidl, los rendimientos obtenidos mediante los fondos son muy superiores a sus costes. Esta empresa estaría en condiciones de poder pedir más fondos ajenos ya que sus rendimientos son muy superiores a los costes. El nivel óptimo de apalancamiento sería aquel que arroja un resultado próximo a 1 ya que en este nivel se igualaría los beneficios a los costes.

Como conclusión al análisis económico financiero, el margen de beneficio nos puede ayudar a comprender la política comercial que cada empresa desarrolla. Este ratio se obtiene mediante el cociente entre el resultado antes de impuestos y los ingresos de explotación. Su resultado se expresa en porcentaje y su lectura depende mucho del tamaño de la empresa, ya que empresas de gran tamaño podrán obtener márgenes de beneficio más pequeños que compensan con las economías de escala en comparación con empresas de menor tamaño.

Gráfico 27. Margen de beneficios de Mercadona y Lidl.



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

El margen de beneficio de ambas empresas es bajo, aunque ligeramente superior el de la compañía Lidl. Tanto la bajada del beneficio de Mercadona en 2017 como la de Lidl en 2015 pueden ser debidas a procesos de inversión de las empresas. Estos márgenes de beneficios tan reducidos coinciden con la política comercial que desarrollan estas empresas de ofrecer productos de calidad a precios ajustados.



7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras analizar toda la información relativa a la comparativa entre ambas empresas, podemos concluir que en líneas generales tienen muchas similitudes estas dos compañías. Las estrategias seguidas en sus respectivas cadenas de distribución parecen tener una misma orientación en ambas empresas, aunque podemos encontrar que existen ciertas actividades que desarrollan de manera diferente, que no consiguen distorsionar esta apreciación.

Aunque con modelos de negocio diferentes, las bases de sus principios tienen muchas cosas en común como puede ser la fuerte orientación que tienen hacia el cliente. La principal diferencia que podemos observar en este apartado es la política comercial, mientras que Lidl apuesta por una estrategia de ofertas y promociones, en Mercadona se decantan por una estrategia de siempre precios bajos. Aventurarse a decir cuál de estas dos estrategias comerciales es mejor sería arriesgado ya que estamos tratando con las dos empresas que mejor han hecho los deberes el pasado año. En Mercadona, además de ser los únicos que desarrollan esta estrategia, llevan casi veinte años con esta política comercial y está demostrado que les está funcionando, por lo que parece ser una política más atractiva ya que no tienen que pelear en el mercado con campañas publicitarias para atraer clientes. El coste de estas campañas publicitarias lo pueden utilizar para reducir el precio de venta de los productos y ser así más competitivos o pueden trasladar estos ahorros a otros sectores de la empresa como es la política retributiva de la que tienen reconocida fama.

En el apartado de I+D, el modelo de negocio que sigue Mercadona es más interesante ya que consiguen obtener una tasa de éxito en el lanzamiento de sus productos por encima de la media del sector. Esto es debido a que estudian las preferencias del mercado antes de sacar los productos a la venta, y, por consiguiente, sus productos se adaptan mejor al mercado local. En este apartado, la compañía Lidl tiene más problemas para adaptarse a los gustos de los mercados debido al tamaño de la empresa. Debemos de recordar que muchos de sus productos proceden de otros países europeos debido a su estrategia de “demanda global” y, por lo tanto, la adaptación a los gustos locales

es prácticamente nula. De hecho, no es difícil encontrar dentro de un supermercado Lidl productos desconocidos para el mercado español.

La política establecida por las empresas con respecto a sus proveedores también es otro apartado con muchas similitudes, si bien los principios en esta materia se encaminan en establecer relaciones de confianza con estos. La principal diferencia que podemos encontrar en este apartado es el tipo de proveedor que tiene cada una de las empresas en los productos “secos” de sus supermercados. Mientras que Mercadona mantiene la estrategia de proveedores de proximidad en este tipo de productos, en Lidl apuestan por la importación de muchos de sus productos procedentes de proveedores de otros países. Esa actividad internacional es la que aprovecha Lidl para tener una posición dominante frente a sus proveedores y ajustar así el coste de los productos de estos proveedores. Está claro que esta estrategia repercute de forma positiva en las cuentas de la compañía, pero tiene un claro inconveniente que es la imagen de empresa extranjera que proyecta a la sociedad. En mi opinión, una política de proveedores de proximidad en “todo” hace que los clientes te vean como una empresa generadora de empleo en el entorno y mejore la imagen social. La pregunta es si Mercadona podría mantener esta estrategia de proximidad cuando decida internacionalizarse, ya que mantener este tipo de estrategia implicaría perder capacidad competitiva con respecto a los precios.

Las actividades de logística interna que desarrollan estas empresas son también muy parecidas. Ambas empresas centran su atención en la mecanización de los procesos de preparación de pedidos para hacer su cadena de distribución más eficiente. La construcción de centros logísticos en las que el almacenamiento de los productos se realiza en altura mediante robots que aprovechan todos sus movimientos parece que cada vez se hace más común en este tipo de empresas en las que la mano de obra se limita a la mera supervisión de estos procesos. Desde Lidl podemos observar que sus centros logísticos son sostenibles con el medio ambiente. Como prueba de ello, las dos certificaciones medioambientales de reconocimiento mundial así lo confirman. Esta imagen de sostenibilidad medioambiental se transmite también a la sociedad que en la actualidad se está comprometiendo cada vez más con aquellas empresas que son respetuosas con

el medio ambiente. Quizá desde Mercadona debiesen de plantearse adoptar más medidas en este sentido.

La distribución por carretera y la optimización de los camiones en el transporte es uno de los pilares fundamentales que tienen estas compañías a la hora de repartir los productos a las tiendas, el otro pilar fundamental es el transporte intermodal. Transportar aire sale caro en un país en el que el precio de los carburantes repercute de forma decisiva en el coste de los productos. Por eso Mercadona va más allá en este sentido y para el transporte entre almacenes y ciertos proveedores, utiliza los llamados mega camiones. Una buena medida en mi opinión ya que en esta parte de la distribución resulta difícil encontrar procesos que hagan más eficiente el transporte de mercancías. En este apartado, la compañía Lidl debiera de plantearse imitar a Mercadona y empezar a utilizar mega camiones para el transporte de mercancías entre almacenes, aunque debido a las condiciones estructurales de esta compañía, quizá fuese interesante hacer un estudio previo de las legislaciones europeas sobre transporte de mercancías para asegurarse de que este tipo de camiones pueden circular por toda Europa.

La innovación que estudian estas dos empresas en los sistemas de transporte, puede ser una buena opción también para reducir costes, pero este apartado de momento queda todavía lejos de ser una realidad que veamos por las carreteras.

En cuanto al apartado del análisis económico financiero, Mercadona obtiene mejores resultados de una manera abrumadora. Es difícil encontrar una empresa en el mercado español que tenga unos resultados tan satisfactorios como los que tiene Mercadona. Aunque con resultados menos brillantes, la compañía Lidl también tiene unos buenos resultados en líneas generales.

La liquidez para hacer frente a las deudas a corto plazo parece ser uno de los principales problemas de la compañía Lidl. El capital corriente en números negativos, los ratios de liquidez y la prueba ácida parecen estar por debajo de lo recomendable. Además, el ratio de equilibrio financiero es claro en este aspecto y refleja una clara descompensación en el reparto de la deuda financiera. En mi opinión, una reestructuración de la financiación que pase por disminuir la deuda a corto plazo para aumentar el largo plazo es de vital importancia para recuperar

los niveles normales de los ratios de liquidez. Aprovechando que el ratio de rotación de proveedores está en niveles muy buenos, otra de las medidas que recomendaría a la empresa Lidl sería aumentar el número de días de pago a proveedores para así disminuir este ratio. De esta manera se conseguiría también ganar en liquidez en el corto plazo.

Una de las recomendaciones que haría a ambas empresas está relacionada con la venta on-line. No debemos de olvidar que el mercado está en continuo movimiento y que las empresas que quieran sobrevivir en un sector tan competitivo, deben de adaptarse continuamente a los cambios que se producen. En este sentido podemos vislumbrar un cambio importante que está comenzando a tomar cada vez más fuerza. La compra on-line de alimentación es ya un hecho. Aunque todavía tienen una parte pequeña de la cuota de mercado, las empresas especializadas en la venta por internet están irrumpiendo en el mercado con fuerza, y año tras año van aumentando sus ventas por esta vía. Una de estas empresas es Amazon, que ya cuenta con experiencia en este sector en otros países, comercializando productos de alimentación con dos de sus marcas blancas. En la actualidad, Amazon está tratando de montar una infraestructura dentro de España mediante acuerdos con otras empresas del sector para poder ganar cuota de mercado. Como es sabido, una de las barreras para la penetración de Amazon en el comercio al por menor de alimentación es la falta de logística para vender productos frescos de calidad.

Desde Mercadona parecen ser conscientes del cambio en los hábitos de las compras de los clientes y están tomando medidas para potenciar las ventas por esta vía, construyendo almacenes que están destinados a satisfacer esta demanda específica como es el llamado almacén “Colmena” en Valencia. La compañía Lidl tampoco tiene infraestructuras específicas para satisfacer este tipo de demanda por lo que deberían de plantearse seriamente de qué manera van a afrontar la demanda por internet.

Aunque escapa en parte a todo lo que es la actividad de la cadena de distribución, no me gustaría dejar de hacer mención a una de las diferencias más importantes que podemos encontrar entre las dos compañías. Como hemos mencionado en el apartado de Lidl, esta compañía se encuentra presente en 29 países, en su mayoría europeos, mientras que Mercadona tan sólo se encuentra

presente en España con una ligera incursión en Portugal. En este apartado Lidl tiene una enorme ventaja sobre Mercadona ya que trata de aprovechar su enorme tamaño para obtener una ventaja en costes mediante su demanda global.

El sector del comercio al por menor en la alimentación se caracteriza por ser una industria multipaís en el que existen numerosos competidores de mediano y pequeño tamaño que hacen que el acceso a otros países sea complicado debido al alto nivel de competencia que existe. Las barreras de entrada no sólo se limitan a la presión en costes que deben de soportar las empresas que se internacionalizan, sino que también existe una presión sobre la adaptación que deben de hacer estas empresas a sus productos ya que las preferencias de los consumidores van cambiando en los diferentes países. Es por eso que una estrategia comercial transnacional como la que lleva a cabo la compañía Lidl se hace inevitable para poder competir con garantías en los países en los que se decide salir a vender. En el caso de Mercadona, la estrategia comercial debe de ser la misma ya que de cualquier otro modo correrían el riesgo de perder una de sus identidades que es la de ser uno de los supermercados con la mejor relación calidad-precio.

Para Mercadona, otro de los aspectos importantes que deben de tener en cuenta es la estrategia que van a utilizar para salir a los mercados de otros países y que va a marcar en gran medida el grado de rivalidad que puede ejercer sobre otras compañías extranjeras, incluida la compañía Lidl. En mi opinión, la inversión directa en países en los que la distancia cultural es pequeña y la adaptación de los productos mínima, sería la mejor opción para la internacionalización de Mercadona. Aunque esta estrategia conlleva altos riesgos debido a las grandes inversiones que se deben de realizar y al grado de dificultad que supone el coordinar una compañía con unidades en el extranjero, también podemos encontrar grandes ventajas que permitirían seguir llevando a cabo su política comercial. Una de esas ventajas es mantener el control sobre la calidad de los procesos y de los productos que son ofrecidos al mercado, la otra ventaja es poder crear una posición dominante sobre proveedores aprovechando que negocias precios para un mayor número de tiendas.

Como conclusión a este TFG, tan sólo decir que el modelo de negocio de cualquiera de estas dos empresas de éxito podría servir como ejemplo para realizar un estudio más en profundidad. En líneas generales, en las actividades que llevan a cabo en sus respectivas cadenas de distribución, concurren tanto eficiencia como innovación, dos factores claves para competir con éxito en un sector maduro en el que la competencia es muy elevada y se lleva por delante a grandes y pequeñas empresas que no son capaces de evolucionar con los nuevos tiempos.



8 BIBLIOGRAFÍA

ABC del emprendedor. (febrero, 2017). “*Macroentorno: análisis peste*”. abril, 2018, de ABC Sitio web: <http://abcdelemprendedor.blogspot.com.es/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>

Almarza, Oscar. (noviembre, 2017). “*Lidl será el primer distribuidor comercial en utilizar camiones eléctricos y autónomos*”. junio, 2018, de Urbantecno Sitio web: <https://urbantecno.com/motor/lidl-distribuidor-comercial-camiones-electricos-autonomos>

B, Elías. (mayo, 2012). “*Qué leyes afectan al emprendedor*”. abril, 2014, de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com/2012/05/07/empleo/emprendedores/1336408978.html>

Blog logístico. (junio, 2010). “*Mercadona automatiza su almacén de congelados en Riba Roja*”. junio, 2018, de LMR consultoría logística Sitio web: <http://www.lrmconsultorialogistica.es/blog/feed/17-noticias/159-mercadona-automatiza-almacen-congelados-ribarroja.html>

Brines, J. (marzo, 2018). “*Mercadona prepara cuatro nuevos centros logísticos*”. mayo, 2018, de Expansión Sitio web: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/03/17/5aad4699e2704e13428b4575.html>

Caparrós, A. (septiembre, 2017). “*Así será la expansión internacional de Mercadona en Portugal*”. abril, 2018, de ABC Sitio web: http://www.abc.es/espana/comunidad-valenciana/abci-sera-expansion-internacional-mercadona-portugal-201709211618_noticia.html

Comercios.com. (mayo, 2016). “*El comprador online por edades*”. abril, 2018, de Comercios.com Sitio web: <http://www.comercioos.es/2016/05/comprador-online-edades/>

Consumoteca. (noviembre, 2009). “*Normativa que afecta a los establecimientos comerciales*”. abril, 2018, de Consumoteca Sitio web: <https://www.consumoteca.com/comercio/comercio-en-general/normativa-que-afecta-a-los-establecimientos-comerciales/>

Contreras Contreras, P. J. & Conde Salazar V. (mayo 2018). “*Estado de las marcas de distribución tras la crisis económica*”. mayo, 2018, de EAE Business School Sitio web: http://marketing.eae.es/prensa/SRC_MARCASDISTRIBUCION.pdf

Coordinadora estatal de comercio justo. (2018). “*¿Qué es el comercio justo?*”. abril, 2018, de Comercio justo Sitio web: <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/>

Datosmacro.com. (2018). “*El PIB subió un 3,1% en España*”. Abril, 2018, de Expansión. Sitio web: <https://www.datosmacro.com/pib/espana>

Datosmacro.com. (febrero, 2018). “*Desempleo de España*”. Abril, 2018, de Expansión. Sitio web: <https://www.datosmacro.com/paro/espana>

DirectivosyGerentes. (diciembre, 2017). “*España permanece estancada en innovación y preparación tecnológica*”. abril, 2018, de DirectivosyGerentes Sitio web: <https://directivosygerentes.es/innovacion/noticias-innovacion/innovacion-preparacion-tecnologica>

EAE Business School. (octubre 2017). “*Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla*”. mayo 2018, de EAE Business School Sitio web: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/#Etapas_del_proceso_de_produccion_de_una_empresa

EFE. (diciembre, 2017). “*Las ventas de comercio justo aumentan en España casi un 15%*”. abril, 2018, de elEconomista Sitio web: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8830830/12/17/Las-ventas-de-comercio-justo-aumentan-en-Espana-casi-el-15.html>

Eleconomista.es. (diciembre, 2017). “*El gasto medio en compras online crece un 38% en 2017, hasta 1954 euros*”. abril, 2018, de Eleconomista.es Sitio web: <http://www.eleconomista.es/empresas->

[finanzas/consumo/noticias/8811384/12/17/El-gasto-medio-en-compras-online-crece-un-38-en-2017-hasta-1954-euros.html#](https://www.expansion.com/finanzas/consumo/noticias/8811384/12/17/El-gasto-medio-en-compras-online-crece-un-38-en-2017-hasta-1954-euros.html#)

Elizalde, I. (diciembre, 2009). “*Mercadona: el almacén que llegó a robot*”. mayo, 2018, de *Expansión* Sitio web: <http://www.expansion.com/2009/12/03/empresas/1259880174.html>

España. Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición [Internet]. Boletín Oficial del Estado, 6 de julio de 2011, núm. 160. [consultado: abril, 2018]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-11604-consolidado.pdf>

García, F. (2017). “*Tendencias en la distribución 2017*”. mayo, 2017, de Kantar Sitio web: <http://mkt.kantarworldpanel.com/Spain/RdP/Retail17/Retail2017.pdf>

García, F. (febrero, 2018). “*Gran consumo: Mercadona y Lidl lideran el crecimiento entre las grandes empresas*”. abril, 2018, de Kantar España Sitio web: <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2018/febrero-2018-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-espa%C3%B1a/>

Grupo Perteo. (2018). “*Teginser ejecuta obras del centro logístico de Lidl en Alcalá por importe superior a 4 millones de euros*”. junio, 2018, de Grupo Perteo Sitio web: <http://grupoperteo.es/centro-logistico-lidl-alcala/>

INE (Instituto Nacional de Estadística) (2018), “*Índice de comercio al por menor*” [base de datos en línea] http://www.ine.es/prensa/icm_prensa.htm# [fecha de consulta: abril de 2018].

INE (Instituto Nacional de Estadística) (2018), “*Producto Interior Bruto*” [base de datos en línea] http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm [fecha de consulta: abril de 2018].

INE (Instituto Nacional de Estadística) (junio, 2017), “*Encuesta de presupuestos familiares. Año 2016.*” [base de datos en línea] http://www.ine.es/prensa/epf_2016.pdf [fecha de consulta: abril de 2018].

INE (Instituto Nacional de Estadística) (marzo, 2018), “*Índices de Comercio al por Menor (ICM). Base 2015.*” [base de datos en línea].

<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm0218.pdf> [fecha de consulta: abril de 2018].

Inflation.eu (2018), “*Inflación histórica España*” [base de datos en línea] <http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx> [fecha de consulta: abril de 2018].

Infoautónomos. (febrero, 2018). “*Ayudas al comercio*”. abril, 2018, de elEconomista Sitio web: <https://infoautonomos.eleconomista.es/ayudas-subsvenciones-autonomos/subvenciones-al-comercio-minorista/>

J.C.V. (sept. 2017). “*Lidl, del campo español a las tiendas alemanas*”. mayo, 2017, de ABC Sitio web: http://www.abc.es/economia/abci-lidl-campo-espanol-tiendas-alemanas-201709270130_noticia.html#ns_campaign=mod-sugeridos&ns_mchannel=relacionados&ns_source=lidl-del-campo-espanol-a-las-tiendas-alemanas&ns_linkname=noticia.foto.economia&ns_fee=pos-3

La información. (febrero, 2016). “*Otro milagro de Mercadona: su fábrica de pan produce 300.000 barras de pan al día*”. junio, 2018, de La información Sitio web: https://www.lainformacion.com/tecnologia/economia-negocios-y-finanzas/alimentos/otro-milagro-de-mercadona-su-fabrica-de-alicante-produce-300-000-barras-de-pan-al-dia_xdfn7cs85ofzlyolcgwyz1

Lidl (2018). “*Modelo de negocio*”. mayo, 2018, de Lidl. Sitio web: <https://www.lidl.es/es/modelo-negocio.htm>

Lidl (2018). “*Sostenibilidad*”. mayo, 2018, de Lidl. Sitio web: <https://www.lidl.es/es/sostenibilidad.htm>

Lidl. (2018). “*Centros logísticos*”. junio, 2018, de Lidl Sitio web: <https://www.expansion-lidl.es/Centros-logisticos#>

Lidl. (2018). “*Innovación en logística*”. junio, 2018, de Lidl Sitio web: <https://www.lidl.es/es/sostenibilidad-innovacion-logistica.htm>

Lidl. (noviembre, 2017). “*La plataforma logística de Lidl en Alcalá de Henares obtiene el premio de la asociación de consultoras inmobiliarias*”. junio, 2018, de Lidl Sitio web: <https://www.lidl.es/es/Plataforma-logistica-de-Lidl-obtiene-el-premio-de-la-Asociacion-de-Consultoras-Inmobiliarias-15560.htm>

Manutención&almacenaje. (marzo, 2018). “Acotral y Scania ensayan el primer platooning en España con transporte real”. junio, 2018, de Manutención&almacenaje Sitio web: <http://www.manutencionyalmacenaje.com/es/notices/2018/03/acotral-y-scania-ensayan-el-primer-platooning-en-espana-con-transporte-real-40363.php#.WyLeKaczblW>

Manutención&almacenaje.com. (diciembre, 2014). “Schaefer Case Picking, alto rendimiento en preparación y expedición de pedidos”. junio, 2018, de Manutención&almacenaje.com Sitio web: <http://www.manutencionyalmacenaje.com/es/notices/2014/12/schaefer-case-picking-rapidez-en-preparacion-y-expedicion-a-nivel-unitario-37716.php#.Wxe-bkiFPIX>

Manutención&almacenaje.com. (febrero, 2015). “3D-Matrix de SSI Schaefer elimina cuellos de botella en almacenes dinámicos”. junio, 2018, de Manutención&almacenaje.com Sitio web: <http://www.manutencionyalmacenaje.com/es/notices/2015/02/3dmatrix-de-ssi-schaefer-elimina-cuellos-de-botella-en-almacenes-dinamicos-37877.php#.Wxe-bkiFPIX>

Maqueda, A. (noviembre, 2017). “La inversión en I+D sigue perdiendo peso en España pese a la recuperación”. abril, 2018, de El país Sitio web: https://elpais.com/economia/2017/11/28/actualidad/1511866295_065910.html

Martín, J. (2017). “Estudia tu entorno con un pest-eI”. Abril, 2018, de cerem. Sitio web: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Mercadona (2018). “Historia”. abril, 2018, de Mercadona. Sitio web: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>

Mercadona (2018). “Memoria anual 2017”. mayo, 2018, de Mercadona. Sitio web: <https://info.mercadona.es/document/es/mercadona-memoria-anual-2017.pdf>

Mercadona (2018). “Principales datos”. abril, 2018, de Mercadona. Sitio web: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>

Mercadona. (2017). “*Memoria medioambiental 2015-2016*”. junio, 2018, de Mercadona Sitio web: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-medioambiental-2015-2016.pdf>

Mercadona. (octubre, 2013). “*Mercadona pone en marcha su nuevo centro logístico en Guadix*”. junio, 2018, de Mercadona Sitio web: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/mercadona-pone-en-marcha-su-nuevo-bloque-logistico-en-guadix-granada-0/news>

Mirada F.J., Rubio S., Chamorro A. & Bañegil T.M. (2008). “*Manual de Dirección de Operaciones*”. España: Paraninfo. p.584

Nuria. (mayo, 2017). “*La importancia de la estrategia logística en la empresa*”. mayo, 2018, de CGM servicios s.l. Sitio web: <https://www.cgm-servicios.es/la-importancia-de-la-estrategia-logistica-en-la-empresa/>

Ontiveros, E. (2017). “*España 2017: menor inercia expansiva*”. mayo, 2018, de El País Sitio web: https://elpais.com/economia/2017/01/05/actualidad/1483622412_596112.html

Planeta recicla. (diciembre, 2017). “*20 leyes de medio ambiente que debes de conocer*”. abril, 2018, de Ecoembes Sitio web: <https://www.ecoembes.com/es/planeta-recicla/blog/20-leyes-de-medio-ambiente-que-debes-conocer>

PopulationPyramid.net. (2018), “*Pirámide de población en España 2017*” [base de datos en línea] <https://www.populationpyramid.net/es/esp%C3%B1a/2017/> [fecha de consulta: abril de 2018].

Ramos Maroño, M. (diciembre, 2016). “*Interproveedor: la clave de Mercadona*”. mayo, 2018, de linked-in Sitio web: <https://es.linkedin.com/pulse/interproveedor-la-clave-de-mercadona-manuel-ramos-mar%C3%B1o>

SABI (2018), “*Balance/estado de resultados Lid*” [base de datos en línea] <https://sabi.bvdinfo.com/version-2018615/Report.serv? CID=220&context=3IRWFLSVAVKAHFT&SeqNr=1&Hid eTab=true> [fecha de consulta: julio de 2018].

SABI (2018), “Balance/estado de resultados Mercadona” [base de datos en línea] https://sabi.bvdinfo.com/version-2018615/Report.serv?_CID=148&context=3IRWFLSVAVKAHFT&SeqNr=0

[fecha de consulta: julio de 2018].

Salvatierra, J. (2018). “El IPC cerró el año en el 1,1% por la menor subida de los carburantes y la luz.” Abril, 2018, de El país. Sitio web: https://elpais.com/economia/2018/01/12/actualidad/1515743788_299116.html

Santamaría, A. (sin fecha). “Análisis sectorial”. marzo, 2018, de monografias.com. Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos85/analisis-sectorial/analisis-sectorial.shtml>

Schäfer. (2018). “Schäfer Case Picking”. 2018, de Schäfer Sitio web: <https://www.ssi-schaefer.com/es-es/productos/preparaci%C3%B3n-de-pedidos-/picking-autom%C3%A1tico/schaefer-case-picking--scp---183404>

Schäfer. (2018). “Solución 3D-Matrix”. 2018, de Schäfer Sitio web: <https://www.ssi-schaefer.com/es-es/productos/preparaci%C3%B3n-de-pedidos-/picking-autom%C3%A1tico/soluci%C3%B3n-3d-matrix--183390>

Secretaría de Estado de Comercio. (septiembre, 2014). “Normativa básica en materia de horarios comerciales en España”. abril, 2018, de Ministerio de Economía y Competitividad Sitio web: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Ordenacion-del-Comercio/Documents/Aspectos%20basicos%20regulacion%20horarios%20comerciales.pdf>

Valero, J.C. (enero, 2018). “Lidl mantiene su apuesta en España con una inversión de 110 millones de euros y 400 empleos más”. mayo, 2018, de ABC Sitio web: http://www.abc.es/economia/abci-lidl-mantiene-apuesta-espana-inversion-110-millones-euros-y-400-empleos-mas-201801101419_noticia.html

Verbo, M. L. & García, I. (2018). “Continúa la fuga de empresas: Engel & Volkers salen de Cataluña”. abril, 2018, de Expansión. Sitio web: <http://www.expansion.com/empresas/2017/10/06/59d74d6e22601d64698b469f.html>

Video subido por Gil, L. (enero, 2015). "*Mercadona, almacén siglo XXI, Villadangos del Páramo*". mayo, 2018, de Youtube Sitio web: <https://www.youtube.com/watch?v=BRovf6mRXxo>

Zaragoza, J.L.. (febrero, 2016). "*Mercadona impulsa los megacamiones de 60 toneladas para ahorrar en costes*". junio, 2018, de Información Sitio web: <https://www.diarioinformacion.com/economia/2016/02/09/mercadona-impulsa-megacamiones-60-toneladas/1725476.html>



9 ANEXOS

BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE MERCADONA:

| Cuentas No Consolidadas | 31/12/2017 mil EUR | 31/12/2016 mil EUR | 31/12/2015 mil EUR |
|--|---|---|---|
| | 12 meses Aprobado Normal PGC 2007 | 12 meses Aprobado Normal PGC 2007 | 12 meses Aprobado Normal PGC 2007 |
| Activo | | | |
| A) Activo no corriente | 4.518.292 | 3.945.720 | 3.575.406 |
| I Inmovilizado intangible | 101.724 | 114.689 | 107.091 |
| 1. Desarrollo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Concesiones | 80.009 | 82.851 | 77.040 |
| 3. Patentes, licencias, marcas y similares | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Fondo de comercio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Aplicaciones informáticas | 21.715 | 31.761 | 29.787 |
| 6. Investigación | n.d. | n.d. | n.d. |
| 7. Propiedad intelectual | n.d. | n.d. | n.d. |
| 9. Otro inmovilizado intangible | n.d. | 77 | 264 |
| II Inmovilizado material | 3.810.645 | 3.281.678 | 3.106.235 |
| 1. Terrenos y construcciones | 2.710.378 | 2.450.828 | 2.308.895 |
| 2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material | 1.058.497 | 772.234 | 712.225 |
| 3. Inmovilizado en curso y anticipos | 41.770 | 58.616 | 85.115 |
| III Inversiones inmobiliarias | 81.809 | 71.010 | n.d. |
| 1. Terrenos | 17.591 | 16.091 | n.d. |
| 2. Construcciones | 64.218 | 54.919 | n.d. |
| IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo | 105.110 | 73.422 | 65.656 |
| 1. Instrumentos de patrimonio | 105.110 | 73.422 | 65.656 |
| 2. Créditos a empresas | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Valores representativos de deuda | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros activos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| 6. Otras inversiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| V Inversiones financieras a largo plazo | 363.801 | 357.665 | 250.901 |
| 1. Instrumentos de patrimonio | 39 | 42 | 208 |
| 2. Créditos a terceros | n.d. | 305.355 | 168.025 |
| 3. Valores representativos de deuda | 13.411 | 52.268 | 67.268 |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros activos financieros | 350.351 | n.d. | 15.400 |
| 6. Otras inversiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Activos por impuesto diferido | 55.203 | 47.256 | 45.523 |
| VII Deudas comerciales no corrientes | n.d. | n.d. | n.d. |
| B) Activo corriente | 3.932.262 | 4.248.917 | 4.084.708 |
| I Activos no corrientes mantenidos para la | n.d. | n.d. | n.d. |
| II Existencias | 747.835 | 716.407 | 654.578 |
| 1. Comerciales | 747.835 | 716.407 | 654.578 |
| 2. Materias primas y otros aprovisionamientos | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) Materias primas y otros aprovisionamientos a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Productos en curso | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) De ciclo largo de producción | n.d. | n.d. | n.d. |

| | | | |
|--|---------|---------|--------|
| b) De ciclo corto de producción | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Productos terminados | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) De ciclo largo de producción | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) De ciclo corto de producción | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Subproductos, residuos y materiales recuperados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 6. Anticipos a proveedores | n.d. | n.d. | n.d. |
| III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar | 134.608 | 117.005 | 92.834 |
| 1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios | n.d. | n.d. | n.d. |

| Cuentas No Consolidadas | 31/12/2017 mil EUR | 31/12/2016 mil EUR | 31/12/2015 mil EUR |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Clientes empresas del grupo y asociadas | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Deudores varios | 134.608 | 117.005 | 92.834 |
| 4. Personal | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Activos por impuesto corriente | n.d. | n.d. | n.d. |
| 6. Otros créditos con las Administraciones Públicas | n.d. | n.d. | n.d. |
| 7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos | n.d. | n.d. | n.d. |
| IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo | 9.145 | 7.125 | 700 |
| 1. Instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Créditos a empresas | 9.145 | 7.125 | 700 |
| 3. Valores representativos de deuda | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros activos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| 6. Otras inversiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| V Inversiones financieras a corto plazo | 183.070 | 95.395 | 73.960 |
| 1. Instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Créditos a empresas | 143.802 | 95.395 | 73.960 |
| 3. Valores representativos de deuda | 39.268 | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros activos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| 6. Otras inversiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Periodificaciones a corto plazo | 8.365 | 11.175 | 5.643 |
| VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | 2.849.239 | 3.301.810 | 3.256.993 |
| 1. Tesorería | 2.084.239 | 2.461.810 | 2.416.993 |
| 2. Otros activos líquidos equivalentes | 765.000 | 840.000 | 840.000 |
| Total activo (A + B) | 8.450.554 | 8.194.637 | 7.660.114 |

| Pasivo | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|
| A) Patrimonio neto | 5.113.282 | 4.911.843 | 4.392.263 |
| A-1) Fondos propios | 5.112.613 | 4.910.752 | 4.390.647 |
| I Capital | 15.921 | 15.921 | 15.921 |
| 1. Capital escriturado | 15.921 | 15.921 | 15.921 |
| 2. (Capital no exigido) | n.d. | n.d. | n.d. |
| II Prima de emisión | 1.736 | 1.736 | 1.736 |
| III Reservas | 4.851.294 | 4.335.398 | 3.840.208 |
| 1. Legal y estatutarias | 3.184 | 3.184 | 3.184 |
| 2. Otras reservas | 4.848.110 | 4.267.642 | 3.837.024 |
| 3. Reserva de revalorización | n.d. | 20.579 | n.d. |
| 1. Reserva de capitalización | n.d. | 43.993 | n.d. |
| IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias) | -78.563 | -78.563 | -78.563 |
| V Resultados de ejercicios anteriores | n.d. | n.d. | n.d. |
| 1. Remanente | n.d. | n.d. | n.d. |

| | | | |
|--|---------|---------|---------|
| 2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores) | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Otras aportaciones de socios | n.d. | n.d. | n.d. |
| VII Resultado del ejercicio | 322.225 | 636.260 | 611.345 |
| VIII (Dividendo a cuenta) | n.d. | n.d. | n.d. |
| IX Otros instrumentos de patrimonio neto | n.d. | n.d. | n.d. |
| A-2) Ajustes por cambios de valor | n.d. | n.d. | -39 |
| I Activos financieros disponibles para la venta | n.d. | n.d. | -39 |
| II Operaciones de cobertura | n.d. | n.d. | n.d. |
| III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta | n.d. | n.d. | n.d. |
| IV Diferencia de conversión | n.d. | n.d. | n.d. |

| Cuentas No Consolidadas | 31/12/2017 mil EUR | 31/12/2016 mil EUR | 31/12/2015 mil EUR |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| V Otros | n.d. | n.d. | n.d. |
| A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos | 669 | 1.091 | 1.655 |
| B) Pasivo no corriente | 82.803 | 91.743 | 106.888 |
| I Provisiones a largo plazo | 6.099 | 6.773 | 12.182 |
| 1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Actuaciones medioambientales | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Provisiones por reestructuración | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Otras provisiones | 6.099 | 6.773 | 12.182 |
| II Deudas a largo plazo | 20.371 | 18.499 | 12.021 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Acreedores por arrendamiento financiero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros pasivos financieros | 20.371 | 18.499 | 12.021 |
| III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| IV Pasivos por impuesto diferido | 56.333 | 66.471 | 82.685 |
| V Periodificaciones a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Acreedores comerciales no corrientes | n.d. | n.d. | n.d. |
| VII Deuda con características especiales a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| C) Pasivo corriente | 3.254.469 | 3.191.051 | 3.160.963 |
| I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta | n.d. | n.d. | n.d. |
| II Provisiones a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Otras provisiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| III Deudas a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Acreedores por arrendamiento financiero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros pasivos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 3.254.469 | 3.191.051 | 3.160.963 |
| 1. Proveedores | 2.344.878 | 2.266.580 | 2.224.644 |
| a) Proveedores a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Proveedores a corto plazo | 2.344.878 | 2.266.580 | 2.224.644 |
| 2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Acreedores varios | 307.027 | 339.318 | 370.202 |

| | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|
| 4. Personal (remuneraciones pendientes de pago) | 259.380 | 247.713 | 239.756 |
| 5. Pasivos por impuesto corriente | 1.511 | 12.606 | 11.793 |
| 6. Otras deudas con las Administraciones Públicas | 341.673 | 324.834 | 314.568 |
| 7. Anticipos de clientes | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Periodificaciones a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| VII Deuda con características especiales a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C) | 8.450.554 | 8.194.637 | 7.660.114 |

Cuenta de pérdidas y ganancias

A) Operaciones continuadas

| Cuentas No Consolidadas | 31/12/2017 mil EUR | 31/12/2016 mil EUR | 31/12/2015 mil EUR |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Importe neto de la cifra de negocios | 21.011.533 | 19.802.382 | 19.059.157 |
| a) Ventas | 21.011.533 | 19.802.382 | 19.059.157 |
| b) Prestaciones de servicios | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Trabajos realizados por la empresa para su activo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Aprovisionamientos | -16.086.738 | -15.028.974 | -14.376.994 |
| a) Consumo de mercaderías | -16.086.738 | -15.028.974 | -14.376.994 |
| b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Trabajos realizados por otras empresas | n.d. | n.d. | n.d. |
| d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros ingresos de explotación | 60.896 | 21.133 | 18.324 |
| a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente | 54.644 | 12.966 | 10.413 |
| b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio | 6.252 | 8.167 | 7.911 |
| 6. Gastos de personal | -2.731.497 | -2.502.267 | -2.391.368 |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | -2.091.397 | -1.921.878 | -1.835.294 |
| b) Cargas sociales | -640.100 | -580.389 | -556.074 |
| c) Provisiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| 7. Otros gastos de explotación | -1.492.030 | -1.200.568 | -1.173.960 |
| a) Servicios exteriores | -1.445.186 | -1.159.225 | -1.134.404 |
| b) Tributos | -34.451 | -32.007 | -29.737 |
| c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales | -34 | -18 | -560 |
| d) Otros gastos de gestión corriente | -12.359 | -9.318 | -9.259 |
| e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 8. Amortización del inmovilizado | -358.382 | -312.977 | -372.076 |
| 9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | 564 | 751 | 843 |
| 10. Excesos de provisiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| 11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado | -8.904 | -135 | 1.437 |
| a) Deterioro y pérdidas | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Resultados por enajenaciones y otras | -8.904 | -135 | 1.437 |
| c) Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado de las sociedades holding | n.d. | n.d. | n.d. |
| 12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 13. Otros resultados | n.d. | n.d. | n.d. |

| | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13) | 395.442 | 779.345 | 765.363 |
| 14. Ingresos financieros | 20.226 | 26.161 | 33.849 |
| a) De participaciones en instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) En empresas del grupo y asociadas | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) En terceros | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) De valores negociables y otros instrumentos financieros | 20.226 | 26.161 | 33.849 |
| a) De empresas del grupo y asociadas | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) De terceros | 20.226 | 26.161 | 33.849 |
| c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 15. Gastos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| Cuentas No Consolidadas | 31/12/2017 mil EUR | 31/12/2016 mil EUR | 31/12/2015 mil EUR |
| a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Por deudas con terceros | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Por actualización de provisiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| 16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) Cartera de negociación y otros | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta | n.d. | n.d. | n.d. |
| 17. Diferencias de cambio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros | -13.604 | -2.594 | 11.053 |
| a) Deterioros y pérdidas | -13.604 | -2.594 | 2.740 |
| b) Resultados por enajenaciones y otras | n.d. | n.d. | 8.313 |
| 19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) Incorporación al activo de gastos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Resto de ingresos y gastos | n.d. | n.d. | n.d. |
| A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19) | 6.622 | 23.567 | 44.902 |
| A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2) | 402.064 | 802.912 | 810.265 |
| 20. Impuestos sobre beneficios | -79.839 | -166.652 | -198.920 |
| A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19) | 322.225 | 636.260 | 611.345 |
| B) Operaciones interrumpidas | | | |
| 21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos | n.d. | n.d. | n.d. |
| A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20) | 322.225 | 636.260 | 611.345 |

BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LIDL:

| Cuentas No Consolidadas | 28/02/2017 mil EUR | 29/02/2016 mil EUR | 28/02/2015 mil EUR |
|--|---|---|---|
| | 12 meses Aprobado Normal PGC 2007 | 12 meses Salvedades Normal PGC 2007 | 12 meses Salvedades Normal PGC 2007 |
| Activo | | | |
| A) Activo no corriente | 1.872.545 | 1.621.434 | 1.470.001 |
| I Inmovilizado intangible | 12.402 | 13.621 | 13.822 |
| 1. Desarrollo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Concesiones | 6.659 | 6.871 | 6.808 |
| 3. Patentes, licencias, marcas y similares | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Fondo de comercio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Aplicaciones informáticas | 104 | 110 | 63 |
| 6. Investigación | n.d. | n.d. | n.d. |
| 7. Propiedad intelectual | n.d. | n.d. | n.d. |
| 9. Otro inmovilizado intangible | 5.639 | 6.640 | 6.951 |
| II Inmovilizado material | 1.791.607 | 1.516.022 | 1.362.619 |
| 1. Terrenos y construcciones | 1.366.845 | 1.193.937 | 1.114.269 |
| 2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material | 345.036 | 259.583 | 221.264 |
| 3. Inmovilizado en curso y anticipos | 79.726 | 62.502 | 27.086 |
| III Inversiones inmobiliarias | 38.032 | 62.559 | 64.539 |
| 1. Terrenos | 32.485 | 49.403 | 39.287 |
| 2. Construcciones | 5.547 | 13.156 | 25.252 |
| IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo | 6.147 | 4.201 | 4.568 |
| 1. Instrumentos de patrimonio | 3.508 | 3.508 | 3.508 |
| 2. Créditos a empresas | 2.639 | 693 | 1.060 |
| 3. Valores representativos de deuda | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros activos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| 6. Otras inversiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| V Inversiones financieras a largo plazo | 8.391 | 7.880 | 8.437 |
| 1. Instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Créditos a terceros | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Valores representativos de deuda | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | 163 | 227 | 717 |
| 5. Otros activos financieros | 8.228 | 7.653 | 7.720 |
| 6. Otras inversiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Activos por impuesto diferido | 15.966 | 17.151 | 16.016 |
| VII Deudas comerciales no corrientes | n.d. | n.d. | n.d. |
| B) Activo corriente | 330.969 | 365.413 | 302.544 |
| I Activos no corrientes mantenidos para la venta | n.d. | 537 | n.d. |
| II Existencias | 211.845 | 171.105 | 182.144 |
| 1. Comerciales | 211.845 | 171.105 | 182.144 |
| 2. Materias primas y otros aprovisionamientos | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) Materias primas y otros aprovisionamientos a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Productos en curso | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) De ciclo largo de producción | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) De ciclo corto de producción | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Productos terminados | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) De ciclo largo de producción | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) De ciclo corto de producción | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Subproductos, residuos y materiales recuperados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 6. Anticipos a proveedores | n.d. | n.d. | n.d. |

| | | | |
|--|-------|-------|--------|
| III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar | 7.174 | 3.865 | 13.468 |
| 1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios | n.d. | n.d. | n.d. |

| Cuentas No Consolidadas | 28/02/2017 mil EUR | 29/02/2016 mil EUR | 28/02/2015 mil EUR |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Clientes empresas del grupo y asociadas | 201 | 70 | 3.056 |
| 3. Deudores varios | 6.665 | 3.633 | 5.974 |
| 4. Personal | 287 | 162 | 144 |
| 5. Activos por impuesto corriente | n.d. | n.d. | 4.294 |
| 6. Otros créditos con las Administraciones Públicas | 21 | n.d. | n.d. |
| 7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos | n.d. | n.d. | n.d. |
| IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo | 20.555 | 80.555 | 756 |
| 1. Instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Créditos a empresas | 20.555 | 80.555 | 756 |
| 3. Valores representativos de deuda | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros activos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| 6. Otras inversiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| V Inversiones financieras a corto plazo | 1 | 17 | 24 |
| 1. Instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Créditos a empresas | 1 | 17 | 24 |
| 3. Valores representativos de deuda | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros activos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| 6. Otras inversiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Periodificaciones a corto plazo | 8.687 | 7.398 | 6.642 |
| VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | 82.707 | 101.936 | 99.510 |
| 1. Tesorería | 82.707 | 101.936 | 99.510 |
| 2. Otros activos líquidos equivalentes | n.d. | n.d. | n.d. |
| Total activo (A + B) | 2.203.514 | 1.986.847 | 1.772.545 |

| Pasivo | | | |
|---|---------|---------|---------|
| A) Patrimonio neto | 681.261 | 559.407 | 454.521 |
| A-1) Fondos propios | 680.881 | 558.965 | 454.027 |
| I Capital | 180.000 | 180.000 | 180.000 |
| 1. Capital escriturado | 180.000 | 180.000 | 180.000 |
| 2. (Capital no exigido) | n.d. | n.d. | n.d. |
| II Prima de emisión | n.d. | n.d. | n.d. |
| III Reservas | 378.965 | 274.027 | 199.694 |
| 1. Legal y estatutarias | 36.000 | 36.000 | 28.905 |
| 2. Otras reservas | 328.383 | 229.450 | 170.789 |
| 3. Reserva de revalorización | 8.577 | 8.577 | n.d. |
| 1. Reserva de capitalización | 6.005 | n.d. | n.d. |
| IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias) | n.d. | n.d. | n.d. |
| V Resultados de ejercicios anteriores | n.d. | n.d. | n.d. |
| 1. Remanente | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores) | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Otras aportaciones de socios | n.d. | n.d. | n.d. |
| VII Resultado del ejercicio | 121.916 | 104.938 | 74.333 |
| VIII (Dividendo a cuenta) | n.d. | n.d. | n.d. |
| IX Otros instrumentos de patrimonio neto | n.d. | n.d. | n.d. |
| A-2) Ajustes por cambios de valor | n.d. | n.d. | n.d. |

| | | | |
|--|------|------|------|
| I Activos financieros disponibles para la venta | n.d. | n.d. | n.d. |
| II Operaciones de cobertura | n.d. | n.d. | n.d. |
| III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta | n.d. | n.d. | n.d. |
| IV Diferencia de conversión | n.d. | n.d. | n.d. |

| Cuentas No Consolidadas | 28/02/2017 mil EUR | 29/02/2016 mil EUR | 28/02/2015 mil EUR |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| V Otros | n.d. | n.d. | n.d. |
| A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos | 380 | 442 | 494 |
| B) Pasivo no corriente | 817.859 | 879.947 | 684.860 |
| I Provisiones a largo plazo | 19.292 | 15.627 | 15.159 |
| 1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal | 5.503 | 5.342 | 4.777 |
| 2. Actuaciones medioambientales | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Provisiones por reestructuración | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Otras provisiones | 13.789 | 10.285 | 10.382 |
| II Deudas a largo plazo | 752.373 | 713.611 | 523.810 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito | 751.669 | 712.849 | 523.037 |
| 3. Acreedores por arrendamiento financiero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros pasivos financieros | 704 | 762 | 773 |
| III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo | 16.311 | 116.311 | 115.543 |
| IV Pasivos por impuesto diferido | 29.883 | 34.398 | 30.348 |
| V Periodificaciones a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Acreedores comerciales no corrientes | n.d. | n.d. | n.d. |
| VII Deuda con características especiales a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| C) Pasivo corriente | 704.394 | 547.493 | 633.164 |
| I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta | n.d. | n.d. | n.d. |
| II Provisiones a corto plazo | 8.433 | 9.099 | 5.444 |
| 1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Otras provisiones | 8.433 | 9.099 | 5.444 |
| III Deudas a corto plazo | 139.833 | 119.758 | 130.492 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Deudas con entidades de crédito | 139.833 | 119.758 | 130.492 |
| 3. Acreedores por arrendamiento financiero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Derivados | n.d. | n.d. | n.d. |
| 5. Otros pasivos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo | 107.142 | 7.123 | 144.564 |
| V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 448.967 | 411.500 | 352.618 |
| 1. Proveedores | 270.381 | 242.264 | 242.220 |
| a) Proveedores a largo plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Proveedores a corto plazo | 270.381 | 242.264 | 242.220 |
| 2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas | 7.254 | 5.276 | 3.044 |
| 3. Acreedores varios | 121.293 | 109.482 | 64.673 |
| 4. Personal (remuneraciones pendientes de pago) | 23.364 | 26.328 | 25.955 |
| 5. Pasivos por impuesto corriente | 5.767 | 9.035 | n.d. |
| 6. Otras deudas con las Administraciones Públicas | 20.908 | 19.115 | 16.726 |
| 7. Anticipos de clientes | n.d. | n.d. | n.d. |
| VI Periodificaciones a corto plazo | 19 | 13 | 46 |

| | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|
| VII Deuda con características especiales a corto plazo | n.d. | n.d. | n.d. |
| Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C) | 2.203.514 | 1.986.847 | 1.772.545 |

Cuenta de pérdidas y ganancias

A) Operaciones continuadas

| Cuentas No Consolidadas | 28/02/2017 mil EUR | 29/02/2016 mil EUR | 28/02/2015 mil EUR |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Importe neto de la cifra de negocios | 3.335.349 | 3.049.195 | 2.708.674 |
| a) Ventas | 3.335.349 | 3.049.195 | 2.708.674 |
| b) Prestaciones de servicios | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding | n.d. | n.d. | n.d. |
| 2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación | n.d. | n.d. | n.d. |
| 3. Trabajos realizados por la empresa para su activo | n.d. | n.d. | n.d. |
| 4. Aprovisionamientos | -2.420.734 | -2.196.009 | -1.971.610 |
| a) Consumo de mercaderías | -2.413.352 | -2.197.489 | -1.969.777 |
| b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Trabajos realizados por otras empresas | n.d. | n.d. | n.d. |
| d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos | -7.382 | 1.480 | -1.833 |
| 5. Otros ingresos de explotación | 35.591 | 29.098 | 26.313 |
| a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente | 35.527 | 29.098 | 26.306 |
| b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio | 64 | n.d. | 7 |
| 6. Gastos de personal | -281.440 | -254.953 | -239.968 |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | -217.758 | -197.040 | -185.781 |
| b) Cargas sociales | -64.214 | -58.597 | -54.187 |
| c) Provisiones | 532 | 684 | n.d. |
| 7. Otros gastos de explotación | -386.627 | -364.643 | -335.677 |
| a) Servicios exteriores | -376.048 | -353.444 | -325.991 |
| b) Tributos | -10.314 | -10.833 | -9.312 |
| c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales | 44 | -40 | -3 |
| d) Otros gastos de gestión corriente | -309 | -326 | -371 |
| e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 8. Amortización del inmovilizado | -100.320 | -101.002 | -83.123 |
| 9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | 88 | 88 | 88 |
| 10. Excesos de provisiones | 2.228 | 3.549 | 1.816 |
| 11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado | -13.720 | -7.249 | -4.852 |
| a) Deterioro y pérdidas | -7.373 | n.d. | 297 |
| b) Resultados por enajenaciones y otras | -6.347 | -7.249 | -5.149 |
| c) Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado de las sociedades holding | n.d. | n.d. | n.d. |
| 12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio | n.d. | n.d. | n.d. |
| 13. Otros resultados | n.d. | n.d. | n.d. |
| A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13) | 170.415 | 158.074 | 101.661 |
| 14. Ingresos financieros | 177 | 422 | 529 |
| a) De participaciones en instrumentos de patrimonio | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) En empresas del grupo y asociadas | n.d. | n.d. | n.d. |

| | | | |
|--|---------|---------|---------|
| b) En terceros | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) De valores negociables y otros instrumentos financieros | 177 | 422 | 529 |
| a) De empresas del grupo y asociadas | 26 | 56 | 46 |
| b) De terceros | 151 | 366 | 483 |
| c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero | n.d. | n.d. | n.d. |
| 15. Gastos financieros | -15.980 | -17.449 | -24.002 |

| Cuentas No Consolidadas | 28/02/2017 mil EUR | 29/02/2016 mil EUR | 28/02/2015 mil EUR |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas | -8.900 | -9.900 | -16.344 |
| b) Por deudas con terceros | -7.080 | -7.549 | -7.658 |
| c) Por actualización de provisiones | n.d. | n.d. | n.d. |
| 16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros | -64 | -490 | -2.084 |
| a) Cartera de negociación y otros | -64 | -490 | -2.084 |
| b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta | n.d. | n.d. | n.d. |
| 17. Diferencias de cambio | 96 | -35 | -31 |
| 18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) Deterioros y pérdidas | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Resultados por enajenaciones y otras | n.d. | n.d. | n.d. |
| 19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero | n.d. | n.d. | n.d. |
| a) Incorporación al activo de gastos financieros | n.d. | n.d. | n.d. |
| b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores | n.d. | n.d. | n.d. |
| c) Resto de ingresos y gastos | n.d. | n.d. | n.d. |
| A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19) | -15.771 | -17.552 | -25.588 |
| A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2) | 154.644 | 140.522 | 76.073 |
| 20. Impuestos sobre beneficios | -32.728 | -35.584 | -1.740 |
| A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19) | 121.916 | 104.938 | 74.333 |
| B) Operaciones interrumpidas | | | |
| 21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos | n.d. | n.d. | n.d. |
| A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20) | 121.916 | 104.938 | 74.333 |

