

MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO

MERCADONA VS LIDL. ¿RENTABILIDAD ESPAÑOLA O ALEMANA? (MERCADONA VS LIDL. SPANISH OR GERMAN PROFITABILITY?)

Autores:

- D^a Mélanie Brito Hernández
- D. Roberto García Suárez
- D^a Schadia Rivero Rizeq

Tutor: D. Francisco Javier Calero García

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2015 / 2016

En San Cristóbal de La Laguna a 8 de Julio de 2016

RESUMEN

En este trabajo se analiza el modelo de negocio de dos empresas, Mercadona y Lidl, así como una comparativa entre ambos. El principal objetivo es el de conocer las características de los modelos, las similitudes y las diferencias entre ellos, comparando a estos dos competidores directos. Para ello, se procederá a explicar el origen y evolución de las compañías a lo largo del tiempo, el estudio de sus estrategias más relevantes, las principales características de su modelo de negocio y un análisis económico-financiero a través del cálculo de ratios. De la recopilación y obtención de información que emana del estudio, se obtienen una serie de resultados y conclusiones acerca del modelo seguido por cada una de ellas y de lo que ello conlleva en la rentabilidad de las citadas empresas.

Palabras clave: rentabilidad, modelo de negocio, ratios, estrategias.

ABSTRACT

This project provides an analysis of two business models, Mercadona and Lidl, as well as a comparison between both. The main aim is to get to know the characteristics of both models, the similarities as well as the differences between them, comparing these two direct competitors. To do so, we will explain the inception and evolution of the companies over time, a study of their most relevant strategies, the main characteristics of their business model and a financial and economic analysis through the calculation of ratios. From the compilation of information provided by the study we will obtain a series of results and conclusions regarding the model followed by both companies and what these entail for their profitability.

Keywords: profitability, business model, ratios, strategies.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL.....	4
2.1.	MERCADONA	4
2.1.1.	Historia.....	4
2.1.2.	Actualidad.....	5
2.2.	LIDL.....	6
2.2.1.	Historia.....	6
3.	OBJETIVOS	7
5.	ANÁLISIS Y DESARROLLO.....	8
5.1.	MODELO DE NEGOCIO.....	8
5.1.1.	Modelo de negocio de Mercadona	8
5.1.2.	Modelo de negocio de Lidl.....	10
5.2.	ANÁLISIS DAFO	11
5.2.1.	Análisis DAFO Mercadona	12
5.3.1.	Estrategias Mercadona	14
5.3.2.	Estrategias Lidl	15
5.4.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL	18
5.5.	ANÁLISIS DE LA CUOTA DE MERCADO	20
5.6.	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	21
5.6.1.	Análisis financiero	21
5.6.2.	Análisis económico.....	29
5.6.3.	Evolución de las ventas	32
5.6.4.	Evolución del Beneficio Neto	32
6.	CONCLUSIONES.....	33
7.	BIBLIOGRAFIA	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Activo de 2010 a 2015 (Expresado en porcentaje (%))	18
Tabla 2 Patrimonio neto y pasivo de 2010 a 2015 (Expresado en porcentaje (%))	19
Tabla 3 Fondo de maniobra de 2010 a 2015 (Expresado en Euros)	20
Tabla 4 Cuota de mercado de 2011 a 2016 (Expresado en porcentaje (%))	20
Tabla 5 Liquidez general de 2010 a 2015	22
Tabla 6 Ratios de estructura del activo de 2010 a 2015	23
Tabla 7 Ratio de recursos propios de 2010 a 2015	24
Tabla 8 Ratio de endeudamiento total de 2010 a 2015.....	25
Tabla 9 Ratio de firmeza de 2010 a 2015	26
Tabla 10 Ratio de firmeza de 2010 a 2015.....	27
Tabla 11 Ratios de rotación de 2010 a 2015	28
Tabla 12 Apalancamiento financiero de 2010 a 2015.....	31
Tabla 13 Margen de beneficios neto sobre ventas de 2010 a 2015 (Expresado en porcentaje (%)).....	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Rentabilidad económica de 2010 a 2015.....	30
Ilustración 2 Rentabilidad financiera de 2010 a 2015	30
Ilustración 3 Evolución de las ventas de 2010 a 2015	32
Ilustración 4 Evolución del beneficio neto de 2010 a 2015.....	32

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se procederá a analizar los modelos de negocio de dos de las grandes compañías del sector de la alimentación y la distribución comercial en España, como son: MERCADONA, S.A. (de aquí en adelante Mercadona) y LIDL Supermercados, S.A. (de aquí en adelante LIDL).

El motivo de elección de dichas empresas para su análisis se fundamenta en varios aspectos. En el caso de Mercadona, su amplia trayectoria de dominancia y liderazgo en el mercado español, unido a su capacidad para seguir creciendo sea cual sea la coyuntura económica. Por otro lado, el gigante alemán LIDL, ha incurrido con fuerza en la economía española desde el sector europeo, acaparando en un relativo corto espacio de tiempo, una importante cuota de mercado en la alimentación.

El principal objetivo de este estudio es enfrentar ambas empresas ya citadas para conocer cuál ofrece mayor rentabilidad dentro de la coyuntura económica de España. Para ello, se estudiará en profundidad las características del modelo de negocio de cada empresa, las claves estratégicas y políticas de las mismas, pudiendo así poner de manifiesto las diferencias y analogías entre ellas y, por ende, la rentabilidad de cada modelo para así concluir cuál de ellos es más rentable en nuestra economía.

La metodología utilizada para realizar dicho estudio se basa en el cálculo y análisis de diferentes ratios, tanto económicos como financieros; realización y consulta de tablas de datos; y elaboración e interpretación de gráficos. La información consultada para llevar a cabo el análisis de los indicadores citados anteriormente, ha sido extraída en gran parte de las Cuentas Anuales de las empresas en el período 2010-2014.

2. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

2.1. MERCADONA

2.1.1. Historia

Mercadona, S.A. es una compañía de supermercados, constituida con capital 100% español y de origen familiar, cuyo objetivo primordial es el de satisfacer las necesidades de alimentación, higiene personal y cuidado del hogar y mascotas de sus clientes.

Su nacimiento tiene lugar en Valencia, donde todavía mantiene su sede, concretamente en la localidad de Tabernes Blanques, hacia el año 1977. Su fundador, Francisco Roig Ballester, padre del actual Director General Juan Roig, comenzó la andadura de esta compañía bajo el nombre de Cárnicas Roig. En su afán de expansión se hace propietario de ocho ultramarinos en la Comunidad Valenciana.

En 1981 cuando hay un giro de los acontecimientos, el actual Presidente, Juan Roig, adquiere la empresa familiar junto a su mujer y sus hermanos. Será durante esta década y la siguiente cuando comience el constante crecimiento y expansión de la compañía. Todo empieza con la transformación de los ultramarinos en una pequeña red de supermercados que luego derivaría en el gran tejido de supermercados en el que se ha convertido hoy en día, presente en todos los puntos de la geografía española.

Para llevarlo a cabo, su estrategia durante los ochenta y los noventa consistió en la continua adquisición de empresas de su sector:

- 1988: adquiere los 22 supermercados *Superette* en Valencia.
- 1989: adquiere las empresas *Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales* para tener presencia en Madrid.
- 1991: adquiere *Supermercados Dinos* y *Super Aguilar*.
- 1997: alianza con *Almacenes Gómez Serrano* para introducirse en Andalucía.
- 1998: adquiere las cadenas catalanas de *Almacens Paquer*, *Superama* y *Supermercats Vilaró*.

Los grandes desembolsos realizados para la compra de las empresas citadas, provocan una complicada situación económica en la compañía. Como primera medida para paliar la crisis empresarial se realiza una política de reducción de precios con los proveedores y una fuerte inversión en publicidad y en la realización de ofertas gancho, en las que se publicitan productos con un precio extremadamente atractivo compensándose con otros productos el margen perdido, pero pronto se ve que los resultados no son los esperados y se decide replantear la situación.

En 1993, se considera adecuado implantar un modelo llamado Gestión de Calidad Total y una estrategia denominada Siempre Precios Bajos (SPB), las cuales perduran en la actualidad y son base del éxito de la compañía. Para llevar a cabo el modelo, Mercadona compra directamente en el origen, es decir, compra directa al pescador, agricultor y ganadero. Con ello se oferta un producto de gran calidad a un precio bajo, lo que potencia la relación calidad-precio. Otro aspecto importante es la no inversión en publicidad para sus productos, se considera el fenómeno llamado “boca-boca” o “boca-oído” como suficiente.

La compañía posee conocidas marcas propias, creadas en 1996, como son:

- Hacendado – alimentación.
- Deliplus – cuidados y cosmética.
- Compys – comida para animales.
- Bosque Verde – droguería.
- Como Tú – perfumería mujer.
- 9.60 – perfumería hombre.
- Solcare – protección solar.
- Dermik – Cosmética.

Dichas marcas son ejemplos de una política implantada por la empresa conocida como Interproveedores, la cual consiste en empresas que se dedican a fabricar productos para Mercadona que posteriormente serán vendidos bajo el nombre de sus marcas en sus establecimientos.

2.1.2. Actualidad

Hoy en día la empresa es líder en el sector alimenticio en España, estando presente en 49 provincias situadas en 17 Comunidades Autónomas, con un total de 1582 supermercados de barrio y una media de 1500 metros cuadrados por establecimiento. Todo ello representa un 14,4% de cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España.

Para acometer su actividad diaria y satisfacer a una media de 4,9 millones de hogares que hacen uso de esta red de supermercados diariamente, cuenta con una plantilla de 75.000 empleados, todos ellos contratados de forma indefinida.

2.2. LIDL

2.2.1. Historia

Lidl Supermercados es una empresa que surge a partir de Lidl Stiftung, la cual junto con los hipermercados Kaufland forman el Grupo Schwarz. En los años 30 es cuando Joseph Schwarz fundó la empresa Lidl & Schwarz cuyo objeto de negocio era la distribución al por mayor del sector de la alimentación.

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

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

Tras la expansión a nivel europeo de Lidl, en 1994 la compañía aterriza en España abriendo su primera tienda en Lleida. Desde ese momento, se produce una evolución en la idea originaria de la empresa que se ha visto afectada por los retos y exigencias del mercado durante este periodo.

Durante los más de 20 años que lleva Lidl en España se ha producido una evolución desde el hard discount hasta un modelo intermedio entre el supermercado de descuento y el tradicional, el cual se ha adaptado a las necesidades del consumidor español. Manteniendo la funcionalidad, la rentabilidad y el liderazgo en coste, han impulsado elementos como la composición del surtido, la imagen de la compañía por medio de sus tiendas y el rol de las personas dentro de la compañía.

Principalmente, las diferencias se manifiestan en la amplitud del surtido y la variabilidad de sus productos además de la exposición en la sala de ventas. Asimismo, en este periodo, se han ido incluyendo nuevas familias de productos beneficiando así su composición.

La compañía posee conocidas marcas propias en el sector alimenticio, como son:

- Alesto - Frutos secos.
- Atlantic Select y Nixe - Conservas.
- Barnetti - Verduras congeladas.
- Belbake - Repostería.
- Bellarom - Café y chocolate.
- Certossa - Pan y productos de cereales.
- Combino y Trattoría Alfredo - Comida italiana.
- Delave y Real Valle - Productos cárnicos.
- Deluxe - Productos Gourmet.
- Eridanous - Comida griega.
- Kania - Salsas y especias.
- Linessa - Productos dietéticos.
- Vitasia - Comida asiática.
- Milbona - Lácteos.
- Olisone - Aceite.
- Vitafit - Zumos.

2.2.2 Actualidad

Actualmente, Lidl está presente en 17 Comunidades Autónomas, cuenta en España con 535 establecimientos distribuidos por las distintas provincias españolas. Tras la evolución que ha sufrido el modelo de tienda, podemos decir, que unas de sus modificaciones ha sido el aumento del tamaño, contando ahora con entre 1200 y 1400 metros cuadrados de superficie.

Lidl ha sido una de las empresas que más ha incrementado su cuota de mercado, alcanzando un 3,8% elevando sus ventas en un 12,5% en el país a 3048 millones de euros.

Asimismo, además de haber incrementado sus ventas, durante el 2015, contrató a 1200 personas ampliando su plantilla a 11500 trabajadores.

3. OBJETIVOS

El objetivo principal de este TFG es analizar el modelo de negocio de Mercadona y Lidl, modelos que posteriormente van a ser compararlos entre sí, pudiendo concluir así cuál de ellos es más rentable en la economía de nuestro país.

Para alcanzar el objeto de nuestra investigación, será necesario partir del estudio de unos objetivos previos desglosados de la siguiente manera:

- El análisis de las estrategias de cada una de las empresas, lo que nos ayudará a entender si las estrategias que llevan a cabo son las adecuadas.
- El estudio de la evolución de las cuotas de mercado durante el periodo objeto de investigación, lo que nos va a proporcionar una idea de cómo han sido estos últimos años de ambas empresas en el mercado de la alimentación.
- La interpretación de los diferentes ratios considerados relevantes los cuales nos revelarán la situación económica tanto de Mercadona como de Lidl.

4. METODOLOGÍA

El principal objetivo de nuestra investigación es averiguar qué empresa, Lidl o Mercadona, consigue una mayor rentabilidad en el marco económico de España. Para ello, situamos ambas empresas desde su comienzo hasta la actualidad y posteriormente, realizamos un análisis de cada una de ellas centrándonos en su modelo de negocio, sus estrategias, la evolución de sus cuotas de mercado y los ratios que hemos considerado relevantes para alcanzar el objetivo de investigación.

Realizar la comparación de ambas empresas en los diferentes ámbitos ya mencionados nos va a permitir descubrir las similitudes entre ellas, pero principalmente sus diferencias.

La obtención de los datos necesarios tanto para realizar los cálculos de los ratios mencionados anteriormente como para el cálculo de la cuota de mercado se ha efectuado consultado principalmente la base de datos SABI, base de datos de la cual hemos extraído las cuentas anuales de ambas empresas.

Para finalizar, después de haber realizado el estudio descrito anteriormente, expondremos las conclusiones a las que hemos llegado y realizaremos las propuestas de mejora.

5. ANÁLISIS Y DESARROLLO

5.1. MODELO DE NEGOCIO

5.1.1. Modelo de negocio de Mercadona

Mercadona estableció un Modelo de Gestión de Calidad Total, el cual cuenta con cinco componentes clave a los que quiere satisfacer con la misma intensidad: el Cliente, a los que se les denomina el “Jefe”, el Trabajador, el Proveedor, la Sociedad y el Capital.

Mercadona ha crecido de forma sostenida llevando a cabo una expansión constante. Esto se debe principalmente al Modelo de Gestión de Calidad Total implantado por Juan Roig en la empresa a partir de 1993. El Modelo se asienta sobre la premisa de que “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Esto quiere decir que, Mercadona está orientada a estructurar y administrar las competencias de las personas que la forman con el objetivo de satisfacer tanto a las personas internas como a las externas a ella.

El objetivo principal del Modelo de Gestión de Calidad Total es conseguir satisfacer por completo las necesidades y los deseos de los componentes clave relacionados con la empresa.

La misión de Mercadona queda expresada en un Modelo de Negocio pionero donde “El Jefe” juega un papel fundamental.

“El Jefe” está orientado a una oferta de la máxima calidad, un surtido completo y un servicio de calidad al menor coste posible. Asimismo, Mercadona trata de anticiparse a sus demandas, añadiendo productos nuevos que respondan a los hábitos de consumo más recientes. Pretende facilitar el acto de compra empleando para ello un diseño de sus tiendas más funcional organizado por los diferentes ambientes.

No solo trata de satisfacer a “El Jefe” sino que también busca satisfacer completamente a los trabajadores, los que considera como su activo más valioso. Por este motivo existe una relación característica entre la compañía y cada uno de ellos donde predominan la autorrealización, la estabilidad, la formación y la conciliación de su vida laboral con la familiar, lo que permite que quien tenga que satisfacer a “El Jefe” esté, al mismo tiempo, satisfecho. Por este motivo, Mercadona exclusivamente considera el empleo indefinido, porque permite a los trabajadores disfrutar de una estabilidad laboral. La política retributiva de la empresa trata de hacer sentir respaldados y valorados a los trabajadores debido a que al mejorar sus conocimientos y aptitudes pueden optar por puestos con mayor responsabilidad. Y en cuanto a la conciliación de la vida laboral de sus trabajadores con su vida familiar, Mercadona pretende potenciarla con iniciativas que repercuten favorablemente en la vida personal de su plantilla como podría ser la instalación de guarderías en los bloques logísticos, la política de acercamiento laboral, entre otras.

El Modelo de Calidad Total también está orientado a “El Proveedor” que podemos definir como un trabajo conjunto por un objetivo único: la satisfacción de “El Jefe”. Mercadona fija unos vínculos estrechos con sus proveedores consiguiendo acuerdos indefinidos, creando sinergias que derivan siempre en un beneficio para los clientes.

El Modelo de Mercadona le atribuye la misma importancia a la satisfacción de “La Sociedad”, el cuarto componente de la empresa. Por medio de sus tiendas pretende modernizar el comercio urbano en los barrios donde están instauradas. Mercadona adquiere un compromiso voluntario de fomentar iniciativas que deriven en beneficio para la sociedad. Además destina importantes recursos a la investigación y mejora de la industria agroalimentaria española y a la puesta en marcha de diferentes medidas que contribuyen al entorno social y medioambiental de los diferentes lugares donde se encuentran presente. Asimismo se convierte en una empresa pionera en cuanto a la responsabilidad social corporativa en España y en una de las más prestigiosas internacionalmente.

Finalmente, también satisface el quinto componente de la compañía, “El Capital”. Se trata de que a través de la satisfacción de “El Jefe”, El Trabajador, El Proveedor y La Sociedad se logre la satisfacción de “El Capital” por medio de la Calidad Total. Gracias a la implantación de este característico modelo de gestión, Mercadona ha tenido una evolución favorable desde su fundación además de un crecimiento sostenido.

Como hemos mencionado anteriormente, los trabajadores son uno de los componentes clave de Mercadona. Se trata de la cara visible de la empresa y es a través de ellos como se transmite la imagen corporativa. Por este motivo, Mercadona sigue un proceso de selección de personal que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Los trabajadores que persigue la compañía deben ajustarse a un entorno de calidad y es por ello que se les requiere el graduado escolar como cualificación mínima. Una vez cumplido este requisito se les realiza unas pruebas de conocimientos generales además de pruebas psicotécnicas. Para finalizar el proceso de selección se llevan a cabo unas entrevistas y unas dinámicas de grupo.

Una vez pasan a formar parte de Mercadona, y antes de empezar a desempeñar su trabajo, reciben un curso de formación del modelo de gestión de calidad total que dura nueve semanas en el que adquieren la cultura de la empresa. En este momento no finaliza la formación de los trabajadores, sino que por el contrario, continúa durante su vida laboral en la empresa desarrollando sus capacidades y facilitando la identificación con la compañía a través de una política de promoción interna, gracias a la cual los trabajadores han podido alcanzar puestos de mayor responsabilidad en la empresa.

En la política integral de recursos humanos se encuentran, entre otras, las siguientes medidas: la compensación salarial y el diseño de puestos de trabajo que a su vez se encuentran dentro del marco del modelo de gestión de calidad total.

Otra de las medidas que lleva a cabo Mercadona con sus empleados es su transparencia y participación en los beneficios de la compañía, es decir, los trabajadores son conocedores de dichos beneficios que reciben posteriormente en forma de prima por objetivos.

Esto se traduce en unos resultados positivos para Mercadona aumentando los niveles de productividad en el sector y disminuyendo el absentismo y la rotación de empleados.

5.1.2. Modelo de negocio de Lidl

Dentro de los mayores supermercados de descuento en Europa se encuentra Lidl, el cual ha revolucionado su estrategia de negocio para dar lugar a una fusión entre las súper ofertas y el supermercado tradicional.

Lidl sigue manteniendo en su modelo de negocio los pilares fundamentales del hard discount puesto que se trata de su principal ventaja competitiva permitiéndoles continuar su liderazgo en precios sin tener que rehusar de la calidad de sus productos. Sin embargo, tras la evolución de la compañía con los consumidores se ha llegado a la conclusión de que su forma de negocio se encuentra entre el discount y el supermercado tradicional. La eficiencia y la productividad son la clave en el modelo de descuento para poder lograr ser competitivos y además conseguir la flexibilidad necesaria para poder adaptarse al cliente.

El modelo de negocio inicial de Lidl se ha ajustado al perfil del consumidor español manteniendo sus cuatro pilares principales que son los siguientes:

- a) Un surtido optimizado formado por las marcas propias de la compañía que logran suprimir las duplicidades ofreciendo únicamente las referencias más demandadas. De esta manera se consiguen unos volúmenes de negociación mayores con sus proveedores y una reducción de los costes.
- b) Las compras centralizadas a nivel de grupo las cuales permiten conseguir unos acuerdos más beneficiosos con los proveedores y que se verán reflejados en los precios finales de los productos de la compañía.
- c) La eliminación de los costes que no le generen valor añadido a los clientes, es decir, se trata de reducir los costes que no aporten una diferencia significativa en el producto como puede ser el ejemplo de los pallets en los que se expone el género más demandado, de manera que se reduciría el tiempo empleado en reponer dichos expositores.
- d) La simplificación de los procesos internos cuyo principal objetivo es optimizar la cadena de valor desde el fabricante hasta el cliente final, con ello se pretende lograr un mayor beneficio en el proceso.

Existen algunas ideas equivocadas sobre la actividad económica de Lidl que son las siguientes:

- Unos buenos precios a costa de una reducción en calidad. Lidl solo trabaja con proveedores que les pueda garantizar unos máximos estándares de calidad. Y además, sus precios competitivos son debidos a un surtido estrecho y limitado, a una reducción de costes, procesos más simplificados y grandes volúmenes de compra.
- Un surtido formado por productos alemanes. Más del 70 % del surtido de Lidl en España está formado por productos que les suministran sus 500 proveedores nacionales. De hecho, en el año 2014, Lidl invierte en el sector agroalimentario español más de 3.000 millones de euros.
- Lidl como formato de crisis. Esta idea es errónea, puesto que la actividad de la empresa no se encuentra orientada a una situación de crisis económica. Sin embargo, es cierto que ante la situación de crisis que atraviesa el país, la compañía ha podido verse beneficiada creciendo en un mercado donde las empresas del sector decrecen.

Ferrán Figueras (2015) afirma: “las empresas del sector agroalimentario español han hecho un gran esfuerzo para incrementar su competitividad, por lo que estamos ante un producto de elevada calidad a precios muy atractivos. Esa combinación encaja a la perfección con el modelo de negocio de Lidl y explica que cada vez el producto español tenga más presencia en nuestros lineales”.

Además de ofrecer calidad en sus productos, Lidl ofrece calidad en sus servicios y eso lo consigue a través de sus empleados que son los que tratan a diario con los clientes.

Lidl valora y tiene muy presente a sus empleados puesto que se tratan de un elemento clave para el éxito de la compañía. Es por este motivo por el que la empresa considera necesaria la existencia de un buen ambiente de trabajo y unas buenas condiciones. Para ello, lleva a cabo una serie de medidas como el aumento del sueldo fijo mínimo, la participación de los trabajadores en los beneficios de la empresa, la contratación indefinida y el refuerzo de la conciliación de la vida familiar y laboral. De esta manera, Lidl pretende conseguir que sus trabajadores se sientan cómodos lo que se traduce en un aumento de su rendimiento.

Debido a que Lidl considera a los trabajadores una parte fundamental de la empresa, les ofrece la oportunidad de optar a unos puestos de trabajo de mayor responsabilidad. Para la compañía es prioritario poder cubrir los puestos de trabajo vacantes con el capital humano de la empresa y por ello promueven la movilidad interdepartamental tanto regional como nacional. Debido a este motivo, son las personas que han ido perfeccionando su carrera profesional en la compañía las que ocupan casi en su totalidad los cargos directivos.

Para que los trabajadores de Lidl tengan la oportunidad de ascender en la empresa, deben tener una formación acorde a su puesto de trabajo como es el caso de los directivos que cuentan con ocho meses de formación que se basa en un aprendizaje práctico donde cada uno de los directivos debe conocer el negocio desde el escalón más bajo, lo que en un futuro le va a permitir tener una visión global.

Lidl es una empresa muy concienciada con la formación del personal, pero además de esto, cuenta con un sistema de Formación Dual que se encuentra orientado a los jóvenes cuyo interés está centrado en desarrollar su carrera profesional en el sector de la distribución. En este programa de formación se alterna la teoría con la práctica combinando los estudios en un centro con la adquisición de experiencia laboral remunerada.

5.2. ANÁLISIS DAFO

En los siguientes cuadros se recogen las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, derivadas de los análisis internos y externos de ambas compañías. La información que a continuación se expone ha sido recopilada de diversos estudios en los que se analiza en profundidad el entorno interno y externo de las dos empresas objeto de estudio.

5.2.1. Análisis DAFO Mercadona



FORTALEZAS

- Líder del sector en España, en términos de facturación, beneficios, en número de empleados, en porcentaje de cuota de mercado y en lo aportado al PIB español.
- El trato a sus trabajadores, en cuanto a formación, calidad, salario o condiciones laborales son muy buenas, favoreciendo el clima de trabajo.
- El modelo Siempre Precios Bajos (SPB).
- Posee una gran red de “interproveedores” que hacen que el modelo sea muy eficiente.
- Baja inversión en publicidad y campañas de marketing. Su mejor publicidad posible es el “boca-boca” y “boca-oído”
- Situación financiera excelente.
- Marca Blanca, gran relación calidad-precio.
- Amplia red de distribución.
- Buena imagen comercial.
- Servicio de domicilio.

DEBILIDADES

- No trabaja en domingos y días festivos.
- Escasa variedad de marcas.
- No todas las tiendas cuentan con carnicería, charcutería o pescadería.
- No existe un servicio exclusivo de grandes clientes.
- Escasas ofertas semanales.
- Variedad de productos mucho menor a otros competidores.
- Horario más reducido que la competencia.

OPORTUNIDADES

- Posibilidad de expandirse por Europa mediante la adquisición de cadenas de supermercados.
- Aprovechar economías de escala para reducir sus costes unitarios de producción.
- Apertura de sección de frescos.
- Nuevos centros logísticos abaratará costes.
- Fin de etapa de crisis.
- Aumentar variedad de productos ofertados (electrónica, deportes, electrodomésticos, etc.)

AMENAZAS

- Imitación de la política Siempre Precios Bajos de forma más agresiva, ello podría suponer una guerra de precios.
- Marcas blancas de competidores directos, lo que puede suponer la imitación del modelo de negocio y la reducción de la cuota de mercado.
- Proximidad de otros centros con descuentos específicos.
- Situación de crisis.

5.2.2. Análisis DAFO Lidl



FORTALEZAS

- Marcas propias y buena gama de productos de otras marcas conocidas.
- Venta online.
- Abre domingos y festivos.
- Cuenta con más de 10.000 establecimientos en toda Europa.
- Gran estrategia de marketing.
- Excelente relación calidad-precio.
- Realiza semanas temáticas: la semana de la comida griega, alemana, etc.
- Oferta productos exclusivos y gourmet a precios bajos.
- El trato a sus trabajadores, en cuanto a formación, calidad, salario o condiciones laborales son muy buenas, favoreciendo el clima de trabajo.

DEBILIDADES

- No cuenta con sección de pescado fresco en todos sus establecimientos.
- No existe un servicio exclusivo de grandes clientes.
- Menor número de establecimientos en España que sus competidores directos.
- No opera en todo el territorio español.
- Marcas menos conocidas en España.

OPORTUNIDADES

- Ganar mayor influencia en los mercados europeos.
- Posibilidad de expandirse a mercados en auge como el asiático y el africano.
- Mayor red de establecimientos en el territorio español.
- Ofrecer mayor variedad de productos en España (Concepto de hipermercado: electrodomésticos, muebles, etc.)
- Posibilidad de incorporar secciones de productos frescos, por ejemplo, pescadería en todos sus establecimientos.
- Fin etapa de crisis.

AMENAZAS

- Gran competencia en el sector.
- La incorporación al mercado de nuevas marcas.
- Cambios en las políticas del Gobierno y en la legislación del sector.
- Marcas blancas de competidores directos, lo que puede suponer la imitación del modelo de negocio y la reducción de la cuota de mercado.
- Guerra de precios ante la competencia de otras marcas blancas.
- Situación de crisis.

5.3. ESTRATEGIAS

Dos empresas de este calibre llevan a cabo multitud de estrategias a todos los niveles: estrategias de mercado, estrategias de marketing, estrategias operativas, etc. Ante el elevado número de estrategias existentes hemos seleccionado las que se consideran más relevantes para el correcto desarrollo de la actividad empresarial.

5.3.1. Estrategias Mercadona

Como ya hemos ido avanzando anteriormente, la estrategia comercial que la ha catapultado al éxito fue acuñada en 1993. Su política *Siempre Precios Bajos* (SPB) ha contribuido decisivamente a estabilizar la buena situación de la empresa incluso en estos tiempos tan difíciles. El objetivo que Mercadona tiene marcado es proporcionar productos de máxima calidad, manteniendo unos precios bajos y relativamente estables. Mantenerse fiel a este propósito le ha permitido dominar en el mercado español, consolidándose en el sector de la distribución a la vez que destronaba a grandes compañías de la competencia que han sufrido pérdidas considerables mientras Mercadona crecía a tasas más altas durante el último lustro.

Por medio de este método, Mercadona satisface con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: 'el jefe' -así es como llama al cliente-, el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital. El compromiso de la compañía con estos stakeholders es clave para entender su filosofía y cómo ha ido evolucionando en el tiempo. El 'jefe' obtiene un producto de calidad con un buen servicio; el trabajador recibe una política de recursos humanos orientada a la realización profesional y satisfacción personal; los proveedores e interproveedores mantienen con Mercadona una colaboración de compromiso conjunto a largo plazo con el Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales, implicados en la filosofía de satisfacción total a los clientes. Finalmente, la sociedad mantiene el compromiso con el desarrollo social y la sostenibilidad, y el capital se rige por la satisfacción de las otras partes implicadas.

Mercadona, para sacar adelante su política y diferenciarse del resto de competidores, ha ido distribuyendo productos con su propia marca (marcas de distribuidor), a través de una estrategia por línea de producto.

Gracias a la estrategia de marca por líneas de productos, Mercadona se aprovecha de sinergias comerciales y de imagen, consiguiendo de ese modo un gran ahorro en el coste de comunicación. Así pues, la compañía intenta que todos los productos que componen las líneas de una misma gama tengan una calidad similar, ya que en caso contrario, el error en uno de sus productos afectaría al resto de referencias.

Mercadona ha ido modernizando y completando su gama de alimentación, al introducir nuevos productos más adaptados a las necesidades cambiantes de los consumidores y al tratar de mejorar la satisfacción de ciertos nichos de mercado. Un ejemplo es el lanzamiento de una sublínea de productos sin gluten y sin lactosa enfocada hacia el segmento de clientes con ciertos problemas de salud.

Mercadona posee una red de distribución que además de lograr la máxima eficacia, persigue "transportar más con menos recursos" y lograr ser "invisibles" para el entorno, es decir, que tanto sus centros logísticos como sus supermercados, afecten lo menos posible al entorno que les rodea.

Por medio de la red de distribución que posee la compañía, diez centros logísticos extendidos a lo largo del territorio español, Mercadona abastece puntualmente a todos sus supermercados. Esta red de distribución también es empleada por la compañía como elemento diferenciador de la competencia. Para seguir reforzando dicha red y que los productos lleguen cada vez más rápido a los supermercados, la compañía tiene comprometidas durante los próximos años

inversiones que rozan los 360 M/€. Esta circunstancia, deja patentes las diferencias de las que hablábamos frente a la competencia, tanto en términos de eficiencia, como de tiempo de entrega.

La empresa valenciana cuida al máximo las tareas de merchandising, para rentabilizar y gestionar al máximo el punto de venta. Así pues, el establecimiento pasa a ser un elemento clave para la empresa y dentro de él, por lo que más van a preocuparse, es por el lineal (longitud de los productos expuestos en el supermercado).

Mercadona ha conquistado a los consumidores sin haber llevado a cabo grandes campañas publicitarias, ni patrocinios de acontecimientos con alta repercusión social, ni concesión de entrevistas a los medios, entre otros. Mercadona no imprime folletos con los que inundar nuestros buzones. Prácticas que son habituales de Carrefour, DIA, o Lidl y que le genera cuantiosos gastos. Esta práctica de tener siempre precios estables en los productos provoca que los consumidores vayan a Mercadona a hacer su compra semanal o mensual y no vayan en busca solo de la leche o el tomate en oferta. En definitiva, el gasto medio por cliente es superior que en la competencia.

Podríamos decir que la compañía lleva a cabo una política publicitaria de “perfil bajo” o de poca intensidad, ya que, simplemente coloca alguna valla estática, para que la gente localice donde se encuentra el supermercado más cercano. No han necesitado mucho más esfuerzo en este ámbito, porque su reputación la han conseguido de la mejor forma posible, puesto que es la más económica, a través del “boca oreja”.

Por último, encontramos una de las asignaturas pendientes de la compañía en materia de venta on line y gestión de los perfiles en redes sociales. Así lo manifestó su presidente Francisco Roig en unas declaraciones en marzo de 2013 en las que lo afirmaba y añadía que a lo largo de 2012 ya se había trabajado para mejorar la presencia de la empresa en los canales virtuales y dar la importancia que merecen a estas herramientas.

5.3.2. Estrategias Lidl

Los principios institucionales que acuña Lidl son verdaderamente explicativos de su modelo de negocio. Para alcanzar la máxima satisfacción de sus clientes, la cadena alemana opta por una relación calidad-precio superior a la competencia, como expresa con rotundidad uno de sus últimos slogan, “La Calidad no es cara”. De este modo, la óptima calidad a un menor precio es la principal ventaja competitiva de Lidl, y su mayor elemento de posicionamiento en la mente de los consumidores.

El éxito de Lidl se sustenta en una intensa búsqueda de la más alta eficacia operacional. La empresa opta por caminos sencillos, a través de sistemas homogéneos para toda la red de establecimientos. Así, Lidl aprovecha su extensa presencia internacional para definir puntos logísticos estratégicos y aprovechar las economías de escala de manera exhaustiva.

El concepto de supermercado de Lidl es el reflejo de su éxito, y reviste de una importante originalidad y claridad estratégica. La compañía, de autoservicio, se sitúa a medio camino entre el *hard discount* y el supermercado tradicional. Lidl abre puntos de venta de tamaño mediano en las barriadas de las ciudades, generalmente en zonas de extrarradio y en forma de nave o local

aislado de otras edificaciones y con amplio parking. Los elementos de imagen corporativa y la estructura de todos sus supermercados es prácticamente idéntica, logrando que el consumidor perciba la misma experiencia en cualquier tienda Lidl. La distribución de los espacios en el interior del establecimiento se caracteriza por amplios pasillos (generalmente tres o cuatro), con ordenación de los lineales muy intuitiva y simple para el cliente. Lidl busca la comodidad en el punto de venta, y la compra recurrente y de cierta duración por parte del cliente. En ningún caso la cadena alemana pretende formar parte del grupo de supermercados *express*, ubicados por lo general en el centro de las ciudades. Tampoco quiere competir como un hipermercado más, de largos y engorrosas búsquedas de interminables productos por los pasillos. Lidl aporta calidad, sencillez y novedad a un precio muy económico, con varias líneas de productos “gancho”. Con este concepto de negocio, Lidl ha logrado fidelizar a una parte destacada de su público más objetivo, consolidando en España una cuota de mercado estable y con crecimiento sostenido en el tiempo.

A nivel promocional, quizá Lidl no sea la cadena de supermercados que más “ruido” haga a en España, pero no por ello deja de llegar con éxito a su target. Lidl conoce muy bien cuál es su mercado objetivo, y cómo se quiere dirigir a él. En consonancia con su eficacia operacional, la cadena alemana racionaliza al máximo sus esfuerzos de Marketing, no abusando de medios de comunicación masivos en su labor promocional, y aprovechando al máximo el marketing en el propio punto de venta y la comunicación directa con sus clientes. Lidl lleva a cabo campañas publicitarias en medios convencionales, como en televisión y prensa. En estos canales, Lidl plantea anuncios enfocados a destacarse como la cadena líder en calidad-precio, a posicionar un producto alimenticio muy rebajado, o bien a informar sobre la disponibilidad en sus tiendas de artículos de fines no alimenticios. Por lo demás, destacan las técnicas de buzoneo que emplea Lidl en el propio domicilio del cliente potencial del barrio del supermercado en cuestión. Es una forma clásica de comunicación en el sector, pero el tipo de productos y los precios que propone Lidl hacen que estas acciones le resulten de importante efectividad. En cuanto a promociones de ventas, Lidl ofrece jugosos descuentos, generalmente rotatorios entre las distintas secciones y líneas de productos, de las que se informa a los clientes a través de los diversos canales de comunicación externa.

Los productos de Lidl constituyen, acompañados de su atractivo precio, su principal motor de marketing, y son dados a conocer mediante las diversas técnicas de promoción Online y Offline. Lidl ofrece productos de diversas marcas propias con destacada calidad a precios generalmente por debajo de la competencia en dicha relación. En la denominación de la mayoría de sus marcas Lidl no oculta su origen alemán, consciente de la reputación de la que gozan los productos alemanes en la mayoría de Europa.

Pero si hay un conjunto de productos, poco habituales en el resto de supermercados, que Lidl utiliza como “gancho” en la captación y mantenimiento de consumidores es el de los artículos de naturaleza duradera que la cadena ofrece periódicamente. En la parte final de sus establecimientos, para que haya que recorrer el resto del supermercado antes, Lidl instaura un par de contenedores grandes con una serie de artículos duraderos y originales de todo tipo: de hogar, deportivos, escolares, de jardinería, de bricolaje, de cocina... Generalmente se trata de artículos estacionales, que cuentan con un número de unidades y un tiempo de presencia en

el local limitados. Por supuesto, el éxito de estos productos, además de en su novedad, radica en los ajustadísimos precios a los que los comercializa Lidl.

La distribución de los productos propios de Lidl se realiza en exclusiva en los supermercados Lidl.

En relación a la estrategia de producto y precio antes desarrollada, Lidl práctica una serie de acciones de Marketing online de alta efectividad y eficiencia de recursos. Junto con la publicidad directa en varios portales destacados de internet, Lidl tiene en el email-marketing su acción promocional de mayor éxito. De forma periódica, Lidl envía correos electrónicos, en forma de boletín, dirigidos a todas aquellas personas que hayan expresado previamente su consentimiento para recibirlos. Estos emails contienen información sobre la disponibilidad de diversos productos y la existencia de promociones de ventas diversas que se van a comenzar a ofertar en el supermercado Lidl más cercano.

En las Redes Sociales, Lidl España realiza una intensa labor de marketing digital. La cadena alemana cuenta con perfiles corporativos en Youtube, donde publica sus últimos anuncios de video sobre productos concretos; y en Facebook, donde realiza diariamente la actividad promocional y de publicación de contenidos de interacción con el usuario. Respecto a Twitter, la participación de Lidl es más discreta.

El público objetivo de Lidl es muy amplio, como sucede en el sector de la distribución de alimentación al por menor. No obstante, por su modelo de negocio y por el posicionamiento que trata de conseguir, la cadena alemana se dirige de manera más intensa a un *target* con ciertas particulares, ahorrándose esfuerzos de marketing en otros segmentos del mercado. Para lograr optimizar sus acciones de marketing, y conocer con precisión su público objetivo estratégico, Lidl lleva a la práctica una destacada labor de investigación comercial.

En este sentido, podemos decir que el prototipo de consumidor de Lidl es:

- Habitante de una barriada de una ciudad o habitante de un pueblo, que no reside excesivamente lejos del supermercado aunque suele acudir en coche.
- Hombre entre 30 y 80 años. Mujer entre 25 y 80 años, muy probablemente madre. Predomina el público femenino de mayor edad (40-60 años).
- Perfil socio-económico medio-bajo para compras exclusivas de alimentación. Perfil socioeconómico medio-bajo y medio-alto para compras de cosmética, productos frescos y artículos estacionales duraderos.
- Compras para una semana, si parten de una promoción puntual. Compras quincenales, en el caso de clientes muy habituales.














5.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL




Se ha realizado un análisis de la situación patrimonial, el análisis financiero y el económico todos ellos comparativos entre Mercadona, Lidl y el sector de la distribución alimentaria, en un periodo temporal que abarca desde el año 2010 hasta 2015, ambos inclusive.

En primer lugar, se analizarán y compararán las distintas masas patrimoniales de ambas empresas y el sector, tanto del Activo como del Patrimonio Neto y del Pasivo. Para ello se han utilizado las Cuentas Anuales de cada una de ellas, obtenidas del SABI.

Comenzaremos analizando la evolución del activo de ambas empresas y del sector.

Tabla 1 Activo de 2010 a 2015 (Expresado en porcentaje (%))

	2010		2011		2012		2013		2014		2015		
													
ANC	49'86	78'29	44'34	84'46	61'82	47'34	84'45	49'66	84'83	48'90	79'77	46'68	82'93
EXISTENCIAS	11'07	10'56	9'67	10'13	11'18	9'10	11'49	8'55	10'56	8'67	9'75	8'55	10'28
REALIZABLE	1'50	4'53	1'36	1'68	8'07	1'38	0'78	1'60	0'34	1'07	0'92	1'22	0'80
TESORERÍA	37'35	5'46	44'58	1'59	18'93	41'43	2'64	39'63	3'53	40'84	9'19	42'52	5'61
TOTAL	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00

 Mercadona
  Lidl
  Sector

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

Se puede apreciar que Lidl presenta mayores porcentajes que Mercadona en cuanto al Activo No Corriente (ANC). Ello significa que la organización alemana convierte una menor cantidad de sus bienes y derechos en efectivo a lo largo de sus ejercicios. En el año 2011 el 61'82% del sector, implica que este porcentaje se encuentra representado por el ANC respecto al activo total.

Respecto a las existencias, ambas empresas y el sector presentan unos porcentajes muy similares durante los años analizados. Hay que señalar que en el caso de Mercadona han ido perdiendo peso de forma gradual desde un 11'07% en 2010 a un 8'55% en 2015. En el sector, las existencias representan el 11'18% del activo total.

En el año 2010, Lidl cuenta con su mayor porcentaje en el realizable (4'3%). Año en el cual sus clientes y deudores sostienen más deudas con la organización. Mercadona siempre ha mantenido más o menos estable esta partida del balance, moviéndose entre un 1'50% y un 1'07%. Ambas empresas en el año 2011 obtienen unos porcentajes muy diferenciados del sector. El realizable del sector tiene un peso del 8'07% respecto del activo total.














En la tabla destaca que Mercadona cuenta con unos valores superiores respecto a Lidl en la tesorería. Como la tesorería se incrementa en mayor medida que los clientes, deducimos que la empresa cobra a pesar de que siga teniendo clientes sin cobrar. Significa que posee un exceso, es decir, en la empresa existen recursos ociosos en el ámbito de tesorería por lo que puede ocasionar una pérdida de rentabilidad empresarial. Pero para ratificar que esto es cierto,




calcularemos más adelante el ratio de tesorería. Por otro lado, Lidl en el año 2011 podría contar con problemas para atender a sus deudas en el corto plazo porque obtiene un porcentaje mínimo. Pero ha ido incrementando paulatinamente la tesorería hasta llegar en el año 2014 a un 9'19% -valor más alto-. Respecto a la tesorería del sector, esta se encuentra representada por un 18'93% del activo total del sector de la distribución.

En la tabla II se presenta la estructura económica y la evolución del Patrimonio Neto (PN) y del Pasivo de ambas empresas y del sector, comparándolas entre ambas y posteriormente con el sector al que pertenecen, haciendo hincapié en el año 2011, ya que es el único año del sector del que pudimos obtener la información necesaria.

En la tabla II se presenta la estructura económica y la evolución del Patrimonio Neto (PN) y del Pasivo de ambas empresas y del sector, comparándolas entre ambas y posteriormente con el sector al que pertenecen, haciendo hincapié en el año 2011, ya que es el único año del sector del que pudimos obtener la información necesaria.

Tabla 2 Patrimonio neto y pasivo de 2010 a 2015 (Expresado en porcentaje (%))

	2010		2011			2012		2013		2014		2015	
													
PN	44'57	19'92	46'18	20'58	34'52	48'06	20'80	52'57	23'22	55,01	22'43	57'34	25'64
PNC	3'97	43'10	4'38	41'87	16'12	3'55	35'96	2,85	33'16	1'92	33'98	1'40	38'64
PC	40'72	36'98	49'45	37'46	49'35	48'39	43'24	40'40	43'62	43'07	43'60	41'27	35'72
TOTAL	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00	100'00

 Mercadona
  Lidl
  Sector

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI

Si observamos la evolución de ambas empresas, vemos que Mercadona cuenta con un cierto equilibrio entre el Patrimonio Neto y el Pasivo Corriente, mientras que Lidl no consigue esta estabilidad entre los fondos propios y ajenos. Por lo que ambas organizaciones siguen una estructura financiera totalmente diferente.



A simple vista, si comparamos ambas con el sector de la distribución alimentaria en el año 2011, contemplamos que ninguna de las empresas obtienen unos resultados similares a los del sector, excepto Mercadona que su porcentaje del PC es semejante al del sector. No obstante, el PN del sector se encuentra representado por un 34'52% respecto del pasivo total, mientras que el PN de Mercadona tiene un peso de 46'18% y Lidl de 20'58%.

Por otro lado, hay que señalar que existe una gran diferencia en el pasivo no corriente (PNC) entre ambas empresas. Lidl cuenta con unos porcentajes muy superiores a los de la empresa valenciana. Representa que la organización alemana contiene mayores deudas a largo plazo, principalmente con entidades de crédito. En cuanto al sector, deducimos que el 16'12% de su pasivo total se encuentra representado por su PNC.

Para finalizar con el análisis de la estructura del pasivo, observamos que el PC es el que mayor peso tiene en el sector y se encuentra representado con un 49'35%. Si relacionamos ambas empresas con el sector, contemplamos que Mecedona obtiene un porcentaje muy similar al del sector (49'45%), en cambio, Lidl cuenta con un importe inferior (37'46%).

Para terminar de realizar este análisis, calcularemos el Fondo de Maniobra (FM) de ambas empresas y del sector perteneciente.

Tabla 3 Fondo de maniobra de 2010 a 2015 (Expresado en Euros)

		
2011	19'70	2'90
2012	21'00	2'90
2013	22'30	3'00
2014	22'50	3'10
2015	22'90	3'50
2016	23'00	4'10

















 Mercadona  Lidl

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que existe un desequilibrio económico-financiero en Lidl ya que el FM siempre es negativo, lo que representa que parte del ANC está financiado con recursos a corto plazo. Pero si lo confrontamos con el sector, podemos percibir que es algo característico de este, por lo que no tenemos que preocuparnos. Respecto a Mercadona, siempre posee valores positivos del FM, lo que implica que está en una situación ideal durante todos los años analizados, ya que parte del AC está financiado con recursos a largo plazo.

5.5. ANÁLISIS DE LA CUOTA DE MERCADO

Tabla 4 Cuota de mercado de 2011 a 2016 (Expresado en porcentaje (%))

	2010		2011			2012		2013		2014		2015	
													
FM	472.992	(214.161)	364.009	(311.513)	(1.955.917)	268.501	(405.249)	387.485	(421.517)	27.438	(396.421)	923.745	(330.620)
	 Mercadona		 Lidl		 Sector								

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI

A simple vista, observamos que la cuota de mercado de ambas empresas se ha incrementado a medida que han transcurrido los años. La evolución positiva de la cuota de mercado se debe a la relación calidad/precio que ofrece, a la proximidad, a la calidad de sus productos, a la calidad

que presenta su propia marca, también a la calidad de sus productos frescos y la variedad. Además, también influyen factores como la penetración en el mercado, la fidelización de sus clientes, el crecimiento de número de tiendas... Lidl, aparte de lo nombrado anteriormente, también ha optado por la captación de nuevos clientes, democratizando el hard decount alemán. Si comparamos la cuota de mercado desde el año 2011 hasta el 2016 de ambas organizaciones, podemos contemplar que Mercadona es la que mayor porcentaje presenta con respecto a Lidl, pero poco a poco Lidl ha ido ocupando uno de los lugares preferibles a la hora de realizar la compra para el mercado español.

Como nota aclaratoria, debemos de destacar que la cuota de mercado del año 2016, se encuentra calculada hasta el mes de mayo.

5.6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Antes de comenzar a realizar los análisis financiero y económicos comparativos de Mercadona, Lidl y el sector de la distribución alimentaria, creemos que es adecuado introducir que el estudio que realizaremos se hará abarcando los años 2010 hasta el 2015.

5.6.1. Análisis financiero

A continuación, vamos a realizar un **análisis financiero** de las empresas Mercadona, Lidl y el sector en el que operan. Para ello vamos a utilizar una serie de ratios financieros que podemos agrupar en tres categorías:














Ratios de liquidez

Utilizaremos este tipo de ratio para analizar la capacidad que tienen las empresas y el sector para hacer frente al pago de sus deudas con vencimiento a corto plazo. El análisis de este ratio es importante para mantener el equilibrio en el corto plazo, permitiendo adaptar y corregir situaciones que produzcan desequilibrios en la tesorería de las empresas.

Los ratios que utilizaremos son los siguientes:

- Liquidez General: este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo. Los valores estándar de este ratio se sitúan aproximadamente entre 1'5-2.
- Liquidez Inmediata o test de acidez: este indicador da una imagen más fiel de la tesorería de las empresas y del sector. Nos informa sobre la capacidad inmediata de las empresas para atender los compromisos de pago de las deudas corrientes derivadas del ciclo productivo. El valor ideal se situaría en torno a la unidad.
- Ratio de Tesorería: mide la capacidad inmediata de las empresas para atender los compromisos de pago de las deudas a corto plazo derivadas de su actividad con los recursos líquidos disponibles. El valor estándar 0'2.
- Ratio de disponibilidad: se encarga de medir la capacidad que tienen las empresas y el sector de hacer frente al exigible a corto plazo mediante el disponible. El valor deseable sería en torno al 0'3.

Tabla 5 Liquidez general de 2010 a 2015

	2010		2011			2012		2013		2014		2015	
													
LIQUIDEZ GENERAL	0'97	0'59	1'13	0'41	0'77	1'09	0'36	1'13	0'35	1'19	0'46	1'29	0'48
LIQUIDEZ INMEDIATA	0'76	0'30	0'93	0'14		0'90	0'09	0'94	0'11	0'99	0'24	1'09	0'19
RATIO DE TESORERÍA	0'75	0'27	0'93	0'09	0'55	0'88	0'08	0'94	0'09	0'98	0'23	1'08	0'18
RATIO DE DISPONIBILIDAD	0'73	0'15	0'90	0'04	0'38	0'68	0'06	0'89	0'08	0'95	0'21	1'03	0'16

 Mercadona  Lidl  Sector

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

En términos de liquidez general, Mercadona ha incrementado de un año a otro este ratio, pero hay que señalar que sus niveles no son excesivos. Se debe a que utiliza la mayoría del corriente para pagar sus deudas a corto plazo. Desde el año 2010 hasta el 2015, Lidl experimenta variaciones pero aun así sigue teniendo valores inferiores respecto al intervalo deseable, por lo que la capacidad con la que cuenta para hacer frente a sus deudas a corto plazo es mínima. Si comparamos ambas empresas con el sector en el año 2011, podemos contemplar que ninguna de ellas posee un ratio de liquidez similar al del sector. Este posee 0'77, valor inferior a la unidad, por lo que podemos deducir que el sector no goza de la capacidad máxima para hacer frente a sus deudas con vencimiento en el corto plazo.

Mercadona y Lidl presentan un comportamiento muy diferenciado en el segundo ratio de liquidez. La primera empresa ha incrementado gradualmente este ratio, pasando de un 0,76 a un 1,09. No presenta problemas de liquidez, al presentar efectivo y derechos de cobro por importe igual a la deuda a corto plazo. En cambio, si observamos Lidl, en el año 2012 vemos que tiene un valor significativo de un 0,09 donde podemos considerar que presenta graves problemas de liquidez. Pero con el transcurso de los años esta cantidad ha ido aumentando considerablemente. A pesar de ello, no llega al valor estándar, por lo que sigue presentando problemas de liquidez.

En cuanto al ratio de tesorería, Mercadona está muy por encima del valor ideal, llegando en el año 2015 a la unidad. Deducimos que cuenta con una situación de ociosidad de recursos de tesorería, por lo que podría existir una pérdida de rentabilidad empresarial. Por ello, más adelante estudiaremos las rentabilidades para ratificarlo. Lidl, en cambio, tiene la capacidad suficiente de hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles a corto plazo, ya que posee unos valores en torno al 0'2, excepto en los años 2011, 2012 y 2013, que tienen valores inferiores, por lo que estaríamos hablando que la empresa presentaba problemas de liquidez. A simple vista, si realizamos una comparativa entre las empresas y el sector perteneciente percibimos que ninguna obtiene un ratio de tesorería del 0'55 o un valor similar. No obstante, el sector podríamos deducir que tiene la capacidad para hacer frente a sus compromisos de pago en el corto plazo.

Mercadona cuenta con valores del ratio de disponibilidad superiores al 0'3, mientras que a Lidl le ocurre todo lo contrario. Hay que destacar que Mercadona posee en el año 2015 un valor de 1'03, lo que representa que tiene exceso de efectivo y ello es perjudicial para la empresa porque está desaprovechando los recursos empleados. También, hay que mencionar que durante los años 2011, 2012 y 2013 Lidl obtiene unos valores mínimos lo que implica que la organización alemana puede presentar problemas en sus pagos. En el año 2011, ninguna de las empresas tienen un importe similar a la media de las empresas españolas pertenecientes al sector. Este posee la capacidad adecuada para hacer frente al exigible en el corto plazo mediante su disponible, debido a que obtiene un valor muy próximo al deseable.

















Ratios de estructura de balance

Mediante estos ratios analizaremos la estructura de las masas patrimoniales del activo y del pasivo de ambas empresas y del sector. Los más comunes que podemos encontrar son los siguientes:

Ratios de estructura del activo:

- *Ratio del Inmovilizado:* nos indica el peso que tiene el activo inmovilizado respecto al activo total. Su valor gira en torno al 0'5.
- *Ratio del Activo Corriente:* se encarga de relacionar el activo corriente con el activo total. Este es un ratio complementario al anterior. Su valor estándar se encuentra en torno al 0,5.

Tabla 6 Ratios de estructura del activo de 2010 a 2015

	2010		2011		2012		2013		2014		2015		
													
RATIO DEL INMOVILIZADO	0'48	0'77	0'42	0'82		0'42	0'83	0'43	0'83	0'43	0'74	0'42	0'78
RATIO DEL AC	0'50	0'22	0'56	0'16	0'90	0'53	0'16	0'50	0'15	0'51	0'20	0'53	0'17
	 Mercadona	 Lidl	 Sector										

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

En primer lugar, observamos que la evolución de Mercadona del ratio del inmovilizado es muy constante, excepto en el año 2010 que se encuentra con un valor muy próximo al 0,5 (valor ideal). Esto indica que el inmovilizado no ha experimentado variaciones muy significativas sino que se ha mantenido más o menos constante en el tiempo. En cambio, Lidl nunca ha obtenido valores en torno al 0'5 sino superiores a este. Ha comprendido valores entre 0'74 y 0'82. Por lo que el inmovilizado de la empresa alemana tiene mayor peso que el de Mercadona respecto al activo total.







La empresa valenciana desde el primer año hasta el último año analizado presenta valores en torno al ideal. Por lo tanto, Mercadona posee el beneficio de tener una capacidad adecuada para convertir su activo en disponibilidades financieras. Por otro lado, la empresa alemana presenta valores por debajo del valor estándar en todos los años estudiados, siendo el mayor de ellos un

0,22 logrado en el año 2010. Lidl, cuenta con una menor capacidad que Mercadona para poder convertir su activo en disponibilidades financieras. Respecto al sector, podemos comentar que el 90% de su activo total se encuentra representado por el activo circulante.

Ratios de estructura del pasivo:

- *Ratio de Recursos Propios:* con este ratio podemos comparar los recursos propios de las organizaciones con el pasivo total con el que cuentan.

Tabla 7 Ratio de recursos propios de 2010 a 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	0'89	0'86	0'93	1'12	1'22	1'34
	0'25	0'26	0'26	0'30	0'29	0'34
	0'48	0'49	0'51	0'51	0'49	
 Mercadona	 Lidl	 Sector				

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 hasta 2014 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI y Banco de España.














En primer lugar, Mercadona es la organización que posee un mayor valor de este ratio durante la evolución de los años estudiados si la comparamos con Lidl y con el sector. Este ratio se ha ido incrementando año a año. Podemos apuntar que es la organización que goza de una mayor cuantía de recursos propios. En segundo lugar, con valores altos y similares durante todos los años analizados sería el sector que varía entre 0'48-0'51. Y por último lugar, tendríamos a Lidl con valores entre 0,25-0,34, lo que supondría que es la empresa con cuenta con menor cantidad de recursos propios.




- *Ratio de Endeudamiento Total:* hace referencia a la relación entre los recursos ajenos y los recursos totales. Este ratio nos indica lo apalancadas que se encuentran las empresas y el sector mediante la financiación ajena a corto y a largo plazo. La media estaría entre 0,4 - 0,6.

Este ratio, también lo podemos descomponer en dos más:

- *Ratio del endeudamiento a largo plazo:* nos muestra el peso que tiene la financiación ajena a largo plazo en relación a los fondos propios, es decir, consiste en que las empresas dispongan de la liquidez necesaria para que puedan hacer frente a sus deudas a largo plazo.
- *Ratio del endeudamiento a corto plazo:* consiste en que las empresas cuenten con la liquidez suficiente para solventar las deudas con vencimiento en el corto plazo.

Tabla 8 Ratio de endeudamiento total de 2010 a 2015

	2010		2011		2012		2013		2014		2015		
													
ENDEUDAMIENTO GENERAL	0'55	0'80	0'54	0'79	0'65	0'52	0'79	0'47	0'77	0'45	0'78	0'43	0'74
ENDEUDAMIENTO L/P	0'04	0'37	0'04	0'38		0'04	0'43	0'03	0'44	0'02	0'39	0'01	0'39
ENDEUDAMIENTO C/P	0'51	0'43	0'49	0'42		0'48	0'36	0'44	0'33	0'43	0'43	0'41	0'36

 Mercadona
  Lidl
  Sector

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI y Banco de España.







En primer lugar, en la tabla podemos contemplar que la empresa que se mantiene en el intervalo estándar es Mercadona, moviéndose entre el 0,43 y el 0,55. Si observamos Lidl, vemos que sus valores son superiores, los cuales son más o menos similares durante la evolución de los años. En el año 2011, el sector de la distribución alimentaria posee un valor del 0'65, muy próximo al valor ideal. Ambas empresas y el sector son financieramente dependientes de tercero, aunque en mayor medida la organización alemana.

En segundo lugar, si comparamos ambas empresas respecto al ratio de endeudamiento a l/p, podemos observar que Lidl cuenta con valores más elevados que Mercadona durante la trayectoria de años analizados. A ambas sociedades les interesa que este ratio sea lo menor posible, puesto que esto refleja una mayor facilidad para solventar sus deudas en el largo plazo. Por lo tanto, esta facilidad se ve manifestada en la organización valenciana, aunque a lo largo de los años se ha ido incrementando dicho ratio.

En tercer lugar, respecto al endeudamiento a c/p, podemos visualizar en la tabla que Mercadona cuenta con valores superiores durante los años analizados, aunque se va reduciendo de forma paulatina hasta llegar a reducirse un 0'1. Lidl, también ha aminorado este ratio comenzando en el año 2010 con un valor del 0'43 hasta llegar al año 2015 con un 0'36. No obstante, Mercadona es la organización que disfruta con una mayor capacidad para hacer frente a sus deudas en el corto plazo.

- *Ratio de firmeza o estabilidad:* indica la estabilidad que existe entre la totalidad de los activos fijos con el exigible a largo plazo. Lo utilizamos para analizar la situación futura de las empresas. Su valor deseable se encuentra en torno a 2.

Tabla 9 Ratio de firmeza de 2010 a 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	12'56	10'12	13'33	17'42	25'48	33'45
	1'82	2'02	2'35	2'55	2'35	2'15
		3'38				
 Mercadona		 Lidl		 Sector		

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 hasta 2014 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.














Durante la trayectoria de años estudiados, Mercadona siempre obtiene valores superiores al valor deseable, lo que significa que existe un aumento de los recursos propios, mientras que sus recursos ajenos tienden a disminuir. En cambio, Lidl siempre ha alcanzado valores en torno a 2, lo que representa por un lado que la mitad de su activo fijo (50%), está financiado con sus recursos propios a largo plazo, y por el otro lado, que el restante 50% de los activos fijos se financia mediante los fondos propios. En cuanto al sector, podemos destacar que en el año 2011 tiene un valor de 3'38, por lo que se encuentra en una situación muy similar a la de Lidl.

Ratios de cobertura o solvencia

Los ratios de cobertura denominados también ratios de solvencia, los utilizaremos para medir la capacidad con la que cuentan ambas empresas y el sector para hacer frente a sus obligaciones, es decir, sus deudas, tanto en el corto plazo como en el largo plazo. El objetivo de estos ratios que saber si las empresas son solventes, es decir, si se encuentran en equilibrio financiero. Para que esto sea así, todos los pagos correspondientes a las obligaciones contraídas se satisfacen puntualmente a sus vencimientos. Los más significativos son los siguientes:

- Ratio de Solvencia: se encarga de equiparar el activo total respecto al exigible a corto y a largo plazo, con el fin de ver la capacidad con la que cuentan las empresas y el sector para hacer frente a sus obligaciones. El valor ideal de éste estaría entre 1'5 y 1'7.
- Ratio de cobertura de los fondos propios: indica en qué medida los fondos propios son cubiertos por las inversiones del activo fijo realizadas. El valor estándar debe ser inferior a 1.
- Ratio de cobertura del exigible a largo plazo: nos muestra el peso que tienen el exigible a largo plazo en el inmovilizado neto. El valor estándar es de 0'5.
- Ratio de autonomía: lo calcularemos para saber la capacidad con la que cuentan ambas empresas y el sector para financiarse.

Tabla 10 Ratio de firmeza de 2010 a 2015

	2010		2011			2012		2013		2014		2015	
													
SOLVENCIA	1'80	1'25	1'86	1'21	1'53	1'92	1'26	2'12	1'30	2'22	1'29	2'34	1'34
COBERTURA DE FONDOS PROPIOS	0'93	0'26	1'10	0'25		1'16	0'25	1'23	0'28	1'29	0'31	1'34	0'33
COBERTURA DEL EXIGIBLE A L/P	0'08	0'56	0'10	0'51		0'09	0'44	0'07	0'40	0'05	0'46	0'03	0'50
AUTONOMÍA	3'01	0'73	2'84	0'81	0'53	2'78	1'09	2'77	1'46	2'61	0'92	2'49	0'87

 Mercadona  Lidl  Sector

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

En primer lugar, comenzaremos a estudiar el ratio de solvencia. Este se ha incrementado en ambas empresas a medida que han transcurrido los años. Las dos organizaciones no se encuentran en el valor estándar del ratio. No obstante, Mercadona se encuentra por encima. En cambio, Lidl se sitúa por debajo del valor, pero muy próximo al valor mínimo deseado (1'5). Determinamos que la capacidad que tiene Mercadona para hacer frente a sus deudas está muy por encima de la que posee Lidl (muy poca capacidad para hacer frente a sus deudas). A simple vista, si comparamos ambas empresas con el sector podemos concluir que ninguna de las dos posee unos valores iguales o próximos al que posee el sector en el año 2011. El sector tiene un valor de 1'53 lo que significa que cuenta con la capacidad ideal para hacer frente a sus deudas.

En segundo lugar, respecto al ratio de cobertura de fondos propios, en el caso de Mercadona, este ha ido aumentando a medida que transcurren los años, y su valor en la mayoría de los años es superior a la unidad. Respecto a Lidl, también el valor se va incrementando pero no llega a superar el valor estándar. Sin embargo, la organización que cubre en mayor medida sus fondos propios con las inversiones del activo fijo es Mercadona.














En tercer lugar, la empresa valenciana tiene unos valores del ratio de cobertura del exigible a l/p, desde el primer año analizado hasta el último año, muy inferiores a 0'5. Esto quiere decir que no tiene suficientes recursos ajenos a largo plazo dedicados a la financiación del inmovilizado. Mientras que la empresa alemana, cuenta con valores durante la trayectoria de años estudiados con valores muy próximos o iguales a 0'5, lo que significa que cuenta con recursos ajenos a largo plazo suficientes para financiar su inmovilizado.

En cuarto lugar, Mercadona posee unos valores muy superiores a los de Lidl, aunque cada año van disminuyendo gradualmente. Lo que significa que la empresa cuenta con una gran capacidad para financiarse por sí sola. En cambio, Lidl ha ido incrementando dicho ratio durante el periodo de tiempo estudiado –excepto los años 2014 y 2015-. Pero aun así, tiene capacidad aunque mínima de financiarse por sí sola. Lidl es la empresa que más se aproxima al sector en el año 2011. Este también cuenta con la capacidad para financiarse.

Para finalizar con el análisis financiero de ambas empresas nos queda por estudiar los ratios de rotación de activos y de existencias.

- Ratio de rotación del activo total: mide el rendimiento que facilitan los activos totales (las ventas que se producen con la inversión elaborada). El valor deseable de dicho ratio tiene que ser superior a la unidad.
- Ratio de rotación de existencias: mide el número de veces que los ingresos por ventas cubren la inversión realizada en las existencias. Su valor deseable debe de ser superior a uno.
- Rotación de clientes: está formado por ventas netas que iría en el numerador, y en el denominador estaría situado los derechos de cobro. Lo utilizamos para medir el grado de eficiencia con que las empresas realizan la gestión de los créditos de clientes.
- Plazo de cobro: lo calculamos añadiendo en el numerador a los deudores y en el denominador ingresos de explotación, y todo ello multiplicado por 360.
- Plazo de pago: es el número de días que tardan las empresas en pagar a sus proveedores.

Tabla 11 Ratios de rotación de 2010 a 2015

	2010		2011			2012		2013		2014		2015	
													
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	3'01	1'54	2'84	1'60	2'05	2'79	1'59	2'77	1'62	2'61	1'49	2'49	1'53
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	27'27	14'63	29'50	15'90	14'56	30'70	13'95	32'41	15'49	30'14	15'47	29'14	15'02
ROTACIÓN DE CLIENTES	201'00	159'18	209'61	97'54	167'00	210'38	226'82	173'55	313'45	247'47	171'25	205'3	201'12
PLAZO DE COBRO	2'00	2'00	2'00	4'00	0'54	2'00	2'00	2'00	1'00	1'00	2'00	2'00	2'00
PLAZO DE PAGO	60'56	72'46	61'76	70'72	80'00	60'21	57'94	53'41	54'09	55'02	55'45	56'48	44'48



Mercadona



Lidl



Sector

Nota: Se han utilizado solo los datos del sector en el año 2011 debido a la imposibilidad de acceso al resto años.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Si observamos la tabla y nos centramos en el ratio de rotación del activo total, contemplamos que en el año 2010 Mercadona obtiene el mayor valor de este ratio, lo que significa que cada 3 días esta convierte sus activos en efectivo. Mientras que Lidl, obtiene un mayor importe en el año 2013, por lo que dicha empresa transforma cada 2 días aproximadamente sus activos en efectivo. Por lo contrario, en el año 2015, Mercadona convierte cada 2 días sus activos en efectivo. En cambio, Lidl lo hace en el año 2014 cada día. Respecto al sector, convierte cada 2 días sus activos en efectivo, y la empresa que más se asemeja a dicho resultado es la organización alemana.

Respecto al ratio de rotación de las existencias, Mercadona obtiene su mayor nivel de este en el año 2013 con 32'41 días, esto quiere decir que renueva cada 32 días aproximadamente sus existencias. Por el contrario, donde obtuvo un menor resultado fue en el año 2010, donde renovaba las existencias cada 27 días aproximadamente. En cambio, Lidl en el año 2011 fue donde obtuvo un mayor número de días, cambiaba sus existencias cada 16 días

aproximadamente. Pero el año donde obtuvo un menor número de días para renovar sus existencias fue en el año siguiente, 2012, que las renovaba alrededor de 14 días. En el año 2011, el sector cuenta con un ratio de rotación de existencias de aproximadamente 15 días.

A simple vista, si observamos el ratio de rotación de los clientes, vemos que Mercadona en el año 2014 cuenta con el mayor valor (247'47), lo que señala que cada este valor, la cantidad de crédito del cliente se convierte en ventas. Mientras que Lidl, obtiene su máximo importe en el año 2013, con una cifra de 313,45, que es la cantidad de veces que convierte los derechos de cobro comerciales en disponible. En el año 2011 el sector, convierte 167 veces la cantidad de crédito de los clientes en ventas.

Si nos fijamos en la tabla, concretamente en el plazo de cobro, contemplamos que Mercadona mantiene constante el plazo de cobro establecido en días, excepto en el año 2013, que obtuvo menos días (1 día), lo que significa que tiene un menor volumen de recursos indisponibles. En cambio, Lidl también obtiene unos valores similares a los de Mercadona, menos en el año 2011 que obtiene un máximo de 4 días, que representa que obtiene un mayor volumen de recursos indisponibles con respecto a los otros años. El valor del plazo de cobro en el sector es 0'54 aproximadamente 1, lo que representa que prácticamente los cobros se hacen al contado.

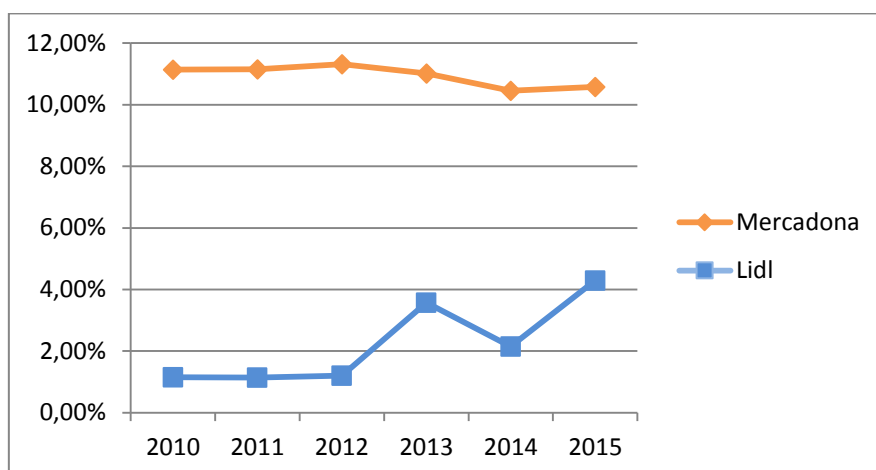
Para terminar con el análisis financiero, terminaremos hablando sobre el plazo de pago. La empresa valenciana paga a sus proveedores entre los 53 días y los 62 días aproximadamente durante los años analizados. El máximo valor se obtuvo en el año 2011 y el mínimo en el 2013. Mientras que la empresa alemana, paga a los suyos entre un intervalo de 44 días y 72 aproximadamente durante el periodo de tiempo estudiado. Siendo el valor máximo en el año 2010 con 72 días y el mínimo en el año 2015 con 44 días. El sector tiene como plazo de pago a proveedores 80 días y la empresa que más se aproxima a dicho valor es Lidl.

5.6.2. Análisis económico

En el análisis realizado hasta ahora, hemos evaluado la situación financiera de las empresas mediante un estudio de la solvencia y la liquidez de ambas, analizando la capacidad para hacer frente a sus compromisos de pago. En el análisis de la rentabilidad que realizaremos a continuación, evaluaremos la capacidad de las empresas para generar beneficios. Para ello será necesario disponer de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y del Balance de Situación de ambas empresas.

Por un lado, comenzaremos a estudiar la Rentabilidad Económica (RE): La rentabilidad económica es la tasa con la que la empresa paga sus inversiones sin tener en cuenta de cómo esté financiado el activo.

Ilustración 1 Rentabilidad económica de 2010 a 2015

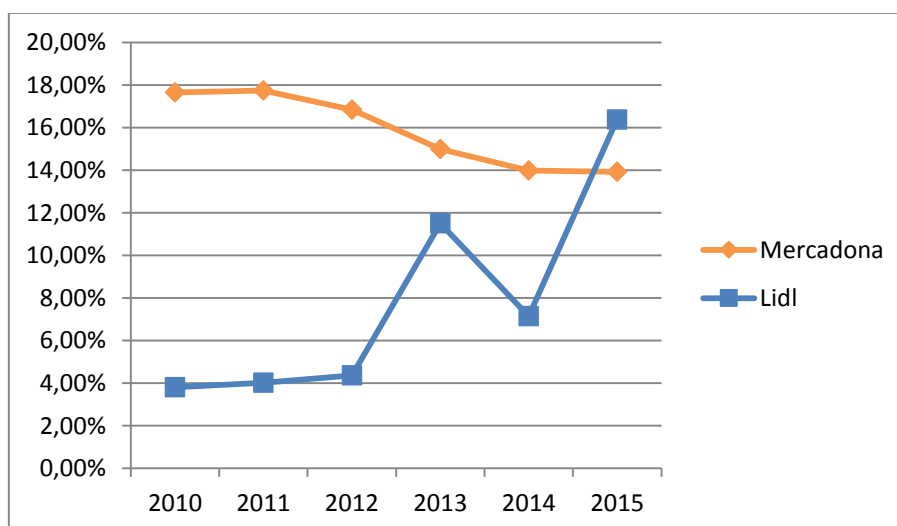


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Mercadona obtuvo su máxima rentabilidad en el año 2011 con un 11'55%, por lo que podemos decir que ha sido el año donde obtuvo una mayor productividad de su activo. Respecto a Lidl su mejor año, donde obtuvo una mayor rentabilidad de su activo fue en el 2015 con un 4'29%. La rentabilidad económica del sector en el año 2011 es del 6'1%, es decir, la utilización del activo ha sido eficiente. Como visión general, podemos ver que ninguna de las empresas obtiene una rentabilidad económica igual o similar a la del sector, sin embargo, la empresa con mayor rentabilidad económica es Mercadona.

Por otro lado, la rentabilidad que también vamos a analizar es la Rentabilidad Financiera (RF): es un ratio muy importante que se encarga de medir el beneficio neto generado con respecto a la inversión de los empresarios de las empresas. Tiene la facultad de valorar la evolución de la rentabilidad de los capitales invertidos por los accionistas.

Ilustración 2 Rentabilidad financiera de 2010 a 2015















Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.



En el año 2011, Mercadona obtuvo su mayor porcentaje (17'75%), lo que significa que en dicho año, por cada 100 euros de capital aportado por los socios a la empresa, se obtuvo un beneficio de 177'50 euros. A partir de dicho año, la empresa valenciana ha ido disminuyendo dicho ratio

hasta llegar en el año 2015 con un 13'92%. En cambio, Lidl podemos contemplar que comenzó en el año 2010 con una rentabilidad financiera del 3'80% y en el año 2013 se produjo un incremento muy significativo de dicho ratio, llegando a un 11'51%, pero el año donde obtuvo mayores beneficios fue el año pasado, en el 2015 con un 16'37%, esto significa que por cada 100 euros invertidos en el capital, la empresa obtuvo 163'70 euros de beneficio. En el año 2011, la media sectorial de la rentabilidad financiera es del 13'10% por lo que ninguna de las empresas a simple vista posee un porcentaje igual o similar. Respecto al resultado obtenido del sector, significa que el sector obtuvo 131 euros de beneficio por cada 100 euros invertidos en el capital. Debemos de destacar que en el año 2015 Lidl es mucho más rentable financieramente Mercadona.

Como ya hemos analizado los dos tipos de rentabilidades, tanto la económica como la financiera, vamos a analizar qué tipo de apalancamiento financiero existe en las empresas durante los años estudiados. El apalancamiento financiero puede ser positivo ($RF > RE$) o negativo ($RF < RE$).

Tabla 12 Apalancamiento financiero de 2010 a 2015

	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
												
RE	11'14	1'15	11'55	1'14	11'31	1'20	11'01	3'57	10'45	2'15	10'58	4'29
RF	17'66	3'80	17'75	4'01	16'85	4'36	15'00	11'51	13'99	7'15	13'92	16'37
APALANCAMIENTO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



 Mercadona
  Lidl
 ✓ Apalancamiento positivo



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Ambas organizaciones poseen durante todos los años analizados apalancamiento financiero positivo, lo que significa que las empresas obtienen una mayor rentabilidad financiera que la que obtendría de no haber tenido deudas. Es decir, este tipo de apalancamiento se produce cuando el uso de la deuda permite aumentar su rentabilidad financiera, por lo que la utilización de la deuda es correcta.

Por último, para finalizar con el análisis económico-financiero de las empresas vamos a calcular el Margen de Beneficios neto sobre Ventas. Este ratio contiene la rentabilidad total obtenida por cada unidad monetaria vendida.

Tabla 13 Margen de beneficios neto sobre ventas de 2010 a 2015 (Expresado en porcentaje (%))

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	2'61	2'88	2'90	2'86	2'95	3'21
	0'49	0'51	0'57	1'65	1'07	2'74

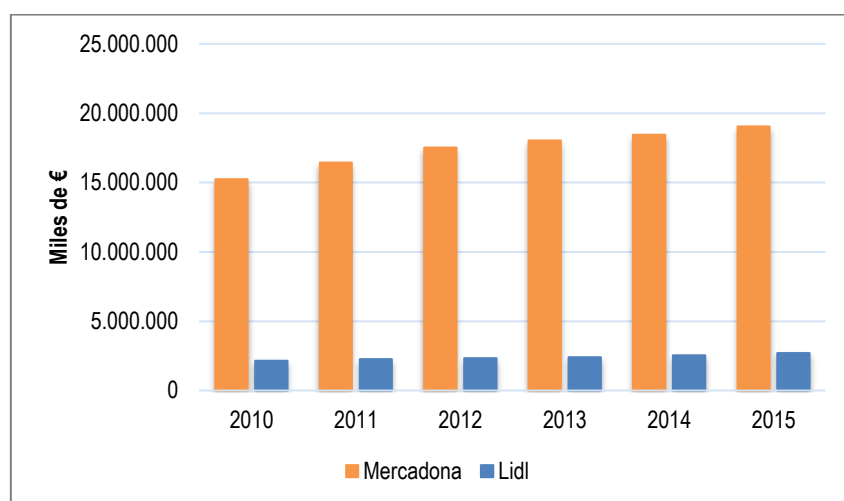
 Mercadona
  Lidl

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Si observamos la tabla, Mercadona durante el periodo de tiempo detallado ha ido incrementando de formas más o menos progresiva la tasa de margen neto, lo que significa que ha obtenido mayores rentabilidades a medida que ha transcurrido el tiempo. En cambio, Lidl obtiene su mayor rentabilidad por unidad monetaria vendida en el año 2015. Durante los otros años también se ha ido incrementando dicha tasa poco a poco –excepto el año 2014-.

5.6.3. Evolución de las ventas

Ilustración 3 Evolución de las ventas de 2010 a 2015

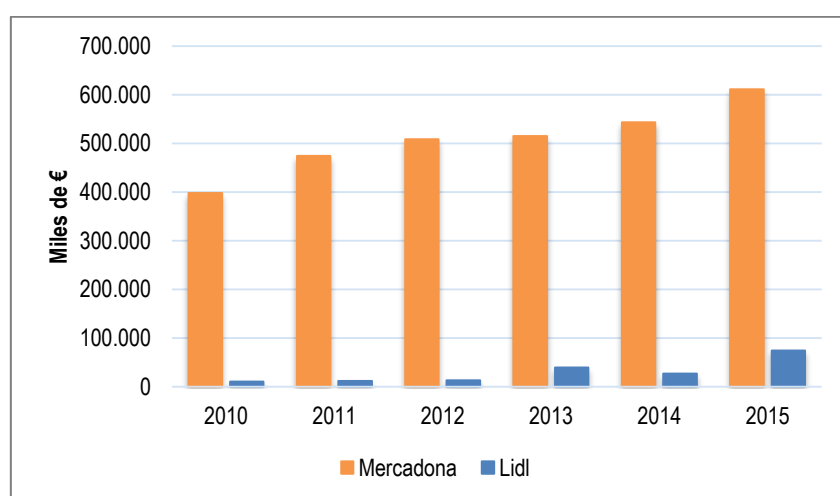


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Si observamos el gráfico, como visión general, podemos contemplar que Mercadona es la empresa que más ventas han experimentado y ha ido aumentando su volumen de ventas poco a poco. Mercadona obtuvo en el primer año estudiado unas ventas de 15.242.859 miles de euros y finalizó el año 2015 con 19.059.157 miles de euros. Sin embargo, la empresa alemana ha ido incrementando sus ventas de forma más paulatina, comenzando con un importe de 2.158.388 euros y finalizando con 2.708.674 euros.

5.6.4. Evolución del Beneficio Neto

Ilustración 4 Evolución del beneficio neto de 2010 a 2015



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Si realizamos una visión general al gráfico, por un lado, observamos que Mercadona a medida que han transcurrido los años ha aumentado de forma significativa el resultado del ejercicio en todos los años analizados. Por otro lado, vemos que Lidl también ha experimentado un incremento en el beneficio neto, pero el más característico se produjo en el año 2013 que obtuvo unos beneficios superiores al año 2012. En el año 2014 contemplamos que la empresa alemana contrajo su resultado del ejercicio, pero en el año 2015 volvió a sorprendernos aumentando dicho beneficio de forma muy veloz.

6. CONCLUSIONES

Una vez realizado el estudio y revisado la información recabada, hemos obtenido una serie de conclusiones principales respecto a las similitudes y diferencias de los modelos de negocio de ambas empresas:

- En cuanto a las decisiones estratégicas tomadas por las empresas, se aprecia que ambas convergen en su filosofía de Calidad Total, ofrecen productos de calidad a precios bajos. A su vez, poseen marcas propias comercializadas en exclusividad y con buena imagen y reputación entre sus clientes.
- Resulta llamativo que dos compañías similares y competidoras directas divergen de forma tan radical en materia de estrategia de marketing y publicidad. Lidl, a diferencia de Mercadona, invierte en campañas de publicidad de forma considerable: anuncios en televisión, reparto de folletos, emailing, etc. Sin embargo, la empresa española, cree firmemente que la mejor publicidad es el “boca a boca”, es por ello que nunca veremos, por el momento, publicidad de Mercadona, salvo carteles indicativos de la ubicación del supermercado.
- Si nos referimos a ubicación de sus locales y merchandising, se manifiestan diferencias. Lidl aboga por un estilo más industrial y una localización específica, siempre en barrios o barriadas de nivel medio-bajo; en cambio, Mercadona no hace tanta discriminación y se encuentra en diversas ubicaciones: locales comerciales, centros comerciales, naves industriales, sótanos de edificios de viviendas, etc.
- Ambas cuidan la imagen de la empresa para ser fácilmente reconocibles, pero con ciertas diferencias. Los valencianos miman la estética interior de sus superficies, combinando la decoración con los lineales, los uniformes del personal, etc.; también cuentan con hilo musical. En el caso de los alemanes, son austeros en cuanto a decoración interior, respetando eso sí el modelo e imagen común en el exterior (industrial).
- Haciendo referencia al modelo de negocio, ambas empresas siguen una línea similar preocupándose por la calidad de sus productos y por el bienestar de sus trabajadores, así como de las capacidades y habilidades de los mismos. En cuanto a la formación, tanto Lidl como Mercadona apuestan por una preparación completa una vez que entran a formar parte de la plantilla, sin embargo es interesante el interés que posee Lidl por la inserción de los jóvenes en el mundo laboral a través de su sistema de Formación Dual en el cual combina la teoría con la práctica.

- Respecto a la posición financiera de ambas organizaciones, concluimos que Mercadona posee una posición financiera estable. Esto se debe a que siempre ha presentado valores positivos el fondo de maniobra en el transcurso del tiempo analizado. No obstante, a Lidl le sucede todo lo contrario, posee fondos de maniobra negativos. No quiere decir que la empresa alemana se encuentre en desequilibrio financiero, ya que como se trata de una organización que opera en el sector de la distribución alimentaria, este se caracteriza por encontrarse en desequilibrio económico-financiero.
- En cuanto a la liquidez, la empresa valencia siempre ha presentado unos mejores resultados respecto a los ratios de este ámbito, lo que significa que está utilizando la mayoría del circulante para costear sus deudas a corto plazo. Lidl, también ha incrementado dichos ratios año a año, pero no se encuentra con la misma capacidad de liquidez que Mercadona.
- Respecto al ratio de solidez, ambas empresas poseen una buena solidez de pago a corto plazo, esto se debe a que han aumentado su disponible durante el periodo de tiempo analizado. Sin embargo, hay que destacar que Mercadona desde el año 2013 hasta el 2015, posee unos valores del ratio superiores a 2, lo que indica que presenta una holgura financiera con la que Lidl no cuenta.
- Si hacemos referencia al ratio de disponibilidad, podemos determinar que ambas organizaciones han incrementado sus valores. Hay que señalar que Mercadona en el último año cuenta con un valor de 1'03, lo que estaríamos afirmando que contiene tesorería ociosa. Mientras en el caso de Lidl, podemos descartar esta ociosidad, pero tiene unos valores mínimos por lo que debería de tener cuidado ya que podría encontrarse con problemas en los pagos.
- Ambas empresas poseen un ratio de endeudamiento aceptable, ya que se encuentran entre los valores deseables o en torno a ellos. Pero debemos de aclarar, que Mercadona es la empresa con menor nivel de endeudamiento, con mayor autonomía financiera y la más solvente.
- Debemos de puntualizar, que Mercadona se inclina por una financiación propia para aumentar sus inversiones al igual que Lidl. Sin embargo, la empresa alemana opta por hacerlo pero en menor proporción ya que es una empresa que entró hace poco tiempo en el mercado español.
- En lo que respecto a las ventas de ambas han experimentado un incrementado a medida que ha transcurrido el periodo de tiempo analizado, pero observamos que en el caso de Lidl ha sido un aumento menos elocuente que en el caso de Mercadona. Una situación similar ocurrió con los beneficios netos de ambas, pero hay que puntualizar que en el año 2014 en la organización alemana se produjo un descenso. Sin embargo, año posterior nos asombró con una gran elevación del resultado del ejercicio.
- Al realizar el análisis comparativo de ambas empresas, en primer lugar, podemos determinar que Mercadona es mucho más rentable económicamente que Lidl. Este incremento en el caso de Mercadona lo podemos considerar a la baja. Mientras que Lidl en el año 2013 y 2015 experimentó mayores rentabilidades económicas. En segundo

lugar, en cuanto a la rentabilidad financiera, consideramos que Mercadona ha ido siendo menos rentable desde el año 2010 hasta el 2015 al contrario que Lidl, llegando en el año 2015 a obtener Lidl una mayor rentabilidad financiera que Mercadona. Es decir, los socios de Lidl obtienen un mayor rendimiento por las inversiones llevadas a cabo.

- Por último, consideramos que la cuota de mercado de Mercadona es mucho más alta que la de Lidl debido a que se trata de una empresa española que lleva operando en el sector bastantes años, todo lo contrario que Lidl, que se trata de una organización alemana y se involucró en el mercado español hace muy poco tiempo. Pero debemos de destacar que Lidl poco a poco se va abriendo un hueco en el corazón de los ciudadanos españoles, ya que muchos de estos prefieren realizar sus compras en dichos establecimientos.

7. BIBLIOGRAFIA

- Noticias Mercadona.* (29 de 07 de 2007). Recuperado el 19 de 06 de 2016, de <http://www.noticiasmercadona.es/modelo-mercadona/>
- El apasionante mundo de la empresa.* (01 de 12 de 2013). Recuperado el 19 de 06 de 2016, de Empresas: El modelo de éxito de Mercadona: <http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/>
- mCabezas.com.* (19 de 03 de 2013). Recuperado el 15 de 06 de 2016, de El blog de Miguel Cabezas Segurado: <http://www.mcabezas.com/economia/las-estrategias-y-cifras-del-exito-de-mercadona.html>
- Gran Consumo.* (02 de 07 de 2015). Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://www.granconsumo.tv/distribucion/distribucion-base-alimentaria-y-general/las-claves-del-exito-de-lidl-espana>
- Kantar WorldPanel.* (22 de 05 de 2016). Recuperado el 19 de 06 de 2016, de <http://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot>
- abanfin.com.* (s.f.). Recuperado el 19 de 06 de 2016, de <http://www.abanfin.com>
- Aching Guzmán, C. (2005). *Guía Rápida: Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia.* Proccencia y Cultura, S.A.
- Alegre, G. (11 de 03 de 2016). *Supermercados Lidl: Análisis Estratégico.* Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://www.guillermoalegre.es/supermercados-lidl-analisis-estrategico/>
- Allepuz Asencio, V. M. (07 de 2014). *Mercadona y Eroski. Dos modelos de negocio en el sector de la distribución alimentaria.* Recuperado el 12 de 05 de 2016, de <file:///C:/Users/Shadia%20Rivero/Documents/ADE%204º/2º%20Cuatrimestre/TFG/Mercadona%20y%20Eroski%20TFG.pdf>
- Alonso Pérez, I. (06 de 2010). *Marketing Estratégico y operativo de Mercadona.* Recuperado el 13 de 04 de 2016, de <chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://invenio2.unizar.es/record/5123/files/TAZ-PFC-2010-194.pdf>
- Álvarez Cabal, M. (06 de 2013). *Análisis de los Estados Financieros: Mercadona S.A. vs Dia S.A.* Recuperado el 13 de 04 de 2016, de chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/17393/1/TFM_MarAlvarCabal.pdf
- Aparicio, C. (03 de 02 de 2014). *Carlesaparicio.* Recuperado el 15 de 06 de 2016, de <http://carlesaparicio.net/la-estrategia-de-marketing-de-mercadona/>
- areadepymes.* (s.f.). Recuperado el 12 de 06 de 2016, de <http://www.areadepymes.com/?tit=gestion-economico-financiera-de-la-pyme-el-autonomo&name=Abanfin&fid=ee00002>
- Arribas Laorden, B. (06 de 2013). *Análisis de la Estrategia de Marketing de las empresas de distribución de base alimentaria. Mercadona: La cercanía al cliente.* Recuperado el 15 de 06 de 2016, de <chrome-extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://invenio2.unizar.es/record/5123/files/TAZ-PFC-2010-194.pdf>

extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3649/1/TFG%20Bego%C3%B1a%20Arribas%20Laorden.pdf

- Bisbal, M. (11 de 03 de 2012). *Libre Mercado*. Recuperado el 15 de 06 de 2016, de <http://www.libremercado.com/2012-03-11/las-claves-del-exito-de-mercadona-1276452630/>
- De Haro Giménez, T., Gómez Muñoz, A. C., & Galván Laparte, R. (s.f.). *infoAgro*. Recuperado el 20 de 06 de 2016, de http://www.infoagro.com/frutas/estrategias_mercado2.htm
- Elisabet. (18 de 05 de 2015). *Crónicas germánicas*. Recuperado el 12 de 06 de 2016, de <http://cronicasgermanicas.com/2015/05/18/formacion-dual-lidl-espana/>
- España, B. d. (s.f.). Recuperado el 05 de 06 de 2016, de <http://www.bde.es/bde/es/>
- Expansión*. (s.f.). Recuperado el 19 de 06 de 2016, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico.html>
- ffh (fundació factor humà)*. (s.f.). Recuperado el 19 de 06 de 2016, de <http://factorhuma.org/ca/component/content/article/4-actualidad/noticias/1027-Lidl%20vende%20recetas%20eficaces%20para%20el%20empleo>
- Gestores de Riesgo y Morosidad*. (s.f.). Recuperado el 12 de 06 de 2016, de <http://www.gestoresderiesgo.com/colaboradores>
- Lidl*. (s.f.). Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://www.lidl.es/es/quienes-somos.htm>
- Magdaleno, S. (s.f.). *Balance del sector de la distribución en el 2012*. Recuperado el 18 de 06 de 2016, de <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/BalancDistriKantar.pdf>
- Magdaleno, S., & Pueyo, M. (s.f.). *WordIPanel Distribución 2012*. Recuperado el 19 de 06 de 2016, de http://www.cognodata.com/news/retail/retail10/Kantar_Worldpanel_Distribucion_2012.pdf
- Marina. (9 de 04 de 2016). *Mercadona y sus trabajadores*. Recuperado el 12 de 06 de 2016, de <http://mercadonaderecholadegr.blogspot.com/es/>
- Matos, M., & Larrouy, D. (04 de 06 de 2016). *Cinco Días*. Recuperado el 19 de 06 de 2016, de http://cincodias.com/cincodias/2016/03/04/empresas/1457096941_006220.html
- Muñoz, G. B. (18 de 04 de 2013). *El Economista*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/4759807/04/13/Lidl-mas-inversion-y-logistica-para-Espana.html>
- Reuters, T. (07 de 04 de 2016). *Reuters España*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://es.reuters.com/article/businessNews/idESKCN0X41EN>
- SABI. (s.f.). Recuperado el 20 de 06 de 2016, de <https://sabi-bvdinfo-com.accedys2.bbt.ull.es/home.serv?product=SabiNeo&loginfromcontext=ipaddress>
- Siscar Bolumar, F. (04 de 2014). *Valoración de empresas Mercadona, S.A*. Recuperado el 13 de 04 de 2016, de chrome-extension://oemmnadbldboiebfnladdacbfmadadm/https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/44405/TFM%20FERNANDO%20SISCAR%20BOLUMAR.pdf

- Trapote González, D. (09 de 01 de 2015). *Análisis económico-financiero: Mercadona y Grupo Eroski*. Recuperado el 13 de 04 de 2016, de chrome-extension://oemmnndcblldboiebfnladdacbdm/adm/https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9835/7/TFG-E-51.pdf
- Verona Martel, M. C., Hernández Sánchez, M., & Calero García, F. J. (2005). *Decisiones de Inversión y Financiación en empresas de ocio, turismo y hostelería*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Zona Económica. (s.f.). Recuperado el 19 de 06 de 2016, de <http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero>
- Zúñiga, B. (22 de 10 de 2015). *Actualidad Económica*. Recuperado el 06 de 06 de 2016, de <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/2015/10/22/561e2a29268e3e73658b4632.html>