

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“GUERRA DE SUPERMERCADOS EN ESPAÑA”

CARLOS HERRERO CUELLAR

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, JUNIO DE 2019





**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

“GUERRA DE SUPERMERCADOS EN ESPAÑA”

Trabajo presentado por:

Carlos Herrero Cuellar

Firma:

Tutor:

José Antonio Salvador Insua

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, JUNIO 2019



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.....	6
2.1 TIPOLOGIA DE CANALES DE DISTRIBUCION	7
2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	8
2.2 FORMAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.....	11
3. COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA	15
3.1 ÍNDICES DE COMERCIO AL POR MENOR (ICM)	15
3.2 TENDENCIAS DEL COMERCIO MINORISTA	21
3.3 EVOLUCIÓN FORMATOS COMERCIO MINORISTA	27
3.4 CUOTAS DE MERCADO EN ESPAÑA	31
4. MERCADONA	35
4.1 HISTORIA	35
4.2 MODELO DE NEGOCIO	37
4.3 ANÁLISIS DAFO	39
5. LIDL.....	40
5.1 HISTORIA	40
5.2 MODELO DE NEGOCIO	42
5.3 ANÁLISIS DAFO	44
6. CONCLUSIONES.....	48
7. BIBLIOGRAFÍA.....	50



1. INTRODUCCIÓN

Actualmente vivo en Valladolid, mas concretamente en el distrito de Parquesol, termino situado al suroeste de la ciudad con más 28.000 habitantes. No se si considerarme afortunado o no, depende de cómo lo miremos, pero en un radio de 10 minutos tengo siete supermercados para ir a hacer la compra; dos Gadis, un Árbol, un Froid, un Lidl y dos Mercadona. La expansión de este formato de supermercados de mas de 1.000 metros cuadrados sigue siendo vertiginosa, ya está aceptada la licencia para otro establecimiento Gadis en el barrio.

Si hacemos un cálculo rápido por todos los barrios que tiene cada ciudad de España, la cifra de supermercados que hay en la actualidad es feroz. La Asociación de Cadenas Españolas de Supermercados (ACES) que cuenta con las empresas Carrefour; con los formatos Carrefour City, Carrefour Market y Carrefour Express, grupo Eroski con los formatos; Eroski Center, Eroski City y Caprabo, la empresa alemana Lidl, la empresa Simply; con los formatos Simply Market y Hiper Simply y por último con El Corte Ingles con los formatos; SuperCor Supermercados y SuperCor Express, tiene en España más de 3.364 establecimientos.

La Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS) que cuenta con el resto de las empresas importantes en este sector como Coviran, Gadis, AhorraMas, Ifa, Dia, Condis, Spar, Grupo Miquel, Froid, Alimerka y Mercadona entre otras. Cuentan con más de 19.500 establecimientos en toda España. Con lo cual la cifra se resume en unos 23.000 supermercados si sumamos las dos cifras de ambas Asociaciones.

Esta cifra es el resumen que da el título al TFG, ¿Por qué hay tantos supermercados en España? ¿Por qué cada semana vemos nuevas aperturas ¿Es posible que todos sean rentables? ¿Por qué Mercadona es el que más vende? ¿Ya no vamos a comprar a los hipermercados? ¿Cuántas veces compramos a la semana? ¿Qué tiene Lidl y sus artículos de bazar?

Diferentes expertos debaten si de verdad hay una burbuja de supermercados en España, el inicio de la introducción nos puede llevar a pensar en ello, por la gran cantidad de establecimientos que hay en la actualidad. El sector de la distribución comercial es muy dinámico, y la prueba esta clara, todas las semanas se inauguran supermercados en España, y las empresas siguen en expansión, hay muchos formatos, las ofertas son diferentes en cada establecimiento y el consumidor puede encontrar cosas diferentes en cada uno.



Pero también hay una realidad que no podemos dejar de ver, hay tiendas que no son rentables, no estamos lejos de que ciertas compañías echen el cierre de sus tiendas deficitarias, como ya lo están haciendo algunas empresas como la cadena *Dia*. El sector del *retail* está inmerso en una guerra constante por ganar cuota de mercado por eso todas las empresas que operan en el país están llevando a cabo inversiones millonarias en la remodelación de tiendas, nuevos formatos, nuevos servicios, etc.

He realizado un breve contexto para entender el título del TFG, si bien, el objetivo es el de analizar y entender que engloba la palabra “supermercados”, cual es la historia, cuales son los canales de distribución, como son las características del sector con sus cambios, sus tendencias, las perspectivas. Haremos un estudio del comercio minorista en la actualidad, los índices de ventas minorista, los tipos de productos que más se consumen y cuales son los formatos de distribución que más se expanden.

También analizaremos la empresa más importante del sector: MERCADONA, porque tiene la cuota de mercado más alta en España y su éxito. Y por último analizaremos la empresa Lidl, como le está ganando terreno a esta, aunque muy lejos todavía. Y haremos una comparativa entre estas dos empresas, analizando cuotas de mercados, estrategias, tendencias y la evolución de cada empresa.

Actualmente trabajo como responsable en Lidl, y anteriormente estuve trabajando para la empresa francesa Carrefour como Gerente de un Market, es por ello, que dado a que estoy inmerso en este sector de la distribución comercial, pretendía hacer un TFG que hablara sobre ello y poder contestar a todas esas preguntas que nos hacen diariamente las personas en nuestra rutina habitual de compra.



2. DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Las empresas de distribución comercial en España han evolucionado en los últimos 50 años, hemos pasado del típico pequeño comercio donde se vendían productos de alimentación principalmente dedicado a frescos como la carne, el pescado, la fruta y hortalizas, incluso con productos envasados y conservas, a convertirse en lo que son en la actualidad, gigantes de la distribución comercial.

En esta primera parte se dará una visión de que es la distribución comercial y cuales son las principales funciones, también explicaremos los canales de distribución y que tipos existen.

Todo sabemos la cantidad de sitios donde se producen productos y la cantidad de consumidores que tiene estos, de ahí, a que sea necesario transportar los productos y servicios desde el lugar de producción hasta donde van a ser consumidos. Por lo tanto, gracias a la distribución, los fabricantes pueden situar sus bienes en el mercado para que puedan ser consumidos por el cliente final.

Si queremos una definición más formal, según María del Carmen Camarero Izquierdo, entendemos la distribución comercial como; *“el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad deseados”*.

La distribución comercial la podemos encontrar entre la producción y el consumo, y por tanto crea utilidades a los consumidores y servicios a los productores. Según Vázquez y Trespalacios, 1997, pp. 2829): *“la distribución crea al consumidor utilidad de lugar, de forma, de tiempo y de posesión”*;

1. Utilidad de forma: Se observa en la transformación del producto en función de las necesidades de los consumidores, lo que mas se adecue al consumidor.
2. Utilidad de lugar: Es establecida por la distribución comercial mediante el transporte de los productos desde el punto inicial de producción hasta que llega al consumidor final, a través de la creación de puntos de ventas próximos al consumidor.
3. Utilidad de tiempo: Poner el producto cuando el consumidor lo necesite, eliminando todo tipo de diferencias entre el momento de producción y de consumo.
4. Utilidad de consumo: Esta utilidad culmina finalmente con la entrega del producto solicitada por el consumidor.



5. Utilidad de información: Hace referencia a todo tipo de información, comunicación, promoción y difusión de la marca.

Gracias a estas cinco utilidades de la distribución comercial para los consumidores existen una serie de servicios que tienen relación directa con la distribución comercial para los consumidores y que podemos clasificar en dos tipos de funciones:

A. Funciones materiales:

Hace referencia a la aproximación geográfica entre la producción y el consumidor, e incluye servicios como el transporte, el almacenamiento, el fraccionamiento, la clasificación y la presentación de la mercancía.

B. Funciones comerciales:

Incluye servicios de información, la distribución comercial informa al productor o fabricante de aspectos tan relevantes como precios, calidades o cantidades. También se incluyen la promoción de productos, los servicios de financiación y los servicios postventas.

En resumen, la distribución comercial es el nexo de unión entre la producción y el consumo, ya que puede ofrecer al consumidor el “producto adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”. Tanto los servicios ofrecidos a los productores como las utilidades que se le incorporan a los productos supondrán un coste que encarecerá el precio de venta del producto. Los costes deberán ser los suficientemente razonables y equitativos con las utilidades y servicios creados para que el consumidor este dispuesto a pagar ese precio.

2.1 TIPOLOGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

¿Qué entendemos por canal de distribución?

Podemos decir que es el recorrido de los productos desde donde se producen hasta que llegan al consumidor final. El producto pasa diferentes intermediarios desde que comienza en su lugar de fabricación hasta que se encuentra en el establecimiento comercial, representando las distintas fases del canal de distribución.

El canal de distribución se puede definir como *“la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo y, además, por el*



conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria “ (Salvador Miquel, Francisca Parra, Christian Lhermie y Miquel Rome, 2006, p. 53)

La realización de las tareas en un canal de distribución da lugar a una serie de flujos entre los miembros que forman un canal. Destacamos los cuatro flujos más importantes:

- a. Flujo de información: es bidireccional. Informaciones que van del consumidor al fabricante indicándole necesidades, comportamientos y reacciones de los consumidores. Y por otro lado al revés, todo tipo de información que mandan los productores y/o intermediarios con el objetivo de dar a conocer sus productos.
- b. Flujo de propiedad: habitualmente este flujo se da desde el fabricante al consumidor, incluyendo el cambio de propietario del producto en los diferentes canales hasta que llega al consumidor. Incluso también se puede dar al revés del consumidor al fabricante como el reciclaje.
- c. Flujo físico: solo cuando se distribuyen bienes tangibles, los desplazamientos de productos se producen desde el fabricante al consumidor final.
- d. Flujo financiero: va desde el consumidor hasta el fabricante, ya que todos intercambios requieren una contraprestación.

2.1.1 CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Hay varios criterios para clasificar los canales de distribución. En función de la longitud del canal distinguimos entre canales directos e indirectos, que a su vez pueden ser canales cortos y canales largos, y muy largos.

¿Pero qué entendemos por intermediarios?

Los intermediarios en un canal de distribución son los mayoristas y los minoristas.

- Los mayoristas compran los productos a los fabricantes o a otros mayoristas y los venden a los minoristas o a otros mayoristas, pero nunca al consumidor final.



- Los minoristas o detallistas compran las mercancías a los fabricantes o a los mayoristas y los venden directamente al consumidor final.

El canal directo, o llamado canal muy corto, es aquel que carece de intermediarios, solo consta de dos tipos de niveles. El producto llega al consumidor final directamente desde el fabricante. Se suele dar principalmente en el sector servicios, ya que la producción de estos y su consumo es simultánea.

Por otra parte, tenemos el canal indirecto, que está formado por varios intermediarios. Dentro del indirecto podemos encontrar el canal corto, que esta formado por tres niveles; fabricante, detallista y consumidor. Este tipo de canal es frecuente cuando la oferta esta concentrada, cuando el detallista es una gran empresa y el numero de fabricantes no muy elevado. Y también existe en canal largo que esta formado por cuatro o más niveles; fabricante, mayorista, minorista y consumidor. Se suelen dar en sectores donde la oferta y la demanda está muy fraccionada.

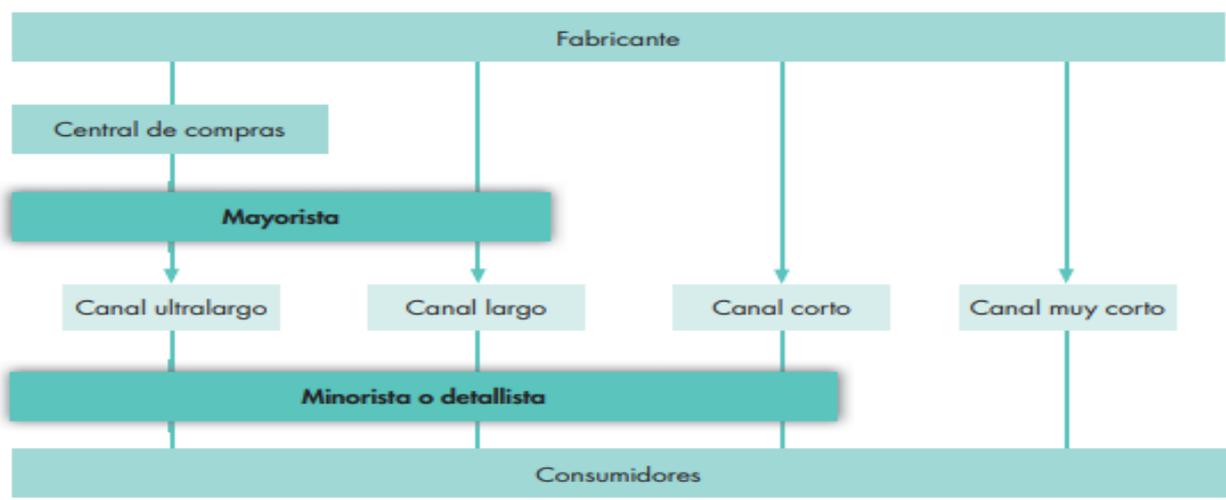


Tabla 1: Estructura vertical de los cuatro tipos de canales de distribución del producto. Elaboración propia.

Existe otro tipo de clasificación de los canales de distribución en función del grado de vinculación que existe entre los miembros del canal; así podemos encontrar canales convencionales o independientes, y por otro lado los canales donde si que existe una vinculación entre sus miembros, clasificándose entre sistemas de integración vertical e integración horizontal.



Los canales convencionales o independientes: compuestos por uno o más productores, mayoristas y minoristas, cada miembro funciona de manera independiente. Forman un negocio independiente cuyo objetivo es alcanzar la máxima rentabilidad posible.

Los sistemas de integración vertical: la principal característica es que existe una mayor coordinación entre los diferentes miembros del canal. Este tipo de sistemas tienen una serie de ventajas;

1. mayor capacidad de negociación.
2. reduce considerablemente los costes de producción.
3. mayor capacidad de negociación.
4. mejor control sobre los procesos.
5. reduce los procesos intermedios.
6. obtiene unos márgenes mayores.

Existen tres tipos de integraciones verticales; canal corporativo, canal administrado y canal contractual;

A. Sistema corporativo:

Tanto la producción como la distribución la realiza la misma empresa, es decir, un mismo dueño. El vínculo entre los miembros es máxima y la coordinación se alcanza a través de la propiedad común

B. Sistema administrado:

El principal objetivo del sistema administrativo es la busca de estrategias para la dirección, la administración y la revisión de las actividades de los diferentes miembros del canal. Es decir, un único miembro del canal controle todos los procesos de distribución, y aunque no controle todos ellos, que tome decisiones para que impacten sobre todo el sistema.

C. Sistema contractual:

Formado por empresas independientes, de diferentes niveles de distribución y producción, pero que están vinculados a través de contratos para obtener la máxima rentabilidad posible. El ejemplo más común son las franquicias, dentro del contrato se estipularán porcentajes de utilidad, de publicidad o de promoción, entre muchos otros.

A diferencia de la integración vertical, los sistemas horizontales son agrupaciones de distribuidores del mismo nivel que se han agrupado con el objetivo de desarrollar la misma actividad de forma conjunta a través de fusiones, con el fin de alcanzar otros segmentos del mercado, aumentar su participación y poder dentro del mismo.



2.2 FORMAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

En la actualidad nos encontramos con variadas formas de distribución comercial, cada uno con sus diferentes métodos de venta. Hay que tener en cuenta que ningún manual recoge de forma exacta ninguna clasificación, por lo que he realizado una distinción entre establecimientos con contacto o sin contacto. (Tabla 2)

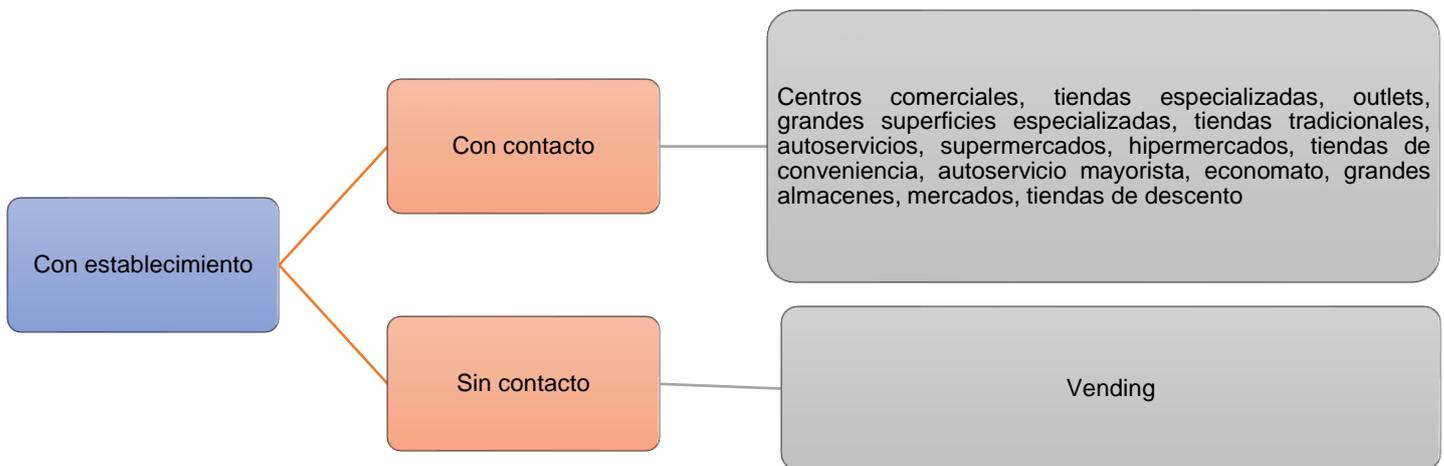


Tabla 2: Distribución Comercial con establecimiento. Elaboración propia.

Dentro de los establecimientos comerciales con contacto, como su propio nombre indica, existe un espacio físico donde poder realizar la compra de artículos, hay varios tipos;

1. *Autoservicios y establecimientos pequeños*: tiene una superficie de entre 40-120 metros cuadrados. La principal venta es de productos de compra habitual. Tiene un solo punto de venta y cuentan con pocas secciones, únicamente con alimentación y droguería.
2. *Supermercados*: tiene una superficie de entre 400 y 2.000 metros cuadrados dependiendo del formato. Es una versión grande de una tienda tradicional. Suelen estar situados en grandes espacios ubicados en zonas urbanas. Tienen una serie de ventajas, como pueden ser la cercanía, los servicios que ofrecen y la relación calidad-precio.



3. *Hipermercados*: grandes superficies que van desde los 2.500 hasta los 6.000 metros cuadrados. Disponen de una gran variedad de productos, desde alimentación, artículos de droguería y perfumería, hasta ropa y artículos de bazar. Tiene un surtido muy amplio y muy profundo. Se sitúan a las afueras de las ciudades.
4. *Tiendas de descuento*: con un tamaño de entre 400 y 1.000 metros cuadrados los podemos clasificar dentro de los supermercados. Tiene un surtido limitado incluyendo algo de bazar y textil. Si buscamos información sobre estas tiendas, las definiciones hacen referencia a que son tiendas austeras, sin decoración y con servicios mínimos. El comercio ha evolucionado y nada tiene que ver con hace un tiempo, como pueden ser las cadenas Lidl y Aldi, con una renovación 360º de todas sus tiendas, con una imagen tienda muy estudiada.
5. *Mercados*: suelen ser un conjunto de locales especializados en productos frescos como pescaderías, fruterías y carnicerías ubicados dentro de un mismo local.
6. *Tiendas de conveniencia*: formato especial donde se venden artículos de alimentación, pero también podemos encontrar regalos, cultura y ocio. Tienen un tamaño muy reducido, pero al contrario los horarios y días de apertura son muy flexibles.
7. *Grandes almacenes*: con superficies de hasta 4.000 metros cuadrados, formados por varias plantas, que se dividen a su vez en diferentes secciones, donde podemos encontrar todo tipo de productos con surtidos¹ muy amplios. Suelen ubicarse dentro de las ciudades.
8. *Tiendas especializadas*: comercios especializados con muy pocas líneas de producto y que tienen un surtido muy reducido.
9. *Grandes superficies especializadas*: con superficies muy extensas de unos 2.500 metros cuadrados. Especializadas en una categoría de producto en concreto, es decir, tiene un surtido muy amplio y profundo. No hay que confundir con “centros comerciales”, puesto que en un caso hablamos de un solo local y en el otro caso de varios locales.
10. *Centros comerciales*: grandes superficies constituidas por varios establecimientos especializados en textil, deporte, hogar, etc. Suelen disponer en el interior de supermercado o hipermercado. También podemos encontrar locales de ocio y diversión.

¹ Surtido: conjunto de artículos que un establecimiento comercial ofrece a la venta. Se refiere a la variedad de artículos presentes en la sala de ventas, no a la cantidad de un producto en concreto



11. *Outlets*: establecimiento comercial especializado en la venta de productos de temporadas anteriores o con pequeños defectos.

La distribución con establecimiento comercial y sin contacto, la venta se realiza a través de máquinas expendedoras “vending”. Donde se pueden comprar productos habituales de alimentación como bebidas o snacks Incluso diferentes productos o servicios, como tabaco, prensa o fruta en porciones. En España está regulado su distribución a través de la Ley de Comercio, que llama a este tipo de ventas “ventas automáticas”.

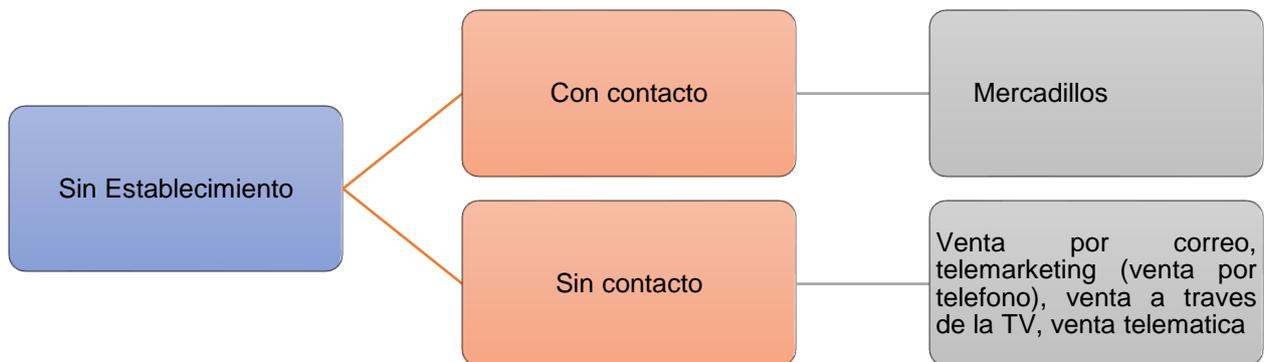


Tabla 3. Distribución Comercial sin establecimiento. Elaboración propia.

Y la última clasificación (*Tabla 3*) es la distribución sin establecimiento comercial y con contacto, los dos tipos son:

1. *Mercadillos*: formado por puestos ambulantes que se instalan determinados días de la semana en un lugar al aire libre y donde se venden productos generalmente a bajo precio.
2. *Venta puerta a puerta*: se puede dar vía contacto personal o telefónico. Tiene mucha dificultad antes los compradores, por una parte, la inseguridad de abrir la puerta a desconocidos y por otra para encontrar a las personas en su casa. Este tipo de productos no son buscados y requieren de demostraciones.

En la distribución sin establecimientos comercial y sin contacto no existen intermediarios, se trata de una distribución directa utilizando uno o mas medios de comunicación. Se incluyen dentro del marketing directo y existen varios tipos;

1. *Venta por correo*: consiste en la utilización del correo postal para en envió de cartas de venta, folletos o catálogos. Suelen incluir un formulario de pedido para



que los clientes interesados puedan efectuar la compra vía correo o vía telefónica.

2. *Telemarketing o venta por teléfono:* otra forma del marketing directo utiliza en teléfono para intentar llegar a sus consumidores, transmitir los mensajes deseados e intentar vender los productos de la empresa. El telemarketing lo puede realizar la propia empresa o subcontratar los servicios de empresas de telemarketing para que desarrollen tus campañas.
3. *Venta a través de la televisión:* utilización de este medio de comunicación para la compra de productos y servicios, mostrando un número de teléfono en el cual realizar el pedido.
4. *Venta telemática:* se aprovecha un sitio web como canal para facilitar a los clientes información de los productos y servicios que se distribuyen a través de catálogos online.



3. COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA

3.1 ÍNDICES DE COMERCIO AL POR MENOR (ICM)

Analizando los Índices de Comercio al por Menor (ICM) podemos conocer las características fundamentales de las empresas dedicadas al comercio, de manera que permitan medir, a corto plazo, la evolución de la actividad del sector.

La información estadística para elaborar el Índice de comercio Minorista se obtiene de la Encuesta Coyuntural sobre el Comercio al por menor. Para explicar mejor este índice diremos que el año base de los índices es del 2015. La población objeto de la Encuesta Coyuntura de Comercio al por Menor base 2010 está formada por las empresas cuya actividad principal se inscribe en la División 47 de la sección G de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009) y se encuentran ubicadas en el territorio español.

Esta división 47 incluye al comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas. Y tiene una serie de subgrupos;

47.1 Comercio al por menor en establecimientos no especializados

47.2 Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en establecimientos especializados

47.3 Comercio al por menor de combustibles para la automoción en establecimientos especializados

47.4 Comercio al por menor de equipos para las tecnologías de la información y las comunicaciones en establecimientos especializados

47.5. Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados

47.6 Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados

47.7 Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados

47.8. Comercio al por menor en puestos de venta y mercadillos.

47.9 Comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos.



Para explicar mejor este índice primero debemos entender los “efectos estacionales y de calendario”, como todos sabemos, en este sector de la distribución la influencia de periodos de rebajas, “Black Friday”, Navidad, Semana Santa, es decir, días festivos y días especiales de venta, es muy importante. Por lo tanto, quiere decir que se hacen estimaciones para tratar de corregir esa fuente de variación que es la estacionalidad y el calendario.

El Grafico 1, nos muestra la evolución del Índice General del Comercio Minorista desde Enero del 2016 a Diciembre de 2018 para reflejar mejor la evolución con años completos. Se puede observar que en el año 2016 las ventas crecieron, todos los meses los índices están por encima de los casi tres puntos. En el año 2017 vemos que las ventas minoristas han descendido y solo en Junio se produce un repunte hasta llegar a los 2,3 puntos. En el 2018 vemos un descenso de las ventas hasta llegar a índices negativos en el mes de Octubre. La serie original no tiene en cuenta los efectos estacionales, por lo que hemos obtenido todos los datos con la corrección correspondiente, los datos son más fiables y existen diferentes causas que explican porque aumenta o disminuye las ventas minoristas en los diferentes meses del año.

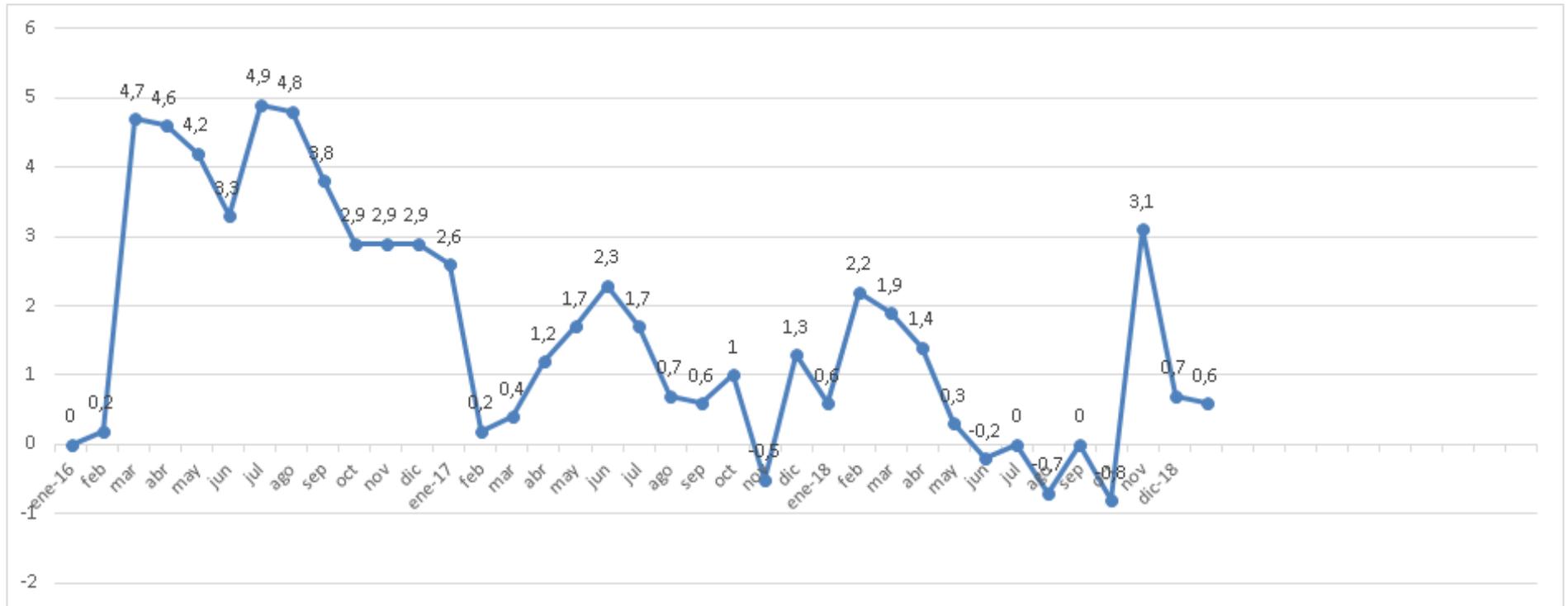


Gráfico 1. Evolución Índice General del Comercio Minorista a precios constantes. Corregido a efectos estacionales y de calendario Elaboración propia a partir de datos del INE.



	ene-16	Febr-16	Marzo-16	Abri-16	Mayo-16	Juni-16	Julio-16	Ago-16	Septiembre-16	Octubre-16	Noviembre-16	Diciembre-16	ene-17	Febr-17	Marzo-17	Abri-17	Mayo-17	Juni-17	Julio-17	Ago-17	Septiembre-17	Octubre-17	Noviembre-17	Diciembre-17	ene-18	Febr-18	Marzo-18	Abri-18	Mayo-18	Juni-18	Julio-18	Ago-18	Septiembre-18	Octubre-18	Noviembre-18	dic-18
Alimentación	0,6	0,3	-1	1,4	-1,8	1,2	0,7	-0,7	1,3	-0,1	0,2	0,2	1,2	0,3	0,5	0,6	0,5	1	-0,3	0	1	-2,8	1,6	-0,1	0,1	0,1	0,2	-0,2	-0,1	0,2	-0,1	0,4	-0,2	0,2	-0,1	-0,1
Resto	1,5	-0,5	0,5	0,8	-0,7	2	0,2	-0,8	0,4	0,3	0,5	-0,4	-0,2	1,1	0,7	1,1	0,5	0,8	0,8	0,4	0,5	-2,4	3,8	-1,1	-0,1	0	0,4	-0,9	-0,1	1,1	-1,1	0,1	-0,9	0,2	0,2	0,1

Gráfico 2. Evolución Índices de ventas a precios constantes. Corregidos de efectos estacionales y de calendario. Elaboración propia a partir de datos del INE



En el Grafico 2, podemos ver una evolución desde Enero de 2016 hasta Diciembre de 2018 del Índice Alimentación y del Índice Resto. Según el INE, recoge información sobre los ingresos realizados por la empresa en el mes de referencia, y comprende los importes facturados por la empresa durante el mes de referencia en concepto de venta de bienes y prestación de servicios que son objeto del tráfico de la empresa.

El Índice de Alimentación engloba: frutas y verduras, carne, volatería y carne de caza, charcutería y fiambres, pescados y mariscos, pan y productos de panadería, confitería y pastelería, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, productos de tabaco, lácteos, huevos, conservas de frutas, vegetales, carnes y pescados, etc. Y el Índice Resto incluye: Telas, vestido y calzado, equipo personal, equipamiento del hogar, salud, ocio y otros bienes.

Como podemos observar en el grafico la evolución de ambos índices va relacionada, es decir, un aumento del índice de alimentación va asociado a un aumento del índice de resto, pero no en todos los meses se sigue esta relación, puesto que hay en determinadas épocas donde el gasto de las familias se reparte de forma desigual dependiendo de las diferentes necesidades. Vemos como en el año 2016 hay mucha desigualdad en diferentes meses como Abril o Mayo. En el año 2017 es mas constante, salvo Octubre y Noviembre que hay una fuerte caída y luego un repunte elevado.

En el año 2018 ambos índices se sitúan entre -0,5 y 0,5, se ha producido un descenso del gasto a nivel general, y con más incidencia en el índice de resto. Este grafico también esta corregido a efectos estacionales y de calendario para reflejar una situación más realista.

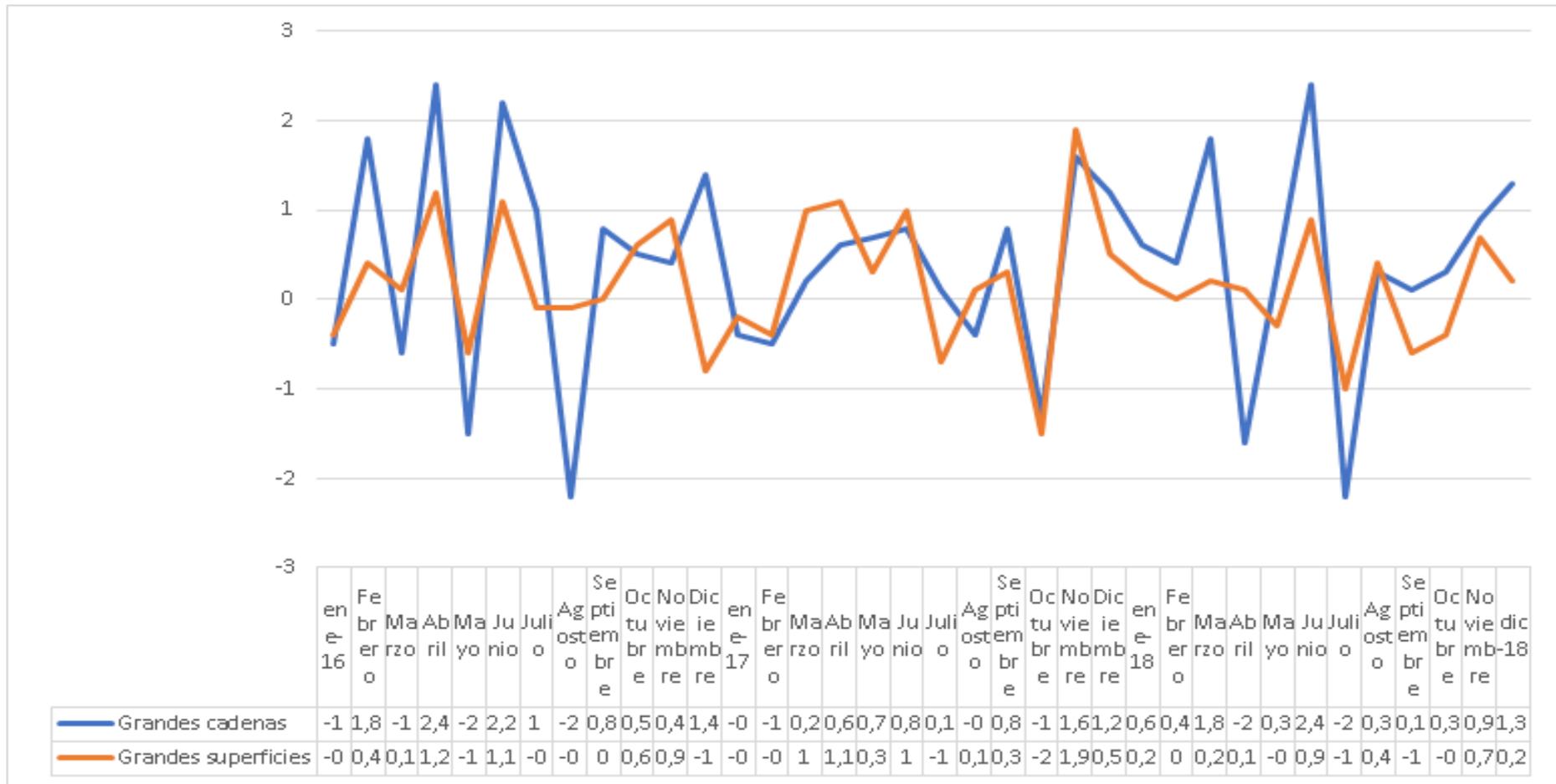


Gráfico 3: Índices de ventas a precios constantes por modos de distribución. Corregido de efectos estacionales y de calendario. Elaboración propia a partir de datos del INE.

En el Grafico 3, hemos analizado la evolución de los índices de ventas por dimensiones en cuanto a número de asalariados desde el 2016 hasta el 2018. Distinguimos entre gran cadena; toda empresa que cuenta con 25 locales o más y tiene 50 o más asalariados y grandes superficies; todo establecimiento que tiene una superficie de venta y exposición superior o igual a 2500 metros cuadrados. Podemos establecer que la gran cadena hace referencia a los supermercados. Se observa que la evolución de los índices no sigue una casuística en concreto, pero sigue una relación con el grafico anterior, en los tres años podemos ver una relación en cuanto a lo hora de elegir el establecimiento en la cesta de la compra. Si las ventas aumentan, salvo efectos corregidos de estacionalidad y de calendario, por regla general las ventas se distribuyen en los diferentes formatos, pero si ocurre al contrario, los formatos también se ven afectados, de ahí que se vea en el grafico que ambos índices van siempre a la par, salvo en determinados meses, un ejemplo puede ser el “Black Friday”, el aumento de las ventas siempre está relacionado con productos de no alimentación, por lo que el índice que más se verá afectado será el de las grandes superficies, puesto que las promociones van destinadas al sector del textil.

3.2 TENDENCIAS DEL COMERCIO MINORISTA

Como comentamos en la introducción el mercado minorista es un entorno muy dinámico, es decir, los cambios son continuos. Hay una serie de tendencias que van a marcar el futuro del sector. Una de las mas importantes, es la aparición de internet, que ha supuesto un impulso brutal a las ventas sin establecimiento, la mayoría de las empresas de venta minorista ya disponen de paginas web donde facilitan la compra a través de esta y además han aparecido infinidad de empresas que solo operan a través de Internet. También muchos fabricantes ofertan sus productos directamente a través de webs con la consiguiente desaparición de mayoristas y minoristas y de los gastos de intermediación.

El potencial de crecimiento de las compras a través del comercio electrónico puede mejorarse exponencialmente una vez que se termine de vencer a una de sus mayores problemáticas que son la inseguridad en cuanto a los medios de pago empleados. Otras preocupaciones son los niveles de calidad y otra son las condiciones de entrega de los productos. También hay que destacar que Internet, aparte de ser un canal de distribución como tal, desempeña una labor informativa de comunicación gracias a la



cual, numerosos compradores utilizan la información encontrada para realizar compras posteriores. Se espera que más del 60% de la población mundial tenga acceso a Internet, estando siempre conectados a través del móvil para 2020.

La aparición de nuevos formatos comerciales hace que el mercado minorista este en continua evolución, y hacen que se adapten a los cambios en ellos consumidores y en la tecnología. La innovación es necesaria para satisfacer las necesidades de los consumidores para mejorar los formatos anteriores, lo que está provocando una reducción temporal del ciclo de vida de los formatos. La creación de megapolis comerciales está irrumpiendo con fuerza en el panorama español, con grandes superficies especializadas. También sucede con los nuevos mercados minoristas de productos frescos, en los que podemos ver integrados el comercio especializado, supermercados, comida preparada y restauración.

En los últimos años han aparecido nuevos formatos de conceptos comerciales que intentan dar respuesta a las nuevas formas de comprar productos e interactuar con las marcas. Podemos destacar las más importantes;

- *Pop Up Stores*: formato efímero que permiten a las marcas tener una mayor presencia en los sitios más cotizados de las ciudades, para así lanzar nuevos productos o liquidar stocks de temporada.
- *Concept Store*: tienda que mezcla arte, cultura y moda, y que está arrasando en ciudades como Paris, Roma o Londres.



Imagen: Pharmacy2. Galería del Museo de Newport Street en Vauxhall Reino Unido. 2016. Fuente: www.revistaad.es



Como se observa en la imagen, Pharmacy2 es un restaurante ambientado en una farmacia, y que combina elementos de arte y restauración, en su interior podemos encontrar pastillas y medicinas, numerosas regencias al mundo de la farmacia, con la intención de atraer un nuevo público.

- *Los Flagships*: nuevo formato que están apostando las importantes marcas del retail en el mundo. Su significado literal es “buque insignia”, la primera nave, la más grande, la mejor armada, es decir, la mas importante, es una especie de metáfora que utilizan las empresas para hacer referencia a su tienda mas representativa. Suelen ubicarse en las zonas más emblemáticas de las ciudades y utilizan edificios con una arquitectura singular. El principal objetivo de este formato no es que los clientes compren más, si no venderles una imagen de marca.



Imagen: Apple Flagship New York. 2017. Fuente: www.appleinsider.com

- Otro formato muy de moda son las *Tiendas Ecológicas*, donde se ofertan productos muy exclusivos de elaboración ecológica, y otras más delicatessen con zona para comer o restaurante.
- *Showroom*: salas de exposición en el que el vendedor o fabricante exponen sus novedades, colecciones o productos. Suelen ser mas comunes en el sector de la moda, joyería o calzado, pero en la actualidad se han extendido a otros sectores como la decoración de interiores o el mobiliario.



- *Tiendas experimentales:* como su nombre indica, no venden productos, venden experiencias. La idea es clara, el cliente tiene que disfrutar, tocar e interactuar.



Imagen: Fábrica de chocolates de Wilky Wonka en Orlando. 2016. Fuente: www.pastryrevolution.es

- *Las nuevas tiendas a granel:* donde se busca la reutilización de los envases para generar una compra “gut free”. Ofrecen diferentes productos a granel utilizando cajas de cartón reciclado o bolsas de fécula de patata, envases biodegradables donde el cliente puede comprar la cantidad que desee.

Un intenso proceso de fusiones y adquisiciones, el crecimiento de las grandes superficies, las formaciones de sistemas de distribución vertical y de centrales de compra, han dado lugar a la aparición de pocas empresas minoristas con gran poder de mercado, pero con muchos establecimientos como da el título al proyecto. Sus potentes sistemas de información y su extraordinario poder de compra, hacen que puedan ofrecer una mejor selección de productos, un alto nivel de servicio y un ahorro en precio para los consumidores.

Existen muchos segmentos diferenciados en el mercado, de ahí que las empresas utilicen diferentes formatos para así ajustarse a los segmentos de manera más eficiente. Un ejemplo lo tenemos con Carrefour, utiliza la enseña Carrefour para los hipermercados, Carrefour Market para los supermercados y Carrefour Express para las tiendas de conveniencia.



Debido al gran poder que tienes estas grandes empresas minoristas, se está produciendo un alertamiento en el equilibrio de poder entre proveedores y fabricantes. Ya que solo un pequeño reducido numero de empresas minoristas controlan el acceso a múltiples empresas proveedoras, por lo que tienen un gran poder de negociación con los fabricantes.

Podemos hacer mención en este apartado a los proveedores del gigante de la distribución española. Desde el 2012 Mercadona está abriendo el abanico de proveedores, dejara de trabajar con las 120 empresas que le hacían en exclusiva su marca blanca (Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy) para trabajar con 1.400 proveedores. Esta estrategia se llama “proveedor totaler” y se está aplicando en toda red de supermercados. Mercadona tenia un problema, y es que los interproveedores eran su mayor fuente de riqueza, pero a su vez eran su mayor debilidad. Una elevada facturación concentrada en muy pocos proveedores, los cuales dependían 100% del gigante.

Mercadona firma contratos de por vida, les asegura el crecimiento y las ventas, controla todas sus cuentas y saben lo que ganan y lo que facturan, y dictan los precios de venta al público, así como los márgenes de precio con los que trabajan. El Grupo Dulcesol abandono su posición de interproveedor en 2009, después de que esta pretendiera que fuesen proveedores en exclusiva y controlar la compañía. En la actualidad elabora productos de marca blanca para Carrefour y Lidl, y es de las pocas compañías que tienen la fortuna de desconectarse de la empresa con éxito. En cambio, muchas otras, después de las inversiones millonarias que realizaron para mejorar su margen operativo, Mercadona solo les permitía realizar inversiones para bajar el precio al cliente, no pudieron soportar esa situación, y fueron obligadas al cierre total de la empresa.

Otra tendencia a destacar es la fuerte implantación y desarrollo de la marca del distribuidor o también conocida como “marca blanca”, debido al aumento de poder de las empresas minoristas en los diferentes canales de distribución y al mayor grado de integración vertical existente. Gracias a ella los detallistas disponen de un mayor control sobre el canal y sobre todo de la demanda, ya que promueven fidelidad en el mercado. La tendencia es clara en todo el panorama nacional de las empresas minoristas, un aumento de las marcas de distribuidor en la mayora de categorías de producto de gran consumo. Si intentamos buscar un porque a este incremento podemos decir que hay factores, uno de ellos es la gran gestión por parte de los minoristas de buscar las mejores ubicaciones y mayores espacios en los lineales de los establecimientos.



Otro factor ha sido los periodos de crisis económica, debido al consumo de estos productos porque estaban posicionados en un precio económico ajustado. Y También la mejora en la relación calidad/precio de estas marcas, que ya no solo se posicionan en precio, si no que intentan perseguir una imagen de calidad a un precio asequible o mas competitivo.

La importancia de la distribución comercial, y su impacto sobre el empleo, la evolución de los diferentes precios, la disposición urbana de las ciudades y los diferentes sectores industriales, hacen que las autoridades económicas se estén planteando permanentemente si intervenir o no en la regularización del sector o que sean las fuerzas del mercado las que decidan su evolución.

Lo que, si está regulado son las aperturas de nuevos establecimientos, los horarios y festivos, las condiciones de venta a los consumidores y las relaciones fabricante-distribuidor. En general, podemos afirmar que la tendencia actual de los diferentes gobiernos es disminuir el grado de intervención en estas cuestiones, directamente a través de leyes o de disposiciones tanto a nivel estatal como a nivel regional o local, y dejar mas espacio al funcionamiento del mercado con intervenciones para corregir sus fallos a través de la normativa de defensa de la competencia y también impulsando la autorregulación y los Códigos de Conducta.



3.3 EVOLUCIÓN FORMATOS COMERCIO MINORISTA

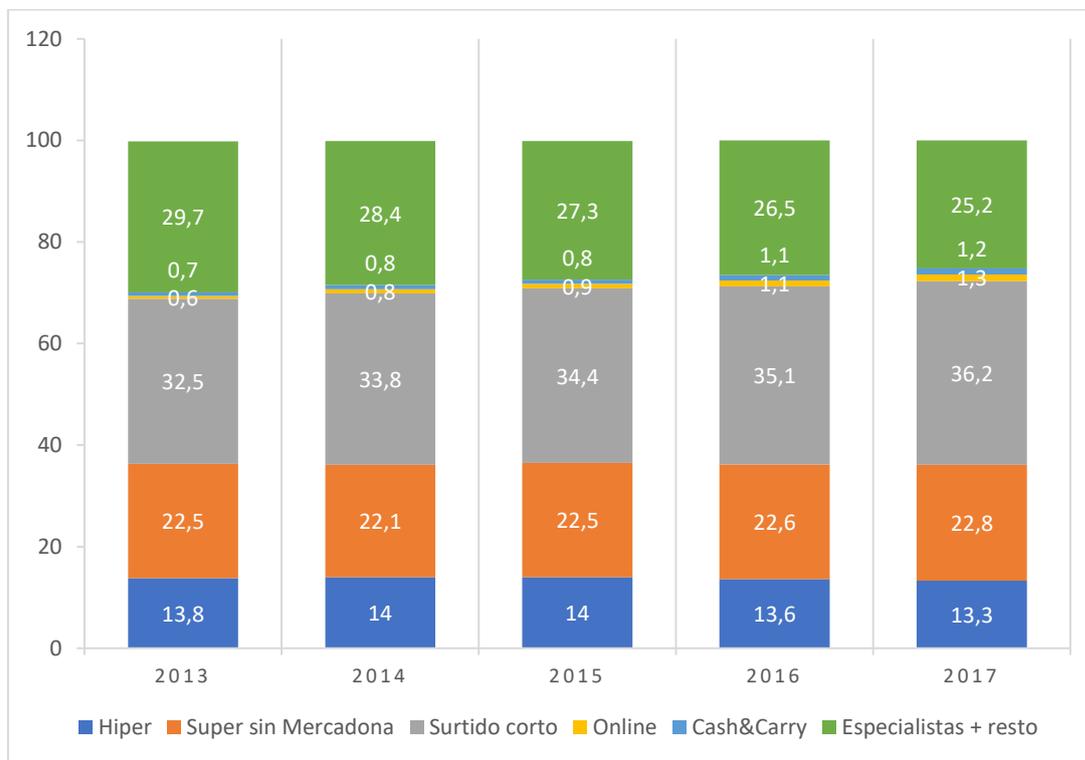


Gráfico 6. Evolución canales de compra por categorías. Elaboración propia a partir de datos del INE.

Según datos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, el formato supermercado esta ganando terreno como podemos ver en el ultimo estudio realizado por la consultora Nielsen hasta el año 2017, puesto que no tenemos datos oficiales del año 2018 al completo.

En el surtido corto englobamos a tiendas de descuento (DIA, Lidl, Aldi) y Mercadona, y por otra parte tenemos a los Super sin Mercadona. El crecimiento esta claro, los supermercados en España aglutinan mas del 50% de cuota de mercado. Por otra parte, el formato más damnificado sigue siendo el especialista seguido del hiper.

Siguiendo esta aclaración podemos decir los supermercados es donde mas gastan los españoles el dinero, en el año 2017 si sumamos ambos porcentajes 22,8% + 36,2%, nos da un total de mas del 50% utilizan el formato super al realizar sus compras habituales. (Gráfico 6)

Los *hard discount* alemanes alejándose del concepto más extremo de descuento para ir hacia un modelo de supermercado que introduce frescos mediante secciones de panadería, pescadería, etc. Esta apuesta la podemos observar en Aldi con las nuevas secciones de fruta y verdura y también por DIA, que desarrollo un nuevo concepto “La



Plaza del DIA”, es un formato que utiliza para sus tiendas adquiridas a El Arbol y Eroski, con gran cantidad de surtido. Sin olvidarnos de Lidl con sus campañas actuales de fresco.

Por lo tanto, podemos afirmar que el super ha superado al canal tradicional como el preferido de los españoles para la compra de productos frescos, como podemos observar en el gráfico, los supermercados desbancan a todos los otros formatos comerciales en cuanto cuota de los lugares de compra en volumen. Sin olvidarse del comercio especializado en alimentación fresca como lo son la carne, pescado, frutas y hortalizas, que gana terreno (Gráfico 7).

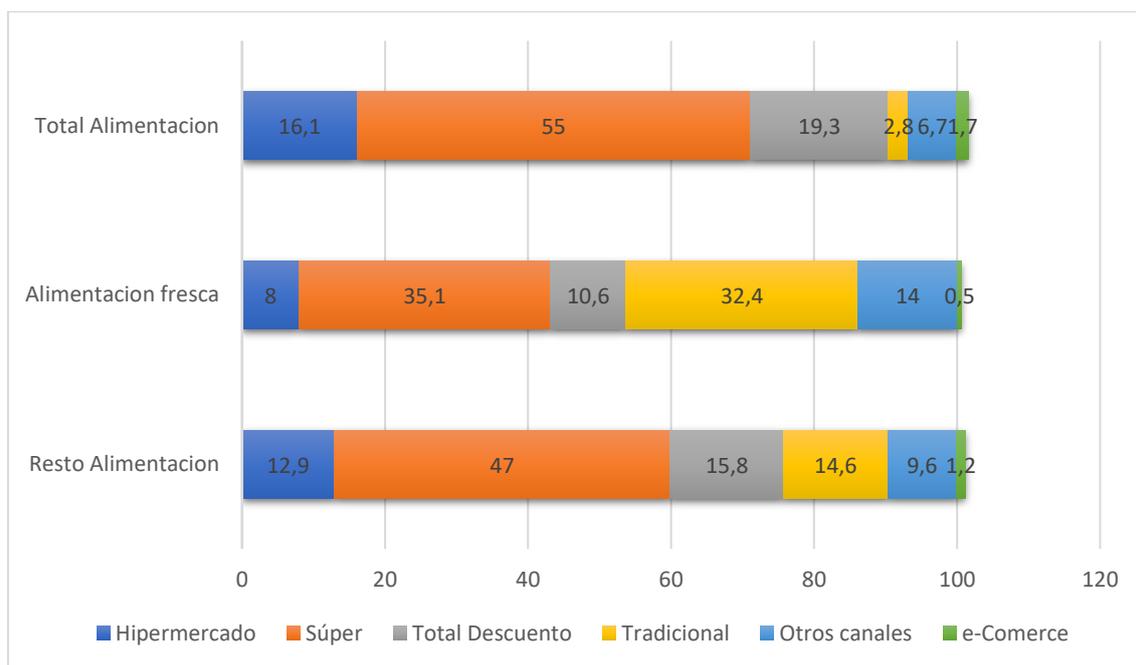


Gráfico 7. Cuota de mercado de los canales de compra. Elaboración propia a partir de datos del INE.

Como podemos observar el mayor crecimiento de superficie le encontramos en el formato supermercado, aglutina el 68% de sala de ventas. Pero si nos fijamos por el número de establecimientos el formato que mas ha crecido es el autoservicio con 495 aperturas de un total de 751. El supermercado de gran tamaño sigue con su crecimiento, con un 50% de la sala de ventas. Y el autoservicio e hipermercado el incremento es muy reducido, sin apenas crecimiento. (Tabla 6).



	Cuota	Nº Tiendas
Autoservicio	16,7%	11,642
Supermercado	69,6%	9,911
Super Pequeño (400 a 999 m2)	28,7%	5,959
Super Grande (Desde 1.000m2)	40,9%	3,952
Hipermercado	13,7%	484

Tabla 6. Cuotas y Nº Tiendas por formatos de distribución. Elaboración propia a partir de datos del INE.

Dentro de los supermercados, hay que destacar que además de Mercadona, las cadenas regionales han tenido un gran crecimiento como Consum (Valencia), Ahorramas (Madrid), Froiz (Galicia), Gadisa (Galicia), Alimerka (Asturias) y Uvesco (País Vasco y Cantabria) centradas en productos frescos y de proximidad. En conjunto tienen una cuota de mercado del casi 12%.

El récord de facturación lo tiene Gadis, con un crecimiento de su cifra de negocio del 3,7% hasta obtener una facturación de 1.140 millones de euros en 2018, añadiendo su estrategia de establecimientos mas grandes y potenciando las franquicias.

También Dinosol (Canarias), Coviran en Andalucía y BonPreu (Cataluña) tuvieron un crecimiento positivo, gracias a su política de productos frescos y regionales, y sus políticas de cercanía.

Para afianzar las cuentas de resultados de las principales cadenas, las franquicias se han impuesto en el modelo de negocio español, aportan los volúmenes necesarios y también dan la oportunidad a nuevos emprendedores de abrir su propio negocio con un modelo de autoempleo.

General Market Food Ibérica, que es la nueva razón social de Grupo Miquel, encabeza el primer puesto de numero de franquicias con los formatos Proxim , Suma y Spar con 71 número de establecimientos. Le sigue Condis, con los formatos Condis Express, Condis el Teu Super y Condis Shop con 50 establecimientos. Y con el mismo número de franquicias esta Covalco, con Coaliment Compra Saludable, Trady's, Supersur y Don Market. (Tabla 7).



Fabricante	Tiendas	Tiendas	Tiendas
Eroski (Grupo)	36	DIA (Grupo)	44
Eroski City	16	Dia Market	21
Caprabo amb Eroski	12	Cada Dia	23
Eroski	1	Coviran	47
Aliprox	4	Coviran NCC	31
Rapid	1	Coviran	16
Aprop	1	Unide (Grupo)	36
Grupo Miquel	71	Udaco	25
Proxim	58	Supermercado Unide	25
Suma	12	Unide Market	3
Spar	1	CAG	35
Condis (Grupo)	50	Super BonÁrea	35
Condis Express	49	Auchan	11
Condis	6	Alcampo Supermercado	1
Condis el Teu Super	2	Hiper Simply	1
Condis Shop	1	Symply Basic	5
Carrefour (Grupo)	48	Mi Alcampo	2
Carrefour Express	49	Simply City	2
Colvalco (Grupo)	50	Consum	22
Coaliment Compra	26	Charter	22
Saludable			
Trady's	12	Spar Canarias	8
Supersur	10	Spar	5
Don Market	2	Spar Express	1
HLR	4	Resto IFA	11
Minymas	4		

Tabla 7. Franquicias por empresa. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

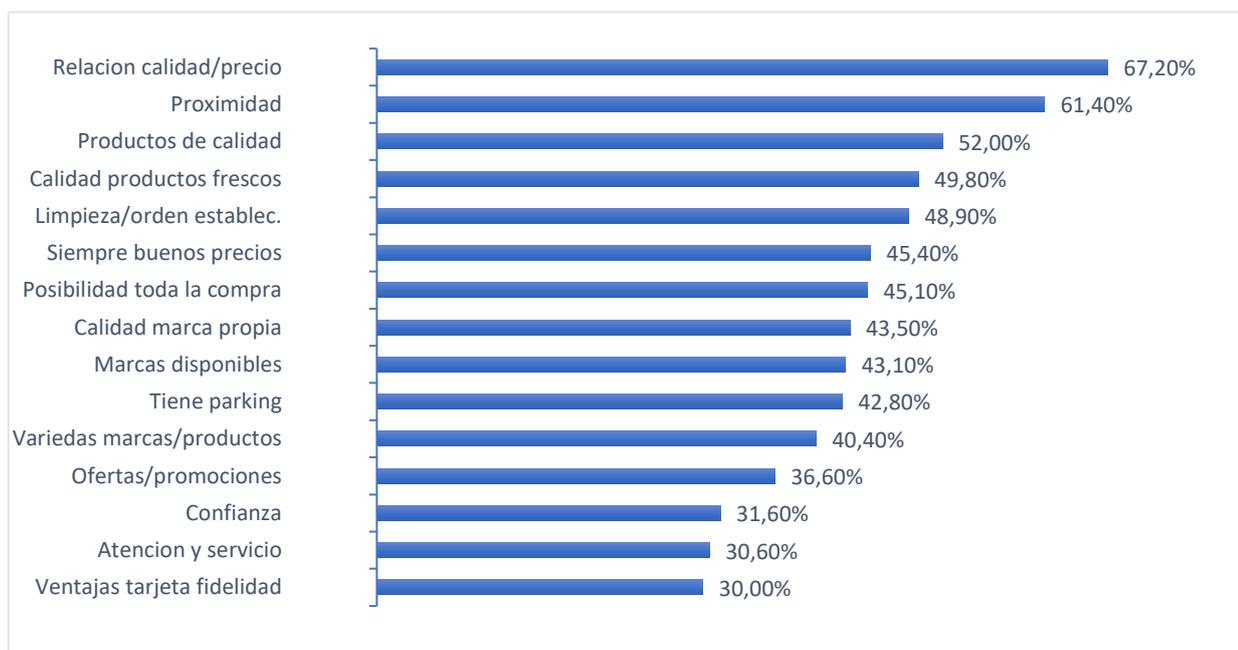


Tabla 8. Motivos de compra. Elaboración propia a partir de datos del INE



Si buscamos un motivo por el que los españoles eligen un establecimiento, no podemos fijarnos en un en concreto, y los motivos son varios, pero el primero que escogen es la relación calidad/precio, seguido de la proximidad y los productos de calidad. (*Tabla 8*).

3.4 CUOTAS DE MERCADO EN ESPAÑA

No podemos encontrar una cifra exacta de la cantidad de dinero que nos gastamos los españoles en comida, pero gracias al Balance de la Distribución y Gran consumo de 2018, que son los últimos datos de los que disponemos, podemos hacernos una idea al respecto. Los españoles nos gastamos más de 70 Millones € dentro de casa, y unos 30 Millones € fuera de casa.

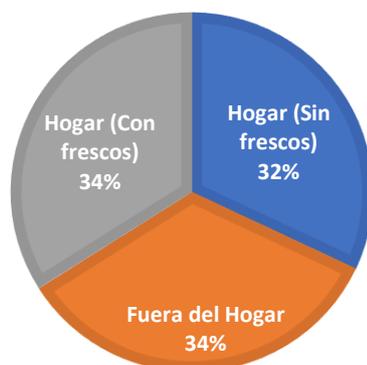


Gráfico 8. Tipos de compra. Elaboración propia a partir de datos del INE.

El año pasado, solo dos grandes cadenas de distribución crecieron en España: Mercadona con + 0,8% y Lidl con + 0,5%. Como ya hemos visto anteriormente los supermercados concentran casi el 60% de las compras frente a los pequeños comercios, el hipermercado y el comercio por internet. La clave la tenemos ahí, porque los consumidores eligen diferentes establecimientos a la hora de realizar las compras, y ganarse a esos consumidores “infieles”. Los consumidores como hemos visto se decantan por diferentes factores como son la relación calidad/precio, la proximidad, la limpieza y el orden, los productos de calidad, si tiene parking, el surtido disponible, la calidad de productos frescos o la posibilidad de realizar toda la compra.

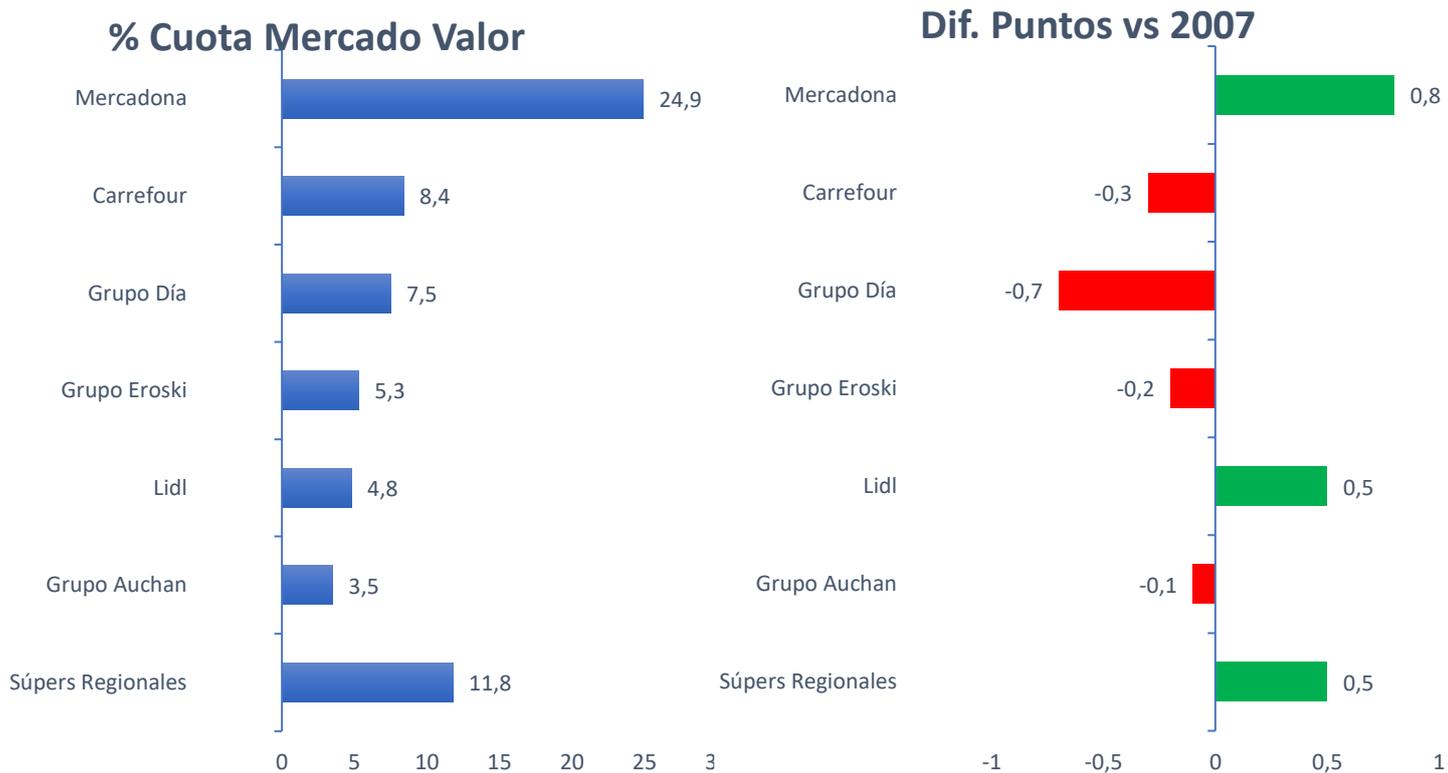


Gráfico 9. Cuotas de mercado en España. 2018. Elaboración propia a partir de datos del INE.

Mercadona es el líder, muestra su gran cuota de mercado, un 24,9%. La marca blanca es el buque insignia de la compañía, así como la introducción continua de los frescos perecederos. Los beneficios netos en el 2018 se dispararon hasta alcanzar los 593 millones, un 84% más con respecto al año pasado donde se alcanzaron los 322 millones.

Al Mercadona le sigue Carrefour, con una cuota de 8,4%, ha caído un 0,3% con el año pasado, pero sigue ocupando el segundo en la lista. Podemos decir que está en pleno proceso de transformación por la caída de sus ventas a nivel global. Las estrategias generales son las de renovar todo el modelo, animar las alianzas con otras empresas, apostar por el canal online y potenciar los productos frescos y ecológicos.

En el 2018 vendió 1,8 millones de euros en productos orgánicos, frente a los 1,3 millones del año pasado y el objetivo de llegar a los 5.000 millones en 2022. Fue en el 2017 cuando lanzó al mercado la enseña Carrefour Bio, la cual la podemos encontrar en los lineales de las tiendas, pero que también tiene dos tiendas exclusivas dedicadas a estos tipos de productos.



La estrategia online es otra de sus fuertes apuestas, con un crecimiento de más del 30% en el último trimestre de la venta de alimentación a través de su web. Carrefour lo tiene claro y quiere ser la referencia en la omnicanalidad, es decir, vender en tienda física, pero también llegar a través de internet, pero no llevando a cabo las mismas estrategias, ya que según sus directivos se habían cometido errores en ese sentido.

Carrefour firmó el año pasado un acuerdo con Google y que está centrado en tres ejes; la introducción de las ofertas en el ecosistema de Google, un laboratorio de innovación compartido por ambas compañías y una aceleración de la digitalización de la enseña. Ha montado un entorno big data, para recopilar toda la información de sus clientes y poder personalizar las ofertas para cada tipo de público, ofrecer experiencias personales en los diferentes canales

El pódium le cierra DIA, a pesar de tener el mayor descenso con respecto al año anterior con una pérdida de siete décimas de cuota hasta llegar a los 7,5%. Sigue siendo la cadena con mayor número de establecimientos casi 3.500 en España, 3,5 millones de hogares compran su marca premium Delicious, un refuerzo de imagen de precios bajos y una gran transformación digital, en la actualidad es el tercer operador online en España. El año pasado para crecer introdujo dos innovaciones; la ampliación de sus horarios comerciales y el aumento de la cuota de valor de dos productos preparados como el zumo recién exprimido y el pollo asado.

Pero incluso teniendo la tercera plaza en cuota de mercado, DIA está inmersa en una profunda crisis financiera. El 29% del capital de la cadena está controlada por el fondo Letterone, y ha presentado un plan para sacar al grupo de la crisis más grave de su historia y que la ha llevado a ser expulsada del Ibex 35 ya que ha perdido el 90% de su valor en bolsa y está a las puertas de la quiebra. El inversor ruso Mikhatl Fridman ha lanzado una OPA por el 70% de la parte de DIA que todavía no controlaba, y ofrece a los accionistas 0,67 euros por acción. Hoy DIA vale 10 veces menos de lo que costaba en 2017, por lo que la operación situaría el valor de la compañía en más de 417 millones.

Pero el inversor pone una serie de condiciones, una ampliación de capital de 500 millones de euros (una vez que se ejecute la OPA) y que la OPA tiene que ser aprobada por el 50% de accionistas a los que se dirige.

El multimillonario Fridman finalmente ha conseguido hacerse con el 58,36% del capital gracias a la OPA que había lanzado. LetterOne, sociedad emisora de la oferta que está controlada por el propio Fridman, ya ha comunicado el resultado de la operación al mercado, y revela que hay un principio de acuerdo con los 16 de los 17 prestamistas existentes.



En resumen, propone un plan de salvamento para mejorar la rentabilidad y el valor comercial de la cadena, estaría supervisado y controlado por el inversor Letterone, no la dirección de DIA. Uno de los planes es la revisión de las franquicias, en España mas de la mitad de las tiendas son franquicias, creando un equipo de trabajo para que estas operen de la misma manera que lo hacen sus tiendas propias, apoyando a los emprendedores e impulsar proyectos de mejora. Mas formación para los franquiciados, un sistema de incentivos para estos y endurecer los sistemas de entrada con unos requisitos más elevados. Otros planes serian la de ajustar precios y promociones, mejorar la ejecución de operaciones minoristas e invertir en marketing y marca propia.

En la mesa hay un ERE que afectara al final a 1.604 empleados de un total de 26.709 en toda España, la cifra inicial era de 2.064, pero los sindicatos mayoritarios Fetico y UGT consiguieron bajar esa cifra. DIA comunico que plantea cerrar 287 tiendas de gestión propia y tres almacenes logísticos.

La cuarta cadena en cuota de mercado es el Grupo Eroski, aunque se mantiene en esa posición, el año pasado cerro con un crecimiento de -0.2%. Acaba de refinanciar con los principales bancos acreedores el 75% de una deuda de unos 1.540 millones de euros que viene arrastrando desde la crisis de 2008 con la compra de Capabro por 1200 millones de euros y que coincidió con el estallido de la economía española.

La situación fue tan difícil que se vieron obligados a cerrar 73 tiendas en 2009, cedió 144 supermercados a Dia en 2015 por 135 millones, 36 hipermercados a Carrefour en 2016 por 205 millones y 103 perfumerías IF. El periodo entre 2008 y 2016 fue una etapa muy dura para el grupo, sus ventas cayeron drásticamente de 9.000 a 5.505 millones. El numero de establecimiento se redujo de 2.440 a 1.650, un 32%. Y su cuota de mercado paso del 14.5% al 7%.

La empresa operaba principalmente en el norte de España; País Vasco, Navarra y Galicia, también en Baleares y en Cataluña con Caprabo. Un 78% de las tiendas se concentraba en cinco comunidades del norte y Baleares, mientras que el otro 22% esta en los 11 restantes. Pero lo mas importante fueron las perdidas netas que llegaron hasta los 853 millones de euros durante los nueve años que estuvo en números rojos.

Se impulsaron varias medidas para evitar mayores pérdidas, uno de ellos fue el de la reducción progresiva de los hipermercados pasando de 115 a 60 y una apuesta por los supermercados de proximidad. Se intento impulsar la franquicia, pero no se llegaron a conseguir grandes objetivos. Como hemos dicho anteriormente los acreedores dan un balón de oxígeno al grupo vasco y cierra la cuarta refinanciación en una década.



En quinto se encuentra Lidl. Junto con Mercadona son las únicas dos empresas que han ganado cuota de mercado en el 2018. En el caso de Lidl ha conseguido un 4,8% de cuota de mercado, un 0,5% más que en el año 2017.

Ha incrementado sus ventas netas en España un 11.5% en el 2018 hasta conseguir los 4.009 millones de euros. Su apuesta es clara, quiere ser el supermercado de referencia en materia de sostenibilidad, y han llevado a cabo diferentes proyectos sostenibles como la eliminación de las bolsas de plástico de las compras y la eliminación de los huevos de gallinas enjauladas, incluso la certificación de su leche fresca.

La empresa alemana sabe atender a las demandas del consumidor y sacarlas provecho. Detrás de todo esto hay un trabajo de comunicación excelente, quien no ha recibido en la actualidad algún mensaje de sus productos estrellas o de sus acciones medioambientales.

4. MERCADONA

4.1 HISTORIA

Mercadona nace en el año 1977, dentro de grupo empresarial Cárnicas Roig, cuyo propietario es Francisco Roig Ballester y de su esposa Trinidad Alfonso Mocholi. El nombre de Mercadona procede del valenciano mercar de dona (“mercado de la mujer”). A continuación, una cronología con los hitos más importantes;

- 1981: Juan Roig, su esposa y sus tres hermanos (Fernando, Trinidad y Amparo) compran Mercadona a su padre, formando 8 tiendas en la Comunidad Valenciana.
- 1988: Inauguran el centro logístico de Riba-Roja de Turia en Valencia, primero en toda España en estar automatizado. Compran los Supermercados Superette que tenía 22 tiendas en Valencia. Posteriormente compra Dinos y Super Aguilar.
- 1993: Implantación de la estrategia comercial SPB, Siempre Precios Bajos), más tarde deriva en el Modelo de Calidad Total
- 1996: se crean las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Y también se firma el primer convenio de empresa para todos los trabajadores.
- 1998: compra Almacenes Parquer y Supermercados Vilaró en Cataluña.



- 2001-2005: se crean los centros logísticos de Sant Sadurni d'Anoia (Barcelona), San Isidro (Alicante), Huévar (Sevilla) y Granadilla de Abona (Tenerife)
- 2007: reconocimiento a nivel mundial, cuarta empresa mejor valorada en reputación corporativa.
- 2013: se introducen secciones de productos frescos y se inicia el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible.
- 2014: se inaugura el supermercado número 1.500 en Santander. Comienza a funcionar el Centro de Proceso de Datos (CPD)
- 2016: aprueba iniciar su proyecto de internacionalización con la entrada en Portugal. Se inauguran dos tiendas bajo el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente; Puerto de Sagunto (Valencia) y en Peligros (Granada).
- 2017: desarrollo de la estrategia Frescos Global para modernizar e impulsar las nuevas secciones de frescos. Se inicia el proyecto de transformación digital con la compañía tecnológica SAP.
- 2018: lanzamiento en Valencia del nuevo servicio venta online. Nueva sección de "Listo para Comer"

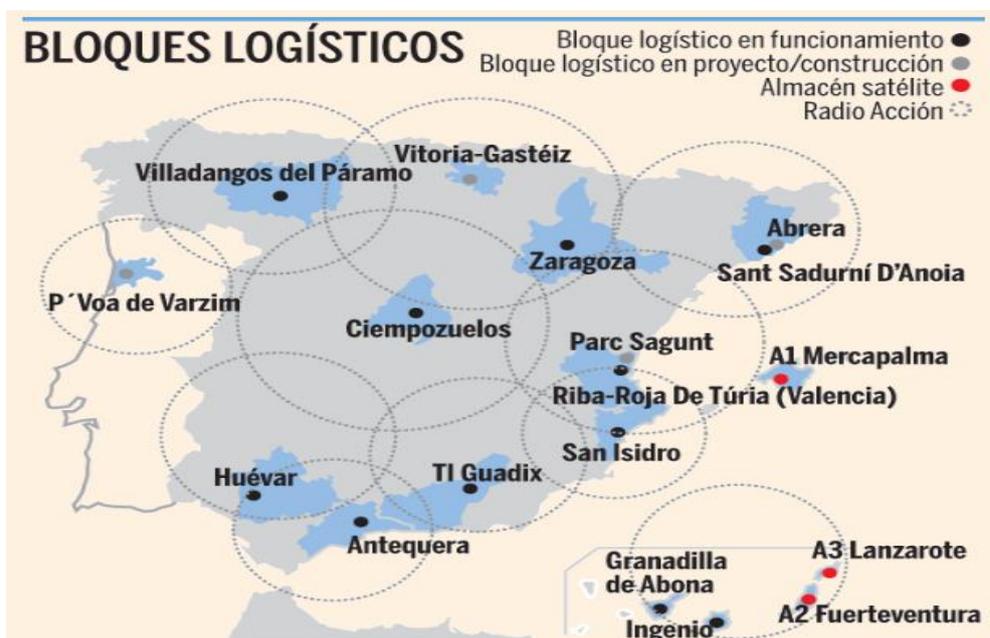


Imagen: Bloques logísticos Mercadona. 2018. Fuente: www.mercadona.es

Mercadona está presente en las 17 comunidades autónomas. En cuanto a la plantilla podemos destacar que se distribuye entre las tres diferentes áreas; tiendas (88%), logística (8%) y oficinas (4%), y del total de trabajadores un 65% son mujeres.



	2018
Nº Supermercados	1.636
Nº Trabajadores	85.800
Facturación (millones de €)	24.905
Beneficio Neto (millones de €)	593
Ventas (millones de kilogramos)	24.305
Inversión (millones de euros)	1.504

Tabla 9. Principales datos de Mercadona. 2018. Elaboración propia. Fuente: www.mercadona.es

4.2 MODELO DE NEGOCIO

Mercadona organiza su estructura y su funcionamiento en base a su Modelo de Calidad Total, implantado desde 1993, cuyo objetivo es satisfacer con la misma intensidad los cinco componentes clave; “El Jefe”, como denomina al cliente, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

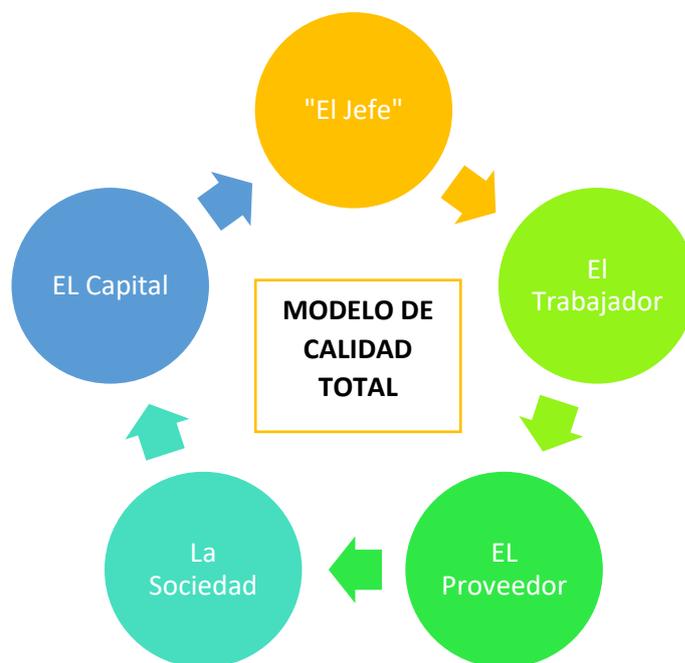


Tabla 10. Modelo de Calidad Total de Mercadona. Elaboración propia.

“El Jefe” es para Mercadona el eje de su Modelo. Esta pensando en el constantemente para ofrecerle soluciones a sus principales necesidades, y poder ofrecerle la mejor relación calidad-precio. Dispone de un modelo de innovación propio, transversal y colaborativo. En el 2018, Mercadona ha llevado a cabo mas de 9.000 sesiones con los



“Jefes” en sus distintos centros de coinnovación. Es un proyecto que puso en marcha en el 2011 cuyo objetivo es que los clientes compartan sus experiencias y costumbres tanto en el ámbito de la alimentación como en la limpieza del hogar/ropa y el aseo personal. El resultado es el lanzamiento de 250 productos nuevos y mejoras en su surtido.

Mercadona cuenta con 85.800 trabajadores que están totalmente comprometidos con la empresa gracias a la firma de recientes convenios colectivos que mejoran las condiciones de los trabajadores. La política de Recursos Humanos de la empresa se basa en la verdad universal de que “ para poder recibir, primero hay que dar”. Datos:

- 70 millones de euros invertidos en formación.
- 860 personas promocionadas al año.
- 2.360 trabajadoras alargaron su baja maternal 30 días.
- 16.062 personas disfrutaron de jornada reducida.
- El 25% del beneficio anual se comparte entre la plantilla.
- Se repartieron 325 millones de prima variable entre toda la plantilla.

1.400 interproveedores son con los que colabora Mercadona en la actualidad para buscar ese punto diferenciador ofreciendo los productos con la máxima calidad y el mínimo coste. También se ha contado con 350 Proveedores en frescos para la búsqueda de productos locales y cercanos que puedan ofrecer la máxima frescura. Mas del 85% de las compras de Mercadona se realizan en España, llegando hasta los 18.604 millones de euros.

Mercadona intenta transformar la sociedad, mejorando la calidad de vida de las personas e innovando en proyectos nuevos para aportar un valor añadido a la sociedad. En el 2011 se adhirió al Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales como los derechos humanos, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Los datos más importantes son:

- 1.9% del PIB Nacional. 22.900 millones de euros.
- 630.000 empleos entre directos e indirectos, un 3,4% de empleo total en España aporta Mercadona.
- Tiene 37 tiendas integradas en mercado municipales para mantener los formatos tradicionales.
- Ayuda a más de 200 comedores sociales y Bancos de Alimentos.
- Ha donado 8.300 toneladas de alimentos.
- Ha invertido más de 40 millones de euros en la protección del medio ambiente y ha reducido 37.000 toneladas de emisiones de CO2.



4.3 ANÁLISIS DAFO



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Tiene la cuota de mercado más alta de la distribución en España.- Buen clima laboral, las condiciones de trabajo y el salario, son de lo mas alto de la competencia.- El modelo Siempre Precios Bajos (SPB) y el Modelo de Calidad Total.- Marca Blanca con una relación calidad-precio excelente.- Gran poder de negociación con los proveedores.- Tiene presencia en todas las CCAA, con una red de distribución inmensa.- Servicio a domicilio.- Sección de platos preparados “listos para llevar”.- Su inversión en publicidad y marketing es muy baja.	<ul style="list-style-type: none">- No tiene aperturas de Domingos y días festivos salvo alguna CCAA.- Surtido mas reducido que muchos de sus competidores, ya que explota principalmente su marca blanca.- No dispone de un servicio exclusivo para grandes clientes.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Posibilidad de expandirse por Europa, aunque en verano del 2019 abrirá su primera tienda en Portugal.- Introducir mas variedad de productos (deportes, electrodomésticos, etc.)- Nuevas secciones de frescos.- La construcción de nuevos centros logísticos que abatirían costes- Reducir sus costes unitarios con el uso de economías de escala.	<ul style="list-style-type: none">- Menor inversión en la cesta de la compra, por lo que puede limitar la política SPB.- Marcas blancas de competidores por lo que pueden imitar el modelo de negocio.

5. LIDL

5.1 HISTORIA

Schwarz Beteiligungs GmbH es holding alemán al que pertenecen cadena de hipermercados Kaufland y la cadena de supermercados Lidl.

El origen del Lid lo podemos buscar en la década de 1930 cuando el grupo de distribución familiar Schwarz formo Schwarz Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlung que en español significa Distribución Mayorista de Alimentos Shwarz. Junto con la familia Lidl (eran propietarios del grupo de mayorista de frutas Südfrüchte Großhandel Lidl & Co.) crearon una sociedad «Lidl & Schwarz», dicho negocio funciono hasta 1944 cuando se produjo la Segunda Guerra Mundial.

Josef Schwarz uno de los herederos de la familia fundadora inauguro en 1968 el negocio de venta mayorista Handelshof para intentar vender los productos que no vendían. En 1977 falleció Josef y su hijo Dieter Schwarz tomo las riendas del negocio para expandirse nacionalmente utilizando el nombre Lidl & Schwarz» gracias a la compra de derechos que adquirió de la familia Lidl.

Tras el paso de unos años, se produce una organización del grupo en diferentes divisiones; Lidl orientado al sector de los supermercados de descuento y, por otro lado,



Kaufland y Handelshof en el ámbito de los hipermercados y supermercados. Detallamos los hitos más relevantes;

- 1970; primera tienda Lidl en la ciudad de Ludwigshafen (Alemania)
- 1980; se produce una gran expansión por todo el territorio alemán.
- 1989, se inaugura la primera tienda en Francia
- 1990; entra en el mercado de Europa del Sur y Occidental
- 1994; entrada en España, la primera tienda en Lérida.
- 2000; expansión por Europa del Norte y del Este
- 2009, apertura en Canarias
- 2010; se completa la expansión por Europa.
- 2014; Lidl alcanza los 10.000 empleados.
- 2016; apertura de la delegación logística en Alcalá de Henares.
- 2017; entrada a EE. UU.
- 2018; entrada en Serbia

En la actualidad tiene 10 centros logísticos repartidos por toda España, como se muestra en el mapa.



Imagen: Bloques Logísticos Lidl en España. 2019. Fuente: www.lidl.es



En la tabla siguiente mostramos los principales datos de Lidl con fecha última del año 2018:

2018	
Nº Supermercados	554
Nº Trabajadores	14.000
Facturación (millones de €)	4.009
Beneficio Neto (millones de €)	150
Ventas (millones de kilogramos)	3.594
Inversión (millones de euros)	320

Tabla 11. Principales datos de Lidl. 2019. Elaboración propia. Fuente: www.lidl.es

5.2 MODELO DE NEGOCIO

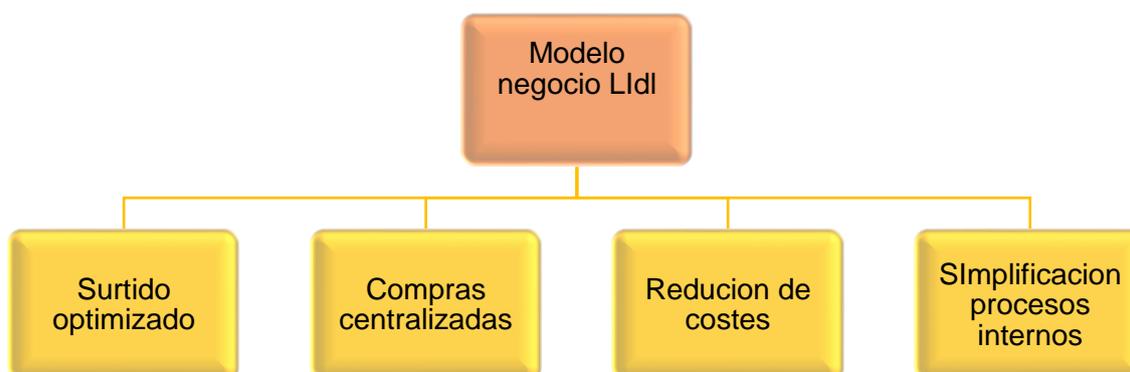


Tabla 12. Modelo de negocio Lidl. Elaboración propia. Fuente: www.lidl.es

El modelo de negocio de Lidl en España ha evolucionado a lo largo de los años para llegar a ser un mix entre un supermercado tradicional y el discount, puesto que una de sus principales ventajas competitivas es garantizar el precio más bajo sin renunciar a la mejor calidad, a la frescura y a los productos de proximidad. El modelo de negocio se basa en cuatro pilares fundamentales para conseguir los precios más bajos (Tabla 12);



- Surtido optimizado, un 90% de las referencias son de marca propia, ofreciendo únicamente referencias que solicitan los clientes. Gracias a ellos consiguen obtener altos volúmenes de compra con los proveedores. En España compra a más de 700 proveedores locales, suministrando el 70% del surtido total de Lidl. Un dato importante, es que exporta productos a los 26 países de Europa.
- Compras centralizadas para todo el grupo, obteniendo precios muy competitivos, y así poder ofrecer mejores precios de venta para los consumidores.
- Eliminación de costes que no aportan valor añadido al cliente, por ejemplo, hay muchos artículos que se exponen en palets en las tiendas.
- Lidl simplifica continuamente procesos internos desde el productor hasta el cliente final, y así reducir costes en toda la cadena de valor.

Lidl también está comprometida con el cuidado del medio ambiente. En la actualidad todas sus tiendas y centros logísticos cuentan con paneles fotovoltaicos para producir parte de la energía que consumen. Ha obtenido la certificación AENOR Residuo cero, que acredita que todos los residuos se clasifican para evitar en vertedero como destino final. Primera cadena en eliminar las bolsas de plástico, por unas de papel biodegradables.



5.3 ANÁLISIS DAFO



<p>Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none">- Venta online- Abre Domingos y festivos.- Marcas blancas de gran relación calidad/precio.- Tiene mas de 10.000 establecimientos en toda Europa.- Grandes inversiones en marketing.- Vende productos de deporte, de hogar, pequeños electrodomésticos	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">- No dispone de secciones de pescadería ni de carnicería.- No tiene una gran red de distribución.- Tampoco tiene servicio para grandes clientes.- No esta presente en alguna CCAA.- Menor reconocimiento de alguna de sus marcas.- Poca fidelidad de clientes
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">- Posibilidad de introducir mostradores de frescos.- Ofrecer un mayor surtido de productos en alimentación.- Aumentar su presencia en todo el territorio español.- Expansión mundial en todos los continentes.	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">- Gran competencia en el sector- Demasiado enfoque en los precios.- Cambios en la legislación del sector.- Incorporación al mercado de nuevas marcas

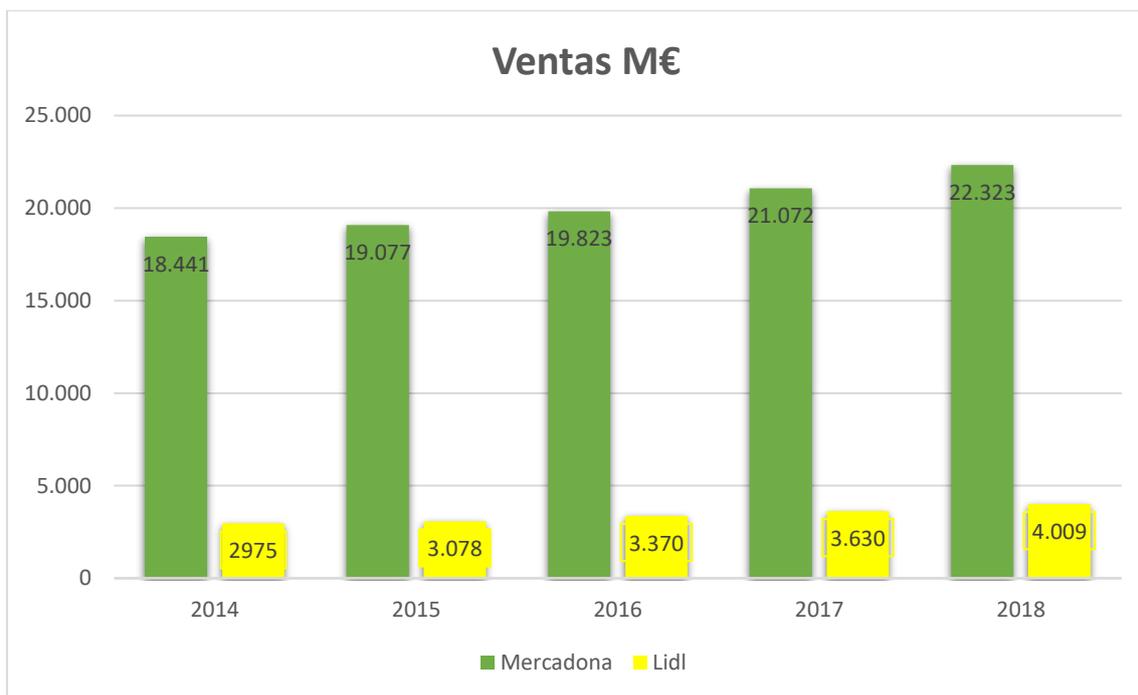


Gráfico 10. Ventas en Millones de Euros. Elaboración propia a partir de datos del SABI².

Tanto Mercadona como Lidl han experimentado una evolución positiva en sus ventas, pero la diferencia es abismal entre una y otra. Hemos analizado los cinco últimos años por ser los más representativos. Lidl ha incrementado sus ventas con respecto al año 2017, gracias a un plan de inversión de unos 320 millones acelerando su crecimiento en España con la apertura de 30 tiendas más en 2018. Por su parte Mercadona, sigue imparable en su crecimiento, llegando a los casi 22.500 millones de euros.

Mercadona ha crecido un 5,94% en el 2018 respecto al año anterior. Y la empresa alemana ha crecido un 11% respecto al año anterior. Como hemos visto anteriormente, la competencia es feroz entre los distintos supermercados, por lo que no observamos datos exagerados en los datos de crecimiento de ambas empresas.

² SABI: Sistemas de Análisis de Balances Ibéricos.

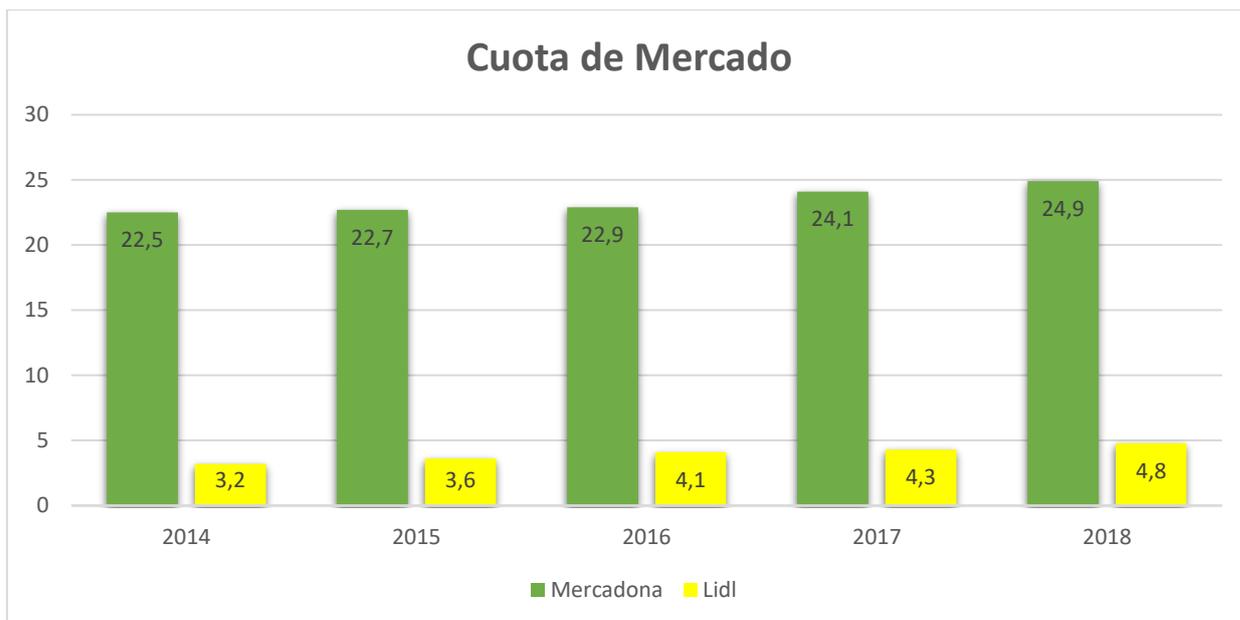


Gráfico 11. Cuota de mercado Mercadona vs Lidl. Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Son las únicas dos empresas en España que han conseguido ganar cuota de mercado en el 2018. Ninguna se ha estancado, y como podemos observar el crecimiento es exponencial a lo largo de los cinco años. Todavía le queda mucho a la empresa alemana de alcanzar a Mercadona, pero esta sus estrategias están funcionando, y va ganando terreno. El plan de expansión del Lidl esta dando sus resultados, solo en los tres últimos años han abierto mas de un centenar de tiendas en nuestro país.

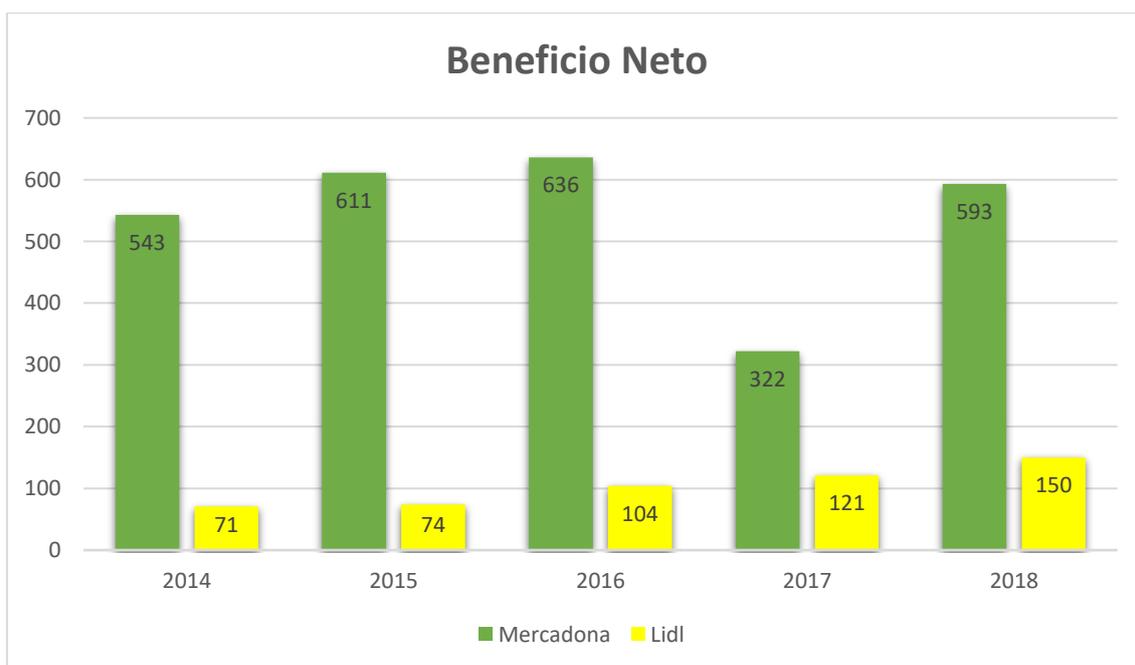


Gráfico 12. Beneficio Neto en millones de euros. Elaboración propia a partir de datos del SABI.



El líder de la distribución aumento su beneficio un 84% hasta llegar a los 593 millones de euros, ha tenido que renunciar a ganancias para llevar a cabo reformas en sus tiendas, introducir secciones de frescos en todas las tiendas y apostar por nuevos servicios, como la compra online. La compañía ha comunica que ya cuenta con 400 *Tiendas 8*, el modelo mas eficiente. Se repone de la caída de beneficio que sufrió el año pasa como consecuencia de la primera fase en la renovación de sus tiendas, cuyo resultado cayo cerca de un 50% hasta los 322 millones de euros. Por su parte la cadena alemana contabilizo el resultado neto mayor desde que llego a España en 1992, 150 millones de euros. También inmersa de la renovación de sus tiendas en España, y de convertirse en el líder de la distribución “eco” en el sector.

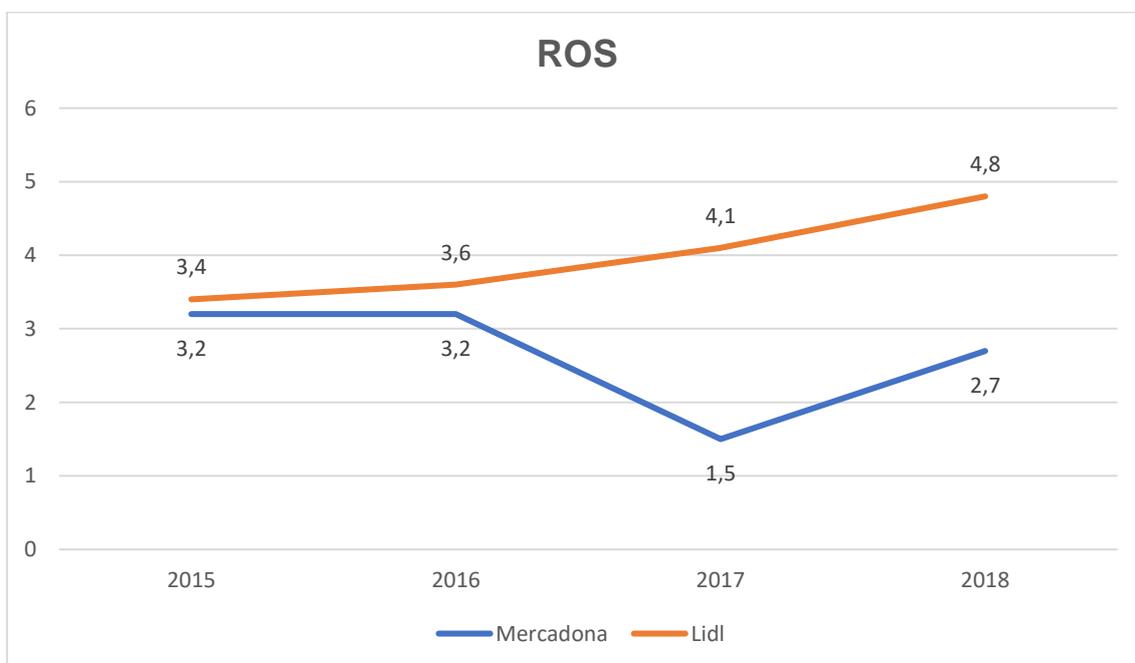


Grafico 13. ROS: Margen operativo. Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Relacionando beneficio neto entre ventas ([Gráfico 14](#)), Mercadona tuvo un crecimiento de un 73% sobre el ultimo año. Y Lidl un 14,6%. Este ratio nos muestra la eficiencia operativa ya que proporciona información sobre cuantos beneficio está produciendo cada euro de ventas. Se obtiene dividiendo el beneficio neto entre las ventas totales.

En cuantos a los modelos de negocio podemos decir que ambas enfocan sus estrategias en la de ofrecer productos de calidad a precios bajos. Ambas apuestan por sus marcas blancas con una buena imagen y una excelente reputación entre sus clientes.



En cuanto a las estrategias de publicidad y marketing, Mercadona no invierte directamente, pero en cambio Lidl destina una buena parte de su presupuesto en anuncios de TV, folletos, etc. Mercadona apuesta por el “boca a boca” tradicional.

La imagen de empresa por parte de Mercadona está muy consolidada; estética muy cuidada en el interior de los establecimientos, la decoración y limpieza, e incluso los uniformes del personal. En cambio, Lidl, es cuanto la decoración es más austera, aunque a lo largo de los años se ha producido un cambio de imagen total.

6. CONCLUSIONES

Como hemos visto en los diferentes puntos del proyecto, los reyes indiscutibles en la distribución son ahora mismo los supermercados, que siguen ganando cuota de mercado en alimentación con un 60%. Los supermercados van a empezar a robarse clientes unos a otros y es cuando puede producirse una burbuja en España.

El presidente de Mercadona, Juan Roig, afirmó en unas declaraciones que se estaba llegando al número “óptimo” de tiendas en España, de ahí, que su estrategia este centrada en modernizar las tiendas y dar el salto a Portugal. Día inmersa en una profunda crisis, Carrefour a nivel global también con pérdidas y la cooperativa vasca Eroski con problemas financieros. Al ser tan feroz la competencia, la rentabilidad de las tiendas descende, y los márgenes cada vez son más pequeños.

Como empresas que son, y la rentabilidad es fundamental, ya en el año 2017 las franquicias crecieron un 2,9%, representando un tercio de los establecimientos en España. Para las cadenas este modelo es ideal, estas solo invierten en la imagen tienda, el resto de riesgo le asume el franquiciado, bajando el nivel de riesgo para la cadena. No sería raro que, en unos años empresas como Lidl, Aldi o Mercadona empezaran a apostar por este modelo.

Pero uno de los factores determinantes para los supermercados, es el factor demográfico. Ya no solo al estancamiento, si no al descenso y envejecimiento de la población, aparecerán nuevos hábitos y nuevas necesidades de los compradores, y es que solo existe una realidad ahora mismo, y es que, si no hay más “bocas”, no habrá mas ventas lógicamente. Los supermercados tendrán que orientar sus establecimientos a estos tipos de poblaciones con pasillos mas amplios o lineales más bajos. Sin olvidarnos de que la mitad de los hogares en España ya está compuesto por una o dos personas, así que vamos a ver una transformación en los formatos de compra. Hogares



con menos gente, cada vez mas pequeños, sin poder almacenar, caen las compras, y el resultado es que los supermercados de proximidad verán reforzada sus ventas.

Mercadona quiere extender su prueba piloto en Valencia de la venta por Internet al resto de España, así que ya pueden ir temblando el resto de las empresas, si el gigante de la distribución está buscando “colmenas”.



“Colmena” de Mercadona en Valencia. 2019. Fuente: www.mercadona.es

“Colmena” es el nombre que ha utilizado Mercadona para nombrar a sus almacenes para la comprar por internet. Como podemos ver en la foto, Valencia ha sido la primera ciudad donde se ha construido la primera nave con mas de 13.000 metros cuadrados para preparar los 800 pedidos de media que tienen y que preparan las 24 al día. Es en realidad un gran supermercado con infinidad de pasillos y más de 8.000 referencias, cámaras de refrigeración y de congelación Tienen previsión de abrir dos colmenas en Madrid y dos en Barcelona entre el 2019 y el 2021

Tiene riegos financieros y es que el coste logístico es muy elevado, pero estoy seguro de que el comercio *online* de alimentación arrancará y supondrá una presión añadida a las cadenas por la rentabilidad de las tiendas físicas.

Solo es necesario ver como en los últimos años, las estrategias de todas las cadenas están focalizadas a potenciar todas sus secciones de frescos. El cliente español destina un tercio de su presupuesto para comida en frescos, le gusta ver, tocar y oler el producto, cosa que no se puede hacer a través de una pantalla. El super que gane la batalla de los frescos, tendrá la mitad de la carrera ganada.



7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, I. T. (2012). *Mercadona*. Madrid : ESIC.
- Aldi. (Abril de 2019). Obtenido de www.aldi.es
- Alegre, G. (11 de Marzo de 2016). *Supermercados Lidl. Analisis Estrategico*. Recuperado el 17 de Mayo de 2019, de Guillermo Alegre:
<https://www.guillermoalegre.es/supermercados-lidl-analisis-estrategico/>
- Alonso, J. (2014). *Historia de un exito: Mercadona*. Conecta.
- Auchan. (Abril de 2019). Obtenido de <https://www.alcampo.es/compra-online/>
- Barciela, F. (29 de Marzo de 2019). *Los acreedores dan un balón de oxígeno a Eroski*. Recuperado el 23 de Mayo de 2019, de El País:
https://elpais.com/economia/2019/03/27/actualidad/1553681405_501764.html
- Carrefour. (Abril de 2019). Obtenido de www.carrefour.es
- Castro, E. C. (2004). *Distribución Comercial*. McGraw.
- CESCE. (2018). *Informe Sectorial de la economía española*. Obtenido de http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/02_butlletins_nd/documents_nd/fitxers_estatics_nd/2018/02_17_2018_IA_Distribucio_Espanya-CESCE-2017.pdf
- Einforma. (s.f.). Obtenido de <https://www.einforma.com/>
- Eroski. (Marzo de 2019). Obtenido de <https://www.eroski.es/>
- Grupo Día. (Abril de 2019). Obtenido de <https://www.diacorporate.com/es/>
- INE. (Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.ine.es/>
- Jimenez, S. M. (2012). *Distribucion Comercial Aplicada*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lidl. (Abril de 2019). Obtenido de www.lidl.es
- Mercadona. (Abril de 2019). Obtenido de www.mercadona.es
- Ministerio de Agricultura, P. y. (2017). *Informe del consumo de alimentacion en España*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/images/es/informeanualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf
- Osorio, V. (26 de Mayo de 2018). *¿ Fusiones a la vista?* Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de Expansion:
<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/05/26/5b09830de5fdeabf1b8b4655.html>
- Reche, C. (22 de Abril de 2019). *España hincha la burbuja de los supermercados pese a las alertas*. Recuperado el 20 de Mayo de 2019, de Economía Digital:
https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/mercadona-lidl-dia-espana-crisis-de-los-supermercados_618953_102.html



SABI. (s.f.). Obtenido de <https://www.informa.es/riesgo-empresarial/sabi>

Salvador Miquel Peris, P. G. (2008). *Distribucion Comercial*. Madrid: ESIC Editorial.

Salvatierra, J. (20 de Enero de 2019). *Estalla la Guerra de los Supermercados*. Recuperado el 27 de Mayor de 2019, de El Pais:
https://elpais.com/economia/2019/01/18/actualidad/1547804377_670620.html

Sanchez, C. M. (15 de Enero de 2019). *La guerra de los supermercados*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de XL Semanal:
<https://www.xlsemanal.com/conocer/20151206/guerra-supermercados-9274.html>

Supermercados, L. D. (2017). *Nazaret Castro*. Madrid: Akal.