

INTRODUCCIÓN¹

*“... ¿Has notado que a tu alrededor no paran de abrir tiendas de descuento?
¿Has notado que, cada vez más, la mayoría de los `retailers`, tanto físicos como
digitales, se presentan como `los más baratos` también?
Polonia, UK, Francia, España, Rusia, Colombia, Italia, Turquía, USA... Lidl, Aldi,
Dollar, X5, D1, BIM, Mercadona, Eurospin, Biedronka, Pepco... El precio
conquista el mundo.
Da la sensación de que estamos en la era del `price centric`.”*

Laureano Tudienzo. Abril 2023

Tanto proveedores como competidores en el ámbito del *retail* observaban con inquietud el creciente protagonismo de los operadores *discount* establecidos en numerosos países de Europa y otras partes del mundo, que estaban redefiniendo la relación “valor por dinero” con grandes diferenciales de precio —del 50% con fabricantes líderes y del 30% con marcas del distribuidor— entre productos similares.

Estos operadores manejaban planes de expansión ambiciosos y disponían de recursos —y paciencia— para hacerlos realidad; trastocaban, junto al incipiente desarrollo del *e-commerce*, el panorama competitivo tradicional en el sector.

Sus modelos de negocio evolucionaban (*hard, soft, smart, happy...*), adaptándose a diferentes mercados, con más ó menos éxito, pero siempre adquiriendo un protagonismo destacado; democratizaban nuevas categorías —como el bio— y se convertían en marcas de referencia, con numerosos seguidores — incluso en las redes sociales.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Julio Audicana Arcas y Marisa Martínez Jiménez, con la ayuda del asistente de investigación D. Gabriel Ochoa de Zabalegui, PAG Madrid febrero 2013, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2023, Fundación San Telmo. España. No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Ante esta situación, los actores de la cadena alimentaria de gran consumo se planteaban cuestiones como: ¿qué les hacía ser tan exitosos?, ¿hasta dónde podían llegar en términos de cuota de mercado?, ¿cómo podían combatirlos?, ¿era posible algún movimiento corporativo entre modelos aparentemente similares?, ¿cuáles eran las claves para hacer negocios con los operadores *discount*?, ¿qué oportunidades de desarrollo podía ofrecer el trabajar con estos formatos?, ¿era factible trabajar con varios de ellos a la vez?... pero, ¿quiénes eran “ellos”?

DISCOUNT: LA EVOLUCIÓN DE UN MODELO BÁSICO

El formato *discount* se originó en USA con el nacimiento de las primeras MDD (Marcas De Distribuidor) y tuvo su gran desarrollo en Alemania tras la Segunda Guerra Mundial. Se trata de un formato que, al menos en su origen, se basaba en un surtido corto y de calidad (800-1.000 referencias), alta participación de marca privada (80-90% de la venta), tiendas pequeñas (800-1.500 m²), y una cadena logística corta y muy optimizada. (Ver informe *Discount trends 2023*. IGD. Febrero23)

Junto con el canal *online*, era el único formato moderno cuya cuota de mercado se esperaba que creciera en los próximos cinco años:

- El discount será el canal moderno que más crecerá globalmente. Su participación de mercado se estimaba que llegaría al 8% en 2027, desde el 7% registrado en el 2022. Este canal podría llegar a generar cerca de 800 bn de dólares en 2027 (735.000 M€), lo que supondría más del 15% del crecimiento del *retail* en este período.
- Europa seguirá siendo el mercado en el que más se desarrollará, alcanzando una cuota del 22% en 2027, desde el 20% registrado en 2022. Este crecimiento vendría, tanto de la apertura de tiendas, como del “robo” de clientes a otros formatos.
- Este formato seguirá siendo dominado por Aldi y Lidl, cuyas ventas combinadas se esperaba que alcanzasen 200 bn de dólares en 2027 (183.000 M€). (Ver Anexo 1: Evolución comparada ventas globales Aldi-Lidl y Anexo 2: *Ranking* de las empresas del *retail* alimentario en Europa y en el mundo).
- Estos líderes globales iban acompañados de varias enseñas que operan en uno u varios países; algunos de ellos eran líderes en sus mercados, como Mercadona en España o Biedronka en Polonia. Lidl, Aldi y otros veinte de estos operadores se esperaba que copasen el 90% del crecimiento.

Las tendencias que marcarían el desarrollo del formato hasta 2027 serían las siguientes:

- “Superhéroes del valor”: eliminar cualquier elemento que no añadiera valor al producto para el cliente. Comprar en el *discount* era “compra inteligente”; y el precio y la calidad de la marca propia, elementos básicos para conseguirlo.
- “Supermercadización”: adaptarse a las tendencias mejorando la imagen y comodidad de las tiendas y aumentar el surtido para cubrir el máximo de la cesta de la compra.

La idea era convertir una tienda *discount* en una *one-stop-shop*². (Ver Anexo 3: Evolución de la tienda Lidl).

- Expansión selectiva: continuar con la ambiciosa expansión pero siendo selectivos con los países, abandonando incluso mercados no rentables y procurando maximizar el beneficio de las tiendas existentes.
- Simplificación del *non-food*: reorganizar la sección de bazar, eliminando productos no rentables, fomentando la compra de impulso, la especialización y alcanzando acuerdos con fabricantes líderes que se adapten al formato *multi SKU*³.
- Sostenibilidad: continuar reduciendo el consumo energético en las tiendas, olvidar los folletos en papel, aumentar el porcentaje de productos locales, introducir más productos veganos en el surtido y, en general, hacer tiendas más sostenibles, comunicándolo al cliente.

LIDL VERSUS ALDI: DOS MODELOS Y UN DESTINO

ALDI: nacido de la austeridad y fiabilidad alemana

(Ver informe *Aldi profile*. IGD. Agosto22)

Aldi fue creado en 1946 en Alemania por los hermanos Karl y Theo Albrecht⁴, en un entorno marcado por la austeridad y carencias de la posguerra⁵. En 1960, como consecuencia de un desacuerdo, los hermanos dividieron la empresa en dos (Aldi Norte y Aldi Sur), y se repartieron el territorio alemán con una línea divisoria que se conocía como la "línea Aldi".

Aldi Sur desarrolló el modelo y mejoró las tiendas espartanas del inicio; añadió productos al surtido, adaptándose a las necesidades del mercado. Estableció una estructura descentralizada que le permitió abrir filiales fuera de Europa en países como EE. UU., Reino Unido y Australia.

Aldi Norte permaneció más estancado en el austero modelo inicial y, comparativamente fue menos exitoso. También se internacionalizó en países diferentes a los de Aldi Sur (Francia, España y Netherlands...), y entró en EE. UU. comprando la cadena local Trader Joe's (en la que operaba más de 4.000 referencias).

Aldi Norte y Aldi Sur eran empresas independientes que compartían algunos mercados como Alemania (Aldi Sur estaba el cuarto en el *ranking* y Aldi Norte el séptimo, tras Edeka, Rewe y el grupo Schwarz (Lidl)). También colaboran estrechamente desde 2019 en muchos campos, como compras, proveedores y productos de marca propia.

² Establecimientos en los que podía realizarse una compra completa; en este caso, de alimentación.

³ *Stock keeping unit*, que significa referencia.

⁴ Aldi es la contracción del nombre Albrecht Diskont.

⁵ Los hermanos eran famosos por su austeridad. Se dice que Theo era conocido por tomar notas utilizando ambos lados del papel y por apagar las luces de las tiendas durante el día. En diciembre de 1971, Theo fue secuestrado y negoció él mismo su rescate, regateando con sus secuestradores. Posteriormente, intentó sin éxito que el importe pagado por el mismo fuese considerado como gasto deducible para Aldi.