

Proveedores y distribuidores: de la confrontación a la cooperación

El caso de Lidl en España

Junio 2013

Dirección Académica:

Jaume Llopis,
profesor de IESE Business School

Redacción:

Gemma Tonijuan

Proveedores y distribuidores: de la confrontación a la cooperación

El caso de Lidl en España

Junio 2013

Dirección Académica:
Jaume Llopis,
profesor de IESE Business School

Redacción:
Gemma Tonijuan

ÍNDICE DE CONTENIDOS

0. RESUMEN EJECUTIVO	7
1. LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA	11
1.1. Introducción	13
• El impacto socioeconómico de la distribución alimentaria en España	13
1.2. Radiografía de la distribución alimentaria en España	14
• El consumo alimentario en España	14
• El gasto en alimentación de los hogares	15
• Por tipo de producto	15
• Por canal de compra	16
1.3. Las relaciones entre fabricantes y distribuidores	18
• El análisis de la Comisión Nacional de la Competencia	18
• Tendencia a la concentración	18
• Fuerte desarrollo de la MDD	18
• Creciente protagonismo de los supermercados	19
• El aumento del poder de negociación de la distribución	20
• Las prácticas comerciales en la distribución	21
1.4. El Proyecto de Ley de Mejora de la Cadena Alimentaria	22
• Regulación y régimen de sanciones	22
• Las reacciones en el sector	22
• La postura de la Comisión Nacional de la Competencia	22
2. DE LA CONFRONTACIÓN A LA COOPERACIÓN	25
2.1. El conflicto recurrente entre fabricantes y distribuidores	27
2.2. La guerra de precios y sus consecuencias	28
• El efecto Mercadona	28
• La guerra de precios en la distribución	28
• Los riesgos a largo plazo	28

ÍNDICE DE CONTENIDOS

2.3. Recuperar los márgenes para crear valor	29
• Aumentar los precios	29
• Reducir los costes	29
• Cómo piensa el distribuidor	29
• Cómo piensa el fabricante	30
2.4. Estrategias de cooperación entre la industria y la distribución	30
• Condenados a entenderse	30
• Convencer al consumidor	30
• Rentabilizar su estructura comercial y productiva	30
• “Focus on Customer”	31
• Racionalización del surtido	31
• Áreas de cooperación entre fabricantes y distribuidores	31
3. EL CASO DE LIDL EN ESPAÑA	33
3.1. Lidl Supermercados	35
• Grupo Schwarz	35
• Lidl Stiftung & Co.	35
• El modelo de negocio de Lidl	36
• Compras centralizadas	36
• Surtido optimizado	37
• Simplificación de procesos internos	37
• Eliminación de costes que no aporten valor añadido	37
3.2. La evolución del negocio de Lidl en España	38
• Presencia en el mercado español	38
• Red comercial	38
• Clientes	38
• Empleados	39
• Inversión	39
• Ventas	40
• Estructura comercial y logística	40
• Estrategia y posicionamiento en el mercado español	41

ÍNDICE DE CONTENIDOS

3.3. Relaciones con proveedores	43
• Política de desarrollo de proveedores nacionales	43
• Estructura del surtido	43
• Peso de la MDD en el surtido de Lidl España	44
• Peso del producto nacional en el surtido de Lidl España	44
• Carne 100% Origen España	44
• Modelo de cooperación con los proveedores	45
3.4. Plataforma de exportación de productos españoles	49
• Apoyo a la internacionalización del sector agroalimentario español	49
• Compras regulares a proveedores españoles para el suministro de las tiendas de Lidl en Europa	49
• La “semana española” en las tiendas Lidl	50
• Promoción exterior de la “Marca España”	51
• Lidl, primer cliente de la huerta española	51
• El sector hortofrutícola español	51
• El impacto de Lidl en el sector	52
4. CONCLUSIONES	55
• Conclusiones generales	57
• Lidl España en cifras	58
5. BIBLIOGRAFÍA	59



0. **RESUMEN EJECUTIVO**

La aprobación el pasado mes de febrero del Anteproyecto de Ley de Mejora de la Cadena Alimentaria, que regulará las relaciones comerciales entre proveedores y distribuidores de la industria alimentaria, ha vuelto a reactivar el debate entre dos bloques enfrentados y con intereses contrapuestos.

Por un lado, los fabricantes y productores del sector primario, partidarios de un mayor control y regulación de las prácticas comerciales en la distribución. Por otro, las cadenas de distribución, que reclaman la supresión de las barreras legales que limitan la apertura de determinados establecimientos y las restricciones a los horarios comerciales. Los primeros quieren que se limite el poder de negociación que tienen las grandes enseñas de la distribución minorista alimentaria. Los segundos defienden la liberalización del sector de la distribución como la fórmula más eficaz para garantizar la competencia efectiva entre cadenas y, por tanto, para minimizar el riesgo de que un operador dominante pueda llevar a cabo prácticas comerciales abusivas que perjudiquen a la industria.

El debate no es nuevo pero el conflicto de intereses entre las partes se ha recrudecido en los últimos años. Especialmente, desde el inicio de la crisis económica, que ha modificado los hábitos de compra del consumidor y ha acelerado la expansión de los tres factores que han determinado la evolución reciente de la distribución alimentaria en España: la tendencia a una mayor concentración en la distribución organizada, el fuerte desarrollo de la Marca del Distribuidor (MDD) y el dominio del supermercado frente a otros formatos comerciales (con especial perjuicio para el pequeño comercio tradicional).

Todos estos cambios se analizan con detalle en el capítulo 1 de este informe, que se completa con la explicación de la postura de la Comisión Nacional de la Competencia al respecto y con un breve resumen sobre los aspectos más relevantes de la nueva regulación que prepara el ejecutivo, que podría entrar en vigor este mismo verano.

A la espera de ver cómo queda configurado el nuevo marco legal para las relaciones entre provee-

dores y distribuidores en el sector de la alimentación, el informe apunta ya hacia un nuevo enfoque de la relación entre ellos que apueste por fomentar lo que les une en lugar de ahondar en lo que les separa.

En el capítulo 2 se describen los principales puntos del conflicto de intereses entre fabricantes y distribuidores, se analizan los riesgos a corto y a largo plazo de mantener esta confrontación, y se hace una apuesta clara por reconducir sus relaciones hacia un clima de mayor entendimiento y confianza mutuos, que favorezca las relaciones a largo plazo entre ellos y la cooperación en áreas estratégicas para ambos, como el desarrollo conjunto de innovaciones, las mejoras de eficiencia en la cadena de suministro, el diseño de promociones eficaces y rentables o la internacionalización, por citar sólo algunas.

En el capítulo 3, se analiza el caso de Lidl España, que ofrece buenos ejemplos de cómo las relaciones estables entre proveedor y distribuidor pueden articularse en beneficio de ambas partes, aprovechando sinergias para fomentar el desarrollo de innovaciones, mejoras de eficiencia a nivel industrial y comercial o la internacionalización. No es un caso aislado, afortunadamente. Los acuerdos de colaboración entre industria y distribución son una realidad en el sector. Pero suelen mantenerse en privado por razones diversas (estratégicas, de confidencialidad, etc.), mientras que cualquier atisbo de conflicto rápidamente acapara titulares en la prensa. Por lo demás, el estudio del caso específico de Lidl España tiene dos elementos que lo hacen especialmente interesante: es la filial de una cadena alemana que opera en el segmento *discount* cuyo negocio, sin embargo, genera un impacto económico muy relevante en el sector agroalimentario español (en términos de facturación, inversiones y empleo), contribuye al desarrollo de un buen número de proveedores domésticos y actúa como pasarela de exportación para muchos productos españoles.

El informe se completa con el capítulo 4, en el que se recogen, a modo de síntesis, las principales conclusiones del estudio.



1. LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA EN ESPAÑA

1.1 Introducción

El impacto socioeconómico de la distribución alimentaria en España

La distribución minorista de base alimentaria ocupa un lugar muy relevante en la economía española. Según los últimos datos disponibles¹, en España hay 247.839 establecimientos dedicados al comercio minorista de alimentación y bebidas que suman una superficie total de 19,28 millones de metros cuadrados. Así, la rama alimentaria representa casi un 20% de la superficie total dedicada al comercio minorista (96,71 millones de metros cuadrados).

En términos de facturación, la distribución alimentaria aporta el 37,7% del volumen de negocio total del comercio minorista: 217.288 millones de euros en 2011, según los datos más recientes de la Encuesta Anual de Comercio que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE).

En cuanto al empleo, la ocupación media en el sector del comercio minorista fue de 1,84 millones de personas en 2012. Teniendo en cuenta que el comercio de alimentación supone aproximadamente un 44% del empleo total en el sector, podemos estimar que la rama de la distribución alimentaria, incluyendo tanto el comercio especializado (las tiendas tradicionales de alimentación) como el no especializado (supermercados, hipermercados y grandes almacenes) emplea a cerca de 800.000 personas en España.

Finalmente, y según los datos de la Encuesta de Presupuestos Familiares que también publica el INE, el gasto en productos alimenticios realizado por los hogares absorbe un 14,4% de sus gastos anuales (4.241 euros al año en 2011, último ejercicio disponible).

Pero la importancia del sector no reside únicamente en su impacto socioeconómico directo, sino también y de forma crucial en su papel como principal canal de comercialización de la industria de alimentación y bebidas. Una industria que se ha revelado como una de las más dinámicas y competitivas de la economía española y que está mostrando una gran capacidad de resistencia a la adversidad.

Según el Informe Económico 2012 de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), el sector cerró el pasado año con unas ventas de 86.298 millones de euros. Eso representa un descenso en la facturación del 2,68% respecto a la alcanzada en 2011. Sin embargo, y aunque el sector se muestra lógicamente preocupado por los efectos de una crisis que se alarga ya por varios años, la caída en las ventas nada tiene que ver con la que han sufrido otros sectores que han llegado a perder por el camino hasta un 30% de su volumen de negocio.

Y es que la industria ha sido capaz de compensar en buena medida la caída del consumo doméstico con el dinamismo de sus exportaciones, que en 2012 crecieron un 9,4% hasta alcanzar los 22.078 millones de euros. De este modo, el sector ha logrado mantener más o menos estable la ocupación media (casi 440.000 personas en 2012, un 1,7% menos que en 2011) y una tasa de paro que es menos de la mitad que la del conjunto de la economía.

El de alimentación y bebidas sigue siendo, por tanto, un sector absolutamente estratégico para la economía española y clave para su recuperación. No solo porque aporta un 7% del PIB español y un 20% de la ocupación industrial, sino porque ha sido capaz de impulsar como pocos las exportaciones españolas (arrojando un saldo comercial positivo de 3.026 millones de euros en 2012) que, como es sabido, son el único motor de la economía que no se ha parado. Todo lo contrario: en 2012 alcanzaron la cifra récord de 222.644 millones de euros, tras aumentar un 3,8% anual.

¹Anuario Económico de España 2012. La Caixa, marzo 2013.

1.2 Radiografía de la distribución alimentaria en España

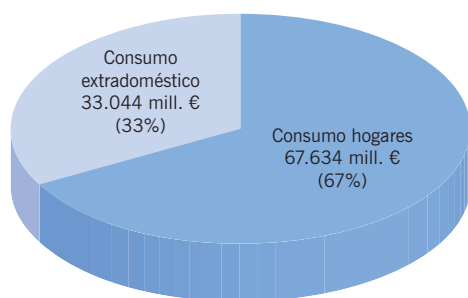
El consumo alimentario en España

El gasto total en alimentación y bebidas, según refleja el Panel de Consumo Alimentario que publica anualmente el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) ascendió en 2012 a 100.678 millones de euros, un 1,3% menos que en el ejercicio anterior. Aunque es un dato negativo, la caída es menor a la registrada en 2011, cuando el consumo alimentario retrocedió un 1,8%.

En España, la mayor parte del gasto en alimentación (67.634 millones de euros, un 67% del total) corresponde al consumo de los hogares. El resto (33.044 millones) corresponde al consumo extradoméstico (ver gráfico 1.1).

Gráfico 1.1: Gasto total en Alimentación, 2012

Total Gasto Alimentación (2012) = 100.678 mill. €

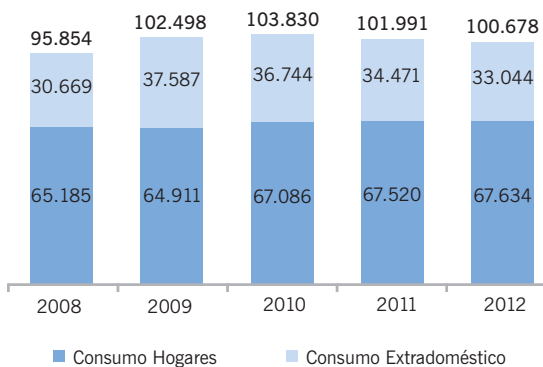


Fuente: Panel de Consumo Alimentario 2012, MAGRAMA

Con frecuencia se oye decir que el de la alimentación es uno de aquellos sectores anticíclicos que resisten al impacto de las crisis. Y es cierto, al menos en parte. En el gráfico 1.2, que refleja la evolución del gasto total en alimentación durante el periodo 2008-2012, se observa que el consumo se ha recortado en un 3,1% desde los máximos de 2010 (103.830 millones de euros). Sin embargo, los 100.678 millones alcanzados en el último año todavía representan un incremento del 5% respecto a los niveles de 2008.

Gráfico 1.2: Evolución del gasto total en alimentación, 2008-2012

Gasto total en alimentación, en mill. €



Fuente: Panel de Consumo Alimentario 2012, MAGRAMA

Cabe destacar, en particular, el comportamiento del gasto realizado por los hogares. Como se observa en el gráfico 1.2, sigue presentando tasas de crecimiento moderadas, pero positivas a fin de cuentas. Con la excepción del año 2009, en que los hogares españoles gastaron un 0,4% menos, el consumo en alimentación realizado por las familias españolas se ha mantenido relativamente estable, e incluso ha aumentado ligeramente a pesar de las estrecheces económicas. Podría pensarse que una parte del aumento del gasto corresponde a la subida de los precios. Y en efecto, así ha sido en alguno de los años de la serie, pero no en el caso del año 2012, cuando los precios bajaron de media un 0,5%. De hecho, el consumo en unidades físicas aumentó un 0,7% (ver gráfico 1.3).

Bastante peor es el balance para el consumo extradoméstico, que en los últimos tres años ha acumulado una caída en el gasto del 12,5%. De hecho, uno de los principales cambios que ha provocado la recesión en el patrón de consumo de los españoles ha sido el desplazamiento de las ocasiones de consumo desde el canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) hacia el consumo en el hogar.

Gráfico 1.3: Evolución de la alimentación de los hogares en 2012



Fuente: Panel de Consumo Alimentario 2012, MAGRAMA.

El gasto en alimentación de los hogares Por tipo de producto

La mayor parte del gasto en alimentación que realizan los hogares se destina a la compra de alimentación envasada. Como se observa en el gráfico 1.4, de los 67.634 millones de euros gastados en 2012, un 54,5% se destinó a la compra de alimentación envasada (36.860,5 millones de euros) y el 45,5% restante a la compra de alimentos frescos (30.773,5 millones).

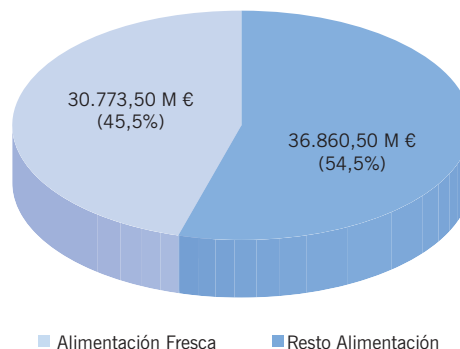
Los datos en volumen (Kg./Lts.) del 2012 muestran un dato interesante, y es que el consumo de alimentos frescos en los hogares crece casi el doble (+1,3%) que el conjunto de la alimentación

(+0,7%) (ver gráfico 1.5).

Según el Ministerio, los españoles han aumentado su consumo de fruta fresca, pan, carnes (especialmente las más asequibles, pavo y pollo), huevos y derivados lácteos. En cambio, han reducido el de pesca, aceite, bebidas refrigeradas y alcohólicas. Un comportamiento que denota a un consumidor cada vez más austero, que prioriza el consumo de alimentos considerados de primera necesidad.

Gráfico 1.4: Gasto en alimentación de los hogares por tipo de producto

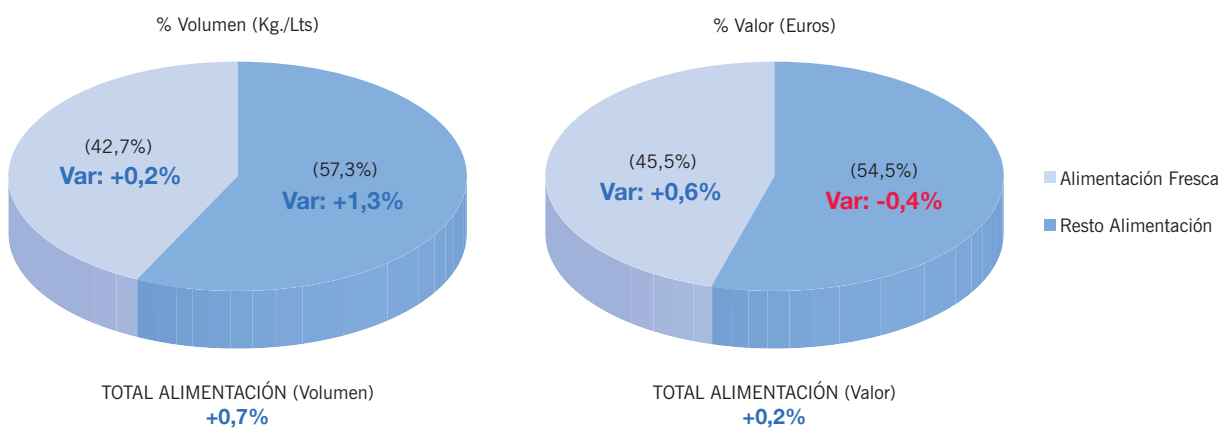
Consumo alimentación hogares (2012) = 67.634 mill. €



Fuente: Panel de Consumo Alimentario 2012, MAGRAMA

Gráfico 1.5: Alimentación Fresca vs. Resto Alimentación. Evolución del consumo en valor y en volumen, 2012.

% Peso en volumen (Kg./Lts) y valor (€) de alimentación fresca año 2012



Fuente: Panel de Consumo Alimentario 2012, MAGRAMA

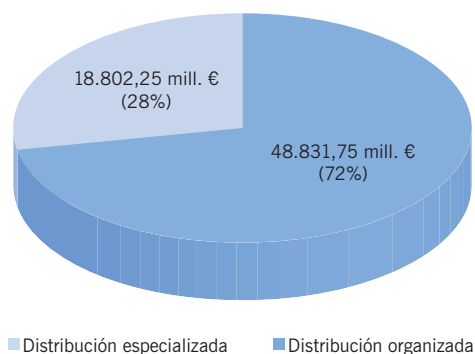
Sin embargo, y a pesar del aumento en unidades físicas del consumo de productos frescos, el peso de la alimentación fresca se ha reducido un 0,4% en valor (hasta los 30.774 millones de euros), frente al incremento del 0,2% del conjunto de la cesta. Dicho de otro modo: la contención de los precios ha recaído principalmente sobre los productos frescos.

Por canal de compra

Por canal de compra, la distribución organizada canalizó en 2012 el 72% del gasto de los hogares, frente al 28% de la distribución especializada (ver gráfico 1.6).

Gráfico 1.6: Consumo alimentación hogares (en valor) por canal de compra, 2012

Consumo alimentación hogares por canal de compra



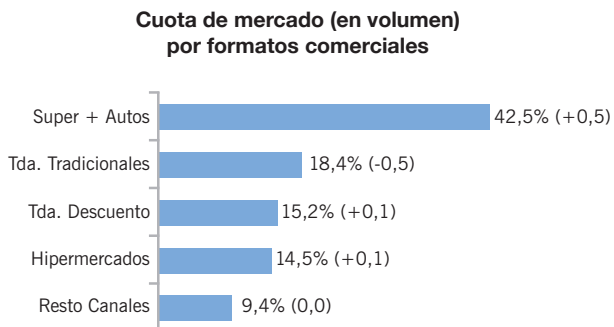
Fuente: Panel de Consumo Alimentario 2012, MAGRAMA

Los datos confirman y reafirman una tendencia que viene observándose desde hace ya algunos años: el crecimiento de los llamados canales dinámicos de la distribución organizada (supermercados y autoservicios, tiendas de descuento e hipermercados) en detrimento del comercio tradicional especializado (fruterías, carnicerías, pescaderías, mercados y plazas, etc.).

Los datos desagregados por formatos comerciales de 2012 (gráfico 1.7) reflejan claramente la tendencia de los últimos años: el dominio de los supermercados, el retroceso de la tienda tradicional y el avance

de tiendas de descuento (supermercados *discount*) e hipermercados.

Gráfico 1.7: Cuota de mercado por formatos comerciales, 2012



Entre paréntesis, el porcentaje de variación anual
 * Tiendas Tradicionales = Tienda Tradicional, Panadería, Carnicería/Charcutería, Pescadería, Tienda de Congelados, y Mercados y Plazas.
 * Resto Canales = Autoconsumo, Mercadillos y otros.

Fuente: MAGRAMA, Panel de Consumo Alimentario 2012

En el año 2006, por ejemplo, el comercio tradicional todavía canalizaba un 38% de las ventas en volumen, frente al 62% de la distribución organizada. Ahora, la brecha que les separa se ha ensanchado en diez puntos.

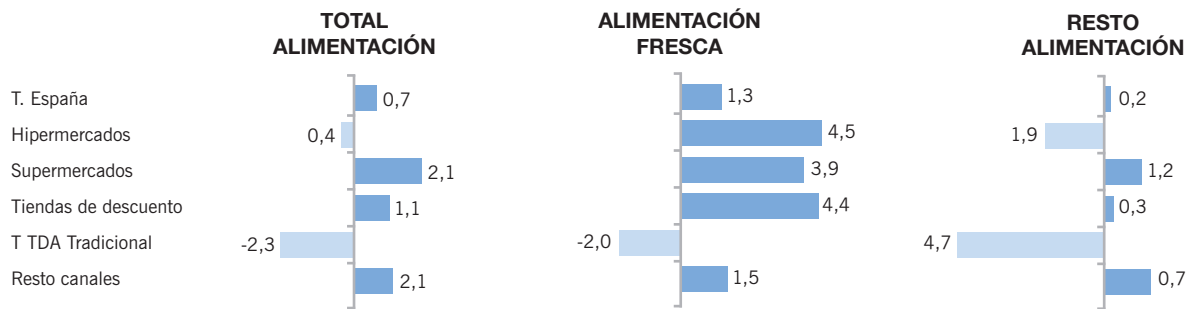
La novedad más reciente, sin embargo, es que este tipo de formatos está aumentando su cuota de mercado, no solo para la compra de alimentación en general, sino también, y muy especialmente, para la compra de alimentación fresca. Un ámbito tradicionalmente liderado por el pequeño comercio.

Así, y aunque las tiendas tradicionales siguen siendo el canal preferido por los consumidores para la compra de alimentación fresca (concentran todavía un 38,8% de las compras en volumen, frente al 31,5% de cuota de los supermercados), podrían perder pronto su liderazgo si se mantiene la tendencia al crecimiento de la cuota de mercado en frescos que apuntan los datos recogidos en el gráfico 1.8, claramente capitalizada por hipermercados, supermercados y tiendas de descuento.

En los últimos años, los principales operadores de la distribución organizada han apostado decididamente por potenciar su surtido de frescos: han aumentado el número de referencias de productos perecederos, reforzado la venta a granel e, incluso, recuperado el mostrador tradicional para la venta de carne, pescado, fruta o pan.

Una estrategia que han llevado a cabo con un doble objetivo: por un lado, diferenciarse entre ellos, ya que la oferta en frescos permite marcar más la diferencia con la competencia; por otro, competir con la frescura y proximidad que tradicionalmente se ha asociado con el comercio especializado.

Gráfico 1.8: Evolución 2012/2011 de los canales de compra de alimentación (% en volumen)



Fuente: Panel de Consumo Alimentario 2012, MAGRAMA

1.3 Las relaciones entre fabricantes y distribuidores

El análisis de la Comisión Nacional de la Competencia

La distribución alimentaria en España, en línea con lo sucedido en otros países, ha sufrido un importante proceso de transformación en las últimas décadas. Los cambios en los hábitos de los consumidores, los procesos de integración vertical, la consolidación de las centrales de compras y el desarrollo de la marca de distribución (MDD), entre otros factores, han configurado un nuevo escenario y un cambio en el equilibrio de poderes entre los distintos agentes de la cadena alimentaria, inclinando la balanza a favor de los grandes operadores de la distribución organizada y modificando las condiciones de las relaciones que éstos mantienen con su proveedores (fabricantes y productores) y clientes.

Ante este proceso de transformación, y dada la relevancia del sector en la economía española, la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) publicó en 2011 el *Informe sobre las Relaciones entre Fabricantes y Distribuidores en el Sector Alimentario*, un documento en el que analiza, desde la perspectiva del Derecho a la Competencia, las relaciones comerciales entre distribuidores y fabricantes.

El análisis parte de tres constataciones previas sobre el sector de la distribución alimentaria:

- Aumento de la concentración empresarial en el sector de la distribución
- Importante aumento de la cuota de mercado de la marca de distribuidor (MDD)
- Incremento del protagonismo de los supermercados medianos y grandes frente a otros formatos comerciales

Tendencia a la concentración

El informe de la CNC señala, en primer lugar, el aumento de la concentración empresarial en la distribución alimentaria. En concreto, destaca que la cuota de mercado conjunta de los cuatro primeros operadores pasó del 48,7% en 2002 al 58% en 2012². Según la CNC, este proceso de concentración se ha producido por la confluencia de varios factores:

- el cambio en los hábitos de compra de los consumidores, que optan cada vez en un mayor número por realizar sus compras semanalmente y en un único establecimiento
- el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas en la distribución, que reducen los costes y hacen más eficiente y competitiva a la distribución organizada
- el crecimiento de las marcas propias de los distribuidores, que han logrado fidelizar a un número cada vez mayor de clientes

No se trata de un fenómeno español, sino de una tendencia que se ha dado de forma generalizada en todos aquellos países en que se ha consolidado la distribución organizada moderna. De hecho, y según los informes que elabora el Banco Central Europeo con los datos recogidos por Euromonitor, el nivel de concentración en la distribución (medido a partir de la cuota conjunta que ostentan los cinco primeros operadores del sector) se situó en España en torno al 40% durante el periodo 2004-2009, por debajo de la media para la UEM (por encima del 50%).

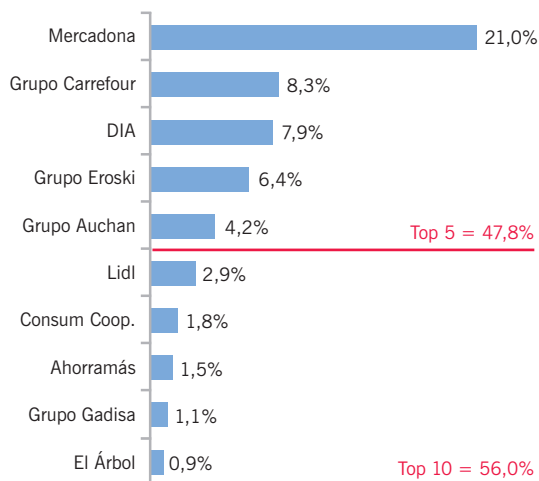
Volviendo al caso español, los datos más recientes sugieren que la tendencia a una mayor concentración de la distribución minorista parece haberse retraído en los últimos años. En 2012, y según los datos de Kantar Worldpanel, la cuota conjunta de los cinco primeros distribuidores (Mercadona, DIA, Grupo Carrefour, Grupo Eroski y Grupo Auchan) se situó en el 47,8% (ver gráfico 1.9).

Fuerte desarrollo de la MDD

En 1990, según datos de Nielsen, la presencia de la MDD en España no suponía más del 6,8% de las ventas totales de alimentación. En el año 2000, recuerda la CNC, su peso en las ventas ya había aumentado hasta el 15,5%. Pero fue a partir del año 2008 cuando se produjo el auténtico despegue, ya que su peso en la cesta de la compra se aceleró a raíz de la crisis. Los últimos datos disponibles, también de Nielsen, sitúan a la MDD en cotas históricas, alcanzando en 2012 un máximo del 43,5% sobre el valor total de las ventas de alimentación (ver gráfico 1.10).

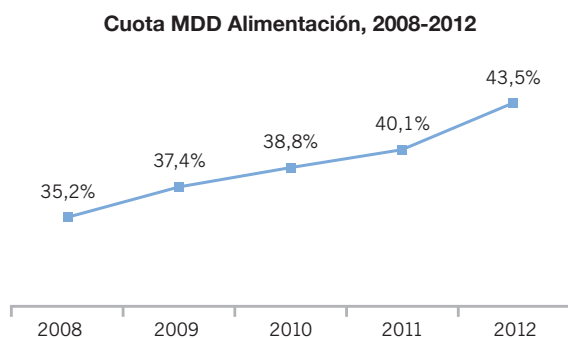
²Boletín de Información Comercial Española (BICE), agosto de 2011.

Gráfico 1.9: Principales cuotas de mercado en valor (%) por operadores en el sector de Productos de Gran Consumo (PGC), 2012



Fuente: Kantar Worldpanel
Cuotas de mercado calculadas sobre el gasto total en Productos de Gran Consumo (PGC = Alimentación + Droguería + Baby + Pet Food)

Gráfico 1.10: Evolución de la cuota de mercado de la Marca de Distribuidor (MDD), % en valor sobre el total de ventas de alimentación.

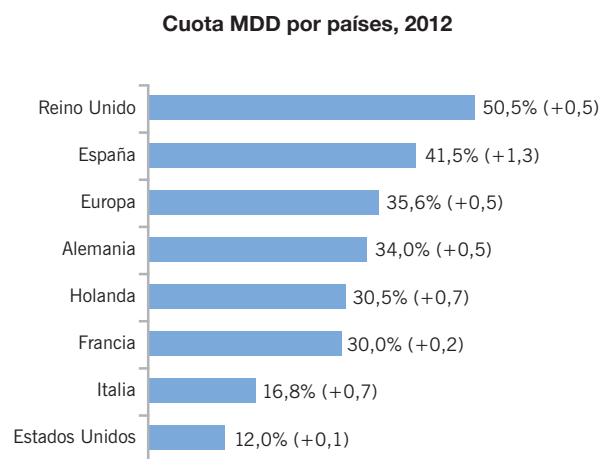


Fuente: Anuarios Nielsen

El desarrollo de la MDD en España, como en otros países, ha caminado en paralelo al aumento de la concentración en la distribución minorista de base alimentaria. Un desarrollo que, eso sí, se ha visto acelerado y favorecido por el contexto de la recesión, especialmente acusada en España. Hasta el punto de que en nuestro país, a pesar de que el fenómeno de la MDD es relativamente reciente,

la cuota de las marcas de distribución se sitúa en la banda más alta de la comparativa con nuestros países vecinos (ver gráfico 1.11) e incluso supera la media europea.

Gráfico 1.11: Cuota de la MDD por países, en % sobre el valor total del mercado de Productos de Gran Consumo



Fuente: Symphony IRI
(Entre paréntesis, el porcentaje de variación anual)

Los datos utilizados para la comparativa europea, publicados por Symphony IRI, no solo incluyen el gasto en alimentación, sino también el realizado en otros productos de gran consumo (droguería, perfumería familiar, etc.).

Pero sirven igualmente para constatar el avance de la MDD en nuestro país. Tras Reino Unido, que lidera el *ranking* europeo, España es el segundo país donde la MDD tiene una mayor presencia (41,5% de las ventas en el sector de gran consumo) y el que presenta un mayor crecimiento interanual (+1,3%).

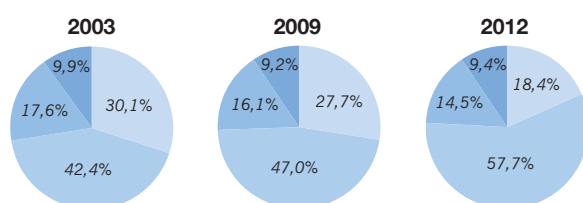
Creciente protagonismo de los supermercados frente a otros formatos

Competencia apunta también al creciente dominio del formato supermercado y a la pérdida de peso relativo del comercio tradicional como otro de los grandes cambios que han transformado el panorama de la distribución alimentaria en España.

Así, el informe de la CNC destaca que entre 1995 y 2009 la cuota de las tiendas tradicionales se redujo en casi 8 puntos porcentuales, mientras que la de los supermercados aumentó en 11,5 puntos porcentuales. El peso relativo del resto de formatos se ha mantenido relativamente estable. Los datos más recientes (ver gráfico/tabla 1.12) indican que la tendencia apuntada por la CNC ha ido a más: actualmente, los supermercados y autoservicios concentran ya un 57,7% de la cuota de mercado en ventas (42,5% si se excluye el 15,2% de cuota de las tiendas de descuento), mientras que las tiendas tradicionales se quedan con un 18,4% de las ventas y siguen perdiendo cuota de mercado.

Gráfico/Tabla 12: Cuotas de mercado por formatos de la alimentación comprada por los hogares

Cuota de mercado en volumen	2003	2009	2012
Tiendas tradicionales	30,1%	27,7%	18,4%
Supermercados + Autoservicios	42,4%	47,0%	57,7%
Hipermercados	17,6%	16,1%	14,5%
Resto de canales	9,9%	9,2%	9,4%
Total consumo alimentación hogares	100%	100%	100%



Fuente: CNC y MAGRAMA

El aumento del poder de negociación de los distribuidores

La CNC entiende que estos cambios en la distribución alimentaria (la tendencia a la concentración, el desarrollo de la MDD, y el dominio del supermercado frente a otros formatos) han derivado, efectivamente, en un aumento del poder de negociación de la distribución organizada.

Una circunstancia que a corto plazo puede tener efectos positivos, aunque a medio y largo plazo los efectos resultan más ambiguos.

Según la CNC, en el corto plazo el mayor poder de negociación de los grandes distribuidores puede tener un impacto positivo en el bienestar, siempre y cuando exista un nivel de competencia suficiente entre distribuidores que les estimule a trasladar al consumidor, total o parcialmente, las mejoras obtenidas gracias a ese mayor poder de negociación.

En cambio, los efectos a medio y largo plazo plantean más dudas, pues el efecto positivo inicial puede verse más que compensado por el riesgo de que el mayor poder de negociación afecte negativamente tanto a la competencia *intermarca* (entre fabricantes) como *intramarca* (entre los grupos de distribución), así como a los incentivos y a la capacidad de la industria alimentaria para invertir e innovar.

El desarrollo de la MDD juega un papel decisivo a este respecto. Inicialmente, la incorporación de referencias de MDD en una determinada categoría de producto amplía el abanico de opciones al alcance del consumidor y su capacidad de elección.

Pero con el paso del tiempo la presencia de MDD tiende a desplazar a las marcas del fabricante (MDF), particularmente a las más débiles, reforzando de paso el liderazgo de las primeras marcas. A largo plazo, argumenta la CNC, este fenómeno podría configurar mercados de productos con una o pocas MDF líderes y la MDD de cada distribuidor: una polarización de la oferta que reduciría la capacidad de elección del consumidor.

Adicionalmente, la obtención de ventajas significativas por parte de los grandes distribuidores frente a otros más modestos gracias a un mayor poder de negociación podría reducir la competencia *intramarca* (entre distribuidores), lo que reduciría el espacio disponible para la referenciación de las innovaciones de los fabricantes y, por ende, sus incentivos para invertir en la innovación y el desarrollo de productos.

Si los fabricantes ven reducidos sus márgenes por el mayor poder de negociación de los distribuidores, contarán con menos recursos para destinar a la inversión en innovación.

De todas formas, el máximo organismo regulador de la competencia incide en que el impacto final del mayor poder de negociación de los distribuidores depende, en gran medida, de la forma en que éstos lo ejerzan y del grado de competencia efectiva que exista en la distribución.

En este sentido, la CNC subraya la necesidad de eliminar las restricciones regulatorias que persisten en España a la implantación y desarrollo de determinados formatos comerciales, ya que limitan la competencia efectiva en el sector y aumentan el riesgo de que los operadores incurran en prácticas comerciales abusivas o potencialmente peligrosas para la competencia.

Las prácticas comerciales en la distribución

El análisis de la CNC también estudia algunas de las prácticas habituales en la cadena de distribución minorista, como los pagos comerciales por referenciación y colocación del producto, los pagos de contribución a actividades auxiliares, la gestión de categorías por parte del distribuidor o la modificación retroactiva de los contratos. Y concluye su informe con una serie de recomendaciones específicas para minimizar los efectos de las prácticas consideradas más problemáticas, ya sea por su incidencia real en el mercado español o por los riesgos que entrañan para la competencia efectiva en el sector. En concreto, la CNC recomienda:

- Formalización por escrito de las relaciones comerciales
- Establecimiento de límites a la modificación retroactiva de las condiciones contractuales pactadas
- Asegurar la previsibilidad y transparencia de los pagos comerciales
- Circunscribir la exigencia de información sensible por parte del distribuidor al contexto

de su relación con el fabricante y al cumplimiento de los plazos y condiciones que estén justificados por las necesidades propias de dicha relación comercial

Con este documento, el organismo regulador de la competencia marcó la posición que, previsiblemente, adoptará en los expedientes sancionadores que pueda abrir en el futuro a los operadores que incurran en ciertas prácticas, fijando las líneas rojas que los distribuidores deben evitar cruzar.

1.4. El Proyecto de Ley de Mejora de la Cadena Alimentaria

El 8 de febrero de 2013, el Consejo de Ministros aprobó el Proyecto de Ley de mejora de la cadena alimentaria. Una nueva normativa, promovida por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, que podría entrar en vigor este mismo verano.

El propósito del nuevo marco regulatorio, según indica la propia ley en su exposición de motivos, es aumentar la eficacia y competitividad del sector agroalimentario español y reducir el desequilibrio en las relaciones comerciales entre los diferentes operadores de la cadena de valor. Todo ello, en el marco de una competencia justa que redunde en beneficio del sector y los consumidores.

El proyecto se basa en un modelo mixto de regulación y autorregulación y prevé también la creación de dos nuevos organismos: el Observatorio de la Cadena Alimentaria y la Agencia de información y control de alimentos.

Regulación y régimen de sanciones

Aunque habrá que esperar a ver cómo queda configurada la norma tras su trámite parlamentario, el texto propuesto plantea:

- La obligación de formalizar por escrito todos los contratos de operaciones cuyo importe supere los 2.500 euros
- La prohibición de modificar de forma retroactiva las condiciones pactadas en el contrato, salvo que exista un acuerdo mutuo entre las partes
- El límite al establecimiento de pagos comerciales al fabricante por parte del distribuidor. De hecho, se prohíben todos los pagos adicionales más allá del precio pactado, salvo en supuestos específicos y bajo condiciones restrictivas
- La obligación de los operadores de gestionar las marcas de productos alimentarios que ofrezcan al consumidor, tanto las propias como las de otros operadores, evitando prácticas contrarias a la libre competencia o que constituyan actos de competencia desleal

- La prohibición del aprovechamiento indebido por parte de un operador y en beneficio propio de la iniciativa empresarial ajena, así como las prácticas que constituyan publicidad ilícita o desleal mediante la utilización de elementos distintivos que provoquen riesgo de asociación o confusión con los de otro operador o con marcas o nombres comerciales de otro operador.

Las reacciones en el sector

Las reacciones de los distintos agentes implicados en la cadena de valor del sector agroalimentario, como era de prever, no se han hecho esperar. Tampoco sorprende que las respuestas a la normativa propuesta hayan quedado divididas en dos bloques claramente diferenciados.

- a) A favor de la Ley se han situado las principales asociaciones sectoriales de productores y de fabricantes: la FIAB (Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas), las agrupaciones de agricultores y ganaderos (Asaja, COAG, UPA, Cooperativas Agroalimentarias España...) y las que representan a los fabricantes de marca (Promarca).
- b) En contra, las principales organizaciones de la distribución comercial (Anged, Asedas y Aces). Aseguran que están abiertas a alcanzar un consenso sobre la nueva ley y ofrecen su más firme voluntad de cooperación. No obstante, la consideran intervencionista y reclaman que se tengan en cuenta las recomendaciones hechas por la CNC.

La postura de la CNC

A pesar de que el propio Ministerio ha asegurado haber redactado el proyecto de ley teniendo en cuenta las recomendaciones de la CNC, la respuesta del organismo regulador de la competencia al texto ha sido cuestionar varias de las medidas propuestas.

A lo largo de un completo informe, en el que detalla su postura en relación con el nuevo marco de regulación que prepara el Gobierno, la CNC plantea si la solución que propone el anteproyecto a la hora de expulsar determinadas prácticas relacionadas con las relaciones comerciales entre operadores de la cadena alimentaria resulta necesaria y

proporcional desde el punto de vista de su afectación a la eficiencia en los distintos mercados de dicha cadena, teniendo en cuenta las respuestas que el ordenamiento jurídico (y concretamente, la Ley de Defensa de la Competencia) ya proporciona a tal respecto.

El dictamen es especialmente crítico con “el sistema de infracciones administrativas y régimen sancionador propuesto”, y advierte de que “genera un elevado riesgo de ruptura de la unidad de mercado”, ya que prevé una “aplicación incoherente del régimen dependiendo del ámbito territorial de referencia”, en alusión a la posibilidad de acordar códigos de conducta autonómicos o sectoriales que estipula la nueva ley.

La CNC cree también que “tipifica como infracción administrativa determinadas prácticas comerciales que, de hecho, resultan eficientes y fomentan el dinamismo de la cadena de producción”. Además sugiere que el Anteproyecto generará inseguridad jurídica y una burocratización no necesaria y desproporcionada de las relaciones comerciales entre agentes.

Por lo demás, la nueva normativa no introduce ningún tipo de medida que incentive una mayor competencia en el sector de la distribución, como la supresión de las barreras legales y administrativas que limitan el establecimiento de ciertos formatos comerciales. Una liberalización que tanto la propia CNC como el sector de la distribución reclaman desde hace tiempo.



2.

DE LA CONFRONTACIÓN A LA COOPERACIÓN

2.1. El conflicto recurrente entre fabricantes y distribuidores

Las reacciones a la futura Ley de Mejora de la Cadena Alimentaria han vuelto a poner de manifiesto la existencia de dos bloques perfectamente diferenciados y, a menudo, con objetivos divergentes:

- **Fabricantes:** buscan la mayor cobertura comercial posible para vender su gama de productos según su propia estrategia de marca y criterios de marketing
- **Distribuidores:** tratan de rentabilizar el surtido en sus puntos de venta, optimizando la rotación y el margen de los productos que venden, mediante sus propios recursos de captación y fidelización de clientes

Como se puede apreciar, la lucha de poder que mantienen unos y otros se centra en dos activos críticos: el consumidor y el espacio en el lineal. Y en este debate tenso que mantienen fabricantes y distribuidores, dos preguntas subyacentes:

1. ¿A quién pertenece el consumidor? ¿Es fiel a sus marcas favoritas o a su establecimiento de confianza?
2. ¿Cuál es el surtido óptimo que mejor se adapta a sus necesidades? ¿Dónde está el punto de equilibrio entre amplitud y eficiencia operativa?

Son preguntas que no tienen una respuesta fácil ni unívoca. Sin embargo, hay algo que sí está perfectamente claro: hoy, más que nunca, manda el consumidor. Tanto fabricantes como distribuidores lo saben, pero no siempre son capaces de anteponer las preferencias del consumidor a sus propios (y legítimos) intereses estratégicos. Y menos aún cuando la competencia aprieta.

Que los intereses de fabricantes y distribuidores no siempre resulten fáciles de alinear no es nada extraño. En realidad, es lógico que sea así. Al fin y al cabo, se mueven en sectores muy distintos, con estrategias y modelos de negocio diferentes. Además, todos los cambios que ha vivido el sector en los últimos años —la crisis económica, los cambios en los hábitos de compra del consumidor y, muy especialmente, el avance de la MDD— han aumentado la brecha que les separa. En la tabla 2.1 se resumen los puntos esenciales del conflicto recurrente que mantienen desde hace algunos años.

Tabla 2.1: El conflicto de intereses entre fabricantes y distribuidores

Fabricantes	Distribuidores
<ul style="list-style-type: none"> • Piden espacio en los lineales para rentabilizar sus inversiones en I+D+i • Acusan a algunos distribuidores de copiar sus novedades para comercializarlas bajo sus propias marcas • Denuncian las prácticas abusivas que, aseguran, llevan a cabo una serie de distribuidores gracias a su gran poder de negociación • Aseguran que la discriminación de sus marcas en los lineales limita la libertad de elección de los consumidores • Reclaman unos precios que aseguren la sostenibilidad del negocio de productores y fabricantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclaman a los fabricantes una innovación relevante, que justifique su espacio en el surtido • Defienden la necesaria optimización del lineal para mantener su eficiencia operativa, por lo que limitan su oferta a lo que verdaderamente el consumidor considera un valor añadido • Afirman que la oferta de MDD es la respuesta a una necesidad del mercado actual y una estrategia lícita para fidelizar a sus clientes. • Reivindican su contribución al desarrollo y modernización del sector, destacando el estímulo a la eficiencia y el apoyo a la internacionalización

Como puede apreciarse, prácticamente la totalidad de los puntos de conflicto tienen una relación directa o indirecta con la competencia entre la MDF y la MDD. El desarrollo de la MDD ha provocado que distribuidores y fabricantes, sin dejar de mantener relaciones como clientes y proveedores, hayan empezado a actuar como competidores, rivalizando en el lineal con sus respectivas marcas. Ese es el verdadero punto conflictivo y el que ha introducido una tensión creciente en los años recientes.

2.2. La guerra de precios y sus consecuencias

El efecto Mercadona

La tensión entre fabricantes y distribuidores tuvo su punto álgido hacia finales de 2008. Fue por aquel entonces cuando Mercadona, para adaptarse a la nueva situación de crisis y de caída en la demanda de productos de consumo básico, puso en marcha un ambicioso plan de recorte de gastos con el objetivo de conseguir una rebaja media del 10% en el precio de sus productos.

Entre las medidas de ajuste impulsadas, hubo una que puso en jaque a todo el sector de la distribución y en pie de guerra a los fabricantes de marca: el anuncio de la retirada de 800 referencias de sus estantes y la revisión de 1.200 más para optimizar su surtido, eliminando duplicidades, reduciendo el número de formatos y variedades en que se ofrecía un mismo producto, y eliminando, en general, todo aquello que no aportara un valor diferencial claro y valorado por el cliente.

Una decisión arriesgada y polémica que, en la práctica, supuso la retirada de sus estantes de un buen número de productos fabricados por marcas tan reconocidas como Danone, Unilever, Nestlé o Calvo (por citar algunos ejemplos) y su sustitución, en buena medida, por productos de MDD.

La guerra de precios en la distribución

Además de la reacción airada de los fabricantes, el movimiento de Mercadona provocó la reacción de sus competidores, que también decidieron llevar a cabo unas políticas de precios y promociones muy agresivas para competir con la cadena valenciana.

Carrefour, por ejemplo, lanzó una promoción que ofrecía rebajas de hasta un 72% en artículos de primera necesidad. Prácticamente todas las enseñas adoptaron medidas similares, incluso El Corte Inglés, que lanzó al mercado su marca propia Aliada en esa época.

El resultado fue una espiral deflacionista que acabó lastrando los márgenes de todo el sector. Incluso Mercadona, que fue la que inició la guerra de precios, tuvo que sacrificar hasta un 16% de su beneficio neto en 2009 para poder mantener bajos sus precios.

Las guerras de precios, con sus políticas de precios bajos y promociones agresivas, pueden fomentar un mayor consumo y generar un aumento de las ventas. Pero cuando no hay capacidad para aumentar el consumo, como ocurre durante una recesión, el resultado es que la demanda apenas aumenta, mientras que el valor disminuye notablemente. Y eso fue exactamente lo que sucedió en 2009.

Lo que se produjo fue una caída generalizada de los márgenes que acabó perjudicando a todos: a los fabricantes de la industria de alimentación y bebidas, a los productores del sector primario y también a los propios operadores de la distribución. Fue una guerra en la que, salvo el consumidor, todos salieron perdiendo.

Los riesgos a largo plazo

Las guerras de precios que se alargan en el tiempo acaban provocando una espiral deflacionista de la que es difícil salir. Y, a largo plazo, eso sí acaba perjudicando al propio consumidor, ya que compromete la viabilidad y existencia de todo el sector. Entre los principales riesgos, destacan:

- Una industria sin margen es una industria condenada. Sin una rentabilidad mínima, no hay futuro: ni innovación y desarrollo, ni inversiones, ni empleo. Sin el margen la cadena productiva no funciona.
- La espiral deflacionista de la guerra de precios provoca una devaluación general de todo el mercado que perjudica a todos los operadores. Incluidos los propios distribuidores, pues aunque consigan su objetivo de ganar cuota de mercado a la competencia bajando precios, el valor real de su participación puede acabar siendo menor de la que tenían antes de empezar la guerra. Puede que ahora les corresponda una mayor ración, pero el pastel se ha hecho más pequeño.
- Centrarse exclusivamente en una estrategia de precios bajos supone dejar de lado otros vectores de competitividad más sostenibles en el tiempo y con mayor capacidad de agregar valor añadido a la economía. El factor precio puede ser un eje de competitividad para

algunos operadores con modelos de negocio específicos, que cubren un determinado segmento del mercado, pero no puede ser el único pilar que sostenga la competitividad de todo un sector.

- Por otro lado, y a pesar de las circunstancias económicas que tenemos actualmente, no todos los consumidores consideran el precio como única variable de decisión a la hora de consumir.
- Las crisis acaban, pero los márgenes que se han sacrificado no vuelven. Con las guerras de precios no solo se destruyen los márgenes, sino que se hipotecan también las rentabilidades futuras de todo el sector.

2.3. Recuperar los márgenes para crear valor

Crear valor y mejorar la rentabilidad de toda la cadena de valor alimentaria debería ser ahora la gran prioridad de todos los operadores del sector. Eso pasa, necesariamente, por recuperar los márgenes. Y solo hay dos formas de conseguirlo: aumentar los precios o reducir los costes.

Aumentar los precios

Dadas las circunstancias económicas actuales, la opción de recuperar los márgenes por la vía de subir el precio, es prácticamente una vía muerta. Hay algunas opciones para quienes se dirijan a *targets* muy concretos, con productos *premium* o específicamente dirigidos a cubrir nichos de mercado muy bien definidos: productos *gourmet*, productos para celíacos, alimentos funcionales, productos de proximidad (“kilómetro cero”), ecológicos...etc. Pero, en términos generales, podríamos decir que es una estrategia reservada a unos pocos. Básicamente, a aquellos que sean capaces de lanzar innovaciones rupturistas, tengan la mayor parte de su facturación en el exterior o se dirijan a un público muy selectivo (y, aun éstos, lo tienen ahora más difícil que en otros momentos). Para la gran mayoría, ahora mismo, no es una opción.

Reducir los costes

Esta es la posibilidad que, actualmente, tiene un mayor recorrido. Las mejoras de productividad y eficiencia, tanto a nivel productivo como a nivel comercial, son prácticamente la única opción para recuperar los márgenes. Y es precisamente en este terreno donde la cooperación entre fabricantes y distribuidores puede dar mejores resultados. Pero, para que exista esta colaboración, antes deben conocerse mejor y entenderse mutuamente. Ponerse el uno en la piel del otro.

Cómo piensa el distribuidor

Para el distribuidor, la pregunta que resume todas sus inquietudes es: “¿Cómo conseguir que entren en mi supermercado?”. La diferenciación entre enseñanzas resulta cada vez más difícil, ya que se innova y se invierte constantemente en mejorar la experiencia de compra del cliente y en ofrecerle servicios con un claro valor añadido: una buena ubicación de las tiendas, un parking gratuito, la posibilidad de hacer la compra *online*,

2.4. Estrategias de cooperación entre proveedores y distribuidores

programas de fidelidad..., pero que tienden a homogeneizarse. Generan una ventaja competitiva que no es sostenible en el tiempo, ya que es fácilmente replicable por la competencia. En la composición del surtido tampoco resulta fácil diferenciarse: la oferta de productos con marcas del fabricante también acaba siendo muy parecida entre establecimientos de distintas cadenas, porque lo cierto es que hay primeras marcas y productos estrella que tienen que estar, sí o sí, en el lineal.

Así que el principal elemento diferencial y factor de competencia que tienen ahora los distribuidores es su oferta de productos de marca propia: lo que no tienen ni pueden copiar fácilmente sus rivales. Además, su surtido de MDD les permite promediar a la baja el precio final de un *ticket* de compra que, por lo general, incluye también productos con MDF. Es la forma que tienen para ser percibidos como competitivos en precios sin renunciar a tener a las marcas líderes en sus lineales.

Cómo piensa el fabricante

Al fabricante, la cuestión que le quita el sueño es “¿Cómo conseguir que compren mis productos?”. En el caso de los fabricantes de marca, la diferenciación pasa por ofrecer al consumidor algo más que lo que ofrecen el resto de fabricantes (incluidos los de los productos con MDD). Han de ofrecer un plus que justifique, no ya su espacio en el lineal, sino también un precio que suele ser sensiblemente superior al de los productos que comercializa el distribuidor bajo sus propias marcas. Conseguir ese plus, ese valor añadido y diferencial por el que el consumidor está dispuesto a pagar un poco más, pasa casi siempre por invertir: en una calidad superior, en innovaciones tecnológicas, en el lanzamiento de nuevos productos y formatos o en la creación de una marca y de un concepto de producto que generen un vínculo emocional con el consumidor.

Hay muchas formas de diferenciar un producto o una marca. Pero todas requieren un importante esfuerzo en inversión y promoción que los fabricantes, lógicamente, necesitan rentabilizar. Y para eso necesitan una referenciación óptima en los lineales de las cadenas de distribución.

Condenados a entenderse

Del conflicto rara vez sale algo bueno. La cooperación, en cambio, permite establecer relaciones y acuerdos en los que todos ganan. Además, distribuidores y fabricantes están condenados a entenderse, ya que se necesitan mutuamente para llegar al consumidor. Así que es posible (y deseable) otro enfoque de la relación entre dos sectores que, si bien es cierto que tienen algunos intereses contrapuestos, también lo es que comparten algunos objetivos comunes. Hemos visto hasta ahora lo que les separa. Veamos ahora lo que les une, que no es poco.

Fabricantes y distribuidores hablan idiomas distintos, pero al final comparten dos objetivos esenciales y prioritarios para ambos: convencer al consumidor y rentabilizar su estructura comercial y productiva.

Convencer al consumidor:

Para atraer al consumidor hay que ponerle en el centro de la ecuación de valor a todo los niveles. Las estrategias comerciales y de marketing deben estar totalmente orientadas a maximizar su satisfacción con los productos y su experiencia de compra en el establecimiento. Tanto los distribuidores como los fabricantes se esfuerzan en conseguirlo. Sin embargo, tienden a actuar en silos y a dejarse llevar por sus intereses particulares, obviando formas más eficientes y productivas de lograr ese foco en el consumidor. Compartiendo información y recursos entre ellos pueden actuar desde una perspectiva más global y obtener mejores resultados.

Rentabilizar su estructura comercial y productiva:

Fabricantes y distribuidores tratan de establecer los niveles de referenciación de productos que les permiten optimizar sus resultados, pero no actúan coordinadamente para encontrar la combinación que mejor se adapte a las necesidades y preferencias del consumidor. Eso implica lograr un doble equilibrio: el primero, entre la amplitud del surtido (para que el consumidor encuentre la variedad que busca) y su eficiencia operativa (para evitar que se pierda en un mar de referencias y se disparen los costes); y el segundo, entre el número de referencias que se

ofrecen de marcas del fabricante y las que se ofrecen bajo la marca del distribuidor.

“Focus on Customer”

Todos los estudios recientes sobre el comportamiento del consumidor constatan que la crisis ha modificado notablemente su patrón de consumo y sus hábitos de compra. Ahora mismo busca, ante todo, precio. Según el último Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2012), y por primera vez desde 2004, el precio se sitúa como el primer factor a la hora de decidir el establecimiento de compra, seguido por la calidad de los productos y por la proximidad y cercanía del establecimiento, por este orden.

Eso explica el auge de la MDD, que alcanza máximos históricos, y también el éxito de las promociones. Sobre este último punto, un dato revelador: según un estudio publicado por la consultora Simon Kucher & Partners, el sector del *retail* en España invierte cada año más de 4.700 millones de euros en promociones, de las que solo una minoría son rentables. En concreto, apunta este informe, tres de cada cuatro tienen un retorno (ROI) negativo. Algo está fallando.

Fabricantes y distribuidores invierten grandes cantidades de dinero en promociones y campañas que no son rentables porque no se definen bien los objetivos. La guerra de precios y las promociones han hecho que el consumidor se vuelva cada vez más infiel y más astuto. Ha adquirido el hábito de visitar distintas cadenas, de probar nuevas marcas y productos y está muy bien informado. Fabricantes y distribuidores, en cambio, andan ahora más perdidos. Necesitan recuperar al cliente, entender mejor sus motivaciones. Si compartieran la información de la que disponen, podrían segmentar mejor y afinar más sus estrategias e, incluso, llevar a cabo promociones conjuntas.

Pero, salvo en algunos casos, se muestran reacios. Así que unos se quedan con los *insights* que reciben en el punto de venta (los distribuidores) y los otros (los fabricantes) con los que llegan a través de fuen-

tes tan diversas como los estudios de mercado, los tests de producto o las redes sociales. Pero ninguno tiene la fotografía completa.

Racionalización del surtido

En los últimos años, el número de referencias que existen para cada categoría de producto ha ido creciendo hasta niveles abrumadores. Según un estudio realizado por Symphony IRI Group y Bain & Company¹, el número de productos de gran consumo únicos disponibles en el mercado ha crecido un 40% en diez años, pasando de las 70.000 referencias que había en 2001 a las 100.000 del año 2011.

Gestionar la complejidad del surtido es una cuestión estratégica de gran relevancia, tanto para los distribuidores como para los propios fabricantes.

En este sentido, el mismo informe apunta que se han detectado cuatro patrones comunes entre los fabricantes que gestionan mejor la complejidad del surtido:

- Revisan su surtido de forma recurrente y lo configuran en función de las necesidades reales de sus consumidores y compradores, y no como reacción a lo que hace la competencia
- Perciben la reducción de la diversidad del surtido como una oportunidad para aumentar las ventas, no de reducir costes, ya que de este modo pueden concentrar sus esfuerzos comerciales en los productos que realmente funcionan
- Conocen y gestionan bien los costes derivados de una mayor complejidad del surtido
- Definen objetivos de surtido máximo, los revisan con regularidad, aplican reglas para contener la proliferación de referencias (“*one in, one out*”) y se centran en pocos lanzamientos pero de mayor calado

Áreas de cooperación entre fabricantes y distribuidores

Reconducir la situación de las relaciones hacia un clima de mayor confianza y colaboración no es fácil, pero es la mejor forma de generar bene-

¹“Gestionar la complejidad del surtido en España”. Symphony IRI Group y Bain & Company, diciembre de 2012

ficios compartidos. Cuando se da, mejora la comunicación entre fabricantes y distribuidores, se promueve el intercambio de información y de tecnologías, se reducen los costes, se reparten mejor los riesgos y, en última instancia, mejora la rentabilidad de las acciones comerciales de los unos y de los otros. La cooperación entre fabricantes y distribuidores presenta grandes oportunidades de crecimiento. Especialmente en áreas como:

- Gestión colaborativa de la demanda
- Intercambio rápido y completo de información sobre el cliente
- Desarrollo conjunto de innovaciones
- Promociones eficaces y rentables
- Mejoras de eficiencia en la cadena de suministro

En el caso de Lidl España, que analizamos en el capítulo siguiente, veremos cómo se pueden llevar a la práctica.

3.

EL CASO DE LIDL EN ESPAÑA

3.1. Lidl Supermercados

Grupo Schwarz

Lidl Supermercados SAU es la filial en España de Lidl Stiftung & Co. KG, cadena de supermercados de descuento de origen alemán perteneciente al Grupo Schwarz, uno de los mayores grupos de distribución del mundo.

Según la última edición del *Global Powers of Retailing*, que elabora la consultora Deloitte (tabla 3.1), el Grupo Schwarz ocupa el séptimo puesto en el *ranking* mundial de las mayores empresas de distribución, siendo el segundo que más factura en Europa. Actualmente, opera en 26 países europeos y cuenta con una plantilla global de 315.000 empleados.

Según Inforetail, el Grupo Schwarz cerró el ejercicio fiscal 2011/12 con una cifra de negocio de 64.400 millones de euros, un 6% superior a la del ejercicio precedente. Prevé cerrar el presente ejercicio con un crecimiento del 4%, hasta alcanzar los 66.000 millones de euros.

Lidl Stiftung & Co KG

Lidl es la principal enseña del Grupo Schwarz, al que aporta algo más del 67% de sus ingresos. Es la cadena de supermercados de descuento con la red de tiendas de autoservicio más grande de Europa. Posee más de 10.000 establecimientos en 26 países europeos, cuenta con más de 170.000 empleados y sus tiendas reciben un promedio de 7 millones de clientes diarios.

Sus orígenes se remontan a los años treinta del siglo pasado, cuando se fundó Lidl & Schwarz. Ya en la década de los setenta, Lidl inició su consolidación como operador especializado en el segmento de los supermercados de descuento, mientras que la actividad del Grupo Schwarz en el sector de los hipermercados quedó agrupada en la enseña Kaufland.

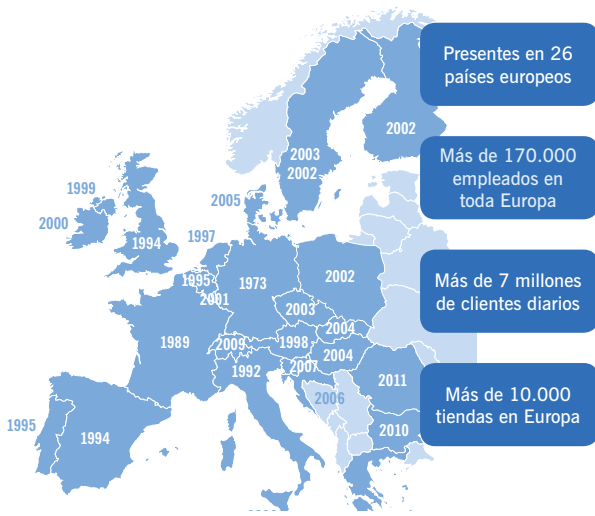
En los años 80, la compañía emprendió una gran expansión por toda Alemania y en los años 90 extendió su actividad a nivel europeo, convirtiéndose en pocos años en la cadena de supermercados líder del sector. (ver gráfico 3.2)

Tabla 3.1: El top ten de la distribución mundial

Retail revenue Rank (FY11)	Name of Company	Country of origin	2011 retail revenue (US\$m)	2011 group revenue (US\$m)	2011 group net income (US\$m)	Dominant operational format 2011	# countries of operation 2011	2006-2011 retail revenue CAGR2
1	Wal-mart Stores, Inc.	U.S.	446,950	446,950	16,387	Hypermarket/Supermarket/Superstore	28	5,1%
2	Carrefour, S.A.	France	113,197	115,277	563	Hypermarket/Supermarket/Superstore	33	0,9%
3	Tesco PLC	U.K.	101,574	103,244	4,502	Hypermarket/Supermarket/Superstore	13	8,3%
4	Metro AG	Germany	92,905	92,905	1,032	Cash & Carry/Warehouse Club	33	2,2%
5	The Kroger Co.	U.S.	90,374	90,374	596	Supermarket	1	6,5%
6	Costco Wholesale Corporation	U.S.	88,915	88,915	1,542	Cash & Carry/Warehouse Club	9	8,1%
7	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	87,841	87,841	n/a	Discount Store	26	8,0%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	73,375	73,375	n/a	Discount Store	17	5,5%
9	Walgreen Co.	U.S.	72,184	72,184	2,714	Drug Store/Pharmacy	2	8,8%
10	The Home Depot, Inc.	U.S.	70,395	70,395	3,883	Home Improvement	5	-2,3%

Fuente: *Global Power of Retailing*. Deloitte

Gráfico 3.2: El negocio de Lidl en Europa



En términos de facturación, y de acuerdo con las estimaciones de Planet Retail, el mercado español es el séptimo en importancia para el Grupo Schwarz (ver gráfico 3.3).

Cabe destacar, sin embargo, que todos los ingresos que el grupo Schwarz obtiene en España corresponden a Lidl, ya que Kaufland (la otra cadena del grupo) no está presente en el mercado español. En cambio, los ingresos que obtiene en otros países -como Alemania, Polonia, la República Checa, Eslovaquia, Croacia, Rumania y Bulgaria-, incluyen las ventas generadas por la red de hipermercados Kaufland.

El modelo de negocio de Lidl

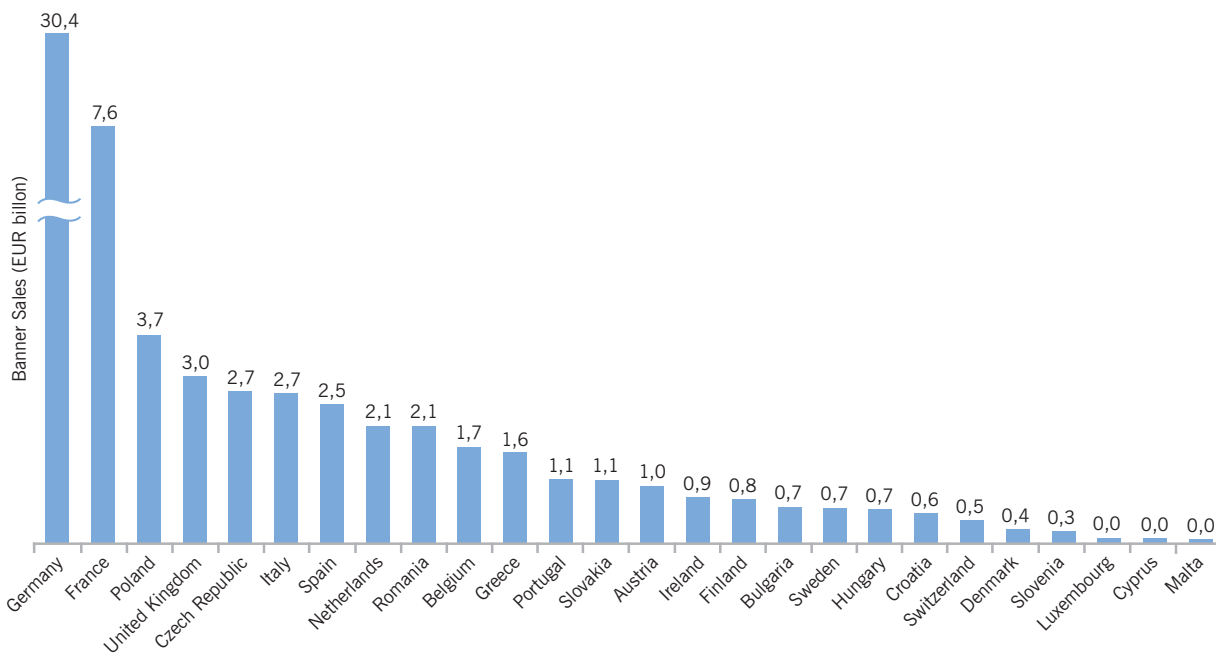
El modelo de negocio de LIDL Supermercados se basa en la simplificación y máxima eficiencia de todos los procesos de la organización con el objetivo de ofrecer a sus clientes la mejor calidad al mejor precio. Según la compañía, se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

Compras centralizadas a nivel de grupo

que permiten acuerdos muy favorables con sus proveedores y que se repercuten en los precios de venta finales. Principalmente son las filiales de

Gráfico 3.3: Ventas por mercados Grupo Schwarz

Schwarz Group: Total Banner Sales by Market, 2011e (EUR bn)



Fuente: Planet Retail

cada país las que negocian directamente con los proveedores domésticos, no solo las compras para las tiendas de ese país, sino también las que tienen como destino el resto de países en los que Lidl tiene presencia. Las compras centralizadas para todo el grupo, pero realizadas en aquellos mercados más favorables en función del origen de los productos, permiten optimizar los procesos de compra, obtener economías de escala y sinergias y evitar una pérdida de competitividad. La central de compras de Lidl Supermercados en España, por ejemplo, negocia contratos para el suministro de productos como aceitunas, quesos o vinos para toda Europa. Lidl, a diferencia de otros distribuidores, no tiene departamentos de compra regionalizados, precisamente para no perder esa ventaja competitiva en la negociación y para poder tener una visión más amplia del mercado de cada país.

Definición de un surtido optimizado

que elimina duplicidades y ofrece únicamente los productos de mayor demanda, lo que se traduce en mayores volúmenes de negociación y en una disminución de los costes. El tamaño medio del surtido de Lidl ronda las 2.000 referencias (1.400 para el surtido fijo, más otras 800 para el surtido variable/estacional). Adicionalmente se enriquece el surtido con un total de 1.500 referencias "in&out" que se renuevan semanalmente. Cifras en cualquier caso inferiores a la media del sector. Limitar el número de referencias del surtido no solo facilita la optimización de los costes y los procesos internos, sino que permite aumentar el potencial de compra por referencia: por cada categoría de producto, hay un potencial de compra mucho mayor que el que tienen otros distribuidores, que deben repartirlo entre un número más elevado de referencias.

Esta es una estrategia clave para Lidl, ya que refuerza su ventaja en la negociación, al contratar volúmenes mayores a los de otros competidores, y beneficia tanto a sus proveedores, que disponen de más espacio en el lineal para vender sus productos, como a sus clientes, ya que esa ventaja competitiva en la negociación se traslada al precio de venta final.

Continua simplificación de procesos internos

para optimizar constantemente la cadena de valor desde el productor hasta el cliente final. En el caso de la importación de productos frescos, por ejemplo, se aglutina toda la mercancía mediante una logística de grupaje que gestiona directamente Lidl (no se contrata a terceros) y, posteriormente, se suministra a las plataformas vía camiones completos. En cuanto a los productos secos (conservas, bebidas, etc.), si se importan, por ejemplo, del norte de Europa, se cargan en contenedores en el puerto de Rotterdam y viajan vía barco y tren hasta las plataformas, siempre optimizando la carga.

Eliminación de costes que no aportan valor añadido.

Los artículos con mayor rotación, por ejemplo, se exponen directamente en cajas y palés, eliminando gastos superfluos y reduciendo significativamente los tiempos y costes derivados de la reposición. Otro ejemplo es la decoración de las tiendas. No es tan austera como al principio y ha ido evolucionando con el tiempo, pero sigue siendo muy funcional. Todos los procesos internos, tanto en tienda como en almacén, están diseñados para obtener la máxima eficiencia y productividad.



3.2. La evolución del negocio de Lidl en España

Presencia en el mercado español

Lidl entró en el mercado español en 1994, con la apertura de una primera tienda en Lleida (Cataluña). Desde la inauguración de este primer establecimiento, la presencia de Lidl en España no ha cesado de crecer.

La expansión territorial se ha realizado de forma gradual y repartida de forma más o menos homogénea, sin priorizar determinadas áreas o regiones. Aunque como hitos destacados, podríamos señalar la llegada a las Islas Baleares (2002) y Canarias (2010) o la apertura de sendos establecimientos en Ceuta (2007) y Melilla (2011), los únicos de la cadena fuera del continente europeo.

Red comercial

Actualmente Lidl cuenta con una red de 527 tiendas¹ repartidas por toda la geografía española. En 2012 se inauguraron 13 nuevos establecimientos y se remodelaron otros 65. En 10 años, Lidl ha pasado de tener 355 tiendas a contabilizar un total de 527 (ver gráfico 3.4)

Cientes

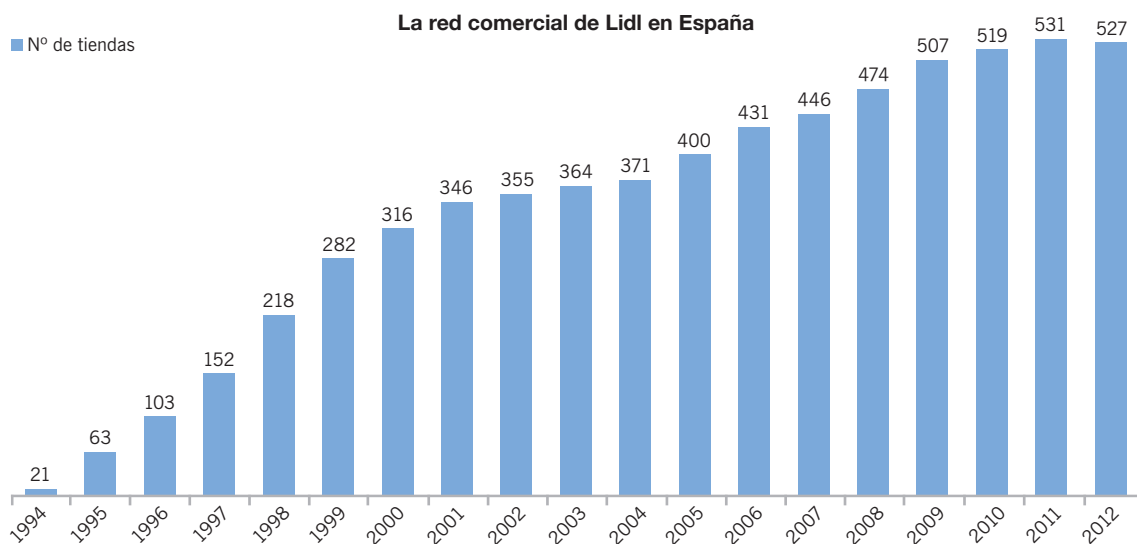
Actualmente, las tiendas de Lidl en España reciben una media de 2,8 millones de clientes a la semana. Desde 2008, la cifra ha aumentado un 22% (ver tabla 3.5).

Tabla 3.5: Evolución en el número de clientes de Lidl España

Año Fiscal	Cientes (millones/semana)
2008	2,33
2009	2,39
2010	2,55
2011	2,70
2012	2,84

Fuente: Lidl

Gráfico 3.4: Red comercial de Lidl en España



Fuente: Lidl

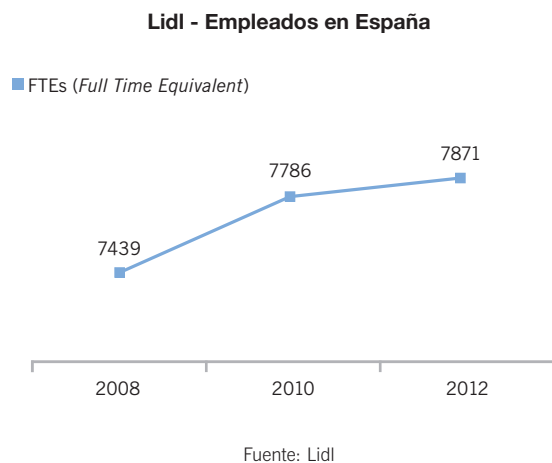
¹Dato actualizado a 1 de marzo de 2013

Un incremento que resulta, no sólo de la ampliación de la red comercial de Lidl en España, sino de la cada vez mayor aceptación de su oferta por parte de la clientela española.

Empleados

Lidl España cuenta a día de hoy con una plantilla que supera los 9.500 trabajadores. Entre personal directivo y administrativo, personal de tienda y almacén, y trabajadores de transporte y logística, genera una ocupación equivalente a la de 7.871 empleados a tiempo completo (Full Time Equivalent, FTE), un 5,8% más que la que generaba en 2008 (ver gráfico 3.6).

Gráfico 3.6: Empleados de Lidl España (2008-2012)



Este dato contrasta positivamente con el de la destrucción de más de 3,5 millones de empleos desde finales de 2007 en el conjunto de la economía española.

Una pérdida de empleos que ha afectado muy particularmente a dos colectivos muy concretos: el de los jóvenes menores de 35 años (según los datos de la EPA, el 91% de los empleos perdidos en los últimos 5 años los ocupaban personas en esta franja de edad) y el de las personas de entre 35 y 49 años (medio millón más de empleos perdidos). Precisamente, los dos colectivos con una mayor presencia en la plantilla de Lidl.

Además, Lidl continuará creando empleo en 2013 con la apertura de nuevos establecimientos y con la puesta en marcha de una nueva plataforma logística.

Cada tienda de Lidl cuenta con una plantilla media de 12 trabajadores, mientras que la creación de una nueva plataforma logística supone la creación de unos 200 puestos de trabajo directos y una inversión media de 30 millones de euros en la construcción de las instalaciones.

Más allá del efecto directo que tiene, en términos de inversión y empleo, la construcción de una plataforma de Lidl en una determinada zona, cabe destacar el efecto inducido sobre el tejido comercial y productivo local. La ubicación de un centro logístico y de distribución tiene un importante efecto de arrastre para las empresas de la zona, especialmente para aquellas que se dedican a la construcción, a la logística o a prestar determinados servicios.

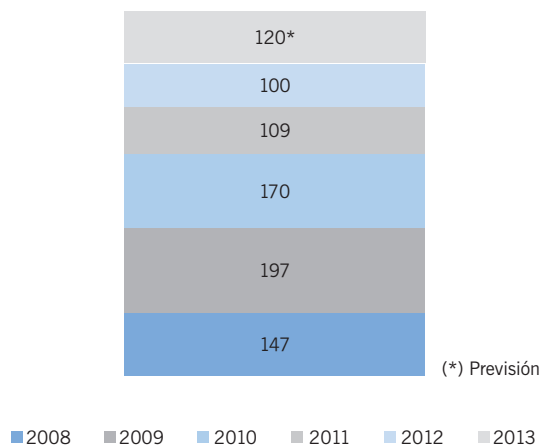
A título de ejemplo, podemos citar el caso de la empresa Naeko Logistics. Esta compañía logística, con sede en Sant Boi de Llobregat (Barcelona), cerró el ejercicio 2011 con un aumento del 20% en su facturación, que pasó de 10 a 12 millones de euros. Un salto en su cifra de negocio que se produjo en buena medida, según informa Alimarket, gracias a la ampliación de su contrato con Lidl. Un contrato que para Naeko supuso duplicar la superficie que dedica a la cadena (de 15.000 a 30.000 metros cuadrados). En total, Alimarket estima que el movimiento de mercancías que Naeko atiende para Lidl supera los 4.000 contenedores anuales.

Inversión

En los últimos cinco años, y a pesar del contexto de recesión y de caída del consumo, Lidl ha realizado inversiones en España por un valor de 723 millones de euros, a un ritmo promedio de 145 millones anuales (ver gráfico 3.7). En 2013, está previsto invertir 120 millones adicionales, una cifra que representa un aumento del 20% respecto a la alcanzada en 2012.

Gráfico 3.7: Inversiones realizadas por Lidl en España, 2008-2012

Inversión anual realizada y acumulada (2008-2012)



Fuente: Registro mercantil y Lidl. Datos en millones de euros

Actualmente, la estrategia de inversión de Lidl está muy orientada a la obtención de mejoras de su estructura comercial y logística. El ritmo de aperturas de los primeros años, ahora que Lidl ya está presente en todo el territorio español, ha dado paso a una estrategia de consolidación y optimización de su red comercial.

Aunque habrá nuevas aperturas, ahora también es prioritaria la remodelación de algunos establecimientos para adaptarlos a la nueva imagen de la empresa, hacerlos más eficientes desde el punto de vista energético y reforzar la oferta de productos frescos. Una apuesta, esta última, que pasa por habilitar zonas diferenciadas en las tiendas específicamente diseñadas para la venta asistida de productos frescos envasados: carne, pescado, pan y bollería, y fruta y verdura, principalmente.

Ventas

La cifra de ventas de Lidl en España ha ido creciendo en consonancia con la progresiva implantación y aceptación de su fórmula de supermercado de descuento. En el ejercicio 2011/12, las ventas netas crecieron un 2,8%, alcanzando los 2.331 millones de euros. En los últimos cinco años la facturación ha aumentado a un ritmo superior al 5% anual, con

un crecimiento acumulado del 20,7% (ver tabla 3.8). A excepción del año 2009 “el año negro de la distribución”, en que las ventas cayeron un 3,6%, Lidl ha conseguido aumentar año tras año sus ingresos.

Tabla 3.8: Evolución de las ventas de Lidl España (2008-2012)

Año Fiscal	Ventas Netas
2008	2.238
2009	2.158
2010	2.268
2011	2.331

Fuente: Lidl. Datos en millones de euros

Estructura comercial y logística

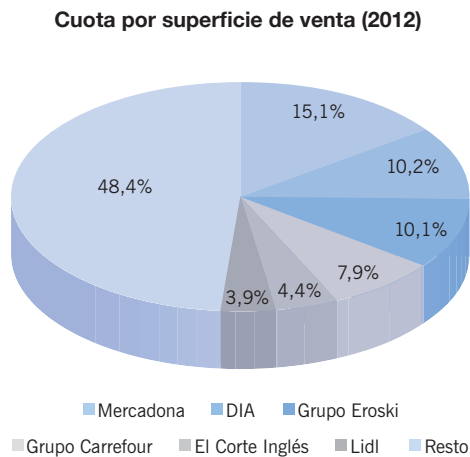
Según los últimos datos publicados por Alimarket, la distribución organizada de base alimentaria cerró 2012 con un total de 20.215 establecimientos y una sala de venta de 12.239.666 metros cuadrados (+1,1%). Según esta misma fuente, Lidl cerró el año 2012 con un total de 526 establecimientos y una sala de venta de 476.659 metros cuadrados (+0,7% respecto a 2011). Eso le sitúa como el sexto grupo por superficie comercial en España, con una cuota del 3,9% sobre la sala de venta total (ver gráfico 3.9).

Las tiendas de Lidl cuentan con una superficie de venta media de entre 800 y 1.200 metros cuadrados. Si se incluyen el área destinada a almacén y dependencias y la zona de aparcamiento (preferentemente en superficie), el modelo de tienda estándar de Lidl requiere un solar de entre 4.000 y 7.000 metros cuadrados.

Replicando este patrón de tienda, una nave exenta, de forma cúbica y de una sola planta, Lidl consigue estandarizar los componentes y procesos cons-

tructivos, optimizando de este modo los costes de implantación.

Gráfico 3.9: Cuota por superficie de venta de los principales grupos de distribución de base alimentaria en España, 2012



Fuente: Alimarket

Para el suministro de estas tiendas, Lidl cuenta con ocho plataformas logísticas ubicadas en Barcelona, Valencia, Madrid, Sevilla, Málaga, A Coruña, Vitoria y Tenerife. En verano de 2013 se iniciarán las obras de construcción de un noveno centro de distribución en Lorquí, Murcia: una plataforma que dispondrá de una superficie operativa de 40.000 metros cuadrados, entre superficie de almacén y oficinas, y dará empleo directo a unas 200 personas cuando opere a pleno rendimiento.

También está prevista para este año la inauguración de la ampliación, en más de 8.000 metros cuadrados, de la plataforma logística que la cadena de supermercados tiene en Montcada i Reixac (Barcelona), que ha supuesto una inversión aproximada de ocho millones de euros.

Estrategia y posicionamiento en el mercado español

“La calidad no es cara” es el eslogan que Lidl lleva utilizando durante años, con algunas pequeñas variaciones, para reflejar su posicionamiento en el mercado y su objetivo prioritario: ser percibido como

el supermercado con la mejor relación calidad-precio. Precios permanentemente bajos, sí, pero sin renunciar a la calidad.

Un objetivo que consigue gracias a su amplia oferta de marca propia –en torno a un 80% del surtido está compuesto por MDD—, diseñada para competir en calidad con los productos de los fabricantes líderes del mercado pero ofrecida a un precio significativamente más bajo.

Lidl compete en el mercado español dentro del segmento del supermercado descuento. Un formato que en España representan la cadena DIA, la propia Lidl y la también alemana Aldi, aunque hay quien incluye también a Mercadona en este segmento, ya que comparte ciertos rasgos con los operadores del *discount*.

Según los últimos datos de Alimarket, el formato descuento alcanzó en 2012 una superficie de venta superior a los 1,9 millones de metros cuadrados, lo que supone una cuota del 16,1% sobre el total de la superficie comercial de la distribución organizada.

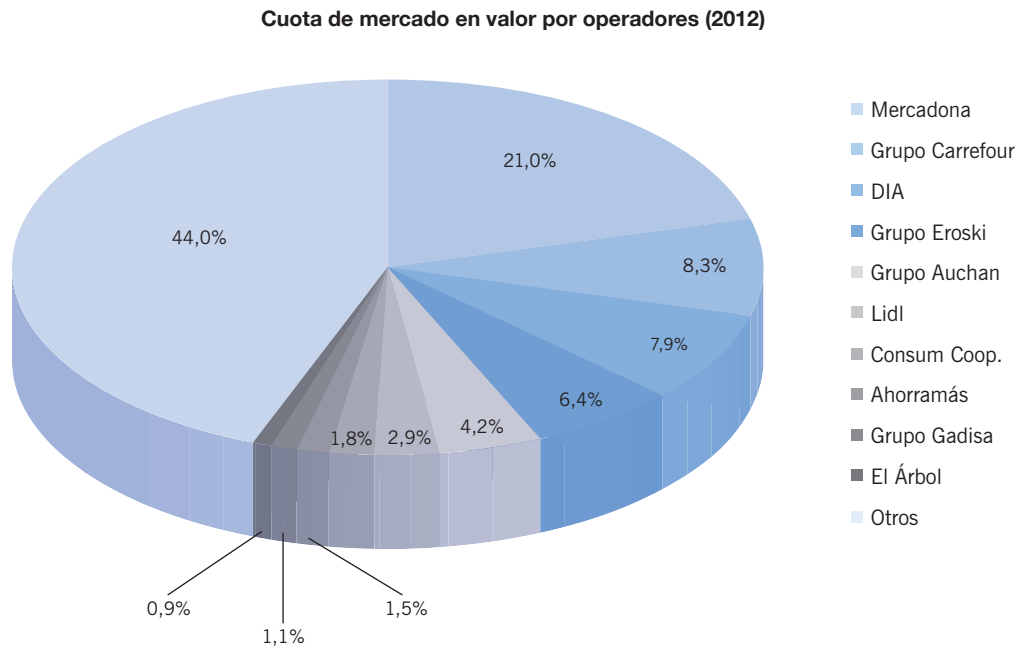
La adversa coyuntura económica, el auge de la marca de distribución y el posicionamiento en precio de los operadores del segmento *discount* han favorecido la expansión de este tipo de establecimientos. Alimarket calcula que en 2012, el 25,4% de la nueva sala de venta inaugurada (97.845 metros cuadrados) correspondió a los establecimientos del formato descuento, lo que supone un incremento de casi el 32% respecto a la campaña de 2011.

Lidl se ha beneficiado de esta tendencia, aunque su negocio ya seguía una tendencia alcista antes de la crisis. Su mayor reclamo son los productos de marca propia que componen su surtido fijo. Muchos de ellos han sido reconocidos con distintos premios a la calidad en catas ciegas realizadas por expertos y entidades independientes (como organizaciones de consumidores). También su oferta de surtido variable, que se renueva todos los lunes y los jueves, permite atraer a nuevos clientes y fidelizar a quienes ya lo son. Mención especial merecen, en este capítulo, sus ofertas puntuales de productos de bazar (más de 2.800 referencias), uno de los

aspectos que más valoran los clientes de Lidl y un rasgo distintivo que le diferencia de sus competidores. Todo ello, ha situado a Lidl como el séptimo operador por ventas en el sector de la distribución organizada de base alimentaria en

España, con una cuota de mercado del 2,9% sobre las ventas totales de productos de gran consumo según los últimos datos de Kantar Worldpanel (ver gráfico 3.10).

Gráfico 3.10: Cuota de mercado en valor por operadores (2012)



Cuotas de mercado calculadas sobre el gasto total en Productos de Gran Consumo (PGC = Alimentación + Droguería + Baby + Pet Food)

Fuente: Kantar Worldpanel

3.3. Relaciones con proveedores

Política de desarrollo de proveedores nacionales

Al margen de la inversión en infraestructuras y equipamientos, Lidl se ha ido consolidando como miembro estratégico del sector de la distribución en España al ejercer de motor económico para la industria alimentaria y para los proveedores domésticos. Una apuesta por el producto nacional y por la implicación en el sector agroalimentario español que se ha ido reforzando y consolidando con el paso de los años. En ese sentido, 2012 se cerró con un volumen de negocio con proveedores españoles de más de 2.500 millones de euros, lo que supone un incremento del 14% en relación a 2011 (ver tabla 3.11).

Tabla 3.11: Volumen de compras de Lidl a proveedores nacionales

<i>Año Fiscal</i>	<i>Nº Proveedores Nacionales</i>	<i>Volumen de Compras a proveedores nacionales</i>
2012	368	2.500
2011	305	2.200
2010	280	2.150
2009	240	2.100
2008	230	2.040

Fuente: Lidl. Datos en millones de euros

En los últimos cinco años, las compras de Lidl a proveedores nacionales han aumentado más de un 22%. En este tiempo, la cadena alemana ha generado un volumen de negocio a sus proveedores en España de 10.990 millones de euros.

Pero no solo ha aumentado el volumen de sus compras de productos españoles, sino también el número de proveedores que le suministran género. Como se puede apreciar en la tabla, Lidl contaba en 2008 con un panel de 230 proveedores nacionales, mientras que actualmente mantiene relaciones comerciales con un total de 368, un 60% más. Además, la

compañía ya ha manifestado que en 2013 seguirá apostando por su panel de proveedores domésticos para surtir de productos nacionales no solo las 527 tiendas en España, sino también las más de 10.000 que tiene distribuidas por Europa.

Estructura del surtido

El surtido de producto de Lidl es relativamente corto en comparación al de otras cadenas de distribución. El surtido fijo suele situarse alrededor de las 1.400 referencias, aunque a éstas se añaden otras 2.300 referencias al año, que varían en función de las ofertas y campañas promocionales que se llevan a cabo regularmente a lo largo del año y que componen el surtido variable y estacional de Lidl. A parte, se comercializan durante el año unas 2.800 referencias adicionales en la sección de bazar, que Lidl renueva puntualmente los lunes y los jueves.

La optimización y racionalización del surtido es uno de los pilares estratégicos del modelo de negocio de Lidl y, en general, de los operadores del segmento *discount*, ya que un surtido más amplio eleva significativamente los costes. Aun así, Lidl ha ido aumentando progresivamente en los últimos años el número de referencias de su surtido fijo. En 2012, por ejemplo, se comercializaron unas 1.420, un 45% más que hace diez años (ver tabla 3.12).

Tabla 3.12: Composición y evolución del surtido de Lidl España

<i>Año Fiscal</i>	<i>Nº medio Ref. surtido fijo</i>	<i>Nº Ref. MDD</i>	<i>Nº Ref. MDF</i>
2012	1.420	1.164	256
2011	1.350	1.080	270
2010	1.290	1.020	270
2009	1.250	950	300
2008	1.180	908	272

Fuente: Lidl

Una ampliación de la oferta que responde a distintos factores. Entre otros, la necesidad de atender las demandas de los consumidores y las particularidades del consumo doméstico, la voluntad de incluir productos regionales, la apuesta por potenciar el surtido de frescos -estrategia en la que están trabajando intensamente casi todos los actores de la distribución organizada- y, precisamente, a esa voluntad de establecer unas relaciones comerciales más intensas y regulares con el tejido productivo español.

Peso de la MDD en el surtido de Lidl España

Lidl es un distribuidor que apuesta clara y decididamente por la marca propia. La estructura de su surtido, por lo general, está compuesta por un 80% de marcas propias y un 20% de marca de fabricante.

Al contrario de lo que hacen otros distribuidores, Lidl no engloba su oferta propia bajo una única marca paraguas, ni tiene unas pocas marcas repartidas por secciones. Cada familia de producto tiene su propia marca: *Milbona* para sus productos lácteos, *Solevita* para néctares, *Vitafit* para zumos... y así a lo largo de todo el recorrido por su surtido, que cuenta con algo más de un centenar de marcas propias. Todas ellas concebidas bajo los mismos parámetros de calidad. No hay distintas gamas, ni se producen segundas o terceras marcas dentro de una misma categoría pensadas para competir, por ejemplo, con el primer precio de otros operadores. Al contrario: todas están orientadas a competir en calidad con las mejores marcas del fabricante, pero a un precio menor. Desde Lidl se insiste en que su posicionamiento no es ser el supermercado más barato, sino el que ofrece la mejor relación calidad-precio.

Peso del producto nacional en el surtido de Lidl España

Al contrario de lo que se tiende a creer, los productos que comercializa Lidl con sus propias marcas no son importados, sino que están fabricados mayoritariamente por compañías locales. Como se puede apreciar en la tabla 3.13, más de la mitad del surtido fijo lo componen productos de origen español: 790 referencias sobre 1.420 en 2012, un 56% del total (ver tabla 3.13).

Tabla 3.13: Peso del producto nacional en el surtido de Lidl

Año Fiscal	Ref. surtido fijo	Ref. Proveedores Nacionales	% Ref. producto Nacional
2012	1.420	790	56%
2011	1.350	640	47%
2010	1.290	570	44%
2009	1.250	490	39%
2008	1.180	450	38%

Fuente: Lidl

El número de productos españoles que comercializa Lidl en sus tiendas ha aumentado un 76% en cinco años (790 referencias en 2012, frente a las 450 de 2008). En el caso específico de los productos frescos, las referencias de productos nacionales aumentan notablemente.

Carne 100% Origen España

Un buen ejemplo de la política de desarrollo de proveedores nacionales que lleva a cabo Lidl en España y de su apuesta por el producto autóctono lo encontramos en el surtido cárnico que se oferta en sus establecimientos, ya que el 100% de la carne fresca que comercializa en su surtido fijo es suministrada por proveedores españoles. De hecho, todas esas referencias se identifican mediante un sello en el que se puede leer "Origen 100% España".



El surtido cárnico fijo de Lidl está compuesto por cerca de 60 referencias de producto de las distintas familias (ternera, cerdo, pollo, elaborados...), suministradas íntegramente por proveedores españoles. Algunos de ellos son fabricantes de referencia del sector, primeras marcas que producen y envasan las carnes frescas y elaborados que Lidl comercializa bajo sus propias marcas de distribución: *Rústico* y *DelAve*.

Cabe destacar que Lidl también trabaja con productores regionales y locales, precisamente por una cuestión logística. Al ser productos frescos, con una caducidad máxima de entre siete y nueve días, Lidl busca una cierta proximidad del proveedor con sus plataformas logísticas.

Así, en el año fiscal 2012, Lidl realizó compras a un total de 21 proveedores de la industria cárnica española, por un importe global de 106 millones de euros, lo que significa un aumento del 13% del volumen de negocio aportado al sector cárnico doméstico respecto al año anterior (ver Tabla 3.14).

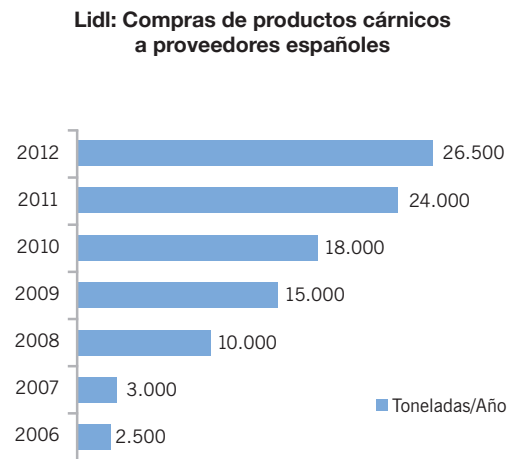
Tabla 3.14: Compras de Lidl al sector cárnico español

Año Fiscal	Nº Proveedores Nacionales	Volumen Compra (toneladas/año)	Vol. Negocio (Mio. €/año)	Nº Referencias surtido cárnico
2012	21	26.500	106	57
2011	16	24.000	94	42
2010	11	18.000	82	30
2009	8	15.000	60	21
2008	6	10.000	52	12
2007	2	3.000	45	4
2006	2	2.500	38	3

Fuente: Lidl

Como puede observarse en el gráfico 3.15, desde el 2006 -año en que se incorporó a su oferta productos cárnicos frescos- Lidl prácticamente ha triplicado el valor de sus compras al sector, y ha multiplicado por más de diez las toneladas de productos cárnicos de origen nacional comercializadas en sus tiendas.

Gráfico 3.15: Compras de Lidl al sector cárnico español



Fuente: Lidl

Modelo de cooperación con los proveedores

Más allá del impacto en cifras que supone la política de desarrollo de proveedores nacionales que lleva a cabo Lidl, cabe destacar su voluntad de establecer con ellos relaciones de continuidad y basadas en el compromiso mutuo, así como el impulso al desarrollo conjunto de innovaciones.

Por lo general, estas relaciones se inician con alguno de los escaneos del mercado que Lidl lleva a cabo regularmente. Cuando se detecta la existencia de un producto que parece atractivo o que los clientes demandan, Lidl trata de encontrar a un proveedor que tenga potencial para desarrollarlo. Cuando lo encuentra, se reúne con ese fabricante para ver qué capacidades productivas tiene.

Este es un punto muy importante, ya que no todos los proveedores tienen la capacidad suficiente para suministrar los volúmenes y los estándares de

calidad que Lidl demanda (con la certificación de *International Food Standard* o la *British Retail Consortium*, su equivalente en el Reino Unido). Necesita proveedores dimensionados, capaces de suministrar productos a toda su red de tiendas, ya sea a nivel nacional o internacional. Si un proveedor o fabricante tiene un buen producto pero no la suficiente capacidad productiva, Lidl se plantea entonces trabajar con él de forma regional. De este modo, se da también la oportunidad a pequeños fabricantes de trabajar y crecer con Lidl. Según la compañía, muchos de sus proveedores empezaron siendo regionales y han ido creciendo con ellos hasta convertirse en proveedores nacionales e incluso internacionales.

Ese es el caso, precisamente, del Grupo Cazorla. Esta empresa alicantina, fundada en 1958, lleva más de quince años suministrando las aceitunas de mesa que Lidl comercializa bajo su marca propia Baresa. Se empezó a trabajar con tres o cuatro referencias a nivel nacional. Posteriormente, se fue ampliando el portafolio de productos y, al cabo de tres o cuatro años, sus productos dieron el salto al mercado internacional, comercializándose en las tiendas de Lidl en Portugal y en Francia. Actualmente, Cazorla está suministrando sus aceitunas en los 26 países en los que tiene presencia Lidl.

En apenas seis años, Aceitunas Cazorla ha más que duplicado su cifra de negocio: en 2006, la empresa facturaba 56 millones de euros; en 2012, las ventas alcanzaron los 121,5 millones de euros.

Las compras de Lidl aportaron el año pasado 37,5 millones de euros al negocio de Cazorla (un 31% de su facturación total), de los que 28,8 millones (un 77% sobre el total de compras) correspondieron a la exportación de productos para el suministro a la red europea de tiendas Lidl.

Zulema Beresaluze, consejera de Aceitunas Cazorla, explica que la fabricación para terceros es esencial para ellos, ya que significa un porcentaje importante de su facturación. Respecto al vínculo comercial con Lidl, Beresaluze admite que “gracias a ellos somos lo que somos hoy en día”. Y añade que Lidl, además, les ha hecho muy fácil la internacionaliza-

ción de la empresa. “Tiene un modelo de logística que, yo diría, es el mejor de todas las cadenas de distribución que conozco”. Asimismo, destaca la labor de “consultoría” que la cadena ha llevado a cabo con ellos: “como empresa que va a exportar, nos han ayudado a conocer la legislación de otros países, las distintas normativas de etiquetado, los gustos y preferencias de los consumidores... Lidl, para nosotros, ha sido una escuela”. Antes de iniciar la exportación de la mano de Lidl, ya habían vendido algo en el exterior, “pero nada que ver con los volúmenes que hacemos con Lidl”.

En los últimos cuatro ejercicios, como puede observarse en la tabla 3.16, Aceitunas Cazorla ha facturado casi 154 millones de euros gracias a los contratos de suministro con Lidl y ha exportado aceitunas por un valor superior a los 116 millones de euros (ver tabla 3.16).

Tabla 3.16: Volumen de negocio y de exportaciones generado mediante la relación comercial de Lidl y Aceitunas Cazorla.

<i>Año Fiscal</i>	<i>Vol. Negocio Total (€)</i>	<i>Vol. Negocio Export. (€)</i>
2009	39.456.006	29.280.084
2010	38.678.699	29.101.057
2011	37.724.923	28.922.039
2012	37.531.059	28.820.389
Acumulado	153.390.687	116.123.569

Fuentes: Lidl y Aceitunas Cazorla

Las condiciones que establece Lidl para sus contratos con terceros son exigentes, no se puede negar. En realidad, lo son las de todos los operadores de la distribución, ya que la competencia en el sector es muy dura. Sin embargo, desde Lidl

insisten en que ellos no tienen ningún interés en llevar esa exigencia hasta límites inasumibles porque eso les perjudicaría también a ellos. Exprimir al máximo a un proveedor es algo que un operador puede hacer durante uno o dos años, pero al tercero se corre el riesgo de que el fabricante diga basta y se busque a otro partner. O, en el peor de los casos, que termine haciendo una suspensión de pagos. Eso no interesa, de ninguna manera, al distribuidor.

De hecho, hay proveedores que encuentran en la producción para terceros y en la fabricación de la marca propia del distribuidor el empuje que necesitan para poder optimizar su estructura productiva y conseguir la viabilidad económica que necesitan para subsistir. Para algunos fabricantes, los contratos con la distribución han sido el salvavidas que ha evitado que se eche el cierre por la caída en las ventas.

Así ha sido para Quesería Menorquina. La empresa todavía se encuentra en una situación crítica: desde abril de 2011, se encuentra en concurso de acreedores. Pero desde entonces, nos cuenta Jesús Esparza, director general, “se ha incrementado el volumen de negocio en un 400%, situándonos en un 20% más que cuando la compró Nueva Rumasa”. En 2009, Carcesa, filial de Nueva Rumasa, compró la planta de Mahón y las marcas *Tranchettes*, *Santé* y *Quesilettes* a su entonces propietaria, la multinacional norteamericana Kraft Foods. Desde el año pasado, la empresa está en manos de sus propios trabajadores, que la compraron a un precio simbólico con el propósito de reflotarla. Para este año, prevén alcanzar una facturación en torno a los 30 millones de euros. “Los contratos con la distribución generan aproximadamente un 60% de nuestra fabricación, lo que tiene una importancia vital en nuestra compañía.”

Quesería Menorquina empezó siendo un proveedor regional de Lidl que suministraba productos a sus tiendas en Baleares. Actualmente, explica Jesús Esparza, “les estamos suministrando tres referencias, que la cadena vende en España y Portugal, y que suponen aproximadamente un 40% de nuestra facturación”.

Todos los proveedores de Lidl en España trabajan estrechamente con el departamento de compras de la central en Montcada i Reixac, que integra también a su departamento de calidad. El desarrollo del producto se realiza siempre de forma conjunta con el fabricante. Lo primero es decidir el contenido, lo que hay dentro del envase. Ahí se fijan los parámetros de calidad (ingredientes, formulación, formato) y, posteriormente, se decide el envase (tipo de molde, gramaje, diseño del *packaging*...). Solo cuando el producto está perfectamente definido se empieza a negociar el precio. Nunca al revés.

Otro buen ejemplo de cómo se puede construir y hacer crecer la relación con un proveedor, siempre en una calle de dos direcciones, es la cooperación que mantiene Lidl con el fabricante de los helados *Farggi*. Miguel Paradela, director general de Compras de Lidl España explica que descubrieron a este fabricante hace apenas tres años. “Empezamos a hablar con él, para ver qué productos podría desarrollar para nosotros bajo nuestra marca *Caprissimo*, que engloba todos los helados de crema, los que se elaboran con leche”. Al principio, empezaron a trabajar conjuntamente con una o dos referencias. Pero con el tiempo, fabricante y distribuidor, coincidieron en que esa relación tenía más potencial, así que ahora ya son quince las referencias fabricadas por Farga que Lidl comercializa en sus tiendas de España y Portugal.

Adicionalmente, surgió la idea de lanzar la campaña “Helado por la Face”. Una iniciativa conjunta para dejar que sean los propios consumidores quienes decidan el trío de sabores que incluirá el *pack* de tres helados que Lidl España comercializará a lo largo del mes de junio en todas sus tiendas.

Mediante el uso de una aplicación específicamente desarrollada para este fin, los fans de Lidl España en *Facebook* (más de 470 mil) han podido configurar su *pack* ideal de tres helados, eligiendo no solo los sabores, sino también los *toppings* y las salsas que los acompañan entre un abanico de 192 combinaciones posibles. Todo un reto industrial para *Farggi*, no solo por propia complejidad técnica de la iniciativa, sino también por el tiempo récord en que ha tenido que llevarse a cabo. No tiene sentido

hacer participar al consumidor en la elección del trío de helados para que los encuentre en el lineal al cabo de un año. La gracia está en la inmediatez. Así que desde el 22 de abril y durante tres semanas, los internautas han configurado su trío ideal de helados. Las combinaciones más votadas son las que *Farggi* deberá tener listas en apenas unas semanas.



“Con Lidl tenemos una relación de partenariatio muy importante”, explica Eduard Farga, presidente ejecutivo del Grupo Farga. “Hacemos un trabajo conjunto que nos permite enriquecer nuestra relación en dos direcciones. Lidl tiene la capacidad de estimular y apoyar nuestra innovación planteándonos nuevos retos. A veces nos complicamos un poco la vida (isobre todo nosotros!) pero es verdad que, al final del camino, la balanza compensa”.

Para Eduard Farga, la campaña “Helado por la Face” es “un proyecto absolutamente excepcional”, un reto que pocos fabricantes en Europa serían capaces de asumir y que ha requerido, comenta, “una coordinación casi exquisita entre nuestros departamentos de desarrollo y planificación y Lidl”. Ha sido un trabajo comercial, de desarrollo, de planning y de fábrica que se ha hecho de forma absolutamente coordinada.

Y, ante todo, un proceso de aprendizaje compartido y de *feedback* continuo entre fabricante y distribuidor. Lidl, a través de la experiencia que almacena en su base de datos de ventas, tiene información muy valiosa sobre qué productos se venden mejor y qué productos no se venden tan bien.

Un conocimiento que comparte con *Farggi*. Éste, por su parte, pone su *know-how* sobre el proceso de elab-

boración de los helados al servicio de Lidl. Y ambos, al poner la innovación en manos del consumidor —que es, en definitiva, el que elige como quiere que sean los helados— obtienen una información de primera mano sobre sus preferencias que pueden utilizar ahora, en el caso concreto de esta campaña, pero también en el futuro, para el lanzamiento de nuevos productos o de estos mismos en nuevos mercados.

Eduard Farga explica que uno de los factores que les movieron a aceptar la oferta de Lidl fue, precisamente, la esperanza de convertirse en un player europeo de la cadena. De momento, ya están comercializando sus productos en España y Portugal. Y hay otras filiales que se han interesado por sus productos, ya sea para incorporarlos en su surtido estacional de verano o en su surtido fijo.

Por lo pronto, *Farggi* ha pasado de producir un par de referencias para Lidl en 2011 (por un importe de casi 1,6 millones de euros), a fabricar un total de 15 en 2012 (con un impacto en su cifra de negocio en torno a los 3 millones de euros). Para este 2013, Eduard Farga estima que las ventas a Lidl pueden llegar a suponer hasta un 6,5% de las ventas totales de productos *Farggi*.

3.4. Plataforma de exportación de productos españoles

Apoyo a la internacionalización del sector agroalimentario español

Hemos visto, con los casos particulares de *Farggi* y, sobre todo, con el de *Aceitunas Cazorla*, cómo Lidl actúa como una plataforma de exportación a nivel europeo de muchos productos fabricados en España. Pero esa, aunque es la más importante, es solo una de las formas en que la cadena está apoyando a la exportación de productos españoles. El estímulo a la internacionalización del sector agroalimentario español que supone la actividad de Lidl se materializa básicamente en tres ejes distintos:

1. Compras regulares de Lidl para todas sus filiales
2. Campañas puntuales: “La semana española” en Lidl
3. Acciones de inversión y promoción de productos “marca España”

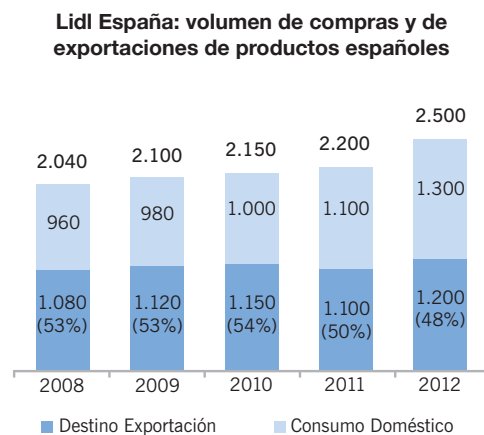
Los dos primeros tienen un impacto significativo y directo sobre los proveedores nacionales de Lidl en España, mientras que el tercero, además, beneficia al sector agroalimentario español en su conjunto y a la marca-país España.

Compras regulares a proveedores españoles para el suministro de las tiendas de Lidl en toda Europa

En términos generales, y como puede apreciarse en el gráfico 3.17, más de la mitad del volumen de negocio que Lidl España genera a sus proveedores domésticos tiene como destino la exportación a otras filiales del grupo para su distribución en las más de 10.000 tiendas que Lidl tiene repartidas por toda Europa.

En 2012, el valor de los productos españoles comercializados en el exterior alcanzó los 1.200 millones de euros, un 9% más que en el año anterior. Los datos del gráfico muestran también cómo Lidl ha aumentado un 11% el valor de los productos que compra en España para abastecer a sus tiendas europeas. En los últimos cinco años, Lidl ha exportado productos españoles por un valor acumulado de 5.650 millones de euros (un promedio anual de 1.130 millones de euros).

Gráfico 3.17: Lidl España. Volumen de compras y de exportaciones de productos españoles.



Fuentes: Lidl. Datos en millones de euros

De hecho, el volumen de los productos exportados por Lidl España supera ampliamente al de las mercancías que importa desde otros países, por lo que su negocio genera un superávit comercial para la economía española. La tabla 3.18 muestra la balanza comercial de Lidl España con el exterior para el periodo 2008-2012.

Como puede observarse, el saldo comercial es positivo en todos los casos. Lidl España acumuló un superávit comercial con el exterior de 1.650 millones de euros durante el periodo analizado, registrando un saldo positivo medio de 412,5 millones de euros al año.

Esta cifra adquiere especial relevancia si se compara con la del superávit comercial registrado por el conjunto del sector agroalimentario español en 2012, que según los datos del ICEX alcanzó los 3.835 millones de euros.

Tabla 3.18: Balanza comercial de Lidl España

Año Fiscal	Exportaciones ⁽¹⁾	Importaciones ⁽²⁾	2008
2008	1.080	773	+ 307
2009	1.120	657	+ 463
2010	1.150	711	+439
2011	1.100	659	+ 441
Acumulado	4.450	2.800	+ 1.650

Datos en millones de euros

(1) Compras a proveedores españoles para el suministro de la red de tiendas en Europa (tabla 3.17)

(2) El volumen de las importaciones se ha obtenido restando el consumo doméstico (tabla 3.17) al importe total del consumo de Lidl España (calculado con datos obtenidos del Registro Mercantil)

Fuentes: Lidl y Registro Mercantil

La tabla 3.19 muestra el *top* tres de los productos exportados por Lidl España al resto de filiales europeas del grupo.

Tabla 3.19: Los productos más exportados por Lidl España

Proveedor	Marca	Producto /Formato	Vol. Export (unidades)
Cazorla	Baresa	Surtido aceitunas rellenas pimiento y negra deshuesada (tarro cristal - 314 ml.)	14.622.720
Liven	McEnnedy/ Snack day	Palomitas de maíz microondas (Cajas sobres - 300 gr.)	8.939.200
Gullón	Opey	Galleta María (paquete 800 gr.)	5.848.268

Fuente: Lidl (datos 2012)

Las aceitunas que Cazorla produce para Lidl ocupan el primer puesto del *ranking* en la exportación de productos españoles hacia otras filiales de Lidl: más de 14,6 millones de tarros de aceitunas comercializadas en Europa a través de las tiendas de Lidl.

La “semana española” en las tiendas Lidl

Al margen de sus compras regulares de productos españoles a lo largo del año, Lidl lleva a cabo campañas puntuales para promocionar y vender productos españoles en sus tiendas alrededor de Europa.

En el último año, la semana española en Lidl se ha llevado a cabo en un total de 24 países europeos. Sólo en la elaboración e impresión de los folletos promocionales, Lidl ha invertido más de 10 millones de euros, aunque la campaña estándar incluye también acciones en el punto de venta, en los medios *online*, en *Facebook* y, ocasionalmente, también en radio y televisión. La tabla 3.20 muestra los detalles técnicos de la promoción y la inversión publicitaria que Lidl llevó a cabo durante la última edición de la semana española de Lidl en folletos promocionales.

Tabla 3.20: La “semana española” de Lidl

Promoción de la semana española en Lidl - Año 2012	
Periodo de promoción	1 semana
Países participantes	24
Nº medio de páginas del folleto dedicadas a la promoción	2,7
Nº medio de productos en promoción por país	21
Valor bruto total de la publicidad en folleto	> 10 mill. €

Fuente: Lidl

Lidl lleva ya cinco años realizando esta campaña, que se hace una vez al año en todos los países y, en algunos de ellos, dos veces al año. A lo largo de toda una semana, Lidl ofrece a todos sus clientes en Europa una selección de productos típicos españoles agrupados bajo una marca paraguas. La “marca España”, por ahora, aunque pronto tendrá un nombre propio y un diseño *ad hoc* que permitirá identificarla con mayor facilidad.



Los productos que se comercializan durante la semana española en Lidl suelen ser los más directamente vinculados a la gastronomía española: jamón serrano, chorizo, vino, tortilla de patatas, gazpacho, aceitunas y, por supuesto, aceite de oliva. Pero, más allá de estos productos típicos, que lógicamente se utilizan como reclamo comercial para este tipo de acciones, cabe destacar el protagonismo que tienen otros productos o variedades menos conocidos en el extranjero. Por ejemplo, las especialidades regionales (como los churros o las ensaimadas), los productos de Indicaciones Geográficas Protegidas (como el queso Manchego o el de Burgos) o los vinos con Denominación de Origen de distintas regiones (Rioja, Priorat, La Mancha, Navarra...).

Promoción exterior de la “marca España”

A parte de actuar como pasarela de exportación europea para sus proveedores, y del volumen de compras adicionales que supone la celebración de la semana española, Lidl lleva haciendo desde hace años un esfuerzo logístico y económico sostenido con el fin de situar en el mapa los productos típicos de la gastronomía española.

Una inversión en la imagen de la marca España que no solo beneficia directamente a quienes le sumi-

nistran productos a escala europea, sino al conjunto del sector agroalimentario español. Una labor de inversión y promoción que hace visibles los productos más emblemáticos de la cocina española en los lineales de supermercados en toda Europa y que tiene un efecto multiplicador sobre las exportaciones de estos bienes, ya que los posiciona en el mercado y los da a conocer entre el público europeo.

Lidl, primer cliente de la huerta española

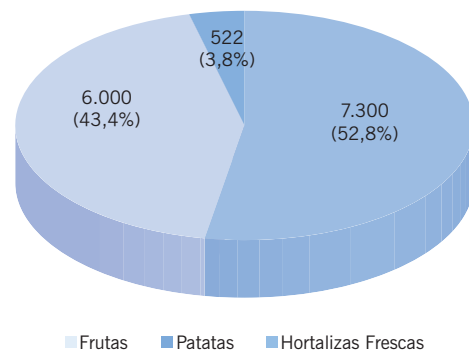
El volumen de las compras anuales que Lidl hace al sector hortofrutícola español y el peso de las exportaciones en las mismas merecen ser analizadas en un capítulo aparte. Pero, antes de entrar a analizar el impacto de Lidl en este sector, veamos algunas de las características que lo definen.

El sector hortofrutícola español

El sector hortofrutícola representa un 32% de la Producción Final Agraria (PFA) en España y mueve alrededor de 13.800 millones de euros anuales. En concreto, y según las estimaciones más recientes del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), el sector cerrará 2012 con una facturación de 13.825 millones de euros, un 0,5% más que en el ejercicio anterior. La producción y comercialización de hortalizas frescas aporta un 52,8% de la facturación; las frutas un 43,4% y las patatas el 3,8% restante (ver gráfico 3.21).

Gráfico 3.21: El sector hortofrutícola en España

Volumen de negocio (2012) = 13.825 millones de euros



Fuente: MAGRAMA

La principal vía de comercialización de las frutas y verduras frescas que produce la huerta española es la exportación. El sector hortofrutícola exporta un 44% de su producción (en volumen) y obtiene cerca del 70% de su facturación (en valor) en el exterior. Según los datos del ICEX, en 2012 las exportaciones hortofrutícolas españolas alcanzaron los 9.641 millones de euros, tras haber experimentado un crecimiento anual del 13% en valor (y un 6% en volumen, alcanzando los 11 millones de toneladas). Así, las exportaciones españolas de frutas y hortalizas cerraron el último ejercicio con un superávit comercial de 6.516 millones de euros (+9,7% respecto a 2011). Eso convierte al sector hortofrutícola español en el séptimo sector exportado en 2012 según el *ranking* que elabora el ICEX (ver tabla 3.22), con una cuota en torno al 6% sobre el total de las exportaciones españolas en 2012 (222.644 millones de euros: récord histórico absoluto).

Tabla 3.22: Ranking de los principales sectores exportados por España en el año 2012.

Orden	Sector	Importe
1	Tecnología industrial	64.411.202
2	Industria química (productos químicos)	27.978.261
3	Materias primas, semimanufacturadas y productos intermedios	24.832.125
4	Medio ambiente y producción energética	18.272.374
5	Moda	17.463.797
6	Industria auxiliar mecánica y de la construcción	17.230.637
7	productos hortofrutícolas	13.469.752
8	Hábitat	10.516.770
9	Productos cárnicos	4.315.624
10	Panadería y otros	4.299.233

Fuente: ICEX. Datos en miles de euros

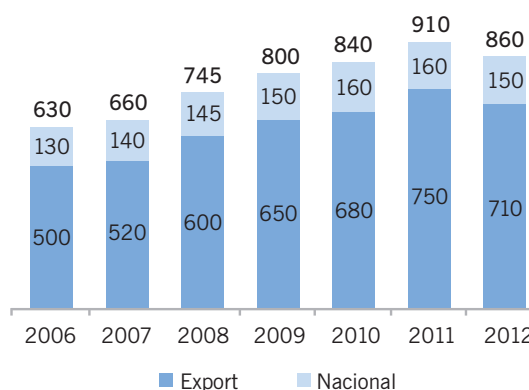
Los cerca de 13.470 millones de euros de frutas y hortalizas exportadas en 2012 (9.641 millones en productos frescos, más otros 3.247 millones en productos transformados) suponen el 61% del total de exportaciones realizadas por todo el sector agroalimentario español en 2012, que ascendieron a 22.078 millones de euros.

El impacto de Lidl en el sector

En 2012, Lidl compró al campo español 960.000 toneladas de frutas y hortalizas, generando un volumen de negocio en el sector de 860 millones de euros (gráfico 3.23). Es decir: el impacto de las compras de Lidl al sector hortofrutícola español equivale al 6% de la producción total en valor. Una cifra que convierte a la cadena de supermercados en el cliente número uno de la huerta española.

Gráfico 3.23: Compras de Lidl al sector hortofrutícola español (2006-2012)

Lidl - Volumen de compras y exportaciones de productos hortofrutícolas españoles



Fuente: Lidl. Datos en millones de euros

No se trata de algo puntual. En los últimos seis años (2006-2012), Lidl ha comprado frutas y verduras a la huerta española por un importe global de 5.445 millones de euros. Más del 80% de esas compras (4.410 millones) se han destinado a la exportación.

En 2011, Lidl compró frutas y hortalizas de origen español por un importe de 910 millones de euros. Según datos publicados por Alimarket¹, ese mismo

¹Exportación Hortofrutícola: Un salvavidas para el sector. Alimarket, 18 de enero de 2013.

año las dos mayores centrales de compra hortofrutícolas que operan en España, SOCOMO (Sociedad de Compras Modernas, S.A., la central hortofrutícola del Grupo Carrefour) y Edeka Fruchtkontor España (central de compra española del primer minorista alemán), generaron un volumen de negocio en el sector de 525 y 340 millones de euros, respectivamente. Por tanto, Lidl genera un volumen de negocio en el sector hortofrutícola español superior al que generan las dos mayores centrales de compra mencionadas en ese estudio juntas.

La demanda exterior ha sido, y sigue siendo, uno de los principales motores del crecimiento del sector hortofrutícola español. Lidl, por sí sola, exportó en 2012 frutas y verduras por un valor total de 710 millones de euros, el equivalente al 7,4% del total de exportaciones hortofrutícolas. Es decir: de cada 100 euros en frutas y verduras exportadas, 7,4 euros corresponden a las exportaciones que canaliza Lidl.

La UE acapara el 90% de las exportaciones hortofrutícolas españolas. Por país de destino, encabeza el *ranking* Alemania, con unas exportaciones de 2.602,5 millones de euros en 2012 (ver tabla 3.24) y una cuota del 19,3% sobre el total. Le siguen Francia y Reino Unido. Aunque las exportaciones del sector hortofrutícola gozan de muy buena salud, como hemos visto, hay dos elementos que están limitando su potencial en el exterior. Uno de ellos, según los propios productores, es la cada vez mayor competencia por parte de los productos cultivados en Marruecos y otros países del norte de África, comercializados a unos precios muy bajos. El otro es la excesiva atomización de la oferta, caracterizada todavía por un número muy elevado de pequeños productores con explotaciones reducidas, que limitan la productividad del sector y su competitividad en el exterior. En este sentido, cabe destacar las iniciativas que ha llevado a cabo el gobierno español para fomentar la agrupación de los productores y la creación de cooperativas que impulsen, todavía más, la internacionalización del sector.

Igualmente, y en el caso que nos ocupa, hay que destacar el papel que juega la central de Lidl en

España en la dinamización de las exportaciones hortofrutícolas españolas. Con su estrategia de compras, agregadas para todas sus filiales, pero descentralizadas respecto a la matriz alemana y realizadas desde España, contribuye a que cerca de 300 cooperativas y productores españoles puedan comercializar sus productos en supermercados de toda Europa. Gracias a un agente comercial que aglutina toda la oferta, estos productores pueden vender sus productos en el exterior sin necesidad de incurrir en los costes típicamente asociados a la internacionalización, utilizando como pasarela a la exportación toda la red logística de Lidl y tratando con un único intermediario para exportar a 25 países en Europa.

Tabla 3.24: Ranking de los 10 primeros países/territorios destino de la exportación española de Productos Hortofrutícolas en el año 2012.

<i>Orden</i>	<i>Países</i>	<i>Importe</i>
1	<i>Alemania</i>	2.602.449
2	<i>Francia</i>	2.501.974
3	<i>Reino Unido</i>	1.514.203
4	<i>Países Bajos</i>	980.840
5	<i>Italia</i>	923.792
6	<i>Portugal</i>	677.916
7	<i>Polonia</i>	472.326
8	<i>Bélgica</i>	406.880
9	<i>Rusia</i>	329.360
10	<i>Estados Unidos</i>	293.463

Fuente: ICEX con datos de la AEAT. Datos en miles de euros



4. CONCLUSIONES

Conclusiones generales

- El conflicto recurrente que han mantenido en los últimos años proveedores y distribuidores solo ha servido para destruir valor. La guerra de precios que tuvo lugar entre 2008 y 2009 no se tradujo en un aumento de las ventas, sino en una caída generalizada de los márgenes. Todos salieron perdiendo: fabricantes, productores y distribuidores.
- El precio no puede ser el único pilar que sostenga la competitividad de todo un sector. Y menos si hablamos de uno tan importante para la economía española como es el de la alimentación, que supone el 7% del PIB, y del que dependen más de 1,2 millones de empleos (unos 440.000 en la industria de alimentación y bebidas, más 800.000 en el comercio minorista de base alimentaria).
- Para poder mantener estas cifras y seguir siendo competitivo, el sector alimentario necesita recuperar los márgenes. Dado que el momento económico no permite aumentar los precios, la forma de aumentar la rentabilidad pasa por reducir los costes y por maximizar la eficiencia en todos los procesos y a lo largo de toda la cadena de valor.
- Respecto a la competencia entre la MDD y la MDF, y también en relación al tamaño óptimo del surtido, hay que llegar a una solución de equilibrio que ponga, por delante de todo (incluidos los intereses particulares de distribuidores y fabricantes) las necesidades y preferencias del consumidor. Él es quien tiene la última palabra.
- Con todo, los distribuidores deben comprender que los fabricantes necesitan una referenciación óptima de sus innovaciones, para poder seguir invirtiendo en el desarrollo de nuevos productos y formatos.
- Los fabricantes, a su vez, deben comprender que el distribuidor necesita optimizar y rentabilizar el espacio en el lineal con productos que tengan rotación. Y eso se consigue cuando los fabricantes de marca lanzan al mercado innovaciones verdaderamente relevantes, que convencen al consumidor y permiten *limpiar* el surtido de referencias más antiguas u obsoletas.
- La cooperación entre fabricantes y distribuidores en áreas clave como el desarrollo conjunto de innovaciones, el diseño de promociones efectivas y rentables, la optimización del surtido o las mejoras en la cadena de suministro permiten obtener ventajas competitivas que son sostenibles en el tiempo y benefician a todos. Incluido, por supuesto, el consumidor.
- Muchos fabricantes de la industria alimentaria y productores del sector primario tienen en la MDD la oportunidad de alcanzar unos volúmenes de producción y de ventas que, de otro modo, quizás nunca obtendrían. Eso les permite rentabilizar sus estructuras productivas y aumentar la presencia de sus productos en los lineales.
- Además, y en el caso de fabricar para cadenas de distribución con presencia internacional (como hemos visto en el caso de Lidl España), los contratos con la distribución ponen a su alcance una valiosa plataforma para la exportación de sus productos en los mercados exteriores.
- Las enseñanzas de la distribución organizada, que se mueven en un entorno muy competitivo y siempre buscando la máxima eficiencia en todos los procesos, contribuyen a la modernización del sector agroalimentario español. Un sector que tiene un enorme potencial de futuro -como demuestra la fortaleza de su balanza comercial- pero que sigue estando limitado por una excesiva atomización de la oferta.
- El caso de Lidl España ilustra el impacto positivo que tiene la distribución organizada sobre aspectos clave para la competitividad del sector agroalimentario: genera un volumen de demanda muy importante a sus proveedores domésticos (a razón de 2.200 millones de euros anuales en compras), les facilita la exportación de sus productos por toda Europa (1.130 millones de euros anuales en exportaciones) y contribuye de forma notable al superávit comercial del sector agroalimentario español (412 millones de euros anuales).

Lidl España en cifras

- Lidl España factura 2.331 millones de euros anuales, ocupa más de 9.500 personas y cuenta con una red de 527 establecimientos. Para el suministro de estas tiendas, cuenta con ocho plataformas logísticas repartidas por el territorio español. En verano de 2013 se iniciarán las obras de un nuevo centro logístico y de distribución en Murcia.
- Según los últimos datos disponibles (2012), Lidl es el séptimo operador por ventas en el mercado español, con una cuota de mercado del 2,9%, y el sexto por superficie comercial, con una cuota del 3,9% sobre la sala de venta total.
- En los últimos cinco años, Lidl ha realizado inversiones en España por un importe global de 723 millones de euros. La inversión prevista para el presente ejercicio (2012/2013) asciende a 120 millones de euros, un 20% más respecto al ejercicio anterior.
- Actualmente, Lidl cuenta con un panel de 368 proveedores en España, a los que realiza compras por valor de 2.500 millones de euros anuales. Más de la mitad de esas compras (1.300 millones) se destina a la exportación para el suministro de la red de tiendas de Lidl en Europa, que cuenta con más de 10.000 establecimientos en 26 países.
- En el último año, Lidl ha comprado 960.000 toneladas de frutas y verduras en España, generando un impacto económico en el sector hortofrutícola español de 860 millones de euros (el equivalente al 6% de la producción total en valor). Una cifra que hace de Lidl el primer cliente de la huerta española.
- Lidl España exporta más de lo que importa. Actuando como plataforma para la exportación de productos españoles en Europa, logra generar un superávit comercial medio de 412,5 millones de euros anuales.

5. BIBLIOGRAFÍA

- *Panel de consumo alimentario. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Años 2008-2012*
- *La distribución comercial en España en 2010. Boletín Económico del ICE. Nº 3015, del 1 al 15 de agosto de 2011*
- *Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario. Comisión Nacional de la Competencia, noviembre de 2011.*
- *El Gobierno aprueba el Proyecto de Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 8 de febrero de 2013*
- *Informe sobre el Proyecto de Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. Comisión Nacional de la Competencia, 2013*
- *Distribución Alimentaria: Esfuerzo titánico Alimarket, 13 de marzo de 2012*
- *Distribución Alimentaria: Mercadona se escapa. Alimarket, 18 de octubre de 2012*
- *La distribución alimentaria cambia su modus operandi. Raquel Segura, Alimarket, 16 de marzo de 2012*
- *Distribución Alimentaria: Se redoblan los esfuerzos. Raquel Segura, Alimarket, 28 de marzo de 2011*
- *La Distribución se muestra abierta alcanzar un consenso sobre la Ley de la Cadena Alimentaria. Alimarket, 7 de febrero de 2013*
- *La proximidad gana terreno en la distribución de base alimentaria. Raquel Segura, Alimarket, 19 de marzo de 2013*
- *Lidl anuncia inversiones de 120 M para el ejercicio de 2013. Raquel Segura, Alimarket, 27 de febrero de 2013*
- *A descuentos no me ganas. Fernando Barciela, El País, 21 de marzo de 2010*
- *Andalucía llena la despensa a Alemania. Olatz Ruiz, El Mundo, 19 de agosto de 2012*
- *La gran distribución no es tan malvada. Javier Díaz-Giménez y Gonzalo Gómez, El Economista, 22 de noviembre de 2012*
- *Larga vida al gran consumo germano. Teresa Ruiz, Cinco Días, 31 de octubre de 2012*
- *Radiografía de la distribución española y su comprador. Worldpanel Distribución 2012. Kantar Worldpanel, abril de 2012*
- *Los productos de alimentación y frescos estimulan las ventas en 2012. Symphony IRI Group, 4 de abril de 2013*
- *La Marca de Distribuidor en Europa 2012. ¿Dónde está el límite? Symphony IRI Group, diciembre de 2012*

- *Anuarios Nielsen. Ediciones 2008-2013*
- *La industria de alimentación y bebidas facturó 86.298 millones de euros en 2012. Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), 8 de mayo de 2013*
- *Gestionar la complejidad del surtido en España. Bain & Company y SymphonyIRI Group, diciembre de 2012*
- *Arias Cañete destaca la fortaleza del sector hortofrutícola, con una producción de 25 millones de toneladas. Europa Press, 24 de octubre de 2012*
- *Las exportaciones hortofrutícolas españolas crecen un 13% en valor durante 2012. Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas (FEPEX), 1 de febrero de 2013*
- *Naeko, crecimiento gracias a Lidl. Alimarket, 13 de marzo de 2013*
- *Naeko duplica su superficie para Lidl. Alimarket, 19 de septiembre de 2011*
- *Exportación Hortofrutícola: Un salvavidas para el sector. Alimarket, 18 de enero de 2013.*

