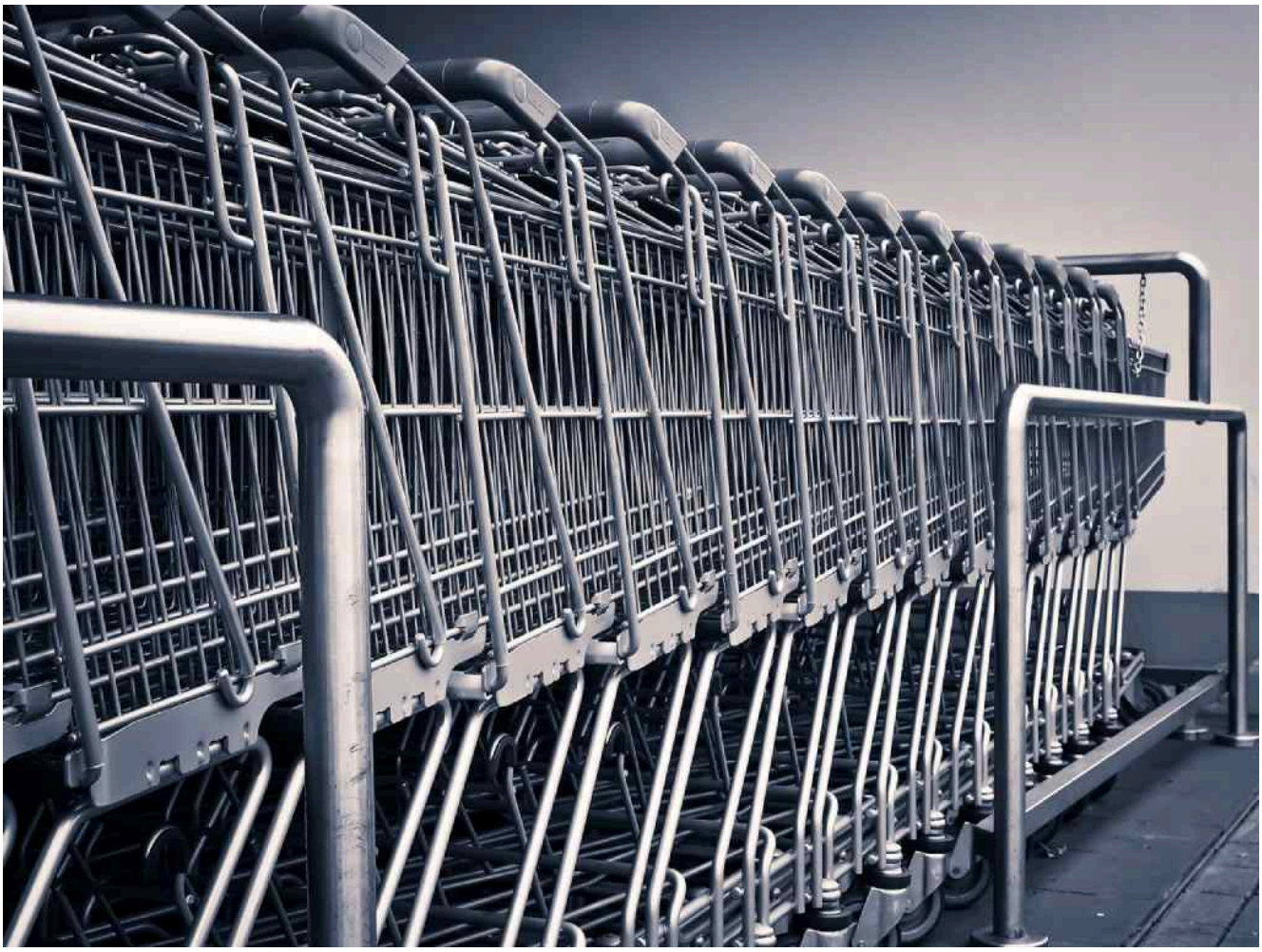
Aldi: ¡fiesta en el supermercado!

La ventaja competitiva de Aldi radica en sus operaciones. Este estudio de caso analiza en profundidad la operativa de las tiendas, el centro de distribución, las funciones corporativas y la expansión internacional de la empresa.



17 de mayo de 2006

©IESE Business School

Seguro que ha estado en una de esas estrambóticas cenas temáticas con muchos invitados, pero ¿ha asistido alguna vez a una fiesta Aldi? Son fiestas a las que los invitados han de llevar comida y bebidas compradas en la cadena de supermercados de descuento alemana Aldi. Olvídese de pasteles sofisticados o vinos caros. Aquí basta con una salsa *tikka masala* de 0,99 euros y un vino crianza de 2,99.

El principio Aldi, ofrecer un número limitado de productos alimenticios de alta calidad a precios tirados, está detrás de una historia de éxito que ha aupado a sus fundadores a los primeros puestos de la lista de *Forbes* de los más ricos del mundo.

Fundada en 1946 por los hermanos Theo y Karl Albrecht, Aldi se ha convertido en toda una institución en su país de origen, Alemania.

"Aldi" deriva de la combinación de las iniciales del apellido familiar y la palabra "discount" ("descuento"). A principios de la década de 1960, los hermanos se repartieron el negocio: Theo Albrecht asumió el norte de Alemania (Aldi Nord) y Karl Albrecht se hizo cargo del sur (Aldi Süd). Ambas divisiones operan de forma autónoma, pero los hermanos siguen colaborando y se reúnen a menudo para coordinar actividades y compartir los detalles de sus operaciones respectivas. Actualmente, Aldi Norte y Aldi Sur facturan en conjunto 37.000 millones de euros y poseen 7.200 establecimientos en 15 países.

La ventaja competitiva de Aldi radica en sus operaciones. Así lo explican el profesor Marc Sachon y el asistente de investigación Jordan Mitchell en el caso "Aldi: un icono del comercio minorista alemán", que analiza en profundidad las actividades de Aldi: la operativa de las tiendas, el centro de distribución, las funciones corporativas y la expansión internacional de la empresa.

El principio fundamental de Aldi es ofrecer un surtido limitado de 900 productos alimenticios básicos de calidad al precio más bajo posible (cuando la mayoría de los supermercados dispone de unos 15.000). Algunos analistas han situado los precios de Aldi incluso por debajo de los de la americana Wal-Mart. Los Albrecht contemplan el surtido limitado y los precios bajos como un todo inseparable, y creen que es mejor prescindir de todos los extras y centrarse en lo estrictamente necesario. "La gente se alimenta más de lo que no come", ha dicho Theo Albrecht en alguna ocasión.

El modelo de Aldi se basa en cuatro características esenciales: sencillez, alta calidad, frugalidad y confidencialidad. El experto Dieter Brandes ilustró estos principios en once mandamientos que han sido la clave del éxito de los Albrecht:

©IESE Business School

1. Ante todo, sencillez
2. Procura ganarte la confianza de tus clientes
3. Fíjate unos objetivos claros y cíñete a ellos
4. Mejora los detalles todos los días
5. No optimices, maximiza
6. Conoce tu situación, pero no pierdas el tiempo en presupuestos y cifras
7. Prueba ahora, perfecciona después
8. Sé justo con tus proveedores y ayúdales a mejorar su negocio
9. Basa tu gestión en la confianza y el control
10. Habla de modo que la gente pueda entenderte
11. No importa el éxito que tengas, sé ahorrativo y sobrioTodas las tiendas Aldi ocupan aproximadamente 1.000 metros cuadrados, y el 90% de los productos alimenticios disponibles son secos. El cliente sólo puede pagar en metálico, con tarjeta de débito o con cupones. Casi todos los productos son de marca blanca. Las tiendas no tienen mobiliario ni decoración, sino que están equipadas con estanterías sencillas y una fila de congeladores. Todos los productos están en las cajas en las que fueron transportados, colocadas directamente en las estanterías, los congeladores o el suelo para ahorrar tiempo.

Las tiendas tienen una plantilla media de tres personas: un encargado y dos ayudantes. Todos colocan los productos, limpian la tienda, vigilan que no haya hurtos y cobran a los clientes. La mayoría de los establecimientos Aldi tienen una actividad frenética, por lo que esperan de su personal que sean rápidos. A cambio, los empleados cobran el doble del salario normal en este tipo de supermercados. Y aun así, los costes de personal de Aldi representan tan sólo el 3% de las ventas, frente al 9% de un supermercado tradicional.

Aldi está organizada en unidades de 50 u 80 tiendas. Esta estructura exime a la empresa de publicar sus resultados financieros (en Alemania, la ley establece que las empresas que no llegan a un volumen de ventas determinado no están obligadas a hacer públicas sus cuentas de resultados). También contribuye a la consecución del propósito de descentralización y simplificación de Aldi. Cada unidad tiene su propio centro de distribución. Mediante un sistema *hub-and-spoke*, el centro de distribución provee a todas las tiendas en un radio de 50 kilómetros. Los proveedores pagan todos los costes de transporte al centro de distribución de Aldi. Aproximadamente el 5% de todos los productos van directamente a las tiendas. Algunos incluso se fletan con las cajas abiertas de forma que puedan ser colocadas en el suelo nada más llegar a la tienda. Cerca del 90% de los productos que recibe el centro de distribución son trasladados inmediatamente a los muelles de carga de los camiones que los llevarán a

©IESE Business School

las tiendas.

La primera expansión internacional de la empresa se produjo en 1967, cuando Aldi Sur compró la cadena de supermercados austriaca Hofer. Desde entonces, Aldi Sur se ha introducido en Australia, Gran Bretaña, Irlanda, Eslovenia, Suiza y Estados Unidos. Por su parte, Aldi Norte se ha establecido en Bélgica, Dinamarca, Francia, Luxemburgo, Holanda, Portugal y España. La mayoría de las operaciones internacionales lucen la marca Aldi excepto los supermercados Hofer de Austria y los Trader Joe's de Estados Unidos, participados por Aldi Norte.

Perspectivas de futuro

No cabe duda de que el modelo de Aldi es un gran éxito. Los expertos en distribución minorista pronostican unos beneficios después de impuestos de entre 1.100 y 1.300 millones de euros. La productividad por metro cuadrado se estima en 8.650 euros, cuando en los supermercados tradicionales no llega a los 4.000 euros. Con una empresa tan sólida financieramente y una operativa tan eficiente, uno podría preguntarse qué dificultades se le presentarán a Aldi en el futuro. La globalización continua y la expansión de otras cadenas le aguardan.

Mientras tanto, le proponemos que visite una tienda Aldi para comprobar personalmente la eficiencia de su operativa. Puede que no le quede más remedio si recibe una llamada invitándole a una fiesta Aldi.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School