El secreto del éxito de los minoristas de descuento

En 2025, las cadenas de supermercados Aldi y Lidl facturaron más de 130.000 millones de dólares cada una. Así consiguen mantenerse en lo más alto.

17 de junio de 2010 | Actualizado 11 de febrero de 2026

Cuando los hermanos y empresarios alemanes Karl y Theo Albrecht lanzaron su primera tienda Aldi en Alemania a principios de los sesenta, nunca imaginaron que, apenas sesenta años después, la cadena de descuento tendría en su haber más de 12.000 tiendas en 18 países.

El auge internacional de las cadenas minoristas de descuento duro empezó a principios de la década de los noventa. Actualmente, las cadenas minoristas alemanas Aldi y Lidl dominan el

©IESE Business School

mercado del descuento, con unas 20.000 tiendas por todo el mundo.

Aldi lidera el sector del descuento duro y sirve de modelo a las cadenas de otros países, mientras que Lidl encabeza el mercado del descuento suave.

Líderes del supermercado de descuento

Aldi y Lidl figuran entre los seis mayores supermercados del mundo.

130

mil millones de dólares

Previsión de facturación tanto de Aldi como de Lidl en 2026.

Pero ¿a qué se debe su popularidad entre los consumidores? El profesor del IESE Marc Sachon lleva más de veinte años estudiando el modelo de los supermercados de descuento en la venta al por menor, cuyo objetivo es proporcionar a los clientes productos básicos de primera necesidad al precio más bajo posible, pero manteniendo un alto nivel de calidad.

En su trabajo más reciente sobre el tema analiza cómo el éxito de este tipo de supermercados responde a su estrategia de negocio e identifica cuatro pilares fundamentales:

- Surtido limitado de productos.
- Aumento de la oferta de productos de marca blanca a bajo precio.
- Buena relación calidad-precio, es decir, alta calidad a precios reducidos.
- Operaciones eficientes a lo largo de la cadena de suministro.

Menos surtido, más rentabilidad

La oferta de un surtido limitado de productos es el pilar más relevante del modelo de descuento duro. Su estrategia pasa por proporcionar un gran volumen de productos básicos –como zumo de naranja, productos de panadería o papel higiénico−, lo que les permite reducir tanto costes como complejidad en las operaciones y, por lo tanto, ampliar los márgenes de beneficio.

Limitando la variedad de las categorías de productos que ofrecen y las unidades de gestión

©IESE Business School

de inventario (SKU) dentro de cada categoría, estos supermercados ahorran en carga administrativa, simplifican la previsión y los planogramas, agilizan la reposición y reducen la merma de inventario.

Los comercios de descuento duro se centran en productos de marca blanca, de manera que ofrecen pocas marcas comerciales (en Aldi representan alrededor de un 10% de la oferta). Por el contrario, los comercios de descuento suave suelen ofrecer una gama más amplia de productos, que también incluye más marcas comerciales.

Ventajas e inconvenientes de la marca blanca

Los comercios de descuento venden marcas blancas por dos razones esenciales. En primer lugar, este tipo de marcas implican menos costes, de modo que se puede establecer precios más bajos. En segundo lugar, permite a los comercios ejercer más influencia sobre su base de abastecimiento, ya que pueden cambiar de proveedor más fácilmente; es la tienda de descuento quien posee la marca, no el fabricante.

La apuesta por la marca blanca permite al minorista prescindir del intermediario, ser más selectivo a la hora de escoger proveedores e implementar los controles de calidad que quiera.

Aun así, los productos de marcas blancas presentan dos grandes inconvenientes. El primero es que cualquier responsabilidad por problemas relacionados con la calidad pasa a ser del mismo minorista, en vez del fabricante. El segundo inconveniente es que a los clientes les resulta más difícil reconocer o identificarse con una marca blanca que con una marca original. Por este motivo, tanto la calidad como la relación calidad-precio son aspectos cruciales.

Calidad, no cantidad

Los comercios de descuento han adoptado el lema “calidad, no cantidad”. Así, precisamente por ofrecer una gama limitada de productos, pueden centrarse en mantener un estándar de calidad alto para su marca blanca.

Los proveedores deben pasar unos controles de calidad rigurosos y cumplir con unos objetivos muy definidos. Los comercios pueden sustituir o cambiar rápidamente su proveedor según la calidad y servicio que proporciona. Ello lleva a los minoristas a mantener un alto nivel de competencia o rivalidad entre sus proveedores y a establecer una relación calidad precio competitiva.

De hecho, una de las condiciones que Aldi pone a sus proveedores alemanes para continuar

©IESE Business School

su relación comercial es que participen en las pruebas de calidad que realiza la revista independiente *Stiftung Warentest* y queden entre los tres primeros. Todo con el fin de dejar patente la buena calidad de los productos ante el cliente y fortalecer su lealtad.

Operaciones eficientes, la espina dorsal del modelo

Las operaciones eficientes y rentables son la espina dorsal de todo modelo minorista de descuento duro que tenga éxito. Motivados por el objetivo de realizar rápidas rotaciones de inventario, estos comercios a menudo gestionan sus propios sistemas logísticos.

Reexpedición

Una de sus técnicas es el *cross-docking*, o "flujo tenso", una práctica logística que consiste en descargar 20 toneladas de producto de un camión procedente del proveedor en un centro de distribución de 50.000 m² o más; desagregar esa carga y combinarla con mercancía de otros proveedores; y, en pocas horas, preparar un nuevo camión de 20 toneladas con carga mixta para abastecer a varias tiendas situadas en un radio de 60 km del centro.

Así se evita incurrir en costes de almacenaje. En Aldi, hasta el 90% de los productos del surtido estándar se distribuye a través de instalaciones de reexpedición. El 10% restante corresponde a productos locales, como el pan.

Diseño de tienda

Esta atención al detalle para optimizar las operaciones también se refleja en el espacio de las tiendas. Sachon señala que, a diferencia de otras cadenas de supermercados como Walmart o Tesco, no hay zonas de cafetería, una medida para que los clientes hagan la compra lo más rápido posible y no permanezcan mucho tiempo en el establecimiento.

Además, la disposición de los productos está diseñada para minimizar el tiempo de reposición por parte de los empleados. Esta lógica está alineada con la estrategia de los *discounters*: ofrecer un surtido reducido de productos básicos y de consumo diario. En cambio, los artículos para ocasiones especiales (como una fiesta de cumpleaños) suelen encontrarse en supermercados de gama completa, con un surtido más amplio, aunque con operaciones menos eficientes.

Rotación de inventario

La elevada rotación de inventario –entre 40 y 50 veces al año, frente a las 10-15 de los minoristas tradicionales– permite a los supermercados de descuento operar con un fondo de maniobra negativo y acortar el plazo de pago a proveedores hasta 30 días. Todo ello pone de relieve el estrecho vínculo entre la eficiencia operativa y la eficiencia económica.

©IESE Business School

Proveedores a largo plazo

Otro elemento clave es la sólida relación que Aldi mantiene con sus proveedores. A largo plazo, resulta más beneficioso para todos –proveedores, Aldi y consumidores– apostar por vínculos estables que por certificar nuevos proveedores cada año.

El surtido desempeña un papel fundamental en este contexto: productos como el café, la leche o el papel higiénico se consumirán hoy y dentro de diez años. Contar con proveedores a largo plazo para este tipo de artículos permite reducir costes administrativos y ganar eficiencia.

Innovación sin departamento de marketing

Otra característica de los comercios de descuento es que los departamentos de marketing o de estrategia son reducidos o, en algunos casos, inexistentes. En lugar de encargar estudios, ponen a prueba las ideas: las lanzan como proyectos piloto en una o varias de las más de 13.000 tiendas que Aldi tiene en todo el mundo.

En los últimos años, Aldi ha puesto en marcha y evaluado numerosos proyectos de innovación: energía verde mediante placas solares en sus establecimientos, *click & collect*, etiquetas digitales de precios, sistemas *scan & go* (tiendas sin cajas), carritos con inteligencia artificial, *shop & go* (la compra se escanea y se paga automáticamente mediante sensores y cámaras), camiones eléctricos o entrega a domicilio, entre otros.

Eso sí, el criterio final es siempre el mismo: comprobar si la innovación genera más valor que coste. Si no es así, la prueba se cancela. Iniciativas como el *click & collect* o la entrega a domicilio se retiraron, mientras que la energía renovable está presente hoy en casi todas las tiendas.

Como la atención se centra en las operaciones y la satisfacción del cliente –ofrecer productos de calidad a bajo precio–, no es necesario invertir tanto en marketing o comunicación, ya que los productos y el propio modelo operativo prácticamente se venden solos.

Aldi compite a través de la eficiencia operativa y de una filosofía basada en convertir en oro cada céntimo antes de gastarlo.

Desafíos del modelo de descuento

El modelo de descuento es un claro ejemplo de coherencia estratégica: se produce una perfecta armonía entre estrategia empresarial, estrategia operacional y operaciones diarias, y cada elemento refuerza a los demás. No obstante, pese a la estabilidad de la que gozan,

©IESE Business School

estas cadenas de minoristas también deben encarar una serie de desafíos:

- **La digitalización y la venta online.** La iniciaron más tarde que otros tipos de supermercados y son muy selectivos con las herramientas que implementan, ya que nunca deben complicar las operaciones ni diluir el modelo de bajo coste.
- **Demografía y mano de obra.** Buscan mano de obra disciplinada y productiva. Para ello, pagan sueldos por encima del mercado, que supone un coste adicional. En general, el sector de distribución se ve afectado por una bajada de la disponibilidad de talento.
- **Sostenibilidad.** Tienden a invertir en estrategias que ayuden a cumplir sus objetivos de descarbonización a la par que a generar ahorro energético en las operaciones: sistemas de gestión energética, recuperación del calor, optimización de rutas y energía solar.
- **Estructura de gobernanza.** Si no hay cohesión interna, se pueden alargar los procesos de toma de decisiones cuando el panorama empresarial o las preferencias del consumidor cambian rápidamente. Por un lado, el sistema de gobierno corporativo está descentralizado en zonas, cada una con un centro de distribución que actúa como sede y hasta 100 tiendas bajo su responsabilidad. Esta estructura facilita la innovación y la optimización logística a nivel local. Al mismo tiempo, todas las zonas comparten un mismo modelo operativo estandarizado y optimizado, basado en una elevada rotación y altos niveles de disciplina.
- **Tecnología.** Empresas como Ocado, en el Reino Unido, están desarrollando nuevas tecnologías para operar almacenes 100% automatizados. La combinación de estas innovaciones con la llegada del vehículo autónomo podría representar un desafío relevante para el modelo de Aldi y Lidl.

Desde mediados de la década de 2020, son pocos los modelos de supermercados físicos que siguen creciendo, pero el de descuento –liderado por Aldi y Lidl– es uno de ellos. Otras compañías, como Biedronka en Polonia, Bim en Turquía o incluso algunas empresas en México, han replicado el concepto con gran éxito.

El crecimiento de este modelo se basa en sus fortalezas: una simplicidad y una eficiencia difíciles de igualar. Sin embargo, esas mismas características marcan también sus límites. Ante las nuevas expectativas de los consumidores, cuando el engranaje operativo está tan perfeccionado, es poco probable que los cambios incrementales resulten rentables.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

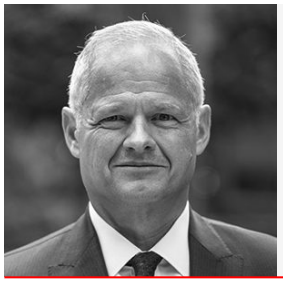
Claves para una estrategia minorista resiliente

©IESE Business School

[3 formas de usar los datos para mejorar la toma de decisiones de negocio]

[¿En qué recorta el consumidor cuando la inflación mina su poder adquisitivo?]

[Aldi: ¿el disruptor disrumpido?]



Marc Sachon

Profesor ordinario y director del departamento de Operaciones, Información y Tecnología. Experto en *retail*, industria 4.0 y movilidad. Es el director del Encuentro del Sector de la Automoción (IESE AUTO).

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School