

LIDL VERSUS ALDI: LA OLA DEL DISCOUNT¹

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

Laureano Tudienzo. Abril 2023

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

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

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

Ante esta situación, los actores de la cadena alimentaria de gran consumo se planteaban cuestiones como: ¿qué les hacía ser tan exitosos?, ¿hasta dónde podían llegar en términos de cuota de mercado?, ¿cómo podían combatirles?, ¿era posible algún

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

Copyright © agosto 2023, Fundación San Telmo. España. Rev. mayo 26. No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

movimiento corporativo entre modelos aparentemente similares?, ¿cuáles eran las claves para hacer negocios con los operadores *discount*?, ¿qué oportunidades de desarrollo podía ofrecer el trabajar con estos formatos?, ¿era factible trabajar con varios de ellos a la vez?... pero, ¿quiénes eran “ellos”?

DISCOUNT: LA EVOLUCIÓN DE UN MODELO BÁSICO

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

Junto con el canal *online*, el *discount* sigue siendo uno de los formatos modernos con mayor crecimiento esperado a medio plazo:

- El *discount* será el canal moderno que más crecerá globalmente. Su participación de mercado se estima que alcanzará el 9,3% en 2029 (frente al 8,9% en 2024), generando aproximadamente 897.450 millones de dólares en ventas, que suponen cerca de 202.800 millones adicionales entre 2024 y 2029. Este crecimiento representará alrededor del 11,3% del incremento total del mercado de alimentación en este periodo, con un CAGR del 5,2%, superior al del mercado en su conjunto.
- Europa seguirá siendo el mercado en el que más se desarrollará el formato, superando el 23% del total de ventas en 2029. Este crecimiento vendría, tanto de la apertura de tiendas, como del “robo” de clientes a otros formatos.
- Este formato seguirá estando dominado por Aldi y Lidl, cuyas ventas combinadas superarán los 297 bn de dólares en 2029, representando aproximadamente el 34% de las ventas globales del canal. (Ver Anexo 1: Evolución de las ventas y *ranking* de los principales discounters mundiales y Anexo 2: Situación de las empresas de *retail* en el mundo).
- Estos líderes globales continuaban acompañados por operadores relevantes en mercados locales, algunos de ellos líderes en sus países, como Mercadona en España o Biedronka en Polonia. Además, el crecimiento del canal se veía cada vez más diversificado, con un peso creciente de discounters de variedad y retailers regionales, especialmente en mercados emergentes (Ver Anexo 3: Tendencias del *discount*: ¿Qué modelos operan globalmente?)

Las tendencias que marcarán el desarrollo del formato hasta 2029 serían las siguientes:

- “Superhéroes del valor”: el valor seguirá siendo el núcleo del modelo operativo. Los discounters reforzarán su posicionamiento en precios bajos permanentes (EDLP), apoyados en la marca propia, pero evolucionando hacia una propuesta de valor más amplia que incluye calidad, eficiencia, experiencia de compra simplificada y programas de fidelización.

- Expansión selectiva y optimización de redes: el crecimiento continuará a través de la apertura de nuevas tiendas, pero con un enfoque más selectivo por mercados. Se priorizarán ubicaciones urbanas, formatos flexibles y la mejora de tiendas existentes mediante inversiones en eficiencia energética y modernización. En este contexto, los *discounters* seguirán evolucionando hacia modelos más “supermercadizados”, con tiendas más amplias, mejor experiencia de compra y un surtido más completo orientado a cubrir toda la cesta.
- Replanteamiento del *non-food*: el surtido no alimentario perderá peso relativo en tienda física como consecuencia del impacto de *ecommerce* y la aparición de alternativas asequibles de China (Temu, Shein,...). Como consecuencia los *discounters* tienden a una mayor especialización, rotación y traslado parcial al canal online. Los *discounters* de variedad ganarán protagonismo en este segmento.
- Sostenibilidad: seguirá siendo un eje estratégico clave, con foco en eficiencia energética, reducción de emisiones, abastecimiento responsable y comunicación activa al consumidor, además de un creciente papel en la colaboración con proveedores y comunidades.
- Salud asequible: los discounters ampliarán su oferta en productos saludables y *plant-based*, buscando hacer accesibles estas categorías al gran consumo y reforzando su papel en la promoción de hábitos saludables.
- Digitalización y eficiencia operativa: el uso de tecnología e inteligencia artificial permitirá mejorar la eficiencia, optimizar surtidos, personalizar promociones y reforzar programas de fidelización, convirtiéndose en una palanca clave.

LIDL VERSUS ALDI: DOS MODELOS Y UN DESTINO

ALDI: nacido de la austeridad y fiabilidad alemana

(Ver Situación de Aldi Internacional. Cursos AECOC Retail Knowledge. Noviembre 2025)

Aldi fue creado en 1946 en Alemania por los hermanos Karl y Theo Albrecht², en un entorno marcado por la austeridad y carencias de la posguerra³. En 1960, como consecuencia de un desacuerdo, los hermanos dividieron la empresa en dos (Aldi Norte y Aldi Sur), y se repartieron el territorio alemán con una línea divisoria que se conocía como la “línea Aldi”.

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

² Aldi es la contracción del nombre Albrecht Diskont.

³ Los hermanos eran famosos por su austeridad. Se dice que Theo era conocido por tomar notas utilizando ambos lados del papel y por apagar las luces de las tiendas durante el día. En diciembre de 1971, Theo fue secuestrado y negoció él mismo su rescate, regateando con sus secuestradores. Posteriormente, intentó sin éxito que el importe pagado por el mismo fuese considerado como gasto deducible para Aldi.