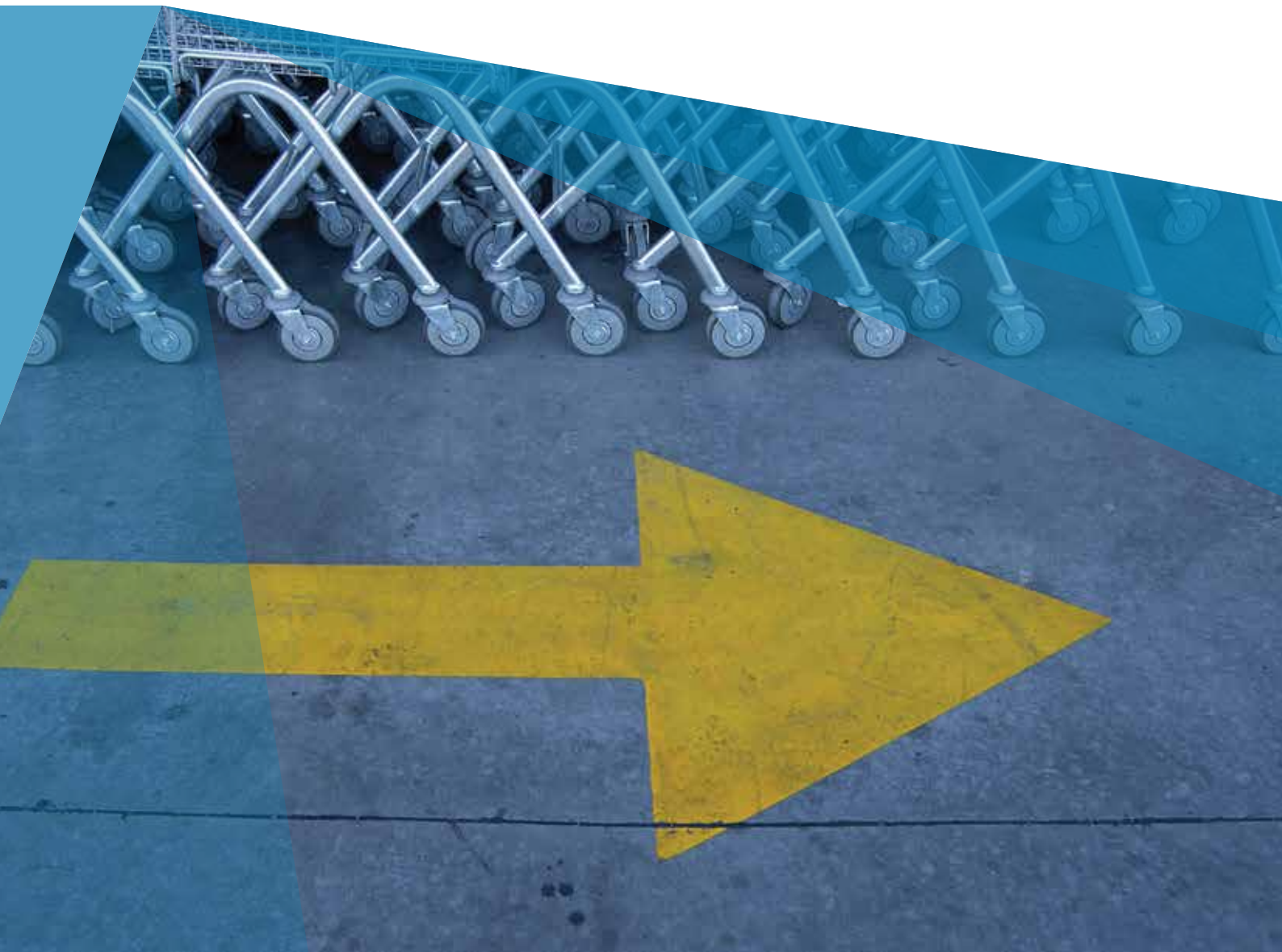


# LA AMENAZA DE LOS OPERADORES DE DESCUENTO

UNA CONVERSACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN DISTRIBUCIÓN



# LA AMENAZA DE LOS OPERADORES DE DESCUENTO

UNA CONVERSACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN DISTRIBUCIÓN



ROLAND BERNER

Después de cursar un Máster en Económicas por la Universidad de Zúrich, el Sr. Berner trabajó durante siete años en Accenture asesorando a clientes de los sectores de distribución y bienes de consumo. En 2003 se incorporó a Swiss Bon Appetit Group, inicialmente como director de marketing de una de sus divisiones de distribución y posteriormente como responsable de estrategia. Entre 2008 y 2013, fue vicepresidente sénior de estrategia en el Grupo REWE. Actualmente, trabaja como asesor estratégico independiente.

*Los establecimientos de descuento y los portales de comercio electrónico agresivos están ganando cuota en muchos mercados de distribución a nivel global. Su modelo de negocio, fundamentalmente distinto al de las cadenas tradicionales, les permite ofrecer precios bajos de una forma que los distribuidores tradicionales no pueden igualar. En el informe publicado recientemente «Cómo vencer a los competidores de precios bajos», disponible en [oliverwyman.com](http://oliverwyman.com), ya abordamos esta amenaza y la respuesta que pueden tener los distribuidores frente a ella.*

*El objetivo de este nuevo artículo es compartir una perspectiva en primera persona y para ello entrevistamos a Roland Berner, quien fue vicepresidente sénior de estrategia en REWE, un grupo alemán de distribución y turismo con una facturación de 50.000 millones de euros y con presencia en 15 países.*

OLIVER WYMAN: *¿Le sorprende la velocidad a la que están creciendo los establecimientos de descuento en todo el mundo?*

ROLAND BERNER: No. A la vista de los factores externos y los puntos fuertes del modelo de negocio de los operadores de descuento, no me sorprenden las tasas de crecimiento que hemos visto en el Reino Unido, EE.UU. y muchos países del este de Europa. En el Reino Unido, por ejemplo, la recesión ayudó a los operadores de descuento a despegar, aunque en realidad Aldi y Lidl habían sentado las bases muchos años antes y estaban preparados para beneficiarse de la desaceleración económica. Dado que no están bajo la presión constante de los accionistas, pueden permitirse seguir una estrategia a largo plazo, sin estar obligados a ser rentables o crecer rápidamente en cada mercado en unos plazos de tiempo cortos.

*¿Por qué los formatos de descuento parecen ser más fáciles de exportar que otros formatos?*

Los operadores de descuento tienen una combinación ganadora: una propuesta de valor al cliente consistente y un modelo de negocio fácil de implementar.

Su propuesta de valor para el cliente y su posicionamiento de marca son coherentes y claros. Traen algo nuevo a un país, no son simplemente otro supermercado tradicional, y eso es algo que subestiman gravemente muchos gigantes de la distribución que han tenido éxito en su país de origen. Además, los establecimientos de descuento, especialmente Aldi, también son capaces de adaptarse a los mercados locales. Así, por ejemplo, en Suiza Aldi presta mucha atención a la procedencia local de la fruta y la verdura, mientras que en EE.UU. sus tiendas son un poco más grandes, con más referencias, pero siguen ciñéndose a los principios básicos del negocio.

El modelo de negocio del operador de descuento tiene poca complejidad y ha sido probado y contrastado en muchos mercados. Su despliegue se ve favorecido por su disposición a pagar por conseguir el mejor talento. Remuneran por encima de la media del sector, tanto al personal de tienda como a la dirección, y son creativos en sus incentivos: en Alemania, Lidl ofrece un Audi A4 a todos y cada uno de los 3.200 gerentes de tienda que alcanzan sus objetivos, lo que supone una inversión potencial de 100 millones de euros en satisfacción y retención de los empleados. Los establecimientos de descuento también se benefician de su atractivo para los proveedores locales. Aunque ciertamente son negociadores duros, tienen fama de ser justos y generan volúmenes de venta grandes y estables, sin la complejidad de los distribuidores con grandes volúmenes promocionales.

*Por su experiencia sobre la evolución de los operadores de descuento en Alemania, ¿cómo prevé que se desarrollarán los acontecimientos en otros mercados?*

Después de haber visto a Aldi y Lidl en muchos países, creo que no hay un *modus operandi* homogéneo. En algunos países son realmente decididos y actúan con rapidez, mientras que en otros esperan el momento oportuno. De lo que uno sí puede estar seguro es que estarán preparados, serán persistentes y aprenderán rápido. Es un gran riesgo pensar que los operadores de descuento serán siempre pequeños. De hecho, en los primeros años utilizan su pequeño tamaño en beneficio propio, ya que mientras no tengan grandes volúmenes de ventas, una guerra de precios les daña mucho menos que a los actores consolidados. Más tarde, cuando los establecimientos de descuento llegan al gran público, es decir, cuando comprar en estos establecimientos ya no se asocia con tener menos recursos sino también con ser un «comprador inteligente», su crecimiento se dispara. En Alemania, los establecimientos de descuento tienen una cuota de mercado de más del 40%. No creo que vayan a llegar a ese nivel en otros mercados pero sí preveo, por ejemplo, que podrían alcanzar un 15-20% a largo plazo en el Reino Unido.

Naturalmente, la situación es diferente en cada mercado. En Francia, la cuota de mercado de los establecimientos de descuento está descendiendo desde su máximo histórico del 16%, alcanzado en 2009. Existen distribuidores potentes organizados en cooperativas (Leclerc, Systeme-U) y muy enfocados a su mercado nacional que han tenido cierto éxito luchando contra los establecimientos de descuento. En particular Leclerc tiene una excelente percepción de precios, promocionando el uso de su propia herramienta online de comparación de precios «*Qui est le moins cher*» (Quién es el más barato) entre sus clientes.

*Entonces, ¿existe eso del «cliente de establecimientos de descuento»?*

Sí y no.

Sí, en el sentido de que hay personas que no pueden permitirse comprar en otros establecimientos, y en muchos países este grupo está creciendo. Por ejemplo, alrededor de la mitad de los hogares alemanes compra más de dos tercios de sus productos de gran consumo en los establecimientos de descuento.

Y no, en el sentido de que cuando los establecimientos de descuento alcanzan el punto de inflexión y son aceptados por el gran público, prácticamente cualquiera puede comprar en estos establecimientos al menos una parte de su cesta de la compra. Los que son padres

---

*Aconsejaría a los negocios de distribución que reaccionaran de dos formas: reforzando su propuesta de valor y mejorando sus procesos internos*

---

por primera vez pueden sentirse atraídos por los precios de los pañales y otros productos básicos para el bebé; otros clientes pueden adquirir los productos de primera necesidad en los establecimientos de descuento y emplear el ahorro conseguido para completar su cesta de la compra en tiendas especializadas de gama más alta. En Alemania, el 85% de los hogares compra en Aldi al menos una vez al año.

*¿Qué errores cometen los negocios de distribución consolidados a la hora de competir con los establecimientos de descuento?*

El error más común que he visto es subestimar la amenaza que suponen los establecimientos de descuento y reaccionar cuando es demasiado tarde. La distribución tradicional suele ver a los establecimientos de descuento como competidores pequeños e incluso de nicho, pero lo que ocurre más tarde es que los establecimientos de descuento se generalizan y llegan al gran público y resulta muy difícil impedirles que sigan creciendo.

A menudo, los distribuidores consolidados también subestiman los resultados de los establecimientos de descuento en las categorías de alimentos frescos, asociando una gama reducida con una oferta pobre. Sin embargo, esa gama reducida posibilita una rotación increíblemente alta, por lo que el producto puede ser de muy buena calidad, y además está formada por productos básicos que son muy importantes para la percepción general del precio.

Por último, a veces he visto cómo los distribuidores tradicionales han intentado equipararse en precios a los establecimientos de descuento a través de sus marcas de primer precio, pero no han conseguido igualar la calidad. Y hoy en día, esa información llega rápidamente a los clientes a través de las redes sociales, los foros, la prensa, la televisión y las organizaciones de defensa de los consumidores.

*En su opinión, ¿cómo pueden luchar mejor los operadores consolidados contra la amenaza de los establecimientos de descuento?*

La realidad es que una vez que los establecimientos de descuento han alcanzado el punto de inflexión de aceptabilidad, los operadores consolidados perderán cuota, pero estas pérdidas pueden contenerse y no serán necesariamente iguales para todos los distribuidores tradicionales. Es importante que los distribuidores sean conscientes de los puntos fuertes de los establecimientos de descuento y que no les dejen crear una ventaja demasiado grande en estos aspectos, y también que desarrollen o refuercen puntos de diferenciación reales que los clientes valoren. En general, aconsejaría a los distribuidores que reaccionasen de dos formas: reforzando su propuesta de valor y mejorando sus procesos internos.

Para desarrollar una propuesta de valor más competitiva generalmente se requieren varias tácticas diferentes que, juntas, pueden marcar la diferencia. Lo más importante es ponerse a nivel de los establecimientos de descuento, por un lado en términos de precio en las gamas de primer precio, y por otro lado en calidad, primordialmente en frutas y verduras. Los distribuidores también deberían destacar a la hora de ofrecer valor a través de sus marcas propias, no sólo copiando las gamas de los establecimientos de descuento, sino desarrollando una gama propia exclusiva, de alta calidad y de gran valor. De forma más general, los distribuidores necesitan otros puntos de diferenciación. Estos pueden ser capacidades especializadas y servicios, como gamas especializadas que atraigan a los clientes y que los

establecimientos de descuento no puedan ofrecer fácilmente, o programas de fidelización realmente atractivos y de valor añadido. Siempre que sea posible, los supermercados deben eliminar las barreras y facilitar la compra, y eso es algo que los establecimientos de descuento hacen muy bien, ya que comprar en ellos es fácil. Los distribuidores consolidados necesitan centrarse en hacer que las tiendas sean cómodas, en que los productos y precios sean fáciles de comparar y que las líneas de caja y los mostradores sean eficientes. Por último, deberían realzar el factor humano siempre que sea posible con el objetivo de crear no sólo eficiencia, sino excelencia global en el servicio al cliente.

Internamente, los distribuidores tradicionales deberían trabajar para reducir la complejidad, una amenaza enorme que ralentiza la toma de decisiones y la capacidad de respuesta, además de elevar los costes. En particular, deberían analizar en profundidad los procesos en los que intervienen muchos departamentos (por ejemplo, procesos relacionados con las marcas propias en los que pueden participar gestores de categorías, compradores y responsables de marca), ya que con mucha frecuencia están desalineados. Los procesos básicos y de soporte deben optimizarse, las responsabilidades y los indicadores de rendimiento deben clarificarse y los incentivos deben ser acordes a las diferentes partes involucradas.

Los distribuidores deberían pensar en descentralizar ciertas decisiones y delegarlas en las personas que están en contacto directo con los clientes. Esta es una ventaja competitiva de las grandes cooperativas con distribuidores independientes, como REWE y Edeka en Alemania o Leclerc y Systeme-U en Francia. Por último, creo que muchos distribuidores también necesitan poner al día sus competencias clave, especialmente la gestión de categorías, la estrategia de precios y la gestión de la cadena de suministro, donde las herramientas inteligentes pueden transformar realmente la velocidad a la que se toman las decisiones y la calidad de las mismas.

Lo normal es que los distribuidores también pongan el foco en su estructura de costes, pero generalmente resulta muy difícil conseguir grandes cambios en este ámbito. Las dos mayores partidas de gasto para los distribuidores tradicionales son el personal y el alquiler, y sería muy peligroso intentar introducir cambios a gran escala en estas dimensiones en un corto espacio de tiempo, ya que al hacerlo, la distribución tradicional correría el riesgo de perder sus puntos fuertes y sus elementos de diferenciación. Algunas de las tácticas de mejora que he comentado antes, como reducir la complejidad interna y hacer más eficientes las operaciones en tienda, son buenos ejemplos de cómo se pueden reducir los costes con menos riesgo.

Aunque gran parte de lo anterior puede resultar obvio, mi experiencia en el mercado alemán me dice que funciona no sólo para defenderse de los establecimientos de descuento, sino también para competir con otros distribuidores tradicionales.

### *¿Tiene alguna grieta la armadura de los establecimientos de descuento?*

Al igual que los supermercados tradicionales encuentran dificultades cuando intentan actuar como operadores de descuento, estos últimos también se enfrentan a retos cuando intentan emplear algunas de las armas de los supermercados tradicionales para captar más cuota de mercado. Algunos ejemplos que me vienen a la mente son la amplitud de la oferta, las ubicaciones céntricas y los horarios de apertura.

---

*La gran diferencia entre, por un lado, los establecimientos de descuento y, por otro, los negocios de comercio electrónico y las tiendas de conveniencia es que estos últimos en realidad brindan grandes oportunidades a los supermercados tradicionales.*

---



---

*En general, todas las empresas de distribución deben replantearse constantemente su modelo de negocio y encontrar nuevos equilibrios entre la propuesta de valor, las competencias clave y los parámetros económicos.*

---

Si un operador de descuento intenta ampliar su gama o abrir tiendas más pequeñas en el centro de las ciudades, se estará desviando de su fórmula “probaba y ensayada” y creará más complejidad.

Ampliar los horarios de apertura desvirtúa la fórmula de una forma menos obvia: en el modelo de descuento básico, idealmente toda la fruta y la verdura ya se ha vendido a media tarde y se repone por la noche, por lo que ampliar los horarios de apertura hace que sea más difícil competir con los supermercados en alimentos frescos a últimas horas de la tarde.

*¿Deberían plantearse los supermercados tradicionales lanzar sus propias marcas de descuento, especialmente si Aldi y Lidl no son todavía grandes actores en sus mercados?*

Creo que para un distribuidor es arriesgado lanzar su propia red de operador de descuento, sobre todo si está pensando en gestionarla dentro de un gran grupo. Los supermercados tradicionales son negocios complejos con una propuesta de valor al cliente amplia, mientras que los establecimientos de descuento son especialistas. Una buena analogía es la del decatleta y el velocista: el decatleta puede obtener un buen resultado en la competición global, pero en una carrera de 100 metros, el especialista ganará siempre.

En un gran grupo de distribución, suele haber muchos procesos internos que no existen en los establecimientos de descuento, lo que añade complejidad a lo que tiene que ser un modelo de negocio muy sencillo. Las diferencias culturales entre un operador de descuento eficaz y un gran grupo de distribución también hacen que sea muy difícil copiar al primero. Así pues, si un distribuidor tradicional decide lanzar su propia marca de descuento, le recomendaría encarecidamente que lo gestione con la mayor independencia posible.

Incluso el Grupo Schwarz, que cuenta con Lidl como marca de descuento tradicional y Kaufland como formato más grande (pero que emplea con mucho éxito algunos de los principios del modelo de descuento), gestiona las dos empresas como negocios muy independientes. Sin embargo, aplica activamente algunos de los principios del concepto de descuento al modelo operativo de Kaufland.

Otro ejemplo interesante es Carrefour, que escindió su marca de descuento Dia en 2011 y la sacó a bolsa en Madrid. Desde la OPV, el valor de Dia ha aumentado más del doble y ha obtenido buenos resultados en todos los mercados menos en Francia, donde Carrefour recientemente recompró el negocio.

*Al igual que los operadores de descuento, los supermercados tradicionales también se enfrentan a una mayor competencia de los distribuidores online y las tiendas de conveniencia. ¿Son estas amenazas similares a las de los establecimientos de descuento?*

En un sentido, las amenazas son similares, ya que para los supermercados tradicionales, apostar aún más fuerte por su modelo de negocio actual no es la respuesta adecuada. El comercio electrónico y las tiendas de conveniencia tienen modelos de negocio diferentes, y eso es algo que hay que tener en cuenta. Pero considero que la gran diferencia entre, por un lado, los establecimientos de descuento y, por otro, los negocios de comercio electrónico y las tiendas de conveniencia es que los segundos en realidad brindan grandes oportunidades a los supermercados tradicionales. El comercio electrónico puede ser un complemento

perfecto para un supermercado tradicional y en mercados como el Reino Unido y Francia es una tendencia al alza. En el comercio electrónico de alimentación, existen dos modelos principales: por un lado, el modelo de reparto puro y, por otro, el modelo «clicar y recoger». En el primer caso, es imprescindible contar con una marca de confianza y un profundo conocimiento del cliente (p. ej. Tesco); en el segundo, la tienda física es un activo, como ha quedado demostrado con los hipermercados franceses y el crecimiento que han conseguido a través de este enfoque.

Las tiendas de conveniencia tienen competencias y promesas de marca similares a las de los supermercados tradicionales, aunque naturalmente presentan retos singulares en lo que respecta a la gama de productos y la logística. Así pues, como ocurre con el comercio electrónico, es un área que podría plantear dificultades a los supermercados tradicionales a la hora de entrar en ella, pero creo que en muchos casos merece la pena intentarlo.

Supongo que otra similitud es que no deberían subestimar la amenaza que suscitan los gigantes del comercio electrónico como Amazon y los especialistas en productos envasados en segmentos como los alimentos no refrigerados y los productos de limpieza e higiene personal. Sobre todo en artículos que se venden en grandes cantidades, como el papel higiénico o los pañales, es fácil imaginar que estos actores puedan desbancar a los supermercados tradicionales.

*Díganos, a modo de resumen, qué significan estos cambios para los supermercados tradicionales.*

Cuando consideramos las diferentes direcciones en las que está moviéndose el mercado, podemos ver que los formatos claramente definidos están desapareciendo. Este hecho puede ser traumático para los negocios de distribución con una fórmula de éxito que ha permanecido relativamente inalterada durante años. En general, todas las empresas de distribución deben replantearse su modelo de negocio para encontrar un nuevo punto óptimo entre la propuesta de valor, sus competencias clave y los resultados económicos.

## ACERCA DE OLIVER WYMAN

Oliver Wyman es una firma de consultoría de gestión líder mundial que reúne unos profundos conocimientos sectoriales y experiencia real en estrategia, operaciones, gestión de riesgos y transformación organizativa.

En el área de venta minorista, disponemos de una visión estratégica y una perspectiva de los clientes sin competencia y contamos con unas técnicas analíticas de última generación que mejoran los resultados que obtienen nuestros clientes. Entendemos qué hace falta para triunfar en la venta minorista: una obsesión por atender las necesidades de los clientes, una dedicación continua a la mejora operativa y un esfuerzo constante por reforzar las capacidades internas. Creemos que nuestro enfoque activo de la materialización del cambio es verdaderamente único y, durante los últimos 20 años, hemos afianzado nuestro negocio ayudando a las empresas de venta minorista y a los fabricantes de productos de consumo a afianzar los suyos.

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)

## SI DESEA MÁS INFORMACIÓN, PÓNGASE EN CONTACTO CON

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### MATTHEW HAMORY

North American Retail Practice Co-Leader  
[matthew.hamory@oliverwyman.com](mailto:matthew.hamory@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3254

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

### JOEL RAMPOLDT

North American Retail Practice Co-Leader  
[joel.rampoldt@oliverwyman.com](mailto:joel.rampoldt@oliverwyman.com)  
+1 212 345 8237

### SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574