

# Distribución Comercial

## Caso Práctico. Tema 1. Liderazgo Lidl



**Andrea Pérez Ruiz**  
**Ángel Agudo San Emeterio**

Departamento de Ciencia e Ingeniería del Terreno  
y de los Materiales

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



## CASO PRÁCTICO

### “LIDL y sus relaciones en el canal de distribución”



#### INTRODUCCIÓN

Lidl, de origen alemán, es una cadena de supermercados de descuento con la red de tiendas de autoservicio más grande de Europa. Así, cuenta con más de 10.000 establecimientos, más de 170.000 empleados y aproximadamente 7.000.000 de clientes diarios distribuidos por 26 países europeos, de los cuáles más de 2,8 millones corresponden al Mercado español. Además, conjuntamente con Kaufland y Handelshof, forma el grupo Schwarz, actualmente Quinto grupo de distribución del mundo (Lidl, 2013).

En España, Lidl es el séptimo operador por ventas del mercado nacional, con una cuota de mercado del 2,9% según datos de Kantar Worldpanel de 2012 y el sexto por superficie comercial, con una cuota del 3,9% sobre la sala de venta total, según datos de Alimarket de 2012. Su facturación alcanzó en 2011-2012 los 2.331 millones de euros anuales y su beneficio los 15,7 millones de euros (Llopis y Tonijuan, 2013; Distribución y Actualidad, 2013). Estos datos confirman que los grupos de distribución alimentaria más orientados a precios y con tiendas de proximidad se consolidan como las firmas más rentables de la distribución alimentaria (Expansión, 2013).

En esta línea, Lidl se posiciona en el mercado como líder en relación calidad-precio, lo que consigue gracias a su modelo de negocio basado en (Lidl, 2013):

1. Compras centralizadas a nivel grupo, lo que posibilita acuerdos muy favorables con los proveedores que repercuten en el precio final de venta.
2. Definición de un surtido optimizado, eliminando duplicidades y ofreciendo solamente los productos con mayor demanda, aumentando, de esta forma, los volúmenes de negociación y disminuyendo los costes.
3. Continua simplificación de los procesos internos para optimizar constantemente la cadena de valor desde el productor al cliente final.
4. Eliminación de costes que no aportan valor añadido.

En este ámbito y según el estudio realizado por Q&A Research & Consultancy, Lidl ha sido premiado como Mejor Comercio del Año de 2012, en el que más de 50.000 consumidores evaluaron a 179 enseñas entre 20 categorías diferentes. Lidl ha conseguido el primer puesto gracias a las óptimas puntuaciones obtenidas en los criterios relacionados con el precio (Alimarket, 2012).

## **HISTORIA**

La compañía se origina en los años 30, cuando Joseph Schwarz fundó la empresa LIDL & SCHWARZ, dedicada a la distribución mayorista de alimentación. Años más tarde, el grupo se estructuraría en varias divisiones: LIDL en el sector de los supermercados de descuento y KAUFLAND y HANDELSHOF en la rama de hipermercados y supermercados.

Durante los años 70, Lidl comenzó su consolidación como una cadena de supermercados de descuento con la apertura de tiendas en los alrededores de la ciudad alemana de Ludwigshafen, su ciudad de origen. 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.

En España, Lidl entró en el año 1994 con la apertura de la primera tienda en la ciudad de Lleida (Cataluña). Desde la inauguración de este primer establecimiento, la presencia de Lidl en España no ha dejado de crecer y en la actualidad posee una estructura de más de 530 tiendas, ocho plataformas logísticas y un equipo humano integrado por más de 9.500 profesionales (Lidl, 2013).

## **RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES ESPAÑOLES: COLABORACIÓN Y EXPORTACIÓN**

Lidl, gracias a su modelo de negocio basado en compras agregadas para todo el grupo y descentralizadas por mercados, actúa como plataforma de exportación de productos españoles (Llopis y Tonijuan, 2013). De este modo, la compañía puede comprar a proveedores en España para canalizar posteriormente su venta, a través de una plataforma logística en Girona, a sus 10.000 tiendas en 26 países europeos (elEconomista, 2013).

Por ello, su participación en la economía nacional trasciende del sector de distribución y alcanza ya un importante protagonismo en el capítulo exportador de la mano de proveedores alimentarios nacionales (Alimarket, 2013).

En el ejercicio de 2012, el 56% del surtido fijo de la cadena, 790 referencias de un total de 1.420, es suministrado por 386 proveedores nacionales, con los cuáles el grupo de compras de Lidl realiza transacciones por valor de 2.500M €, cantidad que aumenta cada año. De este montante, el 48% se destina a exportación (Alimarket, 2013; Llopis y Tonijuan, 2013).

Tanto en productos hortofrutícolas como en carne fresca, Lidl compra en el mercado nacional o bien la mayoría (para el primero de los casos) o el 100% de los productos (en carne) que forman parte de su surtido fijo (Alimarket, 2013). Así, en el sector hortofrutícola español, Lidl es el primer cliente: en el último año, la cadena ha comprado 960.000 toneladas de frutas y verduras en España, lo que ha supuesto un impacto económico en el sector de 860 millones de euros (el equivalente al 6% de la producción total en valor). De ese volumen, 710 millones de euros se han destinado a la exportación (Llopis y Tonijuan, 2013).

De esta forma, Lidl ofrece a sus proveedores una serie de intangibles que aportan mucho valor añadido a la relación que mantiene con ellos. A través de Lidl los proveedores que van a internacionalizarse adquieren asesoramiento en temas como el marco jurídico o la normativa de etiquetado, información sobre el consumidor, soluciones logísticas propias, elevados volúmenes de producción, acceso directo a nuevos mercados y herramientas de promoción y

marketing de sus productos (Llopis y Tonijuan, 2013). Según Ferran Figueres, director financiero de Lidl, “nos consideramos y ofrecemos como plataforma de exportación para proveedores españoles”, además opina que la compañía sirve de “consultoría llave en mano” (Alimarket, 2013).

Por todo ello, el proceso para convertirse en proveedor de Lidl comienza con el lanzamiento de un producto a nivel regional; una vez aceptado en los lineales por el cliente y pasar los niveles de rotación pertinentes, da el salto nacional, para en una fase posterior pasar a nivel grupo, empezando la mayoría del as veces por países afines al nivel de costumbres españoles (Portugal, Italia, etc) (Alimarket, 2013). En las ocasiones en las que el proveedor tiene un producto que responde a los estándares de calidad pero no suficiente capacidad productiva Lidl acuerda con él trabajar a nivel regional (Llopis y Tonijuan, 2013).

Entre los casos concretos de colaboración, se encuentran compañías como el aceitunero Grupo Cazorla o helados Farggi. El primero de los mencionados, Grupo Cazorla, fabricante de aceitunas de mesa, mantiene una colaboración con Lidl desde hace 15 años y en la actualidad suministra a 26 países europeos, generando con Lidl un volumen de negocio de 38M €, de los 121M € que factura Cazorla (Alimarket, 2013).

También es otro buen ejemplo Quesería Menorquina, a la que Lidl no sólo le ha servido como la palanca para conseguir su viabilidad económica desde que entrara en concurso de acreedores en 2011, sino que ahora produce tres referencias para Lidl. La relación se desarrolló inicialmente a nivel regional y ahora ya se comercializan sus productos en toda España y Portugal (Llopis y Tonijuan, 2013).

Parte fundamental de este desarrollo español dentro del grupo Lidl, estriba asimismo en la promoción de la “Semana Española en las tiendas mundiales” o “Semana Española en Lidl”, la cual se lleva a cabo desde hace cinco años (Alimarket, 2013). Esta acción consiste en que las tiendas de la compañía en Europa ofrecen durante esta semana productos típicos y tradicionales, como jamón serrano, chorizo, vino, tortilla de patatas, gazpacho, aceitunas y aceite de oliva (Llopis y Tonijuan, 2013).

Así, Lidl se ha convertido en embajador de la “marca España” en Alemania. La cadena exportó el año pasado productos españoles para la venta en Alemania por un importe total de 400 millones de euros, lo que supone un tercio de todo lo que compra a proveedores españoles para exportar a sus tiendas en toda Europa (elEconomista, 2013).

## **APUESTA POR LA INNOVACIÓN**

La apuesta por los proveedores nacionales de Lidl es siempre a largo plazo basada y orientada hacia la búsqueda del desarrollo conjunto de innovaciones. Así, Lidl requiere de sus proveedores calidad, alta capacidad productiva, competitividad, flexibilidad y predisposición a la innovación y a la internacionalización. Para ello, la compañía escanea el mercado en busca de aquellos proveedores que puedan fabricar los productos que el mercado demanda con la calidad y los volúmenes necesarios (Llopis y Tonijuan, 2013).

De este modo, según el informe “Radar de la Innovación” realizado por Kantar y Worldpanel, Mercadona y Lidl son las cadenas de distribución que más impulsan la innovación en el terreno de la Marca del Distribuidor (MDD) (Distribución y Actualidad, 2013).

Ejemplo de ello son los dos productos de marca blanca de la cadena de supermercados Lidl que han sido reconocidos en dos catas independientes por encima de firmas prestigiosas. Se trata del chocolate JD. Gross y el vino Rioja Cepa Lebril de 2009. Concretamente, en el segundo caso, a través de una cata a ciegas, organizada por la empresa Sensorial Espai Group, el producto de Lidl, “el más económico del panel” con un precio de 3,99 € la botella, quedó en segunda posición (Expansión, 2012).

El otro artículo de marca blanca que Lidl presentó a una cata a ciegas organizada por MADRIDFUSIÓN fue el chocolate JD. Gross. Entre sus rivales, había productos de otras marcas blancas pero también de fabricante, como las históricas Nestlé y Lindt, que fue segundo después del chocolate de Lidl (Expansión, 2012).

**Fuente:**

**Molinillo, S. (2014): *Distribución comercial aplicada, 2ª edición*. Colección Libros Profesionales de Empresa. ESIC Editorial, Madrid.**

**PREGUNTAS SOBRE EL CASO**

1. Enumere los factores que hacen de Lidl la empresa líder de su canal de distribución (liderazgo sobre el resto de miembros del canal, principalmente proveedores/productores).

2. Como se ha podido comprobar a lo largo del texto, Lidl actúa, en muchos casos, como plataforma de exportaciones a mercados internacionales, brindando la oportunidad a sus proveedores de internacionalizarse. Además, la compañía ofrece a estas empresas asesoramiento en temas como el marco jurídico o la normativa de etiquetado, información sobre el consumidor, etc. Basado en ello, ¿cree que Lidl podría estar ejerciendo alguna fuente de poder sobre el resto de miembros del canal?, ¿de qué tipo? Razone su respuesta.

3. Entre los casos concretos de colaboración que Lidl pone en marcha, se encuentra el del fabricante aceitunero Grupo Cazorla, quien coopera con la compañía de descuento para suministrar sus productos de marca blanca en los 26 países europeos donde ésta tiene presencia. Teniendo en cuenta que los proveedores de Lidl no tienen contrato de exclusividad, ¿podrían surgir conflictos entre los miembros del canal?, ¿de qué tipo? Argumente su respuesta, poniendo ejemplos en cada caso.

4. Para poder poner en práctica su modelo de negocio y seguir posicionada en el mercado como líder en relación calidad-precio, Lidl cuenta con los productos suministrados por 386 proveedores nacionales, a los que solicita respetar una serie de requisitos. Como consecuencia de esta interdependencia en el canal de distribución podrían surgir diferentes conflictos entre sus miembros. Explique qué mecanismos podría utilizar para evitar o reducir estos conflictos.

5. Una de las acciones promocionales importantes dentro del grupo Lidl es la denominada “Semana Española en Lidl”. En base a esta colaboración mantenida entre Lidl y los proveedores españoles, ¿podría afirmarse que se está aplicando un sistema de trade

marketing? En este caso, ¿qué factores podrían influir en que la implantación del programa de trade marketing consiga buenos resultados? Razone su respuesta.