



Universidad
Complutense
Madrid

ME
store b

I FORO EN MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Universidad
Empresa
Administración

José Antonio Puelles Pérez

jpuelles@infonegocio.com

Investigador sobre MDD desde 1987,
Directivo hasta 2006 de Industria
Española de Alimentación Fabricante
de MDD, Catedrático de la UCM,
Consultor

MDD
re brands

Campus de
Somosaguas
23 de octubre
de 2008

- **Como no tendremos tiempo de tiempo de entrar a reflexionar sobre las ideas que he preparado empezaremos nuestro coloquio sobre las “perlas” que sin duda sacaremos de los Ponentes de esta sesión y lo que sigue nos quedará en forma de “deberes para casa” y para que nos sirva como primer motor para reflexión en un futuro inmediato**
- **Sin más preámbulos tiene el uso de la palabra Ignacio García Magarzo, Director General de ASEDAS**

- **MDD: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA DISTRIBUIDORES Y FABRICANTES**

- **¿ En que medida se podrían compartir las siguientes ideas en relación con las MDD?**

- **(Un número importante de estas IDEAS proceden del artículo publicado en el número 100 de la revista Distribución y Consumo, Julio-Agosto 2008, páginas 241 a 256 y en las mismas existen numeraciones que permiten identificarlas en el artículo citado)**

- **Necesidad de atender a varios tipos de clientes: Los que se mueven por precio (los de compra mas racional y los inmigrantes); los que se mueven glamour (Producto tipo Delicatessen en U.K.) y los preocupados por la salud y medioambiente.(4.1).**
- **Ante el desarrollo de calidad e imagen de las MDD podríamos preguntarnos si se llegarán a vender masivamente las MDD como si fueran de fabricante. (6)**

- **Geraldine Padby, analista de comportamiento del consumidor de IGD resalta el creciente interés del público hacia temas éticos y ambientales, tanto con al conocimiento de las marcas (29)**
- **.**
 - **Las MDD tiene ya una historia de éxitos, pero con el éxito creciente se han arraigado y acreditado. IGD descubrió que uno de cada cinco compradores identifica en las MDD los atributos de “calidad” y “orgánicos”. Otros factores citados eran “saludables” (18%) y “medioambientales” (14%)**
 - **Se abren grandes oportunidades para incrementar las líneas de calidad, afinándola, mejorando la propuesta ética, el placer,**
- **...**
 - **Sainsbury explotó el sabor en sus productos “Difference”, con el lanzamiento a fines de 2007 de 250 productos, que piensa aumentar hasta 1000. En Abril 2008 la nueva línea había aumentado un 29 %**
- **– Según el Worldpanel de Marcas de TNS, Tesco, con una línea parecida, creció un 20%.**
- **La Comisaria Europea de Industria Günter Verheugen señala que todos los productos deberán contener información en relación con su impacto en el medio ambiente (37. 4)**

- **OTROS ACTORES EN JUEGO: LOS GIGANTES DE LAS MDD**
- **1.- Los gigantes desconocidos fabricantes de MDD:**
En una primera etapa los fabricantes de las MDD eran los fabricantes de las MF líderes, después se añadieron otros fabricantes de MF no líderes, posteriormente se incorporaron unos industriales que sólo fabricaban MDD y finalmente de entre éstos surgieron los Gigantes solo fabricantes de MDD. Estos últimos fabrican una parte creciente de productos de MDD en toda Europa, pero son desconocidos por el gran público.

- **2.- Los “gigantes de la MDD” fabrican una parte creciente de las MDD en Europa pero no son conocidos por el gran público (ver figura 1).**

**Figura 1: GIGANTES EUROPEOS OCULTOS :
MAPA DE MACRO FABRICANTES DE MD EN EUROPA (LSA 2007)**

PAÍS DE ORIGEN	EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDAD
Reino Unido:	Geest	frutas y hortalizas
	Mc Bride	higiene hogar
	Northern Foods	ultramarinos frescos
	Greencore	panad, cong. y frescos
	Gerber Foods	zumos
España	Ice-Cream Factory Comaker	helados
	Sovena	aceites
Francia	Dailycer	cereales
	Cemoui-Cantalou	chocolate
	Sénoble	lacteos
	SP Metal	embalaje doméstico
Alemania	Wesergold	zumos
	Daffi	droguería
	Normilch	lácteos
Países Bajos	Ontex	pañales, celulosas
	The Nut Company	snaks
	Refresco Holding	refrescos, aguas y zumos
	Ter Beke	platos preparados

TOP PLAYERS

RETAIL				VERSUS	FOOD INDUSTRY			
NR in global Ranking	Country of origin	Name	Sales USD/M		NR in global Ranking	Country of origin	Name	Sales USD/M
2	France	Carrefour	92,7		1	Switzerland	Nestle	54,4
4	UK	Tasco	79,2		3	UK/NL	Unilever	45,8
5	Germany	Metro	31,8		10	France	Danone	12,8
					13	NL	Heineken	10,7

SOURCE: Rabobank Ubrance

- **3.- Un ejemplo de gigante de la MDD es Geest, con 1,5 M Euros de cifra de negocios, primer proveedor de productos frescos de Tesco y también proveedor de Leclerc, Auchan, Intermarché y Mc Donald's en ensaladas preenvasadas.**
- **4.- Ontex, Bélgica fabrica productos de higiene femenina (primeros precios, hard discount). Producen uno o dos de cada tres que se venden, y los elabora en 11 fábricas de su propiedad.**
- **5.- Mc Bride, centrado en el sector de los productos de mantenimiento, fabrica los dos tercios de la marca propia de esta categoría en Gran Bretaña y casi la mitad al otro lado del canal de la Mancha. Realiza el noventa por ciento de sus ventas bajo la marca de los grandes distribuidores**

- **6.- Otros industriales europeos (una docena), también desconocidos se alinean en la casta de las multinacionales fabricantes de las MDD. La mayoría han entrado después de haber comprado a sus competidores. Mc Bride no era mas que un especialista insular antes de fusionarse con Iplon en 1988, su equivalente en el continente.**
- **7.- Similar concentración surgió en los zumos de frutas Gerber Foods, otro británico, que produce 800 millones de litros, (tanto como el grupo Eckes Granini, líder de las grandes marcas en Europa) de la mano de la alemana Emig en 2001.**
- **8.- En 2005 Gerber Foods compra una fábrica en el norte de Francia al Grupo Sodial y recupera de paso los contratos de fabricación para las MDD de Leclerc.**

- **9.- Los Gigantes de la MDD recompran una tras otra empresas; estas sociedades concentran una parte creciente de los mercados de las marcas de enseña en Europa (MDD, primeros precios y hard discount) “Matan la competitividad burlándose de todo el mundo” se inquieta el responsable de MDD de una gran enseña francesa, “dejan lo menos posible a los demás”.**
- **10.- ¿Es inexorable esta concentración? “Es inevitable” -responde, Jacques-Edouars Charret, director ejecutivo de Casino.- Las enseñas tratan de inflar sus volúmenes de referencia para alargar las series de producción, esto da ventaja a los industriales que “tienen riñones para seguir”**

- **11.- El principal triunfo de estas multinacionales es evidentemente su tamaño. Hacen honor a las llamadas de ofertas para las gamas de MDD comunes a varios como las que lanza Carrefour. Consiguen hacer economías a las enseñas con sus costes administrativos**
- **12.- A los grandes industriales de la MDD les cuesta más ejercer su poderío en los mercados cuyas líneas de producción están menos mecanizadas y las inversiones en los activos industriales son menos elevadas (sector confitería, etc.)**
- **13.- Entre las razones que explican el desarrollo de estos gigantes ocultos podemos citar: la presión a la baja sobre los precios de MDD, la progresión de las líneas de productos económicos y las gamas comunes a varios países, su capacidad para el desarrollo de las enseñas en la internacionalización y el desarrollo de las subastas invertidas.**

- **14.- Como obstáculos para su desarrollo podrían citarse el temor de los distribuidores de recrear proveedores poderosos, el enraizamiento de las Pymes en ciertos países, etc..**
- **15.- Los Gigantes de la MDD son capaces de crear fábricas de proximidad: Estas empresas aseguran además un servicio comercial y logístico de proximidad a los distribuidores, cubriendo el viejo continente con sus lugares de producción.**
- **16.- El gigante Cemoi a la cabeza de 13 fábricas en Europa asegura que tienen la capacidad de producir el mismo producto en dos de sus fábricas, para tener una solución en caso de apuro La multiplicidad de sus localizaciones es también una garantía industrial.**

- **17.- Los Gigantes de la MDD dedican incluso en ciertos casos una fábrica para uno de sus clientes lo cual ya es una práctica habitual en Gran Bretaña y ahora llega a Francia.**
- **18.- En España Senoble, el especialista en ultrafresco, es capaz de construir un espacio gigantesco para atender a Mercadona.**
- **19.- Estos gigantes tienen respuesta para todo y claro está para precios. Poder de compra obliga, sobre todo en materias primas, embalajes y transporte. Consiguen entre un 5 y un 15% mejores precios que las Pymes que rivalizan con ellos.**
- **20.- En las condiciones señaladas, las enseñas distribuidoras intentan aprovecharse de sus costes de producción y de sus métodos. Es también una forma de competir con los Hard Discounters con sus propias armas.**

- **21.- Otra ventaja de estos gigantes es que copian la organización de las grandes marcas según resalta el representante para Francia de la PLMA. En Gran Bretaña el paralelo es neto y actúan organizados en equipos de cinco o seis personas para cubrir todas las funciones: marketing, comercial, logística, calidad” y cada equipo trabaja para una o dos enseñanzas. Sus fábricas tienen certificados de calidad e invierten en la investigación, al igual que las grandes marcas, trabajando incluso en las mismas que ellos en paralelo.**
- **22.- La posición dominante de los gigantes de la MDD hace temer a los distribuidores la emergencia de nuevas multinacionales menos conocidas que Danone, Procter & Gamble, o Henkel, pero que disponen de medios de producción eficaces.**

- **LA RESPUESTA DE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES: ACCIONES CONCRETAS**
- **“Marcas sin logo”**: Las marcas deben tener algo detrás (que los logos y/o textos) que transmita alguna idea compatible con los gustos y preferencias de los consumidores actuales. Algunas MDD como la japonesa MUJI, propiedad de los almacenes Seiku, que está presente en varios países como Japón, EEUU, Gran Bretaña y , recientemente, ya en España.
 - Muji significa más o menos “calidad sin marca” o más bien “calidad sin etiqueta” y cubre una amplia gama de artículos, en categorías como papelería, textil, alimentación y hasta automóviles. (2)

- **Ariel Basic y otros (Reny Picot en leche, etc..) se introducen de nuevo en el mundo de sus primeros precios y con “facing” de MDD, pero ahora con derivados claros de su primeras marcas como solución menos mala. (7)**
- **Safeway está incrementando su MDD orgánica de la que ya tiene más de 200 productos respondiendo a las nuevas tendencias del mercado. Lo más relevante es que este distribuidor está mejorando el merchandising de sus establecimientos para ofrecer una experiencia de compra de MDD diversas y con acompañamiento de bares de “sushi” y de “tapas” en el interior, así como el desarrollo de nuevas y atrayentes categorías con su MDD como cosméticos, hogar, etc. Incluso “7 Eleven” está planeando crear su propia MDD. (16)**

- Una larga lista de otras tiendas, entre ellas Costco y Trader Joe's, ya están preparando sus MDD. Y en su mayor parte, están teniendo éxito: Las ventas de MDD han crecido hasta el doble de la tasa de marcas nacionales en los últimos 10 años. Y como las MDD tratan de captar mayor cuota, McKinsey estima que cinco mil millones en ventas de MF pueden estar en juego durante la próxima década. (17)
- En la construcción de marcas privadas, los minoristas se están centrando mucho más en el estilo de vida que los precios", observa Mary Delk, director de Deloitte Consulting. "Las actitudes dirigen el comportamiento de compra; la demografía es el descriptor".
- Hay que centrarse mucho en el diseño del producto y etiqueta para diferenciarse de la MF y en el merchandising para atraer y enamorar al consumidor con las MDD.
- Los fabricantes se intentan defender con innovación (Procter&Gamble) y con recogida de información sobre sus clientes (Coca-Cola).
- "En los próximos 10 años, cada categoría tendrá un N^o 1 y N^o 2 de MF y el resto serán MDD", predice Saatchi X Hathaway. "Vamos a ver un montón de MF caer."

- **¿ Se podrían compartir las siguientes afirmaciones contenidas en las páginas 14 y 15 del nº 2056 de la Revista LSA correspondiente al 11 septiembre 2008?**

- **No hay crisis para las MDD**
- **Carrefour, como otros, anuncia su deseo de reforzar su oferta de MDD, ya que, precisa José Luis Durán (su director general), “El consumidor es cada vez más sensible al precio bajo”. Hablando claro: ya que las grandes marcas no son capaces de responder a las necesidades de los franceses, las enseñas lo hacen en su puesto.**
- **Rrancois Gaznit, director general de ITM (Intermarché) Alimentaire : “Con una calidad comparable, por un precio 25 % menos alto, nuestras MDD son un elemento importante en la lucha por el poder adquisitivo”**
- **La alerta que pesa hoy sobre las marcas nacionales debe ser considerada como un cañonazo de advertencia: “es la prueba de que no se juega impunemente con los precios” (Georges Ferronnière, director de marketing de Nielsen).**

- **Antes competencia entre enseñanzas ahora competencia dentro del lineal**
- **¿Las MDD en las que se señala para reforzar su calidad el origen país (cerveza alemana) podrían abrir el camino a MF españolas en otros países?**
 - **¿Esto sería aplicable a productos e los que el origen España fuera referencia de calidad y aquí existen importante oferta ampliable (aceite, conservas de pescado, oras conservas, determinados tipos de queso, vinos, cavas ...)**



- ***¿ PODRÍAN ACEPTARSE
ALGUNAS
CONCLUSIONES COMO
LAS SIGUIENTES?***

- **En función de todo lo anteriormente expuesto ¿ PODRÍAMOS HACER NUESTRAS las siguientes conclusiones sobre la actitud de los consumidores según el estudio de Ipsos MORI para la PLMA (Private Label Manufactures Association, organización que agrupa a nivel internacional a los fabricantes de Marcas de Distribuidor con sedes en Amsterdam y Nueva York ?:**

- **1.- Las marcas de distribuidor (MDD) en el sector de la alimentación van a seguir creciendo.**
- **Las marcas de distribuidor son susceptibles de experimentar un crecimiento en el futuro, ya que el porcentaje de compradores que afirman que comprarán más marcas de distribuidor supera con creces la cifra de consumidores que afirman que comprarán cantidades menores.**
- **2.- La popularidad de las marcas de distribuidor se está ampliando a muchas formas y categorías no alimentarias.**
- **3.- Ha surgido un enorme grupo de consumidores “habituales” de marcas de distribuidor que causará un profundo impacto en el futuro del mercado minorista.**
- **4.- Los consumidores empiezan a considerar ya que los productos de marcas de distribuidor tienen la misma calidad que las marcas de fabricantes.**

- **Y a la anterior de la PLMA ¿Podríamos añadir las siguientes?**

- **5.- Las MDD se proyectarán unas a nivel nacional y otras a nivel internacional, apoyadas por la existencia de los grandes fabricantes.**
- **6.- Dada la proyección mundial de la economía que vivimos, las MDD a veces, hacen que empresas pequeñas y desconocidas alcancen una dimensión que ni siquiera soñaron (interproveedores de Mercadona). A veces a estas incluso se les queda pequeña esta empresa española tan relevante, porque pasan a convertirse en proveedores para mercados en varios países de la mayor empresa por su facturación de nuestro mundo (Wal-Mart)**
- **7.- Las MDD de productos ecológicos pueden ser. a veces, una oportunidad para las Pymes ya que en muchas ocasiones para productos de relevante calidad y reducidas series de fabricación, sobre todo en su fase inicial, la fabricación de algunos de estos tiene dificultades para los grandes.**

- **8.-Para las MDD a veces el mercado de un país empieza a quedarse pequeño y surgen nuevas oportunidades**
- **9.- Las administraciones públicas tanto a nivel nacional como de la UE podrán perfilar el escenario en que se muevan los actores: consumidores, fabricantes y distribuidores a la vez que potencien la adecuada competencia.**
- **10.- Las administraciones públicas citadas deberán procurarse la adecuada información y formación sobre un fenómeno de la importancia de las MDD.**
- **11.- Las MDD se adaptan cada vez con mayor rapidez y eficiencia a las nuevas tendencias y segmentos del mercado, llegando a superar incluso la capacidad de reacción e innovación de las MF.**
- **12- Lo anterior en un marco de economía de mercado se configura a la vez como una AMENAZA Y UNA OPORTUNIDAD.**

- **José Antonio Puelles, Profesor desde la misma Universidad (a partir de un momento denominada UCM) desde 1961 hasta su jubilación el pasado curso como Catedrático de la misma, al cabo de 46 años**
- **Empezó a trabajar en la Empresa Privada (Industria Alimentaria) en 1963 y en la misma acabó como Consejero Ejecutivo y Secretario General en 2007, al cabo de 44 años.**
- **Siempre compaginó su labor en la Universidad y en la Empresa y siempre pensó que la primera debe estar cerca de lo que importa a la Sociedad en general y a la empresa en particular. Fabricaba en la empresa e investigaba en la Universidad sobre MDD**
- **Su posición heterodoxa (a la vez en la Universidad y en la Empresa) le llevó a que nunca solicitó ni le fueron reconocidos en la Universidad ninguno los llamados “sexenios de investigación” a pesar de haber investigado en MDD en la UCM desde 1987 (ahora 21 años) con la colaboración mayoritaria de Profesores Asociados de mi mismo perfil (Empresa primero y Universidad después o a la vez).**
- **A veces publicó artículos heterodoxos como el del pasado Julio 2008 en la Revista Distribución y Consumo, con su hija María, que con enorme satisfacción por su parte sigue en parte sus pasos hace ya 10 años, y porque ya le adelantó en varias cosas como extender la línea investigación sobre las MDD mas allá de los productos de gran consumo alimenticios o traer hoy al FORO a prestigiosos profesores de otros países.**
- **En el artículo citado a fuer de ser heterodoxos la bibliografía empleada no fueron artículos doctrinales sino revistas empresariales, que dan cuenta del día a día de líderes (a veces a escala mundial) y cuyas posiciones de vanguardia a veces no llegaron aún a la Universidad lo que en un fenómeno tan extraordinariamente dinámico como el de las MDD hace que realidades de cinco años atrás se puedan haber quedado obsoletas.**
- **Siempre ha luchado por la permanente sintonía entre la Universidad y la Sociedad y el FORO especializado sobre MDD que hoy celebramos aquí y el elenco verdaderamente excepcional y relevante de Ponentes, Moderadores e Invitados, todos ellos interesados y especialistas y el encuentro y debate conjunto sobre MDD le colma de satisfacción**



Universidad
Complutense
Madrid

ME
store b

I FORO EN MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Universidad
Empresa
Administración

José Antonio Puelles Pérez
jpuelles@infonegocio.com
Investigador sobre MDD desde 1987,
Directivo hasta 2006 de Industria
Española de Alimentación Fabricante
de MDD, Catedrático de la UCM,
Consultor

MDD
re brands

Campus de
Somosaguas
23 de octubre
de 2008