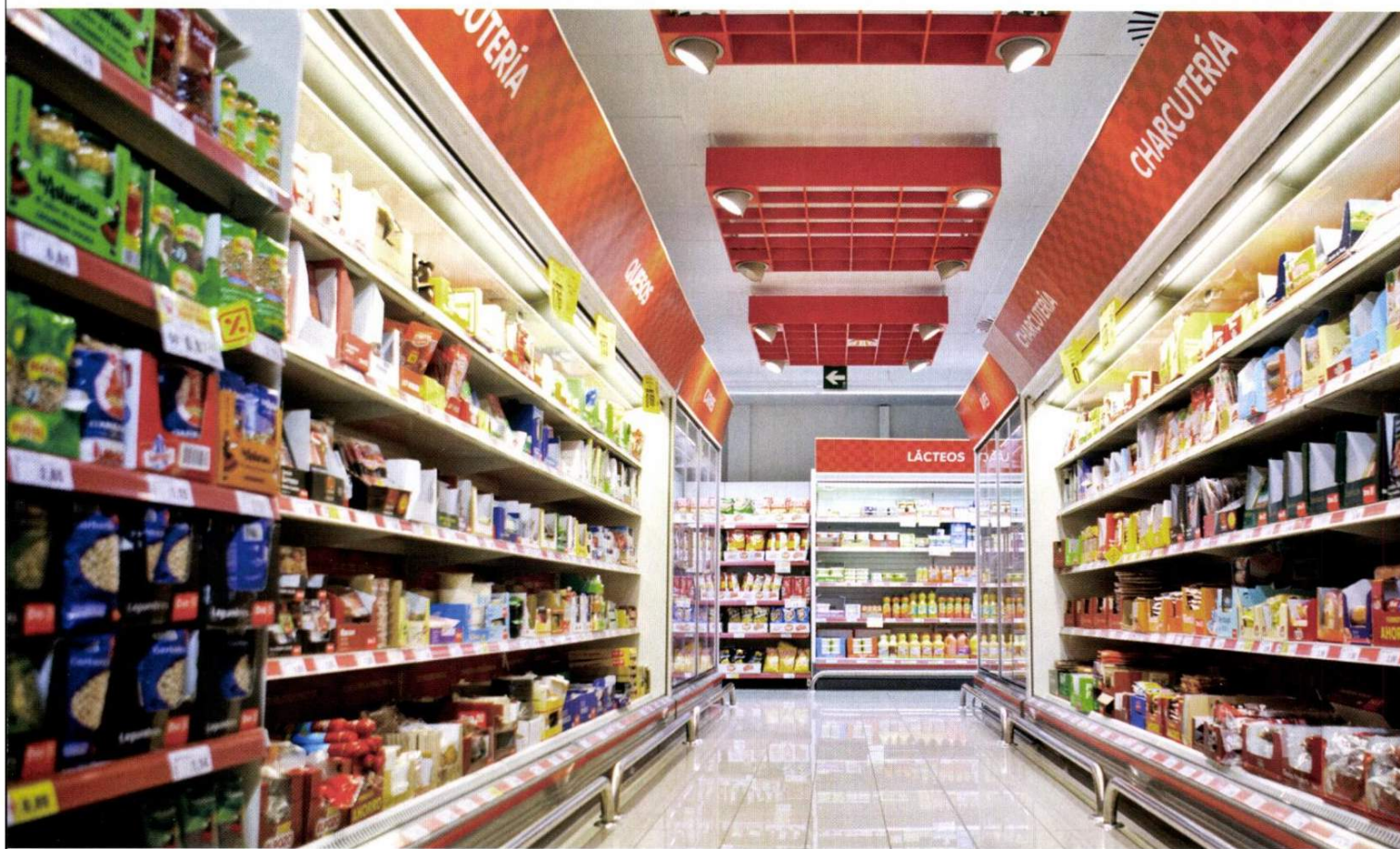




## A FONDO



# Así se vence a la marca blanca

La innovación y el poder de las enseñás es la base que permite a unos pocos permitirse el lujo de no necesitar fabricar para otros.

Rafael Pascual

**T**odos los cómics y las películas de Asterix comienzan con esta frase: "Estamos en el año 50 antes de Jesucristo. Toda la Galia estaba ocupada por los romanos... ¿Toda? ¡No! Una aldea poblada por irreductibles galos resiste todavía y siempre al invasor".

Esa legendaria introducción sirve perfectamente para explicar lo que está ocurriendo en la actualidad en el mercado de gran consumo. Las diferencias son que en vez de ejércitos de fieros romanos estamos hablando de miles de referencias de marca de distribuidor, que conquistan sin freno los lineales de los supermercados.

¿Todas? ¡No! En este caso un pequeño grupo de empresas resiste todavía al depredador del bajo coste. Nos referimos a las enseñás de fabricante. Pero a no todas ellas, sino a ese escaso grupo de elegidos que se atreven a luchar contra el enemigo en vez de aliarse con él. Son los que presumen de

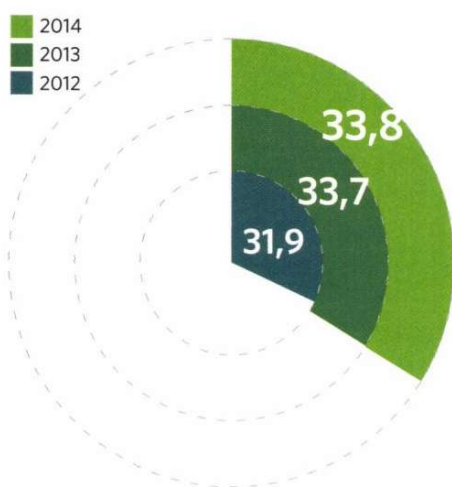
no fabricar para otros y que apuestan solo por su producto. Una reducida lista que componen empresas como Ausonia, Calvo, Nutrexpa, Coca-Cola, Danone, Calidad Pascual, Heineken, Pepsico, Kraft (ahora llamado Mondelez), Johnson and Johnson, Kellogg's y algunas pocas más.

Todas ellas se enfrentan a un enemigo que no duda en utilizar todas las artimañas posibles en busca de la aniquilación total. Hablamos de las cadenas de distribución que han descubierto en la marca de distribuidor (MDD) un arma poderosa para aumentar su número de clientes. "Estos productos han dado a las cadenas de super-



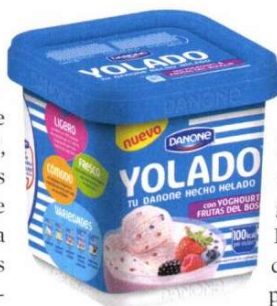
## CUOTA GLOBAL Y POR CADENA DE LA MDD

FUENTE: KANTAR WORLDPANEL



mercados la capacidad de fidelizar a los consumidores ofreciendo un producto que solo lo pueden encontrar en sus tiendas", asegura Ana Rumschisky del IE Business School. La crisis ha hecho el resto, ya que ha obligado a la sociedad a ahorrar en la cesta de la compra decantándose por estos artículos más baratos que, además, han demostrado que tienen una calidad más que considerable. Conscientes de esta situación de partida, la distribución ha utilizado la guerra de guerrillas para asegurar esa ventaja competitiva. ¿Cómo? "Subiendo artificialmente los precios de los productos de los fabricantes para que el consumidor vea más diferencia de la que realmente hay. De esa forma se favorece que se compren sus propias referencias", añade Ignacio Larracoechea, presidente de Promarca.

**Con todo en contra.** La consecuencia de esta batalla es que nos encontramos por un lado con un fuerza superior, la distribución que está en manos de siete imperios empresariales, Mercadona, Carrefour, Alcampo, Eroski, El Corte Inglés, Día y Lidl. Estos gigantes controlan más de la mitad del sector mientras que en el otro frente encontramos a miles de fabricantes que, además de pelear entre sí, tienen que hacerse en hueco en unos lineales controlados por unos pocos generales. Es tal la diferencia de fuerzas que el Gobierno ha sacado ley para frenar las prácticas abusivas de la distribución frente a los fabricantes. "Las marcas tenían que entregar a las cadenas toda la información sobre sus innovaciones seis meses antes de que éstas pudieran estar



utilizar", se queja Larracoechea.

La nueva ley prohíbe estas acciones que, en ocasiones, provocaban que la innovación tuviera su réplica de MDD antes, incluso, de llegar al lineal. Ganar una batalla en estas condiciones es complicado. Por un lado está el tamaño y, por otro, que la persona que decide si te coloca en el frente de batalla es tu rival, ya que también fabrica su marca. Lógicamente, esta situación de desventaja ha provocado que muchas empresas hayan izado la bandera de la rendición. Las víctimas ha sido tan cuantiosas que durante la primera década del siglo XXI se estima que han desaparecido de los supermercados el 22% de las enseñas. A muchos de sus fabricantes no les quedó mas remedio que pasarse al bando enemigo convirtiéndose en las factorías de los distribuidores, que ha alcanzado una cuota de mercado en 2013 del 33,8%, según la consultora Kantar Worldpanel, y del 38%, según Nielsen.

Con todos los ases en la manga, lo normal hubiera sido que esta conquista hubiera acabado hace tiempo. Pero no ha sido así. Los irreductibles galos que resisten con fuerza al invasor han encontrado su particular poción

en el lineal. Eso es inaudito. Puleva no sabe lo que está investigando Pascual. Pero Mercadona sí que conoce a la perfección hasta el embalaje que se va a

## El marketing ha permitido que Suchard haya vuelto a crecer

mágica que les convierte en invencibles. Ni la crisis ni todos los ejércitos han evitado que algunas empresas crezcan en los tiempos del *lowcost*. "Las claves que permiten a las compañías sobrevivir y no pasar por el aro de fabricar marcas de distribuidor son tres: el poder de la marca, la internacionalización y la innovación", añade Rumschisky.

De lo primero saben mucho en Coca-Cola. La multinacional tiene una ventaja competitiva que la hace casi inmune a cualquier ataque de la distribución: tiene un producto muy difícil de imitar, que la convierte en insustituible en los lineales.

"Por mucho que lo intentamos no logramos crear una copia que se acerque a la original", reconocen desde una cadena de distribución. El secreto de su fórmula es la clave de la bebida carbonatada más vendi-







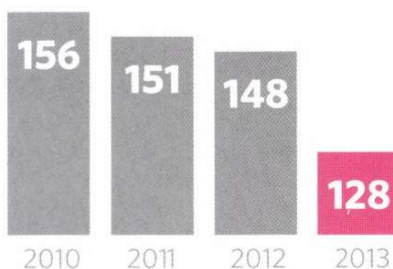
## A FONDO

da del mundo. Pero por si acaso alguien llega a dar alguna vez con la tecla, la empresa aprovecha cualquier ocasión para incrementar el monopolio de su enseña. Así lo hicieron recientemente con la campaña de los nombres impresos en las latas. ¿Resultado? Las ventas crecieron un 13% en ese periodo.

La conservera Calvo es el perfecto ejemplo de huir de la batalla utilizando para ello el camino de la internacionalización. "Actualmente, el 77% de nuestra producción se dirige a mercados internacionales. Brasil sería el país donde mayor éxito estamos teniendo por volumen de negocio y Libia por el consumo per cápita", asegura Enrique Orge, director general para Europa de la conservera gallega. Esta escasa exposición al decreciente mercado nacional ha originado que la facturación de la firma haya crecido un 13%.

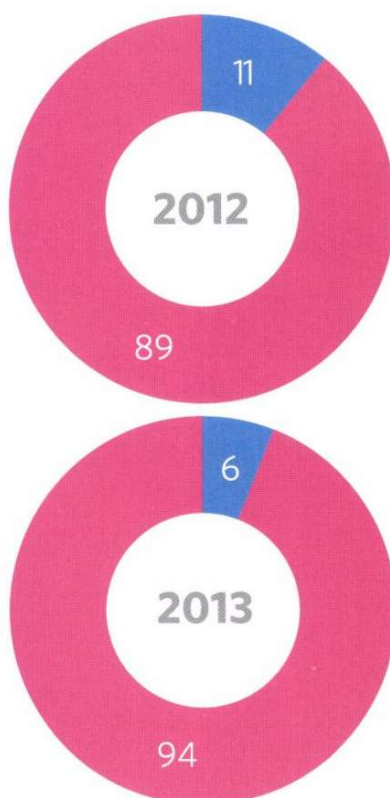
**No sin mi innovación.** Pero la verdadera poción que sirve a los fabricantes para sobrevivir a la dictadura de la distribución y de su marca blanca es lanzar novedades. Para comprobarlo basta con ver qué ha ocurrido en las áreas donde la guerra de precios ha triunfado sobre la inversión en I+D+i y en las que no ha sido así. Dentro de las derrotadas tenemos a los zumos, donde la MDD acapara el 55% del mercado y donde solo sobrevive García Carrión (que también fabrica marca blanca) con su enseña Don Simón. Otro caso es precisamente el de las conservas, donde los productos de las cadenas de distribución superan la mitad del sector. En el polo opuesto está la perfumería y droguería y las bebidas con porcentajes de un 20%. "En estos campos, y en otros como los yogures, la innovación que viene de los fabricantes se ha impuesto. Gracias a ello se ha logrado encontrar ese ingrediente adicional que ha permitido presentar crecimientos en áreas de consumo maduro", añade Larracoechea. Los datos avalan su afirmación. Según el último informe de Kantar Worldpanel las novedades que vienen de fabricantes de toda la vida han permitido

## Innovaciones en Gran Consumo



### % Innovaciones

■ de Fabricante  
■ de Distribuidor



FUENTE: KANTAR WORLDPANAL

a esa categorías crecer un 3,7%. En cambio los inventos de los elaboradores de marca blanca solo otorgan incrementos del 1,4%. Por contra, en los campos donde la I+D+i brilla por su ausencia el alza se ha quedado en solo un 0,9%. ¿Resultado? Las marcas de fabricante son los responsables del 94% de las innovaciones del gran consumo, lo que demuestra que es el arma preferida para enfrentarse a la distribución.



Danone es una de las firmas que más fuerte apuesta por desarrollar novedades que ayuden a diferenciar sus productos. Su ejército no está formado por rudos soldados sino por 800 científicos, que tienen un presupuesto de 150 millones de euros al año para pergeñar soluciones que suelen descubrir nuevos nichos de mercado. La última de ellas ha sido Danio, que no es un postre sino un tentempié para tomar entre horas. Pero la empresa está acostumbrada a sentar cátedra con otros productos en el pasado, como Actimel (potencia las defensas), Activia (facilita el tránsito intestinal) o Yolado (el primer yogur helado). "En ocasiones, el proceso de desarrollar un producto dura años. En el caso de Actimel se hicieron 30 estudios científicos para demostrar que los que se vendía cumplía su función", explica Álvaro Bordas, director de Comunicación de Danone. Este afán innovador también ha llevado a la casa a adelantarse a su tiempo y a fracasar con algunos ingenios demasiados novedosos. "Nos ocurrió con las referencias de soja, que se retiraron del mercado dos veces antes de funcionar. Los desnatados tampoco se vendían al principio y estuvimos cerca de quitarlos de los lineales. Pero el ensayo error es útil para nosotros. Es nuestra forma de sobrevivir", añade Bordas. Más que un método de supervivencia, la apuesta innovadora de Danone origina, entre otras cosas, que la categoría de yogures sea en la actualidad un 40% mayor que hace diez años. Algo impensable en cualquier mercado de gran consumo.

Mondelez, con marcas tan poderosas como Philadelphia, Trident, Oreo, Milka o Fontaneda tampoco se quedan atrás a la hora de presentar novedades. "Hemos sido uno de los pocos que crecimos el año pasado. El 1,8% según Nielsen", afirma orgulloso Ricardo Hernández, director de Asuntos Corporativos de la antigua Kraft. Tiene motivos para estarlo. Novedades como belVita, que ha cambiado el concepto del desayuno, o las nuevas extensiones de Royal han ayudado a que esta firma se permita el lujo de crecer en tiempos de crisis. Además, Mondelez ha descubierto una forma de innovar a base de cruzar marcas. "Lo hemos hecho con Milka y Oreo. De esa forma hemos convertido una marca que era para niños en un producto para toda la familia", añade Hernández.







## A FONDO

**PORCENTAJE DE INNOVACIONES DE FABRICANTE QUE LLEGAN A LOS LINEALES DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN**

71,7%



40,8%



33,3%



15,8%



Por si no fuera suficiente, los dueños de Fontaneda también han demostrado que se puede crecer sin cambiar el producto. La forma está en innovar con la publicidad y el marketing. Anteriormente hemos visto lo que ha conseguido Coca-Cola con solo poner el nombre en los botes. Mondelez ha ido un poco más allá con Suchard. A través de una apuesta arriesgada como era cambiar el jingle que se había utilizado a lo largo de más de 50 años, “en estas navidades, turrón de chocolate”, la reconocida marca de turrones logró crecer un 3,1% en un mercado maduro y estancado donde incluso la marca de distribución ha decrecido. Así, inspirados por el nuevo claim de la marca “hecho con tus sueños”, Mondelez apostó por crear una nueva canción original basada en los más de 7.000 sueños que los consumidores de Suchard habían ido compartiendo a través de su página de Facebook. El tema fue compuesta por Maldita Nerea y se convirtió en protagonista de las Navidades de 2012.

## Los fabricantes acaparan el 94% de las innovaciones

**Producto, marketing y hasta envases.** Un simple cambio de *packaging* también puede ayudar a un producto, como le ocurrió a Danone cuando cambió la forma rectangular de los yogures por la redondeada. Los consumidores agradecieron que sus cucharas pudieran llegar a todos los rincones del envase. Con lo que se puede ver, la innovación no es algo cerrado y los fabricantes han demostrado que utilizar la materia gris es la mejor arma con la que cuentan para defenderse de la MDD. De hecho, los últimos datos que hablan de una ralentización en el crecimiento de los productos de enseña de distribuidor permite atisbar buenas perspectivas para estos verdaderos Asterix y Obelix del siglo XXI. “No es hora de lanzar las campanas al vue-

lo. A pesar del esfuerzo, las innovaciones siguen descendiendo año tras año en España. En 2013 se presentaron 128, que son 20 menos que el año anterior. Cada año disminuyen en número y eso es por la reticencia de las cadenas de distribución a abrir sus lineales a los productos nuevos”, avisa Larracoechea. Sea como fuere, y tras unos cuantos años de crisis se puede afirmar sin ánimo de equivocarse que los irreductibles fabricantes han ganado la primera batalla de esta guerra, aunque las víctimas caídas en acto de servicio también han sido demasiadas. La mejor prueba de ello la tenemos en Mercadona, que ahora permite a los fabricantes las promociones cuando hace unos pocos años los expulsaba a patadas de sus lineales. Algo inaudito para la cadena de distribución que menos apoya las innovaciones (solo un 16% de las que les llegan tienen sitio en sus vitrinas). El mero hecho de que dé oportunidades a los rivales de Hacendado hace pensar que la dictadura de la MDD parece haber tocado techo. ■

## LAS CLASES DE NESTLÉ

Hasta que a estos suizos no se les ocurrió inventar Nespresso, el negocio del café se consideraba maduro. Diferenciar una marca de otra era imposible y los fabricantes luchaban por encontrar hueco en los lineales frente a una marca blanca, que ganaba peso. En esas estábamos cuando aterrizó Nespresso

y se cargó de un plumazo el orden establecido. Diseñó un producto *premium* que buscó la relación directa con el cliente a través de tiendas propias. ¿Resultado? Un nuevo negocio que reporta más de 4.000 millones de euros al año. Como era de esperar al invento de las capsulas le salieron réplicas a la velocidad del rayo que tenían la ventaja de vender el producto en el supermercado. La respuesta de Nestlé a la ofensa no

se hizo esperar. Pero lo hizo de forma inteligente, sin prostituir la imagen de marca gama de Nespresso rebajándolo a ser vendido junto a la MDD de turno. Así que se inventaron Dolce Gusto, para competir con los nuevos rivales. “Esta enseña facturó 3,2 millones de euros en 2006. En 2015 alcanzará 800 millones de euros”, predijo en Alimentaria Laurent Freixe, vicepresidente ejecutivo y director de Europa de Nestlé.

