



La marca de la distribución en el contexto del sistema alimentario

♦ Alicia Langreo Navarro

Doctora ingeniera agrónoma. Patrona de la Fundación IVIFA

Resumen: Recientemente han salido numerosas noticias en la prensa generalista resaltando la alta cuota que las marcas del distribuidor (MDD) tienen en el mercado español y su crecimiento desde el principio del siglo XXI, mientras las marcas de la industria (MDI) pierden posiciones. En estas noticias se recogen las opiniones cruzadas entre empresas industriales con marcas ampliamente reconocidas y empresas de la gran distribución minorista o distribución organizada.

Para las primeras, la MDD facilita la deslocalización de producciones, pone contra las cuerdas la innovación en alimentación y es una amenaza para el empleo, mientras para la distribución es una formidable herramienta que permite ofrecer a los consumidores productos de calidad a precios ajustados. Más allá de las opiniones de ambas partes, el auge de la marca de la distribución implica cambios profundos en las relaciones dentro del sistema alimentario que inciden en el equilibrio de las partes, alterando definitivamente las estrategias dominantes en los subsectores y afectando la estructura productiva. En este artículo se pretende hacer una aproximación a esa realidad y apuntar algunos de los principales efectos en el sistema alimentario, sabiendo que quedará mucho en el tintero.

Palabras clave: Marcas de distribución (MDD). Marcas de fabricante (MDI). Estrategias empresariales. Cuotas de Mercado. Alimentación. Distribución

Existe una amplia bibliografía, de la que se recoge una muestra al final de este artículo, sobre el significado y el valor de las marcas o los tipos de marcas existentes, el marco legal en que se mueven, etc., cuestiones en las que no se va a entrar en este trabajo, aunque se señalan algunos aspectos con interés especial para el objeto de esta reflexión.

La marca es la forma de definir un producto concreto y el vehículo para la transmisión al consumidor de sus características con una o muy pocas palabras. Eso lleva a que la marca sea esencial para identificar el producto, a la vez que es la depositaria de la confianza del consumidor, por lo que se convierte en un elemento determinante en su elección.

La confianza del cliente y la buena percepción de la relación calidad precio de cada referencia son las cuestiones cruciales en la elección del consumidor. Antes del desarrollo del sistema alimentario como lo conocemos hoy, la confianza se derivaba del conocimiento del suministrador, bien fuese el productor o el comercial que intermediaba. El desarrollo de la industria alimentaria, que fue arrinconando la venta de graneles en el mercado final de los productos marquistas, junto al desarrollo de las primeras marcas, cambió las cosas y poco a poco la confianza se depositó en las marcas y en las empresas que estaban detrás, las industrias alimentarias en una primera y larga etapa.



De esta forma, para los productos marquistas ya no era necesario conocer al suministrador y confiar en su buen hacer, se podían comprar en cualquier sitio ya que era la marca la que garantizaba la calidad adecuada y las características del producto.

Al margen de este proceso quedaron los productos no marquistas, la mayor parte de las carnes frescas, pescados y productos de la pesca y la acuicultura, frutas y hortalizas; que siguieron comercializándose a granel. En todos ellos la confianza en el suministra-

dor es determinante en la elección a la hora de comprar, aunque recientemente se está incorporando una referencia al origen, sea o no IGP. Su entrada en la gran distribución ha sido lenta y, en muchos casos, ha exigido una adaptación de los sistemas de venta con la introducción de mostrador en las tiendas de autoservicio, mientras la venta en lineal, muy extendida en los productos de mayor rotación, requiere el desarrollo de la industria del fileteado y envasado.

MARCAS, PUBLICIDAD Y MARKETING

Desde muy pronto las marcas formaron parte esencial de la estrategia de las industrias, se cuidaba su imagen y se dedicaban esfuerzos a su desarrollo, lo que implicaba una buena definición del producto y sus características, un cuidado especial de la calidad y un gran esfuerzo para darlas a conocer. En torno a las marcas se desarrolló la publicidad y, en general la estrategia de marketing.

Las marcas sirvieron también para lanzar y proteger las innovaciones, tanto radicales como las de diversificación de gama, de formato o presentación. Tanto la creación de los nuevos productos, de los que muy pocos se consolidan entre los consumidores según la FIAB, como su penetración en el mercado requieren fuertes inversiones en I+D y en publicidad, inversiones cuya amortización exige un precio remunerador por un plazo de tiempo mínimo.

En principio las empresas industriales diseñan y elaboran los productos que venden bajo su marca en sus propias instalaciones y bajo su responsabilidad, pero no siempre es así. Hay marcas muy conocidas que encargan parte de sus producciones a terceros, aunque mantienen el diseño del producto, las especificaciones y el control de calidad, esto que es muy frecuente en la moda, también pasa en alimentación; por ejemplo en industrias conserveras con mucha amplitud de gama es frecuente que algunas referencias las encarguen a terceros especializados¹.

Es frecuente que las firmas industriales utilicen como marca de sus gamas principales el nombre de la empresa industrial que las produce o un nombre fácilmente identificable con ellas. Son muchos los ejemplos: Nestlé, Coca-Cola, Danone, Cidacos, Valor.... Sin embargo, cuando se producen fusiones o adquisiciones se suelen mantener las marcas de las firmas adquiridas siempre que sean conocidas y apreciadas en el mercado (el queso Flor de Esgueva cuando la empresa fue adquirida por Nestlé, la marca Carbonell por parte de Koipe en su momento, Deoleo con sus múltiples marcas de aceite, etc.).

Otras firmas utilizan palabras que no hacen referencia a la empresa industrial, este es, por ejemplo, el caso de UNILEVER que mantiene marcas diferentes para sus distintas ramas industriales; o de ELPOZO, del Grupo Fuertes.

Todas las marcas, industriales o de la distribución, están sujetas a la normativa en vigor de cada uno de los lugares donde se comercialice (Moreno Warleta G. y Puelles Gallo M., 2024).

MARCAS DE LA DISTRIBUCIÓN

En los inicios de la implantación de la distribución organizada, tanto cadenas sucursalistas como voluntarias o franquiciadas, ya surgieron las marcas de la distribución. Por ejemplo, los supermercados SPAR, primera cadena establecida en España que abrió su primera tienda en 1959, empezó pronto a tener productos con la marca SPAR. Más tarde, PRYCA, la cadena de hipermercados francesa que abrió su primer establecimiento en Barcelona a principios de la década de los años setenta, o Continente desarrollaron su propia marca y así continuaron, a distinto ritmo e intensidad, las demás firmas de la distribución sucursalista que fueron instalándose en España. Por su parte, las cadenas voluntarias y/o centrales de compra desarrollaron también sus propias marcas.

En una primera etapa, las marcas de la distribución se centraron en productos básicos, su reclamo fundamental era el precio y la presentación era austera. Por aquel entonces la incidencia del desarrollo de las marcas de la distribución no fue alta en conjunto, pero se dejó notar en algunas gamas y alteró las estrategias de las industrias en esos subsectores, ya a principios de la década de los ochenta, como veremos más adelante.

Pero las cosas han cambiado mucho y ahora la marca de la distribución se aproxima al 50% del volumen vendido de los productos marquistas². Las distintas fuentes oscilan entre el 44% para alimentación y limpieza o el 48,5% sólo para alimentación³. Dentro de esta cuota se incluyen todas las formas de MDD: marca distinta al nombre de la enseña de la distribución, marca que coincide con el nombre de la enseña o una palabra derivada de él, la misma marca para amplias gamas de productos o marcas específicas para cada uno, productos que incluyen la marca de fabricante industrial y la de la enseña de la distribución, etc. Esta cuota sitúa a España muy por encima de los países vecinos, la media europea está en torno al 38%, en Norteamérica por debajo de 20% y en los países de América Latina o Asia es muy inferior.

En los inicios de la implantación de la distribución organizada, tanto cadenas sucursalistas como voluntarias o franquiciadas, ya surgieron las marcas de la distribución. Por ejemplo, los supermercados SPAR, primera cadena establecida en España que abrió su primera tienda en 1959, empezó pronto a tener productos con la marca SPAR. Más tarde, PRYCA, la cadena de hipermercados francesa que abrió su primer establecimiento en Barcelona a principios de la década de los años setenta, o Continente desarrollaron su propia marca.

Además, también ha cambiado profundamente la filosofía detrás de la marca de la distribución: si antes era fundamentalmente el precio más bajo y se centraba en productos básicos, ahora, manteniendo precios significativamente más bajos que los productos MDF equivalentes, se cuida la calidad y la presentación del producto, se han sofisticado y ampliado las gamas y hay diversidad de producto y presentaciones.

Si hace unos años la MDD “copiaba” los nuevos productos industriales, que habían hecho la inversión en I+D y habían dado a conocer al gran público los nuevos productos, ahora la gran distribución también es protagonista de la introducción de nuevos productos en el mercado, generalmente en colaboración con la industria suministradora. Se trata básicamente de diversificación de gama, introducción de nuevos sabores, variación de algún ingrediente o presentaciones; no se han encontrado innovaciones radicales en la innovación protagonizada por la distribución.

Como se ha indicado más arriba, las industrias no tienen más remedio que invertir importantes fondos en publicidad para dar a conocer sus productos y mantenerlos en el mercado, sin embargo, para la gran distribución la mera presencia de sus tiendas ya es una gran publicidad. Normalmente la MDF utiliza los medios convencionales, además de las redes sociales e Internet, mientras la MDD recurre poco a los medios convencionales pero es activa en redes sociales e Internet.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

La presencia total de la MDD es el resultado de la cuota alcanzada por las empresas de la gran distribución, teniendo en cuenta el peso de cada una de ellas en las ventas totales. Las empresas de la distribución tienen posiciones diferentes con respecto a la opción MDD versus MDF. Aunque la marca de la distribución está creciendo en todas las enseñanzas, en las que más ha aumentado su peso son Mercadona (en 2023 el 70% de sus productos marquistas eran de MDD, 14 puntos más que en 2022, en los años siguientes ha seguido creciendo), Lidl y Aldi dentro del grupo líder. Las tres tienen la opción de que los lineales estén ocupados básicamente por su marca propia, con escasa presencia de MDF, únicamente hay alguna gama de las marcas industriales más conocidas y sólo para algunas referencias.

Hay que tener en cuenta que Mercadona es firma líder en alimentación y droguería, con entre el 28% y más del 32% de cuota de mercado según distintas fuentes, mientras que Lidl (6-7% cuota) y Aldi se encuentran entre las enseñanzas que más están creciendo.

En una posición intermedia se encuentran Carrefour (con el 7-8% de cuota de la distribución), que anda en torno al 35% de MDD; y DIA (4% de cuota de distribución) que cuenta con un 50% de MDD; en ambos casos tienen menor amplitud de gama en MDD que las tres enseñanzas líderes.

En el otro extremo se encuentran las firmas regionales, que cuentan en conjunto con un 17-18% de cuota de mercado dentro de la gran distribución, y tienen una estrategia completamente distinta ante la opción marca de la distribución versus marcas industriales (MDD/MDF), primando las marcas industriales y haciendo gala de una amplia oferta para que los consumidores puedan elegir, aunque también cuentan con productos MDD⁴; el crecimiento de estas enseñanzas en los dos últimos años ha determinado la ralentización en el mismo periodo del crecimiento de la MDD. Asimismo, las enseñanzas de la gran distribución cuya estrategia se dirige a productos de alta gama suelen trabajar con marcas industriales selectas y productos de calidad diferenciada.

Al igual que pasa en las empresas industriales, la opción ante tener o no marca propia (MDD) y, en su caso, qué tipo de productos y qué amplitud de gama alcanza es algo esencial en la vida de las firmas de la distribución, forma parte de la esencia de su estrategia empresarial y tiene importantes repercusiones en su relación con suministradores y clientes, así como en su imagen corporativa.

Por eso las distintas posiciones de las empresas de la distribución que hemos visto más arriba con respecto a las marcas van de la mano de la estrategia de precios de venta al público, del número de referencias que componen la oferta o amplitud de gama y su calidad, el tratamiento a los productos de calidad diferencial, el peso y tratamiento de los productos frescos, la opción de venta en mostrador, la elección de merchandising, los servicios incorporados, el diseño de las tiendas, etc., además del tipo de relaciones establecidas con los suministradores.

Una de las características fundamentales de las MDD es su menor precio en comparación con los líderes de la MDF para productos equivalentes. Las diferencias de precios son muy distintas, pueden llegar al 40% o 50% pero también pueden ser mucho más pequeñas, especialmente cuando las industrias elaboran una estrategia de bajos precios para ganar cuota. En relación con esto, un hecho importante a reseñar es que se observa fácilmente que las cuotas de mercado de la MDD y de las tiendas de descuento suben en periodos inflacionarios o de crisis económica.

ECHANDO LA VISTA ATRÁS

Pero ¿cómo y por qué España ha llegado a tener una cuota tan alta de la MDD? ¿Cómo ha llegado a ser tan importante la estrategia de bajos precios de venta al público y estrechez de gama con todo lo que eso comporta?

A finales del siglo pasado el peso de la marca de la distribución en España estaba en cifras sensiblemente menores, más en línea con los restantes países de la Unión Europea e incluso por debajo de bastantes países, y la cuota de mercado de la gran distribución (supermercados, autoservicios e hipermercados) superaba el 60% (1998) para el conjunto de la alimentación, siendo más alta en productos marquistas, ya en torno al 80%-90%.

Conviene resaltar algunas cuestiones de aquellos años: tras la entrada en vigor del Mercado Único las firmas de la distribución empezaron a centralizar sus decisiones de compra a nivel europeo, mientras que los hipermercados empezaron a ceder terreno frente a los supermercados en búsqueda de mayor proximidad a los clientes y mayor frecuencia de visita a tienda.

Por el mismo motivo aumentó la presencia de productos frescos en estos establecimientos, por entonces la presencia de las tiendas de descuento⁵ era escasa y se limitaba a zonas concretas y entre las en-



señas de la distribución había diversidad en cuanto a las opciones del binomio calidad/precio, con algunas firmas con una gran amplitud de gama y alto número de referencias.

Los primeros años del siglo XXI fueron de gran expansión económica, manteniéndose las tendencias de finales del siglo XX, pero en la crisis económica iniciada en 2008 tuvo lugar una contracción de la demanda considerable que coincidió con un proceso de concentración en la gran distribución, en el que una de las formas de ganar cuota de mercado fue el aumento de las ventas y la base de clientes.

En esa coyuntura se desató una carrera de precios de venta al público a la baja, bien mediante estrategias de precios siempre bajos o mediante el recurso a todo tipo de ofertas, incluso por parte de empresas cuya estrategia calidad/precio se sitúan en la banda alta. En este proceso ganaron cuota de mercado las tiendas de descuento, se estrechó el número de referencias ofertadas, disminuyó la presencia el lineal de los productos de mayor precio y se primó la presencia de productos de mayor consumo y mayor rotación. Prácticamente toda la distribución contuvo o bajo sus precios de venta al público y, como consecuencia, se estrecharon los márgenes en todas las cadenas de producción, alcanzando a todas las fases.

En esos años se consolidó el liderazgo de Mercadona en alimentación, que por entonces desarrolló la figura de interproveedor⁶ vinculada a la MDD. También fueron estos años de gran crecimiento para la marca de la distribución, que encaja perfectamente con la estrategia de bajos precios de venta al público, disminución del número de referencias y mayor presencia de productos de alta rotación. Durante la crisis continuó la presión sobre las cadenas de suministro con la consiguiente caída de los márgenes, lo que fomentó un ajuste en la industria y en las redes comerciales.

En el año 2015, con la economía mejorando, se inició la recuperación del consumo y aumentó la gama de productos ofertados, pero la cuota de la MDD no cedió posiciones, aunque ralentizó su crecimiento, y las tiendas de descuento siguieron aumentando su presencia aunque a menor ritmo.

En 2018 la MDD en España tenía una cuota en torno al 38%, mientras en Europa estaba en torno al 31%⁷. La presión sobre los márgenes de las fases anteriores de la cadena de producción, que afectó al sector agrario con una bajada de los precios pagados a los agricultores, fue la causa de las movilizaciones agrarias de finales de 2019 y principios de 2020 que forzaron la Ley 16/2021 de 14 de diciembre de medidas para me-

jorar el funcionamiento de la cadena alimentaria, que modificó la ley anterior prohibiendo las compras por debajo de costes de producción⁸.

Más tarde, la Guerra de Ucrania y las alteraciones del comercio internacional, la ruptura de las cadenas de suministro y las condiciones agroclimáticas dieron pie a una fuerte subida de los costes a lo largo de la cadena de producción, especialmente en algunos productos. Esta vez era una crisis de oferta, no de demanda y, en aquel momento, la gran distribución no desató una guerra de precios al consumo a la baja para ganar cuota de mercado como en la crisis de 2008.

MARCAS DE LA DISTRIBUCIÓN VERSUS MARCAS INDUSTRIALES

La opción estratégica por las MDD o las MDF de la gran distribución tiene implicaciones y efectos distintos para las empresas de las fases de la cadena de producción de alimentos. En este apartado se sintetizan las principales ventajas de una u otra opción y algunas de las principales respuestas de los suministradores.

La MDD aporta a las firmas de la distribución un factor de diferenciación frente a otras enseñanzas de la distribución, lo que no sucede con la MDF, y fortalece la imagen de la empresa. La MDD, con precios mucho más ajustados que la MDF de referencia en cada caso, juega a favor de la competitividad de las enseñanzas que optan por ellas y permiten al consumidor acceder a un producto de calidad adecuada a mejor precio⁹, aunque al coste de alejar a los consumidores que valoran la amplitud de gama. En la MDD la gran distribución suele contar con más margen que en la MDF. La MDD permite un mayor control sobre el producto a las firmas de la distribución, dueñas y prescriptoras de la marca, además les permite cambiar de suministrador buscando la opción más competitiva incluso en otros países. Asimismo, la MDD aumenta la capacidad negociadora de la distribución y reduce los costes transaccionales.

Desde principios del siglo XXI la MDD ha cambiado su discurso, si antes era un mensaje centrado en el precio con una calidad aceptable, ahora es más sofisticado y se refiere a la compra inteligente, el ajuste del presupuesto, incluso en los lanzamientos más recientes se insiste en la idea de novedad o la solución a problemas actuales de la sociedad, tal es el caso de platos preparados, firme apuesta de Mercadona, o las salsas.

Como se ha indicado más arriba, la MDD forma parte de la estrategia global de las firmas de la distribución y, por eso, las características aquí descritas encajan

con la estrategia de las empresas que han optado por centrarse en ella.

Entre los elementos negativos de la MDD cabe citar que la percepción de su calidad por parte del consumidor todavía es más baja que en la MDF, tiene menor imagen de innovación y la presentación en general es menos atractiva. Asimismo, esta estrategia aleja a los consumidores que buscan marcas industriales concretas o quieren disponer de más opciones para elegir.

Una cuestión interesante es el difícil encaje de la MDD y los productos de calidad diferenciada, especialmente Denominaciones de Origen (DO) e Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP). Aunque hay excepciones, la principal es el vino, en las MDD no se encuentran apenas productos DO o IGP debido fundamentalmente a que se trata de pequeñas producciones con especificaciones de calidad y condiciones de producción precisas y vinculadas a un territorio concreto, mientras la MDD precisa grandes producciones con calidad estándar y flexibles en cuanto a su origen.

El liderazgo del proceso de afianzamiento y desarrollo de la MDD está en manos de la gran distribución y las empresas suministradoras, industriales o comerciales, no tienen más remedio que adaptarse a una situación cada vez más complicada y establecer mecanismos que salvaguarden sus márgenes, que van desde adaptarse para fabricar para la MDD a buscar nuevos mercados, concentrarse y ganar dimensión, profundizar en la innovación a fin de lanzar nuevos productos, bajar los precios de los productos con mercados más maduros, potenciar sus marcas industriales, intentar disminuir sus costes de abastecimiento, fabricación y logísticos, etc. Cabe citar que lo más frecuente es que se compatibilicen varias de estas opciones para disminuir riesgos. Más adelante se citan ejemplos concretos en algunos sectores productivos.

En términos generales, para la industria alimentaria el desarrollo de la MDD y, en conjunto, la estrategia de la gran distribución está favoreciendo el proceso de concentración, la innovación enfocada en la reducción de costes, la innovación en productos acordes con las nuevas tendencias del consumo para aprovechar mercados emergentes, la búsqueda de suministros más baratos e incluso la deslocalización de la producción.

Para las empresas que no están en condiciones de seguir este ritmo queda centrarse en mercados nicho cuando sea posible, optar por trabajar con la gran distribución que sigue primando las MDF o por la distribución minorista tradicional y la exportación buscando clientes que no exijan MDD.

Desde principios del siglo XXI la MDD ha cambiado su discurso, si antes era un mensaje centrado en el precio con una calidad aceptable, ahora es más sofisticado y se refiere a la compra inteligente, el ajuste del presupuesto, incluso en los lanzamientos más recientes se insiste en la idea de novedad o la solución a problemas actuales de la sociedad, tal es el caso de platos preparados, firme apuesta de Mercadona, o las salsas.

Las empresas industriales sólo pueden producir MDD si alcanzan un determinado tamaño, ya que la producción a los precios que exige la MDD sólo se alcanza aprovechando al máximo las economías de escala. De hecho la mayor parte de las empresas líderes en cada uno de los sectores suelen producir en mayor o menor medida para la MDD, únicamente quedan fuera de este canal aquellas que han elaborado una estrategia de defensa a ultranza de sus marcas industriales.

Entre las empresas industriales que producen para la MDD hay algunas especializadas que producen para varias enseñas de la distribución, con las especificaciones de cada una, y no tienen MDF propia; estas firmas suelen encontrarse entre las mayores de su sector. Otras muchas compatibilizan la MDD con la MDF, lo que les permite aprovechar mejor su capacidad productiva, pero se enfrentan a la paradoja de hacer competencia a su propia marca. Las formas de encajar esta actividad son muy flexibles, por ejemplo hay firmas que constituyen una filial para producir la MDD, incluso se pueden asociar con un competidor con ese fin.

LA MDD EN LAS DISTINTAS GAMAS DE PRODUCTOS¹⁰

La importancia de la MDD es distinta según gamas, en aquellas más maduras suelen ser mayor, pero no siempre es así, en el caso de la que la industria haya decidido bajar los precios de sus productos más maduros suele haber un repunte de la MDF que, en general, sigue ofreciendo más confianza a los consumidores.

En los nuevos productos radicales desarrollados por la industria la presencia de la MDD es escasa, sin embargo es muy alta en la diversificación de sabores o pequeños ingredientes en platos preparados o salsas, ya que las enseñas más centradas en la MDD utilizan esta diversificación para reforzar su imagen.

Prácticamente en todos los sectores estudiados se ha encontrado que la mayoría de las empresas hacen MDD, además de sus propias marcas industriales. Realmente solo firmas industriales con muy altos niveles de inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y en publicidad no fabrican para las MDD.

Los datos aquí recogidos se refieren a las compras en la distribución organizada o gran distribución, pero hay que tener en cuenta que en estos productos la cuota de la gran distribución en las compras de los hogares, según el Panel de Consumo del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, está en todos los casos por encima del 80% y en bastantes supera el 90%.

Es decir, el peso de la MDD es muy grande en el conjunto del mercado para la mayor parte de los productos marquistas y toda la cadena de producción; y las empresas de las fases que la integran se ven afectados por la estrategia predominante en la gran distribución.



CUADRO 1. Cuota de la MDD en algunas de las principales gamas de productos. 2023/24

Producto	MMD Valor	MMD Volumen	1º Marca Industrial (MI)	1º MI Valor	1º MI Volumen
Arroz	60%	70%	Ebro Foods	32%	24%
Legumbres	62%	72%	L.Luengo	21%	16%
Pastas	47%	67%	Gallo	30%	20%
Aceite de oliva	52%	54%	Deoleo	13%	12%
Aceites semillas	66%	72%	Migasa	10%	7%
Frutos secos	82%	83%	Gefrusa	5%	
Aceituna de mesa	64%	70%			
Chocolates y cacao	38%	48%	Nestlé	18%	19%
Conservas pescados		78%			
Loncheados cárnicos	62%	71%	El Pozo	8%	9%
Galletas	48%	66%	Adam Foods	14%	10%
Bollería pastelería	57%	74%	G. Bimbo	12%	7%
Dulces Navidad	46%	62%	Suchard	18%	18%
Patatas fritas	51%	62%	Pepsico	35%	26%
Derivados cerdo ibérico	51%	55%	ElPozo	10%	11%
Quesos	65%	76%			
Cerveza	22%	34%	Mahou/San Miguel	30%	28%
Soluciones refrigeradas (1)	69%	75%	CasaTarradellas	11%	10%
Aguas envasadas	26%	39%	G Danone	17%	8%
Néctares	56%	69%			
Zumos	76%	83%			
Conservas tomate	75%	82%	C y V	4%	3%
Conservas Guisantes	70%	80%	Bonduelle	20%	13%
Conservas pimiento	67%	75%	Cidacos	6%	6%
Conservas champiñón	81%	89%	Ferrer	7%	3%
Resto conservas vegetales	70%	75%	Bonduelle	8%	5%
Conservas frutas	70%	70%			
Leche larga duración	57%	62%	Asturiana	16%	18%
Leche fresca	61%	70%	Lactalis	13%	10%
Batidos	51%	63%	Lactalis	15%	13%
Yogures sólidos	54%	69%	Danone	35%	24%
Yogures líquidos	50%	73%	Danone	45%	24%
Postres lácteos	66%	78%	Danone	13%	8%
Vegetales congelados	81%	91%	Findus	15%	6%
Platos cocinados congelados	83%	90%			
Patatas congeladas	83%	90%			
Pan y bollería	80%	82%			
Carne empanada congelada	77%	84%			
Pescado y marisco congelado	70%	71%			
Carne congelada	20%	15%			
Pet Foods	54%		Afinitty Petcare	18%	
Pescados planos	88,549	13,186	162,098	890	85,625
(1) Pizzas, recetas, gazpachos, sopas, tortillas, ensaladas, bocadillos, sandwiches, otros					

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes sectoriales de Alimarket Gran Consumo. Revista mensual (2023, 2024 y 2025) con datos de CIRCANA

Como se ve en el cuadro 1, el volumen de producto canalizado como MDD es muy alto en casi todos los sectores. La diferencia entre la cuota de la MDD en volumen y en valor se debe a la diferencia de precio con la MDF. En casi todos los productos recogidos la cuota de mercado de la marca de la distribución es claramente superior a la correspondiente a las marcas industriales. Se ha recogido la cuota de la marca líder para que sirva como contraste.

Aquí se aprecia la importancia de la MDD en productos básicos, en los que el mensaje fundamental es el mejor precio, pero también su peso en algunos nuevos productos como los platos preparados, los empanados o las soluciones refrigeradas, lo que muestra el dinamismo de las firmas líderes de la gran distribución en este ámbito.

Cuando hay marcas industriales fuertes cuyas firmas elaboradoras tienen una estrategia firme en su defensa, que pasa casi siempre por bajar los precios de los productos maduros, se da un repunte de la MDF. Esto explica las cuotas relativamente bajas de la MDD en leche líquida o aceite de oliva. En general en bebidas alcohólicas la cuota de la MDD es menor que la MDF.

LA RESPUESTA DE LA INDUSTRIA

A continuación se presentan brevemente la respuesta de la industria suministradora en tres sectores concretos y cómo la gran distribución ha influido en la dinámica y en la estructura actual de los sistemas productivos y del consumo, destacando algunos hechos ya históricos de gran interés en esta reflexión.

Efectos de la estrategia de la gran distribución en el sector lácteo

La leche líquida se canalizó muy pronto a través de la gran distribución en detrimento de las antiguas lecherías, a la vez que se sustituía la leche pasteurizada, que contaba con una logística cara y complicada y estaba sometida al control de la Junta Superior de Precios, por leche esterilizada UHT. Pronto, ya al principio de la década de los ochenta, se convirtió en producto reclamo en la gran distribución, lo que determinó una gran presión sobre los márgenes en toda la cadena de suministro láctea. A la vez se inició el desarrollo de la MDD en esta categoría.

Esta situación, que prácticamente se ha mantenido desde entonces, ha contribuido al proceso de concentración empresarial en las fases anteriores de la cadena de producción: explotaciones ganaderas e industria láctea. Pero no nos engañemos, esa con-

centración era imprescindible ya que tanto las explotaciones ganaderas españolas como las entonces numerosas centrales lecheras eran muy pequeñas y se encontraban muy lejos de los umbrales de rentabilidad en el marco de la Comunidad Económica Europea, al que pronto se uniría España.

La industria de leche líquida, básicamente UHT, se ha adaptado a la dinámica impuesta por la gran distribución en el sector siguiendo fundamentalmente los siguientes ejes: concentración empresarial para aprovechar las economías de escala, reducción de los costes de los suministros, reducción de costes logísticos, sobre todo en la recogida de leche cruda y diversificación de productos finales para sortear la presión sobre los precios de la leche UHT.

La diversificación se centró en dos ámbitos, el primero se centró en productos similares a la leche UHT estándar: leche desnatada y semidesnatada y batidos en un primer momento, y más tarde leche sin lactosa, con suplementos de calcio, omega 3, etc.

El segundo ámbito de diversificación fue la elaboración de otros productos lácteos: yogures y en general leches fermentadas, postres, quesos frescos, etc. Ese segundo tipo de diversificación se consiguió bien abriendo nuevas líneas de fabricación en la misma empresa o bien mediante adquisiciones de empresas especializadas. Previsiblemente tanto el proceso de concentración como el de diversificación continuarán, hay que tener en cuenta que España aún tiene una industria pequeña en el entorno europeo.

Cabe mencionar que, en la actualidad, prácticamente todas las empresas de leche líquida fabrican MDD, aunque la mayoría también mantienen su marca o marcas MDF. En algunos casos han constituido empresas específicas para la MDD en colaboración con otras firmas.

Esta es una de las gamas en las que las diferencias de precios entre la MDD y la MDF son menores debido al enorme esfuerzo para bajar precios de las marcas industriales en aras a mantener su marca y una cuota alta en el mercado. Esta estrategia se traduce en una gran presión a la baja en los precios de la leche cruda a la que ni las importantes cooperativas del sector pueden escapar.

Los derivados lácteos refrigerados, integrados sobre todo por la gama de yogures y leches fermentadas, postres y quesos frescos, se canalizan casi exclusivamente a través de la gran distribución, por lo que la estrategia dominante en ella condiciona completamente el marco de trabajo de la industria. Tradicionalmente

han sido productos muy diversificados y con mucho más valor añadido que la leche líquida.

El segmento de los derivados refrigerados ha estado condicionado desde los años setenta por la estrategia de la firma Danone, líder en esta gama, que tradicionalmente ha desarrollado una gran labor de investigación y desarrollo de nuevos productos, muchos de ellos innovaciones radicales, apoyados por un alto gasto en publicidad enfocado a introducir los nuevos productos en el mercado.

La MDD empezó a trabajar con leches fermentadas y los restantes productos refrigerados en los años ochenta del siglo pasado, primero fueron los productos más maduros, y luego fue incorporado los nuevos productos que las industrias, sobre todo Danone, introducían en el mercado, de forma que las industrias apenas podían amortizar las inversiones en I+D y publicidad.

Actualmente la cuota de la MDD en derivados refrigerados se mueve entre casi el 70% y 80% de los productos vendidos en la gran distribución, lo que ha puesto en dificultades a la empresa líder, que se ha cerrado algunas fábricas menos rentables, se ha centrado en lanzar las nuevas gamas de productos (alto proteicos, alternativas vegetales, etc.) y ha bajado sensiblemente los precios de sus gamas más maduras, de forma que sus precios se han acercado a los de la MDD y han recuperado cuota de mercado.

Prácticamente todas las firmas menos Danone hacen MDD en la gama de refrigerados lácteos, pero existe una empresa especializada en MDD, SCHREIBER, que trabaja para todas las enseñas de la distribución y cuya estrategia para mantener la rentabilidad es crecer y reducir costes.

Los quesos, excepción hecha de los tipos “petit suisse” cuyo comportamiento se asemeja al de los derivados refrigerados o los rallados y fundidos, similares a los restantes productos marquistas, se encuentran entre los productos en los que tiene una gran importancia la calidad diferencial, las especialidades y las denominaciones de origen, características que se adaptan mal a las exigencias de volúmenes homogéneos de la gran distribución y menos aún a las necesidades de la MDD. De hecho, hasta bien entrado el siglo XXI la presencia de quesos en la gran distribución ha sido escasa y sólo tras la generalización de las cuñas, que se venden en lineal, en sustitución de la venta al corte ha crecido la cuota de la gran distribución en este mercado.

Dentro de los quesos tradicionales españoles, en el mix final de la gran distribución hay muy poca presen-

cia de quesos con denominación de origen, lo que resulta lógico ya que en este segmento predominan las pequeñas empresas con producciones cortas que no encajan en la dinámica de la gran distribución. Los mayores suministradores son Queserías Entrepinares, la mayor elaboradora de MDD, Lácteas García Baquero y TGT, todas ellas elaboran sobre todo quesos de mezcla de leches con calidad estándar.

De todos modos, cabe reseñar que algunas firmas de la gran distribución recientemente han mejorado sensiblemente su oferta de quesos, incluso de quesos con denominación de origen, tanto españoles como de otros países europeos. Cabe recordar que en España no existe ninguna cadena comercial de quesos con denominación de origen, como pasa en Francia, y que la red comercial y de distribución de estas gamas es aún deficiente.

Efectos de la estrategia de la gran distribución en el aceite de oliva

El aumento del consumo de aceite de oliva virgen y virgen extra que se produjo entre los últimos años del siglo XX y los primeros del XXI tuvo tres causas: la mejora técnica en las almazaras que fue posible por la llegada de los fondos europeos para modernizar las industrias y que dio lugar a una mejora de la calidad de los aceites; los efectos de las campañas publicitarias públicas para dar a conocer las ventajas del aceite virgen y la opción de la gran distribución por situar los aceites vírgenes, con MDD y MDF, en lineal. Como resultado de todo esto el consumo de virgen pasó de estar el torno al 10% a superar el 30%.

El posicionamiento de los aceites vírgenes en los lineales de la distribución respondía a los esfuerzos de diferenciación que por entonces estaban haciendo las enseñas de la distribución que estaban en la banda alta del binomio calidad precio y poco a poco se fue extendiendo a las restantes cadenas.

El aumento del consumo de aceite virgen cambió también la cadena de producción, ya que, si anteriormente casi todo el aceite tenía que pasar por la fase de refino, en manos de las grandes industrias que también era las grandes envasadoras, ahora el aceite virgen de las almazaras podía llegar directamente al consumidor.

Además, el auge de la MDD en esta categoría facilitó llegar al consumidor sin necesidad de disponer de marcas conocidas. Para valorar la profundidad del cambio que supone hay que tener en cuenta que la fase de la molienda de aceituna y la de refino pertenecen a empresas distintas, de forma que existe un enorme mercado de graneles de aceite.

Como consecuencia de este proceso las grandes almazaras, y sobre todo sus cooperativas de segundo grado, han instalado envasadoras y, a su vez, las firmas industriales tradicionales han aumentado sus producciones de aceite virgen. Es muy difícil que las almazaras accedan directamente a la gran distribución, incluso con MDD, debido a que no cuentan con el volumen necesario. En esta dinámica la actividad de refino está perdiendo peso en el sistema productivo de aceites.

La cuota de la MDD en aceites está en torno al 55%-60%, más alta en vírgenes. El alto peso que aún mantiene la MDF se debe sobre todo al enorme prestigio que tienen varias de las marcas industriales históricas.

Tanto las categorías de aceite de oliva, como de aceite de oliva virgen y virgen extra, forman parte de los productos que algunas firmas de la distribución usan como reclamo para fomentar las visitas a tienda, lo que se traduce en una gran presión sobre los márgenes de la cadena de producción, especialmente en alguna épocas.

La importancia de la exportación en el sector, que en una campaña normal alcanza o supera el 50%, es un balón de oxígeno para la industria y, en el caso de las exportaciones de aceite envasado, para la MDF, ya que en los países destino, donde la cuota de la MDD es menor que en España, cuentan con marcas conocidas. Hay que tener en cuenta que en el caso del aceite de oliva no es posible la innovación en producto debido a las estrictas normas de calidad, por lo que esta vía está cerrada como forma de “resistir” la presión de la gran distribución.

La estrategia de la MDD en el sector del vino

El vino es el sector por excelencia en el que prima la calidad diferencial, lo que casa mal con la necesidad de grandes volúmenes de la gran distribución y peor aún con la estrategia de estrechez de gama que caracteriza a las tiendas de descuento. En la prensa especializada se estima que hay unas 4.000 marcas de vinos tranquilos en España.

En los establecimientos de descuento y en general en la gran distribución que se mueve en la estrategia de muy bajos precios al consumo, la oferta de vinos es corta y se centra en la gama baja de calidad. Curiosamente en las enseñas de capital español se aprecia una regionalización importante de la oferta de vinos. Por el contrario, en las firmas que se sitúan en la banda alta de la relación calidad/precio, la oferta es amplia, tiene vinos de la gama alta, trabajan con muchas denominaciones de origen y disponer de buena bodega es uno de los elementos que refuerzan su imagen.

En el sector del vino el funcionamiento de las marcas tiene connotaciones propias, en primer lugar la denominación de origen puede ser tan importante o más que la marca, aunque esto varía según el prestigio de cada D.O., también el nombre de la bodega es muy relevante en la imagen del producto; asimismo, cada bodega tiene marcas diferentes para cada tipo o vino específico.

En el sector conviven bodegas de muy distinta índole y características, tanto en dimensión, como en la estrategia de calidad y el grado de verticalización de su producción. Hay algunas pequeñas que controlan desde la producción vitícola al embotellado, mientras otras, generalmente grandes, compran el vino en rama, finalizan la elaboración y embotellan; y otras sólo embotellan. Las mayores bodegas están activas en varias denominaciones de origen de vinos y algunas también en vinos de mesa y en cada caso cuentan con marcas distintas.

El vino es otro de los grandes sectores enfocados a la exportación, actividad con gran incidencia en las cuentas de las empresas. Por otro lado, aproximadamente la mitad del consumo interno de media tiene lugar en la hostelería, canal este fundamental en los resultados empresariales. Las compras de los hogares se realizan sobre todo en la gran distribución, ya que, aunque hay tiendas especializadas, su peso en las ventas totales no es alto y en España no existen cadenas de distribución especializadas en vino.

utiliza la misma marca que para el resto de la alimentación, salvo en algunos vinos de mesa, ni se utiliza la misma marca para las distintas denominaciones de origen. Dentro de una misma D.O. se encuentran vinos MDD que utilizan distintas marcas; hay que recordar que en los vinos la calidad estándar no es una referencia y que, incluso en productos de menor precio, se busca la calidad diferencial.

Generalmente se trata de marcas elaboradas en exclusiva para la enseña de la distribución y propiedad de ésta. En general, las elaboradoras de vinos MDD cuentan con marcas propias MDF y suelen ser grandes empresas presentes en numerosas denominaciones de origen, que también elaboran vinos de mesa.

Normalmente los vinos MDD están en la parte baja del binomio precio/calidad. Cabe citar que la MDD se encuentra también en vinos de denominaciones de origen de otros países de la Unión Europea.

La presencia de la MDD en destilados es muy inferior, aunque también se encuentran, especialmente en las enseñas de a distribución con una estrategia más decidida a favor de la MDD.

CUADRO 2. Cuota de la MDD en algunas Denominaciones de Origen de Vinos 2023/24

Producto	MMD Valor	MMD Volumen	1º Marca Industrial (MI)	1º MI Valor	1º MI Volumen
Rioja	18%	29%	Barín de Ley	15,70%	14%
Rivera del Duero	21%	33%	Protos	13%	9%
Rueda	31%	46%	Felix Solís	12%	11%
Valdepeñas	10%	13%	Felix Solís	49%	39%
Mancha	79%	84%	Ayuso	7%	4%
Rías Baixas	17%	25%	Martín Codax	15%	19%
Penedés	6%	2%	Codorniu	39%	37%
Navarra	45%	57%	Inurrieta	8%	4%
Somontano	28%	39%	Viñedos y C Alto Aragón	27%	18%
Ribeiro	15%	17%	Viña Costeira	35%	35%
Cariñena	36%	28%	Coop Covinca	15%	25%
Jumilla	16%	24%	Gil Family	27%	10%

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes sectoriales de Alimarket Gran Consumo. Revista mensual (2023, 2024 y 2025) con datos de CIRCANA

En definitiva

La MDD tiene un alcance enorme y creciente en el conjunto de los productos marquistas, de forma que está causando la pérdida de importancia y valor de las MDF. Su crecimiento se debe a que están aumentando su cuota dentro de la gran distribución aquellas firmas que tienen una estrategia decidida en apoyo de la MDD, llegando ésta a alcanzar la casi totalidad de sus lineales en casos extremos.

La opción por la MDD forma parte del conjunto de la estrategia empresarial y suele coincidir con estrategias de bajos precios al consumo, una gama estrecha en lineal, mayor presencia de productos de alta rotación y comercios austeros.

La alta participación de la MDD condiciona el trabajo de toda la cadena de producción y exige ajustes importantes en las fases anteriores, incluida la agricultura, que se ven sometidas a una gran presión. La MDD refuerza la posición negociadora de la gran distribución frente al resto del sistema productivo y facilita la deslocalización de suministradores. También puede dificultar la innovación radical en productos, a cambio facilita la innovación en reducción de costes.

La MDD tiene un alcance enorme y creciente en el conjunto de los productos marquistas, de forma que está causando la pérdida de importancia y valor de las MDF. Su crecimiento se debe a que están aumentando su cuota dentro de la gran distribución aquellas firmas que tienen una estrategia decidida en apoyo de la MDD, llegando ésta a alcanzar la casi totalidad de sus lineales en casos extremos.

La presión de la MDD sobre el sistema productivo es menor en aquellos sectores que destinan una parte importante de su producción final a la exportación a países destino con menos peso de la MDD o aquellos que canalizan una parte importante de su producción a los canales HORECA.

De alguna forma, el desarrollo de la MDD choca con los intentos de la política agraria de equilibrar la cadena de producción y mejorar la remuneración de los sectores más débiles, en especial del sector agrario. A cambio La MDD juega un papel importante en la contención de los precios de venta al público.

NOTAS

- 1 Son las conocidas como “marcas negras”
- 2 Antes de seguir adelante conviene aclarar que la información disponible sobre la cuota de las distintas marcas proviene de consultoras privadas que cuentan con distintas metodologías, a pesar de no ser una fuente estadística, estimamos que la información suministrada por estas firmas es rigurosa y permite apreciar la magnitud del fenómeno y la tendencia.
- 3 El País, 24 de octubre 2024
- 4 Las cuotas de participación de las firmas de la gran distribución se han publicado en la Revista Alimarket (octubre de 2024) y corresponden a 2023. Entre las 10 primeras reunían casi el 70% de las ventas en alimentación envasada, bebidas, frescos y droguería.
- 5 Las tiendas de descuento son aquellas que tienen siempre una estrategia de bajos o muy bajos precios de venta al público, pocas referencias, productos de alta rotación y presentación y establecimientos austeros.
- 6 Mercadona creo la figura del interproveedor a principios del siglo XXI, se trata de un suministrador exclusivo para una gama con el que se establece una relación a medio plazo con diversas estrategias de colaboración. Durante la crisis iniciada en 2008 la firma prescindió de esta figura y volvió a contar con un número limitado de suministradores para cada gama.
- 7 Contreras, P.J. y Conde Salazar, V. (2018).
- 8 Este aspecto de la Ley tiene enormes dificultades en su aplicación debido a las complicaciones para fijar los costes. A lo que hay que añadir el hecho de que es una medida que va en contra de la lógica del mercado y resulta prácticamente inoperante en la Unión Europea e incluso en los importantes mercados de alimentos mundiales.
- 9 Según Contreras, P.J. y Conde Salazar, V. (2018), los precios de los productos MDD son inferiores a los de la marca líder equivalentes en menos de un 20% en Italia, pero del orden del 60% en Francia o Alemania. En España estaría en torno al 30%. Según la información recopilada en visitas a diferentes supermercados en España la diferencia frente a la marca líder se encuentra en torno al 35-40%.
- 10 Los datos recogidos en este apartado provienen de los informes sectoriales que realiza el Grupo Alimarket y que se recogen en los informes sectoriales que se publican en la Revista mensual, la mayor parte de ellos han sido elaborados por Circana.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIMARKET GRAN CONSUMO. Revista mensual (2023, 2024 y 2025). Informes sectoriales.
- ALONSO LÓPEZ, M. (2003): La desaparición de las Marcas Blancas. Investigación y marketing, N.º 79, págs. 44-47.
- ALONSO P. Ferrando (2014): Cadenas Globales de Valor. Marcas blancas. El caso de la industria alimenticia europea Instituto de Estrategia Internacional
- CASTELLO-MARTINEZ, A. (2012): La batalla entre marca de distribuidor (MDD) y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario. Editor: Universidad Complutense de Madrid y Universidad de Valladolid.
- CONTRERAS, P.J. y CONDE SALAZAR, V. (2018). “Estado de las marcas de la distribución tras la crisis económica”. EAE Business School. Mayo 2018.
- FERNÁNDEZ NOGALES, A. (2010): La situación actual de las marcas de distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes: un estudio cualitativo Distribución y Consumo N.º 113
- GÓMEZ SUÁREZ, M.; ROZANO SUPLET, M.; FERNÁNDEZ NOGALES, A. (2010): Las marcas de distribuidor desde la perspectiva académica: artículos publicados en revistas internacionales y españolas. Distribución y Consumo N.º 70.
- LAGUNA CÁRDENAS, EUGENIO (2016): Marcas blancas y marcas de fabricante. Editor: Universidad de Jaén.
- LANGREO A. y GARCÍA AZCÁRATE T. (2024): Consumo Alimentario, Estrategia de la Distribución y Agentes de la Cadena Alimentaria al inicio del siglo XXI. Papeles de Economía Española N.º 179.
- MATELLANES LAZO, M.; VILLOTA MANCEBO, A.; FERNÁNDEZ MERINO, R. (2018): Imagen de las marcas blancas en el sector alimentario según la perspectiva del consumidor español de Comunicación de la SEECI, N.º. 45, págs. 103-120.
- MORENO WARLETA G. y PUELLES GALLO M. (2024): Marcas del distribuidor del siglo XXI. Distribución y Consumo N.º 179. Vol. III.
- PONS PRAT DE PADUA, J.M. (2009): Marcas de fabricante y marcas de distribuidor: algunas claves para entender la pugna Mediterráneo Económico N.º. 15.
- VALLS, J.-F.; MONTANERA, R. (2025): Marcas de fabricante: hoja de ruta para competir con las marcas blancas Business Review (N.º 352).
- YUSTE LÓPEZ, Y. y REQUENA LAVIÑA, M. (2010) “Marcas de la distribución. Denominación y definición para una comunicación más precisa”. aDRResearchESIC. Segundo semestre, julio- diciembre 2010.