
Evolució de les marques de distribuïdor en el **sector lacteri espanyol** (2006-2009)

Evolution of distributor own brands in the Spanish dairy industry (2006-2009)

REBUT: 25/3/2011 ACCEPTAT: 21/9/2011

JORDI VALLS ALCAYDE,
M. CARMEN BARCO

Departament d'Enginyeria
Agroalimentària i Biotecnologia.
Universitat Politècnica de Catalunya
(UPC)

RESUM: *Les anomenades marques de distribuïdor (MD), o marques blanques, han tingut una penetració important en el sector lacteri en el període de 2006 a 2009. Aquest fet ha derivat en uns efectes sobre les quotes de mercat de volum i de valor d'aquestes envers les marques de fabricant (MF), en els segments principals del sector.*

Els materials utilitzats es fonamenten en les dades de la publicació Alimarket i els estudis Nielsen, sobre les quotes de participació TAM (total anual mòbil), en els anys analitzats.

PARAULES CLAU: *Quota de volum, quota de valor, sector lacteri.*

ABSTRACT: *Distributor own brands (DOB), also known as white brands, have had a remarkable irruption in the dairy industry in the 2006-2009 period. This has had certain effects on the market share in terms of volume and value in the main sectors of the industry, as opposed to manufacturer brands (MB).*

The materials used are based on the data published in Alimarket and Nielsen studies about market share and moving annual total (MAT) in the years analysed.

KEYWORDS: *Volume market share, value market share, dairy industry.*

Correspondència: Jordi Valls Alcayde.
C. Josep Pla, 106,
08207 Sabadell (Barcelona), Espanya.
Tel.: 937 165 079.
A/e: valljor@hotmail.com.

INTRODUCCIÓ

Davant de la realitat del fort creixement de les marques de distribuïdor (MD) a Espanya en els últims anys, així com els seus efectes sobre les marques de fabricant (MF) i les indústries que les produeixen, i per tal de comprendre el fenomen i tenir una visió panoràmica molt més àmplia de la seva evolució en el temps, s'ha dut a terme un estudi sectorial detallat. L'elecció dels lactis es deu a la seva importància en aquest àmbit. És un dels sectors on la penetració i participació de mercat de les MD és més elevada. Les seves indústries efectuen gran part de les seves vendes i consums a través del canal d'alimentació (entre el 83 % i el 87,5 %, segons el segment), que és el canal de partida i desenvolupament de les MD. Dins d'aquest canal, l'alimentació moderna (que són els distribuïdors/cadenes) representa el 92 % de les vendes de tot el sector alimentari.

DESCRIPCIÓ DE FONTS I MÈTODES

Les fonts d'informació de mercat del sector lacti procedeixen de les dades publicades per Alimarket/Nielsen (desembre de 2007 a 2009), i Alimarket en els informes anuals de distribució (2007 a 2010). La representativitat de les fonts esmentades és d'un 79,4 %.

Els mètodes utilitzats han consistit primer a analitzar el pes de cada segment dins del sector lacti, escollint-ne tres dels més importants (llet, iogurt i postres làcties) per a la realització de l'estudi més detallat, ja que sumen per damunt del 65 % del total de la producció. S'ha mesurat, a la vegada, la significació dels diferents canals —alimentació (el 83 % de les vendes de iogurt i postres i el 87,5 % de les vendes de llet), HORECA, etc.— a cada segment, així com la influència de l'alimentació moderna dins de l'alimentació.

RESULTATS

L'estratègia de les MD és clarament de creixement en volum. Per tal de fer-ho amb la màxima celeritat possible, les polítiques en les quals es concentra gran part de l'esforç són preu i distribució. En preu, molt més barat que les MF, i en distribució, assignant més presència en els lineals a les MD.

Els objectius principals a assolir dins de l'estratègia d'expansió de les MD són:

- Volum ràpid.
- Economies d'escala per als productors de MD, que necessiten uns volums mínims per garantir els resultats de les seves inversions.
- Disminuir els beneficis dels comptes de resultats dels fabricants de MF, amb una baixada d'ingressos en poc temps. No hem d'oblidar que les MD són la competència de les MF, i per tant, s'erosiona la capacitat de maniobra d'aquestes últimes. Els productors de MF més febles són els que desapareixen primer, perquè no poden competir en preus o directament es queden sense presència en els lineals, per decisió de la distribució alimentària.

— La fidelització inicial del consumidor, objectiu crucial, es fa via preu, començant pels productes anomenats genèricament *commodities* (on la marca no és important) i continuant pels de més volum, desplaçant la MF al més ràpid possible. El pas següent ja implicaria els productes de més valor afegit on el valor de la marca sí que és força rellevant (tipus artesanals, ecològics, etc.) i, finalment, els productes innovadors. Valor afegit i innovadors són els aspectes febles, de moment, de les MD.

Entre els fabricants principals de MD, trobem veritables especialistes en l'elaboració d'aquests productes, com:

- Lactiber, Lactogal, Leite Rio: elaboració de llet de consum.
- Senoble: iogurt i derivats lactis.
- Lactalis-Nestlé: *joint venture* per produir derivats lactis.
- Reina: postres i refrigerats lactis.

— Láctea Antequerana: derivats lactis. Amb problemes i anunci de tancament el novembre de l'any 2011 a causa de la total dependència i concentració en clients de MD, que al final ha anat perdent, fins a quedar-se tan sols amb Euromadi, que també va rescindir el contracte el mes de setembre.

Evolució de les quotes de mercat de volum i valor de les MD en el període 2006-2009

La participació de les marques de distribuïdor en els diferents segments lactis ha tingut un augment continuat (en més o menys intensitat) tant en volum com en valor, amb l'excepció dels formatges de tipus manxego/regionals, que han experimentat una reducció per la important caiguda de preu en els darrers anys, segons dades de Nielsen i SymphonyIRI (Reguero, 2010).

L'anàlisi detallada de l'evolució de la quota de volum de les MD (taula 1), calculada a partir de milions de litres/quilos, mostra un creixement moderat l'any 2007 i molt més fort durant 2008 i 2009, la qual cosa fa que en el període 2006-2009 l'augment hagi estat realment molt positiu (taula 1). Es pot dir que els creixements de les MD estan ben orientats i que en cap cas són fruit de l'atzar, sinó d'un estudi acurat i una estratègia ben definida i perfectament implementada en les superfícies de venda.

Especialment important és l'increment de 2008 a 2009, on podem observar pujades de 5 i 6 punts en un sol any (llet, iogurts, postres i formatges curats). Això es deu a la política de preus més baixos de les MD, que també s'ha vist beneficiada per la crisi econòmica. Els extrems de participació que podem veure el 2009 són, per la banda alta: les postres (55,4 %), formatge tipus Burgos (54,9 %), llet (54,2 %) i iogurt (50 %). La participació més baixa és el formatge manxego/regional, amb un 33,6 %. Per arribar a aquests percentatges de quota de volum, el creixement experimentat des de 2006 a 2009 ha estat d'un 41,4 % en la llet normal, i d'un 33,1 % en el iogurt.

TAULA 1. Evolució (%) de la quota de mercat de MD en volum i valor per segments de lactis

| | Volum | | | | Valor | | | |
|-----------------------|-------|------|------|------|-------|------|------|------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Llet normal | 41,3 | 41,5 | 48,4 | 54,2 | 34,0 | 34,4 | 42,3 | 45,5 |
| Llet calci | 37,3 | 38,7 | 42,2 | 47,9 | 30,5 | 31,2 | 35,1 | 38,4 |
| logurt total | 40,8 | 42,1 | 45,5 | 50,4 | 25,1 | 25,5 | 28,3 | 31,1 |
| logurt desnatat | 44,9 | 51,0 | 53,0 | 57,0 | 27,9 | 29,6 | 35,1 | 39,9 |
| logurt L-Casei | 29,9 | 32,0 | 36,4 | 41,4 | 18,4 | 20,0 | 22,4 | 25,1 |
| logurt bífidus | 36,0 | 36,0 | 36,8 | 39,5 | 21,7 | 22,0 | 22,7 | 23,8 |
| Postres | 47,5 | 47,9 | 49,4 | 55,4 | 33,5 | 33,6 | 35,5 | 41,0 |
| Formatge man./reg. | 28,9 | 28,9 | 28,5 | 33,6 | 34,4 | 34,4 | 23,2 | 28,5 |
| Formatge tipus Burgos | 50,0 | 52,0 | 53,5 | 54,9 | 39,0 | 40,0 | 41,4 | 42,7 |

FONT: Alimarket i elaboració pròpia.

En relació amb l'evolució del valor (a partir de milions d'euros) (taula 1), els increments de participació vénen donats per dos efectes: el preu unitari i l'augment de volum. En aquest cas es produeix principalment per l'augment de volum, ja que els preus unitaris han crescut menys que els de les MF. S'observa, per tant, que la quota de valor sempre és inferior a la de volum. El desenvolupament en el període 2006-2009 en la quota de valor de les MD està entre 2 i 12 punts positius.

Evolució de les quotes de mercat de volum i valor de MD i MF en la llet, iogurt i postres làctics en el període 2006-2009

Llet. El consum de llet líquida a les llars espanyoles s'ha anat reduint en els últims anys, passant d'un consum de 82,5 a 77,34 litres/hab.any en els anys estudiats (MARM, 2009; MERCASA, 2010). D'altra banda, l'elaboració de llet de consum representa el 54,9 % de la llet recollida a Espanya el 2009 (FeNIL, 2009) (cal esmentar que la recollida està subjecta a les quotes lleteres que marca la UE).

La llet bàsica és un segment molt madur on no es preveuen entrades de nous competidors; al contrari, els petits tenen moltes dificultats per

continuar i el que sí que és possible són més fusions o adquisicions d'empreses. El cas de Lactalis-Puleva ens mostra l'existència d'un competidor molt fort dintre del sector; sembla que al final estarà controlat per dues, tres o quatre companyies, depenent de les noves absorcions que es puguin dur a terme en el futur.

El nivell d'integració dels fabricants de MF s'està perdent en el canal d'alimentació moderna, ja que controlen la producció però estan perdent el control de la venda, que passa a mans de les cadenes de distribució.

El comportament de les quotes de volum de la llet (taula 2) de les MD enfront de les MF és realment espectacular, havent guanyat 12,9 punts de quota des de 2006 a 2009, dels quals 5,8 s'han produït l'últim any. Les marques de distribuïdor signifiquen més de la meitat de les vendes, amb un índex de concentració C1 molt elevat (54,2 %), i un C2 del 69,7 % el 2009.

Per la seva part, les principals MF han experimentat en aquests anys pèrdues importants, no tan sols pel que fa a la presència de les seves marques en el mercat (amb distribució numèrica i ponderada), sinó per l'impacte que això significa en els seus comptes de resultats. Cen-

tral Lechera Asturiana (CAPSA) aconsegueix mantenir els volums en una reducció d'un punt percentual, però en el cas de Pascual passa d'un 11,1 % el 2006 a un 7,9 % el 2009, que el deixa en una situació preocupant. La MD creix molt, lògicament en detriment de les MF. L'única que manté el seu posicionament fort és Central Lechera Asturiana.

Les quotes de valor (taula 2), que depenen del volum i del preu unitari, estan condicionades per l'increment del preu de la llet en la segona part de l'any 2007. Aquest fet marca els preus de mercat de final de 2007 i 2008. La MD passa a tenir un 45,5 % el 2009 (hem vist que en volum era un 54,2 %) per l'efecte dels preus més baixos. En relació amb les MF, es produeixen diverses casuístiques. D'una banda, C. L. Asturiana aconsegueix apujar valor gràcies a un preu unitari una mica més alt en l'últim exercici. Per a Pascual, tot i tenir un preu unitari alt, la gran davallada en volum afecta negativament la seva quota de valor. La resta, amb preus més baixos, pateixen tant en volum com en preu.

Iogurt. En el camp de la producció de iogurts i altres llets fermentades (ALF), el percentatge de llet recollida a Espanya destinada a la fabricació és del 12,2 % (FeNIL,

TAULA 2. Evolució (%) de quotes de mercat de MD i MF en volum i valor de llet bàsica

| | Volum | | | | Valor | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|--------|---------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| MD | 41,3 | 41,5 | 48,4 | 54,2 | 34,0 | 34,4 | 42,3 | 45,5 |
| C. L. Asturiana | 16,5 | 18,3 | 15,5 | 15,5 | 19,9 | 21,9 | 18,7 | 19,5 |
| Pascual | 11,1 | 10,9 | 9,7 | 7,9 | 13,9 | 13,5 | 11,7 | 10,6 |
| Celta | 4,1 | 4,1 | 3,0 | 2,6 | 4,6 | 4,3 | 3,2 | 3,0 |
| Resta | 27,0 | 25,2 | 23,4 | 18,8 | 21,0 | 19,3 | 18,2 | 16,3 |
| Lauki | 2,9 | 2,8 | 1,9 | 2,1 | 3,3 | 3,2 | 2,8 | 2,5 |
| Puleva | 2,8 | 2,8 | 2,6 | 2,1 | 3,3 | 3,4 | 3,1 | 2,6 |
| Ato | 1,7 | 1,7 | 1,5 | 1,3 | 2,0 | 1,9 | 1,9 | 1,7 |
| Kaiku | 1,5 | 1,6 | 1,9 | 1,6 | 1,9 | 1,9 | 1,7 | 1,6 |
| Covap | 1,7 | 1,5 | 1,8 | 1,6 | 1,9 | 1,9 | 2,0 | 1,8 |
| Solar | 2,0 | 1,9 | | | 0,0 | 0,0 | | |
| % variació any anterior | | 1,4 % | 3,9 % | 2,4 % | | 5 % | 29,6 % | -11,2 % |

FONT: Alimarket i elaboració pròpia.

2009), i el consum a les llars se situa en 14,9 quilos/hab.any. Signifiquen el 13,5 % de les vendes de llet més derivats lactis al canal d'alimentació (consum a la llar) i són el 46,1 % solament dels derivats lactis el 2009 (Mercasa, 2010). La tendència en els darrers anys és al decreixement d'algunes varietats (especialment en desnatats), que fa uns anys que

perden, i a l'augment d'ALF i bífidus.

Amb referència a la quota de volum en els iogurts (taula 3), s'observa un mercat molt concentrat i madur (MD més Danone, índex de concentració C2: 94,3 % el 2009); la resta sembla que tenen molt poc a fer, perquè no tenen massa crítica des de fa anys i no poden reaccionar.

La MD té una evolució molt positiva, guanyant quota de volum cada any i assolint 9,6 punts des de l'any 2006 al 2009, dels quals 4,9 es produeixen en el darrer exercici.

Per contra, les MF baixen totes, canviant el lideratge, que passa de Danone a les MD (2009); concretament Danone ha perdut 4,6 punts en el període. Per la seva banda, C.

TAULA 3. Evolució (%) de quotes de mercat de MD i MF en volum i valor de iogurt

| | Volum | | | | Valor | | | |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| MD | 40,8 | 42,1 | 45,5 | 50,4 | 25,1 | 25,5 | 28,3 | 31,1 |
| Danone | 48,5 | 49,4 | 46,6 | 43,9 | 62,8 | 64,6 | 62,5 | 61,6 |
| C. L. Asturiana | 3,3 | 2,8 | 2,2 | 1,1 | 3,3 | 2,7 | 2,2 | 1,0 |
| Nestlé | 2,8 | 2,3 | 2,0 | 1,4 | 2,8 | 2,4 | 2,2 | 1,7 |
| Resta | 4,6 | 3,4 | 3,7 | 3,2 | 6,0 | 4,8 | 4,8 | 4,6 |
| % variació any anterior | | 4,2 % | 1,7 % | 1,7 % | | 8,3 % | 4,9 % | -3,4 % |

FONT: Alimarket i elaboració pròpia.

L. Asturiana, que era la tercera marca, va valorar la possibilitat d'abandonar la categoria de iogurts en algunes zones, perquè veia que era cosa de dos: les MD i Danone.

La tendència de les quotes de valor (taula 3) és totalment diferent; en aquest apartat, el líder és clarament Danone, que tot i que ha perdut quota en el període, ha estat per la pèrdua de volum, no pas pel preu unitari, que continua sent força més alt que la resta de MF i, per descomptat, que les MD.

Per la seva banda, les MD han guanyat quota de valor per la pujada de l'efecte volum, no pel de preu, que, especialment en aquest segment, és considerablement més baix.

Postres làcties. Al'elaboració de postres es destina el 2,7 % de la llet recollida a Espanya (5).

Les postres representen un 9,9 % de les vendes de derivats lactis en l'alimentació, amb un consum per càpita de 2,8 quilos/hab.any, a les llars (Mercasa, 2010).

En volum de postres (taula 4), l'índex de concentració C-2 és d'un 78,9 % l'any 2009. No tan alt com en el cas dels iogurts, però també és una concentració elevada, que deixa a la resta, a excepció de Reina, en una situació difícil. Les MD lideren la categoria i, a més, han guanyat 7,9 punts de quota de volum, 6 d'aquests en el darrer any. De les MF, tan sols Reina aconsegueix créixer

com a marca de fabricant, probablement perquè també fabrica MD (està produint a la planta de Caravaca de la Cruz, a Múrcia, per a Dia, Carrefour, Aldi, Auchan, Ahorramás i, a través de la seva participada, Montero Alimentación, de Màlaga, per a Mercadona). A més, el setembre de 2011 comença a fabricar a la nova planta de Pombal (Portugal). Això li dóna un tracte preferent en els frontals de la seva marca als lineals, per la condició d'interproveïdor.

Amb referència a la quota de valor (taula 4), l'evolució de les MD és molt positiva, també condicionada per l'increment de volum, però respecte a la MF més important (Danone) ha aconseguit relegar-la a la segona posició, també en valor, ja a partir de 2008. Pel que fa a Nestlé i a la resta de les MF, també baixen quota de valor, la qual cosa va afectant els seus ingressos, ja que és un segment important per a ells.

La diferència entre quota de valor i de volum en les MD també és accentuada, ja que es manté sempre en *gaps* al voltant de 14 punts al llarg del període estudiat.

CONCLUSIONS

1. El mercat de llet i els derivats lactis té una dependència excessiva del canal d'alimentació, el qual, ahora, està molt concentrat.

2. El guany de quota de mercat, en volum, ha estat molt fort en les MD enfront de les MF. Representen més de la meitat de les vendes i són els líders en cada segment.

3. El creixement de les MD es fonamenta en el preu molt més baix i la presència sobredimensionada en els lineals (en detriment de les MF), per assolir massa crítica i fidelització ràpida.

4. El punt feble de les MD és la innovació, ja que s'han dedicat, en gran mesura fins ara, a la fase de replicar (en llenguatge de màrqueting, «afusellar») els productes ja existents de MF.

5. Les MF que no són líders estan desapareixent del canal d'alimentació i el seu volum és substituït per MD.

6. El segment de iogurts és on a la MD li costa més posicionar-se. Hi ha més diferència entre quota de valor i de volum per la presència d'una MF molt forta (Danone).

7. L'oferta al consumidor és cada vegada més concentrada i amb menys possibilitats per escollir: MD, MF líder i algun especialista.

8. Les MF han de prendre mesures: diversificació, canals nous, hostaleria, venda automàtica, venda a granel, exportació, fabricació de MD (en instal·lacions específiques, ja que l'anàlisi dels comptes de resultats de productors de MF i MD presenta diferències molt significatives en partides concretes), i no perdre la innovació.

TAULA 4. Evolució (%) de quotes de mercat de MD i MF en volum i valor de postres làcties

| | Volum | | | | Valor | | | |
|-------------------------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| MD | 47,5 | 47,9 | 49,4 | 55,4 | 33,5 | 33,6 | 35,5 | 41,0 |
| Danone | 30,3 | 29,4 | 25,8 | 23,5 | 36,7 | 35,8 | 31,7 | 30,2 |
| Nestlé | 6,1 | 5,6 | 4,8 | 4,1 | 8,5 | 8,1 | 7,8 | 6,8 |
| Reina | 4,5 | 5,9 | 8,8 | 9,5 | 5,2 | 6,6 | 9,2 | 9,9 |
| Resta | 11,6 | 11,2 | 11,2 | 7,5 | 16,1 | 15,9 | 15,8 | 12,1 |
| % variació any anterior | | 7,9 % | -0,3 % | -2,0 % | | 10,7 % | 4,4 % | -6,4 % |

FONT: Alimarket i elaboració pròpia.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- ALIMARKET (2007). *Informe anual de distribución*. Núm. 9. Madrid: Alimarket.
- (2008). *Informe anual de distribución*. Núm. 9. Madrid: Alimarket.
- (2009). *Informe anual de distribución*. Núm. 10. Madrid: Alimarket.
- DURAN, Enrique (2007). «Monográfico leche de consumo». *Alimarket*, núm. 212, p. 233-312.
- (2009). «El producto en el lineal». *Alimarket*, núm. 225, p. 56-67.
- (2009). «Monográfico los lácteos entran en cintura». *Alimarket*, núm. 234, p. 163-260.
- FENIL (2009). «Producción de leche y productos lácteos» [en línea]. <www.fenil.org/Sector/Produccion.asp>.
- MERCASA (2009). «Consumo alimentario 2008 y alimentación en España 2010», p. 209-244.
- MERCASA (2010). *Alimentación en España 2010* [en línea]. <http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion_2010/index2.html>.
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO (MARM) (2007-2008). «Monográfico de leche líquida. Panel de hogares».
- MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y MEDIO RURAL Y MARINO (MARM) (2009); MERCASA (2010). «Producción de leche y productos lácteos». Federación Española de Empresarios Productores de Leche: Federación Nacional de Industrias Lácteas (2009).
- NIELSEN; IRI; TNS WORLD PANEL (2008). «Indicadores». *Alimarket*, núm. 214, p. 2-4.
- (2008). «Indicadores». *Alimarket*, núm. 220, p. 2-6.
- REGUERO, Susana (2010). «Queso en la sala de espera». *Alimarket*, núm. 245, p. 229-270.