



ESPECIAL
MDD
FRS

✓ RANKING DE
PRODUCTORES
POR VENTAS

ESPECIAL MARCAS DE DISTRIBUCIÓN

**EXCLUSIVA > RANKING
TOP 300 FABRICANTES MDD**

PATROCINADORES





*Que nada ni nadie nos quite nuestra
manera de disfrutar de la vida.*





PERSPECTIVAS FMCG 2026

ESPECIAL MARCAS DE DISTRIBUCIÓN

44 EXCLUSIVA > RANKING TOP 300 FABRICANTES MDD



54	Ignacio García Magarzo (Asedas) / La suerte de poder elegir entre 800.000 productos de gran consumo
56	Luis Martínez / El rol de la marca propia en el mercado español de distribución de alimentación
62	Jean-Marie Benaroya / ¿Nos acercamos al techo de la marca de distribución en España?
68	Xavier Cros (Across The Shopper) / España, líder mundial en MDD
72	César Valencoso (Worldpanel by Numerator) / ¿Por qué sigue creciendo la MDD si la inflación se ha normalizado?
76	Javier Pérez de Leza (Future Retail) / ¿Qué hay detrás de Kirkland Signature, la marca propia de Costco?
80	Luis Miguel Espejel / La conversación como entorno de compra: perspectivas para el futuro desarrollo de la MDD
82	Pablo de la Rica (Aecoc) / Evolución de la MDD en España: de la opción básica a la herramienta estratégica
84	Paco Borrás / MDD vs. MDF en frutas y hortalizas: la batalla silenciosa por la marca en los lineales
86	José Miguel Flavián (GM&Co) / Marcas de distribuidor (MDD) en Reino Unido: ni tan mal
90	Maite M. Vendrell (FRS) / Mercadona y sus “proveedores Totaler”: una alianza que marca el camino del gran consumo
94	Hugo Liria (Aldi) / “Las marcas propias nos permiten centrarnos en lo que realmente importa al cliente: calidad, precio y confianza”
95	Miguel Ángel Zamorano (BM Supermercados) / “Este último año y medio hemos dado un impulso a la marca BM que nos ha permitido mejorar sustancialmente nuestra propuesta comercial”
96	Raquel Benéitez (Carrefour) / “Nuestro objetivo es ambicioso: que la marca Carrefour represente el 40% en 2026”
97	Alicia Pujol (Condis) / “Aunque apoyamos firmemente la MDF y su innovación, reconocemos que la MDD desempeña en muchas categorías un papel estratégico clave”
98	Silvia Lázaro (Consum) / “Nuestra estrategia futura se centra en seguir reforzando la marca propia sin perder de vista la libertad de elección que caracteriza nuestro modelo”
99	Beatriz Santos (Eroski) / “La convivencia entre marca propia y de fabricante es, en realidad, la esencia del actual modelo de gran consumo”
100	José Martínez (Euromadi) / “Las marcas propias tienen un papel esencial para responder a las demandas del consumidor y fidelizar a los clientes”
101	Albert Planas (Makro) / “Queremos ofrecer a los hosteleros productos de alta calidad a buen precio, y esto incluye tanto productos de MDF como de MDD”

PATROCINADORES



The better shopping experience



ESPECIAL MARCAS DE DISTRIBUCIÓN

EXCLUSIVA > RANKING TOP 300 FABRICANTES MDD

Durante los últimos años, la marca propia ha dejado de ocupar un papel secundario para erigirse en uno de los grandes motores de competitividad del *retail* alimentario. Su evolución ha sido profunda: de alternativa funcional para ajustar el gasto a referente capaz de sostener la **confianza** del consumidor y proyectar la **identidad** de cada enseña.

Este cambio de estatus ha alterado la lógica de la gestión del surtido, obligando a distribuidores y fabricantes a redefinir su contribución a la propuesta de valor y a comprender que las decisiones de compra ya no se rigen solo por el precio, sino por criterios de **conveniencia, claridad y coherencia**. En este nuevo panorama, la marca de distribuidor ya no es un mero componente comercial: es una **pieza estructural** que contribuye a elevar estándares, ampliar el acceso a productos de calidad y modelar ofertas alineadas con las expectativas y los valores del consumidor actual.

Analizar en profundidad las claves de esta transformación y ofrecer una mirada complementaria y rigurosa es el propósito del bloque de artículos que sigue, firmados



por reconocidos expertos del sector. Una radiografía que acompañamos con el **Ranking Top 300 Fabricantes MDD**, para comprender mejor e identificar a los actores que están impulsando -desde el corazón de la cadena de suministro- la evolución de la marca propia en España.

RANKING TOP 300 FABRICANTES MDD

Este ranking ha sido elaborado por FRS a partir de **datos públicos y oficiales** de ventas del Registro Mercantil, considerando únicamente empresas con sede en España. Agradecemos la **colaboración** de algunas de las principales empresas de distribución, cuya aportación ha sido clave para mejorar la precisión y relevancia del listado.

Dicho lo cual, este primer trabajo nace con la vocación de mejorar año tras año gracias a vuestras sugerencias y aportaciones.

Con el fin de preservar la esencia del ranking, no se han incluido grandes fabricantes de marca cuya actividad en el ámbito de la marca de distribución sea marginal. En determinados casos, se han agrupado diferentes razones sociales bajo un mismo grupo empresarial, incluyendo filiales con una participación mínima del 50%.

Para ofrecer una visión clara del ámbito de actuación de cada empresa, el análisis se ha estructurado en **18 grandes categorías de producto**:

- **ALIMENTACIÓN DULCE:** Azúcar, bollería industrial, cacao, cafés, cereales desayuno, chocolates, dietéticos, dulces navideños, galletas, golosinas, infusiones, panadería industrial, repostería
- **ALIMENTACIÓN SALADA:** Aceite, sal, vinagre, especias, aperitivos, arroz, frutos secos, salsas, sopas y caldos, pastas, legumbres, huevos, aceitunas y encurtidos
- **BEBIDAS CON ALCOHOL:** Cervezas, vinos, cavas, bebidas alcohólicas
- **BEBIDAS SIN ALCOHOL:** Aguas, bebidas refrescantes, zumos
- **CARNES**
- **CHARCUTERÍA**

- **CONGELADOS:** de pescado, verduras, platos preparados como pizzas, helados y otros
- **CONSERVAS:** de pescado, vegetales, platos preparados, frutas y dulces
- **DERIVADOS LÁCTEOS:** Yogures, postres, margarina, mantequilla, nata
- **DROGUERÍA Y LIMPIEZA:** Ambientadores, celulosas hogar, complementos cocina, complementos lavado, detergentes, suavizantes, lavavajillas, lejías, limpiadores del hogar, útiles de limpieza...
- **FRUTAS Y HORTALIZAS**
- **INFANTIL:** Alimentación infantil, pañales y otros

- **LECHE Y BEBIDAS VEGETALES:** Leche líquida, leche en polvo, batidos, bebidas vegetales, horchata
- **MASCOTAS:** Alimentación, accesorios y complementos, higiene, etc.
- **PERFUMERÍA E HIGIENE:** Afeitado, capilar, cuidado corporal, higiene bucal, higiene corporal, higiene femenina, etc.
- **PESCADOS**
- **PLATOS COCINADOS Y PRECOCINADOS REFRIGERADOS:** Pizzas, sandwiches, panificados, sopas y cremas, gazpachos, tortilla, base pasta, base pescado, base arroz, base verdura, sushi, alternativa vegetal refrigerada
- **QUESOS**

Estimaciones: color gris.
El campo resultado se refiere al dato del resultado neto.

	Empresa	Categoría	Ventas 2024	Ventas 2023	% Dif. 24/23	Result. 2024	Rentabil.	Empleados
1	VALL COMPANYS *	CARNE, CHARCUTERÍA	1.919.773	1.841.188	4,3%	155.356	8,1%	1.886
2	DCOOP	MULTICATEGORÍA	1.554.950	1.409.262	10,3%	n.d.	n.d.	744
3	CASA TARRADELLAS SA	MULTICATEGORÍA	1.501.000	1.378.483	8,9%	n.d.	n.d.	3.158
4	DAMM - GRUPO *	MULTICATEGORÍA	1.367.080	971.572	40,7%	108.382	7,9%	481
5	GARCÍA CARRIÓN *	BEBIDAS CON ALCOHOL Y SIN ALCOHOL	1.266.642	1.262.762	0,3%	46.960	3,7%	1.061
6	GRUPO AN *	MULTICATEGORÍA	1.235.450	1.472.955	-16,1%	11.361	0,9%	1.005
7	INCARLOPSA	CARNE, CHARCUTERÍA	1.199.490	1.168.667	2,6%	20.017	1,7%	1.925
8	JEALSA FOODS *	CONSERVAS	1.080.279	1.013.312	6,6%	17.021	1,6%	1.541
9	SOVENA ESPAÑA SA	ALIMENTACIÓN SALADA	965.764	808.498	19,5%	12.098	1,3%	263
10	EUROPASTRY SA	CONGELADOS	856.731	797.404	7,4%	34.594	4,0%	2.869
11	LACTALIS PULEVA CLV	MULTICATEGORÍA	838.554	855.197	-1,9%	-5.622	-0,7%	455
12	VICKY FOODS *	ALIMENTACIÓN DULCE	731.637	660.630	10,7%	25.697	3,5%	1.238
13	COVAP	MULTICATEGORÍA	728.167	759.129	-4,1%	28.529	3,9%	1.007
14	ESSITY SPAIN SL	MULTICATEGORÍA	718.023	713.358	0,7%	39.041	5,4%	678
15	AGOTZAINA SL	MULTICATEGORÍA	683.380	612.512	11,6%	22.922	3,4%	326
16	PROFAND *	PESCADO, CONGELADOS	650.896	588.889	10,5%	7.102	1,1%	799
17	NOEL ALIMENTARIA SA	CHARCUTERÍA, CARNE	646.782	624.446	3,6%	11.471	1,8%	1.965
18	AB AZUCARERA IBERIA SL	ALIMENTACIÓN DULCE	646.218	527.274	22,6%	-27.749	-4,3%	605
19	GALLETAS GULLON SA	ALIMENTACIÓN DULCE	632.379	607.414	4,1%	n.d.	n.d.	425
20	FRINSA DEL NOROESTE SA	CONSERVAS	625.863	606.028	3,3%	30.430	4,9%	947
21	QUESERIAS ENTREPINARES SA	QUESOS	620.240	595.755	4,1%	n.d.	n.d.	851
22	PERSAN SA	DROGUERÍA Y LIMPIEZA	603.784	637.986	-5,4%	37.213	6,2%	686
23	IMPORTACO CASA PONS SAU	ALIMENTACIÓN SALADA, BEBIDAS SIN ALCOHOL	599.498	516.262	16,1%	20.894	3,5%	1.258
24	ELABORADOS CÁRNICOS MEDINA SA	CARNE	596.528	572.978	4,1%	n.d.	n.d.	1.297
25	U V E SA	CARNE, CHARCUTERÍA	589.889	624.318	-5,5%	22.587	3,8%	2.065
26	MERCAOLEO SL *	ALIMENTACIÓN SALADA	559.068	536.997	4,1%	n.d.	n.d.	50
27	ULTRACONGELADOS VIRTO SA	CONGELADOS	516.008	474.144	8,8%	36.854	7,1%	690
28	SCHREIBER *	DERIVADOS LÁCTEOS	512.885	521.467	-1,6%	35.701	7,0%	850
29	AMC NATURAL DRINKS SL	PLATOS COCINADOS Y PRECOCINADOS REFRIGERADOS	499.432	452.103	10,5%	17.162	3,4%	495
30	NATRA SL	ALIMENTACIÓN DULCE	490.345	357.674	37,1%	14.365	2,9%	54
31	ACEITES ABRIL SL	ALIMENTACIÓN SALADA	486.411	467.209	4,1%	n.d.	n.d.	167
32	PANAMAR BAKERY GROUP SL - GRUPO PANSTAR	ALIMENTACIÓN DULCE	480.875	464.691	3,5%	19.927	4,1%	360
33	GRUPO TGT *	QUESOS	472.742	477.818	-1,1%	6.289	1,3%	311
34	IND. LÁCT. ASTURIANAS SA (RENY PICOT)	MULTICATEGORÍA	468.395	417.634	12,2%	25.077	5,4%	743
35	HARINERA DEL MAR S. XXI SL	ALIMENTACIÓN DULCE	467.086	453.482	3,0%	n.d.	n.d.	370
36	NATURAL FRUIT EUROPE SLU	FRUTAS Y HORTALIZAS	441.453	211.828	108,4%	14.937	3,4%	2.048
37	REFRESCO IBERIA SA *	BEBIDAS SIN ALCOHOL, LECHE Y BEBIDAS VEGETALES	429.773	409.791	4,9%	n.d.	n.d.	955
38	MONBAKE GRUPO EMPRESARIAL SAU	CONGELADOS	425.822	409.012	4,1%	n.d.	n.d.	1.686
39	IPARLAT	LECHE Y BEBIDAS VEGETALES	420.537	342.105	22,9%	2.937	0,7%	25
40	IBÉRICA DE CONGELADOS SA	CONGELADOS	419.002	404.597	3,6%	24.203	5,8%	43

1 - Vall Companys incluye la facturación de Cárnicas Frivall SLU (329 M€), Avícola de Lleida SA (168 M€), Avícola Sánchez SL (157 M€), Avícola de Galicia SA (148 M€), Rubiato Paredes SL (118 M€), Comercial Log. De Calamocha SL (109 M€), Dolz España SL (94 M€), Paletas Marpa SL (37 M€), Inversiones Fenec SL (710 K€) y Vall Companys-Grupo (758 M€). **4** - Damm, su facturación de 2023 pertenece a Font Salem. **5** - Grupo García Carrión incluye la facturación de García Carrión 1890 SL. **6** - Grupo AN incluye la facturación de AN Avícola Mérida SL (323 M€), Conservas Dantza SA (28 M€) y Vegetales Línea Verde Navarra SA (70 M€). **8** - Jealsa Foods incluye la facturación de Escuris SL. **12** - Vicky Foods incluye la facturación de Juan y Juan Industrial SL y Juan y Juan SL. **16** - Profand incluye la facturación de Grupo Profand SL y Profand Zaragoza SLU. **26** - Mercaoleo pertenece al grupo DCOOP al 50%. **28** - Schreiber incluye la facturación de Schreiber Foods España SL y Schreiber Canarias SL. **33** - Grupo TGT incluye la facturación de Productos Lácteos TGT SA, Logística y Transformación Láctea SL y Teodoro García SA. **37** - Refresco Iberia SA incluye la facturación de Frías Nutrición SA.

Facturación en miles de euros. En gris estimados.



Antiguos Cocederos del Atlántico: especialistas en marcas blancas para el *retail* europeo

Desde su creación en 2017, Antiguos Cocederos del Atlántico se ha consolidado como un actor clave en la gestión integral de productos de marca blanca para el canal *retail* europeo. La compañía nació con una visión clara: conectar de manera directa y eficiente a fabricantes y distribuidores, eliminando barreras y aportando valor en cada etapa del proceso. Hoy, bajo la dirección de Joaquín Fernández Berjano, la empresa se posiciona como un socio estratégico para cadenas que buscan agilidad, seguridad y flexibilidad en su surtido.

La especialización en marcas blancas es el núcleo del negocio. Antiguos Cocederos entiende que este segmento exige una combinación única de rapidez, adaptación y control. Por ello, su propuesta se centra en **ofrecer soluciones personalizadas que respondan a las necesidades específicas de cada cliente,**

garantizando trazabilidad, calidad y cumplimiento normativo.

Este enfoque permite que las cadenas de *retail* optimicen su surtido sin asumir riesgos innecesarios. La **interlocución directa** con fabricantes, la reducción de intermediarios y la gestión técnica integral son pilares que aseguran ope-

raciones más transparentes y eficientes. El resultado: relaciones sólidas, procesos claros y una mayor competitividad en **precio y servicio.**

MÁS QUE UN PROVEEDOR: UN SOCIO ESTRATÉGICO. Antiguos Cocederos no se limita a suministrar productos; actúa como un **aliado que acompaña al cliente en todo el ciclo de compra.** Desde la homologación técnica hasta la entrega final, la compañía gestiona cada fase con rigor y precisión. Esta forma de trabajar permite responder con rapidez a la demanda, negociar condiciones directamente con el fabricante, adaptar producciones y resolver incidencias en tiempo real.

La **agilidad operativa** se traduce en entregas puntuales y en el cumplimiento estricto de los estándares exigidos por el *retail* europeo. En un mercado donde

Antiguos Cocederos no se limita a suministrar productos; actúa como un aliado que acompaña al cliente en todo el ciclo de compra. Desde la homologación técnica hasta la entrega final, la compañía gestiona cada fase con rigor y precisión

La prioridad es mantener el liderazgo como socio ágil y confiable, capaz de conectar al fabricante con el cliente final y aportar valor en cada etapa del proceso

la velocidad y la fiabilidad son determinantes, Antiguos Cocederos aporta una ventaja competitiva clara.

TRANSPARENCIA Y CONFIANZA, VALORES DIFERENCIALES. Uno de los aspectos más valorados por los clientes es la transparencia. La empresa ha desarrollado un sistema de **reporting claro y accesible**, que facilita el seguimiento de cada operación. A esto se suma un **control de calidad exhaustivo** y el cumplimiento técnico en todas las etapas, garantizando que cada producto llegue al punto de venta con la **máxima seguridad**.

Esta filosofía de trabajo elimina redundancias, reduce costes y mejora la com-



Certificación IFS: garantía de calidad

Desde hace dos años, la compañía cuenta con la certificación IFS (International Featured Standards), un reconocimiento que avala la seguridad alimentaria y la calidad en todos sus procesos. Esta certificación refuerza la confianza de los clientes y demuestra el compromiso de Antiguos Cocederos con los más altos estándares internacionales, asegurando que cada producto cumple con los requisitos técnicos y normativos exigidos por el retail europeo.

Un equipo pequeño, pero comprometido

Detrás de cada operación hay un equipo reducido, altamente especializado y comprometido con la excelencia. Esta estructura ligera permite una comunicación directa, decisiones rápidas y una atención personalizada a cada cliente. La implicación del equipo se refleja en la agilidad y la precisión con la que se gestionan los proyectos, garantizando que cada detalle se cumpla según lo acordado. En Antiguos Cocederos, la **cercanía y la dedicación** son valores que marcan la diferencia.



Joaquín Fernández Berjano.

petitividad. **La integración fabricante-distribuidor se convierte en un proceso fluido, sin fricciones, que refuerza la confianza y la estabilidad en las relaciones comerciales.**

Al frente del proyecto, **Fernández Berjano** aporta más de tres décadas de experiencia en el sector de productos del mar y en la distribución alimentaria. Su conocimiento profundo del mercado y su visión estratégica han sido determinantes para construir un modelo centrado en la **optimización logística** y la **homologación técnica**. Esta trayectoria se refleja en la solidez de la empresa y en su

capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

La cultura corporativa de Antiguos Cocederos se basa en la **mejora continua** y en la orientación a resultados. **Cada decisión se toma con el objetivo de aportar valor al cliente y fortalecer la posición de la compañía en el mercado europeo.**

PLAN ESTRATÉGICO 26/28: CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN.

Mirando al futuro, Antiguos Cocederos ha definido un ambicioso **Plan Estratégico 26/28** que refuerza su apuesta por la marca blanca y la expansión en el canal *retail*. Este plan contempla la incorporación de nuevas familias de productos, alineadas con las tendencias de consumo, y la implementación de herramientas digitales que mejoren la **eficiencia operativa**.

La prioridad es mantener el liderazgo como socio ágil y confiable, capaz de conectar al fabricante con el cliente final y aportar valor en cada etapa del proceso. Con una propuesta diferenciada, segura y escalable, **Antiguos Cocederos del Atlántico** avanza hacia un futuro donde la marca blanca seguirá siendo protagonista en la cesta del consumidor europeo. ●



Ignacio García Magarzo
 Director general de Asedas 



LA SUERTE DE PODER ELEGIR ENTRE 800.000 PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO

El debate, ya antiguo, sobre las marcas de distribuidor (MDD) y las marcas de fabricante (MDF) necesita de una revisión que lo actualice y lo sitúe en el contexto real de la demanda de alimentación, del comportamiento del consumidor y de la industria alimentaria. Este ejercicio será muy saludable para, entre todos, responder con garantías de éxito, y a través de modelos de colaboración, a los desafíos que nos presenta un consumidor sometido a una gran incertidumbre económica, social e informativa.

Este panorama económico-social nos dibuja, fundamentalmente, a un **consumidor infiel** que presenta una tendencia general hacia la **optimización del gasto** y a la **eficiencia en el consumo** de alimentos. Así lo indica al menos la **encuesta MPAC** (Mesa de Participación de Asociaciones de Consumidores) de 2024, que cifra en un 81% el número de consumidores que siguen esta inclinación. Por lo tanto, **nos encontramos ante un consumidor muy maduro que sabe buscar precios competitivos a la par que calidad y, para ello, no duda en cambiar de marca o de supermercado.**

En el caso de los supermercados, los consumidores buscan lo práctico: cercanía, precios competitivos y calidad, lo primordial para un 35% de los encuestados por la MPAC. Pero, al igual que la amplia oferta de lugares donde hacer su compra le hace cambiar de acera con facilidad, la **fidelidad a las marcas** ya no tiene tanto peso y, aunque al 43% le gusta probar cosas nuevas, un 37% se muestra indiferente y un 19% opta por el escepticismo.



Los mejores modelos son siempre los colaborativos, aquellos que impulsan la cadena de valor en su conjunto

La pregunta que, entre todos, debemos hacernos es cómo responder a estos **hábitos de consumo cambiantes**. Desde el punto de vista del supermercado, el alto nivel de competencia que caracteriza al sector de los supermercados y autoservicios en España hace que las empresas estén muy pendientes de los míni-

mos movimientos que se detectan en el lineal para no perder el hilo de las tendencias.

Pero lo más importante es que este entorno, en el que la gran mayoría de los consumidores tiene varios establecimientos donde hacer una compra completa muy cerca de su casa, se traduce



A diferencia de otros sectores, como el textil, aquí parece que cuesta reconocer la enorme riqueza de opciones y la capacidad de elección que tiene el consumidor en nuestro país

en precios competitivos para el consumidor y en una enorme capacidad de elección entre supermercados y marcas.

Esta realidad se ha mantenido tanto en el contexto de la reciente crisis inflacionista como a lo largo de la serie histórica de las últimas dos décadas, años en los que los precios de la alimentación en España se han mantenido por debajo de la media europea.

UN DEBATE ALGO ANTICUADO. A la hora de definir la oferta, el debate sobre MDD/MDF en el sector alimentario resulta, en mi opinión, algo anticuado. A diferencia de otros, como el textil, en el que nadie discute que haya *retailers* que solo comercializan sus propias marcas, aquí parece que cuesta reconocer la enorme riqueza de opciones y la capacidad de elección que tiene el consumidor en nuestro país.

El hecho es que, en ambos segmentos, existe una gran variedad, diversidad e innovación. España cuenta con, aproxi-

madamente, 25.000 empresas en la industria de la alimentación, lo que obliga –afortunadamente– a todos los distribuidores a seleccionar a sus proveedores en uno de los mejores países para hacerlo por el tamaño y el perfil de los fabricantes.

Creo que, para hablar con propiedad de este asunto, es crucial no confundir al consumidor con la identificación de “lanzamientos” –en muchas ocasiones ampliaciones de gama de productos ya existentes– con la innovación real. Cabe subrayar que, de los 800.000 productos disponibles hoy en el mercado, un supermercado solo puede ofrecer un máximo de unos 20.000, por lo que hay que destacar la labor fundamental del distribuidor en la selección de aquello que realmente demanda el consumidor.

En este contexto, una realidad fácilmente observable es que los supermercados comercializan tanto la Marca de Distribuidor como la Marca de Fabricante y, por lo tanto, el sector defiende la legitimidad

de ambas opciones, que muestran la diversidad de la oferta como una ventaja inherente al modelo español. De hecho, según datos de Retail Data, el porcentaje de superficie de venta en enseñas con predominancia de MDD versus MDF es del 67,8% para la segunda y del 32,2% para la primera; si consideramos el número de establecimientos de enseñas con predominancia de MDD versus MDF, la relación es de 20.832 en que predomina la segunda frente a los 5.117 en que predomina la primera.

Para concluir, una última reflexión es que en España disfrutamos de un sistema alimentario variado y competitivo en el que el consumidor goza de una gran capacidad de elección. Los mejores modelos son siempre los colaborativos, aquellos que impulsan la cadena de valor en su conjunto. En definitiva, hay que fomentar el nivel de competencia y colaboración para que sea motor de crecimiento y eficiencia para toda la cadena agroalimentaria, siempre con la mirada puesta en el servicio al consumidor. ●



Luis Martínez
Experto en Gran Consumo 



EL ROL DE LA MARCA PROPIA EN EL MERCADO ESPAÑOL DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTACIÓN



La marca propia ha pasado de ser la opción más barata del lineal a convertirse en un pilar estratégico del retail alimentario español. En cuatro décadas ha ganado terreno en calidad, imagen y fidelidad, hasta liderar las ventas y redefinir la relación entre fabricante, distribuidor y consumidor. Hoy, su desarrollo no responde a una necesidad de precio, sino a una decisión de compra inteligente y consciente que obliga a adoptar cambios profundos en la forma de gestionar el surtido y redefinir el papel de cada marca en la propuesta de valor.

El fenómeno de la marca propia en el mercado español de alimentación es una historia de crecimiento continuo desde que, allá por el inicio de los años 80, se lanzara la primera. Durante mucho tiempo se les llamó productos de “marca blanca” debido a que el *packaging* era una espartana etiqueta con ese color de fondo, simple. La prioridad era ofrecer un producto barato.

El camino ha sido largo y, ahora, los productos en muchos casos ya son indistinguibles en calidad organoléptica, *packaging* y demás atributos de los

equivalentes de marca de fabricante, conservando además su ventaja en precio sobre esta. Ya han ascendido incluso en el nombre, olvidando la terminología original (marca blanca), pasándose a llamar marca de distribuidor (MDD) o marca propia.

Como es bien sabido, **España es el segundo país de Europa en que más pesan este tipo de productos, con casi el 50% de las ventas en euros, situándose después de Suiza.** Y todavía más impactante es el porcentaje en unidades, que llega a ser cerca del 58%, ya que una unidad de un producto de marca

propia es alrededor de un 40% más barata en media que una de marca de fabricante.

Un dato curioso es que la marca propia está más desarrollada en los países llamados “ricos”: después de Suiza y España, aparecen en el ranking países como Alemania, Países Bajos y Reino Unido, con PIB/habitante todos muy altos. Luego, marca propia no es sinónimo de poder adquisitivo bajo, sino de compra “inteligente”.

Pero, **a diferencia de estos países, España sí que tiene una distribución**

“peculiar”, ya que hay un líder con mucha distancia sobre el resto (27,3% de Mercadona vs. 9% de Carrefour, que es el segundo, según Worldpanel by Numerator en los primeros meses de 2025), que además basa su propuesta comercial en este tipo de productos (más del 80% de la venta). Y con ello consigue tener una tasa de fidelidad del 30% (porcentaje del total de la compra que se realiza en la cadena), una de las más altas de la distribución europea.

Además, si miramos el mercado por canales, los llamados distribuidores de surtido corto (Mercadona, Lidl, Aldi y Dia) son los que más cuota de mercado tienen conjuntamente (39,2%) y los que más han crecido en los últimos años (+2,2% desde 2023). Pero no solo por eso ha progresado la marca propia. También en el resto de la distribución ha ido ganando peso, creciendo entre 2 y 4% en casi cualquier distribuidor.

PREMISAS A TENER EN CUENTA. La pregunta relevante a hacerse ahora es: estratégicamente, ¿qué papel debería tener la marca propia en un supermercado, específicamente los regionales, o en un hipermercado? Yo creo que todo parte de aceptar unas cuantas premisas que podrían estructurar la discusión:

1. Los fabricantes, y el resto del mercado, deben aceptar el hecho de que la marca líder en España en muchos segmentos es Hacendado. Con atributos muy definidos y claramente percibidos por los consumidores.
2. Y estos atributos también están presentes en cualquier otra marca propia del mercado.



Hay cadenas de supermercados que entendieron muy bien lo que el consumidor iba buscando y han sido modélicas en la definición de su surtido, sumando a las fortalezas clásicas de un supermercado de proximidad una marca propia muy potente

3. El consumidor español ya está acostumbrado a tener una oferta de marca propia de una calidad alta y con precios más baratos que los de la marca de fabricante. En prácticamente cualquier supermercado o hipermercado.
4. El porcentaje de penetración es mayor en marca propia que en marca de fabricante en una gran mayoría de las categorías. Por ejemplo, en un estudio hecho con datos de Worldpanel

by Numerator sobre unas categorías de las más relevantes de la alimentación seca y congelados, el porcentaje de hogares que en un año compran marca propia es el 72,5% de media por categoría, mientras que el de marca de fabricante es el 60,4%.

El camino ha sido largo y, ahora, los productos en muchos casos ya son indistinguibles en calidad organoléptica, packaging y demás atributos de los equivalentes de marca de fabricante



5. El gasto medio también es mayor: con el mismo estudio anteriormente citado, el gasto medio es de 40,9 € en marca propia y de 35,4 € en marca de fabricante; es decir, un 15% más alto. Y esto es debido a que el número de veces que se compra marca propia en un año (la frecuencia) es mucho más alto: un 49% más (9,9 de MDD contra 6,7 de MDF), lo que compensa que el ticket medio es inferior en un -20% (4,5 € en el caso de la MDD y 5,6 € en el de la MDF).
6. Finalmente cabe señalar que, en cualquier supermercado o hipermercado que la tenga más o menos desarrollada (Eroski, Carrefour, El Corte Inglés, Consum, supermercados regionales adscritos a centrales de compra...), **la marca propia es la líder en su enseña en términos de venta y penetración. Y no solo eso, sino que es la que más fidelidad de marca tiene** (% clientes que solo compran esa marca).

Es sorprendente ver cómo, en categorías como detergentes, cafés, mascotas, etc., el porcentaje de consumidores que compran solo marca propia es más alto que los que son fieles a las diferentes marcas líderes de estas categorías (Ariel, Nestlé con Dolce Gusto o Nescafé, Marcilla, o las marcas de Purina y Affinity).

La conclusión parece evidente: **el consumidor –y no el distribuidor– es quien**

impulsa el desarrollo de la marca propia, ya que cada vez más compradores la buscan en cualquier categoría (impulsa la penetración) y gastan más y más veces (impulsa el gasto medio y frecuencia), además de mejorar la fidelidad.

EL “ARTE” DE DEFINIR EL PORTFOLIO. Y entonces, ¿qué tienen que hacer los distribuidores con vocación de atender al mayor número posible de consumidores en cuanto a la selección del surtido? Definir el portfolio de productos a trabajar es un “arte” que tiene que ver con la mezcla sabia de varios ingredientes:

1. Definir el rol que tiene que jugar cada una de las categorías: está claro, por ejemplo, que en supermercados los frescos juegan un papel de categoría “destino”. También las familias de proximidad (refrigerados, congelados, desayuno, pan de molde, platos preparados) y las de consumo básico (leche, aceite, bebidas refrescantes...). En cambio, hay otras, como la perfumería, en las que hay otros canales más relevantes y en las que, probablemente, es donde hay que economizar espacio.

2. Dependiendo del rol de la categoría, así habrá que definir la profundidad de marcas a trabajar. Estas deben estar orientadas a un doble objetivo: maximizar cobertura (más cuánto más importante sea la categoría) y maximizar

diferenciación, siempre buscando tener el mayor número de unidades de necesidad satisfechas (máxima amplitud).

3. Probablemente desde este doble eje habrá que empezar a construir la propuesta de surtido desde la marca propia, porque, por un lado, es la que mayor penetración tiene (y por tanto nos da mayor cobertura); y por otro, porque también diferencia (la marca propia solo se puede comprar en el establecimiento que la vende).

4. Las siguientes marcas a seleccionar serían las que, por un lado, sean más líderes y, por otro lado, permitan ofrecer algo distinto que los distribuidores competidores: productos de kilómetro 0, o segundas marcas priorizando aquellas que den formatos exclusivos, o que permitan tener mejor nivel de competitividad, ya sea por precio o por mayor intensidad promocional.

Desde este punto de vista, **hay cadenas de supermercados, como Consum, que entendieron muy bien lo que el consumidor iba buscando y han sido modélicas en la definición de su surtido para competir de manera diferencial** con los distribuidores de surtido corto, especialmente Mercadona.

Y a las fortalezas clásicas de un supermercado de proximidad (frescos, marca de fabricante y dinámica promocional), le han añadido una marca propia muy potente, con muy buena percepción de calidad y un nivel de precio muy competitivo, consiguiendo un peso muy significativo en su venta (alrededor del 35%), lo que le ha permitido ganar cuota de mercado sistemáticamente en España, año tras año, y además tener una posición relevante en su mercado de origen, la Comunidad Valenciana, con una cuota muy próxima al 20%.

Por tanto, creo que la marca propia para cualquier distribuidor que quiera competir en el mercado generalista debe ser un “must”. Y aquí surge una dificultad añadida: una cosa es querer y otra cosa es poder. **Tener una marca propia de calidad a un precio competitivo exige dos cosas: fabricantes de muy alto nivel que permitan este desarrollo y volumen alto por referencia**, con pocas paradas de



El consumidor –y no el distribuidor– es quien impulsa el desarrollo de la marca propia, ya que cada vez más compradores la buscan en cualquier categoría y gastan más y más veces, además de mejorar la fidelidad



Tener una marca propia de calidad a un precio competitivo exige dos cosas: fabricantes de muy alto nivel que permitan este desarrollo y volumen alto por referencia, con pocas paradas de máquinas

máquinas para que el precio sea lo mejor posible. Esto implica que distribuidores muy pequeños no podrían tener acceso a la marca propia por sí solos. Así que, o se es muy grande, o no queda más remedio que asociarse a otras organizaciones que permitan concentrar volúmenes.

Encontrar fabricantes de alto nivel para desarrollar productos no debería ser un problema, porque, dado el desarrollo que ha tenido en el mercado, la industria ha progresado de una manera muy notable. Y en otros países también. Hay mucha capacidad de producción en España y Europa a disposición de los distribuidores, pero, para que estos encuentren a los mejores y más eficientes, deben disponer de organizaciones muy profesionalizadas, con los suficientes recursos para detectar las oportunidades allí donde estén.

La organización eficiente de desarrollo de marca propia se convierte, por tanto, en un tema crucial. En muchos casos será imprescindible rediseñar la estrategia y el foco: no hay cabida para las excepciones que hagan que la fabricación no sea óptima y que impidan tener altos volúmenes por referencia.

MÁRGENES E INNOVACIÓN. Hay dos factores, finalmente, que conviene abordar también: el porcentaje de margen de la marca propia y el papel que juega la innovación. Empezando por lo segundo, **está claro que la innovación de la marca propia es prioritaria para los distribuidores de surtido corto, dado que es la parte fundamental de su propuesta comercial.** Y, en general, lo han entendido muy bien y tienen a gran parte de su organización destinada a colaborar con fabricantes para “inventar” productos diferenciales.

En el resto de los distribuidores, esta “tarea” es más secundaria, porque todavía queda largo camino para poder ponerse en un nivel alto y hay que trabajar primero en los básicos. Pero todo llegará...

En cuanto al porcentaje de margen, es verdad que, en general, la marca de fabricante ofrece al distribuidor entre 8 y 10% más de rentabilidad, lo que, ha-

ciendo una simple regla de tres, llevaría a un distribuidor que incremente un 5% el peso de la marca propia a una pérdida de rentabilidad de cerca del 0,5% sobre la venta total. Y esto da cierto miedo, con razón.

Pero, ante esto, cabe decir dos cosas: la primera es que, inevitablemente, **la marca propia hay que desarrollarla para seguir compitiendo, porque es lo que el consumidor quiere y porque, para los distribuidores que más rápido lo hagan, la venta crecerá diferencialmente** y, por tanto, el beneficio en euros.

Y la segunda, que todo va más lento de lo que creemos, y que, por tanto, si se pone foco, dará tiempo a crecer y al mismo tiempo efficientar la productividad del sistema. Hay más referencias de alta y media rotación en marca propia y, por tanto, los costes relativos son más pequeños, por lo que tareas como la colocación son más productivas y se pueden reducir los costes de personal.

La conclusión final es sencilla: el consumidor prioriza los productos de marca propia, porque tienen una relación entre la calidad que ofrecen y el precio que se paga por ellos que es percibida como muy alta. Y si el cliente lo quiere, la distribución tiene que ofrecérsela. ¡Así de sencillo, y así de difícil! ●



Iberfrasa – Incasa

Nace un nuevo líder europeo en el sector de limpieza, cuidado personal y perfumería

En un contexto de transformación y concentración en el sector de la limpieza y el cuidado personal, la reciente unión de Iberfrasa e Incasa marca un hito en la industria de fabricación para terceros. Ambas compañías, referentes en sus categorías, han anunciado un preacuerdo para fusionar sus operaciones y crear un grupo industrial líder, capaz de responder a los retos del mercado actual y anticipar las tendencias del futuro.

Una nueva organización nace con una facturación conjunta de, aproximadamente, **250 millones de euros**, una plantilla de alrededor de **800 empleados** y una capacidad productiva superior a los **400 millones de unidades anuales**.

Con tres centros productivos y más de **90.000 m² de superficie industrial**, el grupo se posiciona entre los principales fabricantes europeos del sector.

Ambas empresas han experimentado crecimientos a doble dígito en los úl-

timos cinco años, invirtiendo más de **40 millones de euros** en ampliar y modernizar sus instalaciones. Esta apuesta por la innovación y la excelencia industrial es uno de los pilares que sustentan el nuevo grupo.

La integración de Iberfrasa e Incasa no es solo una suma de capacidades, sino la unión de dos culturas empresariales con una visión común: ofrecer productos de máxima calidad y un servicio excelente a sus clientes. Iberfrasa, fundada en 1984,

Especialización y portafolio de productos

Ambas compañías sobresalen por su capacidad de innovación y por un portafolio de productos que cubre todas las necesidades de clientes y consumidores con un claro enfoque en la sostenibilidad. Entre otras categorías destacan:

- **Cuidado personal:** geles de baño, jabones de manos, productos capilares (champús, acondicionadores) y toallitas cosméticas. Todos estos productos se fabrican en diferentes formatos y con fórmulas innovadoras, adaptadas a las tendencias del

mercado y a las necesidades de los clientes.

- **Perfumería:** desarrollo y fabricación de perfumes y aguas de colonia, con una amplia variedad de fragancias, tanto clásicas como innovadoras.
- **Cuidado del hogar:** detergentes líquidos, polvo y capsulas, suavizantes líquidos y sólidos, friegasuelos, limpiadores, quitagrasas, lavavajillas mano y máquina, antical y geles WC. Ofrecemos diferentes formatos (PET, HDPE, *ecopack*, capsulas) y



fórmulas adaptadas a las especificaciones de cada cliente.

- **Ambientación:** ambientadores mikados, perlas, coche y flor, con un enfoque en la sostenibilidad y la reutilización de envases.



to del **cuidado del hogar** y su capacidad para innovar en **packaging sostenible** y productos certificados con Ecocert y Ecolabel.

INNOVACIÓN, SOSTENIBILIDAD Y SERVICIO AL CLIENTE. La identificación de tendencias y la anticipación a las necesidades no cubiertas del consumidor son elementos clave en la estrategia de Iberfrasa e Incasa. Para ello, cuentan con un **experimentado equipo interno de I+D** que también se encarga de la investigación de mercados.

La especialización en **packaging sostenible** y la certificación en **productos ecológicos** refuerzan el compromiso con la sostenibilidad. El objetivo es claro, **desarrollar productos innovadores de gran calidad a un precio competitivo.**

La identificación de tendencias y la anticipación a las necesidades no cubiertas del consumidor son elementos clave en la estrategia de Iberfrasa e Incasa

La unión de Iberfrasa e Incasa consolida la posición del grupo como un referente industrial europeo, combinando escala, innovación y un firme compromiso con la calidad y el servicio al cliente. La integración permitirá aprovechar **sinergias industriales**, aumentando la escala y reforzando la capacidad de **innovación** y el **servicio al cliente.**

La nueva organización mantendrá su apuesta por la inversión y la excelencia industrial, con el objetivo de seguir desarrollando **productos competitivos, sostenibles y adaptados a las necesidades de los principales distribuidores y marcas europeas.**

En definitiva, el grupo resultante de la unión de Iberfrasa e Incasa está preparado para ser el socio estratégico que acompañe a sus clientes en su crecimiento y en el desarrollo de sus productos. 🌱

aporta su experiencia en el desarrollo y fabricación de **productos de higiene personal, perfumería, cuidado del hogar y ambientación**, con una fuerte presencia en el mercado nacional e internacional.


Por su parte, **Incasa**, fundada en 1983, destaca por su liderazgo en el segmen-

La unión de Iberfrasa e Incasa consolida la posición del grupo como un referente industrial europeo, combinando escala, innovación y un firme compromiso con la calidad y el servicio al cliente





Jean-Marie Benaroya

Consultor independiente,
experto en gran consumo y distribución 

✉ jean.marie.benaroya@gmail.com



¿NOS ACERCAMOS AL TECHO DE LA MARCA DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA?

Cada año que pasa apunta un récord para la marca de distribuidor en España, que ostenta la tasa más alta de participación entre los países de la UE. El final del ciclo inflacionario ofrece una nueva oportunidad a las marcas de fabricantes para suavizar esta tendencia, en un entorno muy condicionado por la pujanza de los *retailers* de surtido corto.

A HISTORIA DE SIEMPRE.

En marzo de este año, el instituto Nielsen IQ publicaba un ranking de penetración de la marca de distribuidor en Europa, en el que España tenía el “honor” de ostentar el **liderazgo en valor** con un **45,7%** (ver figura 1). Dicha clasificación no incluye a Suiza, que un estudio de la misma fuente para PLMA¹ situaba a la cabeza en 2023, con un 51,9%.

La lectura de estos datos arroja una primera conclusión: no existe un factor “universal” que explique la pujanza de la MDD en un mercado u otro. Suiza y Gran Bretaña, que son referentes en la materia, son países con un alto PIB por habitante, lo cual **invalida la hipótesis de asociar esta propuesta comercial a un menor poder adquisitivo.**

- En el caso de Suiza, influye el liderazgo de **Migros**, operador que comparte grupo empresarial con un gran conglomerado industrial. Por cierto, mantiene estrechos vínculos comerciales con **Mercadona** para productos como el café o el chocolate.



España lidera el ranking de penetración de marca de distribuidor en la UE

Penetración en valor de la MDD, año 2024

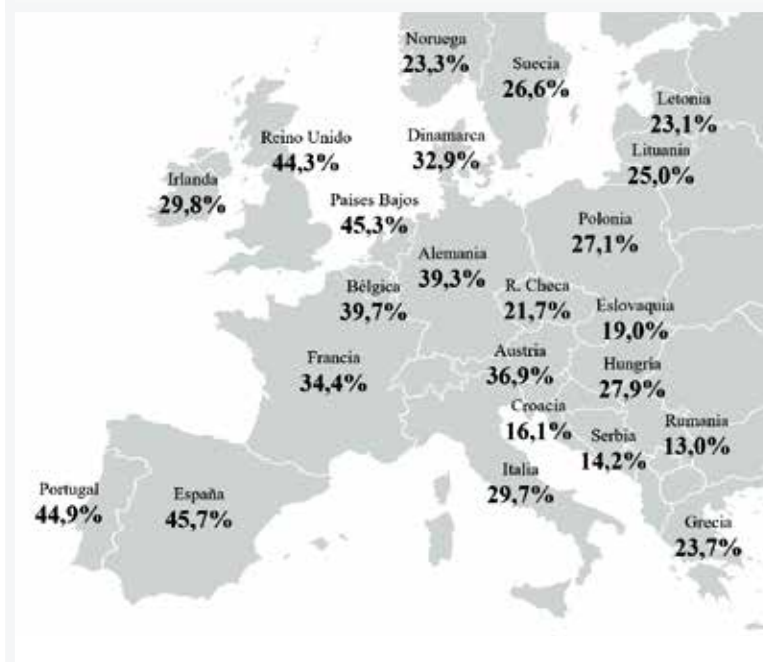


Figura 1. Fuente: Nielsen IQ

(1) Private Label Manufacturers Association

- En cuanto a Gran Bretaña, siempre se ha distinguido por ser el “paraíso de la sofisticación” en la gestión de las marcas propias. La mayoría de las enseñas las desarrollan con unos criterios de **marketing muy avanzados**, convirtiéndolas en un estándar de calidad dentro de su propuesta de valor.

Los casos de Suiza y Gran Bretaña son interesantes, en la medida que nos muestran que la **cuota de mercado** de la MDD en un determinado país puede resultar tanto de la **oferta** (posición de dominio de *retailers* con intereses muy definidos) como de la **demand** (amplitud, profundidad y atractivo de las gamas de producto). Sin olvidar que es el **consumidor** quien valida, en cada acto de compra, la pertinencia de estas políticas.

EL IMPACTO DEL SURTIDO CORTO.

Centrándonos en el caso de España, la fortaleza de la marca propia está intrínsecamente ligada a la **estructura de la oferta comercial**: el instituto **Worldpanel by Numerator** nos indica que, **en el acumulado a agosto 2025, las cadenas de “surtido corto” están rozando el 40% del valor del gran consumo español.**

Los cuatro representantes de esta fórmula comercial gozan de **buenas constantes vitales**: todos ganan cuota de mercado frente al año anterior, en un **contexto positivo** para el consumo en el hogar (+4,4% valor, YTD 2025 vs. 2024):

- **Mercadona (27,3% share, +0,7 pts)** ha comunicado de forma muy eficaz las **rebajas de precio** que llevó a cabo cuando empezó a suavizarse la inflación; además, está ganando peso en categorías estratégicas como los **platos preparados**.
- **Lidl (6,9%, +0,5 pts)** está captando nuevos clientes e incrementando el número de categorías por cesta. Se ha convertido en una **cadena trendy**, apoyada con fuertes **inversiones en marketing**.
- **Dia** ha superado un **punto de inflexión** y vuelve a ganar cuota (3,7%, +0,2pts), gracias al saneamiento de su red comercial, su capilaridad y la **amplia renovación** de su surtido propio.

El surtido corto explica, por sí solo, más del 70% del valor agregado de la MDD

Distribución del mercado español de MDD por formatos comerciales: acumulado agosto 2024, evol. vs A-1

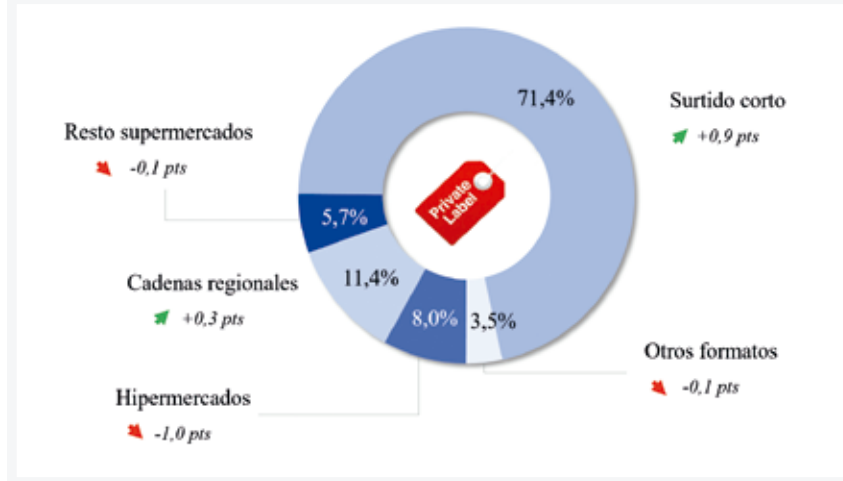


Figura 2. Fuente: Worldpanel by Numerator

- Finalmente, **Aldi (1,9%, +0,2 pts)** está capitalizando su inversión en **aperturas**, junto con la puesta a nivel de sus secciones de **frescos**.

El altísimo peso que estos *players* otorgan a sus **marcas propias** (el de menor absorción, **Dia**, le concede un 65,3%² de sus ventas) es la **clave principal** de su éxito en nuestro país. Como vemos en la figura 2, **el surtido corto representa por sí solo un “impresionante” 71,4%² de la facturación agregada de la MDD en España**; dos tercios de su crecimiento entre 2024 y 2025 se explican por un mero trasvase de cuotas hacia estas cadenas.

Cada uno de estos actores tiene su propia política, pero si tenemos que destacar un rasgo común, es que construyen sus surtidos en torno a **“unidades de necesidad”**, sin dedicar excesiva atención a las propuestas de las marcas nacionales. A pesar de algunas iniciativas aisladas, como las activaciones que periódicamente realiza **Lidl** en sus tiendas, **se distinguen, sobre todo, por ostentar las menores tasas de introducción de las innovaciones.**

Por lo tanto, podemos deducir que el recorrido a futuro de la MDD vendrá determinado, en gran medida, por la capacidad de crecimiento que muestren estos referentes. Como ninguno de ellos tie-

ne visos de cambiar sustancialmente su modelo comercial, la evolución de sus respectivas cuotas de mercado arrastrará, de forma mecánica, la *performance* de la marca de distribución en su conjunto.

Otra consecuencia de la configuración del mapa de *retailers* es que el **espacio** que tienen los fabricantes marquisitas para ocupar los lineales es **reducido**: en numerosas categorías, el universo que queda fuera de Mercadona, Lidl, Dia y Aldi se reduce a un 30-40% del valor. Esta es una de las razones del *down sizing* que han realizado algunas multinacionales de gran consumo en sus filiales españolas, ante la tesitura de arbitrar recursos hacia países más prometedores.

LA MDD EN LOS OPERADORES

MULTIFORMATO. Una vez constatada la relación causa-efecto con la expansión del surtido corto, pasamos a analizar los demás “territorios” en los que la MDD está desarrollando su propuesta comercial.

El primer grupo corresponde a los *retailers* **multiformato**, presentes en hipermercados, supermercados, proximidad, *online*. **Carrefour, Alcampo** y **Eroski** parecen haber moderado las ambiciones de desarrollo de sus enseñas propias; al menos, es lo que se desprende de sus

(2) Fuente: Worldpanel by Numerator

respectivas presentaciones de resultados, en los que este eje de crecimiento, si bien se mantiene, ha dejado de ser primordial.

Esta relativa calma viene precedida por **programas muy ambiciosos**, que ya se han ejecutado total o parcialmente: en 2018, el grupo **Carrefour** lanzó un plan para alcanzar un **33% de penetración** en productos con su firma; al mismo tiempo, **Auchan** inició el **proyecto “Renaissance”** con el objetivo de doblar el peso de las referencias exclusivas, tanto propias como locales.

La crisis inflacionaria ha sido un catalizador para implementar estas iniciativas, y su terminación puede explicar que se haya abierto un cierto periodo de “tregua”. En ocasiones se antepone otro tipo de prioridades, p.ej. en el caso de **Auchan**: adquisiciones en Francia, España y Portugal, reestructuración de la red de tiendas...

Los operadores multicanal son los que más han trabajado la segmentación de sus marcas, amparándose en el espacio físico que ofrecen sus formatos comerciales. Dicha segmentación cubre tres grandes misiones:

- El **“corazón de gama”** se nutre de productos que cubren las necesidades cotidianas y se caracterizan por su **buena relación calidad-precio**. Muchas enseñas solamente trabajan esta categoría, por lo que representa la gran mayoría de la oferta existente en España: nuestro mercado es mucho más “plano” que otros como Francia o Gran Bretaña.
- Las **“cualitativas”** son fruto del trabajo de los departamentos de marketing para construir una propuesta más sofisticada. Las marcas gourmet son las más conocidas (**Eroski Seleqtia**, **Carrefour Selección**, incluso **Lidl Deluxe** en surtido corto), pero existen otras declinaciones p.ej. biológico, vegano, proximidad, sin gluten, niños...
- El **“primer precio”** tiene la vocación de ofrecer la opción más barata del mercado. Esta opción nunca ha despegado en España, por su déficit de calidad frente a los *discounters*: por ejemplo, **El Corte Inglés** dejó hace tiempo de desarrollar la gama **Aliada**. Algunas cadenas prefieren cubrir esta

necesidad con marcas de fabricantes muy baratas, antes que asociar su imagen a una propuesta hasta cierto punto paupérrima.

La penetración de la MDD sigue creciendo en el seno de estos grupos empresariales; pero se debe, sobre todo, a un factor de mix de formatos. Todos ellos han paralizado los planes expansivos en sus respectivas líneas de **hipermercados** ante la creciente desafección del consumidor, especialmente en lo que respecta a unas secciones de *non food* sometidas a la competencia de *category killers* y *pure players*.

En consecuencia, toda la expansión (sea orgánica o inorgánica) se está concentrando en el **formato de proximidad**, que es más proclive a aportar **mayores porcentajes de MDD**, por un simple efecto “mecánico” de concentración del surtido en comparación con las grandes superficies.

SUPERMERCADO REGIONAL, EL “OASIS” DE LA MDF. Encontramos el territorio más “hostil” para el desarrollo de la MDD con los supermercados regionales, que gozan de **excelente salud**: están plantando cara a las cadenas de surtido corto amparándose en sus fortalezas estructurales, como son la **proximidad geográfica**, la **atención al cliente** o la **excelencia** en el producto fresco.

Estas cadenas siempre han hecho gala de fomentar la “libertad de elección” como un factor destacado de su propuesta comercial. Más allá de este componente aspiracional, existen **otras razones** que explican la preponderancia de la MDF en sus lineales:

- La **mayor rentabilidad** que les aportan las condiciones “fuera de factura” negociadas con los industriales, un fenómeno muy propio del mercado español.
- La **falta de masa crítica**, en algunos casos, para desarrollar un proyecto propio de marca, que lleva a delegar la gestión en sus centrales de compras.

La crisis inflacionaria iniciada en 2022 supuso un punto de inflexión: “obligó” a las cadenas regionales a ampliar sus gamas de MDD hacia nuevas categorías, ante la pérdida de competitividad que les suponía privar de esta opción



Encontramos el territorio más “hostil” para el desarrollo de la MDD con los supermercados regionales, que gozan de excelente salud amparándose en sus fortalezas estructurales

a un cliente extremadamente preocupado por el ahorro. Ahora que la inflación está controlada –y a pesar de que los alimentos han consolidado un incremento acumulado de precio superior al 30%– estos operadores han modulado sus políticas; algunos, incluso, han empezado a revertirlas. En el **III Encuentro de CEO’s** celebrado por **FRS** en 2024, el director general de **Condis** venía a reconocer que quizá se habían excedido en la incorporación de productos propios en sus lineales.

LAS MARCAS DE FABRICANTE REACCIONAN. El creciente protagonismo de la MDD en los lineales es, sin duda, uno de los mayores fenómenos que ha marcado la historia de la distribución en nuestro país. La figura 3, basada en informes de **Worldpanel by Numerator**, es muy elocuente: **desde el 19,7% que marcaban en 2002 hasta el registro de 44,2% en 2024, no han dejado de ganar cuota año tras año**, incluyendo saltos “cuánticos” en los momentos de crisis económicas (gran depresión 2008-2013, escalada del IPC 2022-2024).

Hemos visto que el terreno en el que las marcas pueden desarrollar sus estrategias de defensa es singularmente estrecho, debido a la conformación de nuestro tejido comercial. A pesar de ello, los datos adelantados nos indican que **el segundo semestre de 2025 podría marcar, no tanto una reversión de la tendencia general, pero, al menos, un cierto estancamiento en el crecimiento de la MDD.**

En efecto, las grandes marcas han empezado a concienciarse de la necesidad de retomar una **gestión proactiva de los PVP's**, tras haberse focalizado en la defensa de sus márgenes a lo largo del periodo inflacionario. Se trata de frenar una **pérdida de volumen** que ha sido excesiva (-7% para las Top 20 *brands* en 2023), y cuya principal razón ha sido el ensanchamiento del **gap de precio** frente a las marcas controladas por sus clientes. Este eje de trabajo también incluye una **mayor intensidad promocional**: de 24,3% en 2023 a 25,4% en 2024, según Nielsen IQ.

Este escenario ha activado, de forma un tanto paradójica, una oportunidad que se encuadra en el epígrafe de las marcas de fabricantes: **en determinadas categorías, han aparecido proveedores españoles con puntos de precio muy atractivos, que focalizan sus inversiones en el punto de venta**. Esto ocurre en **droguería**, un canal en el que los *value retailers* como **Action** o **Normal** están redefiniendo el entorno competitivo, y marcas como **Asevi** u **Oro** ofrecen una solución a los supermercados frente a las importaciones paralelas de productos de las multinacionales.

En otro orden de cosas, si nos ponemos a pensar en **oportunidades latentes**, los industriales tienen a su alcance profundizar en las palancas que les permitan mejorar su productividad: racionalización de servicios centrales, optimización de la cadena de suministro, reducción de la burocracia... La creciente adopción de la **inteligencia artificial** abre numerosas posibilidades. Las reestructuraciones que están anunciando multinacionales como **Nestlé**, **Bimbo** o **Unilever** son un termómetro a gran escala. El objetivo: reinvertir los recursos libe-

Una trayectoria de crecimiento prácticamente ininterrumpida

Evolución de la cuota de mercado de la MDD, FMCG envasado (%)



Figura 3. Fuente: elaboración propia en base a datos de Wordpanel by Numerator

rados en **iniciativas de crecimiento**, sea desarrollo de producto, comunicación al consumidor o animación del punto de venta.

Otro ámbito en el que existe recorrido de mejora para los fabricantes es el **dato**, cuya disponibilidad es abundante pero cuya explotación es, en ocasiones, deficiente. Desde el uso de la información de *sell-out* para la toma de decisiones, hasta la personalización de las ofertas en los programas de fidelización, pasando por las posibilidades que se abren de comunicar en los canales de los operadores que están adentrándose en el *retail media*... **El abanico de oportunidades es amplio para activar al consumidor, optimizar los surtidos, reducir roturas de stock y, en definitiva, dinamizar las marcas.**

EL RETO DE LA INNOVACIÓN. Para concluir, no podemos dejar de mencionar la innovación como un atributo esencial para que las marcas reviertan su pér-

dida persistente de cuota. Desgraciadamente las noticias no son muy halagüeñas, y el último “radar” de la consultora **Worldpanel by Numerator** daba cuenta de un récord negativo: solamente **75 lanzamientos innovadores en 2024**, la cifra más baja en los últimos quince años.

Es obvio que la estructura del mercado, con casi la mitad de la distribución ponderada en manos de *retailers* enfocados en sus propias enseñas, es una potente barrera, tal como hemos dado cuenta en la primera parte de este artículo. No obstante, esta circunstancia ha podido derivar en una actitud excesivamente táctica de los fabricantes, que se ha plasmado en un **exceso de lanzamientos** que no pasan de ser meras ampliaciones de gama.

Sería recomendable impulsar un nuevo enfoque, que privilegie un número más reducido de innovaciones, pero con un mayor nivel de ambición, respaldadas por inversiones apropiadas para su diseño, desarrollo, implantación y mantenimiento. Este **cambio de modelo** debería acompañarse de un **nuevo marco de relaciones** con los distribuidores, que permita poner en valor los recursos invertidos y generar una ambición compartida.

Si el mercado español no es capaz de reactivar la **palanca de la innovación**, será difícil que la marca de distribución toque techo, a pesar de que la hipótesis de un escenario macroeconómico favorable nos hace prever incrementos bastante más comedidos en los próximos meses. ●

Una vez que se aleja la crisis inflacionista, las grandes marcas han empezado a concienciarse de la necesidad de retomar una gestión proactiva de sus precios de venta al público





Eroski impulsa una renovación de sus panaderías: más frescas, saludables y al alcance de todos

El modelo de panadería de Eroski está experimentando una auténtica transformación que se consolida como uno de los grandes hitos dentro de su estrategia 2024-2026. No consiste solo en una remodelación física, sino en una íntegra reformulación orientada a mejorar la experiencia, maximizar la frescura y apostar por una mejora en calidad, proximidad, precio y salud.

Con una inversión de **1,5 millones de euros**, el grupo ha reformado más de 200 panaderías, llegando a alcanzar un incremento medio del **7% en ventas** respecto a los mercados y la evolución de los **frescos**, lo que supera los baremos principales del sector.

La cooperativa prospera en un horizonte de **500 panaderías** que adopten este **nuevo modelo durante los próximos meses, convirtiéndolo así en un referente por diversidad, modernidad y competitividad.**

El cliente actual demanda productos prácticos, saludables y de confianza, que combinen **funcionalidad y bienes-**

tar. Según datos de Eroski, el 97% de la clientela compra pan habitualmente, de los cuales un 37% lo hace a diario y un 42,5% varias veces por semana, lo que refleja la relevancia de esta categoría en la cesta básica.

FOCO DEL NUEVO MODELO.

Las principales razones de elección de tienda son la **cercanía** (60%), la **calidad** (30%), la **variedad** (18%) y el **precio** (16%), factores que Eroski ha situado en el centro de la transformación de su modelo de panadería.

Dentro de esta renovación, **la campaña de bajada de precios lanzada este otoño ha sido una de las palancas clave para re-**

forzar la competitividad y responder a las expectativas de consumo. La iniciativa ha actuado sobre el 38,6% de las ventas de la sección, ajustando los precios de **135 referencias**, de las cuales 26 son locales, con una **bajada media del 11%** en productos esenciales como barras, hogazas, panecillos y bollería.

La mejora continua en la calidad de los productos, especialmente en la bollería y panes recién horneados, se complementa con la atención personalizada de los equipos de tienda

El proceso de renovación de la panadería culminará en 2026, con la modernización integral del conjunto de la red y la implantación del nuevo modelo en prácticamente todos los establecimientos

En los panes de mayor valor añadido (integrales, de masa madre o harinas especiales), Eroski ha realizado **ajustes estratégicos** que permiten equiparar su propuesta a las cadenas artesanales, ganando atractivo entre nuevos perfiles de clientes y consolidando su posicionamiento en calidad y frescura.

MÁS ALLÁ DEL PRECIO. La transformación del modelo va más allá del precio. La incorporación de hornadas continuas, nuevos mobiliarios para la venta a granel y bollería no envasada ha permitido ofrecer productos recién hechos a cualquier hora del día, reforzando la percepción de frescura y calidad.

La gama se amplía con panes de harinas integrales, de centeno y masa madre, además de bollería recién horneada, sin olvidar los formatos tradicionales y envasados, pensados para quienes priorizan la rapidez o los formatos familiares. Todo

Apuesta local y visión sostenible

La renovación del modelo de panadería de Eroski es también una apuesta decidida por el entorno y la sostenibilidad. A través de su red de tiendas, la cooperativa refuerza su compromiso con la producción local: más de 500 referencias locales se han incorporado a la gama gracias a la colaboración con proveedores de cada región.

Esta colaboración no solo favorece el desarrollo económico de los territorios en los que opera, sino que también contribuye a preservar tradiciones panaderas, impulsar la economía rural y reducir la huella ambiental, gracias a cadenas de suministro más cortas y eficientes. Con esta transformación, Eroski avanza en su propósito de liderar el concepto de frescura, salud, variedad y precio, fortaleciendo su papel como cooperativa comprometida con el bienestar de las personas.



ello configura una propuesta moderna y equilibrada que combina **conveniencia, salud y sabor.**

El nuevo modelo de panadería busca transmitir en cada punto de venta una sensación de frescura, variedad y auten-

ticidad, ofreciendo una experiencia de compra más cercana y emocional. La mejora continua en la calidad de los productos, especialmente en la bollería y panes recién horneados, se complementa con la **atención personalizada** de los equipos de tienda, que son un elemento esencial en la **experiencia del cliente.**


Este **enfoque integral** consolida el vínculo de confianza entre Eroski y las familias consumidoras, fortaleciendo la percepción de la cooperativa como una marca que cuida, escucha y acompaña.

HORIZONTE DE CRECIMIENTO HACIA 2026. El proceso de renovación de la panadería **culminará en 2026**, con la modernización integral del conjunto de la red y la implantación del nuevo modelo en prácticamente todos los establecimientos. Este plan forma parte de la hoja de ruta “**Crear y Crecer**”, que persigue consolidar la propuesta comercial de Eroski a través de una oferta más saludable, fresca y competitiva, generando valor tanto para los clientes como para los proveedores locales. ●





Xavier Cros

CEO Across The Shopper / Experto en Shopper & Retail Marketing 



ESPAÑA, LÍDER MUNDIAL EN MDD

El auge de la marca de distribuidor ha transformado el equilibrio del gran consumo en España y en buena parte del mundo. Lo que empezó como una respuesta al precio se ha convertido en una estrategia de diferenciación y eficiencia para los *retailers*, mientras las marcas de fabricante buscan reinventar su papel a través de la innovación, la conexión emocional y propuestas de valor más sólidas.

La marca de la distribución vive en España un **momento histórico**. No solo bate récords: se ha consolidado como uno de los mercados con **mayor peso de la MDD del mundo**. Algunos operadores alcanzan cuotas cercanas al 80% en sus ventas, y el caso más claro es **Mercadona**, donde en muchas categorías la presencia de marca de fabricante es prácticamente inexistente.

Este fenómeno no es local. La MDD crece de forma sostenida en la mayoría de mercados, aunque con **intensidades distintas**. En **Latinoamérica**, por ejemplo, no supera el **10%**, pero la tendencia es inequívoca: crece y seguirá creciendo.

Os comparto los puntos, para mí, más relevantes de este fenómeno y mi reflexión sobre el **papel de las marcas fabricantes** en este contexto:

1. UN MODELO QUE VA MÁS ALLÁ DEL PRECIO

Conviene recordar que el modelo de surtido corto no es únicamente una apuesta por la eficiencia y el precio. **Mercadona**, y otros **retailers** que han seguido este

Este fenómeno no es local. La MDD crece de forma sostenida en la mayoría de mercados, aunque con intensidades distintas

camino, construyen su propuesta sobre un principio claro: **simplificar la experiencia del shopper**. **Seleccionan por él, reducen la complejidad de elección y priorizan productos que consideran la mejor solución para cubrir cada necesidad**. Esa eliminación de fricción explica parte del éxito del modelo y su impacto en la adopción de la MDD.

2. UN CRECIMIENTO SOSTENIDO QUE CAMBIA HÁBITOS

La MDD en España lleva décadas creciendo sin retrocesos. Su evolución ha sido estable, con aceleraciones puntuales en momentos de crisis económica o inflación (2008, 2024). Esos periodos crean auténticos escalones: **saltos de cuota** que luego no se pierden, sino que se convierten en el nuevo punto de partida.

La explicación es clara: muchos **shoppers** llegaron a la MDD por necesidad, pero se quedaron por convicción. Una vez probada, valoraron que la relación **entre calidad, precio y confianza** era suficientemente buena como para mantenerse fieles incluso cuando mejoró la situación económica.

3. EL PAPEL DE LAS CATEGORÍAS: INDULGENCIA, EMOCIÓN Y MARCA

No todas las categorías se comportan igual. En universos más indulgentes –donde el componente emocional pesa más–, las marcas de fabricante suelen conservar una **cuota mayor**. **La capacidad que tienen de transmitir valores, crear vínculo y comunicar propósito sigue siendo diferencial en ciertas decisiones de compra**.

4. LA INNOVACIÓN: EL GRAN ACTIVO DE LAS MDF

Si hay un territorio donde las marcas mantienen una ventaja estructural es la **innovación**. El problema es que este motor lleva años gripado. Según el radar de innovación de **Kantar**, los lanzamientos de innovación pura se han **reducido un 50%** en la última década.

La relación entre innovación y MDD es evidente: cuando cae la innovación, sube la cuota de la MDD. Y cuando aparece una innovación exitosa, no crece solo la marca, **crece la categoría**, hasta cuatro veces más que una categoría sin innovación relevante.

Pero el contexto dificulta que esa innovación llegue a la tienda. Con casi la mitad del mercado concentrado en **retailers de surtido corto** que apuestan mayoritariamente por la MDD, muchas innovaciones simplemente no encuentran espacio en el lineal. No se lanzan o se postergan, y esa inversión se redirige hacia **otras áreas del negocio**.

5. UN CAMBIO RECIENTE: CUANDO LOS SURTIDOS CORTOS APUESTAN POR MDF

Hay un movimiento interesante que merece atención. Los datos del verano de 2025 (hasta la semana 22, según **Algori**) muestran que, por primera vez en



Muchos **shoppers** llegaron a la MDD por necesidad, pero se quedaron por convicción. Una vez probada, valoraron que la relación entre **calidad, precio y confianza** era suficientemente buena como para mantenerse fieles

bastante tiempo, las MDF han aportado más crecimiento que la MDD.

La razón es inesperada: **Lidl** y **Aldi** han apostado de forma más decidida por acciones con marcas de fabricante, especialmente a través de *in&outs*, promociones y formatos exclusivos.

Esto ha generado un doble efecto:

- Ha potenciado las ventas de MDF dentro de los operadores alemanes.
- Ha restado a los regionales parte de su valor diferencial histórico, que era precisamente su apoyo a las marcas de fabricante.

Es pronto para saber si estamos ante un cambio estructural o un ajuste táctico, pero es un movimiento que puede alterar la dinámica competitiva y obligar a los fabricantes a replantear su estrategia comercial.

6. ¿QUÉ OPCIONES REALES TIENEN LOS FABRICANTES?

En un mercado cada vez más polarizado, las alternativas para un fabricante son claras, aunque ninguna es sencilla:

1. **Ser 100% MDD.** Convertirse en socio industrial del *retailer* y competir en eficiencia y capacidad productiva.
2. **Ser 100% MDF.** Apostar por la marca, por la innovación y por *retailers* que valoren ese diferencial. Un ejemplo singular es La Vieja Fábrica, que ha decidido no producir MDD y tampoco



Si hay un territorio donde las marcas mantienen una ventaja estructural es la innovación. El problema es que este motor lleva años gripado

trabajar con operadores cuya estrategia está centrada en ella.

3. **Modelos híbridos.** El más frecuente en el mercado, con múltiples matices según categoría, posicionamiento, capacidades de innovación o acuerdos estratégicos.

REFLEXIONES FINALES. MDD y MDF seguirán coexistiendo porque ambas cumplen una función distinta en las decisiones del *shopper*. Las marcas de fabricante tienen sentido siempre que su propuesta de valor sea relevante, clara y creíble. Valor y valores. Innovación y propósito. Diferenciación real, no solo comunicación.

La innovación no puede ser una “palanca táctica” para salvar un mal trimestre. Es una apuesta estratégica que define si una marca será necesaria para el consumidor en el futuro. Cuando la innovación fluye, gana la categoría, gana el *retailer* y gana el *shopper*.

La MDD seguirá creciendo, pero lo hará a ritmos más moderados siempre que las marcas aporten al mercado lo que se espera de ellas: progreso, confianza, emoción y soluciones que realmente mejoren la experiencia de consumo. 🍎



Con casi la mitad del mercado concentrado en *retailers* de surtido corto que apuestan mayoritariamente por la MDD, muchas innovaciones simplemente no encuentran espacio en el lineal

7ª edición

Barómetro de Preferencia del Retail España 2025

La nueva edición del nuestro informe de referencia de dunnhumby llega con una mirada renovada sobre las preferencias y decisiones de compra de los consumidores españoles.

Descubre:

Cómo ha evolucionado el mercado del retail de alimentación en España en los últimos doce meses.

El ranking de los retailers de alimentación en 2025 en función de su propuesta de valor

Los cambios en los pilares de preferencia vinculados al contexto socioeconómico actual

Comparativa internacional con otros mercados europeos



Descarga el
informe completo



César Valencoso

Consumer Insights director de Worldpanel by Numerator 



¿POR QUÉ SIGUE CRECIENDO LA MDD SI LA INFLACIÓN SE HA NORMALIZADO?

Aunque la inflación parece haber dado tregua, la marca de la distribución sigue sumando cuota en el gran consumo. ¿Por qué? La respuesta está tanto en la mente del consumidor –aún marcada por el miedo y la percepción de carestía– como en las estrategias de los *retailers*, que siguen empujando su MDD en un mercado donde el precio continúa siendo el gran campo de batalla.

A finales del año pasado preveíamos la transición a una nueva etapa del gran consumo donde el brutal impacto de la crisis inflacionaria se iba a normalizar y, por ende, veríamos la disminución del fenómeno del *downtrading* (con la marca de la distribución a la cabeza), además de otros como la recuperación de las **cestas grandes** o la recuperación del **consumo fuera del hogar**.

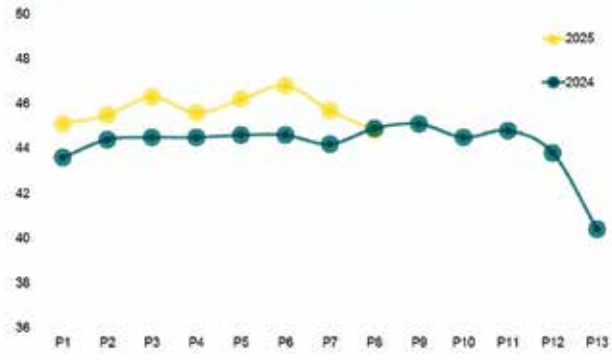
A mitad de año podemos decir que estas predicciones no se han cumplido o, mejor dicho, aún no se han cumplido. **Mantenemos la predicción que hicimos el año pasado, pero la transición se está dilatando más de lo esperado.** La buena noticia es que ya tenemos hecha, entonces, nuestra predicción para 2026.

Concretamente, sobre la **marca de la distribución** hay dos factores fundamentales que debemos vigilar para entender su evolución y ambos se retroalimentan: la querencia del consumidor a elegir **productos más baratos** para mitigar el impacto inflacionario y las estrategias de los diferentes *retailers* para **competir y ganar** en un ambiente enrarecido por el foco primario en el precio.

El primer factor es el caldo de cultivo necesario y el segundo es el “*trigger*” que dirían los de la Pérfida Al-

A corto plazo, vemos una desaceleración de la Marca Propia

Cuota valor MDD Total FMCG envasado**



Worldpanel - Numerator Fuente: Panel de consumidores Worldpanel by Numerator



bión y que acaba provocando que la MDD, efectivamente, crezca de manera acelerada.

LA INFLACIÓN SE MANTIENE... EN NUESTRA MENTE. Si nos fijamos en el factor “consumidor”, la crisis inflacionaria en la mente de los consumi-

La crisis inflacionaria en la mente de los consumidores no ha pasado todavía y esto se debe a dos causas fundamentalmente: a la incertidumbre del entorno y, ¡qué demonios!, a que es real

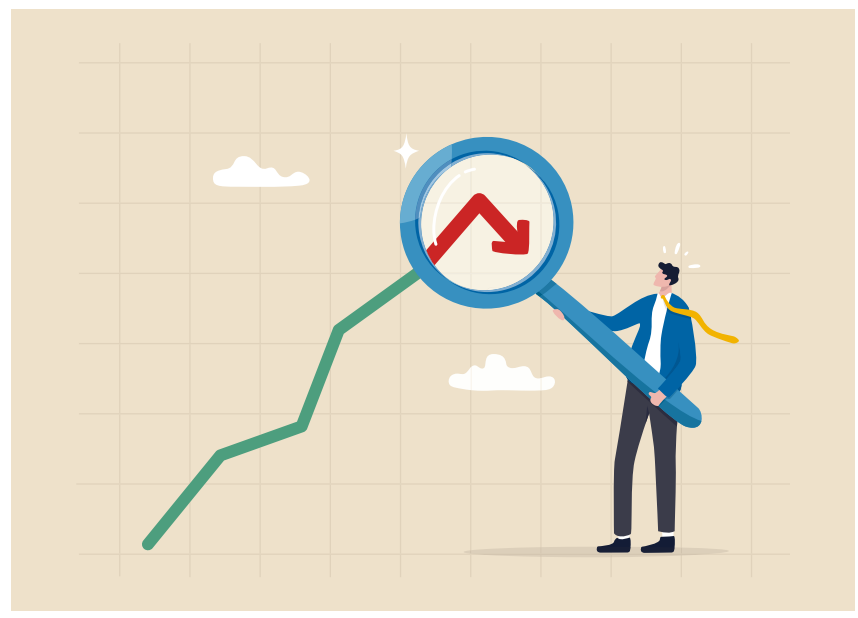
dores no ha pasado todavía y esto se debe a dos causas fundamentalmente.

Por un lado, porque el entorno es de **incertidumbre** y eso provoca **miedo**. Solo así se explica que, con los datos macro en positivo claramente, con un PIB creciente y una tasa de desempleo en descenso, las personas piensen que el paro va a crecer (casi un 40% lo piensa) y que casi un 10% más piense que su economía familiar va a empeorar sobre los que piensan que mejorará. Hay miedo.

Y, además, y **más allá de los miedos y percepciones, ¡qué demonios! La crisis inflacionaria es real.** Si acumulamos los incrementos de IPC de alimentación, según el INE desde la época pre-covid, nuestro mercado es líder en inflación acumulada y se va **hasta el 34% de incremento** por encima de servicios, transporte, ocio, enseñanza, etc.

Este incremento supondría que cada hogar español se gastara, comprando lo mismo, **1.200 euros más al año** que en 2019 y que, mitigando el impacto vía comprar cosas más baratas (el famoso efecto *downtrading*), ha logrado que la subida sea “solo” de 800 euros al año.

Es un **impacto brutal** si tenemos en cuenta que el gasto total anual en alimentación y bebidas se sitúa en torno a los **4.500 euros por hogar**. **Ojo, 1.200 sobre 4.500 no es un tema de percep-**



ción ni de incertidumbre, es un señor impacto en el presupuesto. Si lo trasladamos a una cesta promedio en nuestro establecimiento habitual, el impacto es fácilmente perceptible para los compradores.

DE LA COSTUMBRE A CONSCIENCIA. La consecuencia de esta situación ha sido sacar la mayoría de compras de alimentación que teníamos protegido en el terreno de la **costumbre**, a pasar a primer plano de la **consciencia**. Y que el consumidor sea más consciente (que no necesariamente más racional) le lleva a hacerse preguntas, a estresar la comparativa de la MDF con la MDD e incluso a preguntarse si no prefiere ahorrar en alimentación para poder sufragarse el nuevo *Apple Watch*, por ejemplo.

Las compras de alimentación (la mayor parte de ellas, al menos) volverán a sumergirse en la rutina y el precio volverá a ser un factor menos importante para explicar los movimientos a corto plazo de las marcas de lo que los modelos de elasticidad dicen (y que nunca aciertan). Pero la nueva rutina incluirá muchas más MDD que en el pasado, y sacarles de ahí será mucho más difícil para las MDF.



El consumidor ha pasado de comprar por costumbre a comprar con consciencia, estresando la comparativa entre la MDF y la MDD

Si miramos ahora el factor “*retailer*”, vemos cómo, del crecimiento de la MDD este año, es mayoritaria la aportación que proviene del propio crecimiento del canal de surtido corto, pero aún hay un 40% que proviene de que los *retailers* siguen empujando la MDD en los lineales.

El análisis de esta parte debe, precisamente, diferenciar entre uno y otro tipo de canales. El canal de surtido corto lleva la MDD en su estrategia y, por tanto, siempre será un impulsor de la misma si el propio canal crece (y crece).

Para los distribuidores que no son de surtido corto, el empuje de la MDD les genera **problemas importantes** de los que, a mi juicio, destacan dos: el impacto en la **cuenta de resultados** y la **indiferenciación** respecto al surtido corto. Es más que indiferenciación, es llevar la batalla competitiva al terreno donde el competidor es claramente mejor que nosotros y quitando el foco principal en nuestros puntos fuertes..., complicado. Por eso, **al menos a corto plazo, creemos que hay fuertes motivos para desincentivar el crecimiento de la MDD en sus lineales.**

En definitiva, pensamos que hay una explicación solvente de por qué aún la MDD sigue creciendo “a todo trapo”, pero lo “normal” sería ver cómo en este final de año y en 2026 empieza a aflojar la presión y **crecer con menos ritmo** (que no decrecer). Veremos. ●



Del crecimiento de la MDD este año, el 40% proviene de que los *retailers* siguen empujando la marca propia en los lineales

hacemos crecer tu negocio.



metodología
talento
tecnología

A través de nuestras soluciones
de venta en el canal:

- logística promocional
- reposición
- gestión en el punto de venta
- promoción



descubre
todas
nuestras
soluciones

**Javier Pérez de Leza**CEO de Future Retail 

¿QUÉ HAY DETRÁS DE KIRKLAND SIGNATURE, LA MARCA PROPIA DE COSTCO?

Puede parecer una simple marca blanca, pero detrás de Kirkland Signature hay una máquina quirúrgica de ejecución, foco y disciplina. Nació para simplificar, no para “distraer”: menos SKUs, más control, calidad sin discursos y márgenes que se defienden en la operativa, no en el spot. Costco la ha convertido en un “tercio del negocio” y en una lección silenciosa de cómo construir confianza a base de procesos impecables, no de jingles.

Mi relación con **Costco** es operativa, no de despacho. En 1993 crucé por primera vez el umbral del almacén de Watford (Londres) como *Store manager in Training*. A las 4:30 h ya estaba reponiendo fruta y verdura con las manos heladas. Aprendí que una etiqueta mal colocada puede bloquear una línea de cajas y que una pieza demasiado madura no retirada a tiempo erosiona la confianza del cliente.

Después vinieron la caja, la captación de socios y, tras un año completo de entrenamiento, el título de *Store manager*. Venía de Finanzas en Madrid y aquel giro me cambió la forma de mirar el *retail*: menos teoría y más suelo de tienda; menos presentaciones y más ejecución. Por eso, cuando hablo de **Kirkland Signature** no pienso en una “marca blanca” más, sino en una arquitectura que convierte procesos impecables en confianza.

Antes de entrar en la mecánica, un número que lo ordena todo. Kirkland representa ~el 30% de las ventas de Costco. Con \$269,9bn en el ejercicio 2025, hablamos de \$80–86bn atribuibles a la marca. Y el surtido no es infinito: ~500–550



El foco es la otra obsesión. A nivel de almacén, Costco opera con <4.000 SKUs y aplica la regla no escrita de “Kirkland + 1 líder” por categoría. No necesitas diez mayonesas cuando puedes vender dos muy buenas a gran rotación

referencias globales. Haz la división a lo bruto y sale \$145–172 millones por SKU/año de media.

¿Qué implica? Que cada referencia tiene tamaño de marca. Con tan pocas balas, no hay espacio para el “casi”: si un producto no vuela, se corrige o se va. Esa presión sana es el secreto menos glamuroso y más eficaz del modelo. Kirkland no se sostiene con jingles ni *celebrities*: se sostiene con una promesa repetida y cumplida –igual o mejor que el líder–, dentro de un **club de socios** que protege el **margen** y premia la **repetición**.

La diferencia arranca en la **arquitectura**. En los 90, Costco decide unificar su marca propia bajo un **único sello**, nada de constelaciones de submarcas por precio o segmento: una firma transversal que acumula reputación producto a producto.

La consecuencia es obvia y dura: si falla un SKU, se resiente todo el sello. Por eso **el stage-gate de entrada y salida es quirúrgico, la vara de medir altísima y el detalle casi obsesivo: el CEO valida cada referencia antes de salir al mercado.** Eso no es **marketing**; es **gobernanza** que se nota en el pasillo. ¿Cuántos distribuidores conocéis que concentren toda su MDD bajo un único paraguas y vivan con esa disciplina?

FOCO SIN DESPISTES. El foco es la otra obsesión. A nivel de almacén, Costco opera con **<4.000 SKUs** y aplica la regla no escrita de **“Kirkland + 1 líder” por categoría**. No necesitas diez mayonesas cuando puedes vender dos muy buenas a gran rotación. Ese foco se traduce en **visibilidad de errores**, en **logística afinada** y en un **merchandising austero** que no despista: precio grande, formato claro y producto que cumple.

Cuando comparas, entiendes mejor el camino elegido. **Tesco** ronda **~5.800 SKUs de MDD**; **Lidl** opera con **~2.600-3.000 de marca propia** sobre **~4.000** totales por tienda; **Carrefour** supera **1.200 solo en su línea Bio**. Ellos ganan cobertura y segmentación.

Costco sacrifica amplitud para profundizar en valor y control. Menos ruido significa más tiempo para probar, auditar,



Kirkland es la excepción que confirma que el distribuidor puede liderar cuando diseña bien el sistema. No busca ser lo más barato; busca ser lo mejor por tu dinero. No promete; demuestra

ajustar especificaciones y negociar cada céntimo de coste. Menos complejidad en inventario y compras significa dinero circulando allí donde se convierte en venta.

Aquí entra mi experiencia más valiosa con ellos: el **comité semanal de surtido**. Cada semana, sin falta, sentábamos el surtido en el banquillo. El 5% de las ~4.000 referencias del surtido completo (unas 200) entraban en discusión. Las 200 que menos vendían eran **sometidas a “juicio”** y cada comprador traía **novedades concretas para sustituirlas**.

No era posturo: se generaba una tensión importante para que solo permaneciera lo que más apreciaba el cliente, siempre bajo una **estructura básica de surtido** que garantizaba cobertura de misiones. Recuerdo salir de esas reuniones con dos sensaciones simultáneas: orgullo por mantener el listón y vértigo por lo que suponía equivocarse.

Ese rito operativo –poner precio, espacio y atención a competir todas las semanas– es un factor clave del éxito. **En Costco nadie “posee” un SKU: los datos y el cliente deciden.**

La calidad en **Kirkland** no se declama, se negocia. Detrás hay especificacio-

nes propias exigentes, *blind tests* antes de escalar, auditorías de planta y alianzas con fabricantes tier-1 (a veces con *cobranding* explícito) para acelerar la adopción en categorías de mayor riesgo percibido.

INNOVACIÓN SIN FUEGOS ARTIFICIALES. La innovación, aquí, es pragmática: receta, formulación, formato, embalaje, logística, precio estable y posventa sin letra pequeña. Nada de fuegos artificiales; mucha **ingeniería del detalle**. Y cuando la ecuación no sale, no hay sentimentalismo: se retira y se empieza de nuevo.

El modelo cambia, además, donde se genera el beneficio. Piensa en Costco como un club. Pagas una cuota y, a cambio, encuentras precios agresivos y productos que no fallan. Solo en cuotas, la compañía ingresa **>\$5.300 millones anuales**. Ese colchón permite apretar márgenes de mercancía sin desproteger la cuenta de resultados.

Hay **~81 millones de membresías de pago**; casi la mitad son **Executive**, con 2% de *cashback* y cestas más altas. ¿Se quedan? La renovación roza el 90% a nivel mundial y supera el 92% en EE. UU./ Canadá. Si la promesa flojeara, esa tasa



caería. No cae. **Kirkland es la gasolina de ese motor: trae socios por valor-precio honesto, los retiene con consistencia y legitima la cuota año tras año.** Más socios → más poder de compra → mejores especificaciones y precios → más valor en el carrito → más renovaciones. Es un círculo que se alimenta solo.

Hay un síntoma silencioso de que el sistema funciona: el **envase sobrio**. No porque “no sepan” hacer *branding*, sino porque han decidido **invertir en contenido**: menos barniz cosmético, más estándares de **calidad**. Y cuando detrás hay un fabricante líder, no se esconde: la transparencia acorta la adopción y reduce el coste de convencer. Para el socio, el logo de Kirkland es un atajo mental de confianza; para la organización, una promesa que obliga a verificar cada detalle.

La operación diaria traduce esa promesa en hechos. El *picking* organiza **volumen por SKU**, los **embalajes** están pensados para apilar sin drama, el **etiquetado** se lee desde lejos y el **precio** respira en el cartel. Una reposición lenta mata margen más rápido que un descuento mal medido. Cuando el surtido es corto y la rotación alta, **cada gesto micro importa**. Multiplicado por cientos de tiendas

Piensa en Costco como un club. Pagas una cuota y, a cambio, encuentras precios agresivos y productos que no fallan. Solo en cuotas, la compañía ingresa >\$5.300 millones anuales



Más socios → más poder de compra → mejores especificaciones y precios → más valor en el carrito → más renovaciones. Es un círculo que se alimenta solo

y miles de turnos, la experiencia resulta **predecible y fiable**: el cliente encuentra lo que busca, al precio que espera, con la calidad que recuerda.

La comparación en la parte “dura” del negocio también habla sola. **The Coca-Cola Company ~\$47,1bn; Nike ~\$51,4bn**. Son marcas icónicas que conviven, sin drama, con un refresco o una camiseta Kirkland en el mismo carrito. Y si miramos otras marcas propias, **Amazon Basics (~\$25.000M, estim.) y Great Value de Walmart (~\$35.000M, estim.)** también están ahí..., pero por debajo del volumen de Kirkland (~\$80-86.000M).

No porque Kirkland sea “más cool”, sino porque **su ecuación de valor funciona: producto correcto, precio honesto, logística fiable y devoluciones sin fricción que reducen el riesgo percibido a casi cero.**

Si no le gusta, devuélvalo. Parece un coste; en realidad es un contrato psicológico que sostiene la repetición y obliga a la organización a no bajar la guardia.

Se cae a menudo en el péndulo “**copia versus innovación**”. El fabricante invierte en I+D y educación; el distribuidor optimiza margen, rotación y planograma. Con esos incentivos, el seguidismo existe. **Kirkland es la excepción que confirma que el distribuidor puede liderar cuando diseña bien el sistema. No busca ser lo más barato; busca ser lo mejor por tu dinero.** No promete; demuestra. Y como el club cobra por adelantado, el incentivo a “engañar” al socio desaparece: si fallas, se nota en la renovación. Cuan-

do tu NPS se paga con cuota, la disciplina deja de ser eslogan y se convierte en supervivencia.

SABER DECIR “NO”. Otro aprendizaje operativo: **saber decir “no”**. No a la tercera opción que canibaliza sin aportar; no a mantener un SKU por costumbre; no a introducir una submarca que confunde. Ese “no” libera capital, talento y espacio.

Y ese espacio se emplea en dos cosas que los *power users* del club aprecian: profundidad donde hay **ventaja y mejoras reales** en lo que ya compran. El tamaño, el gramaje, la resistencia del envase o la facilidad de almacenamiento en casa no son caprichos; son parte de la **propuesta de valor**. La confianza también es pereza bien diseñada: no tener que comparar cada semana.

En la prensa estadounidense, el futuro de **Kirkland Signature** se pinta como la gran palanca de la próxima etapa de Costco: un “tercio del negocio” que ya ronda los **\$86.000 millones en ventas anuales** y sigue ganando tracción gracias a un surtido corto (~550 referencias), control férreo de calidad y **precios hasta un 20% más bajos** que los líderes de marca.

Medios como *Grocery Dive* (citando al *WSJ*) subrayan que, si Costco alcanzó \$269.900 millones en ventas en 2025 (+8,1% interanual), es en parte por la mayor penetración de Kirkland; *Business Insider* recuerda que cada nuevo SKU requiere aprobación directa del CEO, lo que protege la promesa y sostiene la repetición; y análisis de *Zacks/Nasdaq* apuntan a que la localización de la producción –por ejemplo, detergentes en Apac– permite reducir precios hasta un 40% en ciertas regiones, reforzando **márgenes y cuota** a futuro.

Traducido: más socios fieles, más categorías conquistadas y un círculo virtuoso difícil de imitar. ●

Alimentaria

International Food, Drinks & Food Service Exhibition

— 50 years —
feeding the future




BARCELONA
23 - 26 Marzo 2026
Recinto Gran Via

Alimentaria + **Hostelco**



Fira Barcelona

Alimentaria  Exhibitions

**Luis Miguel Espejel**Experto en Retail 

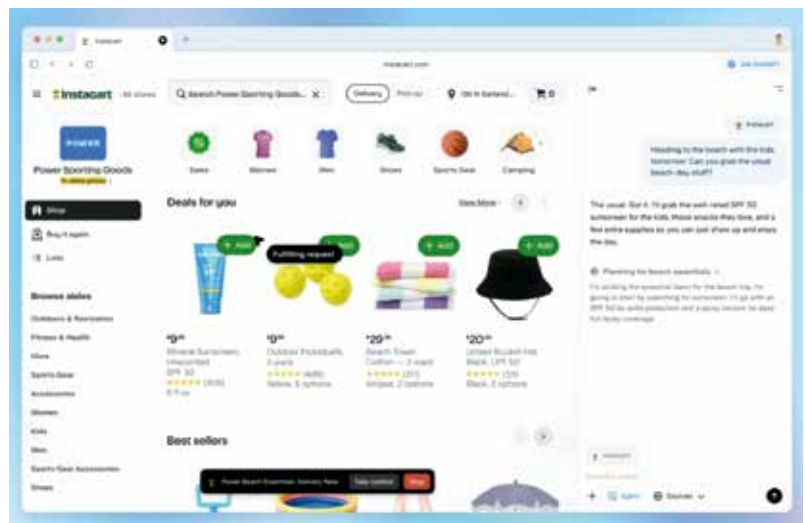
LA CONVERSACIÓN COMO ENTORNO DE COMPRA: PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO DESARROLLO DE LA MDD

La integración de pago directo en ChatGPT marca un punto de inflexión en el *retail* alimentario: la compra se traslada al espacio conversacional. En este nuevo entorno, donde la recomendación automatizada sustituye al buscador, la marca propia encuentra terreno fértil para crecer. La visibilidad ya no se compra: se construye a partir del dato, la disponibilidad y la recurrencia.

La expansión de los **agentes de inteligencia artificial** como interfaz principal de interacción entre consumidores y productos marca una transformación profunda en el *retail* alimentario. La reciente integración de pago directo en ChatGPT, gracias a la colaboración entre OpenAI y PayPal, consolida un cambio estructural: **la compra puede completarse dentro de una conversación, sin necesidad de acceder a una web, navegar por marketplaces ni utilizar buscadores.**

La decisión de compra se desplaza a un espacio conversacional en el que la **recomendación automatizada** adquiere un papel central. Este nuevo contexto redefine las estrategias de posicionamiento, comunicación y construcción de valor, y ofrece a la **marca propia** (MDD) un escenario particularmente favorable para su desarrollo.

Hasta ahora, el recorrido de compra en el canal digital se articulaba alrededor de buscadores, webs corporativas y *ecommerce*. El SEO, la arquitectura de categorías y la inversión en **publicidad patrocinada** configuraban la visibilidad. Sin embargo, en un modelo en el que el



Con la reciente integración de pago directo en ChatGPT, la compra puede completarse dentro de una conversación, sin necesidad de acceder a una web, navegar por marketplaces ni utilizar buscadores

consumidor simplemente expresa necesidades –“recomiéndame un detergente eficaz”, “haz mi lista de compra semanal”, “pide lo de siempre”–, la IA actúa como **mediador** de la decisión.

La comparación, la selección y la incorporación del producto al carrito pueden quedar automatizadas. **La web pierde centralidad. La optimización para buscadores pierde peso estratégico. Google deja de ser el principal filtro de acceso a la intención de compra.**

En este nuevo punto de decisión, las reseñas y valoraciones reales de consumidores adquieren mayor relevancia. La IA se apoya en evidencia de uso y satisfacción para recomendar productos. Las marcas que cuenten con valoraciones consistentes y alineadas con su **promesa de valor** tendrán más probabilidades de ser seleccionadas. La **visibilidad** deja de comprarse y pasa a construirse mediante **desempeño**.

Para la marca propia, este cambio presenta una oportunidad significativa. La MDD cuenta con atributos que encajan de forma natural en el modelo de recomendación basado en criterios racionales: precio competitivo, surtido estructurado, consistencia en calidad y disponibilidad, y control sobre la cadena de suministro.

Además, su catálogo puede optimizarse de manera centralizada para ser legible por agentes de IA, asegurando que las fichas de producto, atributos nutricionales, formatos, certificaciones y comparativas estén estandarizados. Esto favorece su capacidad para ser interpretada y recomendada por sistemas automatizados.

RECURRENCIA INTEGRADA. La automatización de la reposición es otro vector decisivo. Los agentes de IA no solo recomiendan productos puntuales, sino que pueden configurar **cestas recurrentes** basadas en hábitos de consumo. En segmentos como despensa, higiene, desayuno, menú semanal o categorías infantiles, la MDD puede diseñar referencias y formatos orientados a patrones de repetición. **La fidelidad se construye a través de la recurrencia integrada, no únicamente a través de la preferencia declarada.**

La **logística** y la **disponibilidad** pasan a ocupar un papel estratégico en la recomendación. Si un producto no puede garantizar suministro o entrega en tiempo y forma, el agente lo reemplaza de manera automática. La MDD, gestionada desde la misma organización que controla aprovisionamiento y reposición, puede asegurar **estabilidad en la oferta**, reforzando así su presencia continuada en las decisiones automatizadas de compra.



La visibilidad ya no depende solamente de presencia en lineal o inversión publicitaria, sino de la capacidad de sus productos para ser reconocidos como opción eficaz, consistente y bien valorada

Este escenario plantea también retos para los fabricantes de marca reconocida (MDF). **La visibilidad ya no depende solamente de presencia en lineal o inversión publicitaria, sino de la capacidad de sus productos para ser reconocidos como opción eficaz, consistente y bien valorada** por los agentes de IA. La competencia se desplaza hacia la calidad técnica del dato, la disponibilidad y la coherencia con los **patrones de consumo reales**. El riesgo principal es la pérdida de cuota por sustitución silenciosa: el consumidor podría continuar “comprando lo mismo”, sin advertir que la recomendación ha cambiado hacia una alternativa de marca propia más eficiente.

Para los *retailers*, la prioridad estratégica se desplaza hacia **tres áreas de acción**:

1. **Estandarización avanzada** del catálogo de la MDD: asegurar descripciones completas, atributos detallados, trazabilidad e integración de datos en tiempo real.
2. **Diseño del surtido** para reposición automatizable: formatos adaptados a hogares, momentos de consumo y cadencias de compra.
3. **Excelencia logística y disponibilidad** constante: convertir la estabilidad del suministro en un factor competitivo y en una ventaja algorítmica.

La conversación se está consolidando como el nuevo entorno de compra. La decisión se produce antes de que el producto sea visualizado. En este marco, la marca propia puede reforzar su posición como elección predeterminada, coherente y recurrente. La transición no se dará de forma súbita, pero sí será progresiva y sostenida. Los *retailers* que anticipen este cambio y ajusten sus catálogos, procesos y estrategias de fidelización podrán consolidar una **ventaja competitiva** de largo plazo.

La MDD ha crecido históricamente apoyándose en **precio y calidad**. La siguiente etapa se construirá en la capa algorítmica de la **recomendación** y la **recurrencia**. La oportunidad está abierta. La cuestión estratégica es cómo se decide ocuparla. ●

**Pablo de la Rica**Gerente de AECOC Retail y Foodservice Knowledge 

EVOLUCIÓN DE LA MDD EN ESPAÑA: DE LA OPCIÓN BÁSICA A LA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA

Hoy, hablar de MDD es referirse a un elemento central de la cadena de valor del gran consumo, con un papel que trasciende lo puramente comercial y que contribuye a la democratización del acceso a los productos, la consolidación de la calidad y la construcción de propuestas alineadas con los valores de cada enseña.

La Marca de Distribuidor (MDD) ha atravesado en España un **proceso de transformación profundo** a lo largo de más de cinco décadas. Su recorrido histórico refleja cambios no solo en la estructura del sector, sino también en las expectativas del consumidor, en el posicionamiento estratégico de los distribuidores y en la relación entre estos y los fabricantes.

En sus orígenes, la MDD cumplía una función eminentemente transaccional: ofrecer productos básicos, de alta rotación y a precios muy agresivos. Las referencias se caracterizaban por una **funcionalidad elemental** y un **packaging austero**, coherente con

una propuesta **centrada en el ahorro**. Esta primera etapa respondía a un entorno en el que la prioridad del consumidor era optimizar su presupuesto y en el que la presencia de la MDD se limitaba a categorías esenciales, con pocos desarrollos en términos de calidad o diferenciación.

Sin embargo, a finales de los años noventa comenzó a producirse un **punto de inflexión**. La adopción del modelo anglosajón supuso la introducción de un portafolio más segmentado, con diferentes marcas propias orientadas a distintos nichos. Este enfoque permitió desarrollar propuestas destinadas a **targets más específicos**, ampliando el alcance de la MDD más allá de los productos eco-

nómicos y facilitando que los distribuidores pudieran construir arquitecturas de marca más sofisticadas.

La evolución posterior consolidó un modelo en el que la MDD dejó de ser un recurso táctico y pasó a convertirse en una herramienta estratégica.

En un entorno comercial en el que la **diferenciación** resulta cada vez más compleja, la marca propia actúa como un vehículo para materializar los valores de la enseña: sostenibilidad, conveniencia, innovación, salud o bienestar, entre otros.

La incorporación de gamas ecológicas o de alto contenido en **valor añadido** es un claro ejemplo de cómo la MDD sirve hoy para reforzar el posiciona-

miento del distribuidor y para fidelizar a un consumidor que busca **coherencia y propósito** en las marcas que elige.

PERCEPCIÓN Y CONFIANZA. En paralelo, la **calidad** se ha convertido en un pilar indiscutible. Actualmente, los líderes del mercado cuentan con portafolios que superan las 2.000 referencias, con niveles de estandarización y exigencia comparables a los de cualquier marca de fabricante. Este avance no solo ha contribuido a elevar la percepción de la MDD, sino que ha permitido **ganar la confianza** de un consumidor cada vez más informado, que evalúa los productos con criterios más racionales y objetivos.

El **packaging** también ha experimentado un cambio notable. De diseños básicos con escasa inversión, se ha pasado a envases alineados con las tendencias de categoría, tanto en diseño como en funcionalidad y materiales. El **packaging** actual no solo cumple una función estética, sino que transmite mejor la identidad de la marca propia y contribuye de manera relevante a su posicionamiento.

Esta **mejora visual y conceptual** ha acompañado la evolución del consumidor, que ya no percibe la MDD como una opción que debe esconderse. Al contrario, existe una **creciente normalización** –incluso orgullo– a la hora de comprarla y recomendarla.



El consumidor ya no percibe la MDD como una opción que debe esconderse. Al contrario, existe una creciente normalización –incluso orgullo– a la hora de comprarla y recomendarla

PAPEL DEMOCRATIZADOR. España ocupa hoy la **segunda posición en Europa** en cuota de consumo de MDD, solo por detrás de Suiza. Este dato evidencia el grado de **madurez del mercado**, pero también la relevancia del papel democratizador que las marcas propias han desempeñado. **Su capacidad para ofrecer acceso a productos que, tradicio-**

nalmente, se asociaban a gamas más premium ha contribuido a ampliar la elección del consumidor y a mejorar la competitividad del conjunto del sector.

La evolución tecnológica y productiva también ha tenido un impacto decisivo. Detrás de muchas marcas propias se encuentran hoy **grandes fabricantes** con plantas altamente eficientes, capaces de garantizar altos estándares de calidad, optimizar costes y adaptarse a las necesidades del distribuidor. La **transparencia creciente** –a través de la información de ingredientes, de fichas técnicas o de contenidos relativos al origen y los procesos– refuerza la **confianza** del consumidor y favorece una percepción más clara y profesionalizada de la MDD.

En definitiva, **la marca de distribuidor ha dejado de ser un actor secundario dentro del gran consumo para convertirse en un elemento central en la estrategia comercial y en la propuesta de valor de los distribuidores.** Su papel actual combina competitividad en precio, calidad homologada, capacidad de segmentación, coherencia con los valores de la enseña y una función democratizadora que contribuye a elevar el estándar global del mercado.

En un contexto en el que fabricantes y distribuidores comparten el objetivo común de ofrecer soluciones que respondan a las expectativas del consumidor, la MDD se configura como una herramienta que, lejos de competir en un plano dicotómico con la marca de fabricante, **convive y se complementa** con ella, enriqueciendo la diversidad y competitividad del sector. ●



La calidad se ha convertido en un pilar indiscutible, que ha contribuido a elevar la percepción de la MDD y ganar la confianza de un consumidor cada vez más informado

**Paco Borrás**Experto del sector hortofrutícola 

MDD VS. MDF EN FRUTAS Y HORTALIZAS: LA BATALLA SILENCIOSA POR LA MARCA EN LOS LINEALES

Durante años, la competencia entre marcas de fabricante y de distribuidor ha transformado los pasillos del supermercado. Sin embargo, el mundo hortofrutícola ha quedado fuera de esa pugna. En un entorno dominado por la gran distribución, las marcas del campo español han visto cómo su identidad se diluía bajo los logos de las enseñas, con contadas excepciones que resisten a perder su nombre.

Se escribe mucho y con razón sobre los porcentajes que ocupan estos conceptos en los lineales de la gran distribución. Hace unos años el acrónimo MDD –Marca de la Distribución– no existía, se denominaba ‘Marca Blanca’, porque los primeros tambores de detergente en los lineales de algunos hipermercados eran totalmente blancos con la enseña del mismo híper como único emblema.

Hoy es otro mundo, y ya no existen esos envases. Ahora son casi idénticos a la MDF y, en muchas ocasiones, casi copiados o lo justo para no ser denunciados por plagio.

Si se repasa en la hemeroteca los artículos sobre marca blanca o MDD, como decimos ahora, observaremos que en general se habla sobre **productos industriales**, bien de alimentación, limpieza del hogar y aseo personal, o bien

Solo las bananas y los kiwis han conseguido mantener una imagen de marca por encima de la del distribuidor en la gran distribución europea

de marcas de ropa, si salimos del gran consumo y pasamos a los grandes almacenes o a las cadenas que nos visten de normal o con atuendos deportivos.

En todo caso, lo que los artículos estudian al final es, básicamente, cómo la MDD crece frente a la MDF en prácticamente todas las cadenas. Y el trasfondo de esa discusión es un **tour de force** entre fabricantes con capacidad para tener marca y posicionarla a nivel del consumidor y distribuidores con capacidad para posicionar su propia MDD.

Pero en esa liga, el mundo de las frutas y hortalizas prácticamente no está. Salvo algunas excepciones, las empresas de frutas y hortalizas son comparativamente tan pequeñas frente al tamaño y la fuerza de la gran distribución que, cuando esta empezó a diseñar sus propias MDD para frutas y hortalizas, prácticamente todas se tuvieron que plegar a esta exigencia y fueron renunciando a sus MDF, que también las tienen.

ALGO DE HISTORIA. España había sido desde mediados del siglo XIX la que inició las exportaciones de cítricos, alcanzándose ya en el primer tercio del siglo XX el millón de toneladas de exportación. Ello se consiguió con gran cantidad de pequeñas empresas familiares exportadoras que crearon muchas marcas, algunas verdaderas obras de arte por sus imágenes, que alcanzaban un cierto grado de reconocimiento en los puertos europeos donde se realizaban las subastas de los barcos a la llegada.

Cuando a finales de los 60 el comercio marítimo desapareció y se substituyó –primero por el ferrocarril y el camión, y a finales de los 90 solo por el camión–, desaparecieron las subastas y su posición logística de distribución fue ocupada por los mercados de abastos europeos, donde siguieron teniendo relevancia las marcas de los exportadores.

Pero, ya en el último tercio del pasado siglo, la fuerza de las cadenas de supermercados las convirtió muy rápidamente en los clientes clave con capacidad para recibir los productos sin pasar por los mercados de abastos.

Las frutas y hortalizas producidas en Europa y en España estaban organizadas en general a través de pequeñas y medianas empresas que inicialmente posicionaban sus productos a través de los antiguos mercados de abastos. Pero prácticamente no había empresas con capacidad para hacer llegar al consumidor final su propia marca, por lo que desde muy pronto fue habitual que las empresas hortofrutícolas se conformaran con ser auditadas y autorizadas por la gran distribución para empaquetar las marcas propias de los supermercados.



Cuando la gran distribución empezó a diseñar sus propias MDD para frutas y hortalizas, prácticamente todas las empresas se tuvieron que plegar a esta exigencia y fueron renunciando a sus MDF

ALGUNAS EXCEPCIONES A NIVEL EUROPEO. Si observamos la gran distribución europea y en ella buscamos marcas presentes de frutas a nivel europeo, solo encontraremos dos productos en los que la marca del productor se mantiene por encima de la marca del distribuidor: las bananas y los kiwis.

Las bananas, porque la fuerza de las grandes empresas bananeras, como Chiquita, Dole o Fyffes, les ha permitido mantener una posición de dominio y salvaguardar sus marcas en la mayoría de la gran distribución.

Los kiwis, porque el ‘caso Zespri’ ha conseguido mantener una imagen de marca en el sentido integral de la palabra, tanto en calidad como en imagen a nivel del consumidor final. Prácticamente ningún supermercado nacional o europeo considera interesante dedicar recursos para tener kiwis de la calidad Zespri con su propia marca.

Después llegaron las manzanas italianas, Marlene, Melinda y Vip, que lo han intentado y lo consiguen puntualmente –más en la distribución italiana que en la europea–, pero sucumbiendo en mu-

chas ocasiones a prescindir de su marca y a que su manzana sea simplemente la que está en el lineal.

Y EN ESPAÑA... Basta observar cualquier lineal para tener una imagen plana en cuanto a marcas de frutas y hortalizas. Es muy difícil encontrar marcas con un cierto grado de reconocimiento en cualquier cadena de supermercados española.

Melones Bollo, aguacates y mangos Trops, Fresón de Palos, sandías sin pepitas Bouquet y Fashion, kaki Persimon Bouquet, naranjas Torres o Fontestad lo intentan, pero es más fácil encontrarlas totalmente identificadas en las fruterías que quedan en los mercados de barrio, o incluso en las fruterías que se montan a las puertas de los supermercados, que dentro de ellos.

Lo que sí resulta habitual es que, cuando las empresas que tienen esas marcas con un cierto grado de reconocimiento se sientan en la mesa de negociación de los supermercados, estos digan: “Como conocemos tu marca y sabemos que lo haces bien, te pedimos que hagas lo mismo que para tu marca, pero bajo la nuestra”. Y casi siempre funciona. ●



José Miguel Flavián

GM&Co



MARCAS DE DISTRIBUIDOR (MDD) EN REINO UNIDO: NI TAN MAL

Durante años, las marcas de distribuidor (MDD) se han visto como opciones de bajo coste, imitadoras y de menor calidad que las de fabricante. Sin embargo, esta visión no refleja lo que percibo en el mercado británico, donde se han convertido en un pilar estratégico para los *retailers* y en un motor real de innovación en gran consumo.

Tradicionalmente, la MDD se asociaba a **precio bajo y calidad básica**: la opción “para quien no puede pagar más” o el refugio en caso de crisis económica. **Imitación**: productos que copiaban a las marcas líderes sin aportar valor. **Falta de confianza**: los consumidores dudaban de su seguridad y consistencia. **Ausencia de innovación**: se percibían como seguidoras, no creadoras.

Estas ideas, en mi opinión, han quedado obsoletas en el Reino Unido. Aquí, las marcas de distribuidor han pasado de

ser “marca blanca” a marca con identidad propia, capaz de competir en todos los niveles de precio y calidad:

- En la gran mayoría de supermercados, las MDD abarcan una **gama completa** de precios, calidades y propuestas de valor.
- El consumidor británico está aceptando las marcas de distribuidor como equivalentes de las marcas de fabricante en términos de **calidad y percepción** (el 72% de los compradores, según Numerator).
- En este mercado maduro y competitivo, las MDD están creando **nuevos segmentos** para ampliar el mercado.
- Y finalmente, **los supermercados británicos están utilizando sus marcas propias como una palanca estratégica sofisticada para fidelizar, diferenciarse, innovar y apelar a los consumidores por sus valores** (sostenibilidad, salud, productos locales, sociedad y otros).

En los últimos años las marcas de distribuidor le han quitado cuota de mercado a las MDF por varias circunstancias. La principal es la **inflación**, y cómo los hogares han reaccionado a esta subida de costes retrayendo el gasto que dedican al consumo: además de renunciar a partidas prescindibles han **ajustado los presupuestos** dedicados a cosas irrenunciables, como la alimentación.

Además, las dos cadenas que más han crecido en el último año son **Marks & Spencer** y **Lidl**, ambas con una participa-



Sainsbury's

ción elevadísima de MDD en el mix que ofrecen a los clientes. En el mes de agosto, con datos de Numerator para los últimos tres meses, la cuota de las marcas de distribuidor en UK era del 56% y la de MDF del 44%.

Si nos fijamos en una nota que publicó NIQ recientemente con datos del panel de consumidores en el hogar, seis cadenas británicas estaban por encima del 40% de cuota en valor para la MDD (¡y dos más tenían un 39%!).

Y otra tendencia interesante para remarcar lo que voy a comentar más abajo: en un entorno de incertidumbre y de contención del gasto, las gamas que más están creciendo en UK son ¡las **MDD más premium!** Un segmento en el que estamos viendo bastante actividad últimamente.

Según Numerator, las ventas de MDD premium crecieron un 13,4% en unidades durante los 12 meses hasta marzo de 2025. En su último ejercicio anual, las ventas de **Taste The Difference**, la gama premium de **Sainsbury's**, crecieron un 15% y ampliaron la gama con 600 nuevas referencias. Según Mintel, el **60% de las innovaciones** que se presentaron en el mercado británico en 2023/24 fueron de **marca de fabricante**, y esto deja un 40% para las marcas de distribuidor, que no está nada mal para ser seguidora.

ALGUNOS ELEMENTOS INTERESANTES. Lo primero que me gustaría resaltar aquí es que las marcas de distribuidor son un elemento clave para que los supermercados puedan diferenciarse entre sí. Cadenas como **Sainsbury's**, **Waitrose** y **Co-Op**, que presumen de tener unos valores más elevados que los demás por lo que respecta a la **sostenibilidad medioambiental y social**, ponen mucho énfasis en que sus productos reflejen esto.

Demandan a sus proveedores un mayor compromiso con cuestiones de bienestar animal, algunos utilizan en sus gamas ingredientes que provengan de explotaciones vinculadas a las certificaciones de comercio justo. **Tesco**, que ha liderado la lucha contra el plástico, ha impulsado a sus proveedores para que analicen seriamente sus procesos y pro-

ductos, y lo rediseñen todo para reducir la cantidad de envase que utilizan y lograr usar productos de menor impacto medioambiental y que sean más fáciles de reciclar. O **Marks & Spencer**, que hace de la calidad y la selección de proveedores su bandera.

Y naturalmente, todo esto se comunica profusamente en el punto de compra con carteles, *stoppers* y demás en la web y en las publicaciones de las cadenas (con 6,2 millones de lectores, la **revista de Tesco** es la de mayor audiencia del Reino Unido). Para los fabricantes, es difícil competir con esto, y además teniendo en cuenta que cualquier anuncio en la tienda les cuesta dinero.

Otro elemento importante es la **segmentación**, que les permite tener productos para todos los bolsillos y todas las necesidades. Los primeros en aparecer fueron los clásicos tres niveles: precio de entrada, nivel medio y premium.

De hecho, **Tesco** inventó la gama premium (*finest*), al detectar que los clientes que más gastaban en sus tiendas no compraban mucha MDD, y vio que aquí tenía un hueco en su surtido. Ahora las ventas de **Tesco finest** superan los **2.500 millones de euros**, más que las cadenas del final del top 10 de este país.

Poco después empezaron a aparecer otras gamas centradas en atributos del producto (sin gluten, ecológico, italiano, navideño, etc.) o en atributos del que lo iba a consumir (para bebés, para personas que controlan las calorías que comen, y otros). Y también aparecieron las **marcas exclusivas**, que son MDD aunque no se vea claramente que sean de **Tesco** o de **Sainsbury's**, por ejemplo.

Creo que quien introdujo esto en el Reino Unido fue **Marks & Spencer**, cuya MDD se llamaba **Saint Michael**, pero en los últimos años de la década anterior **Tesco** y **Sainsbury's** refinaron esta estrategia, lanzando **gamas de productos de primer precio con nombres evocadores y algo nostálgicos, como parte de su estrategia para evitar perder clientes frente a los discounters.**

Y finalmente, la capacidad que tienen de ampliar el mercado y detectar nue-



Tesco

vos nichos. Los primeros bocadillos en los supermercados fueron de **Marks & Spencer**; hasta entonces, los británicos habían tenido que ir a cafeterías y restaurantes a por ellos. También son de ellos los platos preparados para niños.

Los primeros productos con instrucciones para preparar en *air fryers* fueron de **Iceland**, o la primera vez que vi frutas feas en una tienda (y según tengo entendido, esta fue una innovación en este mercado) fue en un **Waitrose**, manzanas que tenían defectos cosméticos, y la cadena se había decidido a ponerlas a la venta explicando esta circunstancia en la etiqueta.

En la actualidad, cuando la pelea por la atención del comprador en la tienda es más intensa que nunca, **vemos cómo las MDD cuentan con las mismas herramientas que las marcas de fabricante: stoppers, chimeneas, carteles en la tienda, secciones dedicadas, etc.** En muchos hipermercados de **Tesco**, lo primero que ves al entrar en la tienda es una nevera con un lote de platos preparados con los que hacer una cena para dos personas como si fuera de restaurante, pero en casa y por una fracción muy reducida de dinero.

EJEMPLOS DESTACADOS SEGMENTACIÓN POR PRECIO. Tras la crisis financiera, en 2009, **Waitrose** lanzó **Essentials**, una gama de productos de primer precio con etiquetas completamente blancas y simples. No fueron muy originales –otras cadenas ya tenían estas gamas–, pero **donde sí innovaron fue en comprender que las familias de clase media, aunque no pasen apuros económicos y por eso puedan permitirse com-**

prar en Waitrose, también les gusta gastar poco, y eso es lo que les ofreció.

La gama rápidamente escaló a **más de 2.000 referencias**, y cuatro años después del lanzamiento ya alcanzaba casi el **20% de las ventas** de Waitrose, y más del 70% de sus clientes los compraban. También fue fuente de mil chascarrillos. Los clientes de Waitrose son *foodies* que aprecian los mejores ingredientes.

¿Que es esencial para ellos? Pues la gama, en vez de tener bloques blanquecinos a los que apenas es legal llamarlos queso, tenía halloumi y cambozola; en frutas y verduras, pues además de zanahorias, ofrecía como esenciales canónigos y aguacates, y hasta frambuesas congeladas. Una gama totalmente adaptada a sus clientes *foodies*, que consideran esenciales productos especiales.

De todas formas, no fue una idea completamente original, ya que **Tesco** tenía su gama de primer precio desde el año 1993. Toda esta gama sufrió una renovación total en marzo de 2016, cuando pasan a convertirse en una herramienta para luchar contra el éxito de los *discounters*.

Tesco divide el surtido en muchos segmentos de productos frescos y refrigerados y ambiente, y les da nombres entre evocativos y nostálgicos. Así nacen las verduras de las **Redmere Farms**, el pollo de **Willow Farms**, **Creamfields** para lácteos, **Hearty Food Co.** para los platos preparados, y así hasta unos 15 nombres.

El objetivo es dotarles de nombre, aspecto, calidad y precio similar al de los *discounters*, y explicar a su público que no hace falta que vayan a **Aldi** o a **Lidl**: pueden hacer la compra de productos baratos en Tesco, y además llevarse productos de marca de fabricante que no tienen presencia en los *discounters*.

La estrategia tardó unos años en funcionar, pero ha sido imitada por **Sainsbury's**, que hizo lo mismo con sus **Sainsbury's Basics**, y finalmente se ha convertido en uno de los pilares de su estrategia para evitar que se le vayan clientes a **Aldi** o **Lidl**.

Marks & Spencer Collection empezó como una gama de platos preparados de



StMichael

calidad restaurante top, diseñados por su chef de referencia, **Tom Kerridge**, que se ha extendido a otros productos. Algunos platos para dos personas están sobre las 7 y 8 libras, y hace unas semanas acaban de lanzar nuevos productos que alcanzan las 20 libras.

Son productos que tienen como objetivo atrapar a un cliente en una misión de compra determinada: los que sustituyen una cena en restaurante por una cena en casa. De esta forma una pareja se evita gastar unas 150 libras o más en una cena, e invierte 40 en una cena en casa.

Pero abundando en esta cuestión, **Tesco** y **Asda** se dedicaron a lanzar gamas de platos preparados con nombres que evocan a un restaurante prestigioso. Por ejemplo, la de Asda se llama **Bom Bahia**, tiene unas 15 referencias y es como si compraras comida de un restaurante prestigioso de comida india.

Es interesante ver cómo no se agota el concepto premium, y tiene cabida una gama más premium que la propia gama premium, aunque seas **Tesco**, que quiere dar servicio a hogares de todo el espectro social, sea cual sea su poder adquisitivo.

MARCAS CON IDENTIDAD PROPIA.

Quizá lo que más me llama la atención es cómo los supermercados británicos aprovechan la **nostalgia** como herramienta estratégica. Es habitual encontrar versiones de productos clásicos con diseños que evocan décadas pasadas, buscando conectar emocionalmente con los clientes de más edad. **Marks & Spencer** recurre frecuentemente a esta estrategia

cuando lanza ediciones especiales para conmemorar acontecimientos históricos relevantes para el país.

Por su parte, **Sainsbury's** lleva décadas incorporando el apellido de su fundador, Sainsbury, en sus productos de marca propia, una práctica que comenzó hace más de un siglo y que hoy en día sirve para transmitir **herencia, autenticidad** y una **garantía de calidad** que diferencia sus productos en el lineal.

Las **Tesco Venture Brands** fueron una estrategia lanzada por Tesco a comienzos de la década de 2010. Crearon una serie de marcas que parecían independientes de Tesco, y se posicionaban en **precio y calidad** justo por debajo de las marcas más caras de cada categoría. Sin embargo, pertenecían y eran gestionadas por Tesco. De esta forma **buscaban competir con las marcas líderes en segmentos donde el consumidor buscaba más innovación, autenticidad o valor añadido.**

Estas marcas se presentaban como si fueran empresas pequeñas o especializadas, y seguramente la más popular fue **Chokablok**, de chokolatinas y helados.

Uno de los casos que más me gustan, porque conecta muchas cosas, es la marca **Duchy Originals**. Se trataba en sus orígenes (1990) de una marca de alimentos ecológicos fundada por el ahora Rey Carlos III, cuando aún era el Príncipe de Gales, con la intención de promover la agricultura sostenible y donar las ganancias a causas benéficas. Su objetivo era utilizar su fama para vender productos respetuosos con el medio ambiente, cultivados de forma ecológica, y británicos.

Empezaron con productos preparados a partir de materias primas obtenidas en las tierras del entonces príncipe, el Du-



Tesco

Marks & Spencer



cado de Cornualles (de allí viene el nombre, ‘Ducado’ es Duchy en inglés), pero enseguida se extendió a otros proveedores, y se vendían en tiendas como **Waitrose, Harrods, Fortnum & Mason** y tiendas *delicatessen*.

Lamentablemente, la crisis de 2008 puso una debacle en sus ventas, y la marca acabó vendida a **Waitrose**, que la asumió como su propia marca de productos ecológicos, y que justamente hace unas semanas ha relanzado con un cambio de imagen y la incorporación de más referencias a la gama.

ESPECIALIZACIÓN POR PÚBLICO OBJETIVO. La marca de productos para bebé de Aldi, **Mamia**, destaca como un caso ejemplar al redefinir los productos para bebés con un enfoque centrado en los padres. Diseñada desde 2013 para aliviar las preocupaciones de los nuevos padres, Mamia ofrece pañales, papillas y productos de cuidado hasta un 50% más baratos que las marcas líderes, sin sacrificar –según ellos– calidad dermatológicamente testada y contando con materiales de envase reciclables.

Querían atraer a las familias con bebés –o que esperaban uno–, un mercado muy lucrativo y fiel para el gran consumo, y su estrategia combinó una comunicación auténtica a través de *influencers* y foros como **Netmums**, la creación de un Mum Club donde ofrecen consejos prácticos y muestras gratuitas, y con iniciativas como el **Mamia New Parent Fund**, que reparte vales de 100 libras semanales entre compradores de su marca.

Con 17 premios en 2024 y un 20% de cuota en pañales MDD, Mamia no solo compite en precio, sino que se erige como una marca aspiracional que inspira confianza, innovación y cercanía, conquistando los corazones y los carritos de las familias. Y, además, son la única MDD

de fórmula infantil en el mercado, tras la desaparición de **Little Ones** de Sainsbury’s en 2020.

Y finalmente, volviendo a **Marks & Spencer**, es fantástico el trabajo que están haciendo en el segmento de la **salud**. Uno de sus últimos desarrollos es la gama **Brain Food** (alimentos para el cerebro), que consiste en productos refrigerados y ambiente con el elemento común de que están formulados para favorecer la función del cerebro.

¿QUÉ NOS DEPARARÁ EL FUTURO? Pensar en el futuro del gran consumo siempre es difícil, pero hay tendencias que permiten anticipar hacia dónde se dirige la MDD británica.

Seguramente en el Reino Unido veremos más nichos de consumidores atendidos de forma específica por una nueva gama de marca de distribuidor. Por ejemplo: ¿una gama para **personas mayores**? Cada vez son más, y con necesidades específicas **nutricionales y funcionales** (los envases “abrefácil” que en realidad deberían llamarse “abredifícil”, o productos de fácil deglución).

O algo que ya se ve en los EE. UU.: gamas para las personas que se medican con inhibidores del apetito y que también tienen **necesidades especiales**. La **salud** nos seguirá dando más que hablar: quizá pasemos de la proteína a la fibra, con gamas específicas, o veamos más propuestas funcionales como la de **Marks & Spencer** con su gama **Brain Food**, centrada en la función cognitiva.

También, y aunque ya son algo más comunes en España, espero ver gamas de productos de MDD centradas en **atributos artesanales**, que aunque formen parte de las gamas premium, pueden tener personalidad propia y una aceptación muy alta entre los consumidores

que buscan **autenticidad y origen**. Aquí se ha visto en alguna iniciativa centrada en el vino.

Y finalmente, seguro que empezarán a penetrar en el mundo de la **restauración**. No sé si veremos cadenas de restaurantes con la marca **Tesco** y con platos preparados únicamente con ingredientes de su MDD, pero **es posible que pronto establezcan sus servicios de venta a colectividades o de meal solutions listas para oficinas, universidades o incluso residencias**.


Pero, más allá de los segmentos, lo interesante es cómo evolucionará el **papel estratégico** de la MDD. Siendo la prudencia ante el gasto uno de los factores que más la impulsan, los próximos años parece que seguirá reinando la incertidumbre, por lo que es de esperar que esto no cambie.

Los *retailers* británicos están en una posición privilegiada para seguir transformando sus marcas propias en **plataformas de innovación**. No solo tienen acceso directo a los datos de compra, sino también a **proveedores muy flexibles y capaces de actuar rápido, lo que les permite ajustar formulaciones, envases y precios con agilidad**.

La frontera entre MDD y MDF también se difuminará. Ya hay ejemplos de **cobranding o colaboraciones** entre cadenas y chefs, marcas de fabricante o incluso instituciones culturales. Es previsible que veamos más alianzas de este tipo, donde las MDD aportan distribución y conocimiento del cliente, y las pequeñas marcas aportan frescura, reputación o innovación.

Y, por último, el terreno de la **sostenibilidad** se consolidará como el espacio donde las MDD pueden liderar. Las cadenas británicas tienen la ventaja de controlar toda la narrativa: desde el origen de los ingredientes hasta el punto de venta, pasando por la comunicación en envase y digital. En un contexto donde los consumidores seguramente confían más en su supermercado, porque es donde compran todos los productos que consumen.

En definitiva, el futuro de las MDD británicas parece asegurado, como era de esperar. ●

**Maite M. Vendrell**Redactora-jefe de FRS 

MERCADONA Y SUS “PROVEEDORES TOTALER”: UNA ALIANZA QUE MARCA EL CAMINO DEL GRAN CONSUMO

El modelo de colaboración entre Mercadona y sus proveedores se ha consolidado como uno de los grandes pilares del éxito de la compañía. Basado en la confianza, la especialización y la búsqueda constante de la calidad, ha evolucionado desde la figura del interproveedor hasta el actual “Proveedor Totaler”, un ecosistema industrial que combina eficiencia, innovación y sostenibilidad. Un modelo que se ha convertido en una fuente de inspiración para todo el sector del gran consumo.

Cuando Mercadona decidió poner fin a su histórico sistema de interproveedores, allá por el año 2019, muchos interpretaron aquel movimiento como un cambio de rumbo drástico. En realidad, era la evolución natural de un modelo que había alcanzado su madurez y necesitaba **ganar flexibilidad**. La compañía valenciana, que durante dos décadas había trabajado con un grupo estable de fabricantes encargados de categorías completas de productos, **dio paso a una nueva fórmula más abierta, competitiva y dinámica: el “Proveedor Totaler”**.

Con este giro, Mercadona dejó atrás las relaciones preferentes con 120 empresas para pasar a colaborar, producto a producto, con **más de 2.000 proveedores e interproveedores especialistas**. La nueva estrategia eliminó la rigidez de las categorías cerradas y favoreció la competencia entre fabricantes, obligando a todos ellos a mejorar en **innovación, calidad y eficiencia**. El objetivo era simple, pero exigente: construir un surtido más eficaz, de máxima calidad y al mejor precio posible.

“Nos dimos cuenta de que nuestra guerra no estaba contra los proveedores, sino en la calidad y cambiamos el discurso”, ha recordado recientemente Juan Roig en su intervención durante la celebración del 40º Congreso de Gran Consumo de Aecoc, en Valencia. “Calidad, calidad y calidad. Y, sobre todo, calidad”. Esa frase resume la filosofía que ha

guiado a Mercadona en los últimos años: un proceso continuo de **aprendizaje conjunto**, donde el éxito se mide por la capacidad de acertar con las **necesidades del cliente**, no por el volumen de referencias ni por la exclusividad en las relaciones.

EL CLIENTE COMO FARO Y EL PROVEEDOR COMO SOCIO.

El modelo de Mercadona se construye sobre una jerarquía clara de prioridades que Roig repite con convicción: primero el cliente –al que llama “El Jefe”–; después el **trabajador**; a continuación el **proveedor**; luego la **sociedad**; y, finalmente, el **capital**. “**Los cinco son igual de importantes, pero hay que ordenarlos**”, suele recordar el presidente de la compañía.

Ese orden de prioridades explica la relación especial que Mercadona mantiene con sus proveedores. La empresa no busca simplemente colaboradores que le abastezcan, sino socios capaces de garantizar la calidad, la seguridad y la sostenibilidad de cada producto. Su objetivo no es ofrecer al consumidor un exceso de opciones, sino ayudarle a **“acertar siempre”**. En palabras de Roig, “**el cliente quiere cubrir sus necesidades, pero no siempre sabe cómo. Nosotros proponemos la mejor solución posible**”.

Esta concepción del surtido como una **prescripción** –no como una acumulación de marcas– ha cambiado la manera de entender la colaboración entre fabricante y distribui-

Ejemplos de inversión y creación de empleo de proveedores en 2024

	2 nuevas fábricas, secaderos y líneas de producción	104 M€ de inversión	210 nuevos empleos		Nueva fábrica	22 M€ de inversión	90 nuevos empleos
	Nueva fábrica	75 M€ de inversión	200 nuevos empleos		Nueva fábrica	15 M€ de inversión	120 nuevos empleos
	Nueva fábrica y nuevas instalaciones	53 M€ de inversión	15 nuevos empleos		Nuevas líneas y adaptación	15 M€ de inversión	51 nuevos empleos
	Ampliación de fábricas y nuevas líneas	40 M€ de inversión	27 nuevos empleos		Ampliación de planta	15 M€ de inversión	15 nuevos empleos
	Nuevas líneas y mejoras de eficiencia	32 M€ de inversión	60 nuevos empleos		Nuevas líneas	13 M€ de inversión	35 nuevos empleos
	Reformas y adquisición de granjas	30 M€ de inversión	34 nuevos empleos		Nuevas líneas	10 M€ de inversión	315 nuevos empleos
	Nueva fábrica	25 M€ de inversión	90 nuevos empleos		Construcción de invernaderos y salas de elaboración	10 M€ de inversión	120 nuevos empleos
	Automatización y actualización industrial	24 M€ de inversión	134 nuevos empleos		Nueva fábrica	7 M€ de inversión	20 nuevos empleos

dor. En lugar de imponer condiciones o buscar el precio más bajo, **Mercadona ha optado por construir una cadena de valor integrada, donde cada parte contribuye a un propósito común: ofrecer la mejor calidad a un precio imbatible.**

UN ECOSISTEMA INDUSTRIAL EN CRECIMIENTO. Ese enfoque ha cristalizado en un potente clúster industrial compuesto por **más de 2.100 proveedores de producto** y unos **14.000 proveedores no comerciales y de servicio**, incluidos más de 400 transportistas. Juntos generan un volumen de compras superior a los 30.400 M€ en España y Portugal, un 8% más que en el ejercicio anterior. De esa cifra, 29.000 M€ corresponden a proveedores españoles y 1.400 M€ a portugueses, de acuerdo con los datos de la última memoria de la enseña.

Lejos de ser una red transaccional, este ecosistema se comporta como una comunidad de innovación, conocimiento y crecimiento compartido. La colaboración entre Mercadona y sus provee-

dores permite desarrollar productos líderes, mejorar procesos y adaptar soluciones a las necesidades de “El Jefe”, el cliente final. Desde el aceite de oliva hasta los productos de limpieza, cada decisión responde a una lógica de **calidad contundente, sostenibilidad y eficiencia.**

El concepto “Totaler Radical”, que la compañía ha impulsado desde 2022, define bien esta ambición: hacer las cosas “siempre para tener un surtido eficiente con una calidad contundente”. Una exigencia que implica tanto a los equipos internos –más de 245 gerentes de compras que gestionan las relacio-

Mercadona ha optado por construir una cadena de valor integrada, donde cada parte contribuye a un propósito común: ofrecer la mejor calidad a un precio imbatible

nes producto a producto– como a los proveedores líderes que asumen la responsabilidad de **innovar, optimizar costes** y garantizar la **excelencia operativa.**

CONFIANZA, TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.

El modelo Mercadona descansa sobre dos pilares innegociables: la **confianza** y la **transparencia**. **Estos valores no se limitan al plano comercial, sino que impregnan toda la cadena de suministro.** La compañía exige a sus proveedores estándares muy elevados en materia de seguridad alimentaria, responsabilidad social, respeto a los derechos humanos y sostenibilidad ambiental.

En 2024, Mercadona aprobó su **Política de Derechos Humanos**, alineada con los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los convenios de la OIT, y actualizó sus **Pautas de Conducta Ética para Proveedores**, que establecen criterios firmes en igualdad, diversidad, bienestar animal y sostenibilidad agrícola y pesquera. El incumplimiento de estas pautas puede derivar en la



ruptura de la relación comercial, lo que demuestra el nivel de compromiso exigido a quienes forman parte del proyecto.

Además, la compañía participa activamente en distintas iniciativas sectoriales que promueven relaciones comerciales justas, como el **Código de Buenas Prácticas Mercantiles** en la Contratación Alimentaria impulsado por el MAPA o su reciente adhesión a los **Foros de Comercio Ético** en España y Portugal. En todos los casos, el propósito es el mismo: fortalecer un modelo de **cooperación responsable y sostenible** dentro de la cadena agroalimentaria.

EL PODER DE LA COLABORACIÓN.

En un sector donde las tensiones entre **fabricantes y distribuidores** han sido históricamente frecuentes, Mercadona ha logrado construir un modelo en el que todos ganan. **Su relación con los proveedores no se basa en la presión ni en el oportunismo, sino en la colaboración a largo plazo y en la búsqueda de soluciones compartidas.**

Durante 2024, por ejemplo, la compañía y sus proveedores trabajaron conjuntamente para reducir el **precio del aceite de oliva virgen extra**, que pasó de 9,90 €/l a 6,75 €/l, gracias a la bajada de costes en origen. Esa reducción permitió repercutir un ahorro de 650 M€ al cliente final, manteniendo intacta la calidad y la sostenibilidad del producto. Una muestra tangible de cómo el modelo *win-win* puede traducirse en beneficios para toda la cadena.

La misma filosofía se reflejó durante la crisis provocada por la **Dana de octubre de 2024**. Mercadona reaccionó de inmediato ante los **72 proveedores afectados** por cortes eléctricos y daños en sus instalaciones, agilizando pagos y desbloqueando cobros para facilitar su recuperación. Un gesto que reforzó la idea de que el vínculo entre la empresa y sus socios industriales trasciende lo económico: es una relación de corresponsabilidad.

CALIDAD TOTAL: LA ESENCIA DEL PROYECTO. El llamado “Modelo de Calidad Total” de Mercadona se apoya en los **cinco elementos** ya mencionados –

cliente, trabajador, proveedor, sociedad y capital– y busca el **equilibrio entre ellos**. La idea es que solo si cada parte gana, el conjunto prospera. Este planteamiento se traduce en decisiones operativas concretas: surtido eficiente, control de procesos, reducción de costes y reinversión del ahorro en el cliente.

La búsqueda de una “calidad contundente” atraviesa toda la organización. Implica revisar constantemente cada referencia, garantizar la seguridad alimentaria y apostar por la innovación como palanca de diferenciación. En la práctica, eso significa que cada proveedor debe ser especialista en su ámbito, capaz de liderar mejoras en formulaciones, envases o procesos productivos, y de trabajar en **estrecha coordinación** con los equipos de Mercadona.

Ese modelo ha permitido que la compañía consolide una red industrial que no solo abastece sus lineales, sino que dinamiza economías locales, genera empleo y promueve la sostenibilidad en toda la cadena agroalimentaria. Es, en definitiva, una forma de hacer empresa que convierte la **colaboración** en ventaja competitiva.

UN REFERENTE PARA EL GRAN CONSUMO. La influencia del modelo Mercadona se extiende mucho más allá de su red de tiendas. **La combinación de control del surtido, cooperación con proveedores y foco en la calidad ha redefinido el estándar del sector**, impulsando una nueva forma de entender la **marca de distribuidor**.

Mientras otros operadores aún buscan equilibrar la relación entre fabricantes y enseñas, la empresa valenciana ha demostrado que la clave no está en quién tiene más poder, sino en **quién genera**

La combinación de control del surtido, cooperación con proveedores y foco en la calidad ha redefinido el estándar del sector, impulsando una nueva forma de entender la marca de distribuidor

más valor para el cliente. Esa orientación ha convertido a Mercadona en un caso de estudio internacional y en una referencia para quienes tratan de construir ecosistemas sostenibles y eficientes, marcando el camino para el resto de *retailers* en muchos aspectos, entre ellos la relación con la marca propia.

Los números hablan por sí solos: **Laureano Turienzo**, presidente de la Asociación Española del Retail (AER), señalaba recientemente **que la facturación de Mercadona en 2009 fue de 15.505 M€, con un total de 1.264 supermercados; en 2024, facturó 38.835 M€, con 1.674 establecimientos.** Con apenas un crecimiento del 32% de establecimientos, ha logrado multiplicar su facturación: “Esta explosión de ventas, con estas aritméticas, apenas ha sucedido en la historia del *retail* contemporáneo, salvo en el mundo digital, con Amazon, y las nuevas aplicaciones chinas”, subraya Turienzo.

HACIA UN FUTURO COMPARTIDO.

Tras más de cuatro décadas de evolución, Mercadona sigue siendo un **laboratorio vivo** de gestión empresarial. Su modelo de relación con los proveedores –basado en la especialización, la transparencia y el compromiso mutuo– ha pasado de ser una estrategia de compra a convertirse en una filosofía corporativa.

Hoy, la compañía se encuentra inmersa en su camino hacia el “Totaler Radical”, un concepto que resume su ambición: hacerlo todo con la **máxima calidad posible**, siempre pensando en el cliente y en la sostenibilidad de la cadena. En ese trayecto, los proveedores son mucho más que aliados industriales; son coautores de un proyecto que busca, cada día, que el cliente acierte.

Mercadona ha demostrado que la cooperación puede ser rentable, que la exigencia puede convivir con la confianza y que la calidad puede ser el verdadero terreno de competencia. Y, sobre todo, ha confirmado que el éxito sostenido solo se alcanza cuando todos –clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital– permanecen en la misma dirección. Más que un modelo comercial, ese es el auténtico ADN de Mercadona. ●

1^{TOP}.000

PRODUCTORES MDD

NUEVA BB.DD.



BB.DD. Ranking oficial FRS de los fabricantes de marca de distribución en España



Accede al **único ranking** que analiza a los **1.000 principales productores MDD del país**. Una **herramienta imprescindible** para identificar **proveedores sólidos**, **vigilar competidores**, **detectar oportunidades** y entender quién está creciendo (y quién no) en cada categoría.

Incluye:

- ✓ Ventas de los 3 últimos años. Resultado del último ejercicio
- ✓ Categorías y productos
- ✓ Dirección completa, teléfono, email corporativo, directivo principal y número de empleados
- ✓ Archivo Excel editable

Ideal para

Proveedores de MDD

Equipos de Compras de la Distribución

Departamentos de Desarrollo de producto

Direcciones comerciales

Consultoras especializadas

Fondos e Inversores

Encuentra nuevos fabricantes, compara categorías, anticipa riesgos y fortalece tus negociaciones

Modalidades



Suscripción anual:



Primer año:
960 €



Renovación:
480 €



Compra sin suscripción:
1.195 €





“Las marcas propias nos permiten centrarnos en lo que realmente importa al cliente: calidad, precio y confianza”

Hugo Liria

Responsable de Market and Costumer Research de Aldi 



Para hablar de la importancia de la marca propia en Aldi basta con mirar los datos. **Nueve de cada diez productos que ofrecemos en nuestras tiendas son de marca propia y nueve de cada diez clientes se lleva al menos uno en su compra.** La marca propia es, en definitiva, el eje de nuestro modelo de negocio y la base que nos permite **garantizar el ahorro** a las familias españolas sin renunciar a la calidad.

El **modelo de descuento** consiste en ofrecer productos de **alta calidad a precios bajos**, eliminando costes innecesarios y simplificando la oferta para el cliente. Nuestro modelo parte de una idea sencilla: ofrecer lo esencial. Las marcas propias nos permiten centrarnos en lo que realmente importa al cliente: **calidad, precio y confianza.**

Por ello, podemos ofrecer una **compra completa** con productos que abarcan todas las categorías, desde lo más básico, como los lácteos **Milsani** o los detergentes **Tandil**, hasta gamas más especiales como nuestra línea **Special** disponible solo en Navidad, que acerca productos

Hoy, nueve de cada diez tickets de compra en nuestras tiendas incluyen al menos un artículo de marca propia, reflejo directo de la confianza de los clientes en nuestra propuesta

gourmet a precios accesibles. En definitiva, queremos facilitar que cada familia pueda acceder a productos buenos sin renunciar a precios bajos.

GARANTÍA DE AHORRO Y CONFIANZA. El último ‘Estudio de la Marca Propia en España’ de Aldi refleja una tendencia muy clara: la **cuota de mercado** de la marca propia alcanza ya el **44,8%**, con un crecimiento del 9% en los últimos tres años. De hecho, el **38% de los consumidores** afirma que seguirá **aumentando su compra** de productos de marca propia en los próximos años, motivado por su buena relación calidad-precio.

Aldi lidera este crecimiento con un incremento del 28% en el número de compradores de marca propia y un aumento de siete puntos en la penetración de estos productos respecto al mercado. Hoy, **nueve de cada diez tickets** de compra en nuestras tiendas incluyen al menos un

artículo de marca propia, reflejo directo de la **confianza de los clientes** en nuestra propuesta.

Nuestra estrategia es clara: seguir creciendo y manteniendo firme nuestro compromiso de calidad a precio bajo para garantizar el ahorro de cada vez más familias españolas.

MIRANDO HACIA EL FUTURO. En un contexto en el que los hogares valoran cada vez más la **relación calidad-precio**, la marca propia se consolida como una opción que garantiza ese equilibrio. Casi **nueve de cada diez consumidores** comparan precios de forma habitual, y las marcas propias pueden llegar a ser hasta un **15% más económicas** que la media del mercado en productos no frescos.

El impacto en los clientes es evidente: una compra basada en productos de marca propia de Aldi permite ahorrar más de 650 euros al año, según datos de **Worldpanel by Numerator**. Todo indica que esta tendencia ha llegado para quedarse. El precio seguirá siendo un factor clave en la decisión de compra, siempre acompañado de la exigencia de calidad.

En Aldi, la marca propia seguirá siendo la herramienta que permite a cada familia **ahorrar sin renunciar a la calidad** que se merece. Sencillez, ahorro y confianza son los pilares que definen nuestro modelo y guiarán nuestra evolución a corto y medio plazo. 🍎





“Este último año y medio hemos dado un impulso a la marca BM que nos ha permitido mejorar sustancialmente nuestra propuesta comercial”

Miguel Ángel Zamorano

Director de Gestión de tiendas y Marketing de BM Supermercados 



Nuestro modelo BM está muy enfocado en el compromiso con el **producto fresco**, que es el eje y pilar fundamental de nuestra propuesta comercial y tiene un peso importante dentro de nuestro surtido. En este ámbito, hemos hecho una apuesta importante en el desarrollo de la **marca propia BM y BM Selecta**, con productos frescos y de carne, pesca y fruta, de **gran calidad** y a un **precio muy competitivo**.

En paralelo, nuestra apuesta sigue siendo tener un **amplio surtido de marcas de fabricante en todas las secciones con muy buenas promociones de manera que, combinada con nuestra marca BM, podamos competir** con una propuesta comercial completa y variada. En este sentido, cabe destacar que

Debemos seguir invirtiendo y esforzándonos en contar con una propuesta comercial atractiva y completa, fiel al modelo BM

este último año y medio hemos dado un impulso importante a la marca BM, que actualmente está compuesta por **más de 1.600 referencias** y nos ha permitido mejorar sustancialmente nuestra propuesta comercial, mucho más competitiva y acorde al mercado.

Nuestra prioridad es ofrecer la **mejor experiencia de compra** y para ello es clave enfocarnos en el desarrollo de **cuatro ejes estratégicos**. Por un lado, la **personalización** y adaptación de nues-

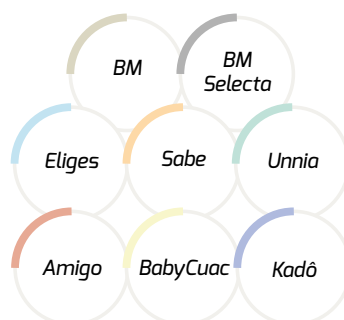
tra propuesta comercial a las necesidades de cada cliente, que cada vez es más exigente y más diverso; por otro lado, es fundamental la inversión en **tecnología e IA**, que nos va a permitir ser diferenciales en la propuesta y más competitivos.

En tercer lugar, seguiremos completando y desarrollando nuestra marca BM y BM Selecta. Y, por último, seguiremos con nuestro empeño por **ofrecer promociones atractivas, en especial en el producto fresco, eje de nuestro modelo BM** para que, combinado con nuestra marca propia, nos permita dar una solución completa a nuestros clientes.

En el escenario actual es primordial estar atentos a las **nuevas necesidades** y cambios del **shopper** para ser competitivos. El mercado cambia a un ritmo muy rápido y cada vez hay más diversidad, por lo que tenemos que mantenernos muy atentos a las nuevas tendencias y saber **adaptarnos con rapidez y eficiencia**. Como decía, debemos seguir invirtiendo en contar con estrategia promocional que permita un ahorro a las familias y esforzándonos en contar con una propuesta comercial atractiva y completa, fiel al **modelo BM**, así **como poner el foco en mejorar la experiencia de compra y de marca, y mejorar el loyalty a través de la personalización de la propuesta.**



NOMBRE DE MARCAS PROPIAS



“Nuestro objetivo es ambicioso: que la marca Carrefour represente el 40% en 2026”

Raquel Benítez

Directora de Marca Propia de Carrefour 



En Carrefour creemos firmemente en la **libertad de elección** de nuestros clientes y socios de El Club Carrefour. Por eso, nuestra marca propia no es solo una opción más en nuestros lineales, sino un **pilar fundamental** de nuestra propuesta de valor, que se distingue por una inmejorable relación calidad-precio y un compromiso constante con la **mejora continua**.

Actualmente, contamos con **8.210 referencias**, un amplio surtido tanto de productos de gran consumo como de frescos. Nuestro objetivo es ambicioso: que la marca Carrefour represente el **40% en 2026**. Este reto no implica relegar a los **productos de fabricantes**; al contrario, destinamos el **60% restante** a sus marcas, reconociendo su relevancia para los consumidores. Creemos en una **convivencia armoniosa** donde el consumidor siempre tiene la última palabra.

La marca Carrefour es una respuesta eficaz a las necesidades actuales del mercado y **una palanca de diferenciación clave, por ello incorporamos un 10% de nuevos productos de marca propia cada año**, con foco en tendencias como el consumo de productos proteicos, sin gluten, sin lactosa, 0% azúcares o surtido internacional, entre otros.

Además, muchos de nuestros productos de marca propia se han consolidado como **auténticos “top ventas”**. Artículos como la leche semidesnatada, el aceite de oliva, el atún en aceite de oliva... son ejemplos claros de cómo la calidad de nuestra marca conquista el paladar y la confianza de nuestros clientes y socios de El Club Carrefour.

Es también gracias a las ventajas de este gran Club, el más grande de España con **más de 10 millones de socios**, y a que

aplicamos la misma fuerza promocional a nuestras marcas que a las de fabricante, que garantizamos que el ahorro se incrementa exponencialmente entre nuestros clientes.

La apuesta de Carrefour por su marca propia va más allá, a través de iniciativas como **Premios al Mejor Sabor**. Un galardón otorgado por nuestros propios clientes y socios de El Club Carrefour que certifica que, aunque hemos eliminado sustancias controvertidas, mantenemos el mejor sabor en nuestros productos.

CALIDAD, SABOR Y PROMOCIONES.

Un estudio reciente sobre la Marca Propia de Carrefour nos ha permitido conocer en profundidad los **hábitos de compra** de nuestros clientes y socios de El Club Carrefour. Las conclusiones son claras: los principales motivos de elección son la **relación calidad-precio** los ingredientes y la **promoción**. Los consumidores eligen la mar-

Incorporamos un 10% de nuevos productos de marca propia cada año

ca Carrefour por su **calidad**, su **sabor**, sus **ingredientes** y las atractivas promociones que ofrecemos.

En este sentido, las gamas de productos sin aditivos controvertidos, grasas saturadas y 0% azúcares son las que generan mayor interés. De hecho, ofrecemos el mayor surtido de **productos 0% azúcares añadidos** con nuestra marca propia, una gama que no solo es interesante para los clientes y socios de El Club Carrefour, sino que nos ayuda a **diferenciarnos de la competencia** y tiene un **gran recorrido en precio**. **Carrefour se compromete a reformular cada año más de 100 productos de su marca propia para reducir grasas, azúcares o sal, hasta alcanzar los 780 artículos en 2026.**

Como respuesta, hemos **reformulado 245 referencias** para mejorar su perfil nutricional, su composición o eliminar aditivos, lo que ha supuesto una reducción de 119 toneladas de azúcar y sal. Cerca de 200 referencias son 0% azúcares añadidos. Para asegurar la calidad, realizamos **más de 1.000 paneles con más de 57.000 consumidores**.

Todo esto es compatible con la presencia de la **marca de fabricante** en nuestras tiendas, que es relevante para los consumidores. En este sentido, **los fabricantes encuentran en Carrefour el único aliado estratégico en España para sus lanzamientos: somos el distribuidor que más innovaciones incluye en sus lineales**. Así lo demuestra el **Radar Innovación Promarca/Kantar** de mayo de 2024, que señala que el **61% de los lanzamientos** del mercado se referencian en Carrefour, destacando sobre otros distribuidores. ●

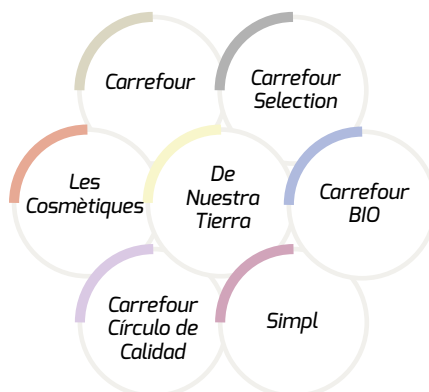
NÚMERO DE REFERENCIAS MDD

Más de **8.210**

PESO DE MDD EN VOLUMEN Y/O VALOR

40,9% en volumen y **39%** en valor


NOMBRE DE MARCAS PROPIAS





“Aunque apoyamos firmemente la MDF y su innovación, reconocemos que la MDD desempeña en muchas categorías un papel estratégico clave”

Alicia Pujol

Directora de Compras Seco de Condis 

La propuesta comercial de marca privada en Condis se basa en seguir ampliando y fortaleciendo nuestro surtido bajo la marca Condis, ofreciendo **alternativas de alta calidad y precios competitivos**, que permitan a nuestros clientes realizar la compra completa en nuestros establecimientos.

Somos conscientes de que el consumidor actual busca precio, conveniencia y calidad, y solo está dispuesto a pagar más cuando percibe un valor añadido claro. Por ello, trabajamos para que cada producto que ofrecemos aporte ese **valor diferencial**, manteniendo el **equilibrio** entre marcas de fabricante y de distribución, que consideramos **complementarias** dentro de una propuesta de marca sólida y coherente.

La marca Condis representa nuestra identidad: una marca cercana, fiable y comprometida, que responde a las necesidades del consumidor actual sin renunciar a la **innovación** ni a la **sostenibilidad**.

El crecimiento de la marca Condis viene determinado por las necesidades de nuestros consumidores. **Trabajamos constantemente en equilibrar las categorías y definir con precisión en qué áreas debemos reforzar la marca de distribución y cuál debe ser el papel de la marca fabricante.**

Cada producto Condis debe cumplir con **altos estándares de calidad** e incorporar criterios de **sostenibilidad**, tanto en los procesos como en el diseño de envases, reduciendo materiales y adoptando soluciones más responsables.

Queremos que nuestra marca refleje los **valores** que el consumidor actual más aprecia: **calidad, confianza, sostenibilidad y cercanía**. Apostamos por una innovación constante, centrada en productos que realmente aporten valor al día a día del cliente.

Aunque apoyamos firmemente la marca de fabricante y su innovación, reconocemos que la marca de distribución desempeña en muchas categorías un **papel estratégico clave**. Por ello, seguiremos impulsando su desarrollo y presencia en nuestras tiendas, garantizando siempre la mejor **relación calidad, precio y marca**.

MOMENTO DE TRANSFORMACIÓN.

La distribución española atraviesa un momento de gran dinamismo y transformación, impulsado por cambios en los **hábitos de consumo, digitalización** y auge de los formatos de **proximidad y conveniencia**.


A finales de 2024, España contaba con un total de **25.585 establecimientos** de supermercados, autoservicios e hipermercados, con una previsión de **850 nuevas aperturas** en 2025, lo que evidencia la fortaleza del sector.

Trabajamos constantemente en equilibrar las categorías y definir con precisión en qué áreas debemos reforzar la marca de distribución y cuál debe ser el papel de la marca fabricante

Los **supermercados** representan ya el **91,8% de la superficie comercial alimentaria** y el modelo de tienda de barrio o proximidad sigue siendo el que más crece, especialmente a través de **franquicias y cooperativas**, que ya concentran cerca del 60% de las aperturas.

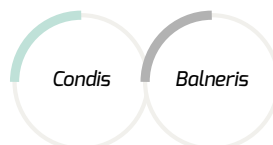
En Condis, seguimos apostando por las **tien- das físicas, por la cerca- nía con el cliente y por un modelo que combina la eficiencia de la distribución moderna con la proximidad y el trato per- sonal** que nos caracteriza desde nuestros inicios.

El consumidor actual es más **racional, selectivo y exigente**; busca **conveniencia, sostenibilidad y valor**. Por ello, nuestra estrategia se orienta a formatos más pequeños y próximos, con un surtido equilibrado, horarios amplios y secciones de producto fresco de máxima calidad.

De cara al futuro, el reto está en **mantener la rentabilidad** en un contexto de presión inflacionista, fortalecer las **relaciones de colaboración** con los proveedores y seguir construyendo una **marca de distribución sólida, sostenible y cercana**, que evolucione al ritmo de las necesidades del consumidor. 

NÚMERO DE REFERENCIAS MDD	PESO DE MDD EN VOLUMEN Y/O VALOR
Más de 800	15% en valor

NOMBRE DE MARCAS PROPIAS*



*Completamos el catálogo con las marcas que nuestra central de compras nos ofrece como precio de entrada



“Nuestra estrategia futura se centra en seguir reforzando la marca propia sin perder de vista la libertad de elección que caracteriza nuestro modelo”

Silvia Lázaro

Directora de Marketing y Socio-Cliente de Consum



En Consum, las marcas privadas representan un pilar estratégico dentro de nuestra propuesta comercial. No solo complementan el surtido de marcas líderes y regionales –que constituyen el 86% de nuestras más de 15.500 referencias–, sino que aportan valor añadido en términos de **calidad, sostenibilidad y precio**. Actualmente, **nuestra marca propia supera las 2.000 referencias y representa el 30% de nuestras ventas en productos de gran consumo**.

Esta participación responde a un cambio estructural en el comportamiento del consumidor. En los últimos años, hemos observado cómo nuestros socios-clientes han adoptado una **compra más consciente**, optimizando su presupuesto y priorizando productos que ofrezcan una buena relación calidad-precio. Las marcas propias, por

Queremos que nuestros socios-clientes se sientan parte del proceso, que reconozcan en nuestra marca propia no solo una alternativa económica, sino una expresión de sus valores y preferencias

tanto, se han convertido en una respuesta natural a esta **nueva sensibilidad**, sin renunciar a la exigencia en **sabor, diseño y funcionalidad**.

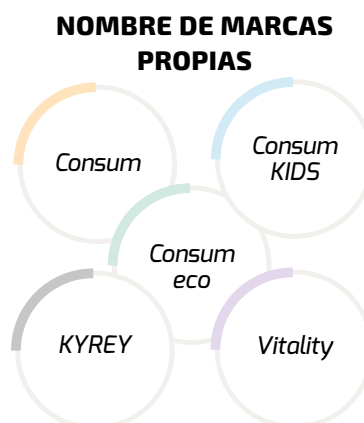
Nuestra estrategia futura se centra en seguir reforzando la marca propia sin perder de vista la **libertad de elección** que caracteriza nuestro modelo de supermercado de proximidad. **Apostamos por una evolución constante del surti-**

do, con reformulaciones que incorporan criterios de salud, sostenibilidad y experiencia sensorial. Un ejemplo reciente es la renovación de la gama de cereales, barras y bebidas vegetales o la ampliación de helados, todos desarrollados con la participación activa de nuestros socios-clientes.

CAMBIOS EN LA FORMA DE COMPRAR. La situación actual nos muestra un consumidor más **informado, exigente y comprometido**. La inflación ha moderado su impacto, pero ha dejado una huella en la forma de comprar: más visitas al supermercado, menos unidades por cesta y mayor sensibilidad al precio. En este contexto, la marca propia se consolida como una solución estable y confiable.

A corto plazo, preveemos que esta tendencia se mantenga, con una demanda creciente de productos que combinen calidad y ahorro. A medio plazo, el reto será seguir innovando sin perder la **esencia cooperativa** que nos define. Queremos que nuestros socios-clientes se sientan parte del proceso, que reconozcan en nuestra marca propia no solo una alternativa económica, sino una expresión de sus valores y preferencias.

Consum seguirá apostando por un **modelo de proximidad**, con atención personalizada, productos frescos y una marca propia que evoluciona con las personas. Nuestro compromiso es con quienes nos eligen cada día.





“La convivencia entre marca propia y de fabricante es, en realidad, la esencia del actual modelo de gran consumo”

Beatriz Santos

Directora Comercial de Eroski 

La marca propia ha dejado de ser una alternativa para convertirse en una **elección consciente y consolidada**. Su crecimiento no responde solo al contexto económico, sino a un **cambio estructural** en la forma de consumir. Ahora las personas buscan productos que combinen calidad, precio y confianza, pero también que representen valores como la sostenibilidad, la transparencia, la cercanía, y que les permitan llevar una alimentación saludable.

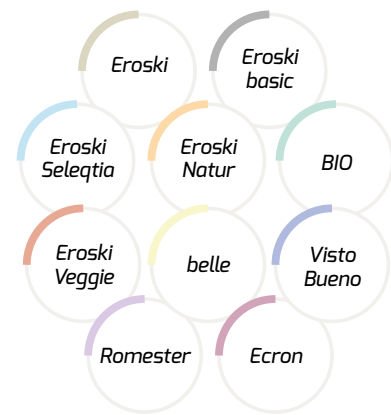
En Eroski entendemos la marca propia como una expresión de nuestro **modelo cooperativo** y de nuestra **vocación de servicio** a la sociedad. Es una apuesta absolutamente estratégica, ya que representa el **29% de nuestras ventas** y el **39% de las unidades** que comercializamos en alimentación. **Su peso ha crecido un punto porcentual durante lo que llevamos de 2025 y más de un 28% en volumen desde 2021**, reflejando la confianza de millones de familias que nos eligen cada día.

AHORRAR SIN RENUNCIAS. Nuestra propuesta comercial se basa en ofrecer a la clientela la **posibilidad de ahorrar** sin renunciar a la **variedad** ni a la **calidad**. Para ello, colaboramos con **más de 3.400 proveedores** de gran consumo, del que el 95% son de origen nacional, y más de **2.000 pequeños productores agroalimentarios**, que aportan más de **20.000 referencias** de producto local. **Este ecosistema nos permite ofrecer un surtido amplio, competitivo y adaptado a cada región, reforzando el vínculo entre el producto y su origen.**

La **convivencia** entre marca propia y de fabricante es, en realidad, la esen-

NÚMERO DE REFERENCIAS MDD	PESO DE MDD EN VOLUMEN Y/O VALOR
Más de 5.000	29% en valor (alimentación + droguería + perfumería)
	<small>*No incluimos los datos de MMPP de frescos porque no son los que se suelen referir los panelistas</small>

NOMBRE DE MARCAS PROPIAS



cia del actual modelo de gran consumo. Las **marcas de fabricante** aportan innovación, reconocimiento y valor añadido, mientras que la **marca propia** refuerza la identidad del distribuidor, fideliza y ofrece una respuesta directa a las necesidades de ahorro. Ambas conviven de forma complementaria, creando una **oferta más equilibrada**, rica y atractiva para las personas consumidoras.

En Eroski trabajamos para que nuestra marca propia evolucione hacia un modelo aún más sostenible, saludable y accesible.

La marca propia seguirá siendo una de las grandes palancas de competitividad, no solo por su peso en la cesta de la compra, sino porque refleja los valores que las personas buscan hoy en una empresa: confianza, compromiso y coherencia


Más de 1.700 productos incluyen ya el **sistema Nutri-Score**, cerca de 250 son aptos para personas con intolerancias alimentarias y avanzamos en el uso de envases más sostenibles. Todo ello con un mismo propósito, el de democratizar el acceso a un **consumo responsable**, donde la **sostenibilidad** y la **salud** no sean un privilegio, sino una opción al alcance de todos.

El futuro del gran consumo pasa por la colaboración, la eficiencia y la capacidad de escuchar a las personas consumidoras. La marca propia seguirá siendo una de las grandes palancas de competitividad, no solo por su peso en la cesta de la compra, sino porque refleja los valores que las personas buscan hoy en una empresa: **confianza, compromiso y coherencia.**

En Eroski seguiremos apostando por ello, porque creemos que ofrecer productos de calidad, a buen precio y con propósito es la mejor forma de construir relaciones duraderas y generar **valor compartido** para toda la cadena. 🍎

“Las marcas propias tienen un papel esencial para responder a las demandas del consumidor y fidelizar a los clientes”

José Martínez

Director Comercial Grupo Euromadi 



Nuestros socios son marquistas, apuestan firmemente por las marcas de fabricante porque son el principal motor de innovación, y esto es clave para el progreso de la distribución alimentaria. En este sentido, tal como evidenció el ‘Radar de la Innovación 2024’ de Kantar, **las marcas de fabricante representaron un 96% de las innovaciones lanzadas al mercado el pasado año.**

A pesar de ello, nos encontramos en un entorno maduro, con una **elevada competencia**, y en este ecosistema el mercado está otorgando un papel esencial a las **marcas propias** por su capacidad de responder a las demandas del consumidor y **fidelizar a los clientes.**

Como central de compras y servicios referente en el mercado, podemos afirmar satisfechos que **nuestros productos de marca propia destacan por su calidad, y valores como la sanificación y sostenibilidad, así como una excelente relación calidad-precio,** por lo que tienen una muy buena acogida. Cabe destacar que el pasado ejercicio, la calidad diferencial de

nuestros productos de marca propia fue reconocida con **51 galardones** nacionales e internacionales.

En **Euromadi** impulsamos constantemente mejoras en el diseño de producto, en los surtidos y la negociación para dar respuesta al mercado español, uno de los más competitivos de Europa.

Apostamos por la **excelencia**, por ello, nuestros **proveedores/partners** y sus más de 650 centros de elaboración y producción de productos de nuestras marcas propias deben estar homologados y acreditar tres tipos de certificados relativos al medio ambiente, al componente social de sus equipos y también a aspectos técnico-industriales. Unos **exigentes certificados** que se otorgan mediante auditorías llevadas a cabo por parte de reconocidas empresas especializadas.

OPTIMISMO PERO CON RETOS. Afrontamos el futuro con optimismo, pero con la certeza de que el conjunto del sector de la distribución alimentaria debe acometer importantes retos a corto y medio plazo. Por un lado, se consolida la creciente

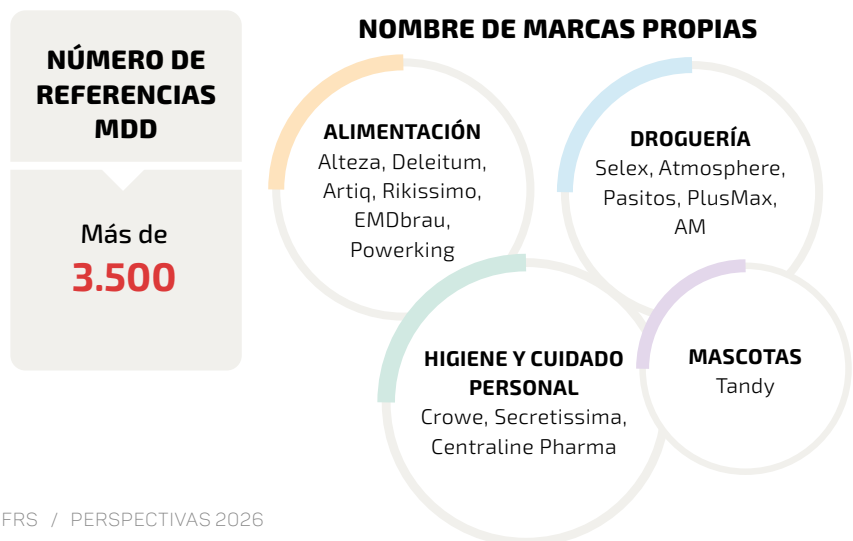
Apostamos por la excelencia, por ello, nuestros proveedores/partners y sus más de 650 centros de elaboración y producción de productos de nuestras marcas propias deben estar homologados y acreditar tres exigentes certificados

tensión en los márgenes, fruto de que las aperturas de metros cuadrados están superando a las ventas en unidades. Por otro lado, está el incremento de **costes de explotación** y demás **costes regulatorios** que tienen cada vez más peso en la cuenta de explotación.

Debemos hacer frente a un escenario de **hiperactividad reguladora**, una problemática que afecta de manera decisiva a la competitividad del sector, generando inseguridad jurídica, costes operativos adicionales y una mayor complejidad para cumplir con múltiples normativas cambiantes.

Por ello, ahora más que nunca desde Euromadi tenemos la convicción de que una de las claves de futuro será contribuir a generar la **máxima eficiencia. Un objetivo estratégico para el cual es imprescindible la constante innovación, la digitalización de procesos y la agrupación de volúmenes.**


Tenemos importantes retos, pero también existen nuevas oportunidades. La distribución alimentaria ha demostrado su fortaleza y capacidad de reinversión a lo largo de los años, y cuenta con unas **sólidas bases** para seguir constituyendo uno de los pilares de nuestra sociedad. ●





“Queremos ofrecer a los hosteleros productos de alta calidad a buen precio, y esto incluye tanto productos de MDF como de MDD”

Albert Planas

Director de Compras en Makro 



Uno de los atributos de la propuesta de valor de Makro es que los hosteleros pueden encontrar en un solo proveedor todo lo que necesitan en el día a día de su negocio. Esto incluye tanto productos de marcas de fabricante, que apuestan por la innovación y completan nuestra oferta mayorista, como productos de nuestras marcas propias, diseñados exclusivamente para facilitar el día a día de los hosteleros, ofreciendo alta calidad a buen precio, y esto seguirá siendo así. De esta forma, garantizamos un servicio personalizado y que aporta valor a los profesionales de la hostelería, adaptándonos y respondiendo eficazmente a sus necesidades.

En Makro mantenemos un firme compromiso con los proveedores españoles. Queremos ser una plataforma de crecimiento para ellos. En el año fiscal

2023/2024, el 90% de nuestras compras totales fueron a proveedores nacionales y, de ellas, más del 50% fueron a pymes.

Este es un compromiso que se extiende a nuestras marcas propias: el 80% de las compras realizadas para desarrollar nuestros productos de marcas propias se realiza a proveedores españoles, y la mitad de este porcentaje corresponde a compras realizadas a pequeñas y medianas empresas, impulsando así el tejido empresarial local.

BUEN MOMENTO, PERO SIN CONFIARSE. El sector de la distribución mayorista es un sector fuerte y muy maduro, con capacidad de adaptación y resiliencia, y lo hemos demostrado ante los contextos socioeconómicos complejos a los que hemos tenido que hacer frente en los últimos meses y

El 80% de las compras realizadas para desarrollar nuestros productos de marcas propias se realiza a proveedores españoles, y la mitad de este porcentaje corresponde a compras realizadas a pymes

años. Un ejemplo de ello es la transición digital y los cambios regulatorios, que han supuesto una gestión cada vez más eficiente y tecnológica.

Estamos en un buen momento, pero no podemos perder de vista el contexto que nos rodea. La capacidad de adaptación y reacción, y el trabajo conjunto de todos los actores de la cadena –proveedores, distribuidores, instituciones y asociaciones del sector– garantizarán un sector más eficiente, sostenible y atractivo.

En el caso de la distribución mayorista, la digitalización, sostenibilidad y la innovación y adaptabilidad continuas marcarán la hoja de ruta a corto y medio plazo. En Makro, estos son pilares transversales en nuestro plan estratégico de crecimiento y transformación, y seguiremos trabajando para ofrecer un servicio mayorista multicanal y de la máxima eficiencia que impulse nuestro propio crecimiento, el del sector y el de nuestros clientes.

NÚMERO DE REFERENCIAS MDD	PESO DE MDD EN VOLUMEN Y/O VALOR	39% de la facturación total (datos año fiscal 2023/2024), lo que supone un crecimiento del +13% en ventas frente al año fiscal anterior
Más de 6.000		

NOMBRE DE MARCAS PROPIAS

rutadeltransporte.com

RUTA DEL TRANSPORTE PRO 2025



INFOCAP
Información B2B de valor

LA GRAN BASE DE DATOS DEL TRANSPORTE

- ✓ **Ranking 3.400** Empresas de Transporte con ventas + 1,4 M. €
- ✓ **TOP 350** Concesionarios de VI
- ✓ **TOP 200** de Talleres multimarca de VI

Con datos de ventas y resultado 2023. Los registros incluyen dirección completa, teléfono y máximo directivo

- ✓ **Parque de VI y comerciales**, por provincias y más de 8K. poblaciones

PENDRIVE
8GB NOX
PEARL
SILVER



Pendrive
BBDD Excel
+ Anuario en
papel

Precio sin suscripción: 1.349 €

SUSCRIPCIÓN: 1.128 € → Renovación anual: solo 471 €

(*) Suscripciones con domiciliación bancaria. 4% de IVA no incluido



PROMOCIÓN ESPECIAL

REGALO AURICULARES inalámbricos Sony WF7000

True Wireless (Bluetooth, Extra Bass, Micro para Llamadas Manos Libres, 18h de batería)

RECLAMA
TU REGALO
al suscribirte

(Disponible hasta fin de existencias)



Llama ahora
913 603 173

administracion@infocap.es



EL DIARIO DE LA ALIMENTACIÓN



El medio de comunicación más influyente entre los profesionales del gran consumo

2 millones usuarios únicos

+126.000 seguidores en redes sociales



74.000 seguidores en LinkedIn

www.foodretail.es



INFOCAP
Información B2B de valor

4,1 ★★★★★
104.444 valoraciones

Mucho Más
Noviembre 2025

 **VIVINO**



Con + 20 millones de botellas vendidas en todo el mundo, MUCHO MÁS consolida su posición como una de las marcas más dinámicas del sector. Su calidad y amplia gama, respaldadas por numerosos premios, ha recibido más de 104.000 valoraciones con una puntuación de 4,1 (*Vivino App*). La campaña televisiva y digital, junto con la estrategia de patrocinio, siguen impulsando su crecimiento en España.



Felix Solis



Spot TV, digital



**CREAMOS.
CRECEMOS**

**LA CENTRAL
DE SERVICIOS
LÍDER**
en España
y Europa



31.931 M€

Ventas agregadas Grupo Euromadi



14.946

Puntos
de venta



209.700 M€

Ventas agregadas
total **EMD International**