

LAS MARCAS DISTRIBUIDOR EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN

Autor:

Guillermo Roger
Profesor de MBA de EAE Business School

Línea Faculty Research
02/2010

Introducción

Estamos sin duda atravesando la mayor crisis económica que la mayoría de los ciudadanos de este país hayamos vivido jamás. Sin embargo, como siempre, hay sectores que están capeando el temporal mejor que otros. Uno de los sectores que está sufriendo bastante menos es el de Alimentación y Bebidas. Es lógico. Las personas pueden privarse, tanto por estar en situación de desempleo como por confiar poco en el futuro inmediato a pesar de conservar su trabajo, de una serie de gastos que pueden considerarse prescindibles (coche nuevo, vacaciones al extranjero, ir al cine...) pero difícilmente van a prescindir de alimentarse. No en vano, ésta es una de las primeras necesidades básicas del ser humano, atendiendo a la pirámide de Maslow.

Sin embargo, en el sector las aguas bajan turbulentas. Por un lado, un segmento no despreciable del negocio sí se ha visto afectado fuertemente. Es el consumo en hoteles, restaurantes y cafeterías. También es lógico. Gran parte del consumo en estos lugares se acerca más al ocio que a la necesidad de alimentarse, y uno puede pasar a hacerlo en casa de forma más económica. O incluso prescindir de ese gasto. Este aspecto ha afectado especialmente a la parte de bebidas (cervezas, vinos y bebidas alcohólicas de alta graduación).

Y por otro lado están las marcas propiedad de los distribuidores de alimentación (MD), que afectan sobre todo a los alimentos. Éstas son las que han crecido de una forma importante en los últimos años y que ahora, en los momentos en que la tarta se está haciendo más pequeña para todos, están despertando no pocas antipatías entre las empresas que comercializan las marcas de fabricante (MF). La voz de alarma se lanza a principios de 2009, con la decisión de Mercadona de retirar de sus lineales todas aquellas referencias con unas ventas inferiores a una unidad por tienda y día, afectando con ello a múltiples MF (y también a algunas referencias de su marca Hacendado). A partir de aquí, el pánico se ha apoderado del sector.

El razonamiento subyacente a las campañas iniciadas en defensa de las MF se puede resumir en la siguiente frase:

“Son las MF las que, gracias a la inversión en I+D+i, crean productos innovadores y de calidad. Es decir generan valor añadido, empleo y progreso. Pero los distribuidores, con sus políticas de precios, surtido e implantación, a favor de las MD están no sólo destruyendo parte del valor añadido que crean las MF, sino incluso poniendo en serias dificultades su continuidad y la de toda la riqueza que éstas generan”

El propósito de este artículo es tan sólo lanzar una serie de reflexiones que permitan formar opinión acerca de esta declaración. Y por extensión del futuro que se prevé para las MD y las MF.

1. Las Marcas Distribuidor no son una consecuencia de la crisis

La creación y desarrollo de las MD por parte de los grandes distribuidores no es reciente. Algo diferente es que en la situación actual de reducción de negocio, a las empresas que fabrican y comercializan MF la competencia de aquéllas les daña más. Pero las MD llevan con nosotros muchos años de crecimiento constante. Tanto si nos atenemos a lo que declaran los consumidores (Gráfico 1) como al comportamiento real de éstos (Gráfico 2), queda claro que las MD han estado creciendo con anterioridad a 2008, aunque a partir de entonces su crecimiento se haya acelerado. Si su único argumento fuera el precio, como a menudo se argumenta, no habrían crecido como lo han hecho en épocas de bonanza.

Gráfico 1 ¿Acostumbra usted a comprar productos de MD?
Fuente: Monográfico MD, Ob. del Consumo y la Distribución Alimentaria, MARM, Mayo 2009

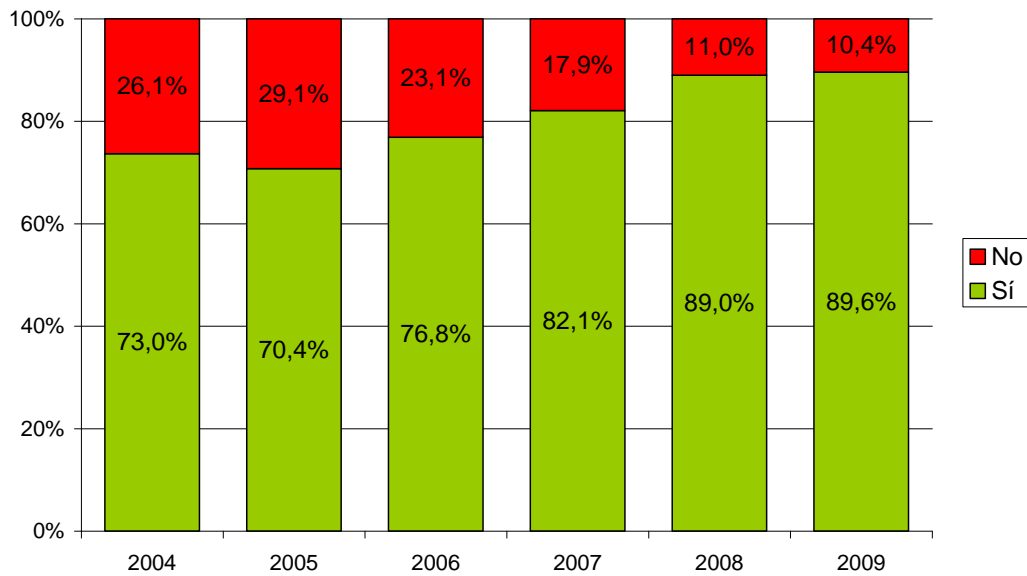
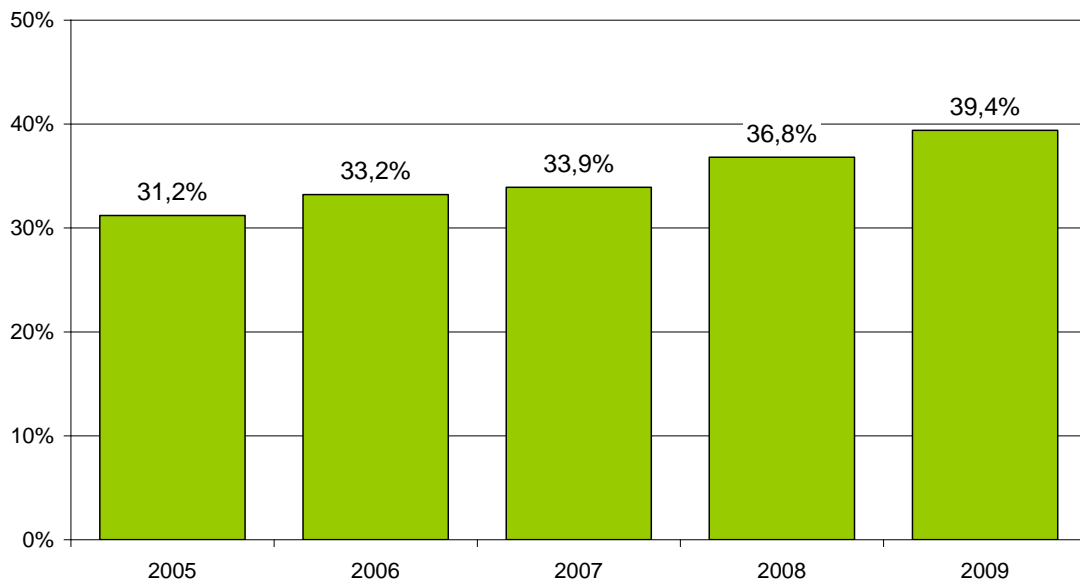


Gráfico 2 Cuota mercado de las MD en Alimentación
Fuente: Nielsen Scantrends Enero 2010



Y si el precio no es el único argumento, se puede concluir que:

- Una vez se salga de la crisis, no tiene porque producirse un abandono de las MD.
- Las MF deberán revisar su propuesta de valor en aras a competir de forma más favorable frente a las MD.

Volveremos más adelante sobre los motivos que han llevado a los consumidores a volcarse de forma tan importante y creciente en las MD.

2. Los fabricantes han sido responsables de la aparición de las Marcas Distribuidor

Si para un año determinado sumáramos las previsiones de ventas de todos los fabricantes de una categoría de alimentación, obtendríamos sistemáticamente una cifra superior a las ventas que finalmente se producen en la categoría en cuestión. Y es que cada fabricante individual siempre piensa que lo va a hacer mejor que la competencia. Como resultado, se produce un exceso de capacidad que es un verdadero cáncer para la industria. Las MD representaron una oportunidad para aquellos fabricantes con capacidad ociosa. Encontraron en estas marcas una oportunidad para soportar sus elevados costes fijos. Con el tiempo esta oportunidad se ha convertido en una amenaza para el conjunto de MF que compite en cada categoría.

Otro motivo por el cual algunos fabricantes insisten en fabricar MD es por la esperanza de que el distribuidor en cuestión otorgue un trato de favor a sus MF. Dada la profesionalidad de los gestores de la distribución, en la práctica esta esperanza no suele convertirse en realidad. Una MF sólo está en el lineal de un distribuidor por su aportación a la categoría, independientemente de si el fabricante en cuestión también suministra la MD.

Sea de la forma que sea, la mayor parte de fabricantes no tienen más remedio que fabricar MD.

El 70% de las empresas agroalimentarias andaluzas, a favor de fabricar marcas de distribuidor.

Fuente: Estudio del Instituto Internacional San Telmo, 2009

3. Los distribuidores son soberanos

Una de las críticas habituales que se hace a los distribuidores es que dedican mucho más espacio en los lineales a las MD que a las MF. Aunque esto pueda parecer paradójico desde un punto de vista de rentabilidad unitaria (las MF, en particular las Premium, tienen un margen superior que las MD), es una decisión que corresponde a los distribuidores pues son los propietarios de los lineales. Igual que un fabricante es soberano para gestionar el portafolio de sus productos según le convenga y nadie interviene aún cuando los resultados sean negativos.

En este sentido, vemos que si bien es cierto que se producen movimientos que amenazan a las MF, también hay distribuidores que deciden incrementar su apuesta por las MF.

Lidl mejora su rentabilidad un 25% con la nueva política de marcas.

Fuente: Expansión, 10-04-2010

Sea de la forma que sea, los fabricantes deben dar por descontado que son los distribuidores los que controlan los lineales. Y que propuestas curiosas, como la posibilidad de acotar legalmente el espacio destinado a las MD en los lineales, no tienen muchas posibilidades de prosperar.

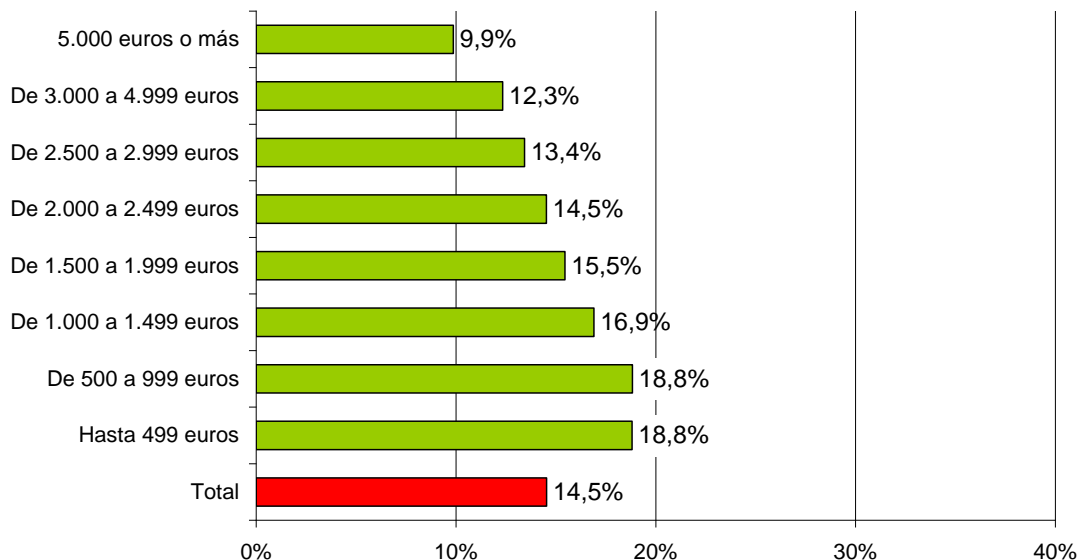
4. Las Marcas de Fabricante aportan mayor valor añadido a la Economía que las Marcas Distribuidor

Recientemente se ha comentado en varios círculos especializados que las MF aportan 14 veces más valor que las MD. También se destaca que las MF aportan mayor empleo (directo e indirecto) y de más calidad, más impuestos y más I+D+i. Y que el crecimiento de las MD no compensa la pérdida de contribución de las MF al PIB.

Sin embargo:

- El decremento del peso relativo de la industria de alimentación en el PIB es una tendencia lógica en la medida en que un país crece. Cuanta más renta disponible, menos proporcionalmente se dedica a alimentación (bienes de primera necesidad) y más a otro tipo de gastos. Esto lo vemos claramente cuando vemos el peso del gasto en alimentos según nivel de renta (Gráfico 3).

Gráfico 3 Peso del gasto en "Alimentación y bebidas no alcohólicas" por hogar según nivel de ingresos mensuales netos
Fuente: INE Presupuestos familiares 2008



En términos relativos, los hogares de mayor nivel de renta dedican prácticamente la mitad del presupuesto a alimentación del que dedican los hogares de menor nivel de renta. Por tanto, un incremento del peso de alimentación no sólo no es indicativo de mayor riqueza sino todo lo contrario. Y esto es precisamente lo que ocurre durante la crisis.

- Por otro lado, el hecho de que las MD alcancen una alta participación no implica que un país se empobrezca. Si este fuera el caso, países mucho más ricos que España, como Reino Unido, Suiza y especialmente Alemania, donde la cuota de la MD es superior, se estarían empobreciendo. Sin embargo, no parece ser éste el caso.
- Por último, los consumidores no se guían por cuanto valor añadido generan al decidirse por una opción u otra. Si esto fuera así optarían siempre, por ejemplo, por automóviles de alta gama a la hora de comprar un vehículo.

Uno de los conceptos más innovadores en alimentación en los últimos años es Nespresso. Pero si nos atenemos a la teoría del valor añadido y riqueza que se genera, Nespresso puede que los destruya. El motivo es porque algunos de sus consumidores dejan de tomarse su café y algún acompañamiento adicional en las cafeterías o bares, a un precio bastante superior. Pero, ¿podemos responsabilizar a Nestlé por ello?

Las MF han contribuido durante muchos años y siguen contribuyendo enormemente a la Economía de este país. Sólo en la medida en que sigan ofreciendo mejores soluciones a las nuevas tendencias de consumo, su papel seguirá siendo igualmente relevante.

5. Las Marcas Distribuidor son una fuente muy importante de ahorro

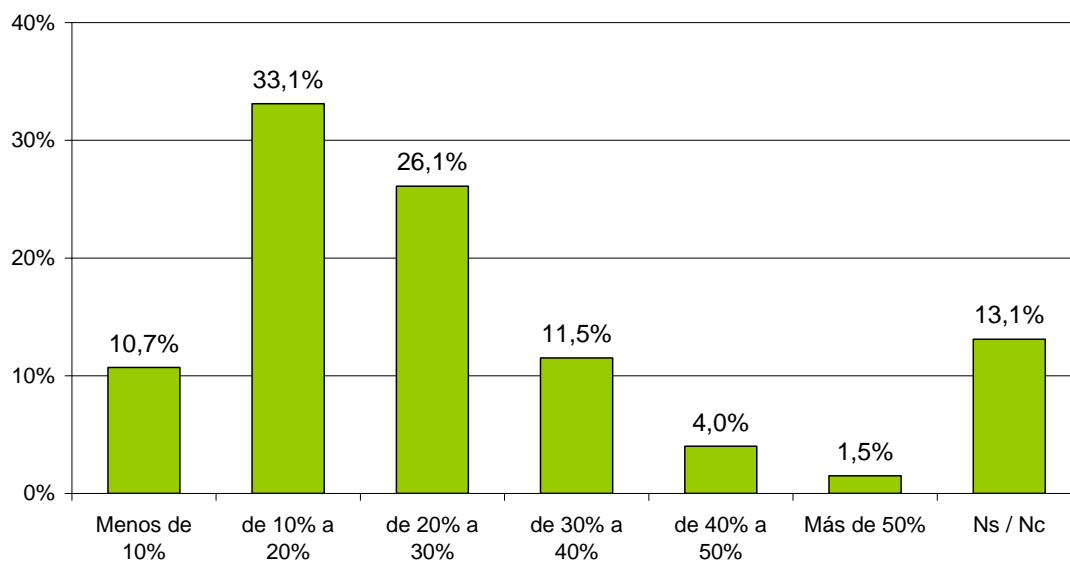
Estamos en crisis. Y las familias recortan de algunas partidas de gastos para hacer frente a otras o para ahorrar más. Y, al igual que cuando se reclama a las Administraciones Públicas que recorten el gasto, se solicita que lo hagan de las partidas relevantes, puesto que de lo contrario difícilmente se va a conseguir algo, las familias proceden de la misma forma. Y éstas encuentran en alimentación la segunda principal partida de donde rascar. Si incluimos los gastos destinados a bebidas alcohólicas y a alimentación fuera del hogar, el peso de la alimentación es todavía superior.

Gráfico 4 Distribución del gasto de los hogares por partidas
Fuente: INE Presupuestos familiares 2008



Si añadimos que los ahorros que perciben los consumidores que obtienen al comprar MD son muy sustanciosos (sin reducir el consumo), la reducción de gasto puede ser efectivamente muy significativa.

Gráfico 5 Ahorro medio percibido por comprar MD en lugar de MF
Fuente: Monográfico MD, Ob. del Consumo y la Distribución Alimentaria, MARM, Mayo 2009



Es decir, marca más diferencia en el presupuesto de una familia media la elección de marcas en alimentación (y también la elección de establecimiento), que comprar un Seat en lugar de un Audi.

Ahora bien, el argumento del ahorro no será suficiente si el consumidor percibe una reducción de la calidad. Volveremos sobre este aspecto cuando veamos el punto de vista de los consumidores.

Otro posible freno al cambio a la MD a pesar del ahorro potencial, es el posible sacrificio al dejar de consumir MF en términos de imagen, un aspecto más intangible y emocional, pero siempre presente en el subconsciente de los consumidores. Sin embargo, es difícil que esto suponga un freno por cuanto:

- Por un lado la imagen nunca ha sido tan importante en alimentación como, por ejemplo, en bebidas, ya que en este segundo caso el consumo suele ser social, incluso en el hogar, y por ello las MD no han tenido, de momento, tanto éxito.
- Por otro, hoy las MD están ya en prácticamente todos los hogares y se declara con orgullo su consumo asociándolo a una compra más inteligente. Las MD han llegado a gozar de esta percepción en gran parte porque han mejorado mucho su propuesta, como veremos a continuación.

6. Los productos MD han dado un salto cualitativo

Han mejorado hasta el punto de que hoy ya nadie las llama Marcas Blancas, e incluso, salvo los profesionales del sector, ni siquiera se añade el “Distribuidor”.

A esta situación se ha llegado fundamentalmente como consecuencia del cambio de enfoque en el suministro. Durante muchos años las MD eran únicamente producidas por fabricantes de MF que a regañadientes, y sólo como consecuencia de los comentados excesos de capacidad y esperanza de un trato de favor para sus marcas, ofrecían sólo lo justo a las MD. En cambio, hoy en día son muchos los fabricantes que se dedican con convicción y en exclusiva a fabricar las MD, sacrificando sus cada vez menos rentables

marcas. Y en este nuevo contexto, todas sus capacidades, incluyendo el I+D+i, tienen como único objetivo que la MD ofrezca el máximo beneficio al menor coste posible. Donde antes los distribuidores únicamente copiaban a las MF, frecuentemente de forma ilegal, ahora muchos de ellos ofrecen productos y envases diferenciales.

Manuel Moreno, Presidente de Natra: “...También han dejado de ser prioritarias las marcas reconocidas del grupo, como Zahor y Jacali”. Sobre ellas, Moreno apunta que “tienen cabida dentro de la compañía, pero nuestra marca blanca se está comiendo las segundas marcas y no estamos invirtiendo en promocionarlas”.

Fuente: Expansión, 07-03-2009

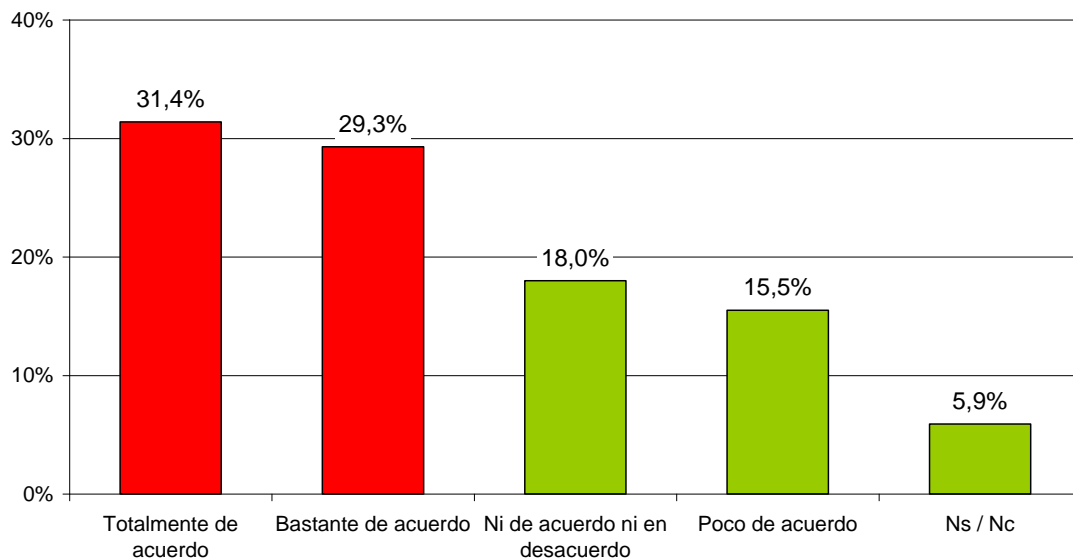
El caso paradigmático lo vemos en aquellos fabricantes que se han convertido en Interproveedores de Mercadona, proveedores estratégicos absolutamente vinculados con el distribuidor. Esta fórmula no sólo consigue mejores productos, sino que también, en la medida en que todo el proceso productivo está enfocado en satisfacer las necesidades de un solo cliente y siempre de gran volumen, se simplifican las operaciones y se alcanza una gran eficiencia, es decir, menores costes que se trasladan al PVP.

Especialmente incómoda es la situación para los fabricantes que quieren triunfar simultáneamente en ambos mundos, MF y MD, por cuanto los distribuidores les presionarán de forma creciente, a medida que en sus fábricas y cuentas de resultados crece el peso de la MD, para que éstas sean prioritarias sobre las MF. Dada la dificultad de compaginar intereses la mayor parte de las veces antagónicos, estos fabricantes probablemente tendrán que tomar tarde o temprano la decisión estratégica de ir por una u otra línea.

7. Las Marcas Distribuidor han mejorado su reputación

Los distribuidores no son hoy en día simplemente el lugar donde el público puede comprar productos de marca. Son marcas en sí mismos. Y si bien, al igual que ocurre con las marcas de productos, no hay una fidelidad total a la hora de escoger un establecimiento, sí que hay un porcentaje importante de público que se decanta por una enseña en particular a la hora de realizar la compra, cuando dicho distribuidor satisface sus necesidades.

Gráfico 6 "En general me gusta comprar en las tiendas de la misma cadena".
Fuente: Ob. del Consumo y la Distribución Alimentaria, MARM, Octubre 2008

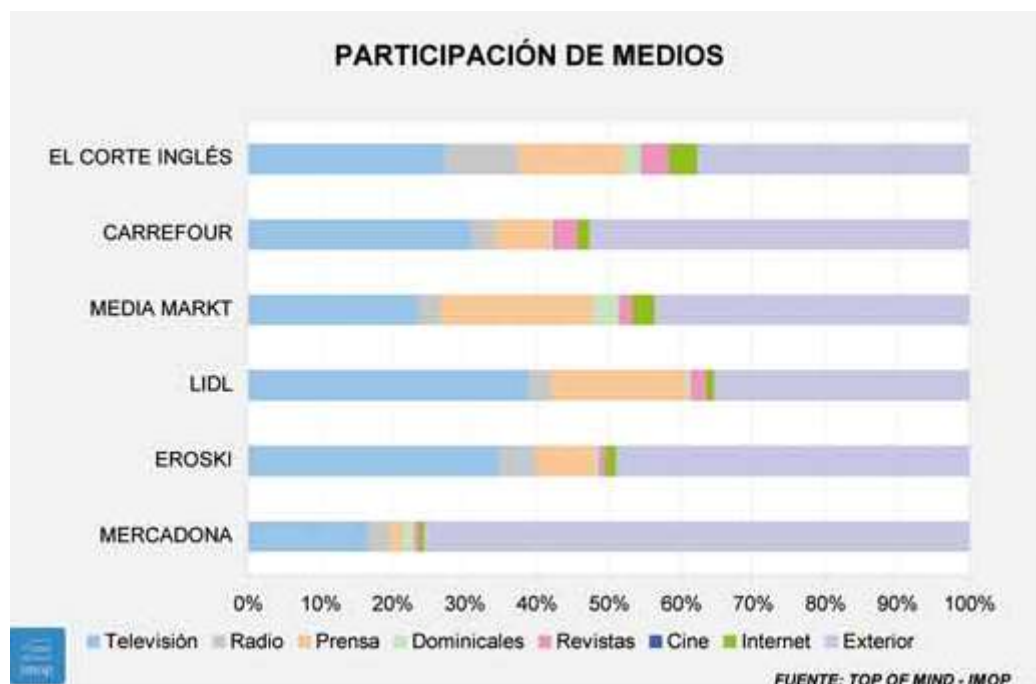
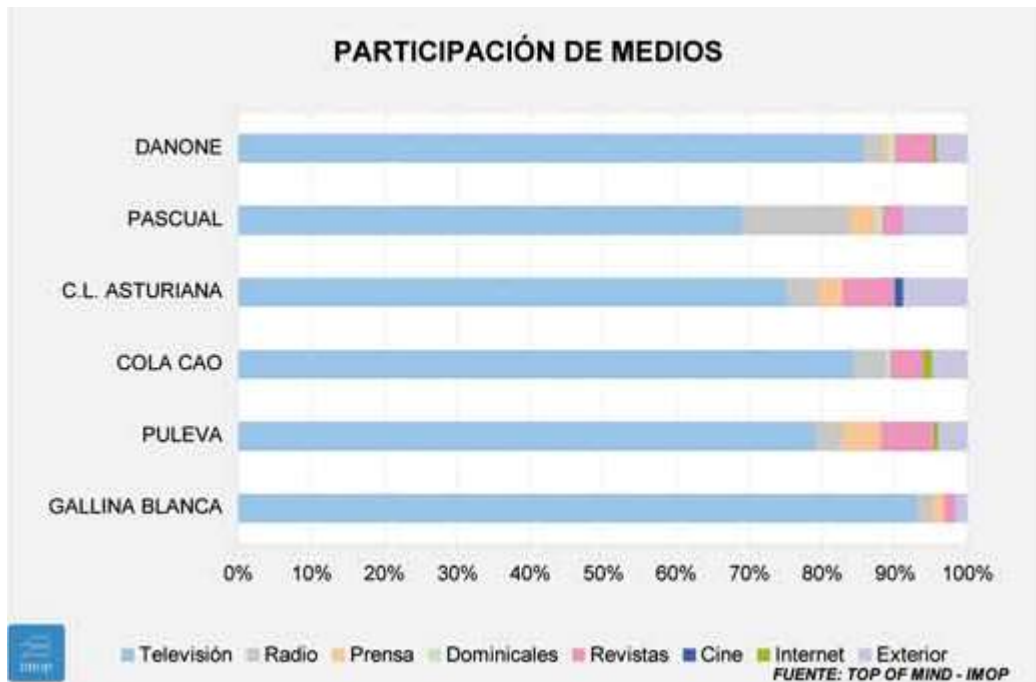


Volvemos al ejemplo de Mercadona, por su clara apuesta por la MD. Su valor de marca queda reflejado en diversas clasificaciones sobre marcas. Por ejemplo, es la décima marca más reputada (según los consumidores) en España en 2010 (Reputation Institute).

Más allá de este tipo de clasificaciones, probablemente ha llegado el momento de dejar de clasificar las marcas en función de qué eslabón de la cadena sea su titular (MF y MD) y empezar a hablar de MARCAS (con mayúsculas), que son aquellas que ofrecen soluciones que responden de forma superior a las necesidades del público objetivo, y simplemente logos.

8. La fragmentación de los medios juega en contra de las Marcas Fabricante

El ascenso de Internet, la fragmentación de la audiencia en televisión y, en el corto plazo, el reciente cese de emisión de publicidad por parte de TVE están cambiando las reglas de juego. Estas alteraciones, que implican fundamentalmente incrementos de precios de la publicidad y una mayor dificultad en alcanzar al público objetivo, afectan especialmente a las MF de alimentación, pues su notoriedad publicitaria depende fundamentalmente del tradicional spot televisivo. En los siguientes cuadros vemos la procedencia de notoriedad publicitaria para las principales MF y para los principales distribuidores, en Marzo 2010.



Por tanto, son fundamentalmente las MF las que van a tener que revisar de forma muy profunda su política de comunicación si quieren mantener su notoriedad publicitaria como fuente de su notoriedad de marca, prerrequisito para ser los elegidos por los consumidores.

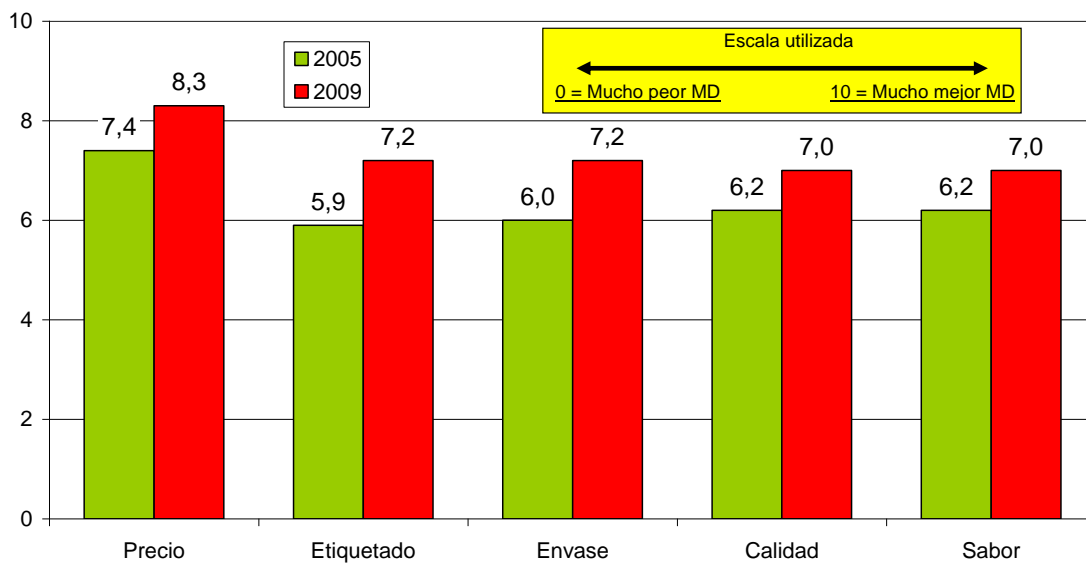
9. Los consumidores deciden

Y evidentemente éste es el meollo de la cuestión. Ya hemos visto que la mayor parte del público compra, en mayor o menor proporción, productos de MD. Y no sólo como consecuencia de la crisis. Hemos visto que hay un ahorro importante en juego y que las MD han mejorado notablemente. Pero, ¿qué opina el consumidor de unas y otras marcas?

Los resultados que vamos a ver a continuación (Monográfico MD del Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, MARM, Mayo 2009) están basados en datos medios que se extraen de la opinión de los encuestados. Por tanto, no representan con exactitud a todas las MD ni a todas las MF. Ni a todo tipo de público ni a todas las categorías de producto. Pero en cualquier caso si que permiten extraer una serie de conclusiones a considerar.

Este estudio refleja que, globalmente, las MD son preferidas no sólo por el precio, sino por sus atributos. Y esta preferencia ha ido creciendo con el tiempo en todos ellos.

Gráfico 7 Comparativa productos MD vs. marcas líderes
 Fuente: Monográfico MD, Ob. del Consumo y la Distribución Alimentaria, MARM, Mayo 2009
 (Base = no incluidos quienes consumen MF en exclusiva)



En un reciente estudio (Abril de 2010) publicado por el instituto de investigación de mercados IPSOS, realizado a nivel internacional e incluyendo España, se confirma que *“al menos un 80% de los consumidores globales indicaron que las MD son iguales o mejores que las MF (“marcas nacionales” en el estudio) en muchos atributos, especialmente en ajustarse a sus necesidades, ofrecer conveniencia, ser buenas para sus familias, preocuparse por el medio ambiente y ofrecer confianza”*.

Nos encontramos en una situación en que se percibe que las MD son superiores no sólo en el terreno en que están acostumbradas a competir (el precio), sino en los beneficios que obtienen los consumidores, terreno que hasta hace bien poco pertenecía a las MF. Es decir, la propuesta de valor (entendiendo éste como una comparativa más o menos consciente entre beneficios y costes) de las MD es superior a la de las MF.

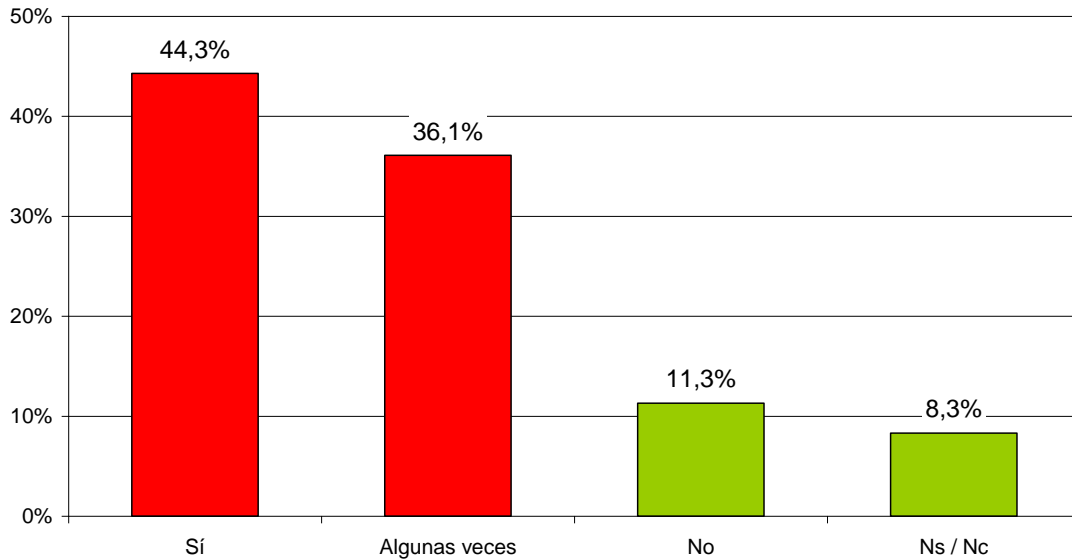
Más allá de que los consumidores de MD puedan estar sesgados (pero no olvidemos que representan en España a 9 de cada 10 compradores, sean frecuentes u ocasionales), ¿por qué opinan de esta forma?

Un primer motivo, según hemos visto, es que efectivamente el enfoque más decidido tanto de fabricantes como de distribuidores ha provocado una mejora sustancial de las MD, que ha calado en el público.

Un segundo motivo es que en general los consumidores consideran que los mismos fabricantes de las MF están detrás de las MD.

Gráfico 8 ¿Cree que las MF y las MD las elaboran los mismos fabricantes?

Fuente: Monográfico MD, Ob. del Consumo y la Distribución Alimentaria, MARM, Mayo 2009

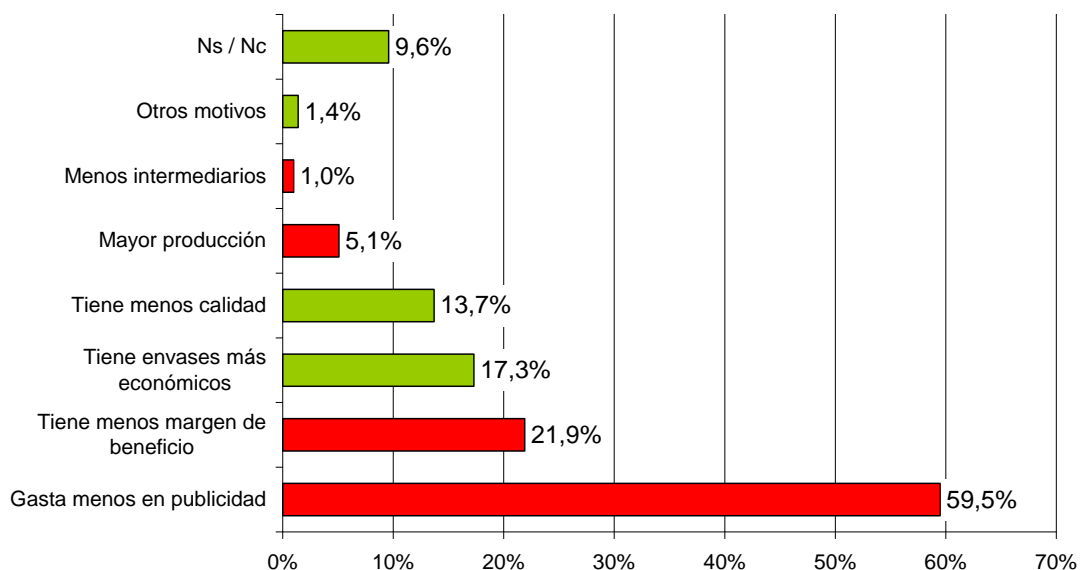


Y al ser esto así para la mayor parte de los consumidores, casi todos llegan a la conclusión de que el menor precio de las MD no implica un sacrificio de atributos sino que el ahorro viene por otros motivos que no les perjudican en su utilidad: especialmente por la parte de menos publicidad, menos beneficios y, en menor medida, economías de escala (referido como “Más producción”) y reducción de intermediarios.

Gráfico 9 ¿Por qué es más barata la MD si es el mismo fabricante?

Fuente: Monográfico MD, Ob. del Consumo y la Distribución Alimentaria, MARM, Mayo 2009

(Base = sólo quienes opinan que es el mismo fabricante)



De entrada, una de las conclusiones que se puede extraer es que una empresa que sólo se dedique a fabricar MF, haría bien en informar a los consumidores de que ella no fabrica

para MD. Esta estrategia la ha seguido entre otros Danone. O cuestionar la calidad de la MD como ha hecho Pascual. Sin embargo, de cara al consumidor no hay que olvidar unas consideraciones:

- Por un lado, el hecho de que se considere que las MD sean fabricadas habitualmente por fabricantes que también producen MF, no implica necesariamente que los consumidores piensen que un fabricante exclusivo de MF ofrece productos superiores. Dado el creciente apoyo que tienen las MD, lo único importante es el respaldo de un fabricante, independientemente de si también produce MF.
- Por otro, si una MF quiere reconquistar a una parte de los consumidores habituales de MD (ya que remitirse sólo a los exclusivamente “marquistas” reduciría mucho su mercado), en lugar de “castigarles” con el argumento de que las MD que consumen son de peor calidad (lo que por otro lado no se creen), debería mejor centrarse en ofrecer ventajas que hoy en día no se aprecian.

Ambos tipos de comunicación han sido analizados por la agencia de medios Optimedia en su estudio “Impacto de los cambios en la distribución” de Julio 2009 y concluye que no son efectivas a la hora de captar público que ya consume MD.

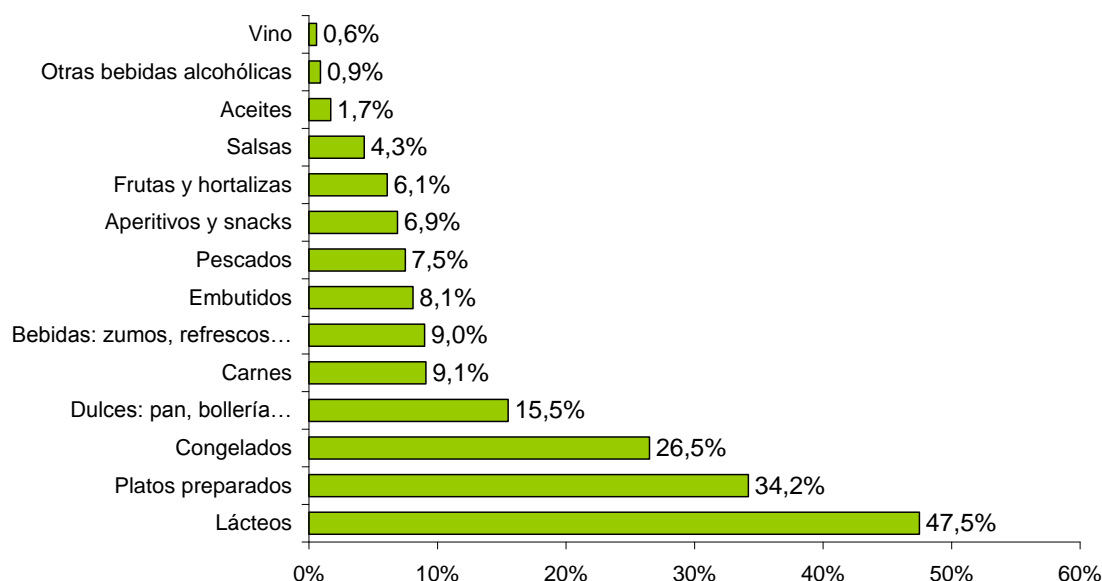
Y el tercer motivo de este cambio en la mentalidad de los consumidores, y quizá más importante, hay que buscarlo en las propias MF. Y está relacionado con el hecho de hasta qué punto están cumpliendo con su rol principal: promover la innovación.

10. El papel de las Marcas Fabricante

Hay un consenso razonable a la hora de considerar a las MF, desde la especialización dentro de cada categoría, como las marcas que mejor pueden introducir innovaciones en el mercado. Innovar para aportar mejores soluciones, como requisito previo al establecimiento de una relación emocional con la marca. Esta es la principal razón de ser de las MF. Sin embargo, la innovación es incompleta si no se percibe por parte del consumidor y, en tal caso, el papel de las MF se deprecia. Y viceversa.

Gráfico 10 ¿En qué productos se innova más?

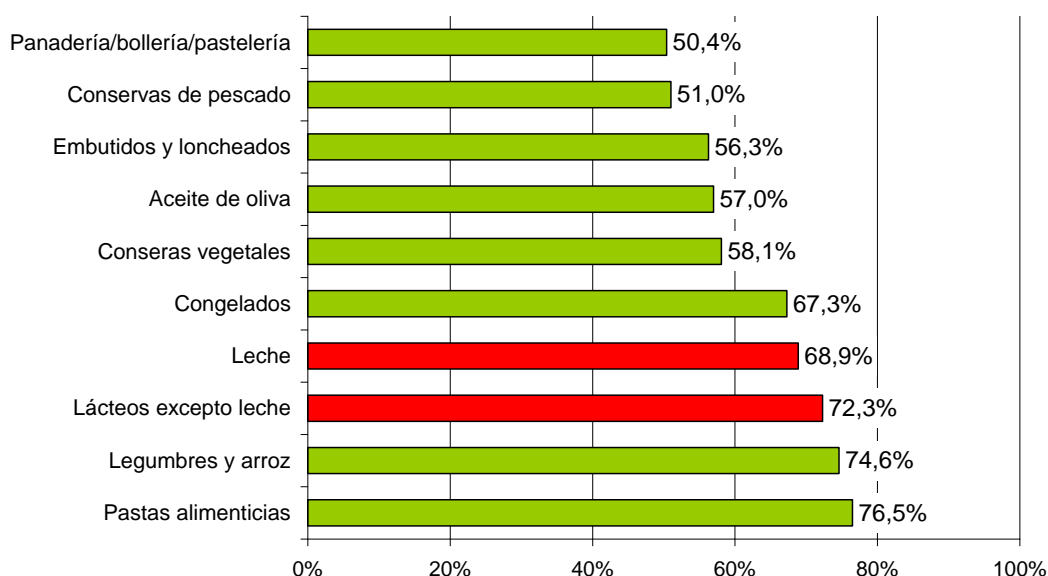
Fuente: La Alimentación en España 2006, MARM



Este estudio focalizado en la innovación en la alimentación, aunque con una antigüedad de 4 años, refleja bastante bien la percepción actual. En general, salvo en 3 o 4 categorías de productos, el público no percibe innovación. Por tanto, las MF no están haciendo (o no están comunicando) aquello para lo que se supone que están especialmente diseñadas: innovar.

Que se perciba una categoría como innovadora, no quiere decir que todos los fabricantes de dicha categoría lo sean. Un caso ilustrativo lo encontramos precisamente en la categoría de los lácteos, percibida como la más innovadora. En ella, la marca Puleva, a través de una serie de conceptos innovadores (leches vitaminadas A+D, Calcio y Omega3) se desmarcó del resto de marcas de leche líquida, que continuaron su batalla particular con las MD a golpe de reducciones de precio, temporales o permanentes, en las leches clásicas. Así, no sorprende que a pesar de que estemos frente a la categoría percibida como más innovadora gracias a una marca (y a Danone en lo que respecta a yogures con Danacol, Danaten... y especialmente Actimel), sea por otro lado una de las de mayor éxito para las MD.

Gráfico 11 ¿En que productos compra habitualmente MD? TOP 10
Fuente: Monográfico MD, Ob. del Consumo y la Distribución Alimentaria, MARM, Mayo 2009



Parece que, en el mejor de los casos, nos encontramos ante un pulso entre una MF innovadora y el conjunto de las MD, quedando el resto de las MF poco a poco fuera de juego. Y en el peor de los casos, lo que se percibe que ocurre en la mayoría de las categorías, ni siquiera encontramos líderes innovadores entre las MF.

La salud innovadora de las MF la enfoca también el referido estudio de Ipsos desde la comparación con la capacidad innovadora de las MD. Y una de las conclusiones (entre otras igualmente preocupantes para las MF) es que ¡el 69% de los consumidores perciben que en global las MD son más innovadoras que las MF!

Los fabricantes de MF son los primeros en ser conscientes de que el papel de sus marcas es innovar. En este sentido se pronunciaba recientemente en un foro sobre marcas el Presidente de Danone España, Javier Robles. Y citaba como ejemplo a Actimel, innovación admirada por todos. Pero si bien Actimel sigue siendo un producto de enorme éxito, tanto para los consumidores, para Danone y también para los distribuidores, no deberíamos

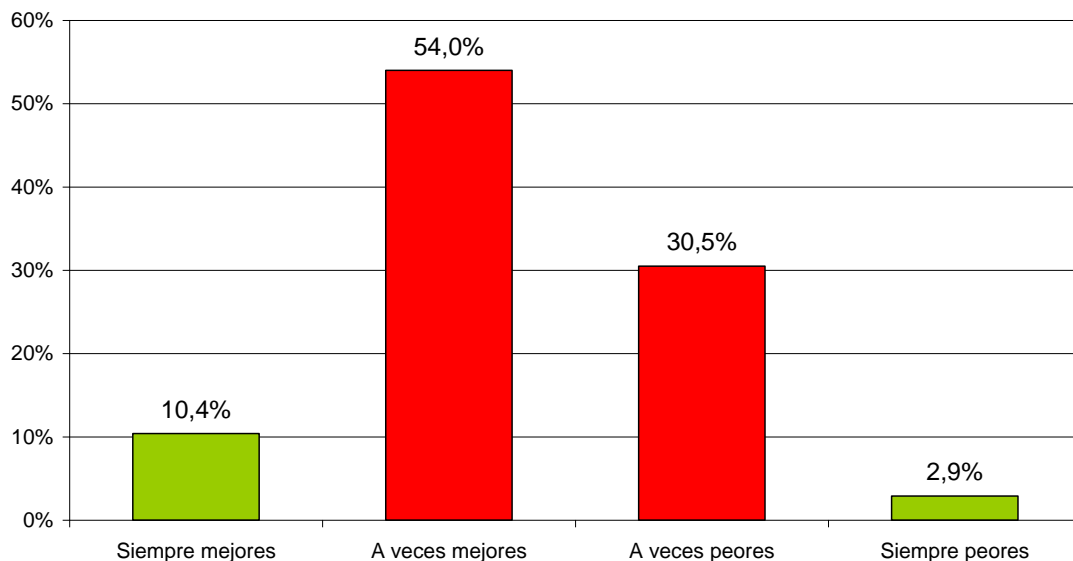
considerar un producto con una longevidad de 14 años como un ejemplo de innovación actual. Dada la velocidad de los cambios de hoy en día, y sobre todo dada la mejora constante de las MD, la innovación tiene que ser más que nunca un proceso continuo.

Conclusiones

No todo está perdido para las MF. La mayor parte de los consumidores se posicionan en una opinión flexible en cuanto a su preferencia por las MF y las MD. Dependerá de lo que aporte cada marca en particular en cada categoría concreta.

Gráfico 12 Las MD respecto a las MF son...

Fuente: Monográfico MD, Ob. del Consumo y la Distribución Alimentaria, MARM, Mayo 2009



Pero es innegable que las MD han ido mejorando de forma constante durante los últimos años y son ya una clara alternativa a las MF desde el punto de vista de la mayoría de los consumidores. Por tanto están aquí para quedarse.

De los fabricantes de MF depende que el futuro sea casi exclusivamente MD o mixto, donde ambos tipos de marcas compitan por los consumidores. Teniendo en cuenta que los distribuidores juegan con las ventajas de controlar el lineal y del contacto directo con los consumidores, los fabricantes de MF tienen la obligación, si quieren tener alguna ventaja competitiva respecto las MD, de innovar de forma superior y constante. Esto es más fácil de decir que de hacer, puesto que por definición la innovación lleva mucho tiempo y es muy costosa.

Luis Cantarell, Vicepresidente Ejecutivo y Director Zona América de Nestlé
“... Hoy en día hablamos del éxito de Nespresso. Yo les puedo decir que viví este lanzamiento hace 15 años, y hasta el año pasado, el Cash Flow fue negativo”.

Congreso AECOC, Barcelona, Octubre 2008

Aunque el caso de Nespresso pueda no ser suficientemente representativo porque la innovación ha incluido un complejo cambio en el modelo de distribución, no deberíamos

infravalorar los esfuerzos que supone por definición innovar. Y estos esfuerzos no siempre finalizan con éxito.

Pero también han demostrado algunas MF de distintas categorías de alimentación que es posible y que merece la pena. Además, ¿quién tiene otra alternativa?

Este informe ha sido elaborado por el Strategic Research Center de EAE Business School, cuyo objetivo es crear y difundir investigaciones aplicadas de calidad para aportar conocimiento a los campos claves de la gestión empresarial.