
POSIBILIDADES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

■ MANUEL RECIO MENÉNDEZ // MARÍA VICTORIA ROMÁN GONZÁLEZ (1)



Desde hace ya algunos años y de forma cíclica, se vive un resurgimiento de la importancia que las marcas de distribución tienen tanto desde el punto de vista de la gestión empresarial, ya sea en la óptica del fabricante o del distribuidor, como del consumidor. En muchas ocasiones, se han planteado razonamientos que han respondido de una manera simplista a un fenómeno que encierra uno de los activos más complejos y más apreciados por los diversos actores que forman parte de la relación de intercambio en el mercado: la marca.

Algunos fabricantes, sobre todo a mediados de este siglo, pensaban que la marca era de su patrimonio exclusivo y que el distribuidor no podía hacer uso de ella o, en último extremo, sólo podía hacer uso marginal. En la medida en que avanzó la utilización de la marca de distribución unos años más tarde, se pensó que su posibilidad de utilización sólo sería en algunos sectores (exclusivamente alimentación y algunos productos del hogar) y afectaría principalmente a empresas de escaso tamaño.

En la actualidad, cada vez más fabricantes son conscientes de que la amenaza que suponen las marcas de distribuidor es independiente del tamaño de la empresa o del sector de actividad en el que trabaje. Y algunos manifiestan estar encontrando una oportunidad de ganar nuevos negocios, sin saber en muchas ocasiones cuáles son las implicaciones que conlleva atender las peticiones de la distribución.

Por otra parte, los distribuidores han lanzado la idea, apoyados en ocasiones por algunos postulados de la teoría económica y en sentimientos adversos de los consumidores, de que la marca es algo superfluo, consecuencia de la publicidad, que permite a los fabricantes conseguir un sobreprecio por sus productos. Algunos lanzamientos de marca de distribuidor que se han producido en diferentes mercados a nivel internacional, han pretendido liberar al consumidor de esta carga queriéndose convertir en sus defensores en base a liberarle de pagar el sobre-coste de la comunicación.

Algunos de los análisis realizados nos muestran una visión sólo parcial de

este fenómeno, sin tener claro cuáles son los elementos que determinan el comportamiento de los diversos actores que forman parte del mercado.

Hay muchas preguntas que quedan todavía por resolver en este nuevo fenómeno de las marcas de distribución. Nuestro análisis tiene como propósito profundizar, en primer lugar, sobre cuáles son los diferentes tipos de marca de distribuidor que se pueden observar en el mercado y las diferencias principales que se dan entre estas y las marcas de fabricante.

En segundo lugar, abordaremos cuáles son los factores que determinan los diferentes comportamientos ante las marcas de distribuidor tanto por parte de los consumidores, como de los distribuidores y fabricantes y como contribuyen al éxito que están teniendo en las distintas categorías de productos y formatos comerciales. Por último, se tratarán las alternativas estratégicas que tienen los fabricantes ante la situación en la que nos encontramos al finalizar la década de los años 90.

Vamos a centrar el estudio en el sector de productos de gran consumo. En concreto en los sectores de alimentación y droguería. En este tipo de productos de compra frecuente es donde el esfuerzo por mantener la regularidad de calidad que el consumidor pide a la marca se hace más elevado y donde el fenómeno de la marca de distribuidor se encuentra más extendido.

TIPOLOGÍA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Las marcas de distribuidor pueden adoptar diversas formas, pero siempre ofrecen algún tipo de exclusividad al minorista que las utiliza. Con carácter general, la marca de distribuidor se puede definir como aquella que es uti-



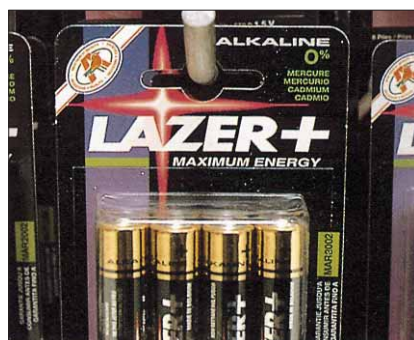
lizada por una empresa mayorista o minorista para designar bienes o servicios, fabricados o realizados normalmente por una organización ajena a la estructura societaria de la que forma parte (2) y que se venden principalmente en sus propios establecimientos. Decimos principalmente porque como se puso de manifiesto por Recio y Román (1994), la formación de las eurocentrales a nivel europeo ha hecho que algunas de las empresas que forman parte de estas organizaciones compartan las marcas de distribuidor. Es un fenómeno que también funciona en el caso de las marcas de distribuidor de calidad o de prestigio (posteriormente definidas), no siendo raro, por ejemplo, ver en algunos establecimientos españoles la marca de la tienda de especialidades francesa Fauchon.

Se pueden distinguir cuatro categorías principales:

–*Marca genérica.* Se utilizan productos de consumo comunes que se ofertan con una presentación muy simple en la que se muestra el nombre genérico y sin marca, estando ésta en un segundo plano poco visible. Van dirigidos a consumidores que realizan el acto de compra únicamente con base en el precio y ofrecen una calidad técnica no muy alta.

–*Marca con el nombre comercial del distribuidor.* Son productos cuya marca se corresponde con el nombre del establecimiento. En ellos, la presentación cobra vital importancia para comunicar una determinada calidad del producto o la imagen del establecimiento. Existe una variedad dentro de ellas, que podríamos calificar como de imagen o de alta gama; que poseen un alto nivel de diseño y renovación; y se ofrecen como alternativa directa de las marcas líderes. Mejoran la imagen del establecimiento o aportan una imagen corporativa diferenciada. Se utilizan como instrumento para la fidelización de clientes.

En un estudio presentado por Carmen Gómez (1998), de la empresa AC Nielsen, titulado “La Marca y el Consumidor: Actitudes y Comportamiento”, parece ser este tipo de marca de distri-



buidor la que el consumidor más valorará. Desde el punto de vista de las ventas, las personas investigadas mencionan el precio y la garantía del distribuidor (al aparecer su nombre en la marca de los productos). Desde el punto de vista negativo se destaca el hecho de la confusión que puede crear la variabilidad de la calidad entre marcas y que el nivel de calidad no sea asimilable a las marcas de fabricante.

–*Marca propia.* Equivale a la anterior, pero en este caso la marca es distinta del nombre del establecimiento. Esta estrategia más personalizada por producto permite realizar un control menos exhaustivo de la calidad, ya que en caso de que se produzca algún error o que el producto no tenga éxito, ello no se asociará con el nombre del establecimiento.

–*Marca exclusiva o privada.* Se trata de productos desarrollados por el fabricante y cedidos para la comercialización en algún tipo de comercio, a los cuales se le asigna una marca exclusiva para cada uno de los comercios en cuestión. Con este sistema el fabricante consigue una rápida penetración en el mercado y el distribuidor obtiene un producto único que le permite fidelizar a sus clientes. La marca exclusiva puede estar respaldada por uno o ambos nombres del fabricante distribuidor, respectivamente, o también puede llevar un nombre ajeno a ambos.

En la visión tradicional, las marcas de distribuidor ofrecían al consumidor una alternativa de menor calidad a un buen precio. Esta percepción de las marcas de distribuidor fue válida sobre todo en la década de los 70. Pero desde esas fechas, la tecnología de produc-

ción se ha incrementado de una manera notable y muchos minoristas han mejorado su posicionamiento relegando el papel de la baja calidad bien a los genéricos de marca blanca o una segunda marca de distribuidor (marca de primer precio). En ciertas categorías de producto los distribuidores están desarrollando ofertas con calidad superior a las marcas de fabricantes y con desarrollos de envases que no se asemejan a los de éstos últimos (conocidos como productos de cuarta generación).

A través de estas últimas marcas, los distribuidores quieren dejar de ir un paso por detrás de las marcas de fabricante en cuanto a la innovación se refiere. Van a utilizar la existencia de fabricantes internacionales especialistas en marcas propias que pueden diseñar los productos a voluntad del distribuidor y se pueden adaptar al mercado rápidamente (Muñoz, 1994).

Aunque parece una posibilidad de actuación para tratar de ganar un posicionamiento diferencial en el mercado, normalmente las empresas fabricantes de marcas de distribución a escala internacional no se caracterizan por hacer inversiones en I+D que les permitan lograr diferencias sustanciales de innovación. Si esto es así, las marcas de cuarta generación se basarían en diferencias no sostenibles en el tiempo, cayendo en la misma trampa que provocó el surgimiento de las marcas de distribución en muchos mercados.

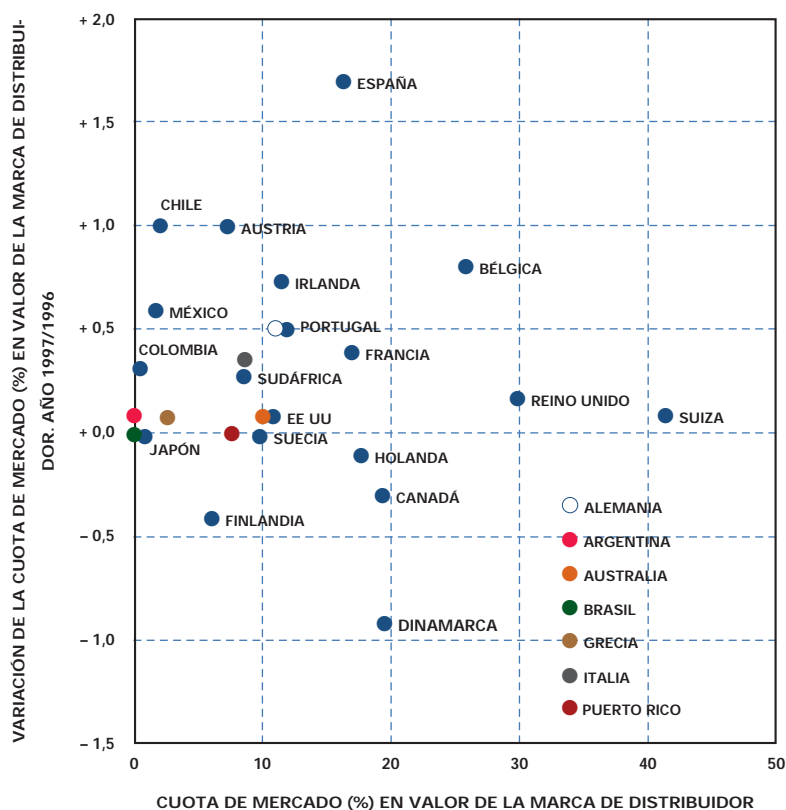
Para que las empresas fabricantes de marca de distribuidor a nivel internacional abandonaran su estrategia de seguidores/imitadores sería necesario un proceso de integración vertical hacia atrás por parte de los mayoristas y minoristas que acarrearía mayores inversiones en I+D.

Hay algunos autores (Martín, 1994) que creen que el desarrollo de las marcas de distribuidor en Europa va a tener como consecuencia que en el lineal sólo van a existir las dos primeras marcas junto con la marca blanca. Aunque posteriormente se razonará en mayor profundidad sobre ello, parece que las marcas de cuarta generación pueden ayudar en este proceso.



GRÁFICO N° 1

CUOTA DE MERCADO DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR 1997 VS. EVOLUCIÓN DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR 1997/1996



FUENTE: A. C. NIELSEN, 1998. *International Private Label Retailing*.

DIFERENCIAS ENTRE MARCAS DE FABRICANTE Y DE DISTRIBUIDOR

Normalmente se entiende por marca todo signo distintivo que sirve para diferenciar las ofertas que se dan en un mercado. Para las empresas líderes fabricantes de productos de consumo la marca es ante todo un esfuerzo de investigación y desarrollo más que una labor de comunicación. Administrar una marca supone (Kapferer, 1991):

- Desarrollar un conocimiento profundo y un seguimiento de la evolución de gustos, deseos y necesidades de los consumidores actuales y potenciales.
- Vigilar sin cesar las prestaciones de los propios productos frente a las expectativas de los consumidores y respecto a las prestaciones de los productos competidores.

-Estar en contacto continuo con los departamentos de investigación para detectar innovaciones que puedan suponer saltos importantes en el rendimiento del producto.

-Estar en contacto permanente con la fábrica y con los responsables de fabricación, para la búsqueda de mejoras y ganancias.

-Garantizar la mejor comercialización posible.

En la actualidad parece que muchas empresas productoras piensan en la marca de distribuidor como si se tratara de otra marca de fabricante en el ámbito nacional. Aunque en muchos sentidos las marcas de distribuidor son como cualquier otra marca, hay algunas diferencias cruciales que los fabricantes deben considerar a la hora de

competir de una manera más eficaz y poder coexistir. Estas diferencias suponen una tercera vía que reconoce la marca de distribuidor como un elemento crucial en el proceso de gestión de la categoría que, por necesidad, es una responsabilidad conjunta tanto de los fabricantes como de los distribuidores.

Las diferencias principales entre las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante son las siguientes:

-La marca de distribuidor, especialmente si coincide con el nombre del establecimiento comercial, es la única que está presente en toda la superficie de venta. Si bien algunas compañías fabricantes adoptan la misma marca para diferentes productos, en ningún caso logran tener la misma cobertura que la marca del minorista. El hecho de que el minorista haya sabido elegir el nombre de la marca, unido al posible éxito que pueda estar alcanzando, le brinda nuevas oportunidades de extensión de la misma.

-Los productos con marca de distribuidor son las únicas mercancías (además de los productos frescos) en las que el minorista asume todas las inversiones de almacenamiento y marketing. Con una marca de fabricante, el detallista tiene poca o nula influencia sobre la calidad del producto, comunicación de imagen de marca, etiquetado y otros costes asociados con la intermediación mayorista. Con una marca propia, los detallistas tienen un mayor control pero, al mismo tiempo, tienen que tomar más iniciativas y asumir un mayor riesgo.

-Las marcas de distribuidor que imitan a las marcas líderes de fabricantes se pueden ofrecer a un precio notablemente inferior dado que no tienen que soportar los costes de innovación, ni la prima de riesgo de introducción en el mercado, ni los costes de comunicación y distribución tan elevados.

-Las marcas de distribuidor tienen garantizada una buena ubicación dentro de los lineales. No tienen que pagar gastos de referenciación y, además, en la mayor parte de los casos, dado que el 90% de las personas son diestras, el distribuidor ubica su marca a la dere-



Marcas de distribuidor

CUADRO Nº 1

CUOTAS DE MERCADO MEDIA Y MÁS ELEVADA DE LA MARCA DE DISTRIBUCIÓN POR PAÍSES

PAÍS	CUOTA DE MERCADO DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR (MEDIA/%)	CATEGORÍA CON LA CUOTA DE MERCADO DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR MÁS ELEVADA (%)	DIFERENCIA (%)	
SUIZA	41,8	PATATAS FRITAS (CONGELADAS)	76,5	+ 34,7
REINO UNIDO	29,7	UTENSILIOS DE COCINA	85,3	+ 55,6
BÉLGICA	25,8	ROLLOS DE COCINA	56,7	+ 30,9
DINAMARCA	19,1	ROLLOS DE COCINA	59,3	+ 40,2
CANADÁ	19,1	SERVILLETAS DE PAPEL	44,0	+ 24,9
HOLANDA	17,8	UTENSILIOS DE COCINA	63,6	+ 45,8
FRANCIA	16,8	UTENSILIOS DE COCINA	55,7	+ 38,9
ESPAÑA	16,2	UTENSILIOS DE COCINA	49,5	+ 33,3
IRLANDA	12,0	ROLLOS DE COCINA	47,7	+ 35,7
PORTUGAL	11,9	UTENSILIOS DE COCINA	38,0	+ 26,1
ALEMANIA	11,3	TOALLAS FACIALES	42,4	+ 31,1
ESTADOS UNIDOS	10,9	CONSERVAS VEGETALES	35,9	+ 25,0
AUSTRALIA	10,2	SERVILLETAS DE PAPEL	31,8	+ 21,6
SUECIA	9,7	UTENSILIOS DE COCINA	39,5	+ 29,8
NUEVA ZELANDA	9,4	PAPEL HIGIÉNICO	26,9	+ 17,5
NORUEGA	8,4	CONSERVAS VEGETALES	53,7	+ 45,3
ITALIA	8,0	UTENSILIOS DE COCINA	20,8	+ 12,8
SUDÁFRICA	8,0	ACEITES PARA COCINAR	32,4	+ 24,4
PUERTO RICO	7,0	HELADOS	26,7	+ 19,7
AUSTRIA	6,9	CAFÉ	29,9	+ 23,0
FINLANDIA	6,7	DETERGENTES LAVAVAJILLAS	16,8	+ 10,1
GRECIA	2,6	PAPEL HIGIÉNICO	11,4	+ 8,8
CHILE	2,1	DETERGENTES LAVAVAJILLAS	10,8	+ 8,7
MÉXICO	2,0	PRODUCTOS DE DUCHA Y BAÑO	6,9	+ 4,9
JAPÓN	1,4	PATATAS FRITAS (CONGELADAS)	12,1	+ 10,7
COLOMBIA	0,8	MARGARINA	4,6	+ 3,8
BRASIL	0,7	ROLLOS DE COCINA	4,3	+ 3,6
ARGENTINA	0,5	CAFÉ	1,5	+ 1,0

FUENTE: A.C. NIELSEN, 1998. *International Private Label Retailing.*

cha de las marcas que son líderes de su categoría.

–Las marcas de distribuidor se benefician al 100% de las ventajas que el minorista obtiene en sus negociaciones con el fabricante.

No ocurre así con las marcas de fabricante cuando éstos ofrecen a los

minoristas reducciones de precio temporales con la finalidad de incrementar las ventas. En estas situaciones, menos del 50% de la reducción del precio que se ha producido al nivel de minorista se traslada al consumidor. Las marcas de distribuidor no sufren tampoco las adversas consecuencias de las compras

masivas anticipadas cuando se dan esas mejores condiciones de precio.

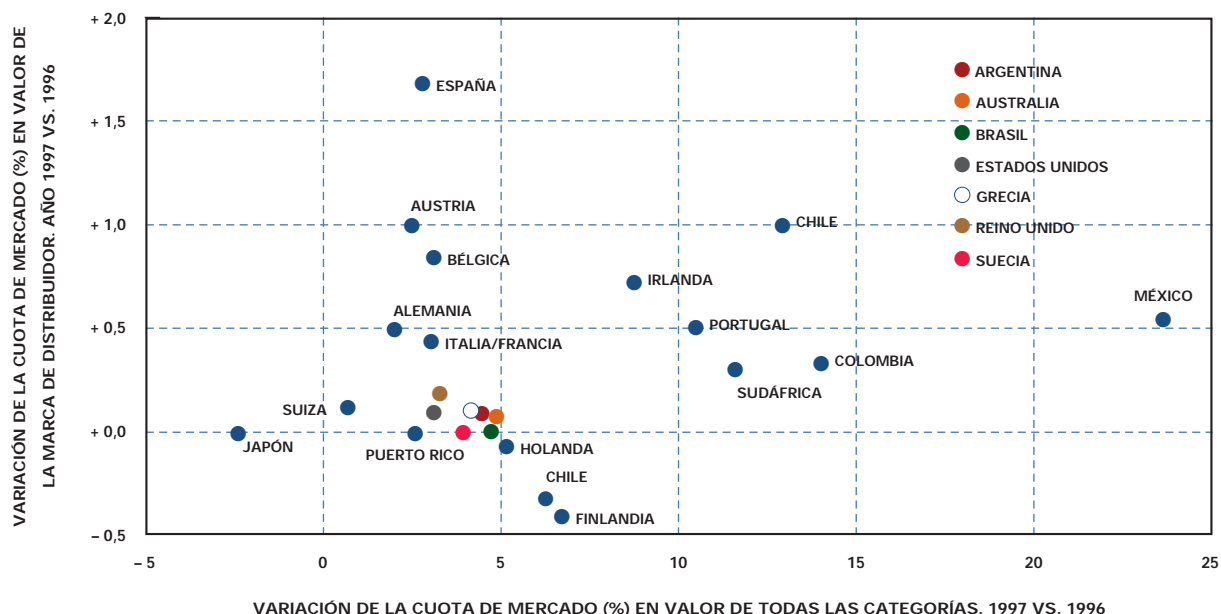
LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN A NIVEL INTERNACIONAL

Cuando observamos el fenómeno de las marcas de distribuidor podemos constatar que este instrumento comercial



GRÁFICO Nº 2

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR 1997/1996 VS. EVOLUCIÓN DE LA CUOTA EN VALOR DE TODAS LAS CATEGORÍAS 1997/1996



FUENTE: A.C. NIELSEN, 1998. *International Private Label Retailing*.

tiene diversos grados de presencia y éxito en el mercado (gráficos nº 1 y 2 y cuadro nº 1).

En los gráficos nº 1 y 2 podemos observar, según datos de la compañía AC Nielsen, como los mayores cambios se están produciendo en aquellos países que tienen una penetración a nivel medio de la marca de distribuidor. Destaca España en donde en 1997 se produjo un incremento de la participación de las marcas de distribuidor sobre el total de ventas de todas las categorías del 1,7% en valor y del 3% en volumen. Por el contrario, en Dinamarca se ha producido una disminución del 0,9% en valor y del 1,2% en volumen.

El mismo fenómeno de reducción de la participación de la marca de distribución se ha registrado en los Países Bajos y en Canadá. En estos países la penetración de la marca de distribución se encuentra próxima al 20%. Es importante destacar que en estos mercados la penetración de la marca de distribución es alta y el crecimiento del

total de categorías se ha situado por encima de la media de otros países desarrollados.

Otro caso a comentar sería el de Finlandia, donde las marcas de distribuidor han descendido a pesar de ser en un mercado en crecimiento y de sólo representar un 6,7% del total de ventas de todas las categorías.

Además, hay seis países en los que el crecimiento medio de las ventas de todas las categorías supera el 8% y la penetración de la marca de distribución se incrementó entre el 0,3% y el 1%. Estos seis países se pueden a su vez dividir en dos grupos: Irlanda, Portugal y Sudáfrica, con tasas de penetración de la marca de distribuidor entre el 8% y el 12%; y Chile, México y Colombia, entre el 0,8% y el 2,1%.

En 1997 la categoría de "droguería" fue la que tuvo a escala mundial una tasa de penetración más alta (17%), seguida de "alimentación" (13%), "bebidas" (8%) e "higiene y cuidado personal" (6%).

Cabe también la pena mencionar el caso de México, Chile y Colombia, mercados en los que según podemos observar en el gráfico nº 2 se están dando fuertes crecimientos de las cuotas de mercado de todas las categorías y crecimientos lentos de la marca de distribuidor.

En este caso, una de las explicaciones posibles sea que al tratarse de países en vías de desarrollo los crecimientos en bienes de consumo se dan por sustitución de productos básicos favoreciendo, en los primeros momentos, a las marcas de fabricante tanto por factores asociados con el consumidor como con la escasa concentración que la distribución tiene en estos países.

La cuota de mercado que represente la marca de distribuidor dentro de una categoría tiene importantes implicaciones operativas y estratégicas tanto para productores como para detallistas.

Para los distribuidores, las marcas propias pueden otorgarle una mayor rentabilidad y un cierto nivel de exclu-



sividad (hemos de tener en cuenta que muchas categorías son la marca dominante) (3). Para los fabricantes el hecho de que ya no sólo estén compitiendo en el segmento de precio sino también en el de calidad, provoca que la cuota alcanzada por las marcas de distribuidor a diversos niveles haga reflexionar sobre el origen de su éxito de estas marcas y los límites de su expansión.



DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR

Es ya clásica la explicación que une el éxito de las marcas de distribuidor y el ciclo económico. Según los que apoyan esta explicación, en momentos de empeoramiento del crecimiento económico, los consumidores tienden a demandar en mayor medida marcas de distribuidor que marcas de fabricante, en función de una menor renta disponible y un comportamiento más precavido, por un empeoramiento de las expectativas (The Economist, 1988).

Además de la relación que parece existir entre el ciclo económico y la evolución de la demanda de marcas de distribuidor, existen una serie de factores relacionados con los consumidores, los fabricantes y las empresas de distribución que se unen para explicar el nivel de éxito o de fracaso que puede alcanzar una marca de distribución. Por el lado del consumidor, nos tendremos que centrar en analizar sus necesidades, expectativas y comportamiento; las decisiones de ubicación del distribuidor afectarán a la oferta y el entorno en que las marcas de distribuidor tienen que competir se verá afectado por el número, competitividad y actuaciones desarrolladas por los productores.

FACTORES DEL CONSUMIDOR (4)

Uno de los principales papeles que cumplen las marcas desde el punto de vista comercial es asegurar al consumidor la calidad del producto. Los productos con marca reducen el riesgo del consumidor debido a que garantizan escasas variaciones en la calidad de un producto.

Debido a la percepción que se tiene sobre los productos de marca de distri-

buidor, muchos asumen que estos son comprados por consumidores sensibles al precio. En muchas de las investigaciones realizadas, los resultados respaldan esta impresión (Hoch, 1996; Hoch y Banerji, 1993; Raju, Sethuraman y Dhar, 1995).

El precio puede también contemplarse en un sentido amplio, en el que los consumidores toman en consideración a la hora de realizar su elección la relación calidad-precio de la oferta, más que este segundo parámetro de manera aislada (también denominados como sujetos sensibles al valor) (Lichtenstein, Netemeyer y Burton, 1990; Thaler, 1985; Zeithmal, 1988; Deveny, 1993; Liesse, 1993; Kirk, 1992; Millán, 1997). Esta visión ampliada del precio permite entender por qué en algunas de las investigaciones realizadas los consumidores de marcas de distribución mencionan la calidad como una de las razones para su adquisición. Por otra parte, en algunos países el mayor crecimiento de las marcas de distribuidor se está dando en el nivel de calidad elevada, lo que apoyaría el condicionante valor-sensitivo del consumidor ("Battle of brands", 1993; Denitto, 1993).

Cuando se trata de ver el grado de influencia que tiene el precio en las decisiones del consumidor a la hora de elegir entre marca de fabricante y de distribuidor, es necesario considerar el efecto psicológico de asociación precio-calidad. Hay algunos consumidores que asocian precio bajo a inferior calidad del producto (Lichtenstein y Burton, 1989; Peterson y Wilson, 1985; Wolinsky, 1987). Por tanto, cuanto menor sea el grupo de consumidores que esta influido por este fenómeno

mayor será la presencia y el éxito de las marcas de distribuidor. Puede darse la circunstancia de que un consumidor este afectado por el efecto psicológico de precio-calidad en todos los productos o sólo para algunas categorías. De esta forma, pueden darse comportamientos duales por parte de los consumidores.

Aquellas áreas comerciales en la que viven más personas mayores, las unidades familiares tienen un mayor tamaño, la mujer trabaja fuera del hogar o hay grupos étnicos minoritarios con bajo nivel de renta per capita disponible, los consumidores tienden a ser mucho más sensibles al precio y estar más dispuestos a comprar marcas de distribuidor. Por el contrario, cuando las rentas de los hogares son más elevadas, el precio de la vivienda es mayor y la competencia es menos intensa, hay una menor sensibilidad al precio y las marcas de distribuidor no se desarrollan favorablemente (Hoch, 1996).

Hay que destacar el papel que juega la variable educación en este sentido. Los mayores niveles de educación están asociados con menores sensibilidades al precio pero, al mismo tiempo, también se relaciona con una mejor aceptación de las marcas de distribuidor. Este hecho sugiere que existen otras razones diferentes a los precios bajos que hacen que los consumidores que son más educados y menos sensibles al precio elijan esta opción. Quizás, estos consumidores están mejor informados sobre la calidad relativa que tienen las marcas de distribuidor frente a las marcas de fabricante (Becker 1965; Hoch Et Alt., 1995; Hoch, 1996).

Diversos estudios llevados a cabo (Gómez, 1998; Puelles, 1995), ponen de manifiesto que las marcas distribuidor no son ajenas a este atributo de calidad demandado por el consumidor. En nuestro país, los datos muestran que el 41% de los consumidores piensan que la calidad de la marca blanca es igual que la del resto de marcas (el 24%, no). Además, al 72% de las personas que se consultaron no les importaría pagar un poco más si se le asegurara la calidad.



MERCASA EN INTERNET

www.mercasa.es

La Empresa Nacional **MERCASA** dispone de un sitio *web* en Internet, en el que se proporciona toda la información relativa a sus diferentes actividades.

Desde la primera página *web* se accede a informaciones relativas a la Red de **MERCAS**: Red **MERCASA** de Centros Comerciales; Remodelación de Mercados Minoristas Municipales; Actividad Internacional y publicaciones editadas por **MERCASA**, incluida la revista **DISTRIBUCION Y CONSUMO**.

Información sobre las estructuras de las 22 unidades alimentarias de la Red de **MERCAS**:

- Espacios disponibles para acoger nuevas actividades.
- Comercialización y precios de los principales productos.



Datos básicos de cada Centro Comercial de la Red **MERCASA** y oferta de locales disponibles para nuevas actividades.

Las respectivas páginas *web* informan sobre la oferta de servicios de **MERCASA** en los capítulos de Remodelación de Mercados Minoristas y Actividad Internacional.

DISTRIBUCION Y CONSUMO

Para acceder al contenido íntegro de la revista **DISTRIBUCION Y CONSUMO** desde la dirección www.mercasa.es debe pulsarse el botón "publicaciones", y una vez dentro de dicha página *web* hay que pulsar el botón correspondiente a **DISTRIBUCION Y CONSUMO**. Los diferentes contenidos de cada revista pueden abrirse dentro de la página *web* mediante la aplicación *Acrobat Reader*.



CUADRO Nº 2

SEGMENTOS EXISTENTES EN ESPAÑA EN FUNCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ANTE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR Y SUS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

TIPOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
CONSUMIDORES CON MEDIOS PERO QUE TIENDEN AL AHORRO (29% DEL TOTAL)	<ul style="list-style-type: none"> • SU DISPONIBILIDAD ECONÓMICA ESTÁ POR ENCIMA DE LAS NECESIDADES BÁSICAS. • EL CUIDADO DE LA CASA, EL AHORRO, EL QUÉ DIRÁN, ESTÁN POR ENCIMA DE LA POBLACIÓN TOTAL. • CONSIDERAN QUE LA CALIDAD NO SIEMPRE CUESTA MÁS. • NO LES GUSTA PROBAR COSAS NUEVAS. • COMPRAN CUANDO NECESITAN EN EL MERCADO.
CONSUMIDORES CON MEDIOS QUE BUSCAN LA COMODIDAD (28% DEL TOTAL)	<ul style="list-style-type: none"> • SIN PROBLEMAS DE PRESUPUESTO. • LOS QUE MÁS TRABAJAN FUERA DE CASA. • EL TIEMPO LIBRE, LA COMODIDAD, LA CALIDAD, EL SERVICIO, EL RECHAZO A PASARSE LA VIDA AHORRANDO. • LES GUSTA PROBAR NUEVOS PRODUCTOS Y LA BÚSQUEDA DE NUEVAS COSAS EN LAS TIENDAS.
LOS MÁS AJUSTADOS EN EL PRESUPUESTO Y QUE BUSCAN CALIDAD DE VIDA (15% DEL TOTAL)	<ul style="list-style-type: none"> • SE SIENTEN ESCASOS DE MEDIOS ECONÓMICOS PERO BUSCAN SERVICIO, CALIDAD Y COMODIDAD. • SON LOS MAYORES DEFENSORES DE LA MARCA DE FABRICANTE Y DEL MEDIO AMBIENTE. • LES HORRORIZA PASAR LA VIDA AHORRANDO Y NO LES GUSTA COMPRAR EN HIPERMERCADOS.
AJUSTADOS EN PRESUPUESTO Y DEFENSORES DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR (BUSCADORES DE OFERTA) (27% DEL TOTAL)	<ul style="list-style-type: none"> • NECESITAN AHORRAR Y SON LOS QUE ORGANIZAN MÁS SU COMPRA DE ACUERDO A LOS FOLLETOS. • SON LOS MAYORES DEFENSORES DE LA CALIDAD DE LA MARCA DE DISTRIBUCIÓN Y LOS QUE MÁS MARCAS DE OFERTA COMPRAN. • PREMEDITAN LA COMPRA, AUNQUE SON LOS QUE ACABAN COMPRANDO MÁS Y DEFIENDEN EN MAYOR MEDIDA A LOS HIPERMERCADOS.

FUENTE: GÓMEZ, 1998.

Dentro de los diferentes comportamientos que se dan en los consumidores ante la marca, Gómez (1998) muestra algunos factores de comportamiento que son muy ilustrativos a este respecto en nuestro país. De las personas entrevistadas por la empresa AC Nielsen, el 44% manifiesta que le gusta probar marcas nuevas (entre las que se pueden encontrar las marcas de distribuidor). En este mismo estudio, para nuestro país se establece una tipología de consumidores que diferencia entre cuatro segmentos (cuadro nº 2).

La calidad de la marca de distribuidor tiene dos dimensiones: en primer lugar, debemos considerar la calidad media de los productos del distribuidor frente a las marcas de fabricante; en segundo lugar, debemos contemplar la variabilidad de la calidad en la marca

distribuidor a lo largo del tiempo (Hoch y Banerji, 1993). La primera dimensión va a depender de las barreras tecnológicas de producción. En aquellos sectores en que el nivel de procesamiento sea bajo, la tecnología no sea cara y no se hayan producido innovaciones durante un largo período de tiempo, cabe esperar que haya un exceso de capacidad de producción y, por lo tanto, oportunidades para que las marcas distribuidor sean desarrolladas.

Para otros sectores en los que la sofisticación de procesado sea alta y los productores estén continuamente compitiendo y realizando fuertes inversiones en innovación tecnológica, se puede esperar un menor éxito de las marcas de distribuidor. Observando los datos que aparecen en el cuadro nº 1, parece que el primero de los casos

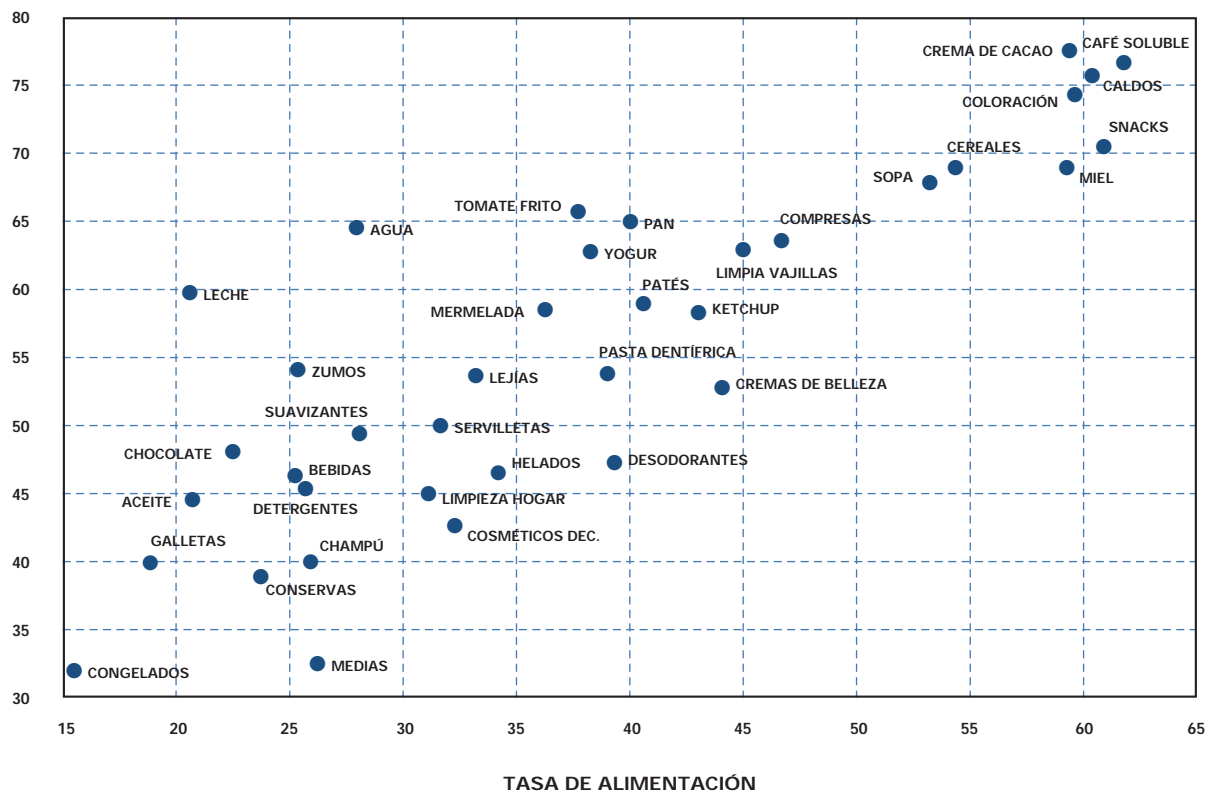
expuestos se daría en las categorías de utensilios de cocina, los rollos de papel de cocina y las patatas fritas congeladas (sobre todo esta última categoría en Suiza donde alcanza más de un 75% del mercado), seguidas de las servilletas de papel, las conservas vegetales (sobre todo en el Reino Unido con un crecimiento del 9,3% en valor y un 10,6% en volumen), el café, aceites para cocinar y detergentes para el lavavajillas.

Cabe señalar el hecho de que España ha sido uno de los países analizados por Nielsen donde la cuota de mercado de la marca de distribuidor ha crecido más en las primeras categorías mencionadas. En concreto, el incremento de las patatas fritas congeladas ha sido de un 15,3% en valor y un 30,5% en volumen; y los rollos de papel de cocina, de un 10,2% a un 12,8%.



GRÁFICO Nº 3

ANÁLISIS DE LA FIDELIDAD VALOR ABSOLUTO/TODAS LAS CATEGORÍAS



FUENTE: FERRER, JÁUREGUI Y NUENO, 1998.

En cuanto a la variabilidad de la calidad en la marca de distribuidor a lo largo del tiempo, va a depender de la dificultad de la implantación de procesos productivos con pocos defectos y seguros. Algunos autores (Kotler, 1994; Montgomery y Wernerfelt, 1992) piensan que la variabilidad de la calidad de la marca de distribuidor es mucho mayor que en la marca de fabricante.

Los factores a considerar son similares al primer elemento. Aquellas categorías que tengan procesos de producción poco sofisticados y que están ampliamente difundidos, cabe esperar que la variabilidad en la calidad de las marcas de distribuidor sea baja, y viceversa. Démonos cuenta que dándose estas circunstancias, incluso en el caso que el distribuidor cambiará de proveedor para fabricar su marca de distribui-

dor la calidad permanecería con mínimas variaciones a lo largo del tiempo.

Así, podemos concluir que la participación de las marcas de distribuidor va a ser mayor en aquellas categorías en las que tengan una mayor calidad relativa y una menor variabilidad.

El efecto de la calidad de la marca distribuidor en la elección del consumidor y en la cuota de mercado puede estar modulada por el precio. Los consumidores pueden estar dispuestos a sustituir calidad por precio cuando se ha alcanzado un determinado nivel de primer factor. De ser cierta esta relación, las marcas de distribuidor podrían aprovecharse y vender a un precio que se encontrara sólo un poco por debajo del de las marcas de fabricante (sobre todo en aquellos segmentos de consumidores que son más sensibles al pre-

cio). Las investigaciones llevadas a cabo y de las que tenemos conocimiento no son concluyentes a este respecto (Putsis y Dhar, 1997; Raju y Sethuraman, 1995; Sheturaman, 1992).

Otro hecho que afecta al éxito de las marcas de distribuidor desde la óptica del consumidor es el grado de lealtad hacia las marcas de fabricante. En la medida que esta disminuye, las posibilidades de éxito de las marcas de distribuidor son mayores.

LA FIDELIDAD DE LOS CONSUMIDORES

Para saber cuál es la situación de la que se encuentra la fidelidad de los consumidores españoles, existe un estudio realizado por Ferrer, Jauregui y Nueno (1998) en el que se preguntan si fidelizan las marcas o las tiendas.



Según el análisis de estos autores, los consumidores en nuestro país, en lo que a la lealtad se refiere, están caracterizados por los siguientes aspectos:

–La mayoría de los consumidores tiende a comprar más de una marca durante un cierto plazo de tiempo.

–Pocos consumidores son 100% leales a una marca determinada durante una serie extendida de compras, y hay menos de estos leales a las marcas pequeñas, debido al efecto doble riesgo (double jeopardy), que significa que las marcas menores no sólo tienen menos compradores sino que también son compradas menos frecuentemente. Las estrategias de perseguir nichos de mercado son inadecuadas cuando se produce este fenómeno.

–Generalmente, la gente que es 100% leal, compra infrecuentemente. No existe el consumidor frecuente leal.

–Por regla general, los consumidores compran marcas distintas a la marca a la que son leales en mayor medida, en un período de, por ejemplo, un año, que la propia marca.

–El factor determinante para la repetición de compra entre marcas es la penetración de la marca. A mayor penetración, mayor repetición.

–La mayoría de los mercados están ampliamente no segmentados para marcas más o menos sustituibles (es decir, marcas similares generalmente atraen a personas similares).

–Las cuotas de las marcas son similares para los compradores intensivos y para los compradores ocasionales (es decir, la marca seleccionada y la frecuencia de compra suelen ser independientes).

–Los consumidores que cuentan con mayor experiencia sobre un producto tienden a comprar más marcas en cada período que los compradores menos frecuentes.

De la observación conjunta de los gráficos nº 3, 4 y 5, la hipótesis que formulamos de relación entre fidelidad y participación de la marca de distribución dentro de las categorías de producto no se cumple.

Las diferencias de cuota de participación de la marca de distribuidor que

GRÁFICO Nº 4

ANÁLISIS DE FIDELIDAD

TOTAL SECTORES

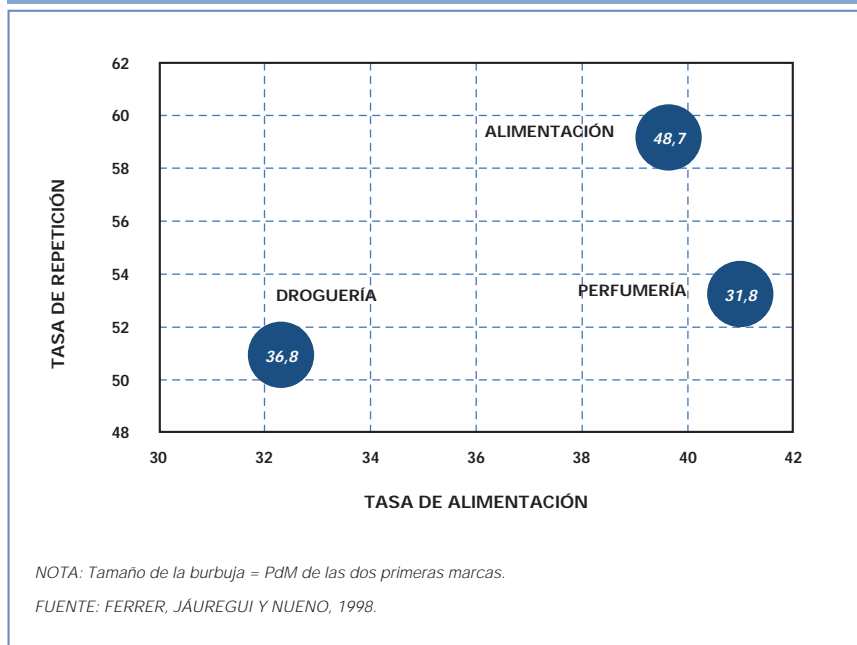
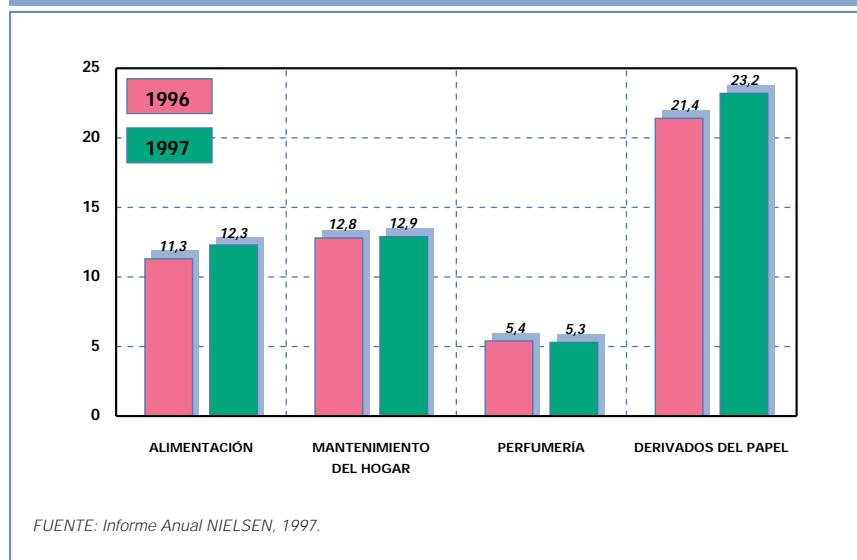


GRÁFICO Nº 5

PARTICIPACIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

ESPAÑA. 1996/1997



se dan entre los productos de alimentación y los de mantenimiento del hogar no son muy significativas aunque el grado de fidelidad si lo es. Burton et al. (1998) han encontrado recientemente, en un estudio realizado, que sí se pro-

duce esta relación, por lo que sería necesario profundizar en su análisis para el caso español descendiendo en el nivel de desagregación para ver en que categorías concretas termina produciéndose.





FACTORES DEL MINORISTA

Gestionar una marca propia supone para la empresa de distribución la necesidad de realizar inversiones, entre otras, en envasado y etiquetado, en inventario, en espacio de lineal, en promociones y en comunicación.

Para que el detallista pueda recuperar los costes fijos en los que incurre, debe dedicar sus esfuerzos a aquellas categorías que tengan un mayor potencial. Permaneciendo el resto de factores constantes, la rentabilidad de un programa de marca de distribuidor será mayor en aquellas categorías que tienen un mayor volumen de ventas y mayores márgenes de beneficio bruto asociados. Incluso si la marca de distribuidor sólo obtiene una pequeña cuota en una de estas categorías, generará suficientes ingresos como para cubrir los costes asociados al lanzamiento de la marca de distribuidor. De lo anterior, se puede esperar que las cuotas de mercado de las marcas de distribuidor serán mayores en aquellas categorías que tenga un mayor volumen de ventas en términos monetarios y con márgenes brutos de beneficio mayores.

En cualquier caso, se aconseja que los minoristas analicen y decidan su participación en las categorías conviviendo con las marcas de fabricante en lugar de sustituirlas. Démonos cuenta que cuando una categoría es participada mayoritariamente durante un período de tiempo por las marcas de distribuidor, se encuentra en condiciones óptimas para que un fabricante que proponga una innovación, por pequeña que esta sea, consiga una rápida penetración y cuota de mercado. La sostenibilidad de la diferencia introducida marcará el tiempo que durará esta nueva situación competitiva.

A continuación vamos a tratar de explicar la variación que se da en los resultados obtenidos de la utilización de las marcas distribución entre las empresas minoristas.

Para los productores, las lecciones que han podido aprender como resultado de su competencia con otras marcas de fabricante, no son trasladables al caso de la marca de distribuidor debido a que su utilización convierte al minorista no sólo en un cliente sino también en un competidor. Cuando los clientes se convierten al mismo tiempo en competidores, las tácticas predatorias dejan de ser adecuadas y se dan las condiciones para llevar a cabo estrategias de colaboración. Los principales resultados que se han obtenido de los análisis realizados hasta el momento son los siguientes (Dhar y Hoch, 1997; Román y Ruiz, 1997).

–Una estrategia de compromiso de calidad, extensiones de la marca de distribuidor alcanzando una parte importante de la oferta, utilización del nombre de la empresa de distribución en la marca propia, la oferta de una marca de distribuidor de calidad y más de un establecimiento de venta utilizando estos elementos, mejoran los resultados del detallista en todas las categorías. También en la medida en que los clientes del distribuidor tienen un menor status económico, están compuestos en mayor medida por personas de avanzada edad y están expuestos a una menor competencia en su área de influencia mejora los resultados obtenidos por la marca de distribuidor.

–El posicionamiento a través de la estrategia de tener todos los días los precios más bajos (EDLP) beneficia la marca de distribuidor sólo en aquellas categorías de calidad inferior donde el valor del establecimiento percibido por el cliente está en consonancia con las ventajas de precio que se obtiene de consumir su marca propia.

–El apoyo promocional a las marcas de distribuidor mejora sus resultados.

–Los distribuidores normalmente utilizan las marcas de fabricante para atraer a los consumidores a sus establecimientos. Los detallistas que siguen



esta estrategia de generación de tráfico utilizarán en su combinación comercial un mayor porcentaje de marcas de fabricante, con surtidos más profundos y ofreciendo todos los días precios promocionales y descuentos en las marcas líderes de fabricante que son capaces de generar mayor tráfico.

Hemos de darnos cuenta que cada una de estas acciones tiene un resultado negativo para las marcas de distribuidor, siendo importante recordar en este punto que el intermediario detallista debe tratar de alcanzar un equilibrio en la combinación de márgenes a obtener de las diferentes marcas que forman una categoría. Al mismo tiempo, si el minorista añade una marca de distribuidor de prestigio puede disminuir, en alguna medida, el efecto negativo.

–Cuanto mayor es el diferencial entre el precio de la marca líder de fabricante y la marca de distribuidor mejores son los resultados que obtiene el minorista de la gestión de la categoría.

–Cuanto mayor es la cuota de mercado que tiene la marcas de distribuidor, mejores son los resultados para el detallista.

–Desde el punto de vista del fabricante la mejor medida a tomar para frenar la expansión de las marcas de distribuidor es motivar al detallista a que trabaje con un número mayor de marcas y surtidos más profundos. La eficacia de esta medida dependerá, en cualquier caso, de la posición de mercado que tenga el fabricante.

En consecuencia, el fabricante líder de una categoría verá de forma positiva el hecho de una mayor participación de la marca de distribuidor cuando ésta se hace a expensas de marcas de fabricante competidoras que ocupan segundas posiciones.



–El impacto de las medidas a desarrollar depende del grado de calidad que tengan las marcas de distribuidor. Cuando es alta, la competencia entre las marcas de fabricante y las de distribuidor se hace más intensa debido a la mejor posición que tiene el minorista para poder explotar economías de escala y de alcance. Al contrario, aquellas variables demográficas asociadas con una mayor sensibilidad del consumidor al precio y las estrategias de mantener todos los días los precios más bajos (EDLP) funcionan mejor en aquellas categorías de menor calidad.

–Las marcas de distribuidor de prestigio ofrecen al minorista la posibilidad de competir con las marcas de fabricante para cubrir las preferencias heterogéneas que en este sentido se pueden dar en la demanda.

ELEMENTOS DEL FABRICANTE

Las marcas de fabricante son competencia directa de las marcas de distribuidor dentro de cada categoría. El grado de dificultad de entrada de las marcas de distribuidor dependerá de las barreras que hayan creado los productores. Dos de estas principales barreras son la variedad de la oferta y la comunicación.

La variedad de la oferta va a depender de factores como el número de productores que hay en el mercado, el número de marcas, las variantes de producto que se ofrecen y la actividad de desarrollo de nuevos productos. La variedad actúa como una barrera de entrada debido a que el mercado está formado por pequeñas participaciones en el mismo. De esta manera, es muy difícil para cualquier marca, ya sea de fabricante o de distribuidor, el alcanzar una cuota de mercado significativa. Así se puede proponer que cuanto mayor sea la variedad de marcas en una categoría menor será la participación que la marca de distribuidor tiene dentro de ella (Schmalensee, 1978; Lancaster, 1979; Hoch y Banerji, 1993).

La intensidad con la que sean desarrolladas las actividades de promoción y publicidad es un factor que se puede convertir en una barrera de entrada.



Hay que matizar en este sentido que la publicidad es una consecuencia y no una causa de la marca. Esta herramienta de comunicación es el colofón de un proceso que comienza con el establecimiento de una diferencia desde el punto de vista de la innovación, que es seguida por una puesta en marcha del proceso fabril correspondiente y por último publicitada su diferencia al mercado con el respaldo de la marca. La publicidad puede ayudar a construir la reputación de las marcas líderes de los fabricantes aumentando la notoriedad.

En general, va a ser difícil que las empresas de distribución puedan alcanzar los niveles de publicidad que son desarrollados por los fabricantes. Este hecho está mucho más marcado cuando los fabricantes son nacionales e internacionales y las empresas de distribución actúan a escala local y, dentro de estos, en mayor medida en aquellos mercados en los que la concentración de la distribución sea menor.

Por otra parte, el esfuerzo de comunicación de los distribuidores ha de realizarse más en factores como el precio o la ubicación que en la propia marca, siendo esta circunstancia una oportunidad para el fabricante en el sentido de poder conseguir una mayor notoriedad en la asociación categoría-marca. Se podría objetar que el distribuidor va a ser capaz de superar esta barrera cuando su marca ha alcanzado un cierto reconocimiento por parte del consumidor dentro de un agregado de categorías en la que pasa a ser referencia de buena relación precio-calidad.

Así, por ejemplo, puede ser que el minorista gane esa reputación en los bienes de consumo diario que se consi-

deran por el consumidor como básicos para su alimentación y entre los que se podrían encontrar la leche, el yogur, la mantequilla, el aceite,...

El razonamiento que hemos expuesto seguiría siendo válido puesto que existiría la posibilidad para el fabricante de luchar en cada una de las categorías que componen el agregado para tratar de recuperar la notoriedad y la fidelidad perdida.

En sentido contrario, conseguido un cierto nivel de reconocimiento por parte del consumidor el distribuidor estará en disposición de conseguir economías de alcance a través de la extensión de su marca. Los minoristas obtienen economías de alcance con la utilización de la marca de distribuidor cuando esta se extiende a un porcentaje muy elevado de las categorías que normalmente gestiona.

La presencia en un número mayor de categorías aumenta la notoriedad de la marca de distribuidor y justifica las inversiones en actividades como controles de calidad realizados por los detallistas, actividades de promoción y el desarrollo de marcas de distribución de alta calidad.

Así, cabe esperar que cuanto mayor sea el nivel de gasto en publicidad por parte de las empresas de producción menor será la participación de las marcas de distribución en la categoría. (Farris y Albion, 1980; Ashley, 1998)

En cuanto a las promociones, algunos estudios (Ogilvie, 1994) muestran que en la medida en la que éstas aumentan se produce un efecto de sustitución de la marca de distribuidor por la marca de fabricante, pudiendo, en algunos casos, incluso provocar su expulsión de la categoría. Se puede proponer, por tanto, que las marcas de distribuidor tendrán una menor participación en aquellas categorías donde la intensidad promocional es alta.

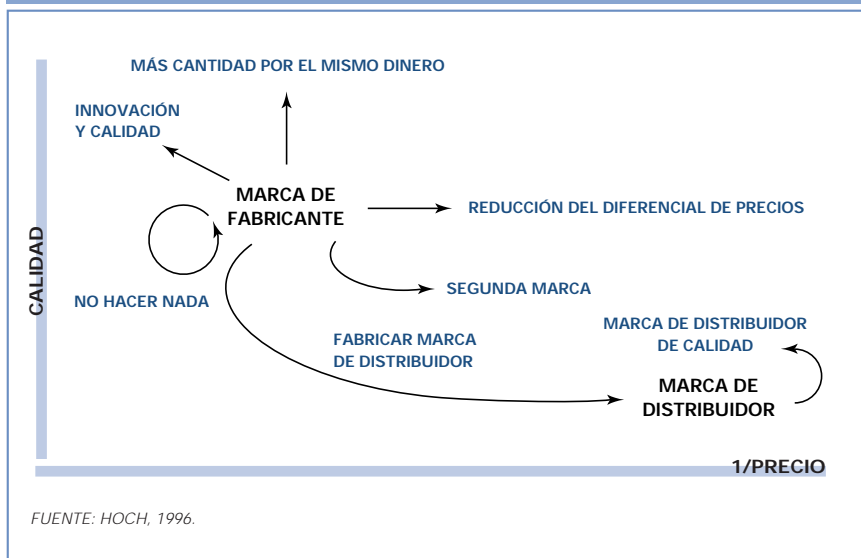
¿CÓMO DEBEN REACCIONAR LAS MARCAS DE FABRICANTE?

Los fabricantes tienen que pensar en las marcas de distribuidor de manera diferente a como lo hacen con el resto de competidores. Los minoristas que las



GRÁFICO N° 6

OPCIONES ESTRATÉGICAS DE LAS MARCAS DE FABRICANTE FRENTE A LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR



utilizan son al mismo tiempo competidores y clientes.

Cuando las empresas fabricantes conquistan una cuota de mercado de otro productor, existen muy pocas implicaciones de carácter financiero para el distribuidor.

Quizás la más importante sea la oportunidad que se le abre al minorista de obtener unas mejores condiciones de negociación, entre las que se incluyen los precios de adquisición, debido a la mayor competencia que se va a generar entre las empresas fabricantes.

Sin embargo, cuando las ventas se producen en detrimento de las marcas de distribuidor, se ha de pensar no sólo en el distribuidor sino también en el cliente. Ante esta situación, ¿Cuáles son las opciones estratégicas que tienen las empresas productoras?

Vamos a verlas a continuación (gráfico nº 6), teniendo en cuenta que esta relación no es exhaustiva y que cada una de las alternativas no es mutuamente excluyente (Hoch, 1996).

La viabilidad de cada una de las opciones termina dependiendo de la distancia que existe entre la marca de fabricante y la marca de distribuidor en relación con dos dimensiones, calidad y precio:

1. *No hacer nada.* Esta primera alternativa es aconsejable cuando la penetración de la marca de distribuidor en el mercado está caracterizada por una alta volatilidad o estacionalidad, especialmente si las acciones de reacción que tiene que llevar a cabo el fabricante requieren inversiones de elevada cuantía a largo plazo que no son fácilmente recuperables.

Los datos disponibles parecen demostrar que existe una cierta relación entre el ciclo económico y la demanda de marcas de distribuidor. Hay una relación negativa entre la renta disponible y la compra de marcas de distribuidor, pudiéndose calificar como bien inferior en el sentido económico.

Por otra parte, las estrategias comerciales aplicadas por productores y distribuidores en época de recesión refuerzan el comportamiento cíclico de la demanda. Las empresas fabricantes suelen reducir los presupuestos dedicados a promoción y publicidad, mientras los distribuidores relanzan los programas de sus marcas con nuevos símbolos, nuevos artículos y un aumento del espacio que se le deja en los lineales.

Algunos de los datos que se disponen a escala internacional nos hace pensar que quizás la marca de distribui-

dor ha dejado de tener un comportamiento cíclico en función de la evolución económica, para tener una cuota de mercado de carácter permanente.

El nivel de concentración alcanzado por la distribución es un indicador del nivel de éxito que pueda alcanzar las marcas de distribuidor. En aquellos países en los que el nivel de concentración ha permanecido constante durante los últimos treinta años, las empresas que han persistido en estos mercados están en mejor disposición para poder utilizar las marcas de distribuidor debido a las economías de escala y de alcance conseguidas. De esta manera, podemos deducir que existe una relación positiva entre el grado de concentración de la distribución y la utilización de las marcas de distribuidor.

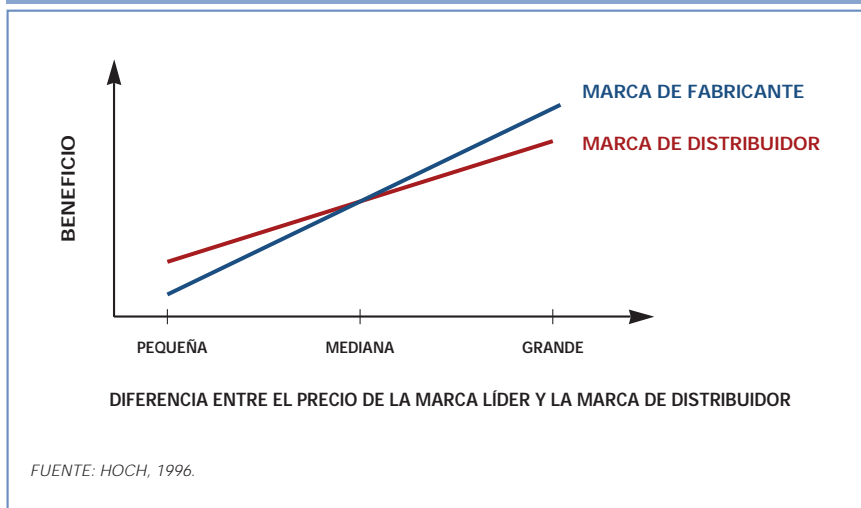
Es necesario resaltar también el hecho de que las marcas de distribuidor tienen diferentes grados de éxito en función de los formatos comerciales que las utilizan. Sin embargo, se observa que en la actualidad se está produciendo una enorme competencia entre los diversos distribuidores por conseguir igualar a quien mejor lo está desarrollando dentro de la forma comercial a la que pertenece. Asimismo, las marcas de distribuidor se están expandiendo más rápidamente en aquellas formas comerciales que están creciendo en mayor medida.

En resumen, si continúa el incremento de la concentración minorista tanto nivel nacional como regional, si se genera una competencia entre los minoristas por alcanzar las cotas de calidad en la marca de distribuidor al máximo nivel y si los formatos comerciales que están teniendo más éxito son aquellos que en mayor medida utilizan la marca de distribuidor, la política de no hacer nada no parece, en principio, la más adecuada a llevar a cabo por los fabricantes.

2. *Incrementar la distancia de las marcas de distribuidor.* Otra de las posibles estrategias a llevar a cabo por parte de las marcas de fabricantes supone restablecer una mayor distancia, desde el punto de vista del consumidor, de las marcas de distribuidor. Este dis-

GRÁFICO Nº 7

EFFECTO SOBRE EL BENEFICIO DEL MARGEN ENTRE EL PRECIO DE LA MARCA DE FABRICANTE Y DE DISTRIBUIDOR



tanciamiento se puede conseguir de diversas formas: podemos dar más por el mismo dinero o podemos intentar ofrecer algo nuevo o mejorado.

La segunda de las alternativas anteriormente apuntadas, supone uno de los instrumentos más importantes con el que el fabricante puede combatir eficazmente a las marcas de distribuidor.

Recordemos que el consumidor normalmente atribuye a la marca de distribuidor el mismo nivel de calidad que la marca de fabricante pero a un menor precio.

Las investigaciones realizadas hasta el momento demuestran que las empresas fabricantes que invierten en mejoras o innovaciones consiguen ser percibidas como empresas diferenciadas huyendo de la trampa del mimetismo de la calidad.

Para poder analizar en mayor profundidad esta alternativa estratégica es necesario también que tengamos en cuenta que las marcas de distribuidor tienen mayor éxito cuanto más profunda sea la categoría. La inversión que es necesario llevar a cabo por parte del minorista en el etiquetado, envasado, producción y comunicación exige que la categoría a la que se va a aplicar la marca de distribuidor sea capaz de ofrecer un margen suficiente.

En el sentido que venimos apuntando, la experiencia nos demuestra que en aquellos mercados en los que las empresas fabricantes invierten en mejoras, innovaciones y permanecen un mayor número de marcas de fabricantes invirtiendo en comunicación, menor es la presencia de marcas de distribuidor (caso de los pañales).

3. *Reducción del diferencial de precios.* El coste a nivel del mayorista de las marcas de distribución es, como media, un 30% inferior a las marcas de fabricante alcanzando en algunos casos incluso el 50%. Teniendo esto en cuenta, incluso si el distribuidor aplica un margen que sea un 25 o un 30% superior en sus marcas, todavía presenta en lineal unos precios que normalmente serán un 25% inferior a las marcas de fabricante (Puelles, Fernández de Larrea y Albert, 1997).

Existe, por otra parte, una asimetría en las consecuencias de la bajada de los precios de los productos entre las marcas de fabricante y las marcas de distribuidor. Debido a que los consumidores parecen más dispuestos a aceptar subidas a bajadas de la calidad, los cambios de precio realizados por las empresas productoras en los bienes que llevan su marca afectan a las marcas de distribuidor en mayor medida que si los

cambios se producen en los precios de estas últimas (Connor y Petterson, 1997; Blattberg y Wisniewski, 1989).

Hay otra serie de efectos relacionados con los precios que es necesario que tengamos en cuenta. Uno de estos es el que está relacionado con el margen diferencial que debe existir entre los productos con marcas de fabricante y con marcas de distribuidor (Hoch, 1996). Como puede observarse en el gráfico nº 7, en cuanto al número de unidades vendidas se produce un efecto de sustitución entre ambos tipos de marcas en función de que el diferencial sea pequeño, medio o grande. Sin embargo, si tenemos en cuenta el efecto sobre los beneficios (gráfico nº 8) podemos comprobar cómo el detallista obtiene mayores beneficios tanto en la marca de fabricante como en la marca de distribuidor, en la medida en que el diferencial se vuelve mayor.

¿Cómo va a afectar ésto a las relaciones entre fabricante y distribuidor en relación con los precios de negociación? A la vista de los datos anteriores, parece difícil que el distribuidor esté dispuesto a aceptar una aproximación entre los precios de ambos tipos de productos si el fabricante no le ofrece a cambio compensaciones por la pérdida que va a sufrir. La cuantía de las compensaciones debería igualar la pérdida de beneficios que el minorista va a tener tanto en su propia marca como en las marcas de fabricante. Parece bastante improbable que a la vista





del aumento de ventas que va a conseguir el productor a través de esa aproximación de precios se pueda hacer frente a las compensaciones necesarias.

4. *Llevar a cabo una estrategia de imitación.* Otra posible estrategia a llevar a cabo por la empresa fabricante consiste en imitar a la marca de distribuidor. Suele coincidir con una situación desesperada para el fabricante y, en ocasiones, motivada por una restricción de recursos.

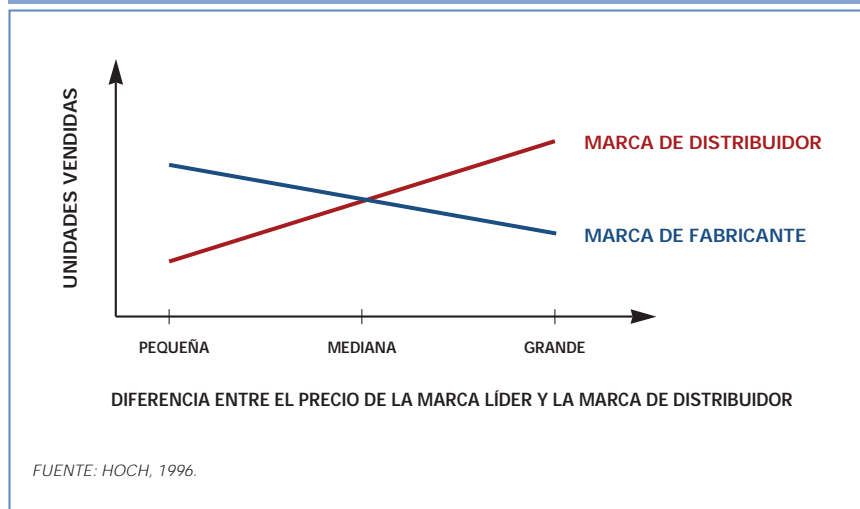
Una primera alternativa que cabe mencionar dentro de esta estrategia consiste en un ataque por el flanco con un producto de valor. Dicho de otra manera, consistiría en ofrecer un producto a un menor precio y, probablemente, con una menor calidad que limite los movimientos de la marca de distribuidor en un sentido de calidad ascendente.

Hay algunas ventajas claras de aplicar esta estrategia. En primer lugar, permite a las marcas de productor conservar una imagen de calidad evitando la excesiva competencia de precios que puede erosionar tanto los márgenes del distribuidor como del productor mejor. En segundo lugar, facilita una salida para el exceso de capacidad de producción que puede tener el fabricante.

Este elemento es crítico cuando la producción está basada en una tecnología de proceso continuo que requiere que los equipos estén siempre en funcionamiento dadas las elevadas inversiones en equipo de capital.

GRÁFICO Nº 8

EFECTO SOBRE LAS VENTAS DEL MARGEN ENTRE EL PRECIO DE LA MARCA DE FABRICANTE Y DE DISTRIBUIDOR



El llevar a cabo esa estrategia implica una serie de costes, además del efecto de doble riesgo (*double jeopardy*) anteriormente apuntado. En primer lugar, se puede producir una canibalización de la marca principal comercializada por el fabricante. Este efecto se puede dar en mayor medida en aquellas categorías en las que las diferencias en calidad entre la mejor marca de fabricante y las marcas de distribuidor es insustancial o no evidente.

El producto usado para la estrategia de flaqueo debe ser capaz de distinguirse de la marca de distribuidor, generando un valor diferencial suficiente para poder cubrir los costes de comunicación y distribución sin afectar con ello a la marca principal de fabricante.

Se ha de tener en cuenta, que nuestro nuevo producto necesita desarrollar una campaña de comunicación que le facilite su introducción, sin la cual existen pocas probabilidades de poder establecer una rápida presencia en el mercado que permita conseguir una adecuada cuota del mismo.

Además, la marca principal del fabricante necesitara invertir en costes de referenciación dado el menor espacio que queda en los lineales tras la introducción de la nueva marca.

En muchos casos la introducción de estas marcas de descuento por parte del fabricante va a tener beneficios menores que los costes de introducción, dada la baja probabilidad de éxito a de estos nuevos productos.

5. *Fabricar marcas de distribuidor de alta calidad.* El fabricante puede elegir producir marcas de distribuidor que pueden tener un precio de cesión a mayorista sustancialmente menor que el que ofrece por sus propias marcas. Esto se puede conseguir bien reduciendo los costes de las materias primas utilizadas y/o de los procesos (lo que tendrá como resultado una menor calidad), o bien reduciendo los costes de marketing asociados con la distribución, la publicidad y la promoción de ventas.

Aunque al principio de la década de los 90 algunos predecían que la mayor parte de los fabricantes iban ofrecer su capacidad de producción a los minoristas, en la actualidad está práctica es poco común.

Algunas empresas grandes fabrican marcas de distribuidor sólo en el caso de que la categoría en que trabajan se trate de un genérico o utilice tecnología de producción de proceso continuo. En la mayoría de los casos, los fabricantes de marcas de distribuidor suelen ser





pequeñas empresas cuyo ámbito de actuación es local y no nacional o internacional.

CONCLUSIONES

El fenómeno de las marcas de distribuidor es diverso tanto en las formas que puede presentar como en los factores causales de su éxito o fracaso. Además, no estamos únicamente ante un caso cíclico de evolución de la demanda de los consumidores en función de la variación de la situación económica, sino ante una nueva forma de competencia por parte de las empresas distribuidoras que requiere un minucioso análisis de las causas y posibles respuestas a adoptar por parte de las empresas fabricantes.

La nueva situación competitiva en la que nos encontramos en el sector de bienes de gran consumo nos hace pensar que las empresas fabricantes que llevan una estrategia de seguimiento de las líderes pueden verse enormemente afectadas por los factores de doble riesgo que afectan a las marcas menores y de la trampa del mimetismo o imitación.

El mercado español destaca en el año 1997 a nivel internacional por el elevado incremento que ha tenido la participación de la marca de distribuidor tanto en volumen como en valor sobre el total de categorías. Este crecimiento parece que puede continuar en



un futuro cercano debido al incremento de la concentración de la distribución minorista, el auge de las tiendas de descuento y los nuevos desarrollos de marcas de distribuidor de calidad.

Los análisis consultados demuestran que aquellos mercados en los que las empresas fabricantes invierten en mejoras e innovaciones y permanecen un mayor número de marcas fabricantes, la presencia de marcas de distribuidor es menor.

Por otra parte, si tratamos de ver los efectos de la variable precio como instrumento competitivo comprobamos que los mayores beneficios para el distribuidor se dan cuando el diferencial de precios entre la marca de fabricante y distribuidor es mayor.

Como línea de investigación futura sería necesario profundizar en el análisis



del caso español en su conjunto de algunas de las relaciones tratando de aportar soluciones a las condiciones especiales que se dan en España, y viendo las posibilidades que la marca de distribución ofrece a fabricantes y distribuidores como mecanismo de colaboración y no de enfrentamiento. □

MANUEL RECIO MENÉNDEZ

MARÍA VICTORIA ROMÁN GONZÁLEZ

Área de Comercialización e
Investigación de Mercados
Universidad de Almería

NOTAS

(1) Para cualquier comentario sobre este artículo pueden ponerse en contacto con los autores en las siguientes direcciones de correo electrónico: mrecio@ualm.es, o bien, mvroman@ualm.es

(2) Las empresas de distribución en ocasiones están participadas en su capital por otras organizaciones, en ocasiones grupos financieros nacionales o internacionales, que tienen intención no sólo de mantener ciertas inversiones mobiliarias rentables sino de participar en la gestión. Dentro de la cartera industrial que tienen estos grupos empresariales hay, en ocasiones, fabricantes de productos que luego son comercializados a través de las empresas de distribución. De esta manera, son perfectamente factibles las estrategias de integración y de optimización de la rentabilidad de las actuaciones llevadas a cabo tanto por fabricantes como por distribuidores. En la definición decimos que no suele ser este el caso, pero ponemos de manifiesto que este caso podría darse.

(3) Carmen Muñoz, Packaging Manager de la Central de Compras del Grupo Eroski, menciona como objetivos a cumplir para su marca de distribución los de diferenciación, rentabilidad, fidelización, satisfacer la compra racional y una mejora de la capacidad de elección entre diversos fabricantes proveedores (Muñoz, 1994).

(4) Siguiendo el razonamiento realizado por Ferrer, Jauregui y Nueno (1998), vamos a suponer que el consumidor adopta un proceso racional para tomar decisiones de marca. Estos autores mantienen que en los productos de consumo frecuente, como son los que analizamos en el presente artículo, en un porcentaje muy importante, los actos de compra no van precedidos de un proceso de toma de decisiones.



BIBLIOGRAFÍA

- ASHLEY, S.R. (1998), "Research Currents: How to Effectively Compete Against Private-Label Brands", *Journal of Advertising Research* (38), págs. 75-83.
- BATTLE OF THE BRANDS (1993), *Consumer Reports* 58 (september), págs. 565-566.
- BECKER, G. (1965), "A Theory of Allocation of Time", *Econ. Journal* (75), págs. 493-517.
- BLATTBERG, R.C. y K.J. WISNIEWSKI (1989), "Price-Induced Patterns of Competition", *Marketing Science* (V.8 No.4), pág 291.
- BURTON et alt. (1998), "A Scale for Measuring Attitude Toward Private Label Product and an Examination of Its Psychological and Behavioral Correlates", *Journal of the Academy of Marketing Sciences* (v.26, 4), págs. 293-305.
- CONNOR, J.M. y E.B. PETERSON (1997), "Market-Structure Determinants of National Brand--Private Label Price Differences of Manufactured Food Products: Reply", *The Journal of Industrial Economics* (v.45, No.2), pág. 225.
- DEVENY, K. (1993), "Bargain Hunters Bag More Store Brands", *Wall St. Journal* (april 15th), B1, B10.
- DENITTO, E. (1993), "They're not Private Lables Anymore. They're Brands", *Ad Age* (september 13), pág. 8.
- DHAR, S.K. y S.J. HOCH (1997), "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer", *Marketing Science* (V.16. No 3), págs. 208-227.
- FARRIS, P.W. y M.S. ALBION (1980), "The Impact of Advertising on the Price of Consumer Products", *J. of Mark.* (44), págs. 17-35.
- FERRER, J., L. LAUREGUI y J.L. NUENO (1998), "¿Fidelizan las marcas o fidelizan las tiendas?", *Harvar Deusto Marketing & Ventas* (27 julio-agosto), 12-20.
- GÓMEZ, C. (1998), "La marca y el consumidor : Actitudes y comportamientos", *Segunda Jornada A.C. Nielsen sobre la marca*.
- HOCH el alt. (1995), "Determinants of Store Level Price Elasticity", *Journal of Marketing Research* (31), págs. 17-29
- HOCH, S. y SHUMEET BANERJI (1993), "When do Private Labels Succeed ?", *Sloan Management Review* (34, summer), págs. 57-67
- HOCH, S.J. (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels ?", *Sloan Management Review* (winter), págs. 89-102.
- KIRK, J. (1992), "The New Status Symbols", *Adweek* (october, 5), págs. 38-39.
- KOTLER, P. (1994). *Dir. de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- LANCASTER, K.J. (1979), *Consumer Demand: A New Approach*, New York: Columbia University Press.
- LICHTENSTEIN, D.R. y S. BURTON (1989), "The Relationship Between Perceived and Objective Price-Quality", *Journal of Marketing Research* (26 November), págs. 429-443.
- LICHTENSTEIN, D.R., R.G. NETEMEYER y S. BURTON (1990), "Distiguising Coupon Proneness From Value Conciuousness. An Acquisition-Transaction Utility Theory Perspective", *Journal of Marketing* (54, july), págs. 54-67.
- LIESSE, J. (1993), "Big Name Marketers Are Been Stalked by Strong, High Quality Store Brands", *Advertising Age* (12,april), págs. 1-4.
- MARTÍN, J. (1994), "El Mercado Unico y la distribución comercial europea", *MK Marketing+Ventas* 80 (abril-mayo), págs. 32-33.
- MONTGOMERY, C.A. y B. WERNERFELT (1992), "Risk Reduction and Umbrella Branding", *J. of Business* 65 (january), págs. 31-50
- MILLÁN, A. (1997), "Marcas de distribuidor : el desafío estratégico de la calidad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (6,4), págs. 111-124.
- MUÑOZ, C. (1994), "Eroski, la decisión de hacer marca propia", *MK Marketing y Ventas* (80, abril), págs. 12-16.
- NIELSEN (1998), *International Private Label Retailing, USA : AC Nielsen Company*.
- OGILVIE, H. (1994), "Brand Marketing: The Big Chill", *The Journal of European business* (V.5, No.4), pág. 25.
- PETERSON, R.A. y W.R. WILSON (1985), "Perceived Risk and Price Reliance Schema as Price-Perceived Mediators", en *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise* Eds. Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, Lexington, MA: D.C. Heath, págs. 247-268.
- PUELLES, J.A. (1995), "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", *Información Comercial Española* (739, marzo), págs. 117-129.
- PUELLES, J.A.; FERNÁNDEZ DE LARREA, P. y ALBERT, R. (1997) "Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio", *Distribución y Consumo* (33, abril-mayo), págs. 112-129.
- PUTSIS, W.P.Jr y R. DHAR (1997), *Category Expenditure, Promotion and Competitive Market Interactions: Can Private Labels Expand the Pie?*. London: London Business School. Center for Marketing Working Paper No, págs. 97-201.
- RAJU, J.S. y R. SETHURAMAN (1995), "The Introduction and Performance of Store Brand", *Manag. Scien.* (41, june), págs. 957-973.
- RECIO MENÉNDEZ, M. y ROMÁN GONZÁLEZ, M^{av}. (1994)."Eurocentrales: ¿oportunidad o amenaza?". *Distribución y Consumo*, (16, junio-julio), págs. 128-143.
- ROMÁN, M.V. y ANDRÉS RUIZ (1997), "Influencia del formato comercial en la gestión de las marcas de distribuidor", *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (23 noviembre-diciembre), págs. 22-28.
- SCHAMALENSEE, R. (1978), "Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry", *Bell Journal of Economics* (9): 305-327.
- SETHURAMAN, R. (1992), *The Effect of Marketplace Factors on Private Label Penetration in Grocery Products*. Cambridge,MA: Marketing Science Institute. Report No, págs. 92-128.
- THALER, R. (1985), "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science* (4, summer), págs. 199-214.
- THE ECONOMIST (1988), " They Have Names Too", (24 de diciembre de 1998), págs. 98-99.
- WOLINSKY, A. (1987), "Brand Names and Price Discrimination", *Journal of Industrial Economics* (35, march), págs. 255-268.
- ZEITHMAL, V.A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value. A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing* (52, july), págs. 2-22.

