

# Capítulo 9

## Decisiones Estratégicas del Minorista: Gestión de la marca de distribuidor

**Natalia Rubio Benito**  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID**

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Conocer posibles estrategias de la distribución en el logro de una ventaja competitiva sostenible.
- 2** Resaltar la importancia de la marca e identificar posibles estrategias de marca, con especial referencia a las marcas de distribuidor.
- 3** Analizar qué factores han contribuido al crecimiento de las marcas de distribuidor y conocer su situación de mercado actual.
- 4** Identificar los objetivos del distribuidor con la marca de distribuidor y la estrategia de producto y merchandising del distribuidor con sus marcas.
- 5** Conocer los objetivos del fabricante para elaborar marca de distribuidor y la gestión del fabricante hacia sus marcas frente a las marcas de distribuidor.

*Los grandes grupos de distribución disfrutan del poder en el canal y, poco a poco, del poder de decisión sobre los productos que se lanzarán al mercado. Todo ello lo han articulado a través de la marca de distribuidor.*

*Detrás de la marca de leche El Corte Inglés se esconde Central Lechera Asturiana, detrás del aceite Eroski, Ideal Hojiblanca. El Grupo Gallo produce marca de distribuidor para Hipercor, Eroski o Mercadona, Sos Cuétara elabora galletas para Carrefour, Casa Tarradellas fabrica las pizzas de Mercadona y Cidacos el tomate frito para esta empresa valenciana.*

*En muchos casos, los fabricantes de las marcas de distribuidor coinciden con los de marcas de fabricante reconocidas: Leche Celta, Mahou, Coosur, detergentes Persan o Daga. La fabricación de marcas para la distribución es una práctica cada vez más extendida entre estos fabricantes, a la vez que crece el debate sobre los beneficios y perjuicios de esta práctica.*

*Fabricante y distribuidor se cuidan en no competir y ofrecen variedades con ligeras diferencias, como el tamaño. Sin embargo, es frecuente que, aun siendo casi el mismo producto, el precio varíe. En Mercadona, su marca de productos Hacendado, ofrece pasta fabricada por el Grupo Gallo. Sólo coinciden en una variedad que la marca de Mercadona vende a 80 céntimos y que el grupo Gallo comercializa a 99 céntimos. Otro ejemplo es la leche. El litro de Central Lechera Asturiana se comercializa a 81 céntimos en El Corte Inglés, mientras que la marca de distribuidor producida por este fabricante cuesta 70 céntimos. En definitiva, mismo fabricante pero precios más bajos. Fuentes de Alcampo afirman que "Las marcas de distribuidor ofrecen la misma calidad o superior que los líderes de cada familia de productos pero a un precio sensiblemente inferior".*

*Este hecho ha propiciado que otros muchos productores eviten ser proveedores de la marca de distribución ante el temor de perder mercado para sus propias marcas de fabricante. Así, frente a empresas como García Carrión, Leche Celta o Galletas Gullón (que elaboran sus propias marcas de fabricante y marcas para la distribución), otras venden únicamente sus marcas de fabricante. Es el caso de Leche Pascual, Unilever, Ebro Puleva o Danone, entre otras. Claro, que el ejemplo de la multinacional gala es, de momento, sólo válido para España puesto que en Francia ya ha acordado la fabricación de marcas propias para un distribuidor.*

*Para el director de Marketing del Grupo Leche Pascual, César Díaz, "envasar un producto nuestro o parecido a precio inferior y que se ubique en zona preferente en el lineal, sería un fraude para nuestros consumidores". Otro grupo alimentario que ha dejado de fabricar marca de distribuidor opina: "es tirar piedras sobre tu propio tejado. La marca de distribuidor es la peor competencia".*

*Desde El Corte Inglés sostienen que "a la marca de distribuidor se le asigna siempre un emplazamiento preferente, procurando situarla junto a las marcas líderes y a la altura de la vista, con el fin de conseguir una buena percepción, tanto del producto como del precio y el cliente pueda, de esa forma, establecer una comparación y decidir su elección".*

*Las cadenas de distribución se han convertido en los dueños del lineal, y esto ha provocado que (1) los fabricantes de marcas líderes se vean obligados a multiplicar sus presupuestos en marketing, publicidad e innovación para no perder terreno y mantenerse en buena posición en los lineales, (2) que fabricantes no líderes sean expulsados de los lineales y su única salida sea producir marca de distribuidor. En este sentido, Javier Vello, director de Consultoría de Negocio de PricewaterhouseCoopers opina que "o eres líder marquista o si estás en el medio, lo pasas mal, sobre todo cuando el espacio del lineal está limitado, por esto hay fabricantes que están apostando por la marca de distribuidor".*

*Como ejemplos están, entre otros, la empresa zaragozana Pastas Alimenticias Romero, cuya marca de fabricante apenas supera el 1% del mercado y es el segundo productor de España, por detrás de Grupo Gallo. Otro ejemplo está en los yogures, la francesa Senoble, fabricante de yogures de marca de distribuidor de Carrefour y Mercadona entre otros, es el segundo fabricante de yogures en España después de Danone.*

*Hoy en día, la marca de distribuidor está alcanzando niveles de sofisticación propios de las marcas de fabricante, identificándose cuatro tipos bien definidos: (1) la marca de distribuidor clásica con un precio competitivo por su bajo esfuerzo de marketing, (2) la marca Premium donde destaca la calidad (“El Corte Inglés”, “De Nuestra Tierra” de Carrefour o “Gran Selección” de Caprabo), (3) la marca internacional comercializada en varios países a precios bajos (“1” de Carrefour o “V” de Alcampo) y (4) la marca de mejor relación calidad-precio (productos recomendados de Mercadona).*

*Fuente:* [www.marcasrenombradas.com](http://www.marcasrenombradas.com)  
[www.elmundo.es/nuevaeconomia/2006/308](http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/2006/308)

## CONTENIDO DE ESTE CAPÍTULO

Se inicia el capítulo presentando posibles estrategias de la distribución encaminadas al logro de una ventaja competitiva, de liderazgo en costes o de diferenciación para el mercado total o para un nicho de mercado. Posteriormente, se centra el desarrollo del capítulo en la gestión de las marcas de distribuidor, por constituir ésta una estrategia de especial relevancia en la actualidad.

Se definen las marcas de distribuidor como productos elaborados generalmente por el fabricante y comercializados y controlados por la distribución, quien se encarga de su designación, los costes de inventario, el diseño y los costes de su estrategia de marketing.

En la actualidad, un gran número de distribuidores ofertan una amplia cartera de marcas de distribuidor en un gran número de categorías de producto con objeto de atender distintos segmentos de mercado. Por este motivo, se identifican posibles estrategias de marca implantadas por el distribuidor hacia sus marcas propias.

Las marcas de distribuidor tal como son concebidas hoy en día difieren enormemente de cómo fueron concebidas en sus orígenes. En este capítulo se examina el desarrollo experimentado por las marcas de distribuidor y se identifican posibles factores que han contribuido a su amplia aceptación por fabricantes, distribuidores y consumidores. Asimismo, se describe el mercado de las marcas de distribuidor para distintos países y categorías de producto.

Por último, se estudia la marca de distribuidor desde la perspectiva del distribuidor, haciendo hincapié en los objetivos perseguidos por este agente en la comercialización de sus marcas propias y en la gestión de producto y merchandising emprendida hacia las mismas. Se evalúan también los objetivos del fabricante en la elaboración de marcas de distribuidor y la gestión del fabricante hacia sus marcas frente a las marcas de distribuidor.

## 9.1. Estrategias competitivas del distribuidor

---

La distribución puede optar por distintas estrategias para obtener una ventaja competitiva de liderazgo en costes o de diferenciación para el mercado total o para un nicho de mercado.

### 9.1.1. Concentración y Cooperación

Existe una tendencia general hacia la concentración de la distribución comercial que adquiere niveles especialmente significativos en el sector de los bienes de gran consumo (fundamentalmente alimentación y bebidas, aseo personal y limpieza del hogar). Este hecho provoca la aparición de grandes grupos comerciales distribuidores con un poder de mercado suficiente como para fijar las condiciones del contrato con los fabricantes, que suelen tender hacia precios más rígidos. Si se toma como referencia el modelo de rivalidad ampliada de Porter, es fácil suponer que esta tendencia conducirá a una menor competencia entre los distribuidores y a una mayor rivalidad o competencia a nivel vertical, es decir, entre fabricantes y distribuidores.

Por otra parte, también es común la formación de alianzas y cooperaciones a nivel vertical, es decir entre fabricantes y distribuidores, para servir de forma más adecuada a mercados cada vez más internacionalizados. Esta cooperación a nivel vertical disminuye la competencia en el canal, a la vez que provoca un abaratamiento de costes y mejora la productividad.

### 9.1.2. Reducción de costes de adquisición, logísticos y operativos

La generalización de las centrales de compra propias en el caso de las grandes cadenas de hipermercados, o la integración de las cadenas de supermercados en algunas de las centrales existentes, ha supuesto una fuerte concentración de la demanda, pero también el acceso a un volumen de operaciones que permite obtener economías vinculadas a la dimensión.

Por otra parte, la utilización de las nuevas tecnologías (técnicas avanzadas de tratamiento de la información, “scanners” o lectores ópticos de códigos de barras en los puntos de ventas, modelos de gestión informatizada, etc.) permite mecanizar y optimizar las decisiones de estructura del lineal, reposición, pedidos a almacén y mecanización de almacenes y compras. Estas técnicas contribuyen a conocer la rentabilidad por cada artículo, a adecuar su presencia en el lineal y a programar todo tipo de acciones promocionales. En definitiva, permiten al distribuidor minimizar costes de administración, evitar la ruptura del sistema y maximizar la eficiencia de la toma de decisiones mediante una correcta utilización de las tecnologías.

También es importante destacar el crecimiento de las formas de venta directa, propiciado por el desarrollo tecnológico (como la venta por teléfono, Internet, correo tradicional y electrónico, televisión, etc.).

### 9.1.3. Crecimiento y Expansión

Las empresas necesitan crecer para conseguir abaratamientos en costes de compra y operativos.

Actividades como el negocio financiero constituyen un pilar fundamental en el crecimiento de las empresas y organizaciones. La realización de compras a plazos por parte de los distribuidores a sus proveedores y las ventas con pagos al contado de los consumidores a sus distribuidores permite disponer de una financiación que facilita el crecimiento comercial y el mantenimiento en el mercado.

Además de la financiación, existen otras vías de crecimiento y expansión para el distribuidor, entre las que podemos señalar, siguiendo la clasificación estratégica de Ansoff, las estrategias de penetración, el desarrollo de mercado con los productos actuales, el desarrollo de los productos para mercados actuales y la diversificación.

- **Estrategia de penetración:** Persigue crecer con los productos actuales en los mercados actuales. Para ello, la empresa intentará incrementar cuota de mercado a costa de los competidores. Teniendo en cuenta que en el sector de la distribución, el “producto” de una empresa minorista puede ser considerado, desde el punto de vista estratégico, como el formato con el que opera, es evidente que grupos como Carrefour se plantean crecer aumentando el número de hipermercados en ese segmento en el que fueron pioneros y comenzaron a competir. El objetivo de incrementar cuota de mercado a costa de los competidores será tanto más viable cuando un mercado esté en crecimiento; esto es así porque en esta etapa los competidores están dispuestos a luchar en menor grado por incrementos en su cuota de mercado debido a que están consiguiendo importantes tasas de crecimiento en sus niveles absolutos de ventas. En mercados maduros, puede ser más propio intentar aumentar el uso o el consumo de los productos; adaptado al marco de la distribución, se correspondería con que los consumidores acudiesen con mayor frecuencia al establecimiento (hipermercado, por ejemplo, a realizar su compra) y que comprasen mayor cantidad de productos en el mismo.
- **Desarrollo del mercado con productos actuales:** Esta estrategia es utilizada frecuentemente cuando el mercado en el que opera la empresa ha alcanzado un importante nivel de saturación debido al intenso nivel de competencia. Existen fundamentalmente dos vías de desarrollo de esta estrategia: en primer lugar, la empresa podría decidir expandir sus productos (establecimientos) hacia nuevos segmentos de consumidores; por ejemplo, Carrefour puede decidir dirigirse a personas mayores de la tercera edad que no acuden a sus establecimientos con demasiada frecuencia. Alternativamente, la empresa podría optar por expandir sus productos geográficamente en distintos niveles: local, regional o internacional; Carrefour se puede plantear crecer en mercados territoriales (abrir establecimientos en Comunidades Autónomas o provincias en las que no tiene presencia).
- **Desarrollo de los productos para los mercados actuales:** Esta estrategia es especialmente recomendable cuando la empresa observa una fidelización de su segmento objetivo hacia los productos que constituyen su cartera. Carrefour puede decidir abrir nuevos establecimientos con un formato comercial distinto, como por ejemplo, supermercados (Carrefour Express) o tiendas de descuento (Día) siguiendo en el mercado fundamental de los productos de gran consumo. Y también puede comercializar y distribuir combustibles en sus establecimientos comerciales dirigiéndose a los clientes que acuden a comprar a sus hipermercados.
- **Estrategia de diversificación:** Persigue el crecimiento con nuevos productos en nuevos mercados. Existen dos formas importantes de clasificar una estrategia de diversificación:
  - *Diversificación relacionada o concéntrica y diversificación no relacionada o pura:* En la diversificación relacionada o concéntrica la nueva actividad comparte actividades de marketing, tecnológicas, etc. con alguna de las actividades desarrolladas por la empresa (Carrefour puede decidir entrar en el mercado de las ópticas). Por el contrario, en la diversificación no relacionada o pura, la nueva actividad no posee ninguna conexión clara con cualquiera de las actividades desarrolladas por la empresa (mercado inmobiliario).
  - *Diversificación horizontal y diversificación vertical:* La diversificación horizontal abarca actuaciones como añadir nuevos bienes o servicios a líneas existentes o desarrollar nuevos establecimientos dirigidos a segmentos de mercado con expectativas favorables. Como ejemplo podríamos citar la entrada de algunos establecimientos como El Corte Inglés en la actividad financiera ofreciendo productos como los seguros, o en otras actividades como agencias de viajes, cafeterías, etc. Por otra parte, la diversificación vertical supondría el desarrollo de actividades pertenecientes a otros miembros del canal de distribución de diferente nivel. Ejemplo: desarrollo de la actividad de fabricación por parte del distribuidor.

#### 9.1.4. Competencia en calidades y servicios

El distribuidor intenta incrementar el valor añadido de los productos ofertados en sus establecimientos, para lo cual ofrece al consumidor una serie de servicios adicionales a la venta del producto: servicios de atención al cliente, horario de venta al público, financiación, aparcamiento, entrega a domicilio, etc. Estos servicios contribuyen a incrementar la calidad percibida por los consumidores para el establecimiento.

A su vez, la competencia en calidades se puede ver reflejada en el surtido de los distribuidores, quienes a pesar de reducir sus marcas por categorías de producto, persiguen ofrecer al consumidor una marca de fabricante líder (con elevada calidad percibida), una marca de primer precio (con precio bajo y calidad mínimamente aceptable) y una marca de distribuidor (con el mejor posicionamiento de valor precio/calidad del lineal). Actualmente, se observa como muchos distribuidores comienzan a desarrollar sus marcas de distribuidor ofreciendo marcas segmentadas con distintos posicionamientos en precio y calidad.

#### 9.1.5. Estrategias de precios

La variable precio es una de las más complejas de instrumentalizar dentro de la estrategia del distribuidor. Entre los elementos que reflejan tal complejidad cabe mencionar la amplitud del surtido, las diferencias entre los mercados locales y la no validez del supuesto de información perfecta por parte de los consumidores.

La variable precio puede considerarse como variable estratégica en la medida en que persigue la creación de una imagen: imagen de alta calidad (alta calidad mediante precios elevados); imagen de valor (ratios precio/calidad inferiores que la competencia) e imagen de precios bajos.

La fijación de precios por parte del distribuidor no es más que el establecimiento de los niveles de margen comercial. Sin embargo, por su valor estratégico, termina siendo un estudio de los precios comparativos de los establecimientos de la competencia, de los precios anteriores que hayan podido crear una imagen en el consumidor, de los otros precios dentro del surtido de productos del establecimiento y de los niveles de precios en las áreas locales.

- La comparación de los precios con los de la competencia será tanto más directa en la medida en que los consumidores perciban un mayor grado de sustitución entre los establecimientos a comparar. Ese grado de sustitución será determinado por el surtido, la localización y el nivel de servicios, de manera que los diferenciales de precio respecto de la competencia serán más importantes cuanto menos diferenciado esté el producto.
- La variable historia de precios es determinante en cuanto que, si bien a corto plazo el precio constituye una variable táctica y, en este sentido, una herramienta promocional clave, sólo a largo plazo se desarrolla una imagen de precios favorable.
- En lo que respecta a los precios de los diferentes productos que constituyen el surtido dentro de un establecimiento, es importante señalar que un margen fijo para todas las referencias tiene poco sentido en términos de costes y de competencia. Ciertas referencias son más poderosas en crear tráfico en el establecimiento (categorías más elásticas al precio), otras lo serán en crear márgenes (categorías más inelásticas), otras influirán más en la formación de imágenes de precios (comunicarán mejor la imagen de precios de la empresa en conjunto), etc.
- Por último, la necesidad de adecuar los precios localmente por parte de las empresas de distribución es cada vez más importante. Cada mercado es diferente en términos del tipo y nivel de competencia, y, en consecuencia, el precio debe adaptarse a las características de los consumidores locales y a la dimensión competitiva del establecimiento.

La dimensión competitiva es el factor que mejor refleja las cuestiones de posicionamiento de precios. Cuando el distribuidor fija los precios persigue transmitir una imagen de precio coherente con su imagen de establecimiento y por consiguiente con su estrategia. La fijación de precios ha de considerar no sólo elementos de coste, sino también elementos de demanda y, sobre todo, de competencia.

Una de las fuentes reconocidas de variabilidad de los precios es la forma comercial. Podemos distinguir dos tipos de diferencias de precios en relación con la dimensión competitiva:

- Diferencias de precios entre distintos formatos comerciales: entre tienda tradicional, hipermercado, supermercado y tienda descuento (Competencia Inter-Tipo).
- Diferencias de precios entre establecimientos clasificados en un mismo formato comercial: por ejemplo, diferencias de precios entre distintos establecimientos con formato comercial de supermercado (Competencia Intra-Tipo), como pueden ser Caprabo y Ahorramás.

Conviene decir, además, que existe una mayor variabilidad en los precios entre distintos formatos que en los precios dentro de un mismo formato. Las diferencias percibidas por el consumidor para los establecimientos de un mismo formato son menores que para los establecimientos de distintos formatos y, por tanto, la variabilidad en los precios fijados por los distribuidores de un mismo formato es menor que entre los distribuidores de distintos formatos comerciales.

Asimismo, cabe señalar que las enseñas comerciales minoristas aplican dos tipos fundamentales de estrategias en precios, una de ellas es la denominada “Hi-Lo Prices” (que viene de la expresión inglesa: “High and Low Prices”), en español, precios altos y bajos. Consiste, básicamente, en realizar promociones significativas de precios en determinados productos (que se venden a precio de coste) para atraer a los consumidores al establecimiento, los cuales acaban comprando otros muchos productos en sus cestas de la compra; en concreto, productos de alto margen de compra no planificada que compensan de sobra la venta de los productos de atracción y proporcionan rentabilidad al establecimiento. Muchos supermercados de barrio utilizan esta estrategia.

Y, por último, está la estrategia de “EDLP” (“Every Day Low Prices”), en la que el minorista ajusta sus márgenes al máximo mediante una política de cooperación con sus proveedores y mantiene esos precios bajos de forma estable. Consigue también fidelizar a sus clientes, gracias a una selección cuidada de sus productos, los que se venden normalmente bajo una marca de distribuidor ya reconocida (sus proveedores fabrican muchas veces en exclusiva estas marcas de distribuidor para ellos). Mercadona en España se caracteriza por desarrollar este tipo de estrategia.

### 9.1.6. Desarrollo de la cartera de productos con marca de distribuidor

Inicialmente, la gestión del distribuidor hacia los productos con marca de distribuidor estaba centrada única y exclusivamente en la rentabilidad. Actualmente, los distribuidores conciben la marca de distribuidor como verdaderas herramientas de marketing. Una adecuada gestión de las marcas de distribuidor permite a la distribución lograr rentabilidad, diferenciación del establecimiento, fidelización del consumidor y poder de negociación en el canal.

Conscientes de los beneficios potenciales de estas marcas, un gran número de distribuidores comienza a invertir en las mismas. En la última década, la distribución ha destinado un esfuerzo de marketing creciente a los productos con marca de distribuidor, que se ha materializado en mejoras de calidad, de diseño de los envases y en variedad de surtido. Cada vez es mayor el número de establecimientos que ofrecen marca de distribuidor, así como también lo es el número de categorías en las que estas marcas están presentes y el número de categorías con más de una marca de distribuidor con distintos posicionamientos en precio y calidad.



La importancia que actualmente tienen las marcas de distribuidor como herramientas estratégicas para la distribución, la gran aceptación de estas marcas por los consumidores y la actual amenaza que representan para las marcas de fabricante hacen que la gestión de estas marcas constituya un elemento clave en la estrategia del minorista. De ahí que el conocimiento de la gestión de estas marcas centre el posterior desarrollo de este capítulo.

## 9.2. Concepto y estrategia de marca

---

Tradicionalmente se ha considerado que la marca cumple dos funciones primordiales, que son la *identificación de los productos* y su *diferenciación de las alternativas competidoras*. En este sentido, podemos citar las definiciones aportadas por la Asociación Americana de Marketing (AMA), la Ley de marcas española de 1988 y Aaker (1991). La Asociación Americana de Marketing entiende por marca el “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia”<sup>1</sup>. La Ley de Marcas española de 1988 destaca, de igual modo, el carácter diferenciador de la marca y la define como “todo signo o medio que distingue o sirve para distinguir en el mercado productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares de otra persona”. En la misma línea, Aaker (1991) conceptualiza la marca como “nombre y/o símbolo distintivo que sirve para identificar los productos y servicios de un fabricante y para distinguirlos de los de su competencia, señalando cuál es el origen del producto”.

El carácter identificador y diferenciador de la marca es considerado la fuente de otras funciones entre las que destacan la garantía de homogeneidad y calidad. La marca representa una garantía de homogeneidad y calidad, que confiere al consumidor unos beneficios funcionales y emocionales resultado de su experiencia con el producto, su presentación y sus asociaciones (Jones, 1986; Park, Jaworski y MacInnis, 1986). La marca satisface necesidades simbólicas, asociadas a la satisfacción del ego y la propia imagen, y necesidades experienciales, asociadas con la necesidad de variedad y placer sensorial.

Numerosas definiciones de marca se centran en su carácter emocional. Aaker (1997), King (1973) y Gardner y Levy (1955) conciben la marca como un símbolo complejo que representa una variedad de ideas y atributos, que confieren una personalidad al producto. Kim (1990) describe la marca como “una construcción mental desvinculada del producto, abstracta y efímera que sólo existe en la imaginación del consumidor”, y considera que la marca asigna un valor social y simbólico al producto, que puede ser medido por tres variables:

- *extensión*, entendida como el número de personas que muestran sentimientos hacia la marca;
- *generabilidad*, referida a cómo de generalizables son esos sentimientos; e
- *intensidad* o fuerza de los sentimientos evocados por la marca.

Por último, cabe resaltar el carácter relacional de la marca. Bajo la consideración de este aspecto la marca es entendida como un vínculo relacional del consumidor con la empresa cuando el contacto directo entre ambos no es posible, y hacia la que el consumidor desarrolla sentimientos de afecto, compromiso, identificación, etc. (Hess, 1995; Sheth y Parvatiyar, 1995).

En resumen, la utilización de una marca permite: identificar y distinguir los productos y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los productos competidores; representa una garantía de homogeneidad y calidad; constituye una fuente de información sobre el origen empresarial de los productos y servicios;

---

<sup>1</sup> Tomado de Kotler, P. y Lane, K. (2006).

ejerce una función publicitaria; otorga una personalidad al producto; tiene un valor social y simbólico; y un valor relacional entre el consumidor y la empresa.

La primera decisión de una organización, con relación a la marca, es la fabricación de un producto indiferenciado —genérico— o, por el contrario, un producto diferenciado con un nombre de marca. Posteriormente, la opción abarcará las alternativas de producir bajo una marca de fabricante o de distribuidor. Una vez que la empresa ha implantado una marca para una categoría de productos, deberá evaluar, en su ámbito de actuación, las posibles estrategias de marca a seguir. Esto es, las posibilidades de reposicionar o no esa marca (en función de las características del mercado al que se dirige y del posicionamiento de las marcas competidoras), de extender la marca a otras categorías de producto (según sea la similitud o complementariedad entre categorías), de crear una o más marcas para un mismo producto (en función de las características de los diferentes mercados objetivos hacia los que desea dirigirse), etc.

Entre las estrategias de marca de una empresa que opta por la producción de una marca de fabricante, Kapferer (1991) distingue entre: (1) la marca producto, (2) la marca línea, (3) la marca gama, (4) la marca paraguas, (5) la marca fuente y (6) la marca garantía. No obstante, además de cada una de estas estrategias de marca que pudieran ser consideradas de forma aislada por una empresa, la mayoría de las organizaciones aplican a sus carteras de productos una u otra estrategia, en función de las características específicas del proceso de decisión de compra de los consumidores en cada uno de los mercados.

- **Estrategia de marca producto:** Consiste en la aplicación de nombres y posicionamientos diferentes a cada uno de los productos que comercializa la empresa, de manera que la cartera de marcas de una empresa se corresponde con la cartera de productos.
- **Estrategia de marca línea:** Una organización opta por designar los productos de una misma línea con un mismo nombre de marca. Se trata de ofrecer varios productos complementarios ligados bajo un mismo concepto (p.e., champú, gel fijador, spray fijador, espuma, etc.) o de aprovechar un concepto innovador de éxito y desarrollar sus variantes.
- **Estrategia de marca gama:** Una organización decide denominar con un único nombre de marca los productos que se promocionan bajo una misma promesa comercial y pertenecen al mismo territorio de competencia profesional, aunque estén agrupados en distintas líneas.
- **Estrategia de marca paraguas:** Consiste en la designación de un mismo nombre a productos distintos, con diferentes promesas, comunicación propia y mercados objetivo diferentes.
- **Estrategia de marca fuente:** Es una estrategia casi idéntica a la marca paraguas con la distinción de que los productos se caracterizan por un doble marcado, su nombre propio acompañado del nombre de la marca madre, que otorga a aquella marca una distinción de la que no gozaría con su propio nombre.
- **Estrategia de marca garantía:** Únicamente se diferencia de la estrategia de marca fuente en que las distintas marcas mantienen su personalidad y la marca madre únicamente actúa como función de garantía.

### 9.2.1. Concepto y Estrategia de marca de distribuidor

Diversos autores han tratado de aportar una definición al concepto de “marcas de distribuidor”, y lo han expresado como:

- “Marcas que pertenecen a una empresa minorista, a un grupo de minoristas asociados o a una organización de compras, o que son controladas a través de los derechos derivados de contratos” (Stern et al., 1999).
- “Marcas específicas del establecimiento cuya distribución está limitada a un distribuidor particular” (Narasimhan y Wilcox, 1998).

- “Aquellas fabricadas por un determinado industrial que son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista que es quien realiza todas las labores de marketing en relación con las mismas” (Puelles, 1995).
- “Marcas sobre las que únicamente el distribuidor tiene la propiedad, el control y la venta” (Raju *et al.*, 1995).
- “Productos vendidos bajo los nombres de marcas de los establecimientos que los comercializan más que bajo los nombres de los fabricantes que las producen” (McMaster, 1987).
- “Productos para el consumidor producidos por, o en beneficio del distribuidor y vendidos bajo el propio nombre del distribuidor o bajo otra marca creada a tal efecto para ser vendida en el propio establecimiento del distribuidor” (Economist Intelligence Unit, 1968).

En primer lugar, podemos observar cómo todas las definiciones de marca de distribuidor destacan la pertenencia y el control en exclusiva de este tipo de marcas por parte de la distribución. Además, únicamente la definición de Puelles (1995) considera al distribuidor como agente realizador del esfuerzo de marketing aplicado hacia estas marcas. Asimismo, es posible reparar en que únicamente la definición de Economist Intelligence Unit (1968) alude a posibles estrategias del distribuidor en la designación de sus marcas.

Por último, advertimos que excepto las definiciones aportadas por Puelles (1995), Raju *et al.* (1995) y McMaster (1987), que no limitan la distribución de estas marcas a un establecimiento en concreto, el resto de las definiciones circunscriben la exclusividad de la distribución de las marcas de distribuidor a un distribuidor particular, a una empresa minorista, a un grupo de minoristas asociados o a una organización de compras. No obstante, es posible citar ejemplos de marcas de distribuidor comercializadas por más de una cadena. Así, las galletas de chocolate distribuidas por Loblaw's desde finales de los años ochenta bajo la marca President's Choice son líderes en ventas en Canadá y se han extendido fuera de los supermercados Loblaw's: en 1995, 15 cadenas de supermercados de Estados Unidos vendían productos de President's Choice como una línea Premium de marcas de distribuidor. Estas galletas elaboradas con mantequilla y un 40% de chocolate arrebataron la posición de liderazgo en el mercado de Canadá a las galletas Chips Ahoy de Nabisco, con un 19% de chocolate y margarina (Dunne y Narasimhan, 1999).

## LECTURA 1

### Los minoristas fortalecen sus marcas de distribuidor vendiendo a otros minoristas

En Francia, Auchan comercializa productos de HEMA, un minorista holandés, en sus nuevas tiendas Little Extra. HEMA es un minorista que posee 300 establecimientos repartidos por los Países Bajos y Bélgica. Auchan pretende aumentar sus ingresos con la venta de distintos bienes que vienen a sumarse a su tradicional oferta de mobiliario y aparatos eléctricos.

Los grandes almacenes minoristas alemanes Karstadt consideran la venta de marcas de distribuidor de DM (Drogerie Markt), segunda cadena de droguerías del país. Los grandes almacenes desean ofrecer una gama más amplia de productos y venderlos a un precio más competitivo.

Un minorista británico de tiendas de conveniencia, Boots, anuncia que planea expandir sus marcas de salud y belleza en EEUU. Los artículos de Boots se distribuirán por más de las 2000 tiendas gestionadas por CVS, el segundo grupo de droguerías más grande del país. El contrato con CVS abarca la línea de cuidado facial Boots' Botanics, los cosméticos N.º 7 y otros productos. Boots ya distribuye a alrededor de unas 50 tiendas CVS y unos 150 hipermercados de otro minorista, Target; Boots también vende sus productos a través de la cadena rusa de farmacias 36.6.

*Fuente:* [www.plmainternational.com](http://www.plmainternational.com) (noviembre 2006).

Bajo la consideración de todos los aspectos mencionados, podemos definir la marca de distribuidor como: “producto comercializado y controlado por la distribución, quien se encarga de su designación, los costes de inventario, el diseño y los costes de su estrategia de marketing”.

Los distribuidores pueden optar por diferentes estrategias de marca en su designación de las marcas propias. Casares (1999) identifica tres estrategias a seguir por los distribuidores que optan por la comercialización de una marca de distribuidor: (1) marca genérica o marca blanca, (2) marca enseña o marca con el nombre comercial del distribuidor y (3) marca exclusiva o privada.

- **Marca genérica o marca blanca:** Son marcas de distribuidor cuya presentación está caracterizada por su simplicidad —se muestra el nombre genérico del producto sin marca, ocupando ésta un segundo plano poco visible—. Se posicionan en los segmentos de precio bajo y calidad mínima aceptable y permiten al distribuidor lograr mayores márgenes que los obtenidos con las marcas de fabricante. Su posicionamiento lo ocupan en la actualidad las denominadas marcas de primer precio. Estas marcas cubren el segmento de consumidores que optan por una calidad mínimamente aceptable a cambio de satisfacer el menor precio.
- **Marca enseña o marca con el nombre comercial del distribuidor:** Los productos son comercializados con la marca de la enseña del establecimiento en el que se distribuyen. Persiguen ofrecer un producto de calidad similar a las marcas de fabricante líderes pero con un precio inferior, que permita la obtención de una importante demanda y la disminución del poder de negociación del fabricante en el canal de distribución. Permiten a la distribución lograr sinergias en comunicación al transmitir al consumidor una calidad percibida acorde con el reconocimiento adquirido por la cadena a lo largo del tiempo.

Bajo esta estrategia Kapferer (1991) distingue entre:

- *Marca enseña tradicional:* La marca de distribuidor es designada por el nombre de la enseña.
- *Marca enseña línea o gama:* La marca de distribuidor está formada por su nombre propio más el nombre de la enseña. Es aplicada a productos complementarios ligados por un mismo concepto o a productos diferentes ligados por una misma promesa comercial respectivamente.
- *Marca enseña paraguas:* La marca de distribuidor está formada por su nombre propio más el nombre de la enseña. Designa productos diferentes que no guardan relación unos con otros: aceites, conservas, cárnicos, productos de limpieza e higiene personal, etc.
- *Marca enseña garantía:* La marca de la enseña figura en un segundo plano como rúbrica de otro nombre de marca.

A grandes rasgos, el distribuidor puede optar por una marca de distribuidor enseña tradicional, para garantizar a través de su propio nombre la adquisición de la marca de distribuidor; o puede adoptar una estrategia de marca de distribuidor enseña de nueva generación, y nutrir la enseña con la calidad, el precio o la originalidad de sus propias marcas (Ducroq, 1993). Las marcas de distribuidor enseña tradicionales son características de mercados poco marquistas, al contrario que las marcas de distribuidor enseña de nueva generación. Por ello, las marcas de distribuidor enseña tradicionales imitan marcas líderes de fabricante, acompañan a productos simples, referencias básicas con una elevada rotación y que no requieren una tecnología sofisticada, mientras que las marcas de distribuidor enseña de nueva generación están presentes en productos con elevados niveles de calidad, otorgan un mayor valor añadido al consumidor y, en general, no se dirigen a los mismos tipos de compradores.

En la fabricación de marcas de distribuidor enseña tradicionales, el distribuidor opta por el fabricante que le ofrece unas mejores condiciones económicas, la relación fabricante-distribuidor es más inestable y no se asien-

ta sobre la base de un compromiso a largo plazo. Las marcas de distribuidor enseña tradicionales representan, fundamentalmente, una herramienta de rentabilidad para el distribuidor. Por el contrario, en la fabricación de marcas de distribuidor enseña de nueva generación, el distribuidor establece como requisitos un determinado *know-how*, unos niveles altos de calidad y la ausencia de rupturas de aprovisionamiento; la relación fabricante-distribuidor se circunscribe en un marco de colaboración en el largo plazo. Las marcas de distribuidor enseña de nueva generación constituyen para el distribuidor importantes herramientas de marketing, en el sentido en que le permiten obtener una mayor fidelización de los clientes a la enseña y una mayor diferenciación de la misma.

- **Marca exclusiva o privada:** Los productos son comercializados con una marca que difiere del nombre del establecimiento donde se comercializa. En este caso, a diferencia de lo que ocurre en el caso anterior, disminuye el riesgo de desprestigio de la enseña o del establecimiento ante un error de calidad en la marca o el fracaso del producto, ya que no se asocia el nombre de marca con el nombre del establecimiento.

Bajo esta estrategia Kapferer (1991) distingue entre:

- *Marca producto:* El empleo de diferentes nombres de marca para los diferentes productos de marca de distribuidor, no coincidentes en ningún caso con el nombre de la enseña.
- *Marca exclusiva de línea o gama:* Aplicación de diferentes nombres propios a la marca de distribuidor de distintas líneas o gamas de producto respectivamente, y siempre distintos al nombre de la enseña.
- *Marca exclusiva paraguas:* La utilización de una misma marca paraguas para todos los productos, pero diferente del nombre de la enseña.

La elección de una marca enseña o exclusiva para la marca de distribuidor estará determinada por tres factores fundamentales (Kapferer, 1991): (1) la imagen de la enseña, (2) el carácter implicativo de los productos y (3) la capacidad y voluntad de la enseña.

En primer lugar, una imagen positiva y asentada del establecimiento comercial podrá ser capitalizada mediante la aplicación del nombre de cabecera/enseña a la marca de distribuidor. Por el contrario, los establecimientos comerciales con una imagen pobre o poco consolidada es probable que opten por la aplicación de marcas exclusivas para la marca de distribuidor y distintas del nombre de cabecera, con objeto de evitar cualquier asociación de la marca propia con la enseña por parte del consumidor. En segundo lugar, con relación al carácter implicativo de los productos, la marca enseña paraguas es más característica de productos *deber*, con una función de obligación, mientras que la marca exclusiva es más adecuada para los productos *placer*, con una función hedonista y los productos *signo*, con una función social. No obstante, independientemente de lo anterior, la capacidad y la voluntad de la enseña por desarrollar una correcta gestión de marca resultará clave en la estrategia de marca propia a seguir por la distribución.

### 9.3. Evolución de la marca de distribuidor

En Europa, la marca de distribuidor —tal y como es conocida en la actualidad— es considerada un fenómeno bastante reciente que hace su aparición a través de las grandes cadenas de distribución. Entre los precursores de la comercialización de las marcas de distribuidor en Europa, destacan Sainsbury (1869) en Gran Bretaña, Albert Heijen (1895) en Holanda y Co-op (1923) en Francia.

## LECTURA 2 Marcas de distribuidor consolidadas

### TESCO

La marca Tesco, lanzada en Gran Bretaña en 1924, fue una de las primeras marcas de distribuidor comercializadas. Hoy, junto a la marca **Tesco Value** (generalmente representada por franjas azules y blancas), Tesco tiene una marca de calidad Premium, **Tesco Finest**, que también está presente en la mayoría de las áreas de producto que comercializa el establecimiento. Sobre todo, Tesco ha sabido responder a los consumidores y ha cultivado sus marcas de distribuidor para responder a la variedad de necesidades y deseos de los consumidores.

**Tesco Organics:** fue lanzada hace una década para ofrecer a los consumidores una variedad de alimentos orgánicos desde galletas a salchichas.

En respuesta al crecimiento del número de personas con alergias o intolerancias, Tesco ofrece la marca **Tesco Free From** que incluye 150 productos para alérgicos al gluten, trigo o leche.

La marca **Tesco Healthy Living** comprende cerca de 500 productos sanos, con reducida materia grasa, azúcar y sal para consumidores que optan por alternativas saludables.

**Tesco Carb Control** fue específicamente desarrollada por Tesco para hacer a los consumidores fácil y accesible el seguir una dieta baja en hidratos de carbono.

**Tesco Fair Trade** son productos de “comercio justo”, esto es, productos elaborados por países en vías de desarrollo y que llegan a las tiendas de Europa y América sin intermediarios y asegurando un precio justo para los productores que les permita vivir dignamente.

**Tesco Kids:** incluye productos desde cepillos de dientes a productos para fiambreras y cereales de desayuno para el mercado infantil.

Además, Tesco ha utilizado su valor de marca para expandirse en la industria financiera, de seguros y de telecomunicaciones.

### PRESIDENT'S CHOICE

Otra marca de distribuidor consolidada es President's Choice, lanzada por Loblaws en 1984. El objetivo para esta marca consistía en ofrecer mejor valor a los consumidores canadienses. Actualmente, la marca se ha expandido más allá del objetivo valor para ofrecer alternativas centradas en la salud a consumidores de Canadá, Estados Unidos, El Caribe, Hong Kong e Israel.

**PC Blue Menu** trata de satisfacer la creciente demanda de los consumidores preocupados por la salud. Centrada en la nutrición, PC Blue Menu ofrece opciones más saludables a los consumidores, con bajo contenido en grasas, bajas calorías y alto contenido en fibra.

De forma similar, para responder a la creciente demanda de productos orgánicos, Loblaws desarrolla la marca **PC Organics** que ofrece un surtido de alimentos orgánicos, incluyendo zumos orgánicos, cereales, frutas y verduras y alimentación infantil.

**PC Mini Chefs** ofrece a los padres una opción saludable para sus hijos.

Además, President's Choice ha extendido su oferta de productos desde alimentación a no alimentación, incluyendo productos para el hogar y belleza, alimentación animal, productos de jardinería y más recientemente servicios financieros y de telecomunicaciones.

*Fuente:* [www.marketingnews.es](http://www.marketingnews.es)

The Power of Private Label 2005. A Review of Growth Trends Around the World.  
AC NIELSEN.

Los distribuidores europeos emprenden el desarrollo de marcas de distribuidor sobre las que el precio no está restringido, empiezan a vislumbrar economías de escala en la compra, en el tamaño del establecimiento, en la localización, en la distribución física y en el self-service; factores, todos ellos, que darán lugar a una nueva estructura competitiva (McMaster, 1987). La distribución comienza a adquirir un tamaño y un poder de negociación

importante, que le faculta para obtener concesiones favorables de los fabricantes, fijar menores precios a los consumidores, atraer un mayor número de clientes al establecimiento e incrementar ventas y beneficios (De Chernatony y McDonald, 1992). Estos beneficios serán invertidos en el logro de un mayor crecimiento de la distribución con el consiguiente aumento en la cuota de mercado, la retirada de aquellos competidores que no logren adaptarse a las nuevas condiciones competitivas, y el incremento del poder de negociación de la distribución.

En la década de los setenta, con la crisis económica derivada de la elevación de los precios del petróleo, distribuidores y consumidores comienzan a considerar la marca de distribuidor como una importante herramienta de rentabilidad y bajo precio, respectivamente. Adoptan el nombre comercial de “productos libres” en Carrefour, “productos naranja” en Euromarché, “productos blancos” en Genty y “productos de gran confianza” en Casino (Kapferer, 1991). De forma genérica, la marca de distribuidor adquiere en esa época su denominación más temprana de “marca bandera” o “marca blanca”. Son marcas con envase sencillo unicolor en el que la enseña está presente mediante un símbolo visual distinto a su propio nombre pero que la recuerda.

En la misma época, concretamente a mediados de los setenta, se sitúa en España el nacimiento de las marcas de distribuidor. Durante este período se implantan las nuevas fórmulas de distribución comercial que inician el desplazamiento del comercio tradicional y el desarrollo del librespicio (Puelles *et al.*, 1997). Inicialmente, las nuevas fórmulas comerciales desarrollan su concepto de negocio sobre la base de un gran surtido de marcas, fundamentalmente marcas de fabricante reconocidas, y prestan escasa atención a la distribución de marcas de baja notoriedad en el mercado. Las primeras cadenas de distribución que inician la comercialización de marcas de distribuidor en España (Eroski en 1977; Pryca en 1985 y Continente en 1986), lo hacen bajo las características que presentan estas marcas en Europa, marcas blancas de precios bajos y calidad mínimamente aceptable. Estas marcas son consideradas por dos de los agentes que intervienen en el canal comercial, distribuidores y consumidores, como una importante herramienta de rentabilidad y elección de productos de precio bajo, respectivamente.

Hacia los años ochenta, la cuota de mercado de la marca de distribuidor se incrementa significativamente en Europa y, al objetivo inicial del distribuidor de conseguir incrementar la rentabilidad y las ventas, se suma el propósito de conseguir imagen de marca y fidelización de la clientela. La marca de distribuidor se perfila así como una importante herramienta de marketing. Evoluciona en sus envases y políticas de merchandising y se presenta al consumidor como alternativa de calidad similar a la marca líder pero de menor precio. Su calificativo de “marcas blancas” de la fase anterior deja de ser representativo de su identidad y comienzan a ser conocidas de forma genérica con el apelativo de “marcas de distribuidor”; y, en ocasiones, como contramarcas, cuando la marca de distribuidor imita en el nombre, diseño y colores a la marca líder. Estas prácticas de imitación han sido posibles en numerosas ocasiones por el silencio de los fabricantes ante el temor de ver retirados sus productos del establecimiento del distribuidor.

A partir de los años noventa, las marcas de distribuidor logran una sustancial penetración en gran parte de los países europeos, y comienzan a desempeñar un importante papel en el incremento de poder de los distribuidores en su relación con los fabricantes. Se fundamenta en la formación de grandes cadenas, en los mayores grados de concentración del comercio minorista, en la diferenciación de la oferta, en la lucha por ocupar un mayor espacio en el lineal por cada una de las marcas y en la reducción del número de marcas por categoría y la eliminación de marcas con escasa cuota de mercado. Factores, todos ellos, que endurecen los procesos de negociación en los canales de distribución (Oubiña, 2000 y Prado y Mejías, 1997).

A finales de los años noventa, los distribuidores europeos comunican sus marcas al consumidor como las mejores alternativas de elección, al otorgarles un posicionamiento intermedio entre las marcas de fabricante líder y las marcas de fabricante de primer precio.

Actualmente, es posible encontrar establecimientos comerciales que diferencian sus marcas de distribuidor, con: (1) marcas posicionadas como las mejores alternativas de elección entre la marca de fabricante líder y las marcas de primer precio; (2) marcas innovadoras con un posicionamiento en calidad y precio muy similar e incluso, en ocasiones, superior al de las primeras marcas de fabricante; y (3) marcas de primer precio con un precio bajo y una calidad mínimamente aceptable.

La evolución descrita es subdividida en cuatro etapas por Laaksonen y Reynolds (1994). En cada fase, la marca de distribuidor presenta importantes diferencias con relación a las características del producto, la tecnología de producción, la posición de mercado, la imagen de calidad, el precio y la motivación del consumidor (cuadro 9.1).

CUADRO 9.1  
Evolución de la marca de distribuidor

	1.ª generación	2.ª generación	3.ª generación	4.ª generación
Tipo de marca	Genérica Marca blanca Sin marca	Cuasi marca Etiqueta propia	Marca propia Marca de distribuidor	Marcas de distribuidor segmentadas
Estrategia	Genéricos	El precio más bajo	Imitación marcas de fabricante	Valor añadido
Objetivo	Incrementar márgenes Facilitar la elección por precio	Incrementar márgenes Reducir el poder de los fabricantes mediante la fijación del primer precio Proveer al producto de mejor valor (calidad/precio)	Mejorar los márgenes de la categoría Ampliar el surtido Construir la imagen del minorista entre los consumidores	Aumentar y retener clientes Mejorar los márgenes de la categoría Mejorar la imagen Diferenciación
Producto	Productos básicos y funcionales Commodities	Productos de primera necesidad o líneas básicas de gran volumen de ventas	Importantes categorías de productos	Grupos de productos que construyen imagen Gran número de productos de bajo volumen de ventas (nichos)
Tecnología	Procesos de producción sencillos y tecnología básica atrasada, respecto a la marca líder	Tecnología todavía atrasada respecto a las marcas líderes	Tecnología cercana a la de la marca líder	Tecnología innovadora
Calidad/Imagen	Menor calidad e imagen inferior a la de las marcas de fabricante	Calidad media aunque todavía percibida como menor que la de las marcas de fabricante Segundas marcas en comparación con la marca de fabricante líder	Comparable a la de las marcas líderes	Igual o mejor que la marca líder Productos innovadores y diferentes de las marcas líderes
Precio aproximado	20% o más por debajo de la marca líder	10%-20% por debajo	5-10% por debajo	Igual o mayor que la marca líder
Motivación de compra	El precio es el principal criterio de compra	El precio es todavía importante	Precio y calidad, es decir, valor monetario	Productos mejores y únicos
Fabricante	Nacional, fabricantes no especializados	Nacional, en parte especializados en la fabricación de etiquetas propias	Nacional, en su mayoría especializados en la fabricación de marcas propias	Internacional, fabricantes en su mayoría de marcas propias

Fuente: Laaksonen y Reynolds (1994).



### 9.3.1. Factores de crecimiento de las marcas de distribuidor

La evolución de las marcas de distribuidor se ha visto favorecida por un conjunto de factores, entre los cuales destacan (1) el surgimiento de las grandes cadenas de distribución, (2) la dispersión de la audiencia publicitaria, (3) la reducción del diferencial entre las marcas de fabricante y de distribuidor, (4) el desarrollo de las marcas Premium de distribuidor, (5) la creación de nuevas categorías y (6) el progresivo esfuerzo de marketing del distribuidor hacia sus marcas propias.

- **El surgimiento de las grandes cadenas de distribución:** Las grandes cadenas de distribución presentan incentivos para desarrollar sus marcas propias. Estas cadenas disponen de capacidad suficiente para comercializar marcas de distribuidor a un bajo coste, asegurando una calidad consistente.

Por una parte, pueden utilizar su volumen de ventas como instrumento de negociación en el canal para obtener precios de adquisición más favorables, soportar menores costes unitarios de impresión de etiquetas y envases, y menores costes de mantenimiento de inventario por la continuidad del suministro. Además, disfrutan de economías de escala y alcance que justifican la inversión en programas de control de calidad, imagen de marca, desarrollo de una marca Premium de distribuidor, etc. Estas economías de escala y alcance, de las que con anterioridad al desarrollo de estas cadenas sólo podían ser disfrutadas por las marcas de fabricante, otorgan importantes oportunidades de crecimiento a las marcas de distribuidor (Dhar y Hoch, 1997).

- **La dispersión de la audiencia publicitaria:** Las promociones *pull* (publicidad en televisión, periódicos y revistas, cupones, etc.) tienen un efecto positivo a largo plazo en el rendimiento de las marcas de fabricante. Incrementan la diferenciación, reducen la elasticidad precio y aumentan la notoriedad de marca. En este sentido, afectan negativamente a la participación de mercado de las marcas de distribuidor.

No obstante, la dispersión de la audiencia publicitaria, debido a las nuevas tecnologías de televisión por cable y de comunicación (p.e., Internet), ha provocado una disminución de las economías de alcance publicitarias logradas por las marcas de fabricante en los medios de comunicación (Mills, 1995).

Este hecho ha supuesto una ventaja para las marcas de distribuidor, que sin ser publicitadas al nivel de las marcas de fabricante, pueden obtener importantes economías de escala y alcance con la comunicación, sobre todo si el distribuidor opta por una estrategia de marca enseña tradicional para sus marcas propias.

- **La reducción del diferencial entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor:** En comparación con las marcas de fabricante, los productos con marca de distribuidor han sido percibidos tradicionalmente como de menor calidad y precio. No obstante, su desarrollo ha estado marcado por la reducción del diferencial con las marcas de fabricante en ambos aspectos. Las marcas de fabricante han soportado promociones frecuentes y reducciones de costes para hacer frente al crecimiento progresivo de las marcas de distribuidor. Por el contrario, las marcas de distribuidor han logrado regenerar su imagen, mediante inversiones destinadas al logro de una mejor calidad y una mayor comunicación.

Los distribuidores son conscientes de la importancia de la calidad en el desarrollo de una marca. Por ello, y con objeto de solventar la percepción de baja calidad que durante años han mantenido sus marcas, exigen a los fabricantes mejores niveles para este aspecto e implantan programas de control de calidad hacia sus marcas propias. Los niveles de calidad de estas marcas comienzan a ser elevados y consistentes, especialmente en categorías caracterizadas históricamente por la escasa innovación de producto. El distribuidor invierte cada vez más en la calidad de sus marcas propias tradicionales, tratando de mantener el valor de las mismas, esto es, evitando incrementos significativos de sus precios (Halstead y Ward, 1995).

- **El desarrollo de las marcas Premium de distribuidor:** Algunos distribuidores inician la comercialización de marcas Premium de distribuidor, con objeto de captar con sus marcas a aquellos consumidores dispuestos a

satisfacer un importe más elevado por la alternativa a la que asignan una calidad superior. Para estas marcas, los distribuidores discriminan entre fabricantes no sólo en función del precio sino también de su experiencia en el desarrollo del producto y en procesos sofisticados de producción (Dunne y Narasimhan, 1999). En ocasiones, cuando los fabricantes dudan del resultado del lanzamiento de un producto, la producción de una versión Premium de marca de distribuidor puede representar una opción rentable, puesto que limita el riesgo que conlleva la introducción en el mercado de un producto con marca de fabricante al no incurrir en costes de publicidad y referenciación.

- **La creación de nuevas categorías:** Tradicionalmente, las marcas de distribuidor se han asentado en mercados maduros, en productos con una demanda relativamente elevada y estable, en los que el distribuidor ha capitalizado el esfuerzo realizado por el fabricante hacia sus marcas.

No obstante, en la actualidad, es posible observar cómo las marcas de distribuidor están continuamente extendiéndose a lo largo de diversas categorías de productos. Así, supermercados como Loblaws o Carrefour cuentan con un grupo de investigación y desarrollo encargado de estudiar la extensión de la marca de distribuidor a otros sectores, e incluso de evaluar la creación de nuevos productos con marca de distribuidor. Esta expansión supone un incremento de la aceptación de los consumidores hacia estas marcas.

La mejora de la calidad de las marcas de distribuidor y su creciente expansión hacia nuevas categorías favorece el hecho de que los consumidores consideren, cada vez en mayor grado, las marcas de fabricante y las marcas de distribuidor como alternativas comparables.

### LECTURA 3

### Las marcas de distribuidor en productos de alta tecnología y servicios de ocio

Las marcas de distribuidor siguen su expansión a nuevos sectores, tales como la electrónica de consumo y los servicios de ocio, que hasta ahora estaban principalmente dominados por las grandes marcas de fabricante. En el Reino Unido, Tesco se introduce en el mercado del software informático con la marca de software Tesco en 100 establecimientos. Ofrece una gama inicial de seis productos: paquetes de seguridad (Tesco antivirus+antispyware, Tesco Internet Security), de software de oficina (Tesco Complete Office), para llevar las finanzas personales (Tesco Personal Finance), de grabación de CD y DVD (Tesco Easy Record) y de edición de fotos (Tesco Photo-Restyle). El lanzamiento se acompaña de la puesta en marcha de la página web [Tescosoftware.com](http://Tescosoftware.com), que ofrece asistencia a los clientes que adquieren sus productos. El minorista desarrolla su oferta con un vendedor de software que adquiere y distribuye los derechos de los productos de software.

La telefonía móvil es uno de los sectores de mayor crecimiento y los minoristas franceses están lanzando ofertas de nuevos programas. El grupo Auchan (matriz de Alcampo) comercializa un sistema de telefonía móvil en Francia a través de su filial en el país, A-Mobile, y para ello ha alquilado la red de repetidores móviles de SFR, propiedad de Vivendi y Vodafone. En España, Carrefour inicia su actividad como operador de telefonía móvil el 27 de octubre de 2006 con el nombre de Carrefour Móvil. Es la primera empresa de distribución en nuestro país que ofrece dicho servicio a sus clientes a través de sus hipermercados y supermercados. El inicio de esta actividad fue posible gracias al acuerdo alcanzado con Orange, cuya red de antenas es utilizada por Carrefour Móvil. La entrada de Carrefour en el mercado de la telefonía móvil completa su oferta de servicios de ADSL, iniciados en julio de 2005, y de telefonía fija que comercializa desde enero de 2006, a través de Carrefour Telecom. Con Carrefour Móvil, la compañía de distribución cubre de forma integral las necesidades de telecomunicaciones de sus clientes. Carrefour ya operaba como operador móvil en Bélgica y en Francia.

*Fuente:* [www.plmainternational.com](http://www.plmainternational.com)

“Carrefour lanza la tarifa más barata en telefonía móvil”, Cinco Días, 26/10/2006.

- **El progresivo esfuerzo de marketing del distribuidor hacia sus marcas propias:** El esfuerzo de marketing del distribuidor hacia sus marcas propias constituye un factor determinante de la creciente participación de mercado de las marcas de distribuidor (Hoch, 1996). Este esfuerzo de marketing queda reflejado en la preocupación por dotar a estas marcas de una mejor calidad (Halstead y Ward, 1995 y Hoch y Banerji, 1993), en la segmentación de mercado de las marcas de distribuidor —incorporando marcas de distribuidor Premium— (Dunne y Narasimhan, 1999), en la política de merchandising aplicada a estas marcas —caracterizada por la asignación de mejores y mayores espacios en el lineal— (Fernández y Gómez, 2005 y Hoch, 1996), en la presencia de estas marcas en nuevas categorías (Dunne y Narasimhan, 1999), y en la comunicación activa de estas marcas en el interior del establecimiento y en los medios de comunicación (Richardson *et al.*, 1994), etc.

## 9.4. Análisis de mercado de la marca de distribuidor

La marca de distribuidor ha logrado una elevada aceptación en la mayoría de los países europeos. Según el estudio The Power of Private Label 2005 —elaborado por Nielsen— 8 países europeos y 2 de Norteamérica son los que presentan mayor participación de mercado de marca de distribuidor. Este estudio examina el nivel de desarrollo y crecimiento de la marca de distribuidor para 80 categorías de producto pertenecientes a 14 áreas de producto, en 38 países de Europa, Norteamérica, Mercados Emergentes, Asia y Latinoamérica. El estudio se realiza durante un período de doce meses que finalizó en el primer trimestre del año 2005. El cuadro 9.2 muestra los 10 países con mayor participación de mercado de marca de distribuidor en valor (CMmd), así como la con-

CUADRO 9.2  
Países con mayor cuota de mercado de la marca de distribuidor en valor

País	Región	CMmd (%)	CR5 (%)
Suiza	Europa	45	86
Alemania	Europa	30	65
Gran Bretaña	Europa	28	65
España	Europa	26	60
Bélgica	Europa	25	80
Francia	Europa	24	81
Holanda	Europa	22	64
Canadá	Norte América	19	62
Dinamarca	Europa	17	89
EEUU	Norte América	16	36

Fuente: AC Nielsen. The Power of Private Label (2005).

centración minorista de estos países (medida por el porcentaje de ventas en valor de los cinco primeros minoristas) (CR5).

Es de gran interés advertir el papel de la concentración minorista en el desarrollo de la marca de distribuidor en estos mercados. Se puede observar cómo de los diez países con mayor participación de mercado de marca de distribuidor, nueve ostentan una concentración minorista igual o superior al 60%.

El cuadro 9.3 contiene los diez países donde la marca de distribuidor ha experimentado un mayor crecimiento desde el primer trimestre de 2004 hasta el primer trimestre de 2005. Es llamativa la presencia de España, único país que se encuentra entre los 10 primeros en participación de mercado de marca de distribuidor (26%) y a su vez entre los diez primeros con mayor crecimiento de estas marcas (16%). Gran parte del crecimiento de la marca de distribuidor en nuestro país ha estado marcado por el desarrollo e innovación de estos productos (p.e., aparición de productos anti arrugas para el cuidado facial).

**CUADRO 9.3**  
**Países con mayor crecimiento de la cuota de mercado de la marca de distribuidor en valor**  
**(primer trimestre 2005-primer trimestre 2004)**

País	Región	Crecimiento CMmd (%)	CMmd (%)
Croacia	Mercados Emergentes	77	2
Grecia	Europa	24	4
Tailandia	Asia	18	1
Argentina	Latinoamérica	18	3
Corea del Sur	Asia	17	1
Finlandia	Europa	16	10
España	Europa	16	26
Singapur	Asia	16	3
Colombia	Latinoamérica	15	2
Hungría	Mercados Emergentes	15	10

*Fuente:* AC Nielsen. The Power of Private Label (2005).

Si la participación de mercado de marca de distribuidor difiere por países, también lo hace por categorías de producto. El cuadro 9.4 presenta la participación de mercado en valor de la marca de distribuidor y el diferencial de precio entre marca de fabricante y de distribuidor para 14 áreas de producto.

La alimentación refrigerada, los derivados del papel y los alimentos congelados son las áreas con mayor participación de mercado de marca de distribuidor. Por el contrario, los productos de cosmética y alimentación infantil logran los peores niveles.

**CUADRO 9.4**  
**Cuota de mercado de la marca de distribuidor en valor y diferencial de precio marca de fabricante-marca de distribuidor por área de producto**

Área de producto	CMmd (%)	Crecimiento CMmd (%)	DIFPREC (%)	Área de producto	CMmd (%)	Crecimiento CMmd (%)	DIFPREC (%)
Alimentación refrigerada	32	9	-16	Bebidas no alcohólicas	12	3	-32
Derivados del papel	31	2	-24	Cuidado del hogar	10	2	-36
Alimentos congelados	25	3	-20	Snacks y dulces	9	8	-26
Alimentación animal	21	11	-42	Bébidas alcohólicas	6	3	-26
Alimentación envasada	19	5	-27	Cuidado personal	5	3	-46
Pañales e higiene femenina	14	-1	-34	Cosméticos	2	23	-20
Cuidado de la salud	14	3	-37	Alimentación infantil	2	13	-24

Fuente: AC Nielsen. The Power of Private Label (2005).

Con relación al diferencial de precio, es interesante observar cómo de las cinco áreas de producto con menor diferencial de precio tres son las de mayor participación de mercado (la alimentación refrigerada, los derivados del papel y los alimentos congelados) y dos las de menor participación de mercado de marca de distribuidor (los productos de cosmética y alimentación infantil). Unos datos que reflejan que la relación directa intercategoría entre el diferencial de precio y la cuota de mercado de la marca de distribuidor se encuentra afectada por factores como el riesgo o la calidad percibida, entre otros.

El cuadro 9.5 contiene un análisis más detallado de la participación de mercado de la marca de distribuidor por categoría de producto. Se pueden observar las 10 categorías con mayor y menor participación de mercado de marca de distribuidor en valor.

En general, de los datos analizados se desprende que la marca de distribuidor logra mayor participación de mercado en categorías donde no existen líderes fuertes de marcas, categorías con menor riesgo económico, funcional y emocional, y un menor nivel de comunicación e innovación tecnológica.

Sethuraman y Cole (1997) señalan que el peor nivel de calidad que el consumidor percibe para determinadas categorías, constituye el principal obstáculo al desarrollo de la marca de distribuidor en determinados mercados.

Además, identifican otro conjunto de posibles características, susceptibles de afectar negativamente a la consolidación de la marca de distribuidor, como son la menor frecuencia de compra, el carácter hedonista de la cate-

**CUADRO 9.5**  
**Cuota de mercado de la marca de distribuidor en valor por categoría del producto**

Categoría de producto	Área de producto	CMmd (%)	Categoría de producto	Área de producto	CMmd (%)
Papel de aluminio	Derivados del papel	49	Chicles	Snacks y dulces	1
Comida preparada	Alimentación refrigerada	47	Alimentación infantil	Alimentación infantil	1
Leche	Alimentación refrigerada	43	Barra de labios	Cosméticos	2
Bolsas de basura	Derivados del papel	40	Fórmula infantil	Alimentación infantil	2
Carne	Alimentos congelados	39	Pasta de dientes	Cuidado personal	3
Pescado	Alimentos congelados	39	Desodorantes	Cuidado personal	3
Vegetales	Alimentos congelados	38	Cerveza	Bebidas alcohólicas	3
Vegetales	Alimentación envasada	36	Insecticidas	Cuidado del hogar	3
Papel de cocina	Derivados del papel	33	Champú	Cuidado personal	3
Queso	Alimentación refrigerada	33	Hidratante facial	Cuidado personal	3

Fuente: AC Nielsen. The Power of Private Label (2005).

goría, la intensidad de la inferencia calidad-precio y el nivel de precio medio de la categoría. En los sectores en los que la marca de distribuidor no logra una importante participación de mercado, estos autores proponen al distribuidor adoptar políticas agresivas de precio y/o incrementar la publicidad para reforzar la relación calidad-precio y el valor emocional de la marca.

**9.5. El distribuidor y su marca propia**

La decisión del distribuidor de comercializar una marca propia en una categoría de productos está principalmente guiada por los siguientes factores (ordenados de mayor a menor tasa de respuesta de los distribuidores, según el estudio realizado por Simmons y Meredith, 1983):

- 1. Similitud de calidad entre la marca de distribuidor y la marca de fabricante y menor precio de venta al público para la marca de distribuidor.
- 2. Importante volumen de mercado.

## LECTURA 4 La marca de distribuidor y los consumidores

Todos los grandes grupos de distribución implantados en España han apostado por la marca de distribuidor, constituyendo ésta una parte muy importante de su volumen de negocio. Los mayores treinta operadores de la distribución minorista organizada ya incluyen en su oferta comercial un catálogo propio para estas marcas y contemplan grandes posibilidades en su desarrollo.

Como ejemplos cabe destacar los siguientes:

Lidl: 85.8% de marca de distribuidor  
 Día: 56.5%  
 Mercadona: 47.2%  
 Eroski: 31% en hiper y 34.9% en supermercados  
 Carrefour: 26.8%  
 Caprabo: 15.6%

España se ha convertido en el cuarto país del mundo con mayor participación de mercado de marca de distribuidor en el año 2005, con una cuota del 26% en valor, según datos Nielsen. Por encima destacan Suiza (45%), Alemania (30%) y Gran Bretaña (28%). Del estudio realizado por Nielsen en 38 países (pertenecientes a Europa, Norteamérica, Asia, Mercados Emergentes y Latinoamérica) España es el cuarto país con mayor crecimiento en la cuota de mercado de marca de distribuidor (16%).

Desde el punto de vista del consumidor, según un estudio realizado en siete países (Reino Unido, España, Francia, Países Bajos, Alemania, Bélgica, Suiza) por Ipsos MORI para PLMA, las marcas de distribuidor han conseguido una aceptación sin precedentes por parte de los compradores. Los resultados obtenidos en este estudio reflejan que los compradores jóvenes, con una edad comprendida hasta los 25 años, son considerablemente más partidarios de las marcas de distribuidor.

La calidad de los productos es actualmente igual en importancia al precio como factor de selección de los productos con marca de distribuidor.

Cuatro de cada diez compradores en Europa desean que su supermercado proporcione una variedad mayor de productos con marca de distribuidor.

Hay más consumidores que dicen que ahora es “menos probable” que compren marcas de fabricante que los que afirman que es “más probable” que las compren, en comparación con el año anterior.

Adicionalmente, un estudio de consumidores realizado por AC Nielsen en 38 países con 21100 encuestados revela que:

El 87% de los consumidores en España opinan que las marcas de distribuidor son una buena alternativa a otras marcas.

El 87% de los consumidores en España opinan que las marcas de distribuidor ofrecen un buen valor.

El 49% de los consumidores en España están en desacuerdo con que generalmente, las marcas de distribuidor parecen tener un pobre packaging que desmotiva su compra.

*Fuente:* [www.navactiva.com](http://www.navactiva.com)  
[www.plmainternational.com](http://www.plmainternational.com)  
[www.acnielsen.com](http://www.acnielsen.com)

3. Mercado preferiblemente en crecimiento.
4. Obtención de margen bruto y rentabilidad.
5. Mejora de la imagen y la identidad del establecimiento.
6. Oferta de una elección más amplia al consumidor.

7. Disponibilidad de una herramienta de marketing alternativa.
8. Incremento del poder de negociación en el canal.

### 9.5.1. Objetivos del distribuidor con las marcas de distribuidor

La creciente participación de la marca de distribuidor en gran número de mercados y, por consiguiente, la mayor aceptación de este tipo de marcas por los consumidores, refuerza el interés de la distribución por su comercialización. Los distribuidores consideran la opción de ofertar marca de distribuidor como medio para (1) desarrollar una poderosa herramienta competitiva, (2) otorgar una imagen al establecimiento que desencadene la fidelización del consumidor, (3) desarrollar una poderosa herramienta de negociación, (4) obtener márgenes superiores que resulten en beneficios más elevados, (5) disponer de una mayor flexibilidad en la fijación de precios y promociones y (5) ofrecer al consumidor una mayor información y garantía sobre los productos a un menor coste en relación con el que soporta el fabricante para sus marcas (Oubiña *et al.* 2006b; Rubio, 2004; Corstjens y Lal, 2000; Narasimhan y Wilcox, 1998; Dhar y Hoch, 1997; Hoch, 1996; Nandan y Dickinson, 1994; Pellegrini, 1993; Simmons y Meredith, 1983).

Analizamos cada uno de estos objetivos a continuación:

- **Desarrollar una poderosa herramienta competitiva:** Las marcas de distribuidor diferencian el inventario de la cadena y ayudan al distribuidor a construir y mantener una ventaja competitiva sobre otros establecimientos. Una gestión adecuada de la marca de distribuidor ha de verse favorecida por el contacto directo de la distribución con los consumidores y por la credibilidad ganada entre ellos durante años; factores, ambos, que constituyen oportunidades de la distribución para extender su marca con éxito.
- **Otorgar una imagen al establecimiento que desencadene la fidelización del consumidor:** Para su consecución el distribuidor proporciona las mejores ubicaciones a sus marcas en el lineal y se beneficia de no tener que soportar determinados costes, como los gastos de referenciación que soportan los fabricantes cuando deciden introducir una nueva marca en el establecimiento.
- **Desarrollar una poderosa herramienta de negociación:** Marcas de distribuidor con una buena posición competitiva favorecen la diferenciación del establecimiento y la lealtad del consumidor al mismo, y pueden ser utilizadas por la distribución como herramientas estratégicas para obtener mejores concesiones de los miembros del canal. Así, las marcas de distribuidor fuertes son a menudo utilizadas por los distribuidores para obtener menores precios de tarifa sobre las marcas de fabricante (Ailawadi y Harlam, 2004; Narasimhan y Wilcox, 1998 y Mills, 1995) e incrementar tanto la frecuencia de los acuerdos promocionales con los fabricantes como su intensidad (Lal, 1990).
- **Obtener mejores márgenes que permitan la obtención de mayores beneficios:** Los principales factores explicativos de los mejores márgenes obtenidos por la distribución para sus marcas propias se sustentan, por una parte, en los precios próximos a los costes marginales de producción que el distribuidor satisface al fabricante por la adquisición de las marcas de distribuidor. Y, por otra, en el menor esfuerzo de marketing destinado por el distribuidor hacia sus marcas propias en comparación con el esfuerzo de marketing destinado por el fabricante a sus marcas de fabricante.
- **Disponer de una mayor flexibilidad en la fijación de precios y promociones:** El consumidor no puede comparar de forma directa los precios de las marcas de distribuidor de los distintos establecimientos, puesto que la mayoría de los distribuidores no pueden manejar la marca propia de otro distribuidor. Además, el consumidor no suele conocer si la marca de distribuidor está realizada por un fabricante líder con gran reconocimiento en el mercado o por un fabricante regional o local poco conocido.



- **Ofrecer al consumidor una mayor información y garantía sobre los productos a un menor coste con relación al que soporta el fabricante con sus marcas:** El distribuidor puede beneficiarse de su posición más cercana al consumidor, tanto a nivel geográfico como de miembro del canal de distribución.

### 9.5.2. Gestión de producto de las marcas de distribuidor por el distribuidor

Tradicionalmente se ha mantenido que los costes soportados por la distribución para sus marcas propias son considerablemente menores que los soportados por el fabricante para comercializar sus marcas de fabricante. Sin embargo, la presente consolidación de la marca de distribuidor en gran número de categorías y mercados y en consecuencia, su importancia como herramienta competitiva clave en la fidelización del consumidor al establecimiento y su importancia como herramienta de negociación con el fabricante, hacen que el distribuidor muestre una creciente preocupación por estas marcas, reflejada en un progresivo esfuerzo de marketing destinado hacia las mismas.

Los costes soportados por el distribuidor hacia sus marcas comprenden tanto los costes de adquisición como los costes de comercialización. El coste de adquisición que el distribuidor soporta por su marca propia está próximo al coste marginal de producción del fabricante para estas marcas, fundamentalmente por dos razones. En primer lugar, por la mayor accesibilidad del distribuidor al conocimiento de ese coste, al ser nulo el esfuerzo de marketing destinado por los fabricantes a las marcas de distribuidor. Y, en segundo lugar, por su mayor poder de negociación con el fabricante, que le faculta a exigir un precio para sus marcas próximo al coste mencionado (Clark, 1981).

Con respecto a los costes de comercialización, los distribuidores han de soportar menores costes de publicidad y promoción para sus marcas propias que los que soportan los productores para sus marcas de fabricante. El distribuidor no necesita invertir importantes cantidades en la publicidad de sus marcas, sino sólo realizar un fuerte apoyo de surtido a las mismas (Coe, 1971). Como ya se ha mencionado anteriormente, el distribuidor, frente al fabricante, puede comunicar al consumidor una mayor información y garantía sobre sus productos a un menor coste por su posición más cercana al mismo.

Además, el distribuidor tampoco necesita invertir en investigación de necesidades y deseos de los consumidores, ni en el lanzamiento de nuevas marcas. En general, el distribuidor capitaliza el esfuerzo del fabricante penetrando en categorías ya probadas y demandadas.

Por tanto, parece que el distribuidor puede establecer para sus marcas propias precios más bajos que los que fija el fabricante para sus marcas, y, efectivamente, obtener mayores niveles de rentabilidad al no tener que realizar fuertes inversiones (Ej.: soportar los costes de innovación, la prima de riesgo de introducción en el mercado y los elevados costes de comunicación y distribución, entre otras).

No obstante, a pesar del menor esfuerzo de marketing que, como se ha apuntado, el distribuidor ha destinado históricamente a su marca propia, son varios los estudios que aluden la importancia de la calidad percibida de la marca de distribuidor como factor discriminante de su compra (González *et al.* 2006; Sethuraman y Cole, 1997; Hoch y Banerji, 1993) y determinante en la rentabilidad, diferenciación y fidelización al establecimiento (Corstjens y Lal, 2000). Este hecho ha aumentado la preocupación de la distribución por reducir el diferencial de calidad tanto objetiva como percibida de sus marcas propias respecto a las marcas de fabricante (Méndez *et al.* 2005). Para ello, los distribuidores seleccionan cada vez con más cuidado los proveedores de sus marcas, desarrollan sofisticados programas de control de calidad hacia las mismas y, al igual que los fabricantes, aplican estrategias de marca mixtas para atender a distintos segmentos de mercado. En esta línea, los distribuidores incorporan marcas Premium de distribuidor a sus carteras de productos, al objeto de aplicar precios superiores a alternativas a las que el consumidor asigna una calidad más elevada; i.e., marcas valor con mejor relación calidad precio y marcas de primer precio como alternativas más baratas.

### 9.5.3. Gestión de merchandising de las marcas de distribuidor por el distribuidor

En el punto de venta, una marca de fabricante compite con otras marcas de fabricante y con la marca de distribuidor por conseguir el mejor posicionamiento en el lineal. Las diferencias de objetivos fabricante-distribuidor y el hecho de que este último agente sea el propietario y, por tanto, ejerza el control de los lineales, impone una fuerte asimetría en las condiciones de competencia en el punto de venta. Este hecho favorece a la marca de distribuidor y aumenta el grado de dependencia del productor en su relación con el distribuidor.

El fabricante persigue el mejor posicionamiento posible en el lineal como medio para alcanzar sus objetivos finales de mayor lealtad de los consumidores y valor superior de sus marcas. Sólo de esta manera logrará mejorar y sostener en el largo plazo su cuota de mercado y su rentabilidad. Por su parte, el distribuidor desea alcanzar la mayor rotación y el mejor margen posible de sus lineales, así como el posicionamiento más apropiado de sus marcas de distribuidor para disfrutar de una mayor fidelidad del consumidor hacia sus establecimientos. Las marcas de distribuidor constituyen, por tanto, una importante competencia para la marca de fabricante en el punto de venta, que será diferente de la que representen el resto de las marcas de fabricante. Es así porque la marca de distribuidor no simboliza simplemente un competidor genérico, sino que el distribuidor que la comercializa es a su vez cliente de la marca de fabricante.

Cuando existe simetría en las condiciones de competencia en el punto de venta, se espera que las marcas competidoras actúen de forma similar, compitan por una misma localización y espacio, presenten calidades y precios comparables, etc. En el ámbito de la marca de distribuidor, acontecen varios factores que propician una asimetría a favor de estas marcas en su competencia con las marcas de fabricante. Siguiendo a Hoch (1996) se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Si el distribuidor opta por la designación de sus marcas bajo el paraguas de la marca cabecera, la marca de distribuidor será la única que se repita a lo largo de todo el establecimiento, aumentando el número de asociaciones y reforzándolas. Este hecho favorece la creación rápida de una imagen de la marca de distribuidor y permite la extensión de la marca a otras categorías en las que todavía no está presente.
- Las inversiones de marketing e inventario del distribuidor se concentran en las marcas de distribuidor y en los productos frescos. Con las marcas de fabricante, el distribuidor tiene poca o ninguna influencia sobre la calidad del producto, la publicidad, la imagen de marca, el envasado y los costes al por mayor. Los distribuidores cuentan con un control más alto de sus marcas propias, pero al mismo tiempo han de asumir una mayor iniciativa y unos riesgos superiores para estas marcas. Por ejemplo, el distribuidor puede optar por amenazar al fabricante vía merchandising intensivo de sus marcas propias para lograr mejores acuerdos de negociación, o puede decidir aprovechar la publicidad y promoción de una marca de fabricante en beneficio de sus marcas de distribuidor, reduciendo el precio de las mismas mientras dure la presencia de ese factor publicitario o promocional.
- Las marcas de distribuidor tienen garantizada una completa distribución y un oportuno lugar en el lineal. El distribuidor asigna a sus marcas propias un mayor espacio en el lineal en comparación con el que asigna al conjunto de marcas de fabricante en media. Incluso, en algunas categorías el espacio que ocupan las marcas de distribuidor llega a ser superior al que debería corresponderles de acuerdo a su cuota de mercado (Gómez y Rubio, 2006; Fernández y Gómez, 2005; Iniesta y Agustín, 2000). Además, las marcas de distribuidor suelen estar situadas al lado de marcas de fabricante reconocidas con objeto de facilitar la comparación al consumidor, y hacer que el precio se constituya como un factor determinante de la elección. Concretamente, dado el hecho de que el 90% de las personas son diestras, el distribuidor sitúa invariablemente sus marcas propias justo a la derecha de la marca líder objeto de imitación. En comparación con las marcas de fabricante, esta práctica reduce los recursos de marketing que el distribuidor debe destinar a posicionar su marca en relación con la competencia.

Además, en lo que se refiere a la posición de las marcas de distribuidor en el lineal, conviene señalar que las distintas formas de presentación de los productos en el establecimiento pueden modificar la elección del consumidor (Simonson, 1993; Simonson y Tversky, 1992). Así, cuando la marca de distribuidor exhibe una alta calidad y un precio elevado sus ventas pueden incrementarse mediante una organización de los productos por modelo o variedad, mientras que si la marca de distribuidor tiene un precio bajo en comparación con otras marcas de la categoría, sus ventas podrán ser superiores si el distribuidor opta por una organización del lineal por marcas (Simonson, 1993).

- Las marcas de distribuidor trasladan el 100% de su promoción al consumidor. Sin embargo, cuando la marca de fabricante ofrece acuerdos de promoción a los distribuidores para motivar temporalmente su compra, menos del 50% de la reducción del precio se traslada al consumidor.

Por tanto, puesto que el distribuidor mantiene una relación más directa que el fabricante con los productos y marcas que comercializa en el interior de su establecimiento, el fabricante deberá estar siempre atento para evitar que el distribuidor ejerza prácticas que puedan dañar la imagen de sus marcas.

#### **9.5.4. Convivencia de las marcas de fabricante y las marcas de distribuidor**

Frente al crecimiento de las marcas de distribuidor y la amenaza que suponen para las marcas de fabricante, una serie de razones ponen de relieve la necesaria convivencia de las marcas de fabricante con las marcas de distribuidor en el mercado (Quelch y Harding, 1996).

Por una parte, desde la perspectiva del consumidor, los bienes con reconocimiento de marca gozan de una base sólida sobre la que construyen su ventaja competitiva. Así, las marcas de fabricante más fuertes han consolidado su valor durante décadas a través de la publicidad, la distribución y la entrega de una calidad consistente. Por tanto, representan una garantía de calidad, que resulta clave como factor discriminatorio en la elección de compra cuando los consumidores no tienen tiempo, oportunidad o capacidad para examinar las distintas alternativas ofertadas en el punto de venta. A este respecto, las marcas de fabricante simplifican y reducen el riesgo del proceso de elección de compra en diversas categorías.

Por otra parte, desde la perspectiva del distribuidor, las marcas de fabricante gozan de un valor que desaconseja a los establecimientos comerciales el abandono de la comercialización de determinadas marcas de fabricante que los consumidores esperan encontrar en los lineales. Incluso aunque los distribuidores puedan conseguir mayores beneficios por unidad sobre los productos con marca de distribuidor, estas marcas, frente a las del fabricante, no tienen la facultad de generar tráfico en el establecimiento. Los distribuidores deben mantener un equilibrio entre las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante que componen su cartera de productos, si no quieren disminuir el atractivo del establecimiento para los clientes rentables (Johnson 1994; Farris y Ailawadi, 1992). Así, únicamente mediante una cartera de marcas equilibrada, el distribuidor puede atraer y mantener a los consumidores rentables, que adquieren algunos ítems de marca de distribuidor pero no demasiados (Ailawadi y Harlam, 2004).

### **9.6. El fabricante y las marcas de distribuidor**

El desarrollo de las marcas de distribuidor favoreció en España, en la década de los 90, el surgimiento de grandes compañías especialistas en este tipo de productos. Generalmente elaboran productos de elevada rotación y su estrategia es implantar fábricas próximas a sus clientes, garantizando así una reducción de costes. Entre los fabricantes de marca de distribuidor se puede establecer una clara clasificación:

- Fabricantes de primeras marcas que, por afianzar su relación con la distribución y aprovechar toda su capacidad productiva, elaboran un porcentaje de marca de distribuidor.
- Especialistas de la marca de distribuidor, con un porcentaje de fabricación de estas marcas del 90-100%.
- Medianas empresas que para rentabilizar su negocio y por la fuerte competencia de mercado elaboran sus propias marcas y las marcas de distribuidor.
- Fabricantes exclusivos de una determinada cadena, donde ésta controla además el proceso de producción de sus marcas (e.g.: interproveedores de Mercadona).

## LECTURA 5 El secreto está en el proveedor

Un modelo especial de gestión de la marca de distribuidor en España es el de Mercadona, que limita el número de referencias de cada línea de productos haciendo énfasis en sus marcas de distribuidor con la mejor relación calidad precio. De hecho, es el primer distribuidor español en cuanto a ingresos por marca de distribuidor.

Sobre un volumen de ventas en 2006 de unos 11.000 millones de euros en sus más de un millar de establecimientos, los productos con marca de distribuidor son elaborados por poco más de un centenar de fabricantes y suponen aproximadamente el 35% de las ventas bajo la marca Hacendado en alimentación, Deliplus en perfumería y Bosque Verde en productos de limpieza.

Conectar las demandas de los consumidores a las posibilidades de oferta de los fabricantes en calidad y precio constituye uno de los ejes de la política de Mercadona. Así, este grupo valenciano apuesta por el aprovisionamiento desde los interproveedores con acuerdos estables a largo plazo.

Ser interproveedor de Mercadona implica un acuerdo de total cooperación entre el fabricante y el distribuidor. Mercadona determina sus exigencias en niveles de calidad, precio y posibilidades de venta. Antes de cerrar un acuerdo con un fabricante como interproveedor, el grupo realiza un estudio exhaustivo de los estándares de calidad y de costes para ajustar los mismos hasta lograr los niveles de máxima competitividad con márgenes más ajustados. El objetivo de Mercadona es que en todo momento sus productos recomendados respondan a la mejor relación calidad precio para ser competitivos en el mercado. Para ello, el grupo mantiene una estrecha colaboración con los proveedores de manera que estos van ajustando sus instalaciones a las demandas. En 2005 los proveedores realizaron unas inversiones de 500 millones en este concepto.

El interproveedor de Mercadona tiene la seguridad de conseguir unas ventas muy elevadas sin marcas propias de fabricante, aunque con un margen de beneficio poco elevado. Además de la marca recomendada el interproveedor puede vender en Mercadona productos con su marca de fabricante. En el caso en que se rompiera el compromiso de fabricación entre Mercadona y un proveedor, se establece un periodo de descuelgue progresivo de tres años para reducir problemas de mercado a los fabricantes.

Entre los interproveedores de Mercadona hay una amplia tipología. Una mayoría de fabricantes, elaboran productos con marca de distribuidor a Mercadona a la vez que continúan con sus marcas propias de fabricantes en el mercado y en los propios lineales de Mercadona. Unos pocos como Verdifresh en las hortalizas de cuarta gama, entregan toda su producción al grupo Mercadona. Éste es igualmente el caso de cárnica Martínez Lorient que, además de vender toda su producción a Mercadona, tiene al grupo valenciano como accionista del 10% del capital. No obstante, según fuentes de Mercadona, la estrategia del grupo en ningún momento pasa por ser accionista de las empresas fabricantes en sus productos recomendados.

En ascenso como interproveedor se encuentra el grupo Siro como fabricantes de galletas, que abrió en 2006 una planta en Paterna para elaborar pan de molde y que podría ser igualmente interproveedor de pastas.

Por el contrario, Gallo en pastas y J. García Carrión en zumos y gazpacho iniciaron en el 2006 su retirada como interproveedores de Mercadona. Se dice que al grupo de distribución no le interesa un fabricante cuando emprende una fuerte estrategia para potenciar sus marcas propias de fabricante.

*Fuente: www.elpais.com (artículo 28/01/2007).*

### 9.6.1. Objetivos del fabricante con las marcas de distribuidor

Las marcas de distribuidor representan, con carácter general, una importante amenaza para las marcas de fabricante. Si bien, existe un importante número de productores que optan por su fabricación como medio para lograr los siguientes objetivos (Oubiña *et al.* 2006b; Rubio, 2004; Méndez *et al.*, 2000; Dunne y Narasimhan, 1999; Fernández y Reinares, 1998; Puelles, *et al.* 1997; Puelles, 1995; McMaster, 1987):

- Aprovechar economías de escala.
- Evitar exceso de capacidad o capacidad ociosa.
- Absorber costes fijos.
- Reducir costes.
- En ocasiones, beneficiar las marcas líderes, ya que las marcas de distribuidor compiten con marcas menores.
- Mejorar las relaciones con la distribución a corto plazo, lo que puede contribuir positivamente al merchandising de las marcas del fabricante; los distribuidores reciben información referente a los hábitos de compra de los consumidores vía escáner y a menudo requieren la colaboración del fabricante para analizar esa información. El fabricante no sólo podrá tener acceso a los datos, sino que podrá asesorar al distribuidor sobre la gestión del lineal y la política de promociones (Dunne y Narasimhan, 1999).
- Entrar en el mercado. La producción de marcas de distribuidor permite la entrada en el mercado a pequeños fabricantes sin tener que asumir altos costes de publicidad y promoción de ventas.
- Entrar en nuevos canales de distribución.
- Evitar que otros fabricantes produzcan marcas propias. En ocasiones, los fabricantes optan por fabricar estas marcas como medio para ejercer su control (Rubio, 2004).

#### LECTURA 6

#### Fabricación de marca de distribuidor: una oportunidad de introducción en nuevos mercados

La marca AGFA, a pesar del reconocimiento obtenido en los mercados europeos, lograba únicamente el 2% del mercado en Norteamérica en el año 1994. En su intento por incrementar cuota de mercado, advirtió el desarrollo del que estaban siendo partícipes los puntos de venta destinados a la comercialización de películas fotográficas en el interior de los supermercados. AGFA decidió fabricar marca de distribuidor, a la que aplicó sus últimas innovaciones tecnológicas y un precio altamente competitivo. Su estrategia se vio recompensada y AGFA logró estar presente, con su marca de distribuidor, en la mayoría de las cadenas de productos de gran consumo de Canadá. La participación de la marca de distribuidor en este mercado llegó a ser del 27%, de la que la marca de distribuidor suministrada por AGFA obtenía el 18% (con un incremento anual del 50% desde 1994).

En la década de los ochenta, Cott Corporation —fabricante de marcas regionales— reorientó su estrategia hacia las necesidades de los distribuidores y elaboró bebidas refrescantes de cola con marca Premium de distribuidor para el mercado de Canadá, ante la negativa de Coca Cola y Pepsi a fabricar este tipo de marcas. Cott alcanzó un 30% de cuota de mercado y llegó a representar una importante amenaza para Coca Cola y Pepsi que respondieron con drásticos recortes de precios y servicios de consultoría hacia la distribución. La respuesta de Coca Cola y Pepsi redujo la cuota de mercado de Cott Corporation a un 20%, pero también provocó una considerable disminución de los márgenes obtenidos por estos fabricantes para sus marcas.

*Fuente: Dunne y Narasimhan (1999).*

Estos objetivos son especialmente importantes para los productores de marcas no líderes, para los que la elaboración de las marcas de distribuidor, debido al cada vez menor número de marcas de fabricante en los lineales, constituye una oportunidad de permanencia en el mercado e incluso una oportunidad de introducción en nuevos mercados para posteriormente desarrollar sus marcas de fabricante (Puelles, 1995; Dunne y Narasimhan, 1999).

Sin embargo, la fabricación de marcas de distribuidor entraña un riesgo importante, en particular, para los fabricantes de marcas líderes (Rubio, 2004; Dunne y Narasimhan, 1999 y Puelles, 1995). En primer lugar, el fabricante es consciente de que acceder a la producción de marcas de distribuidor puede suponer un crecimiento de su cuota de mercado; no obstante, éste puede producirse a costa de rentabilidad, debido al aumento de la sensibilidad al precio del consumidor y la correspondiente reducción de márgenes para sus marcas líderes. Este hecho se acentúa si el consumidor logra identificar al fabricante de la marca líder como el mismo productor de la marca de distribuidor. Además, si las marcas de distribuidor son percibidas con una calidad similar a la de la marca de fabricante líder pero con un precio favorable, podría ocurrir la denominada canibalización de la marca de fabricante.

Hoy en día, se puede decir que la marca de distribuidor ha dejado de suponer una competencia de imitación de la marca de fabricante ofertada a un menor precio (contramarca) y se ha construido una identidad propia en el mercado. La marca de distribuidor se configura como una marca más, es decir, como una importante competencia susceptible de restar lealtad hacia las marcas de fabricante.

El fabricante debe considerar con cautela la fabricación de marca de distribuidor, fundamentalmente por el papel de agente doble que desempeña la distribución en su negociación con el productor. Por una parte, el distribuidor es cliente, puesto que es quien compra al fabricante sus marcas para posteriormente realizar su venta al consumidor. Pero, por otra, también representa una seria competencia en la medida en que procede a la comercialización conjunta de las marcas de fabricante y de distribuidor en el interior de sus establecimientos.

En general, si bien es verdad que la elaboración de marcas de distribuidor permite aprovechar el exceso de capacidad, incrementa la experiencia y disminuye los costes unitarios de fabricación y distribución, el fabricante puede llegar a encontrarse ejecutando órdenes relativas a productos con marcas de distribuidor en categorías donde la cuota de mercado para su propia marca es débil.

Por tanto, en la decisión de elaborar o no marcas de distribuidor, el fabricante debe analizar de forma conjunta en qué medida la reducción de los costes unitarios de producción compensa los costes totales incurridos en la fabricación de una marca de distribuidor. Entre los costes derivados de la producción de una marca de distribuidor, Quelch y Harding (1996) citan los costes de canibalización anteriormente mencionados, los costes de complejidad del proceso productivo como consecuencia de los diferentes envases y etiquetas que exige la marca de distribuidor, el incremento de los costes de inventario y los costes de competencia con otros fabricantes de marcas de distribuidor. Estos últimos podrían originar una reducción de los precios imputados al distribuidor, con la consiguiente reducción de márgenes para el fabricante y la escasa garantía de lealtad de la distribución.

Además, merece especial atención destacar que, aun considerando las potenciales mejoras de las relaciones del fabricante con la distribución a corto plazo por la fabricación de una marca de distribuidor, lo que a su vez puede contribuir positivamente en el merchandising de las marcas del fabricante, también es posible que a largo plazo se produzca un deterioro en la relación entre el distribuidor y el fabricante, fundamentado en la disminución de poder de negociación de este último. El productor puede llegar a verse presionado por la distribución para otorgar una mayor prioridad a la elaboración de marcas de distribuidor (marcas menos rentables para el fabricante), revelar sus costes de estructura y compartir innovaciones en productos y procesos. Esa presión puede ser mayor en el momento en que finalice el contrato de producción de marca propia y el fabricante desee su renovación (Oubiña *et al.*, 2006a; Rubio, 2004; Quelch y Harding, 1996).

### 9.6.2. Gestión de la cartera de marcas de fabricante frente a las marcas de distribuidor

El fabricante puede valorar la conveniencia de las siguientes políticas de actuación frente a las marcas de distribuidor:

- **La idoneidad de renunciar a una parte de mercado, la de precios bajos.** Para evitar la competencia en precios que supone la marca de distribuidor, el productor puede ofrecer un producto nuevo o mejorado, evitando que el consumidor perciba la marca de fabricante similar a la marca de distribuidor en calidad y desfavorable en precio. El fabricante ha de invertir en valor de marca, en la obtención del posicionamiento deseado, en el incremento de costes de imitación, etc. Esta opción es especialmente recomendable en categorías de productos con alto grado de innovación y creciente comunicación, donde la experiencia demuestra que existe una menor presencia de marcas de distribuidor. En estos mercados, los costes de entrada para un fabricante o distribuidor son considerablemente elevados y los proveedores pueden estar muy limitados. El riesgo de que la marca de distribuidor no logre asemejar a la marca de fabricante líder en calidad, y no pueda ser percibida como una marca atractiva para el consumidor, es excesivamente alto (Simmons y Meredith, 1983).
- **La posibilidad de competir con las marcas de distribuidor mediante la oferta de mayor cantidad a menor precio.** En categorías con una amplia variedad de productos, más profundas, donde la marca de distribuidor logra un mejor rendimiento, resulta recomendable para el fabricante ofertar mayor cantidad a menor precio, sobre la base de explotación de economías de costes. Esta estrategia supone una confrontación directa de la marca de fabricante con la marca de distribuidor en el segmento de mercado principal.
- **La elaboración de segundas marcas de fabricante.** Alternativamente, el productor puede optar por la elaboración de segundas marcas, que compitan en precios con las marcas de distribuidor. Esta estrategia, denominada por Hoch (1996) como flanco de valor, implica un acercamiento a la marca de distribuidor. El fabricante incorpora a su cartera de productos marcas de menor precio y calidad que su marca líder para desplazar del mercado a las marcas de distribuidor. Las segundas marcas de fabricante permiten a la marca líder preservar su imagen Premium, evitando así una excesiva competencia en precios con la marca de distribuidor que merme su valor. Además, proporciona un medio para aprovechar la capacidad de producción ociosa.

La canibalización es el principal riesgo que representa la segunda marca para la marca líder. El productor persigue entrar en el segmento de consumidores que adquieren la marca de distribuidor porque consideran que la primera marca de fabricante posee un precio elevado. Sin embargo, puede ocurrir que acceda no sólo a ese grupo de compradores sino también a los que, no habiéndose planteado la compra de una marca de distribuidor, opten por la adquisición de la segunda marca del mismo fabricante que la marca líder por el precio menor de la misma. En tal caso, parte de las ventas de la marca líder se desplazarían a la segunda marca de fabricante.

- El productor de una marca de distribuidor puede hacer uso de su poder de negociación en el caso de poseer una marca de fabricante fuerte, ya que su presencia genera tráfico en el establecimiento y favorece las ventas cruzadas en el mismo, algo que sin duda es de sumo interés para el distribuidor. Sin embargo, es preciso puntualizar que el ejercicio de poder, por parte de uno de los miembros del canal, incrementa los beneficios obtenidos por este agente en el corto plazo pero es probable que actúe en detrimento de sus beneficios en el largo plazo. Dos razones fundamentan este hecho y conducen a la colaboración como mejor forma de relación entre fabricantes y distribuidores (Kumar, 1996). Por una parte, la organización dependiente puede llegar a alcanzar, a lo largo del tiempo, un poder más amplio que la organización dominante. Además, cuando una empresa hace uso de su poder de negociación de forma sistemática, las empresas dependientes suelen desarrollar estrategias de contraataque o defensa.
- **Los productores pueden enseñar a los distribuidores la verdadera rentabilidad de las marcas de distribuidor.** Los distribuidores enfatizan que estas marcas logran ser más rentables que las de fabricante porque presentan un margen de beneficios superior en términos porcentuales. Sin embargo, Quelch y Harding (1996)

argumentan que es importante analizar el margen absoluto de beneficios en relación a los ingresos obtenidos por las ventas de las marcas de distribuidor. Este margen puede ser menor que el de las marcas de fabricante. Además, es importante que el distribuidor considere los costes de promoción que para el establecimiento tiene la existencia de una demanda de marcas de distribuidor, así como que compare los costes de almacenamiento y distribución de las marcas de distribuidor y de fabricante. El productor puede ofrecerse a examinar los datos de escáner de las compras efectuadas para mostrar que el comprador de marcas de fabricante destina una cantidad monetaria superior por visita al supermercado y, por tanto, aporta un margen más elevado al distribuidor que el comprador de marcas de distribuidor. Además, puede prestarse a subvencionar experimentos en el interior del establecimiento que prueben la rentabilidad obtenida de determinadas localizaciones y espacios ocupados en el lineal por un conjunto de marcas (de fabricante y de distribuidor).

- **Los fabricantes pueden explotar las tácticas de promoción de ventas.** En principio, es inevitable que el distribuidor atraiga la atención del consumidor con lemas como “la mejor opción al mejor precio” comparando las marcas de fabricante y de distribuidor. Pero, mediante la utilización de tácticas de promoción de ventas, el fabricante puede favorecer el merchandising de sus marcas en el establecimiento. A este respecto, hay que apuntar que la estrategia de ofrecer incentivos promocionales en precio al consumidor para elevar las ventas de las marcas de fabricante, pese a ser efectiva en el corto plazo, puede aumentar la sensibilidad al precio de los consumidores en el largo plazo y afectar negativamente al valor de la marca frecuentemente promocionada. Puede resultar más conveniente ofrecer promociones indirectas en precio (promociones regalo) al consumidor o promociones a los distribuidores, como recompensas por un incremento en el volumen de ventas de sus marcas, lo que se registrará en los datos de escáner.
- **Además de las promociones, existen otro tipo de incentivos susceptibles de ser utilizados por el fabricante para evitar que el distribuidor decida competir con él.** Entre ellos, cabe citar la comercialización exclusiva de su marca en una región o la prestación de un servicio de asesoría financiera, comercial o de marketing.
- **Por último, los fabricantes pueden fomentar la gestión por categorías como vía para conseguir una mejor cooperación en la relación con la distribución.** Las categorías difieren ampliamente en la participación de las marcas de distribuidor, en los diferenciales de precio y calidad entre marcas, en la rentabilidad, en el coste de canibalización de cualquier marca de distribuidor, en el valor de las marcas, etc. En categorías con baja participación de mercado de las marcas de distribuidor, los fabricantes deben mantener las barreras de entrada expresadas en frecuentes mejoras tecnológicas e intensa competencia entre marcas de fabricante. En categorías con penetración emergente de la marca de distribuidor es útil considerar el valor añadido de los cambios de envase y en ocasiones las extensiones de línea, para favorecer la atracción hacia las marcas de fabricante en el lineal e incrementar los costes de imitación de las marcas de distribuidor. En categorías con una participación de mercado consolidada de las marcas de distribuidor, el objetivo debe centrarse en la disminución de los costes de suministro a lo largo de la cadena que permitan la obtención de un excedente monetario y una posterior inversión en valor de marca.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. (1991): *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*, Díaz de Santos.
- AAKER, D. A. (2005): *Strategic market management*, 7.ª ed., Wiley.
- AAKER, D. A. (1997): “Dimensions of brand personality”, *Journal of Marketing Research*, 34 (3), págs. 347-356.
- AILAWADI, K. L. y HARLAM, B. (2004): “An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store-brand share”, *Journal of Marketing*, 68 (1), págs. 147-165.
- ANSOFF, I. (1985): *La estrategia de la empresa*, Orbis, Barcelona.
- CASARES, J. (1999): “Una nota, en escorzo y breve, sobre la importancia socioeconómica de las marcas”, *Distribución y Consumo*, 45, págs. 5-11.



- CLARK, I. M. (1981): *Retailer branding: profit improvement opportunities*, Richmond, Management Horizons.
- COE, B. D. (1971): "Private versus national preference among lower and middle income shoppers", *Journal of Retailing*, 47 (3), págs. 61-72.
- CORSTJENS, M. y LAL, R. (2000): "Building store loyalty through store brands", *Journal of Marketing Research*, 37 (3), págs. 281-291.
- DE CHERNATONY, L. y McDONALD, M. H. B. (1992): *Creating powerful brands*, Butterworth Heinemann.
- DHAR, S. K. y HOCH, S. J. (1997): "Why store brand penetration varies by retailer", *Marketing Science Institute*, Working Paper, Julio, págs. 97-114.
- DUCROCQ, C. (1993): "Marques de distribution: de l'économique au marketing", *Revue Française du Marketing*, 141 (1), págs. 61-65.
- DUNNE, D. y NARASIMHAN, C. (1999): "The new appeal of private labels", *Harvard Business Review*, 77 (3), pp: 41-52.
- ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1968): "Own Brand Marketing", *Retail Business*, 128 (October), págs. 12-19.
- FARRIS, P. W. y Ailawadi, K. L. (1992): "Retail Power: Monster or Mouse?", *Journal of Retailing*, 68 (4), págs. 351-69.
- FERNÁNDEZ, A. y GÓMEZ, M. (2005): "Shelf space management of private labels: a case of study in Spanish retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (3), págs. 205-216.
- FERNÁNDEZ, R. y REINARES, P. (1998): "Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, 38, págs. 92-101.
- GARDNER, B. B. y LEVY, S. J. (1955): "The Product and the Brand", *Harvard Business Review*, 33 (2), págs. 33-39.
- GÓMEZ, M. y RUBIO, N. (2006): "Gestión minorista de las marcas de distribuidor: producto y merchandising", *Información Comercial Española*, 828, págs. 157-174.
- GÓNZALEZ, C.; DÍAZ, A. M. y TRESPALACIOS, S. A. (2006): "Antecedentes of the difference in perceived risk between store brand and national brands", *European Journal of Marketing*, 40 (1/2), págs. 61-82.
- HALSTEAD, D. y WARD, C. B. (1995): "Assessing the vulnerability of private label brands", *Journal of Product and Brand Management*, 4 (3), págs. 38-48.
- Hess, J. S. (1995): "Construction and assessment of a scale to measure consumer trust", *American Marketing Association*, 6 (Summer), págs. 20-26.
- HOCH, S. J. (1996): "How should national brands think about private labels?", *Sloan Management Review*, 37 (2), págs. 89-102.
- HOCH, S. J. y BANERJI, S. (1993): "When do private labels succeed?", *Sloan Management Review*, 34 (4), págs. 57-67.
- INIESTA, F. y AGUSTÍN, A. (2000): *Fidelización de consumidores: cómo pueden los fabricantes y distribuidores fidelizar a través de marcas y tiendas*. Gestión 2000. Barcelona.
- JOHNSON, J. L. (1994): "Private labels: how high is up?", *The Discount Merchandiser*, 34 (10), págs. 30-37.
- JONES, J. P. (1986): *What's in a name?*, Gower Hampshire, D.C. Heath, Lexington.
- KAPFERER, J. N. (1991): *La marca motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*, McGraw-Hill.
- KIM, P. (1990): "A perspective on brands", *Journal of Consumer Marketing*, 7 (4), págs. 63-67.
- KING, S. (1973): *Developing new brands*, Pitman, London.
- KOTLER, P. y LANE, K. (2006): *Dirección de marketing*, 12.ª ed., Pearson Prentice Hall International.
- KUMAR, N. (1996): "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, 74 (6), págs. 92-106.
- LAAKSONEN, H. y REYNOLDS, J. (1994): "Own brands in food retailing across Europe", *Journal of Brand Management*, 2 (1), págs. 37-46.
- LAL, R. (1990): "Manufacturer trade deals and retail price promotions". *Journal of Marketing Research*, 27 (4), págs. 428-44.
- MCMASTER, D. (1987): "Own brands and the cookware market", *European Journal of Marketing*, 21 (1), págs. 83-94.
- MÉNDEZ, J. L.; OUBIÑA, J. y ROZANO, M. (2000): "Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor", *Distribución y Consumo*, 53, págs. 55-73.
- MÉNDEZ, J. L.; OUBIÑA, J. y RUBIO, N. (2005): "Calidad y precio como elementos diferenciadores entre las marcas de fabricante y las marcas de distribuidor", ponencia presentada en el XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Madrid, Septiembre 22-23, págs. 201-15.

- MILLS, E. D. (1995): "Why retailers sell private labels", *Journal of Economics & Management Strategy*, 4 (3), págs. 509-528.
- NANDAN, S. y DICKINSON, R. (1994): "Private brands. Major brand perspective", *Journal of Consumer Marketing*, 11 (4), págs. 18-28.
- NARASIMHAN, C. y WILCOX, R. T. (1998): "Private labels and the channel relationship: a cross-category analysis", *Journal of Business*, 71 (4), págs. 573-600.
- OUBIÑA, J. (2000): *Las relaciones de poder y conflicto en los canales de distribución de productos de gran consumo: Un análisis de la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor desde la perspectiva del fabricante*. Tesis Doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid. Junio.
- OUBIÑA, J.; RUBIO, N. y YAGÜE, M. J. (2006): Relationships of retail brand manufacturers with retailers. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (2), págs. 257-275.
- OUBIÑA, J.; RUBIO, N. y YAGÜE, M. J. (2006): Strategic Management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34 (10), págs. 742-60.
- PARK, C. W.; JAWORSKI, B. J. y MACLNNIS, D. J. (1986): "Strategic brand concept-image management", *Journal of Marketing*, 50 (4), págs. 135-145.
- PELLEGRINI, L. (1993): "Retailer brands: a state of the art review", ponencia presentada en la 7.<sup>a</sup> International Conference in the Distributive Trades, Universidad de Stirling, Septiembre 6-8.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*, CECSA, México.
- PRADO, J. C. y MEJÍAS, A. M. (1997): "La necesidad de colaboración entre fabricantes y distribuidores. El reto ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor) en la distribución comercial moderna". *Alta Dirección*, 196, págs. 493-500.
- PUELLES, J. A. (1995): "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", *Información Comercial Española*, 739, págs. 117-129.
- PUELLES, J. A. y PUELLES, M. (2003): "Marcas de distribuidor: más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable", *Distribución y Consumo*, 69, págs. 55-71.
- PUELLES, J. A.; FERNÁNDEZ DE LARREA, P. y ALBERT, R. (1997): "Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio". *Distribución y Consumo*, 33, págs. 112-129.
- QUELCH, J. A. y HARDING, D. (1996): "Brand versus private labels: fighting to win", *Harvard Business Review*, 74 (1), págs. 99-109.
- RAJU, J. S.; SETHURAMAN, R. y DHAR, S. K. (1995): "The introduction and performance of store brands", *Management Science*, 41 (6), págs. 957-978.
- RICHARDSON, P. S.; DICK, A. S. y JAIN, A. K. (1994): "Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality", *Journal of Marketing*, 58 (4), págs. 28-36.
- RUBIO, N. (2004): *Las marcas de la distribución: desarrollo de un marco de análisis desde la perspectiva de la oferta y de un modelo explicativo de su demanda*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid. Junio.
- SETHURAMAN, R. y COLE, C. (1997): "Why do consumers pay more for national brands than for store brands?", Working Paper, N.º 97-126, Marketing Science Institute.
- SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (1995): "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), págs. 255-271.
- SIMMONS, M. y MEREDITH, B. (1983). "Own label profile and purpose", *Journal of the Market Research Society*, 26 (1), págs. 3-27.
- SIMONSON, I. (1993): "Get closer to your customers by understanding how they make choices", *California Management Review*, 35 (4), págs. 68-84.
- SIMONSON, I. y TVERSKY, A. (1992): "Choice in context: trade off contrast and extremeness aversion", *Journal of Marketing Research*, 49 (3), págs. 281-295.
- STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. y CRUZ, I. (1999): *Canales de comercialización*, 5.<sup>a</sup> ed., Prentice Hall.



## Páginas Web relacionadas

[www.plmainternational.com](http://www.plmainternational.com)  
[www.acnielsen.com](http://www.acnielsen.com)  
[http://www.labelsite.net/s/private\\_label](http://www.labelsite.net/s/private_label)  
[www.marketingnews.es](http://www.marketingnews.es)  
[www.marketingnews.com](http://www.marketingnews.com)



## Preguntas de discusión

1. Indicad estrategias de marca de distribuidor para las enseñas comerciales que operan en el mercado español. Pensad en las posibles razones de las enseñas comerciales para utilizar las estrategias de marca de distribuidor identificadas.
2. Pensad en productos donde las marcas de distribuidor tienen precios parecidos a las marcas de fabricante, precios superiores, precios inferiores y precios considerablemente inferiores. ¿Qué puede hacer al distribuidor aplicar distintas estrategias de precios a marcas de distribuidor en productos diferentes?
3. Las marcas de distribuidor con una elevada participación de mercado constituyen una poderosa herramienta de negociación para el distribuidor. ¿De qué manera el fabricante puede compensar el poder otorgado por estas marcas a la distribución? ¿Cómo afecta a la relación fabricante-distribuidor el hecho de que el distribuidor gestione el merchandising de las marcas de fabricante y de distribuidor? ¿En qué condiciones las marcas de distribuidor pueden ser, más que un elemento de poder o de conflicto, una herramienta que favorezca la cooperación en el canal?
4. Mientras algunos fabricantes consideran la elaboración de marca de distribuidor como una oportunidad, otros declinan tal posibilidad. Elaborad una tabla con los beneficios y los costes derivados de la producción de estas marcas y pensad en características de los fabricantes que podrían ser propicias para la elaboración de marcas de distribuidor y características de los fabricantes que podrían desaconsejar la producción de estas marcas.
5. ¿Hacia dónde se dirigen las marcas de distribuidor? Pensad cuál puede ser el desarrollo futuro de estas marcas y sus implicaciones estratégicas para fabricantes, distribuidores y consumidores.



## Casos y Prácticas para Empresas

Carrefour facilita la libertad de elección de precios al consumidor gracias a un amplio surtido de marcas de fabricante y marcas propias.

En alimentación, el grupo ofrece las marcas propias “Carrefour” con la mejor relación calidad precio; “Cali-

dad Tradición Carrefour” para el cliente que demanda cada vez más garantía; “Carrefour Selección” productos gourmet de origen nacional y exterior; “De Nuestra Tierra” (bajo el paraguas de “Carrefour Selección”), para el cliente gourmet de productos típicos españoles; “Carrefour Kids” en alimentación

infantil, “Carrefour Eco” para el cliente ecológico y “1” para los clientes preocupados por pagar el precio más bajo.

Los productos Carrefour responden al eslogan “Con Nombre Propio” y están presentes en productos de gran consumo (PGC) y bazar con alta rotación. Como ejemplos de categorías en las que esta marca se comercializa están el aceite, café, legumbres, arroces, cereales, conservas, pastas, refrescos, zumos, cerveza, agua, leche, congelados, yogures, quesos, jabón, colonias, champúes, detergentes, toallitas de bebé, suavizantes, etc.

El producto de **“Carrefour”** es:

- Producto con una seguridad garantizada por el Departamento de Calidad de Carrefour, el primer departamento de una empresa de distribución en España que obtuvo la certificación de calidad ISO 9003, en julio de 1999. Este departamento trabaja con 14 laboratorios externos, dos internos y un laboratorio de análisis sensorial.
- Producto con la calidad de la marca líder del fabricante pero con un precio un 20% más bajo.
- Producto con packaging moderno que responde a la imagen de la compañía y a la calidad del producto. En los productos de alimentación el packaging ofrece información sobre calorías, ingredientes del producto, consejos de conservación y preparación, información sobre sus valores nutricionales e información sobre seguridad alimentaria. En productos de no alimentación, el packaging proporciona información sobre su composición y consejos de uso.

El compromiso con la calidad de la marca Carrefour se refuerza con el hecho de que existan productos de esta marca con denominaciones de origen. Es el caso de vinos como Tres Reinos, con D.O. de Rioja; Monte Esquinza, con D.O. de Navarra; o Sainz de la Vega Crianza, con D.O. Ribera de Duero. También están otros productos con denominación de origen como los espárragos de Navarra, el arroz Delta del Ebro o el turrón de Jijona.

**“Calidad Tradición Carrefour”** son productos naturales, frescos, sanos, sin residuos químicos ni aditivos, de alto valor nutritivo, con un sabor auténtico y natural, y respetuosos con el medio ambiente. Para garantizar la trazabilidad, el Grupo ha desarrollado una iniciativa pionera en el sector de la distribución en

España basada en cadenas de calidad con criadores, agricultores y piscicultores locales. Así, lleva a cabo una cuidadosa selección de razas y variedades de cada producto utilizando métodos tradicionales de elaboración, cultivo y crianza.

Esta marca está presente en artículos frescos, productos hortofrutícolas, pesqueros y cárnicos. Entre otros, la trucha de Guadalajara, el cordero de Zamora, Murcia y Tarragona, la carne de vacuno de Valdepeñas (Ciudad Real), Pulgar (Toledo), Salamanca y Tarragona; el mejillón gallego, los quesos Manchegos con D.O. de Tembleque (Toledo) y de cabra fresco de El Vendrell (Tarragona).

La calidad de la marca “Calidad Tradición Carrefour” se garantiza mediante controles propios y de organismos independientes.

**“Carrefour Selección”** es una marca de distribuidor de calidad dirigida a consumidores de productos Gourmet. Estos productos son de origen tanto nacional como exterior y Carrefour comienza a comercializarlos a finales de 2006. Bajo el paraguas de “Carrefour Selección” se incorporan los productos **“De Nuestra Tierra”**, con los que la enseña trabaja desde 1998. “De Nuestra Tierra” es una colección de los alimentos típicos de todas las regiones de España dirigida a consumidores de productos Gourmet. Con esta marca Carrefour protege y promociona productos artesanos regionales elaborados tradicionalmente, apoyando su comercialización a nivel nacional e internacional. Para ello, Carrefour colabora con pequeñas y medianas empresas, otorgándoles la posibilidad de dar a conocer sus productos y mejorar sus capacidades de producción. Posteriormente, Carrefour selecciona cuidadosamente los productos y las PYMES con capacidad técnica y condiciones para dotar a esta línea de la mejor calidad. Una vez elaborados los productos, con materias primas 100% españolas y tras un exhaustivo control de calidad, los productos se someten a un juicio de expertos, dirigido por el restaurador Pedro Subijana del restaurante Akelarre, cuyo criterio final es definitivo. En su mayoría todos los productos tienen Denominación de Origen y de Calidad Local y algunos de ellos, además, el Especial de Calidad.

Actualmente más de 100 productos diferentes componen la marca aunque continuamente Carrefour busca nuevas empresas que deseen participar en el proyecto y nuevos productos que puedan desarrollarse.

De Nuestra Tierra está presente en vinos y licores (pacharán, sidra, brandy o vino de Rías Baixas), conservas vegetales (pimientos de piquillo o espárragos de Navarra), conservas de pescado (anchoas del Cantábrico, bonito de Bermeo o mejillones gallegos), embutidos (lomo de bellota de Huelva, morcilla de Burgos, productos de Guijuelo, quesos de Mahón, de tetilla o Idiazabal), dulces (ensaimadas mallorquinas, miel de la Alcarria o turrón de Alicante) y legumbres (alubias blancas o lentejas pardinas de León), entre otros.

“**Carrefour Eco**” son productos que se obtienen mediante métodos de producción ecológicos, lo que se conoce como agricultura biológica u orgánica y que permite obtener alimentos de orígenes animales y vegetales, de calidad y libres de residuos químicos. Con esta marca se comercializan productos de alta rotación como aceites, vinagres, conservas vegetales, zumos, confituras, infusiones, especias, legumbres, miel, mostaza, leche, yogures, quesos o cafés.

Se dirigen a consumidores que demandan este tipo de productos a precios competitivos. Por ello, Carrefour los posiciona en sus lineales hasta un 30% más baratos que los de cualquier otra marca de fabricante de productos ecológicos.

Los **productos “1”** son marcas propias de Carrefour con precios entre un 5 y un 10% más bajos a los más baratos de toda la distribución nacional. Carrefour comercializa estos productos en alimentación envasada (aceite de oliva, café, conservas, refrescos, zumos, agua, etc.) y en productos frescos (frutería, charcutería, pescadería y pastelería).

El Grupo dota a los productos “1” de una identidad visual diferenciada, para que el cliente encuentre “el precio más bajo”. Utiliza en su envase el color rojo y el número 1 como elementos diferenciadores. Estos productos cuentan con señalización y decoración específica. A través de los productos “1” Carrefour transmite vía precios las productividades y eficiencias que obtiene en su gestión.

En el año 2006, Carrefour inicia el Plan de Innovación de Marca Propia en el que invirtió diez millones de euros, y que se concluyó a lo largo del año 2007. Este plan afectó a las secciones de alimentación y bazar donde las marcas propias representan actualmente el 21% de las ventas totales. Con este plan pretende adaptar sus gamas de producto de marca propia a las necesidades del consumidor actual, un consumidor que demanda artículos más novedosos,

valora más su tiempo, muestra una mayor preocupación por la nutrición, el medioambiente, el precio y por obtener más información sobre los productos que consume. Carrefour incorporó nuevos proveedores para desarrollar este plan. Actualmente, la cadena cuenta con más de 500 suministradores de marca de distribuidor.

Según fuentes de la compañía, uno de los puntos clave del plan de renovación y modernización de marcas propias es la unificación de la imagen visual. Los productos tendrán una nueva imagen que otorga prioridad a la marca, y que es común para todas las líneas de producto, concediéndoles mayor visibilidad y relevancia en el punto de venta. Además facilitarán más información al consumidor.

Este plan afecta a 7.500 productos ya existentes de alimentación y bazar y a 1.600 artículos nuevos. El lanzamiento de nuevos artículos se produce en gamas que la compañía ya comercializaba y en gamas nuevas: Carrefour Kids, alimentos para niños; Platos preparados y Productos especiales como productos saludables (bajos en sal, sin gluten, etc.), selectos (se integran en la gama los alimentos “De Nuestra Tierra”) y ecológicos Eco-Bio. Dentro de bazar, Carrefour incorpora entre otras, Les Cosmétiques: productos de belleza; Carrefour Home: artículos para el hogar o Carrefour Christmas: decoración de Navidad.

## PREGUNTAS

1. Las marcas de distribuidor se concibieron originariamente como marcas de baja calidad con un precio bajo. El precio era el principal criterio de compra de este tipo de marcas, que estaban presentes en productos básicos y funcionales con procesos de producción sencillos y una tecnología básica atrasada respecto a las marcas líderes. Sus fabricantes eran nacionales y no especializados. ¿En qué difieren estas marcas de distribuidor de las que hoy oferta Carrefour?
2. ¿Qué estrategias de marca de distribuidor desarrolla el grupo Carrefour?
3. ¿Por qué a una PYME le podría interesar elaborar un producto “De Nuestra Tierra” para Carrefour? ¿Sería interesante para un fabricante líder la elaboración de este producto? ¿Por qué?
4. ¿Qué objetivos a largo plazo persigue Carrefour con su Plan de Innovación de Marca Propia?