

DOC. 158/98

CELINA GONZALEZ MIERES

LA MARCA DE LA DISTRIBUCION: UN FENOMENO QUE  
AFECTA A DISTRIBUIDOR, FABRICANTE Y COSUMIDOR

**DOCUMENTO DE TRABAJO**

**LA MARCA DE DISTRIBUCIÓN: UN FENÓMENO**  
**QUE AFECTA A DISTRIBUIDOR, FABRICANTE Y**  
**CONSUMIDOR**

**CELINA GONZÁLEZ MIERES**

**Área de Comercialización e Investigación de Mercados**  
**Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad**  
**Universidad de Oviedo**

## ÍNDICE

<b>1.- INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2.- CONCEPTO DE MARCA DE DISTRIBUCIÓN Y DIFERENTES ESTRATEGIAS</b>	<b>3</b>
2.1.- ¿Qué es una marca de distribución?	3
2.2.-Estrategias de marca de distribución	3
<b>3.- ¿DÓNDE TIENEN ÉXITO LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN?</b>	<b>4</b>
3.2.- Características propias de los productos más adecuados la marca de distribución	4
3.2.- Categorías de productos con presencia de marca del distribuidor	6
<b>4.- LA MARCA DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL DISTRIBUIDOR</b>	<b>7</b>
4.1.- Evolución del fenómeno de la marca de la distribución entre los distribuidores españoles	7
4.2.- ¿Quién comercializa marca del distribuidor?	8
4.3.- Factores que influyen en la decisión de lanzar una marca de distribución	9
4.4.- Lanzamiento de una marca de la distribución	11
<b>5.- LA MARCA DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL FABRICANTE</b>	<b>14</b>
5.1.- La amenaza de la marca de la distribución	14
5.2.- ¿Quién fabrica marcas de la distribución?	15
5.3.- Aportaciones de la producción de marca del distribuidor para el fabricante	15
5.4.- Inconvenientes de la producción de marca del distribuidor para el fabricante	17
5.5.- Estrategias del fabricante en relación a la marca del distribuidor	18
5.6.- Protección del fabricante de marca frente a las marcas del distribuidor	20
<b>6. LA MARCA DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL CONSUMIDOR</b>	<b>22</b>
6.1.- ¿Qué buscan los consumidores actuales?	22
6.2.- ¿Quién compra marcas del distribuidor?	23
6.3.- Medidas para mejorar la percepción de las marcas de distribución entre los consumidores	24
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>25</b>
<b>8.- BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>27</b>

## 1.- INTRODUCCIÓN

Las condiciones actuales del mercado y del entorno han convertido a la marca en uno de los principales y más valiosos activos empresariales. La marca es un importante instrumento de comunicación que aporta al consumidor información, estatus y que actúa como elemento de decisión. La marca es una señal inmediatamente reconocible por la simple configuración de sus características: envase, forma, color, diseño gráfico, logotipo, nombre. Por otra parte también actúa como un contrato; a lo largo del tiempo ha adquirido la propiedad de garantizar por sí misma un determinado nivel de calidad y unos determinados resultados. Sin embargo, y dada su importancia, la marca también puede ser un claro factor de riesgo si se falla en el suministro o en la calidad.

La evolución y cambios que han experimentado los hábitos de compra de los consumidores en los últimos años han influido enormemente en la estrategia de marca. Frente a la situación anterior a los ochenta en la que los consumidores eran fieles a una marca y a un establecimiento se ha pasado a una fidelidad a tres o cuatro marcas y a tres o cuatro establecimientos, con lo que mantenerse en el mercado supone acometer acciones cada vez más complicadas, sofisticadas y costosas. Por otra parte, el consumidor quiere comprar de otra forma, le gusta elegir por sí mismo. El libre servicio es la forma de venta que pone a su disposición ésta y otras muchas posibilidades. En las dos últimas décadas hemos asistido al fuerte crecimiento y expansión desarrollados por todos aquellos establecimientos que se encuadran dentro del libre servicio (supermercado, hipermercado, tienda de descuento, etc.).

Han sido todas estas circunstancias las que han colaborado en parte en el desarrollo, crecimiento y expansión de las marcas de la distribución, siendo especialmente relevante la proliferación del fenómeno del *hard discount*.

Desde su nacimiento las marcas de la distribución han experimentado un gran crecimiento. Su avance ha sido lento pero constante y en la actualidad, la presencia de marcas propiedad de una empresa de distribución es ya un hecho común en la comercialización de productos de gran consumo en toda Europa, lo que también incluye a nuestro país.

Durante la última década la tasa de crecimiento de la marca del distribuidor en Europa ha sido un 75% superior a la marca de fabricante. En España, durante los últimos años, este tipo de marcas se han convertido en una clave de Marketing y en sectores como alimentación y droguería están teniendo mucho éxito.

Las marcas del distribuidor se imponen en la distribución, en muchos consumidores y en algunos fabricantes. El distribuidor busca en ellas, ante todo, un medio de fidelizar a sus clientes a través de la diferenciación. El fabricante las teme, por la amenaza competitiva que suponen, teniendo que decidir entre fabricar bajo su marca o bajo las marcas del distribuidor. El consumidor las acepta cada vez más y es en última instancia el que decide sobre la cuestión pues es quien elegirá no sólo entre las marcas del fabricante sino también entre las distintas marcas de distribuidor.

El asentamiento de las marcas de la distribución ha marcado un periodo de enfrentamientos entre fabricantes y distribuidores, una lucha por obtener el máximo poder y los márgenes más amplios de beneficios. Pero no se debe plantear el tema como una cuestión exclusivamente entre fabricantes y distribuidores, sino que también es necesario incluir al consumidor porque será éste, en la mayoría de los casos el que imponga la estrategia a seguir.

Es también una cuestión destacable el hecho de que el crecimiento de las marcas del distribuidor ha ido acompañado de una evolución y mejora de las mismas. Basadas en un principio tan sólo en la copia y la imitación, como forma de conseguir mejores precios a la vez que se aprovechaban en parte de la imagen y el prestigio de las marcas a las que imitaban, dado el gran parecido en sus características (envase, color, forma, etiqueta), han ido evolucionando hacia la diferenciación y cada día son más sofisticadas y están presentes en un mayor número de categorías, incluso ha llegado a plantearse la posibilidad de superar en calidad e innovación a las marcas líderes. Los estudiosos del tema auguran a las marcas de la distribución una evolución muy positiva y su fortalecimiento parece imparable.

Con el presente trabajo se pretende llevar a cabo un análisis del fenómeno de este tipo de marcas, así como la importancia que el mismo ha tenido entre distribuidores, fabricantes y consumidores. En lo que a los distribuidores se refiere, se estudiarán los objetivos que se persiguen con el lanzamiento de marcas propias, así como las estrategias que pueden desarrollar al respecto. En relación a los fabricantes se analizarán las ventajas e inconvenientes de la producción de marcas del distribuidor, se estudiarán las diferentes estrategias que éste puede adoptar, así como qué medidas de protección puede aplicar para contener la competencia de este tipo de marcas. En cuanto al consumidor se mostrarán sus percepciones y

actitudes ante las marcas objeto de estudio y se expondrán los principales rasgos que caracterizan al consumidor de estas marcas.

## 2.- CONCEPTO DE MARCA DE DISTRIBUCIÓN Y DIFERENTES ESTRATEGIAS

### 2.1.- ¿QUÉ ES UNA MARCA DE DISTRIBUCIÓN?

Son varias las definiciones que se pueden dar para el concepto de marca de distribución, pero todas ellas presentan aspectos comunes.

Una definición bastante simple de este tipo de marcas es: "Conjunto de los productos comercializados bajo la responsabilidad de un distribuidor" (SALEN, 1.987).

En otras definiciones se incorporan otros aspectos propios de este tipo de marcas: "Son aquellas, que desvinculadas de la marca del fabricante que las produce, son comercializadas por un distribuidor concreto, que les da su nombre u otro distinto, y es éste quien realiza todas las labores de marketing" (PUELLES y SERRA, 1.994).

Otros autores destacan el hecho de que dichos productos son vendidos exclusivamente en la red del distribuidor y abren la puerta para distinguir tipos de marcas de distribución: "Toda marca fabricada por cuenta de un distribuidor que la difunde exclusivamente sobre su propia red, ya sea una marca con el nombre de un distribuidor, una marca sombrilla bajo la que se agrupan varias familias de productos, una submarca de la marca líder o una marca exclusiva" (DEUMIER, 1.993).

Todas estas definiciones coinciden fundamentalmente en un punto, el hecho de que será el distribuidor el responsable de la comercialización de las marcas de distribución. Será el encargado de tomar todas las decisiones referentes a envasado, etiquetado, distribución, promoción, publicidad o cualquier otra cuestión que afecte a la marca de su propiedad y como consecuencia, tendrá que asumir los costes que dichas labores implican así como los riesgos derivados de una posible errónea decisión.

### 2.2.- ESTRATEGIAS DE MARCA DE DISTRIBUCIÓN

Dentro de la marca de distribución es posible distinguir tres acepciones: marca blanca, de distribuidor y marca propia. Todas ellas hacen referencia a un fenómeno común, la aparición de un producto en el que se ha combinado una relación óptima entre calidad y precio, pero que tienen diferencias de matiz. Esta tipología de las marcas de la distribución se establece en función del menor o mayor grado de diferenciación que el distribuidor pretenda en el producto.

**MARCA BLANCA** : Se trata de productos poco sofisticados, con envases muy simples, de un sólo color (blanco en muchos casos) y un etiquetado muy austero. Como marca llevan el nombre del distribuidor (aunque en un principio ni siquiera tenían marca) y sus precios son muy competitivos. El distribuidor no pretende con ellos la diferenciación sino que sigue una estrategia de precios agresiva; no son productos atractivos pero denotan "barato". La política promocional es muy escasa y la decisión de compra se basa en los valores intrínsecos del producto. Los productos con este tipo de marca suelen encontrarse en tiendas de descuento también llamadas *hard discount*, como por ejemplo la cadena Día. La tendencia es ir cambiando estos productos por otros tipos de marca de distribuidor más elaborados.

**MARCA DEL DISTRIBUIDOR** : Son aquellos productos que contienen una presencia importante del nombre y/o logotipo del distribuidor, pero se diferencian de las MARCAS BLANCAS en que el distribuidor sigue una estrategia de diferenciación de sus productos, tratando de posicionarlos a nivel de sus establecimientos. Para ello buscan productos de cierta calidad, añadiéndoles envases con diseños muy elaborados y de calidad similar a la marca líder. El producto compite con la marca líder pero el consumidor sigue identificándola con la cadena. La percepción de gama de este tipo de productos es alta y el impacto en el punto de venta mayor. Un ejemplo de presencia de este tipo de marcas es el Grupo Eroski.

**MARCA PROPIA** : Son aquellos productos en los que el distribuidor asigna una marca distinta a la de su propia cadena, ya sea a un producto o a una familia de productos. Con esto, el distribuidor tiene la

ventaja de minimizar el riesgo que pueda suponer para su imagen que el producto no sea aceptado por el consumidor o que perciba una mala relación precio/calidad. Además puede seguir una estrategia de marketing más personalizada por productos o familias de productos y posibilita a la cadena el comercializar más de una marca para un mismo producto. Por ejemplo la cadena ALCAMPO, para el producto limpiador de suelos posee dos marcas propias, una posicionada como de más calidad y más cara, NETTA y otra que compite en precio, LUAM. Otra ventaja de este tipo de marcas de distribuidor es que el consumidor es menos consciente de que está comprando un producto del distribuidor, lo que es adecuado cuando éste es reacio a adquirir este tipo de productos. Con la MARCA PROPIA se tiene, sin embargo, el inconveniente de anular posibles sinergias al no existir relación entre el producto y el establecimiento. En ocasiones los diseños y la calidad de los productos son mejores que en las marcas líderes, ya que muchas de estas últimas se han dormido amparadas en la comodidad del liderazgo.

La utilización de una u otra estrategia de marca de distribución dependerá de los objetivos que el detallista pretenda alcanzar. En posteriores apartados de este trabajo se establecen relaciones entre estrategias de marca de la distribución y las situaciones en las que cada una de ellas puede ser más conveniente.

### 3.- ¿DÓNDE TIENEN ÉXITO LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR?

#### 3.1.- CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LOS PRODUCTOS MÁS ADECUADOS PARA LA MARCA DE DISTRIBUCIÓN

Antes de comentar los aspectos que caracterizan a las categorías que más se prestan para el desarrollo de productos con marca del distribuidor, es conveniente recordar las principales características de este tipo de productos:

- Son productos que se desvinculan totalmente del fabricante, no sólo en el aspecto jurídico (en cuanto a propiedad) sino también en cuanto a las tareas de marketing, que serán realizadas por el distribuidor propietario de la marca en cuestión.
- El distribuidor comercializa los productos exclusivamente en su propia red, es decir, un producto con marca del distribuidor sólo lo podemos encontrar, bajo un nombre concreto, en los establecimientos de dicho distribuidor.
- Es el distribuidor quien da nombre a los productos y puede escoger entre:
  - darle su propio nombre
  - darle un nombre en exclusiva
  - dar un nombre a una familia de productos

Tradicionalmente las categorías de productos en las que se han desarrollado las marcas de la distribución han presentado las características que se muestran en la *Figura 1*:

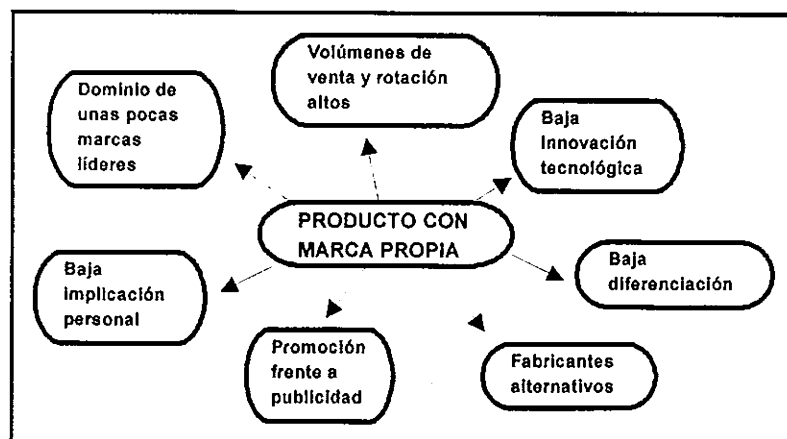


Figura 1: Características tradicionales de las categorías de producto con marca propia

- ♦ Grandes volúmenes de venta y alta rotación: si las ventas de la categoría son altas y además están en crecimiento las marcas propias podrán acaparar el suficiente volumen para ser rentables.
- ♦ Poca o baja innovación tecnológica: productos que no requieren grandes inversiones para competir en innovación y tecnología con el resto de marcas.
- ♦ La diferenciación es poco importante: productos en los que lo importante es el precio más que las diferencias de calidad, imagen o prestigio entre las marcas competidoras.
- ♦ Existencia de fabricantes alternativos y dispuestos a la producción de marcas de distribución: es importante no tener que depender de un fabricante en exclusiva, que pueda ejercer demasiado poder y dificultar el progreso de la marca.
- ♦ Las actividades de Comunicación de Marketing que se utilizan están basadas en la promoción y no en la publicidad: las marcas líderes tienen más medios para invertir en publicidad y pueden dificultar la competencia utilizando este instrumento de marketing como una barrera de entrada para las marcas propiedad del distribuidor.
- ♦ Productos con poca implicación personal: productos que no impliquen un alto riesgo de compra que pueda hacer necesario contar con el respaldo de una marca conocida y de prestigio en el mercado.
- ♦ La categoría está dominada por unas pocas marcas de fabricante: el distribuidor puede lanzar sus marcas propias para reducir la dependencia de esas otras marcas.

Encontrar categorías de producto que cumplan todas y cada una de estas características es tarea difícil pero son las condiciones ideales en las que una marca de distribución prácticamente tendría el éxito asegurado. En general, los productos elegidos para imprimirles una marca de distribución tienen una elasticidad-precio de la demanda alta, es decir, el consumidor modifica la demanda en función del precio. Si se elige la promoción en detrimento de la publicidad, que es la que imprime imagen y notoriedad al producto, el consumidor se vuelve sensible al precio y la marca del distribuidor cobra protagonismo ya que tradicionalmente siempre se ha posicionado en niveles bajos de precios. Cuando los productos tienen mucha imagen de marca (sectores como detergentes o refrescos), o bien con un fuerte valor de imagen social (cava, perfumes,...), o bien sus compras tienen implicaciones de marca (alimentación infantil), las marcas de distribución son poco significativas.

Sin embargo, las marcas de distribución —como ya se ha comentado anteriormente— han acompañado su crecimiento de una continua evolución y mejora que ha hecho variar en cierta medida la concepción de los productos con marca del distribuidor. Actualmente los productos propios se conciben con las siguientes características:

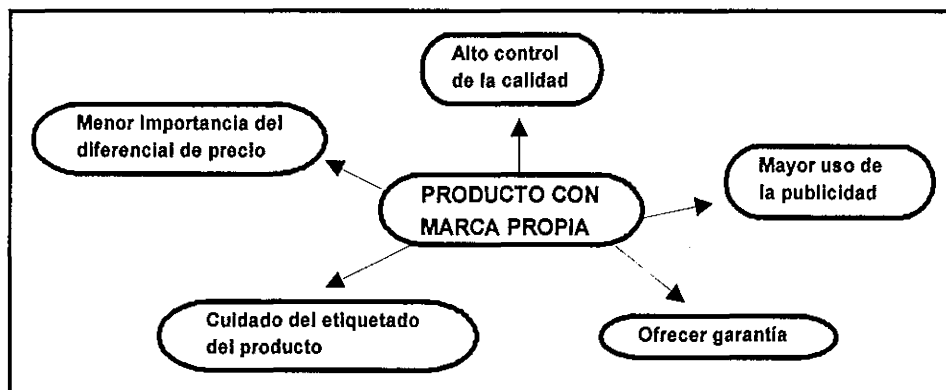


Figura 2: Concepción actual de los productos con marca del distribuidor.

- ♦ Alto control de la calidad: los distribuidores realizan su propio control de calidad, ya no es suficiente la garantía del fabricante. Ese control será continuo y permanente.
- ♦ Menor importancia del diferencial de precio: aunque sigue siendo un factor relevante, se ha incrementado la necesidad de hacer un análisis previo de la familia de productos y el tipo de establecimiento. La diferencia no tiene por qué ser la misma en un cubo de detergente que en un gel de baño, ni en un hipermercado que en un supermercado.
- ♦ Se cuida mucho el etiquetado del producto: se busca que sea atractivo, competitivo y que aporte información al cliente. El envase (packaging) se ha convertido en un elemento de comunicación de la imagen de marca, un vehículo de información, garantía de calidad explícita e instrumento competitivo con las demás marcas.
- ♦ Ofrecimiento de garantía a través de la propia marca, lo que significa que toda la organización respalda la decisión de compra del cliente.

- ♦ Introducir los productos de marca propia dentro de la política publi-promocional: así se les dará un mayor empuje y se les revestirá de una mejor imagen y un mayor prestigio.

Si comparamos las características recogidas en las *Figuras 1 y 2* podemos comprobar la evolución que han experimentado los productos con marca propia, en lo que a concepción de los mismos por parte del distribuidor se refiere. Se ha pasado de pretender captar cuota de mercado utilizando como principal atractivo el menor precio, al intento de captación de cuota de mercado basando su estrategia en la diferenciación y la calidad, otorgando cada vez menos importancia al diferencial de precio.

Dentro del mercado existen categorías de productos que se aproximan más a los requisitos que mejor pueden asegurar el éxito de una marca de distribución, lo cual queda demostrado por las categorías con mayor penetración de este tipo de marcas. En el siguiente apartado se ofrecen datos acerca de dicha cuestión.

### 3.2.- CATEGORÍAS DE PRODUCTOS CON PRESENCIA DE MARCA DEL DISTRIBUIDOR

No todas las categorías de productos participan de igual forma en la política de marcas propias, ni los productos mantienen un comportamiento homogéneo. Como ya se ha comentado anteriormente, existen categorías que presentan características más propicias para el lanzamiento de una marca propiedad de un distribuidor. Veamos a continuación cuál ha sido la situación de las marcas de distribuidor por productos en el mercado español durante los últimos años.

Según datos correspondientes a 1.997<sup>1</sup>, la cuota de participación en valor de las marcas del distribuidor en España dentro del sector de alimentación estaba situada en torno al 1º.8% del total.

Por sectores, los ultramarinos, con un 15,5% en valor fueron las estrellas de la marca privada en nuestro país, seguidos por los perecederos con un 9,2%, en tanto el segmento de líquidos alcanzaba un 7,7%.

Las familias de productos que durante los periodos 1.995 y 1.996 presentaron una mayor participación de las marcas propiedad del distribuidor son las que aparecen en el siguiente cuadro:

LA MARCA DEL DISTRIBUIDOR EN PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN		
FAMILIAS DE PRODUCTOS	VOLUMEN(%)	
	1.995	1.996
Frutos secos	35,6	38,9
Pan tostado	28	35,3
Alimentos para gatos	20,7	32,7
Piña envasada	34,5	32,4
Tomate natural	29,4	31,4
Pastas alimenticias	27,5	31,3
Mermelada y cofituras	29,2	30,5
Legumbres	25,8	28,4
Pan de molde	22,8	24,8
Espárragos en conserva	23,3	24,3

Figura 3: Familias de productos de alimentación con mayor participación de la marca de distribución en el mercado español durante 1.995 y 1.996. Fuente A.C. Nielsen.

Para estos mismos periodos, las familias de productos con menores cuotas de mercado son las bebidas alcohólicas (vino y licores) y las sopas y caldos.

Estos datos nos indican que la marca privada en alimentación predomina mayoritariamente en productos con poco valor añadido y casi naturales como son las conservas, de lo que se podría deducir que el consumidor busca minimizar el riesgo optando por productos en los que no sea necesario un gran apoyo de marca para ganar su confianza. Por otro lado, los artículos que se podrían encuadrar dentro del apartado "placer" o con un fuerte componente simbólico, son los menos captados por las marcas del distribuidor. Estas

<sup>1</sup> Fuente A.C. Nielsen



conclusiones coinciden con lo expuesto en el apartado anterior acerca de las características de las categorías de producto con más posibilidades de asegurar el éxito de las marcas de la distribución.

En lo referente a artículos de droguería, la cuota de participación en valor de la marca de distribuidor estaba situada durante 1.996 en el 12%. Esto supone un crecimiento moderado de la cuota que van acaparando estos productos dentro del mercado de droguería ya que un año atrás, el porcentaje estaba situado en el 9,5%.

Los derivados del papel se posicionaban como los productos de droguería con más ventas de marca privada, alcanzando una participación en valor del 21,4%, seguidos de los productos para el mantenimiento del hogar (12,8% en valor). El segmento de higiene y belleza registraba una participación en valor sólo del 4,1%.

Los productos de droguería con mayor participación de la marca de distribución en el mercado español durante los años 1.995 y 1.996 son los que aparecen en el siguiente cuadro:

LA MARCA DEL DISTRIBUIDOR EN PRODUCTOS DE DROGUERÍA		
FAMILIAS DE PRODUCTOS	VOLUMEN(%)	
	1.995	1.996
Desmaquilladores	41,1	40,2
Pañuelos celulosa	23,5	36,7
Papel higiénico	32,5	34,8
Limpiasuelos líquidos	20,9	29,5
Guantes domésticos	33	29,4
Papel doméstico	24	28,9
Servilletas domésticas	21,8	27,8
Suavizantes ropa	11,5	24,8
Lejías	20,2	24,3
Compresas higiénicas	17,3	19

Figura 4: Familias de productos con mayor participación de la marca de distribución en el mercado español durante 1.995 y 1.996. Fuente A.C. Nielsen.

Los productos con menos cuota de mercado en marca de distribuidor son las aguas de colonia, desodorantes, ambientadores, gominas, abrillantadores de suelos y limpiacristales. Se trata de productos que necesitan un mayor apoyo de marca y que por lo tanto son más difíciles de comercializar con marca del distribuidor; son las marcas líderes quienes, gracias a su mayor capacidad innovadora y sus mayores inversiones en publicidad, pueden conseguir una mayor penetración en este tipo de productos.

La participación de la marca del distribuidor por familias de productos también presenta diferencias por países, lo cual es reflejo de las variaciones en las percepciones de los consumidores y el comportamiento de los fabricantes líderes. En el Reino Unido, por ejemplo, el queso, los platos precocinados, el vino o la crema de café son algunos de los productos que alcanzan una mayor participación dentro de las marcas de la distribución. A pesar de ser productos que precisan del apoyo de marca y cuya compra puede implicar un cierto riesgo, los consumidores británicos confían en la marca del distribuidor al adquirirlos. Esto es una señal más de la mayor consolidación y evolución de la marca propia en ese país con respecto a España. En Francia los productos que obtienen mejores resultados son el queso fundido, el sirope, los zumos de fruta y la confitura, productos más próximos a los que ocupan los primeros lugares en el mercado español.

#### 4.- LA MARCA DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL DISTRIBUIDOR

##### 4.1.- EVOLUCIÓN DEL FENÓMENO DE LA MARCA DE LA DISTRIBUCIÓN ENTRE LOS DISTRIBUIDORES ESPAÑOLES

Antes de abordar cuestiones tales como los objetivos que persigue un distribuidor con la comercialización de una marca de su propiedad o cuáles son las estrategias que éste puede aplicar en relación a este tipo de marcas, considero oportuno recordar la evolución que ha experimentado este

fenómeno de las marcas del distribuidor entre los detallistas que se embarcaron en la aventura de su lanzamiento, sobre todo con respecto a la forma de gestión de las mismas. Dicha evolución ha condicionado la aplicación de determinadas estrategias por parte de los distribuidores como consecuencia de los cambios que se han producido en la concepción del producto con marca privada, que ha pasado de ser un mero instrumento de rentabilidad a constituir un claro elemento de diferenciación para el establecimiento que lo comercializa.

Durante los primeros años de la década de los ochenta casi todos los distribuidores de los mercados de gran consumo (alimentación, droguería, perfumería, etc.) en España desarrollaron marcas propias que en la mayoría de los casos estaban ligadas al nombre del establecimiento.

Al hablar de distribuidor, es necesario tener en cuenta que en realidad se hace referencia a un conjunto de departamentos que constituyen áreas de poder y decisión que van a influir en la gestión posterior de las marcas de la distribución, no sólo con un único objetivo, sino con diferentes intereses que pueden llegar a separarlos.

Durante los primeros años de gestión de las marcas de distribución, la sencillez del problema y los beneficios inmediatos asociados a la introducción de este tipo de marcas, agruparon a todos los participantes. Se obtenían los resultados esperados en cuanto a rentabilidad y ventas, y los equipos responsables de los lanzamientos (normalmente compras, ventas y en menor medida marketing) veían satisfechos sus intereses con la introducción de la marca del distribuidor.

Unido al crecimiento general de los distribuidores (nuevas aperturas de puntos de venta, absorciones, acuerdos, etc.) se siguen añadiendo artículos de marca propia, al tiempo que se actualizan o mejoran otros (tamaño, presentación, calidad). Durante esta etapa el resultado sigue siendo satisfactorio.

Pero más tarde se veía que las motivaciones de cada departamento habían sido muy diversas y que mientras en unos casos el estudio y la planificación eran estratégicos, en otros respondían meramente a la imitación.

Durante estos últimos años el distribuidor se ha encontrado con un hecho importante: la existencia de diferentes marcas propias para un mismo producto. El consumidor diferencia cada marca propia del resto de alternativas; no sólo compara la marca propia con las marcas nacionales sino las marcas propias de los diferentes establecimientos entre sí. Este hecho ha provocado que el distribuidor tome conciencia de ciertas cuestiones que, aunque siempre presentes, no eran suficientemente consideradas:

- Falta de innovación paralela al resto de marcas nacionales.
- Concesión de importancia excesiva al precio en detrimento de la diferenciación.
- Falta de apoyo publicitario que aporte imagen y prestigio.

Estas cuestiones son actualmente el foco de atención de los distribuidores que están tratando de convertir a las marcas de su propiedad en un elemento diferenciador que garantice la fidelidad de sus clientes.

#### **4.2.- ¿QUIÉN COMERCIALIZA MARCA DEL DISTRIBUIDOR?**

En los últimos años se ha observado una estrategia generalizada de apoyo a la marca propia, así como una tendencia general entre las cadenas a ampliar su cartera de productos propios consecuencia de la búsqueda de una mayor rentabilidad así como de un aumento de la fidelidad de sus clientes..

El desarrollo de las marcas de distribuidor se ha producido dentro del marco de las grandes superficies, y es que son este tipo de establecimientos los idóneos para la comercialización de marcas propias. Algunas de las razones de esta mayor idoneidad son:

- Las grandes superficies tienen un gran potencial de compra. Esto da pie a que la venta de las marcas de distribución sea mucho más fácil.
- El consumidor prevé mejor un beneficio de precio si realiza compras masivas. De esta manera percibirá el ahorro en precios que aportan las marcas del distribuidor.
- El mayor espacio en el área de venta permite un mejor tratamiento en el lineal. Las marcas de distribución podrán ser colocadas en lugares preferentes donde sean fácilmente localizadas por los consumidores.

Hay dos características que se aprecian con frecuencia en los distribuidores que lanzan marcas propias (QUELCH y HARDING 1.996):

- ♦ El distribuidor forma parte de un oligopolio estable y además vende marcas nacionales a precios relativamente altos. Esto le permite comercializar sus propias marcas a precios más bajos para captar clientes y ejercer una ventaja competitiva en precios.
- ♦ El distribuidor tiene el tamaño y los recursos necesarios para invertir en el desarrollo de la calidad de las marcas de su propiedad. Esto les permitirá competir con las marcas nacionales en calidad e innovación, no quedando desfasadas y evitando que el consumidor las perciba como inferiores.

Todo lo anterior justifica el hecho de que los hipermercados y otras grandes superficies junto al *hard discount* sean las fórmulas que en mayor medida han dado el salto a la expansión de la propia marca como base de su estrategia comercial. Según datos de 1.995<sup>2</sup>, para una media de participación del 12,6% en el conjunto de canales comerciales, las tiendas tradicionales, autoservicios y supermercados permanecen por debajo con participaciones entre un 2,9% y un 4,6% de la marca de distribuidor. En el caso de los hipermercados las ventas globales de productos de marca de la propia cadena se eleva hasta un 15,5% y hasta un 57% para los autoservicios de descuento según la fórmula del *hard discount*.

Los detallistas tienen en la marca del distribuidor un buen arma para aumentar sus ventas, potenciar su imagen y en cierta medida controlar el mercado. La cadena de descuento Dia, el Grupo Eroski, Continente o Pryca, son detallistas líderes que están aumentando la participación de su propia marca y que demuestran un hecho ya comprobado: a mayor concentración, mayor poder de la marca del distribuidor.

El siguiente cuadro nos muestra datos referentes a la presencia de marcas del distribuidor en varias cadenas que actúan en el mercado español:

PARTE DEL MERCADO POR CADENAS (% valor del total del mercado de alimentación y droguería)			
CADENAS	MARCA LÍDER	OTRAS MARCAS	MARCA DISTRIBUCIÓN
Hipercor	68	22	10
Alcampo	66	24	11
Continente	60	20	19
Pryca	57	24	19
Eroski	53	30	17
Mercadona	50	50	0
Dia	33	8	59

Figura 5 : Participación de los distintos tipos de marca en las cadenas de distribución del mercado español. Fuente Dympanel/Grupo Sofres.

Tal y como muestran los datos de la *Figura 5*, la cadena de descuento Dia, perteneciente al grupo francés Promodès, es la que presenta una mayor presencia de la marca propia, basando la mayor parte de su estrategia comercial en este tipo de marcas.

Otras cadenas como Continente (perteneciente también al Grupo Promodès), Pryca o el Grupo Eroski, tienen participaciones de la marca de distribución que también superan la media del total de mercado pero que aún están muy alejadas del valor que esa participación alcanza en las cadenas pertenecientes al modelo *hard discount*.

#### 4.3.- FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE LANZAR UNA MARCA DE DISTRIBUCIÓN.

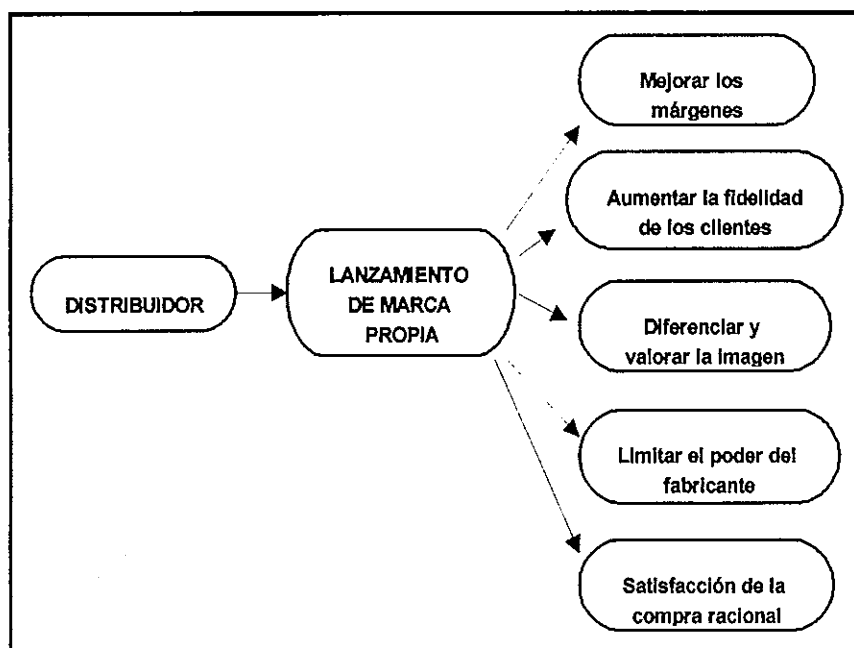
Entre los factores que influyen en el atractivo de la marca de la distribución para los detallistas, algunos dependen de la propia naturaleza del producto —como ya se ha visto— pero otros dependen de la actitud de los fabricantes líderes y están bajo su control. Para los detallistas, el interés de la marca propia dependerá de cómo se adapte a su estrategia distintiva. En ella influyen las diferencias de objetivos de cada detallista, las diferencias en el comportamiento de los fabricantes, la percepción de los consumidores y el nivel de desarrollo de la distribución en cada país.

<sup>2</sup> Fuente Dympanel/Grupo Sofres.

Tradicionalmente, el lanzamiento de las marcas de distribución ha respondido a una búsqueda de mayor rentabilidad por parte de las empresas de distribución, a la vez que sirve de instrumento negociador con el fabricante debido al alto potencial de compra que presentan.

Estas marcas además, aportan a la distribución un elemento diferenciador frente a la competencia, en un intento de aumentar la fidelidad del consumidor potencial a la vez que le permiten una mayor flexibilidad en términos de política promocional.

A continuación se analizan con más detalle aquellos objetivos que mueven a un distribuidor a lanzar productos con marca propia y que aparecen recogidos en la *Figura 6*:



*Figura 6:* Objetivos del distribuidor en el lanzamiento de marcas de su propiedad.

### **MEJORAR LOS MÁRGENES**

El distribuidor ve en la marca de distribución una posibilidad de obtener mejores márgenes financieros. La aportación de un margen diferencial respecto a las marcas coincidentes ha sido siempre un elemento clave en la gestión de los productos propios. Para esta cuestión es importante conseguir una buena negociación de compra del producto y realizar una adecuada selección del fabricante, que permitan conjuntamente obtener los productos a un menor coste, lo que redundará en un aumento del margen. Se estima que una tercera parte del crecimiento de la rentabilidad de los grandes distribuidores del Norte de Europa en los últimos años procede de la penetración de las marcas del distribuidor (PRALLE y COSTA, 1.993).

Sin embargo, a pesar de ser un hecho constatado que en la mayoría de los casos los productos con marca del distribuidor aportan mayor rentabilidad, no siempre tiene por qué ocurrir así. Es decir, la marca de distribución en sí misma no asegura la mejora de los márgenes. Previamente habría que realizar un análisis del impacto del producto, para asegurar dicha mejora. Si el producto no tiene gancho, no capta a los clientes, o no es un producto adecuado para el mercado de las marcas propias, por mucho que se consigan disminuir los costes no lograremos grandes mejoras de rentabilidad.

### **AUMENTAR LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES**

El distribuidor también encuentra en las marcas de la distribución un medio de lograr la fidelidad de sus clientes, ya que dichos productos sólo pueden encontrarse en sus puntos de venta. Si el consumidor se acostumbra a esa marca, no le quedará más remedio que ir a comprarla a la cadena, sólo allí la encontrará.

Sin embargo, para el logro de este objetivo es necesario posicionar y diferenciar claramente el producto de la competencia, sólo así se podrá conseguir que el consumidor perciba que no encontrará en otra cadena un producto similar.

## **DIFERENCIAR Y VALORAR LA IMAGEN**

El cumplimiento del objetivo anterior lleva a otro: diferenciar y valorar la imagen. Es fundamental que el posicionamiento del producto coincida con el posicionamiento de la cadena, es decir que estos productos sirvan como elemento clave de diferenciación para la estrategia comercial de la compañía.

La utilización de la MARCA DEL DISTRIBUIDOR es especialmente apropiada para alcanzar dicho objetivo, ya que al existir relación entre el producto y el establecimiento se provocan sinergias en la imagen de la organización. Si se decide introducir productos que poco o nada tienen que ver con la cadena, es más conveniente la utilización de MARCAS PROPIAS, las cuales no tienen una relación directa con el nombre del establecimiento y por lo tanto no distorsionarán la imagen del mismo.

## **LIMITAR EL PODER DEL FABRICANTE**

El hecho de tener una gama de productos propia refuerza la posición del distribuidor. Sin embargo, al hablar de poder de negociación frente al fabricante es preciso distinguir entre mediano y pequeño fabricante y gran fabricante o fabricante líder, ya que la introducción de marcas propias por parte del distribuidor no les afecta de la misma manera.

En lo que al mediano y pequeño fabricante se refiere, además de que su capacidad de negociación frente al distribuidor no es muy dominante, si éste introduce marcas de distribución en su oferta, la situación empeorará aún más. Con la introducción de las marcas propias, se suele producir una clara limitación de las marcas de fabricante. El distribuidor mantendrá las marcas líderes, pero el mediano y pequeño fabricante no sólo ve mermado aún más su poder de negociación sino que cada vez le será más difícil entrar en el lineal.

En cuanto al gran fabricante, la introducción de las marcas de distribución afecta poco a su poder de negociación. Este se verá distorsionado de la misma manera que con la introducción de otras marcas en el lineal, ya que la cadena seguirá manteniendo las marcas líderes, ya sea por motivos de rentabilidad y rotación o bien por pura presencia y atractivo para los consumidores.

## **SATISFACCIÓN DE LA COMPRA RACIONAL**

Se trata de satisfacer las necesidades de un tipo de clientela que se mueve por precios y que prescinde de otras motivaciones que no sean el propio uso de los productos. Se ofrece al consumidor una alternativa de compra que apela a su racionalidad prescindiendo de marcas o elementos que pudieran influenciarle y ofreciéndole unos productos en los que la única satisfacción sería el uso de los mismos.

Probablemente en la actualidad, y dado el desarrollo y evolución que han sufrido las marcas de distribución, este objetivo no esté tan claro. Los distribuidores están tratando de rodear a sus marcas de mayor prestigio, imagen de marca y calidad. Pretenden que el consumidor adquiera este tipo de productos por considerarlos los mejores, incluso en comparación con las marcas líderes y por tanto, el objetivo de satisfacer la compra racional queda menos patente en la estrategia comercial. Sin embargo, con respecto a esta cuestión, y antes de generalizar, se debería hacer una diferenciación entre distribuidores y estrategias comerciales, ya que en las cadenas de descuento este objetivo tiene mayor importancia que en otras cadenas.

### **4.4.- LANZAMIENTO DE UNA MARCA DE LA DISTRIBUCIÓN**

La creación de una marca de distribución no se debe hacer desde la improvisación. Toda la organización debe identificarse con la marca propia. Para triunfar es necesario ofrecer calidad, servicio, precio y adoptar una postura de rigor tanto en la presentación como en la publicidad que se haga de la marca. También hay que saber elegir la gama; es mejor lanzar pocas referencias pero bien encaminadas que muchas que luego no sobrevivan.

Iniciarse en el camino de las marcas de la distribución supone afrontar por parte del distribuidor las cuestiones que aparecen recogidas en la *Figura 7*:

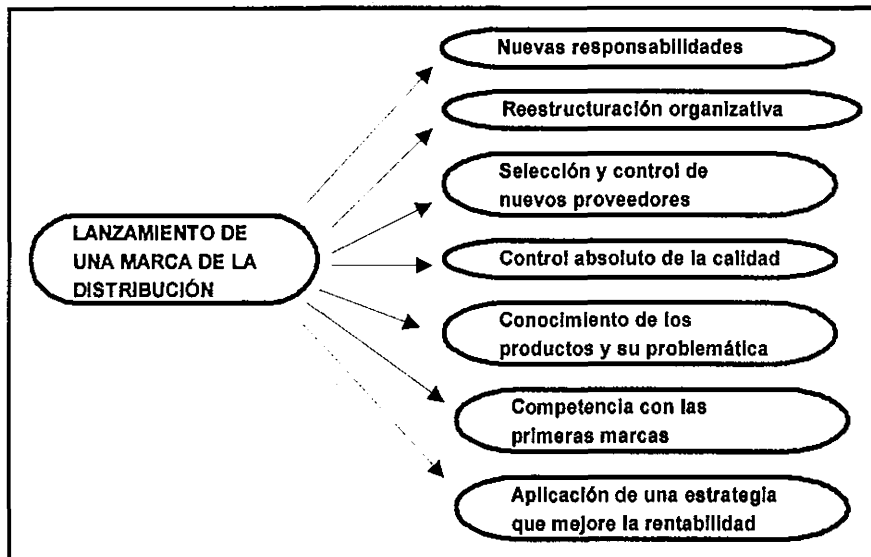


Figura 7: Implicaciones del lanzamiento de una marca propia

- **Nuevas responsabilidades que sus organizaciones no dominan.** Los distribuidores tienen que enfrentarse a actividades que tradicionalmente no entraban dentro de sus competencias.
- **Necesidad de una reestructuración organizativa.** Un equipo se ha de ocupar del desarrollo y lanzamiento de los productos con marca propia. También se ocuparán del control de calidad de este tipo de productos.
- **Selección y control de nuevos proveedores.** Es posible que los actuales proveedores no sirvan o no quieran producir los productos con marca del distribuidor. Hay que buscar nuevos proveedores y tratar de no cometer errores irreparables.
- **Control absoluto de la calidad.** El distribuidor será el responsable de la calidad de los productos que venda con su propia marca. Debe establecer los parámetros y aprender la legislación vigente.
- **Conocer a fondo los productos y su problemática.** Ese *know-how* no se improvisa, hay que adquirirlo poco a poco.
- **Competir con las primeras marcas.** Es un tema delicado ya que a las cadenas de distribución no les interesa pelearse con las marcas líderes, las necesitan para atraer a los clientes y dar prestigio al establecimiento. Sin embargo, se necesita espacio en los lineales para situar las marcas propias y hay que tomar la decisión de quitar a alguien (como ya se ha comentado, los más perjudicados suelen ser los medianos y pequeños fabricantes).
- **Aplicar una estrategia adecuada para mejorar la rentabilidad.** No basta con poner el producto en las estanterías y quitar la marca de fabricante, hay que realizar un Plan de Marketing para que ese producto se mueva y así mejore la rentabilidad.

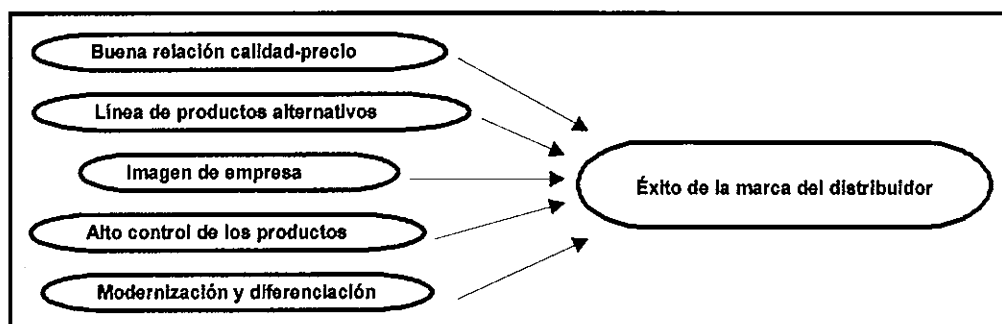
Un elemento que puede resultar crucial en el lanzamiento de una marca de distribución es el mercado en el que se mueve dicho distribuidor. Se pueden distinguir tres tipos diferentes de mercado y hay que saber en cuál de ellos nos movemos a la hora de tomar la decisión de lanzar una marca propia (ÁLVAREZ, 1.991). Estos tres tipos de mercado son:

- ◆ **MERCADO DE PREFERENCIA ABSOLUTA:** El consumidor demanda una marca determinada por lo que es muy peligroso lanzar una marca propia. Existe un enorme riesgo de que la marca propia no alcance una cuota de mercado mínimamente significativa.
- ◆ **MERCADO CON PREFERENCIA RELATIVA:** La marca es importante, pero el consumidor está dispuesto a probar otras nuevas. En este tipo de mercado la marca propia tendría más posibilidades de prosperar.
- ◆ **MERCADO SIN PREFERENCIA:** Las marcas no son necesarias, el distribuidor vende lo que quiere y el éxito de las marcas del distribuidor prácticamente está asegurado.

A la hora de lanzar y posicionar una marca de distribución la primera regla es conocer el mercado en el que nos movemos y actuar en consecuencia. La segunda regla es evaluar en cada mercado la estructura de las marcas diferenciándolas entre medias, fuertes o débiles. En el lanzamiento de una marca de

distribución también hay que tener en cuenta la situación de las demás marcas, es una cuestión de marketing. Tampoco hay que descuidar aspectos como la calidad, porque si se posee una misma marca para toda una gama de productos, el descuidar este aspecto en sólo uno de ellos, redundará negativamente en los demás.

Algunos puntos que son clave para el buen desarrollo de la política de marcas propias y que todo distribuidor debería tener en cuenta aparecen recogidos en la *Figura 8*:



*Figura 8:* Condicionantes del éxito en el lanzamiento de una marca propia.

Si el distribuidor ofrece a los clientes una línea de productos que les permita abaratar su compra sin mermar la calidad, dispone de una línea de productos alternativos para poder aplicar una política comercial propia, refuerza la imagen comercial de su compañía, dispone de un mayor control desde el origen de los productos ofreciendo así una calidad contrastada y garantizada y logra una marca de distribución concebida como una voluntad de servicio al cliente, apostando por la modernización y diferenciación de los productos de marca propia frente a los del resto de la competencia, es más que probable que alcance con sus marcas propias cuotas de mercado muy significativas.

En el entorno de las marcas de distribución existen varias estrategias que actualmente son puestas en práctica por los distribuidores y que suponen diferentes enfoques en el lanzamiento de una marca propia. Son estrategias que difieren fundamentalmente en cuanto a los descuentos practicados en los precios y la calidad ofrecida en los productos. A continuación se exponen las principales características de algunas de estas estrategias:

- **Vendedores importantes de *hard-discount***, generalmente alemanes y franceses, que no ofrecen al cliente una alta calidad pero sí unos precios bajos. El poder de compra y las eficiencias centralizadas del minorista generan unos márgenes con costes más bajos que luego son pasados al consumidor como descuentos. Pero el precio con descuento es sólo una estrategia a corto plazo, si bien una vez que se sigue durante años es difícil, si no imposible, cambiarla. Esto conduce a que la competencia se base siempre en el precio, lo que puede traer problemas en el futuro.
- **Vendedores con descuentos más discretos** como Continente y Pryca también reducen costes gracias a sus economías centralizadas y de compras, y a la vez ofrecen productos de calidad. La fuerza de estas cadenas reside fundamentalmente en su volumen de ventas, su superficie (m<sup>2</sup>) y en poder promocionar todo tipo de productos al consumidor en un mismo entorno. La competencia en este caso también se basa en el precio ya que la calidad y el valor de todas las cadenas que optan por esta estrategia es muy similar. Este tipo de estrategia es la que se aplica fundamentalmente a las **MARCAS DEL DISTRIBUIDOR**.
- Algunos minoristas como Eroski y el Corte Inglés están siguiendo una estrategia de **MARCA PROPIA** y pretenden **incrementar su valor de marca** y la lealtad de sus clientes a través de planteamientos más focalizados. Esta estrategia les permite retirarse de la competencia basada en el precio y satisfacer más eficazmente las necesidades de los consumidores que estén dispuestos a pagar por ello.

En general, y dado el interés que los consumidores muestran por la calidad, una buena estrategia a seguir por parte de los distribuidores sería comprar a aquellos fabricantes de marcas propias que ofrezcan una calidad similar a la de los fabricantes de marcas líderes. Pero precisamente por esta razón los distribuidores deberían pensárselo dos veces antes de ofrecer marcas propias en una categoría en la que son conscientes de que la tecnología presente les impedirá mantenerse cerca de las marcas líderes.

## 5.- LA MARCA DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL FABRICANTE

### 5.1.- LA AMENAZA DE LA MARCA DE LA DISTRIBUCIÓN

Según ANDREW COOKSON, consultor de Gira y autor de un estudio sobre las marcas del distribuidor en Europa, incluso las marcas más prestigiosas se verán amenazadas en el futuro, compitiendo frente a frente con las del distribuidor en un duro combate por la fidelización del consumidor. "Es el reto más importante- dice Cookson- sobre el plan de competencia entre los propios distribuidores y también en la redefinición de papeles en la industria alimentaria" (DAVARA, 1.996).

Toda empresa u organización debe estar alerta a cualquier cambio o fenómeno que se produzca en su entorno, aprovechando las oportunidades y adaptándose o luchando en su caso contra las amenazas. Para ello, en primer lugar hay que medir las consecuencias que puede tener el evento en las relaciones de intercambio que mantenga con el entorno. El fenómeno de las marcas de la distribución no es coyuntural y pasajero, sino que se debe al desarrollo y la modernización que está sufriendo el comercio y que constata — como ya se ha comentado anteriormente— que existe una relación directa entre la concentración de la distribución y la penetración de las marcas de la distribución.

Por tanto, cada fabricante debe tomar posición frente a la marca de distribución, ya que de ello dependerá su futura relación con sus clientes, así como el desarrollo de las habilidades necesarias para posicionarse adecuadamente. Sin embargo, para analizar este fenómeno hay que distinguir entre pequeñas y medianas empresas y empresas líderes, ya que no influye de la misma manera en unas y otras.

Para las pequeñas y medianas empresas, la influencia es mucho mayor que para una marca líder. El poder negociador de las PYMES puede quedar aún más debilitado con la aparición de las marcas del distribuidor, por la clara limitación que esto supondrá para las marcas de fabricante, ya que las cadenas que trabajan con marcas propias tendrán en su lineal una marca líder, la marca del distribuidor y en muchos casos una marca de primer precio. La consecuencia para las PYMES es obvia: o son proveedores de una marca de distribución, o tienen una marca de primer precio o cada vez les será más difícil entrar en el lineal.

Por lo que respecta a la gran empresa, la influencia de este fenómeno es mucho menor. La gran superficie no puede prescindir de las marcas líderes, aunque posean una marca, ya sea por ventas o por pura presencia. No se ve, pues como una gran amenaza aunque tampoco es conveniente descuidar la situación.

¿Cómo deben pensar en general el resto de marcas acerca de las marcas propias? Según el punto de vista tradicional, las marcas propias han ofrecido al consumidor una inferior calidad a un precio menor. Sin embargo, la tecnología de producción de los proveedores de marcas propias se ha ido incrementando notablemente, relegando el papel de la baja calidad a las marcas blancas genéricas.

Actualmente parece que la mayoría de los fabricantes ven a las marcas del distribuidor como otra marca más contra la que competir. No obstante, es necesario considerar una serie de diferencias importantes entre la marca del distribuidor y cualquier otra marca, que el fabricante debe tener en cuenta para competir de forma efectiva:

- ♦ La marca propia es la única marca registrada que se repite a lo largo de todo el establecimiento. Ningún otro nombre de marca aparece en tantas categorías de producto.
- ♦ Las marcas propias son los únicos productos para los que el distribuidor asume todas las inversiones de marketing e inventario. Esta diferencia fundamental con respecto a otro tipo de marcas implica que el proceso de decisión para el distribuidor se internaliza. Con otro tipo de marcas el distribuidor tiene poca o ninguna influencia sobre la calidad del producto, la publicidad y la imagen de marca y el envasado. Con la marca propia, los distribuidores tendrán más control, pero al mismo tiempo también deben tener más iniciativa y asumir un mayor riesgo. Será el distribuidor quien elija un determinado nivel de calidad y quien establezca las inversiones oportunas en las diferentes actividades de Marketing. Este carácter endógeno de las decisiones de los distribuidores con marca propia implica que pueden ejercer mayor influencia en la elaboración y comercialización de este tipo de productos. Incluso pueden emplear dicha situación como un arma contra los fabricantes; por ejemplo, pueden amenazar con una comercialización masiva de las marcas propias como medio para alcanzar mejores términos en la negociación con un fabricante poderoso.
- ♦ Las marcas del distribuidor tienen garantizadas la distribución y una buena posición en el lineal. Este tipo de marcas no tiene que pagar una bonificación para conseguir distribución. Además



pueden asegurarse ocupar un lugar preferente en el lineal. Lo que es más, sabiendo que la mayor parte de la población es diestra, el distribuidor coloca la marca privada a la derecha a continuación de la marca líder a la que se asemeja. Esto permite reducir notablemente los recursos de Comunicación destinados a conseguir una posición adecuada en relación a la competencia.

Estos rasgos, convierten a las marcas de distribuidor en un caso especial dentro de la competencia que rodea a todo fabricante. Si éste quiere actuar de modo eficaz ante la amenaza que supone la introducción de una marca de distribución en el mercado, debe tener estos aspectos en cuenta a la hora de elaborar su estrategia.

No obstante, la amenaza de las marcas de la distribución será menor si se produce rodeada de las siguientes circunstancias:

- El segmento de marca está bien protegido de los competidores y de la canibalización de la marca del distribuidor.
- Se detectan nuevas necesidades no satisfechas por las marcas existentes.
- Las barreras de entrada son altas.
- La marca del distribuidor no supone un segmento nuevo, no crea productos innovadores que generen nuevos usuarios ni nuevas ocasiones de consumo. Se trata más bien de una marca o grupo de marcas de imitación

## **5.2.- ¿QUIÉN FABRICA MARCAS DEL DISTRIBUIDOR?**

Inicialmente los fabricantes que se dedicaban a la producción de marca propia en España eran pequeñas y medianas empresas que no tenían un fácil acceso a los canales de comercialización de los grandes distribuidores y que habían adquirido sobre la marcha las exigencias de este trabajo específico.

En la actualidad la situación ha cambiado radicalmente, y fabricantes de primeras marcas nacionales se han incorporado a la fabricación de marcas para el distribuidor con el doble objetivo de no perder cuota de mercado y complementar sus capacidades de producción.

Aunque hay algunas empresas que se dedican exclusivamente a la fabricación de marcas privadas, en la actualidad en España, prácticamente todos los fabricantes hacen marcas para el distribuidor, aunque los líderes lo hacen con mucha prudencia y sólo suministran a un detallista o dos. Según un estudio de la Consultora Mckinsey (MENDEZ, 1.997), el 12% de los fabricantes que realizan en España marcas del distribuidor son empresas líderes, pero en muy distintas proporciones. Por ejemplo, en Nestlé, empresa con importantísimas marcas líderes, la fabricación de marca de distribución viene a suponer únicamente el 0,5% de sus ventas.

Un 40,6% de las empresas alimentarias con capital mayoritariamente español fabrican marca del distribuidor (PACHECO TAMAYO, 1.996). Este es un porcentaje bastante alto si consideramos que la marca de la distribución todavía está en fase de desarrollo en España.

La producción de marcas propias también se alimenta de productos fabricados en otros países que los importadores traen a España.

Pepsico, Danone, Campbell, United Biscuits, Nabisco o Purina, son otros de los fabricantes líderes con marcas líderes en el mercado que ya fabrican marcas para la distribución.

## **5.3.- APORTACIONES DE LA PRODUCCIÓN DE MARCA DEL DISTRIBUIDOR PARA EL FABRICANTE**

Antes de tomar la decisión de fabricar o no marcas propias, el fabricante debería tomar en consideración una serie de cuestiones que derivan de la producción de marcas propias y que podrían resultar beneficiosas para su compañía. Tales consideraciones aparecen recogidas en la *Figura 9*:

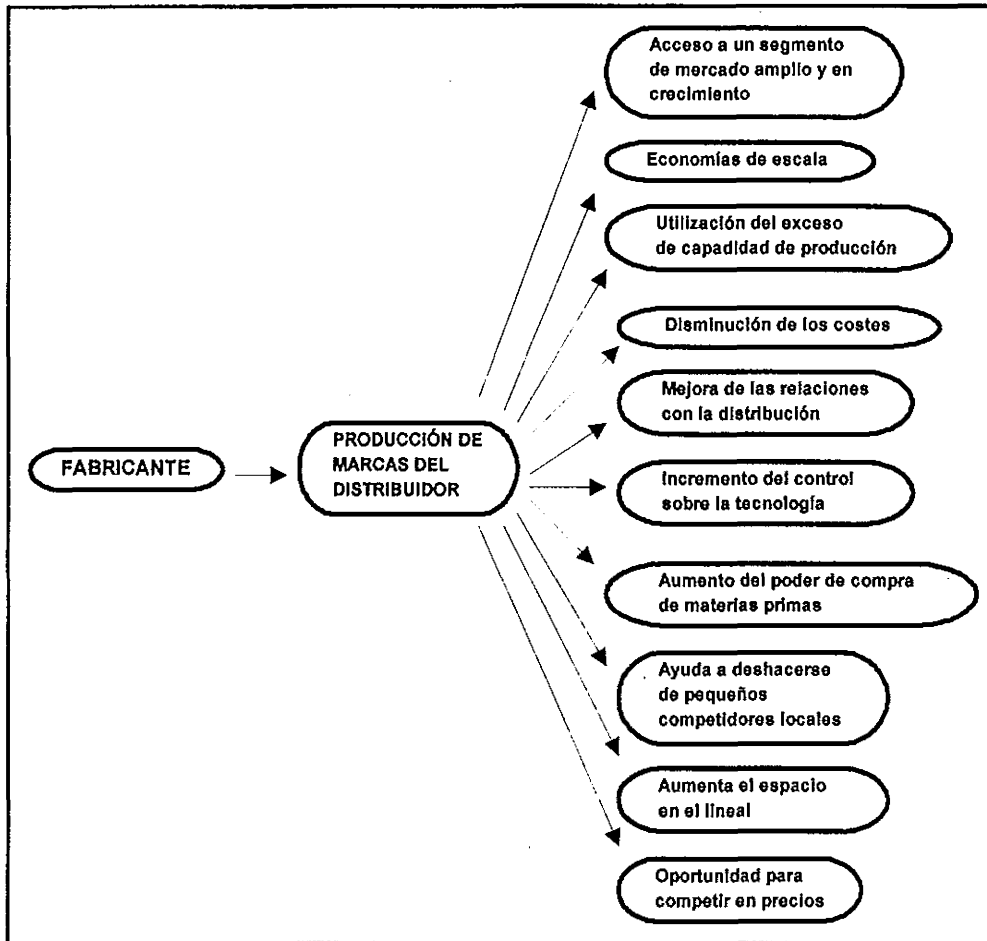


Figura 9: Aportaciones de la producción de marca del distribuidor al fabricante.

- Las marcas del distribuidor representan un **segmento de mercado amplio y en crecimiento**. La penetración de las marcas propias es cada vez mayor y para los próximos años se augura un futuro muy positivo para este tipo de marcas. Por tanto, representan una buena oportunidad de expansión y desarrollo para el fabricante que afronte la producción de marcas propias.
- Las **economías de escala** en cada paso del sistema de negocio, como son la capacidad de producción, distribución o merchandising, justifican la búsqueda de volumen adicional. La producción de marcas del distribuidor da pie al aprovechamiento de economías de escala, combinando la producción de las marcas propias con la de las marcas propiedad del fabricante.
- La elaboración de las marcas propias puede permitir la **utilización de los excesos ocasionales de capacidad de producción**. Estos excesos de capacidad se ocuparían con la fabricación de los productos con marca del distribuidor, lo que permitiría desarrollar una producción más eficiente.
- La producción de marcas propias incrementa la experiencia acumulada de la producción y **disminuye los costes de producción y distribución**. Todo esto es consecuencia directa del aumento del volumen de producción y del aprovechamiento de economías de escala.
- **Mejora las relaciones con la distribución**. La relación entre fabricante y distribuidor se vuelve más estrecha, lo que puede permitir mejores términos en las negociaciones y la concesión de ciertos privilegios por parte del distribuidor.
- Proporciona un **control sobre la tecnología** y puede **aumentar el poder de compra de materias primas**. El volumen de producción adicional que provocará la fabricación de productos con marca del distribuidor, implicará la realización de mayores compras de materias primas, lo que permitirá mejorar las negociaciones con los proveedores. Por otro lado, también puede dar lugar a un mejor aprovechamiento y explotación de la tecnología presente.
- **Ayuda a deshacerse de pequeños competidores locales**, fabricantes que con la introducción de las marcas del distribuidor dejan de disponer de un lugar en el lineal y que en muchos casos son expulsados del mercado.

- **Aumenta el espacio en el lineal.** Al producirse un desplazamiento de los pequeños y medianos fabricantes que no afronten el reto de la fabricación de marcas propias, el lineal se dedicará a la marca líder, la marca de distribución y en muchos casos una marca de primer precio. Este aumento del espacio en el lineal es un factor crítico para motivar el impulso de compra.
- **Ofrece una oportunidad de competir en precio frente a otros productos de marca.** Dada la disminución de costes que tiene lugar como consecuencia de la fabricación de productos de marca del distribuidor, es posible reducir el precio de los productos y competir con otros productos de marca que no pueden permitirse esa reducción.

La introducción en el negocio la producción de marcas del distribuidor puede responder a un objetivo distinto según la posición que el fabricante ocupe en el mercado. Si se trata de competidores recién llegados, la marca propia puede ser el único medio de acceder a un mercado nuevo; para los que siguen las tendencias o son marginales, es el único medio de sobrevivir ante la competencia creciente y la presión de la distribución. Para los fabricantes líderes, la marca propia es una importante amenaza a su cuota de mercado y a su rentabilidad a medio y largo plazo. Pero si sabe aplicar una buena estrategia puede que no le afecte demasiado e incluso que se convierta en una clara oportunidad de negocio.

#### 5.4.- INCONVENIENTES DE LA PRODUCCIÓN DE MARCA DEL DISTRIBUIDOR PARA EL FABRICANTE

Antes de tomar la decisión de fabricar o no productos con marca del distribuidor, el fabricante también debería considerar una serie de cuestiones que pueden suponer ciertos inconvenientes para su empresa. Dichas cuestiones aparecen recogidas en la *Figura 10*:

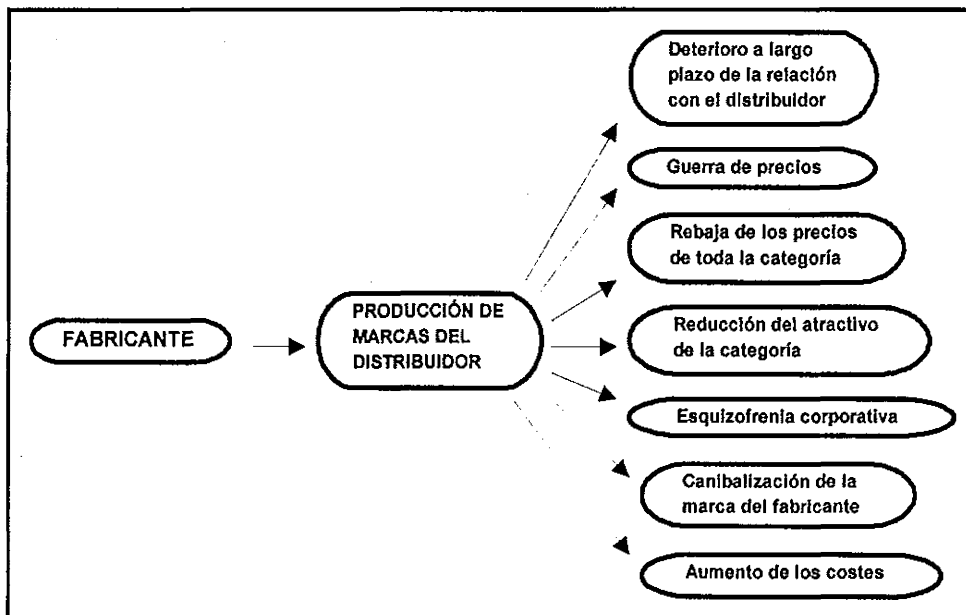


Figura 10: Inconvenientes de la producción de marca del distribuidor para el fabricante.

- **Deterioro a largo plazo de la relación entre el distribuidor y el fabricante:** Una consecuencia directa de esto es una disminución de la capacidad de negociación de este último una vez finalizado el periodo de condescendencia inicial. Esto puede parecer ilógico y la razón hay que buscarla en la cantidad de información técnica y de costes que el distribuidor exige del fabricante especialmente en la Europa meridional (Francia, España, Portugal e Italia). Esto puede dar al distribuidor, sobre todo si busca la confrontación más que la cooperación, una ventaja desleal a la hora de renegociar las condiciones de los productos de marca.
- **Desencadenamiento de una guerra de precios y rebaja en los precios de toda la categoría.** En algunas categorías hay pequeños fabricantes cuya única o principal fuente de ingresos es la marca del distribuidor. El fabricante de marca que quiera entrar en ese juego tiene que estar preparado para una reacción de las compañías a las que se trata de desplazar. Al final, la

estrategia competitiva se convierte en una estrategia de precio simple y pura. Si el fabricante de marca gana, el perdedor se verá prácticamente forzado a cerrar su fábrica, y los precios de la categoría sufrirán una baja permanente.

- **Reducción del atractivo de la categoría** al convertirla, a ojos del consumidor, en una categoría básica (commodity) demasiado pronto, con la consiguiente pérdida de márgenes y capacidad de reinvertir en innovación.

En categorías de producto recientes, las tasas de crecimiento iniciales son altas, pero el volumen total suele ser limitado. Para acelerar el crecimiento, los fabricantes pueden sentirse tentados a ofrecer marca de la distribución al tiempo que tratan de colocar sus propios productos de marca. Sin embargo, en cuanto los consumidores se dan cuenta de que buena parte de los productos de la categoría son de marca del distribuidor, tienden a dejar de considerarla innovadora y atractiva, especialmente si prueban los productos de marca y marca del distribuidor sin notar grandes diferencias.

Esta prueba acaba, por lo general, produciéndose tarde o temprano, debido al trato preferencial que las marcas del distribuidor reciben en el lineal. Como ya se ha comentado anteriormente, la marca del distribuidor suele encontrarse en un lugar inmejorable, próxima a la marca líder y a primera vista. El siguiente cuadro muestra la disposición habitual de las marcas del distribuidor en el lineal (GLÉMET y MIRA, 1.994):

De igual forma, la similitud en los envases es otra de las bazas con que los productos de marca del distribuidor cuentan para competir en el lineal. Esto perjudica normalmente al fabricante de marca líder, es decir, aquel que innovó y empezó a desarrollar el mercado o segmento.

- **Riesgo de que se produzca la denominada esquizofrenia corporativa.** Fabricar al mismo tiempo productos de marca y de marca del distribuidor, puede producir conflictos y contradicciones internas de consecuencias devastadoras en la compañía. Los líderes alcanzan tal posición concentrándose en estrategias que desarrollan la innovación, la calidad superior y el servicio y que diferencian su imagen. Las marcas del distribuidor pueden, en algunos casos, ir totalmente en contra de los valores que llevaron a la compañía al éxito, lo cual a su vez puede hacer peligrar el desarrollo de las marcas.
- **La producción de la marca propia puede llegar a convertirse en una droga,** y el fabricante puede estar, en poco tiempo, a las órdenes de los productos con marca del distribuidor en categorías donde su propia marca es débil. Puede llegar a producirse una **canibalización de las marcas de la distribución hacia las marcas del fabricante** sin que éste apenas se dé cuenta.
- **La fabricación de productos con marca del distribuidor puede dar lugar a un incremento en la complejidad en la producción y la distribución, incrementando los costes en vez de reducirlos.** Por ejemplo, los envases y etiquetas deberán cambiarse para cada distribuidor-cliente y los costes de inventario aumentarán con cada contrato de producción de marca propia.

Como se puede observar comparando las *Figuras 9 y 10*, muchas de las cuestiones que se recogen como argumentos a favor de la producción de marcas propias pueden ser considerados en el largo plazo como inconvenientes. El fabricante deberá estudiar con detenimiento dichas cuestiones antes de tomar una decisión, ponderando las dos vertientes de la misma cuestión y viendo cuál puede tener una mayor influencia en su empresa.

Si el fabricante quiere evitar en la medida de lo posible los riesgos que la producción de marcas del distribuidor conlleva debería averiguar el papel exacto de este tipo de marcas para cada mercado y cada categoría de producto evitando toda generalización. En particular, el fabricante que opera internacionalmente debe ser consciente de que existen diferentes tipos de modelos según el país, y que dentro de cada país, cada detallista, puede plantearse de manera diferente la marca de la distribución. Dadas las diferencias que existen en cuanto a estructura de la distribución y comportamiento y actitudes de los consumidores, es muy arriesgado pensar que una decisión correcta en el Reino Unido, por ejemplo, dará los mismos resultados en España, o que una decisión que fracasó en España lo hará también en el Reino Unido. Además la estrategia de un distribuidor puede cambiar con el tiempo, como ha hecho Carrefour desde sus productos "libres" hasta ahora, lo que puede afectar al atractivo de fabricar marca del distribuidor.

## **5.5.- ESTRATEGIAS DEL FABRICANTE EN RELACIÓN A LA MARCA DEL DISTRIBUIDOR**

Ante la aparición en el mercado de las marcas del distribuidor, los fabricantes de productos de marca tienen la posibilidad de poner en práctica diferentes estrategias corporativas genéricas que van desde la lucha contra ese tipo de marcas a la colaboración con los distribuidores, pasando por diferentes grados.

Algunas marcas han combatido con éxito la marca del distribuidor. Un ejemplo es el caso de Nestlé en el mercado británico de café (PRALLE y COSTA, 1.993). La cuota de Nestlé en café instantáneo aumentó en el Reino Unido del 45% en 1 980 hasta el 55% en 1.992, mientras que la marca del distribuidor redujo su penetración del 25% al 13% en el mismo periodo. Nestlé basó su crecimiento en mejoras continuas del proceso productivo, un elevado gasto en publicidad y un profundo conocimiento del consumidor. Esto último le permitió microsegmentar el mercado consiguiendo un encaje perfecto entre su gama de productos y las necesidades de los consumidores.

Los fabricantes que deciden luchar contra la marca del distribuidor deben contar con los recursos necesarios para conseguir y mantener una posición de liderazgo en su categoría. Estas empresas tienen en general unas características muy definidas: marcas potentes, presencia internacional, capacidad de desarrollo propio de tecnología y sólidas habilidades de innovación. En la mayoría de los casos los productos líderes suponen para el consumidor un diferencial de precios de un 15% o un 20% superior, lo que significa invertir en mejoras continuas de la calidad del producto así como conseguir que el consumidor perciba esta calidad diferencial a través de la publicidad. Sólo se podrá pedir un diferencial de precios si se puede convencer al consumidor que el producto sabe mejor que el de la competencia, está hecho con mejores ingredientes, es más sano o aporta un beneficio diferencial. Esta es la política que está aplicando la multinacional británica Grand Metropolitan en Estados Unidos y Europa, donde los consumidores pagan un 20% más por las marcas de calidad como J & B, Smirnoff o los Helados Haagen-Dazs.

Para aquellos fabricantes que no cuentan con una posición dominante en el mercado y cuya tecnología es accesible, pero que disponen de un sistema flexible de producción y de una cultura de servicio al cliente, puede ser más interesante colaborar total o parcialmente con el distribuidor en el desarrollo de sus marcas. No obstante, su atractivo varía mucho en función de la categoría en cuestión, los clientes y el posicionamiento competitivo de sus propias marcas como fabricante. Puede ser una estrategia apropiada para los pequeños y medianos fabricantes que de otra manera serían expulsados del mercado por falta de capacidad para competir tanto con las marcas líderes como con las marcas del distribuidor.

United Biscuits, por ejemplo, es el líder del mercado británico de galletas, consiguiendo aproximadamente un 20% de sus ventas a través de marcas de distribución, y obtiene márgenes similares en sus productos independientemente de que se trate de marca del fabricante o del distribuidor (PRALLE y COSTA, 1.993). Su rentabilidad sobre el capital es equiparable a la de los principales fabricantes británicos que venden exclusivamente con su propia marca, como es el caso de Kelloggs y Cadbury Schewppes.

Los fabricantes que se dedican total o parcialmente a la marca del distribuidor deben conseguir el equilibrio óptimo entre las ventajas de escala y la creciente complejidad de gama que exige el distribuidor. Para ello, el fabricante debe buscar la máxima flexibilidad en la producción ejerciendo un cuidadoso control de sus costes.

Desde el punto de vista organizativo también puede ser aconsejable la convivencia de dos estructuras organizativas diferenciadas ya que las habilidades necesarias en uno y otro caso son muy diferentes. Para la marca del fabricante es necesaria la innovación de productos y marcas. Para la marca del distribuidor es fundamental gestionar la complejidad y tener agilidad de respuesta: el fabricante debe considerar como prioritaria la calidad del servicio al cliente, creando vínculos estables con los distribuidores, no perdiendo terreno frente a las innovaciones y teniendo un rápido acceso a la más avanzada tecnología.

La respuesta de los fabricantes a la producción de marcas propiedad del distribuidor no será nunca sí o no, sino que hay muchos matices y posibilidades de respuesta que se convierten en diferentes estrategias (GLÉMET y MIRA, 1.994). Estas estrategias aparecen recogidas en la *Figura 11*:

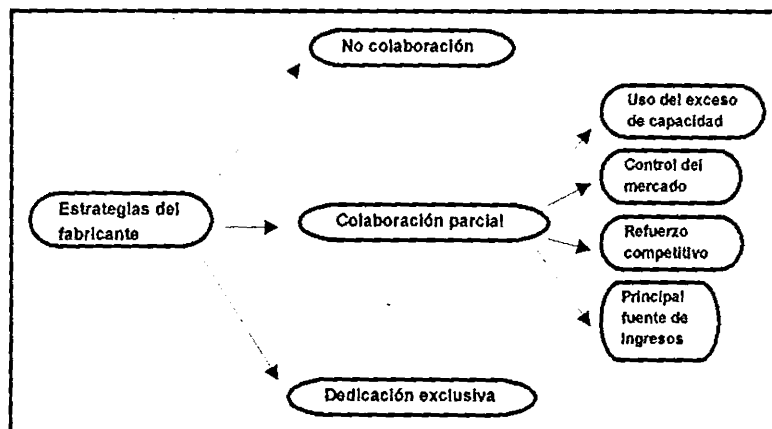


Figura 11: Estrategias del fabricante en relación a la marca del distribuidor.

1. **No colaboración:** Algunos fabricantes eligen la opción de no participar en la producción de productos con marca del distribuidor, tal es el caso de Kelloggs, Mars o Heinz. Esta estrategia permite a la empresa desarrollar un enfoque organizativo centrado en desarrollar valor para los consumidores y nuevos productos. Pero esto puede provocar una pérdida de control sobre el desarrollo de la marca de distribución y un resentimiento por parte de los distribuidores por no prestarse a colaborar con ellos.
2. **Uso del exceso de capacidad:** Existen fabricantes que buscan en la colaboración con los distribuidores un medio para utilizar los excesos ocasionales de capacidad de producción, como por ejemplo Nestlé. Esto permite una buena amortización de los activos fijos. Esta estrategia también puede provocar cierto resentimiento en la distribución ante la falta de compromiso claro y una pérdida de control sobre el desarrollo de la marca de distribución.
3. **Control del mercado:** Otros fabricantes tratan de lograr un mayor control del mercado a través de su participación en la producción de marcas del distribuidor, como es el caso de United Biscuits. Con esta estrategia se mejora la amortización de costes fijos y además permite controlar el ritmo de crecimiento de la marca de distribución y de su precio. Sin embargo, añade complejidad a las operaciones y a la gestión y exige esfuerzos para alcanzar un equilibrio entre la marca del fabricante y la marca de distribución.
4. **Refuerzo competitivo:** A través de la fabricación de productos con marca del distribuidor también se puede buscar un ataque hacia otras marcas en competencia para robar volumen y reducir su rentabilidad. El problema que surge con este tipo de estrategia es que el distribuidor va a exigir la versión en marca de distribución de las marcas del fabricante lo que puede perjudicar gravemente a estas últimas.
5. **Principal fuente de Ingresos:** Cuando una empresa tiene como principal fuente de ingresos la producción de marcas del distribuidor, diseña un sistema de negocio para ese tipo de marcas, mientras que las marcas de su propiedad son secundarias. Con esta estrategia resulta muy difícil mantener el valor y la posición del negocio de marca y además se debe estar preparado para una fuerte competencia en precios.
6. **Fabricante exclusivo de marca del distribuidor:** Esta estrategia se centra en satisfacer las necesidades del detallista. El riesgo reside en la dependencia del fabricante con respecto a los comerciantes clave, con lo que se vuelve altamente vulnerable. Además toda la capacidad de innovación queda en manos del detallista.

#### 5.6.- PROTECCIÓN DEL FABRICANTE DE MARCA FRENTE A LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR

Para tratar de contener un crecimiento desmesurado de las marcas del distribuidor, lo que podría provocar una pérdida de cuota de mercado para las marcas del fabricante, este último debería poner en práctica una serie de acciones que actuarían como medidas de protección ante dicha amenaza. Tales consideraciones aparecen recogidas en la *Figura 12*:

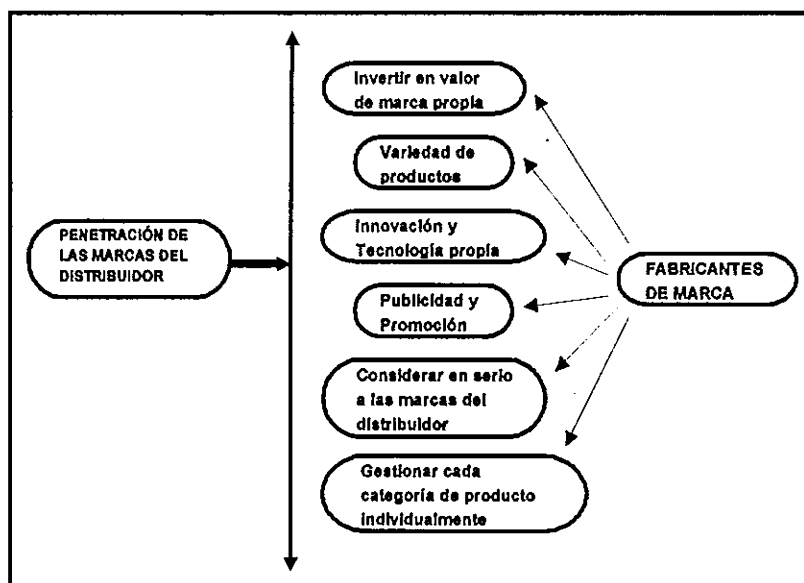


Figura 12: Protección del fabricante frente a las marcas del distribuidor.

### **INVERTIR EN EL VALOR DE MARCA**

Para muchas empresas dedicadas a la producción de productos de consumo, los nombres de marca que poseen son sus más importantes activos. Por ello es importante que se realice un control continuo de la percepción que los consumidores tienen de sus marcas. Es esencial contar con un posicionamiento claro y consistente apoyado por mejoras de producto periódicas, que mantengan la marca al día.

Si se realizan inversiones destinadas a la mejora de los productos, se favorecerá que la marca sea percibida como superior, permitiendo un incremento de la diferencia de precio con respecto a la competencia y elevando los costes para los imitadores con marca del distribuidor que se ven forzados a ponerse a la altura de la marca del fabricante.

### **VARIEDAD DE PRODUCTOS**

Las categorías difieren entre sí en función del número de fabricantes presentes en el mercado, del número de marcas, de la variedad de productos que ofrecen y del nivel de actividad relacionada con el desarrollo de nuevos productos.

La variedad de productos actúa como una barrera de entrada hacia las marcas del distribuidor porque la cuota de mercado estará dividida en muchas partes y será más difícil que una nueva marca consiga una cuota de mercado significativa. Es decir, a mayor variedad de productos en una categoría, menor cuota para la marca del distribuidor en esa categoría.

### **INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA PROPIA**

Una eficaz barrera de entrada contra las marcas del distribuidor pueden ser las innovaciones basadas en tecnología propia. Aquellos fabricantes con capacidad suficiente para desarrollar tecnología propia deberían realizar innovaciones y mejoras en sus productos basadas en dicha tecnología, por ser de difícil acceso para los distribuidores a los que resultaría muy costoso ponerse a la altura de los fabricantes.

### **PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

La publicidad también puede imponer barreras de entrada. Este instrumento de marketing ayuda a construir una reputación y a incrementar el valor de marca, y para los distribuidores en general será difícil alcanzar los niveles de publicidad de los fabricantes.

La intensidad de las promociones en una categoría también puede tener una influencia sobre el deseo de los consumidores para comprar marca propia. Un fuerte gasto promocional puede expulsar a las marcas del distribuidor fuera del mercado.

### **CONSIDERAR SERIAMENTE A LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR**

Muchas marcas líderes consideran la competencia de las marcas del distribuidor como algo secundario y sólo piensan en otras marcas líderes como verdaderos competidores. Esta consideración es peligrosa ya que no se debe subestimar a las marcas de distribución. El Plan de Marketing de cualquier marca debería incluir una parte sobre cómo limitar la introducción de marcas de distribución en el mercado, considerándolas como un competidor tanto o más peligroso que cualquier otra marca de fabricante.

### **GESTIONAR CADA CATEGORÍA DE PRODUCTO INDIVIDUALMENTE**

Una gestión que es adecuada para una determinada categoría de producto, como por ejemplo los detergentes, no tiene por qué funcionar para otra categoría completamente diferente, como por ejemplo los refrescos.

En relación a esto hay que tener en cuenta que la penetración de marcas del distribuidor varía mucho por categorías y que por tanto, las medidas a tomar no tienen por qué ser las mismas en todas las categorías:

- En categorías con una baja penetración de marcas del distribuidor, como la comida para bebés, los fabricantes deben mantener las barreras de entrada (barreras tecnológicas, publicidad, fuerte competencia entre marcas, ...) para que la situación no empeore.

- En categorías en las que la penetración de las marcas del distribuidor está empezando a sentirse con fuerza, puede resultar útil considerar cambios en el envasado que hagan que el producto destaque en el lineal, mantenga la atención de los consumidores y eleve los costes de los imitadores con marca del distribuidor.
- En categorías en las que la penetración de la marca propiedad del distribuidor está consolidada, como es el caso de los derivados del papel, el objetivo debe ser la contención de su crecimiento en la medida de lo posible.

## 6.- LA MARCA DE LA DISTRIBUCIÓN Y EL CONSUMIDOR

### 6.1.- ¿QUÉ BUSCAN LOS CONSUMIDORES ACTUALES?

A menudo, el tema de las marcas de distribución se aborda como una puja entre dos fuerzas: la del fabricante y la del distribuidor. Sin embargo, no se puede olvidar que es el consumidor quien tiene la última palabra, quien decide en última instancia el producto y la marca que se lleva a casa. Por ello, el distribuidor y el fabricante deberían interesarse por quién es el consumidor, para saber a qué nicho de mercado se dirigen y sobre todo, qué es lo que desea.

Para empezar, es conveniente saber a qué tipo de consumidor nos estamos enfrentando. Los consumidores pueden clasificarse en tres categorías (GLÉMET y MIRA, 1.994):

- ♦ **Los marquistas:** Prefieren el producto de marca y sólo comprarán marca del distribuidor en caso extremo, si estuviesen convencidos de la calidad.
- ♦ **Los oportunistas:** Buscan el mejor precio pero no necesariamente la marca del distribuidor.
- ♦ **Los mixtos y realistas:** Compran marca o marca del distribuidor según su disponibilidad económica durante el mes (marca a principio de mes y marca del distribuidor a fin de mes) ya que el precio es el factor crítico para ellos.

Esta segmentación de las actitudes implica que algunas categorías de productos ofrecen mucho más potencial para las marcas de la distribución que otras, según sean favorecidas por una mayor lealtad de los consumidores y según el nivel de sensibilidad de los consumidores hacia la marca.

El informe anual del Henley Center, Instituto de Investigación Económica del grupo británico WPP, correspondiente a 1.992, pone de manifiesto que los gustos de los consumidores se inclinan no sólo hacia el precio sino también hacia la calidad (MÁRMOL, 1.993). No es exclusivamente el precio lo que motiva al consumidor, también cuenta si el producto es natural, si es amigo del medio ambiente o si ofrece un mejor servicio. Los consumidores actuales son mucho más maduros, tienen mucha más experiencia y pocas cosas les impresionan. Pero esos mismos consumidores se están percatando cada vez más de que pueden adquirir en los supermercados e hipermercados, marcas del distribuidor, productos más baratos y que mantienen el valor añadido de la calidad. En definitiva, los consumidores están aceptando los productos del distribuidor, reconociendo en ellos otros valores distintos del precio.

Los resultados del informe anterior se corroboran con un estudio realizado por Secodip Internacional a nivel europeo y que cuestionaba a los consumidores acerca de la calidad, el precio y la confianza que le merecen los productos propiedad del distribuidor (PACHECO TAMAYO, 1.996). España obtiene unos resultados ligeramente por debajo de la media europea; sin embargo, los consumidores tienen una percepción de la calidad y la confianza bastante positiva. Los consumidores alemanes son los que tenían una imagen más positiva de las marcas de la distribución, lo que puede ser debido al gran desarrollo que tiene el *hard discount* en ese país.

De un estudio realizado por la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) se extraen interesantes conclusiones acerca de hasta qué punto el consumidor español es consciente de la presencia de las marcas de distribución en los lugares donde realiza sus compras (MENDEZ, 1.993). Los compradores españoles tienen, en general, una buena imagen de las marcas del distribuidor. La mayoría sabe que se trata de un producto ofrecido por el distribuidor y creen que su calidad es igual a la que puede garantizar un fabricante con un producto similar y con un precio más elevado.



## 6.2.- ¿QUIÉN COMPRA MARCAS DEL DISTRIBUIDOR?

Dos de cada tres consumidores europeos afirma haber comprado alguna vez productos con marca del distribuidor, mientras que tres de cada cuatro creen que lo harán en el futuro. En España tres de cada cuatro hogares ha comprado alguna vez marcas de distribución.

A lo largo de los años, desde el comienzo del fenómeno de las marcas de la distribución, se han realizado numerosos estudios que trataban de determinar el perfil del comprador de este tipo de marcas, es decir, cuáles eran sus principales características socio-demográficas.

En primer lugar, todos esos estudios parecen indicar que el tamaño del hogar está positivamente relacionado con la compra de este tipo de productos (Cagley, Neidell y Boone 1.980; Dietrich 1.978; Granzin 1.981; McEnally 1.982; Murphy y Lacznia 1.979; Zbytniewski y Heller 1.979) (MCENALLY y HAWES, 1.984). Los hogares numerosos tendrán más necesidad de ajustar su presupuesto familiar y por tanto son más proclives al consumo de marcas de distribución, que presentan precios inferiores a los de las marcas líderes.

Otra característica demográfica es el alto nivel de educación (McEnally 1.982; Murphy y Lacznia 1.979; Strang, Harris y Hernández 1.979; Sullivan 1.979). Los consumidores que han alcanzado niveles de educación más altos están más dispuestos a asumir el riesgo que puede implicar la compra de estos productos.

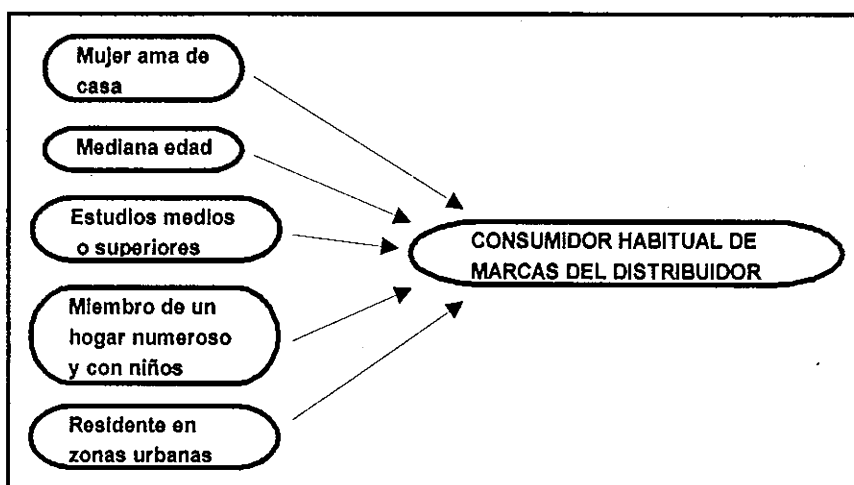
En cuanto a la edad, son los consumidores de mediana edad los que mayor interés demuestran por los productos con marca del distribuidor (Dietrich 1.978; McEnally 1.982; Sullivan 1.979; Sundell y Nevils 1.979; Zbytniewski y Heller 1.979). Esto puede estar relacionado con el tamaño del hogar. Los consumidores más jóvenes o los de más edad tienden a vivir en hogares menos numerosos y tienen menos necesidad de ajustar el presupuesto familiar.

Los resultados del estudio realizado por AECOC mencionado en el apartado anterior, muestran que existe un mayor grado de aceptación por parte de las mujeres hacia las marcas del distribuidor. Los hombres tienden más a creer que se trata de productos de baja calidad a pesar de que están de acuerdo en que siempre son más baratos que los mismos ofrecidos por el fabricante.

También se ponía de manifiesto en ese informe que el nivel de estudios influía en el hábito de compra de las marcas del distribuidor. El comprador con un nivel secundario o superior es el que mejor imagen tiene de este tipo de marcas.

Según el panel de detallistas Dympanel (PACHECO TAMAYO, 1.996) el perfil del consumidor tipo de la marca del distribuidor lo constituye un ama de casa entre 35-45 años, residente en áreas urbanas y metropolitanas urbanas, formando parte de un hogar con un número importante de personas (entre 4 y 5) y son hogares con niños que realizan un gasto importante.

Las características que en general presenta el consumidor habitual de marcas de la distribución aparecen recogidas en la *Figura 13*:



*Figura 13:* Perfil del consumidor medio de marcas de distribución.

Aunque este es el perfil del consumidor medio, cada cadena debe investigar para conocer qué características socio-económicas tienen sus clientes, y en qué se diferencian de los de la competencia para saber si se posee un segmento de mercado propio y las características de dicho segmento.

Llama la atención el hecho de que a pesar de que han pasado cerca de 20 años entre los primeros estudios mencionados y estos últimos más recientes y de que la población objeto de estudio no ha sido la misma, las conclusiones que se extraen en relación al perfil del consumidor habitual de marcas del distribuidor son las mismas. Las características demográficas y socio-económicas que definen a los consumidores de este tipo de marcas no han sufrido variaciones significativas en todo ese tiempo y además son muy similares aún siendo compradores pertenecientes a diferentes países.

Por tanto, parece que la evolución que han experimentado las marcas de la distribución a lo largo del tiempo desde su aparición en el mercado, en relación a posicionamiento, calidad, imagen, etc., no ha tenido un claro reflejo en el tipo de comprador que adquiere marcas del distribuidor. Pero la persistencia en el tiempo de las características del consumidor tipo ofrece al distribuidor la ventaja de saber a qué segmento del mercado debe orientar los productos con marca de su propiedad.

### 6.3.- MEDIDAS PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN ENTRE LOS CONSUMIDORES.

Los principales frenos de la compra de los productos con marca del distribuidor por parte de los consumidores son:

- ◆ Desconocimiento de su existencia.
- ◆ La idea de que un bajo precio significa baja calidad.
- ◆ La marca es desconocida.

Por tanto, el consumidor estará dispuesto a comprar los productos con marca del distribuidor, siempre que el menor precio se acompañe de un cierto nivel de calidad, y aunque en general los consumidores españoles tienen una imagen positiva de este tipo de productos, existe un sector de la población que aún no es consciente de que se pueden encontrar dichos productos con un nivel calidad/precio que se ajusta a sus exigencias, bien por desconocimiento o por prejuicios erróneos.

Algunas recomendaciones que pueden ser útiles para que el distribuidor logre un mayor impacto con sus marcas sobre los consumidores son las que aparecen recogidas en la *Figura 14*:

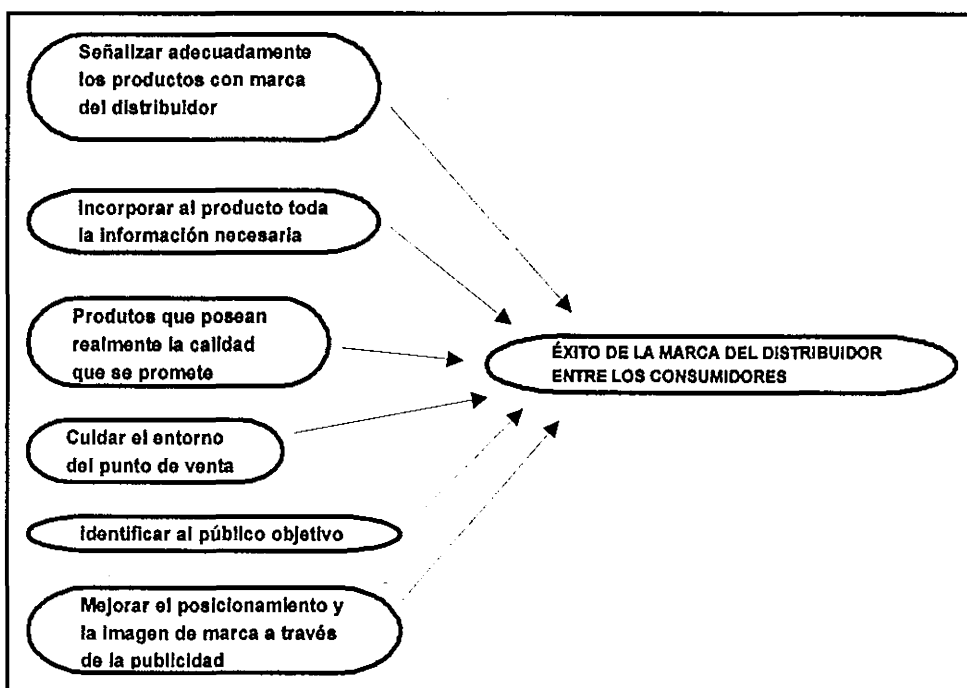


Figura 14: Medidas para mejorar la percepción de las marcas de distribución entre los consumidores

- Señalar convenientemente el lineal donde se encuentran los productos con marca del distribuidor, facilitando así su localización al consumidor para que éste pueda realizar una compra rápida y sin esfuerzo.
- Incorporar al producto información estandarizada sobre los ingredientes del mismo o los valores nutritivos, así como las consecuencias para el medio ambiente del producto o su envase.
- Productos que posean realmente la calidad que se comunica al consumidor. Para ello, se pueden someter los productos al control periódico de laboratorios independientes que vigilen no sólo el contenido sino también el correcto envasado; con esto se asegura que el comprador no quede defraudado. Por otra parte, a la hora de elegir a los fabricantes no sólo es importante que los precios sean competitivos sino también su capacidad de elaboración de productos de alta calidad y buen servicio.
- La imagen del detallista está compuesta por múltiples facetas como el ambiente o el diseño del entorno, la oferta o la línea de productos. Cualquier aspecto negativo del detallista también tendrá un impacto negativo sobre los productos de su propiedad. Por tanto, no sólo hay que cuidar el envasado y la etiqueta, sino también el entorno del punto de venta.
- Es necesario identificar claramente lo que constituye el público objetivo y diferenciarlo del de la competencia, lo que llevará a concebir productos que cubran sus necesidades específicas.
- El gran obstáculo para que la marca propia penetre en el mercado está sobre todo en el coste de la publicidad. El fabricante —como ya se ha comentado anteriormente— gasta considerables cantidades de dinero en la publicidad de un sólo producto en base a la percepción de una determinada imagen de marca por parte del consumidor. Es por esto, que hasta ahora la marca de distribución ha tenido dificultades para penetrar en áreas percibidas como de alta calidad. Sin embargo, el distribuidor, con el mismo presupuesto, puede utilizar la publicidad no sólo para el establecimiento sino también para todos sus productos, sobre todo si utiliza de forma generalizada las MARCAS DEL DISTRIBUIDOR. Tradicionalmente, las cadenas han hecho uso de la publicidad para el establecimiento y de la promoción para los productos. Sin embargo, en el futuro son convenientes políticas publicitarias más que promocionales, ya que las primeras refuerzan la imagen de marca, mientras que las segundas, a medio plazo, hacen al consumidor sensible al precio, provocando efectos negativos no deseables. Por consiguiente, para conseguir fidelidad de los clientes hacia la marca del distribuidor, y por tanto hacia la cadena, es mejor invertir en crear posicionamiento e imagen de marca a través de la publicidad. De esta manera la cadena puede conseguir un nicho propio y con posibilidades de crecimiento en el mercado.

## 7.-CONCLUSIONES

El nacimiento e introducción en el mundo comercial de las marcas de la distribución ha supuesto importantes cambios en el mercado, tanto para distribuidores, como fabricantes y consumidores. Junto con ellas han traído nuevas estrategias, nuevos estilos de marketing y más competencia en el mercado, todo ello acompañado de pros y contras para esos tres agentes que actúan en el mercado: fabricante, distribuidor y consumidor.

A lo largo de todo el estudio queda bastante claro que las marcas de la distribución no han permanecido estáticas sino que se han incorporado a la dinámica del mercado, evolucionando y mejorando progresivamente para evitar su desplazamiento o expulsión del mercado por parte de sus competidores.

Aunque en un principio los distribuidores comenzaron a comercializar productos con su propia marca, buscando la alta rentabilidad que éstos les proporcionaban, actualmente, esta causa ha virado hacia otro tipo de objetivos como la búsqueda de la fidelidad de los consumidores o la diferenciación y la valoración de la imagen. Estos son los objetivos que se afianzan más en el futuro, lo que lleva a las cadenas a buscar nuevas estrategias de producto, así como a fijar un Marketing-Mix apropiado a las nuevas exigencias, sobre todo en lo que se refiere a la calidad y la comunicación.

Cada vez se observa una mayor tendencia a cuidar este tipo de marcas, dotándolas de envases más sofisticados, asignándoles un espacio preferente en el lineal, y una política de precios que las colocan en unos niveles intermedios entre las marcas de fabricante y las que se vienen llamando marcas de "primeros precios". Es decir, se está cambiando el concepto de marca de distribución como la más barata y de mala calidad a la de una marca de calidad que da prestigio al establecimiento que la vende. Pero esto no es fruto del azar, sino la consecuencia de un trabajo realizado durante muchos años para desarrollar y consolidar este

tipo de marcas. Los distribuidores deben ser arriesgados y dejar de hacer copias, deben innovar y hacer productos distintos, con envases originales que el consumidor sea capaz de identificar sin lugar a dudas con la cadena que los vende aumentando su fidelidad.

De otra parte, el fabricante líder se está implicando cada vez más en proporcionar al distribuidor estos productos, lo que coloca al pequeño y mediano fabricante en una posición de desventaja al serle cada vez más difícil situar sus productos en el mercado.

La gran relevancia que se espera que tenga la marca del distribuidor en España a la vista del crecimiento que ha experimentado en otros países europeos en los últimos años, exige al fabricante español incluir en su estrategia una postura clara y definida. El fenómeno de las marcas de la distribución no es algo pasajero provocado por la crisis sino que es la consecuencia estructural de una distribución consolidada, de unos hábitos de consumo duraderos y de una avanzada tecnología que lo hace viable. El fabricante debe por tanto, definir su posición frente a la marca del distribuidor, ya que de ello depende no sólo su futura relación con sus principales clientes sino también el desarrollo de las habilidades necesarias para posicionarse adecuadamente frente a sus competidores.

El consumidor también ha de ser tenido en cuenta en todo momento por el distribuidor a la hora de posicionar sus productos. El consumidor va a ser el que decida en última instancia si los productos con marca del distribuidor van a tener éxito o no. El comprador que acude a un supermercado o hipermercado se enfrenta a una oferta muy amplia y es necesario captar su atención a través de instrumentos como la publicidad, el envase, la imagen o la calidad, aunque en esta última cuestión es cada vez más difícil apreciar diferencias significativas entre marcas líderes y marcas del distribuidor.

La marca de distribución en Europa está consolidando su papel de herramienta comercial estratégica capaz de crear valor para el distribuidor y ser reconocida y apreciada por el cliente. Esta nueva perspectiva está provocando que el distribuidor sitúe a estas marcas en el centro de su estrategia empresarial, destinada a aumentar la lealtad de los consumidores, para lograr la cada vez más difícil diferenciación de la competencia.

Para finalizar, son varios los puntos sobre los que me gustaría centrar la atención y que considero puntos claves en el fenómeno de las marcas del distribuidor:

- ♦ **La marca del distribuidor exige asociación con la distribución.** Cuanto más conozcan los fabricantes a sus socios, mejor preparados estarán para llevar con éxito su relación.
- ♦ **Los consumidores tienen la última palabra.** No se les puede subestimar. Si se les convence pueden llevar al éxito a una marca, si no, pueden hacerla desaparecer.
- ♦ **No todas las categorías de producto son de la misma naturaleza ni ofrecen el mismo potencial para la marca del distribuidor.** Es conveniente estudiar esta cuestión con detenimiento para no cometer errores irreparables.
- ♦ **Las marcas del distribuidor pueden dañar seriamente al fabricante.** Éste debe considerarlas como a cualquier otro competidor y tomar las medidas oportunas para protegerse y contener su crecimiento.

## 8.- BIBLIOGRAFÍA

- ALBA, P. (1.994): "La Tercera Alternativa"; *Marketing y Ventas*; Nº 80; Abril; pp. 17-23.
- ÁLVAREZ, M. (1.991): "Estrategia de las Marcas de Distribución"; *Aral*; 12-19 Octubre; pp. 68-73.
- ARAL (1.996): "El Congreso AECOC centro sus contenidos en Nuevas Tecnologías, Valorización de la marca, Ética y Fidelización"; *Aral*; Nº 1.304; 4-10 Noviembre; pp. 10-11.
- ARMSTRONG, G. y KOTLER, P. (1.991): *Fundamentos de Mercadotecnia*; México; pp. 258-261.
- BELLIZI, J.A. y MARTIN, W. S. (1.992): "The Influence of National versus Generic Branding on Taste Perceptions"; *Journal of Business Research*; vol. 10; pp. 385-396.
- BELLO ACEBRÓN, L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (1.997): *Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing*; Civitas.
- CEBRAN, S. (1.996): "Pryca, un líder con paso firme"; *Aral*; Nº1.269; Febrero; pp. 90-92.
- CEBRAN, S. (1.996): "La Distribución en España camina hacia su madurez"; *Aral*; Nº 1.279; Abril; pp. 16-18.
- CRISTÓBAL, D. (1.993): "La Marca de la Distribución"; *Marketing y Ventas*; Nº 72; Julio-Agosto; pp. 10-12.
- CUNNINGHAM, I. C. M.; HARDY, A. P. y IMPERIA, G. (1.982): "Generic Brands versus National Brands and Store Brands"; *Journal of Advertising Research*; vol. 22; Nº 5; Octubre-Noviembre; pp. 25-32.
- DAVARA, A. (1.996): "Marcas Propias versus Marcas Líderes"; *IPMARK*; Nº 468; 16-31 Mayo; pp. 53-55.
- DEUMIER, F. (1.993): "Marcas Propias, para qué"; *Distribución y Actualidad*; Nº 208; Septiembre; pp. 32-33.
- DÍEZ DE CASTRO, E. y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.C. (1.993): *Distribución Comercial*; McGraw Hill.
- GLÉMET, F. y MIRA, R. (1.994): "Mayor concentración, más Marca Propia"; *Distribución y Actualidad*; Nº 219; Septiembre; pp. 32-33.
- GLÉMET, F. y MIRA, R. (1.994): "El dilema del fabricante de Marcas Líderes"; *Distribución y Actualidad*; Nº 219; Septiembre; pp. 37-42.
- HOCH, S. J. y BANERJI, S. (1.993): "When do Private Labels succeed?"; *Sloan Management Review*; vol. 34; verano; pp. 57-67.
- HOCH, S.J. (1.996): "How should National Brands think about Private Labels?"; *Sloan Management Review*; vol. 37; invierno; pp. 89-102.
- INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL AND DISTRIBUTION MANAGEMENT (1.995): "A cool look at look-alikes"; *International Journal of Retail and Distribution Management*; vol. 23; invierno; pp. 3-4.
- KAPFERER, J.N. (1.995): "Stealing Brand Equity: measuring perceptual confusion between National Brands and 'Copycat' Own-Labels Products"; *Marketing and Research Today*; Mayo; pp. 96-102.
- KOTLER, P. (1.991): *Dirección de Marketing*; Prentice Hall.
- LIRIA, E. (1.997): "El triunfo imparable de las Marcas Blancas"; *Investigación y Marketing*; Nº 55; Junio; pp. 24-30.
- MÁRMOL, L. (1.993): "La guerra de las Marcas, marca nuevos estilos de Marketing"; *IPMARK*; Nº 418; 1-15 Noviembre; pp. 28-31.
- MCENALLY, M.R. y HAWES, J.M. (1.984): "The market for Generic Brand Grocery Products: A Review and Extension"; *Journal of Marketing*; vol. 48; invierno; pp. 75-83.
- MÉNDEZ, C. (1.993): "Las Marcas de Distribución vistas por el consumidor español"; *Super Aral Lineal*; Nº 3; 21-27 Enero; pp. 44-46.
- MÉNDEZ, C. (1.997): "Hacia la Diferenciación y la Rentabilidad de la Cadena a través de la Marca Privada"; *Super Aral Lineal*; Nº1.330; Abril; pp.90-95.
- MUÑOZ, C. (1.994): "Eroski, la decisión de hacer Marca Propia"; *Marketing y Ventas*; Nº 80; Abril; pp. 12-16.

- PACHECO TAMAYO, E. M. (1.996):** "Las Marcas de Distribución: el desafío estratégico de los 90"; *Esic-Market*; Julio-Septiembre; pp. 99-120.
- PASCUAL, P. y PRADO, J.C. (1.997):** "Nuevos desafíos a la Distribución"; *Distribución y Actualidad*; N° 249; Mayo; pp. 34-51.
- PRALLE, A. y COSTA, C. (1.993):** "La Marca del Distribuidor: un reto para el Fabricante"; *Distribución y Actualidad*; N° 211; Diciembre; pp. 30-31.
- PRIETO, C. (1.993):** "Estrategias para el futuro"; *Marketing y Ventas*; N° 73; Septiembre; pp. 39-41.
- PUXLEY, S. (1.997):** "Como crear una Marca Propia. El caso Safeway"; *Marketing y Ventas*; N° 111; Febrero; pp. 16-20.
- QUELCH, J. A. y HARDING, D. (1.996):** "Brands versus Private Labels: Fighting to Win"; *Harvard Business Review*; Enero-Febrero; pp. 99-109.
- RAJU, J.S.; SETHURAMAN, R. y DHAR, S. K. (1.995):** "The introduction and performance of Store Brands"; *Management Science*; vol. 41; N° 6; Junio; pp. 957-978.
- SALEN, H. (1.987):** *Distribución y Merchandising. Factores clave del éxito*; Madrid; pp.153-155.
- SALMON, W. J. y CMAR, K. A. ( 1.987):** "Private Labels are back in fashion"; *Harvard Business Review*; Mayo-Junio; pp. 99-106.
- SERRA, T. y PUELLES, J. A. (1.994):** "Las Marcas de Distribución en el Mercado de Alimentación"; *Distribución y Consumo*; Febrero-Marzo; pp. 97-105.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. ( 1.997):** *Estrategias de Fabricantes y Detallistas*; Civitas.
- VELANDO RODRÍGUEZ, M. E. y CURRAS VALLE, C. ( 1.996):** "El Trade Marketing como alternativa a las relaciones clásicas entre Fabricante y Distribuidor"; *Esic-Market*; Abril-Junio; pp. 151-159.1.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**RELACIÓN DE DOCUMENTOS DE TRABAJO:**

- Doc. 001/88 JUAN A. VAZQUEZ GARCIA.- Las intervenciones estatales en la minería del carbón.
- Doc. 002/88 CARLOS MONASTERIO ESCUDERO.- Una valoración crítica del nuevo sistema de financiación autonómica.
- Doc. 003/88 ANA ISABEL FERNANDEZ ALVAREZ; RAFAEL GARCIA RODRIGUEZ; JUAN VENTURA VICTORIA.- Análisis del crecimiento sostenible por los distintos sectores empresariales.
- Doc. 004/88 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una propuesta para la integración multijurisdiccional.
- Doc. 005/89 LUIS JULIO TASCÓN FERNANDEZ; JOSE MANUEL DIEZ MODINO.- La modernización del sector agrario en la provincia de León.
- Doc. 006/89 JOSE MANUEL PRADO LORENZO.- El principio de gestión continuada: Evolución e implicaciones.
- Doc. 007/89 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- El gasto público del Ayuntamiento de Oviedo (1982-88).
- Doc. 008/89 FELIX LOBO ALEU.- El gasto público en productos industriales para la salud.
- Doc. 009/89 FELIX LOBO ALEU.- La evolución de las patentes sobre medicamentos en los países desarrollados.
- Doc. 010/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES.- Investigación de las preferencias del consumidor mediante análisis de conjunto.
- Doc. 011/90 ANTONIO APARICIO PEREZ.- Infracciones y sanciones en materia tributaria.
- Doc. 012/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; CONCEPCION GONZALEZ VEIGA.- Una aproximación metodológica al estudio de las matemáticas aplicadas a la economía.
- Doc. 013/90 EQUIPO MECO.- Medidas de desigualdad: un estudio analítico
- Doc. 014/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- Una estimación de las necesidades de gastos para los municipios de menor dimensión.
- Doc. 015/90 ANTONIO MARTINEZ ARIAS.- Auditoría de la información financiera.
- Doc. 016/90 MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ.- La población como variable endógena
- Doc. 017/90 JAVIER SUAREZ PANDIELLO.- La redistribución local en los países de nuestro entorno.
- Doc. 018/90 RODOLFO GUTIERREZ PALACIOS; JOSE MARIA GARCIA BLANCO.- "Los aspectos invisibles" del declive económico: el caso de Asturias.
- Doc. 019/90 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.- La política de precios en los establecimientos detallistas.
- Doc. 020/90 CANDIDO PAÑEDA FERNANDEZ.- La demarcación de la economía (seguida de un apéndice sobre su relación con la Estructura Económica).
- Doc. 021/90 JOAQUIN LORENCES.- Margen precio-coste variable medio y poder de monopolio.
- Doc. 022/90 MANUEL LAFUENTE ROBLEDO; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- El T.A.E. de las operaciones bancarias.
- Doc. 023/90 ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.- Amortización y coste de préstamos con hojas de cálculo.

- Doc. 024/90 LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ; JEAN-MARC BUIGUES.- Un ejemplo de política municipal: precios y salarios en la ciudad de León (1613-1813).
- Doc. 025/90 MYRIAM GARCÍA OLALLA.- Utilidad de las teorías de las opciones para la administración financiera de la empresa.
- Doc. 026/91 JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.- Novedades de la legislación laboral (octubre 1990 - enero 1991)
- Doc. 027/91 CANDIDO PAÑEDA.- Agricultura familiar y mantenimiento del empleo: el caso de Asturias.
- Doc. 028/91 PILAR SAENZ DE JUBERA.- La fiscalidad de planes y fondos de pensiones.
- Doc. 029/91 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ.- La cooperación empresarial: concepto y tipología (\*)
- Doc. 030/91 JOAQUÍN LORENCE.- Características de la población parada en el mercado de trabajo asturiano.
- Doc. 031/91 JOAQUÍN LORENCE.- Características de la población activa en Asturias.
- Doc. 032/91 CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.- Política económica regional
- Doc. 033/91 BENITO ARRUÑADA SÁNCHEZ.- La conversión coactiva de acciones comunes en acciones sin voto para lograr el control de las sociedades anónimas: De cómo la ingenuidad legal prefigura el fraude.
- Doc. 034/91 BENITO ARRUÑADA SÁNCHEZ.- Restricciones institucionales y posibilidades estratégicas.
- Doc. 035/91 NURIA BOSCH; JAVIER SUÁREZ PANDIELLO.- Seven Hypotheses About Public Choice and Local Spending. (A test for Spanish municipalities).
- Doc. 036/91 CARMEN FERNÁNDEZ CUERVO; LUIS JULIO TASCÓN FERNÁNDEZ.- De una olvidada revisión crítica sobre algunas fuentes histórico-económicas: las ordenanzas de la gobernación de la cabecera.
- Doc. 037/91 ANA JESÚS LÓPEZ; RIGOBERTO PÉREZ SUÁREZ.- Indicadores de desigualdad y pobreza. Nuevas alternativas.
- Doc. 038/91 JUAN A. VÁZQUEZ GARCÍA; MANUEL HERNÁNDEZ MUÑOZ.- La industria asturiana: ¿Podemos pasar la página del declive?.
- Doc. 039/92 INÉS RUBÍN FERNÁNDEZ.- La Contabilidad de la Empresa y la Contabilidad Nacional.
- Doc. 040/92 ESTEBAN GARCÍA CANAL.- La Cooperación interempresarial en España: Características de los acuerdos de cooperación suscritos entre 1986 y 1989.
- Doc. 041/92 ESTEBAN GARCÍA CANAL.- Tendencias empíricas en la conclusión de acuerdos de cooperación.
- Doc. 042/92 JOAQUÍN GARCÍA MURCIA.- Novedades en la Legislación Laboral.
- Doc. 043/92 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- El comportamiento del consumidor y la estrategia de distribución comercial: Una aplicación empírica al mercado de Asturias.
- Doc. 044/92 CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.- Un marco teórico para el estudio de las fusiones empresariales.
- Doc. 045/92 CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.- Creación de valor en las fusiones empresariales a través de un mayor poder de mercado.
- Doc. 046/92 ISIDRO SÁNCHEZ ALVÁREZ.- Influencia relativa de la evolución demográfica en el futuro aumento del gasto en pensiones de jubilación.



- Doc. 047/92 **ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ.**- Aspectos demográficos del sistema de pensiones de jubilación español.
- Doc. 048/92 **SUSANA LOPEZ ARES.**- Marketing telefónico: concepto y aplicaciones.
- Doc. 049/92 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- Las influencias familiares en el desempleo juvenil.
- Doc. 050/92 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- La adquisición de capital humano: un modelo teórico y su contrastación.
- Doc. 051/92 **MARTA IBAÑEZ PASCUAL.**- El origen social y la inserción laboral.
- Doc. 052/92 **JUAN TRESPALACIOS GUTIERREZ.**- Estudio del sector comercial en la ciudad de Oviedo.
- Doc. 053/92 **JULITA GARCIA DIEZ.**- Auditoría de cuentas: su regulación en la CEE y en España. Una evidencia de su importancia.
- Doc. 054/92 **SUSANA MENENDEZ REQUEJO.**- El riesgo de los sectores empresariales españoles: rendimiento requerido por los inversores.
- Doc. 055/92 **CARMEN BENAVIDES GONZALEZ.**- Una valoración económica de la obtención de productos derivados del petróleo a partir del carbón
- Doc. 056/92 **IGNACIO ALFREDO RODRIGUEZ-DEL BOSQUE RODRIGUEZ.**- Consecuencias sobre el consumidor de las actuaciones bancarias ante el nuevo entorno competitivo.
- Doc. 057/92 **LAURA CABIEDES MIRAGAYA.**- Relación entre la teoría del comercio internacional y los estudios de organización industrial.
- Doc. 058/92 **JOSE LUIS GARCIA SUAREZ.**- Los principios contables en un entorno de regulación.
- Doc. 059/92 **M<sup>a</sup> JESUS RIO FERNANDEZ; RIGOBERTO PEREZ SUAREZ.**- Cuantificación de la concentración industrial: un enfoque analítico.
- Doc. 060/94 **M<sup>a</sup> JOSE FERNANDEZ ANTUÑA.**- Regulación y política comunitaria en materia de transportes.
- Doc. 061/94 **CESAR RODRIGUEZ GUTIERREZ.**- Factores determinantes de la afiliación sindical en España.
- Doc. 062/94 **VICTOR FERNANDEZ BLANCO.**- Determinantes de la localización de las empresas industriales en España: nuevos resultados.
- Doc. 063/94 **ESTEBAN GARCIA CANAL.**- La crisis de la estructura multidivisional.
- Doc. 064/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.**- Metodología de la investigación econométrica.
- Doc. 065/94 **MONTSERRAT DIAZ FERNANDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ.**- Análisis Cualitativo de la fecundidad y participación femenina en el mercado de trabajo.
- Doc. 066/94 **JOAQUIN GARCIA MURCIA.**- La supervisión colectiva de los actos de contratación: la Ley 2/1991 de información a los representantes de los trabajadores.
- Doc. 067/94 **JOSE LUIS GARCIA LAPRESTA; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRIGUEZ URIA.**- Coherencia en preferencias difusas.
- Doc. 068/94 **VICTOR FERNANDEZ; JOAQUIN LORENCES; CESAR RODRIGUEZ.**- Diferencias interterritoriales de salarios y negociación colectiva en España.

- Doc. 069/94 **M<sup>a</sup> DEL MAR ARENAS PARRA; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**  
- Programación clásica y teoría del consumidor.
- Doc. 070/94 **M<sup>a</sup> DE LOS ÁNGELES MENÉNDEZ DE LA UZ; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Tantos efectivos en los empréstitos.
- Doc. 071/94 **AMELIA BILBAO TEROL; CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Matrices especiales. Aplicaciones económicas.
- Doc. 072/94 **RODOLFO GUTIÉRREZ.**- La representación sindical: Resultados electorales y actitudes hacia sindicatos.
- Doc. 073/94 **VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.**- Economías de aglomeración y localización de las empresas industriales en España.
- Doc. 074/94 **JOAQUÍN LORENCES RODRÍGUEZ; FLORENTINO FELGUEROSO FERNÁNDEZ.**- Salarios pactados en los convenios provinciales y salarios percibidos.
- Doc. 075/94 **ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; CAMILO JOSÉ VÁZQUEZ ORDÁS.**- La internacionalización de la empresa.
- Doc. 076/94 **SANTIAGO R. MARTÍNEZ ARGÜELLES.**- Análisis de los efectos regionales de la terciarización de ramas industriales a través de tablas input-output. El caso de la economía asturiana.
- Doc. 077/94 **VÍCTOR IGLESIAS ARGÜELLES.**- Tipos de variables y metodología a emplear en la identificación de los grupos estratégicos. Una aplicación empírica al sector detallista en Asturias.
- Doc. 078/94 **MARTA IBÁÑEZ PASCUAL; F. JAVIER MATO DÍAZ.**- La formación no reglada a examen. Hacia un perfil de sus usuarios.
- Doc. 079/94 **IGNACIO A. RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE RODRÍGUEZ.**- Planificación y organización de la fuerza de ventas de la empresa.
- Doc. 080/94 **FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.**- La reacción del precio de las acciones ante anuncios de cambios en los dividendos.
- Doc. 081/94 **SUSANA MENÉNDEZ REQUEJO.**- Relaciones de dependencia de las decisiones de inversión, financiación y dividendos.
- Doc. 082/95 **MONTSERRAT DÍAZ FERNÁNDEZ; EMILIO COSTA REPARAZ; M<sup>a</sup> del MAR LLORENTE MARRÓN.**- Una aproximación empírica al comportamiento de los precios de la vivienda en España.
- Doc. 083/95 **M<sup>a</sup> CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.**- Matrices semipositivas y análisis interindustrial. Aplicaciones al estudio del modelo de Sraffa-Leontief.
- Doc. 084/95 **ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La forma contractual en las alianzas domésticas e internacionales.
- Doc. 085/95 **MARGARITA ARGÜELLES VÉLEZ; CARMEN BENAVIDES GONZÁLEZ.**- La incidencia de la política de la competencia comunitaria sobre la cohesión económica y social.
- Doc. 086/95 **VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.**- La demanda de cine en España. 1968-1992.
- Doc. 087/95 **JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- Discriminación salarial de la mujer y movilidad laboral.
- Doc. 088/95 **M<sup>a</sup> CONCEPCIÓN GONZÁLEZ VEIGA.**- La teoría del caos. Nuevas perspectivas en la modelización económica.
- Doc. 089/95 **SUSANA LÓPEZ ARES.**- Simulación de fenómenos de espera de capacidad limitada con llegadas y número de servidores dependientes del tiempo con hoja de cálculo.
- Doc. 090/95 **JAVIER MATO DÍAZ.**- ¿Existe sobrecualificación en España?. Algunas variables explicativas.

- Doc. 091/95 M<sup>a</sup> JOSÉ SANZO PÉREZ.- Estrategia de distribución para productos y mercados industriales.
- Doc. 092/95 JOSÉ BAÑOS PINO; VÍCTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Demanda de cine en España: Un análisis de cointegración.
- Doc. 093/95 M<sup>a</sup> LETICIA SANTOS VIJANDE.- La política de marketing en las empresas de alta tecnología.
- Doc. 094/95 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO RODRÍGUEZ-DEL BOSQUE; AGUSTÍN RUÍZ VEGA.- Expectativas y percepciones del consumidor sobre la calidad del servicio. Grupos estratégicos y segmentos del mercado para la distribución comercial minorista.
- Doc. 095/95 ANA ISABEL FERNÁNDEZ; SILVIA GÓMEZ ANSÓN.- La adopción de acuerdos estatutarios antiadquisición.. Evidencia en el mercado de capitales español.
- Doc. 096/95 ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Partidos, electores y elecciones locales en Asturias. Un análisis del proceso electoral del 28 de Mayo.
- Doc. 097/95 ANA M<sup>a</sup> DÍAZ MARTÍN.- Calidad percibida de los servicios turísticos en el ámbito rural.
- Doc. 098/95 MANUEL HERNÁNDEZ MUÑIZ; JAVIER MATO DÍAZ; JAVIER BLANCO GONZÁLEZ.- Evaluating the impact of the European Regional Development Fund: methodology and results in Asturias (1989-1993).
- Doc. 099/96 JUAN PRIETO; M<sup>a</sup> JOSÉ SUÁREZ.- ¿De tal palo tal astilla?: Influencia de las características familiares sobre la ocupación.
- Doc. 100/96 JULITA GARCÍA DÍEZ; RACHEL JUSSARA VIANNA.- Estudio comparativo de los principios contables en Brasil y en España.
- Doc. 101/96 FRANCISCO J. DE LA BALLINA BALLINA.- Desarrollo de campañas de promoción de ventas.
- Doc. 102/96 ÓSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Una explicación de la ausencia de la Democracia Cristiana en España.
- Doc. 103/96 CÁNDIDO PAÑEDA FERNÁNDEZ.- Estrategias para el desarrollo de Asturias.
- Doc. 104/96 SARA M<sup>a</sup> ALONSO; BLANCA PÉREZ GLADISH; M<sup>a</sup> VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA.- Problemas de control óptimo con restricciones: Aplicaciones económicas.
- Doc. 105/96 ANTONIO ÁLVAREZ PINILLA; MANUEL MENÉNDEZ MENÉNDEZ; RAFAEL ÁLVAREZ CUESTA.- Eficiencia de las Cajas de Ahorro españolas. Resultados de una función de beneficio.
- Doc. 106/96 FLORENTINO FELGUEROSO.- Industrywide Collective Bargaining, Wages Gains and Black Labour Marketing Spain.
- Doc. 107/96 JUAN VENTURA.- La competencia gestionada en sanidad: Un enfoque contractual
- Doc. 108/96 MARÍA VICTORIA RODRÍGUEZ URÍA; ELENA CONSUELO HERNÁNDEZ.- Elección social. Teorema de Arrow.
- Doc. 109/96 SANTIAGO ÁLVAREZ GARCÍA.- Grupos de interés y corrupción política: La búsqueda de rentas en el sector público.
- Doc. 110/96 ANA M<sup>a</sup> GUILLÉN.- La política de previsión social española en el marco de la Unión Europea.

- Doc. 111/96 VÍCTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ.- La valoración por el mercado de capitales español de la financiación bancaria y de las emisiones de obligaciones.
- Doc. 112/96 DRA.MARIA VICTORIA RODRIGUEZ URÍA; D. MIGUEL A.LÓPEZ FERNÁNDEZ; DÑA.BLANCA Mª PEREZ GLADISH.- Aplicaciones económicas del Control Óptimo. El problema de la maximización de la utilidad individual del consumo. El problema del mantenimiento y momento de venta de una máquina.
- Doc. 113/96 OSCAR RODRÍGUEZ BUZNEGO.- Elecciones autonómicas, sistemas de partidos y Gobierno en Asturias.
- Doc. 114/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA Mª DÍAZ MARTÍN.El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo.
- Doc. 115/96 JULIO TASCÓN.- El modelo de industrialización pesada en España durante el período de entreguerras.-
- Doc. 116/96 ESTEBAN FERNÁNDEZ SÁNCHEZ; JOSÉ M. MONTES PEÓN; CAMILO J. VÁZQUEZ ORDÁS.- Sobre la importancia de los factores determinantes del beneficio: Análisis de las diferencias de resultados inter e intraindustriales.
- Doc. 117/96 AGUSTÍN RUÍZ VEGA; VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.- Elección de Establecimientos detallistas y conducta de compra de productos de gran consumo. Una aplicación empírica mediante modelos logit.
- Doc. 118/96 VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO.- Diferencias entre la asistencia al cine nacional y extranjero en España.
- Doc. 119/96 RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; IGNACIO A. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE; ANA Mª DÍAZ MARTÍN.- Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala calsuper.
- Doc. 120/96 ANA BELÉN DEL RÍO LANZA.- Elementos de medición de marca desde un enfoque de marketing.
- Doc. 121/97 JULITA GARCÍA DÍEZ; CRISTIAN MIAZZO.- Análisis Comparativo de la Información contable empresarial en Argentina y España.
- Doc. 122/97 Mª MAR LLORENTE MARRÓN; D. EMILIO COSTA REPARAZ; Mª MONTSERRAT DIAZ FERNÁNDEZ.- El Marco teórico de la nueva economía de la familia. Principales aportaciones.
- Doc. 123/97 SANTIAGO ALVAREZ GARCÍA.- El Estado del bienestar. Orígenes, Desarrollo y situación actual.
- Doc. 124/97 CONSUELO ABELLÁN COLODRÓN.- La Ganancia salarial esperada como determinante de la decisión individual de emigrar.
- Doc. 125/97 ESTHER LAFUENTE ROBLEDO.- La acreditación hospitalaria: Marco teórico general.
- Doc. 126/97 JOSE ANTONIO GARAY GONZÁLEZ.- Problemática contable del reconocimiento del resultado en la empresa constructora.
- Doc. 127/97 ESTEBAN FERNÁNDEZ; JOSE M.MONTES; GUILLERMO PÉREZ-BUSTAMANTE; CAMILO VÁZQUEZ.- Barreras a la imitación de la tecnología.
- Doc. 128/97 VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES; JUAN A. TRESPALACIOS GUTIERREZ; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- Los resultados alcanzados por las empresas en las relaciones en los canales de distribución.
- Doc. 129/97 LETICIA SANTOS VIJANDE; RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES.- La innovación en las empresas de alta tecnología: Factores condicionantes del resultado comercial.

- Doc. 130/97 **RODOLFO GUTIÉRREZ.**- Individualism and collectivism in human resource practices: evidence from three case studies.
- Doc. 131/97 **VICTOR FERNÁNDEZ BLANCO; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- Decisiones individuales y consumo de bienes culturales en España.
- Doc. 132/97 **SANTIAGO GONZÁLEZ HERNANDO.**- Clasificación de productos de consumo y establecimientos detallistas. Análisis empírico de motivaciones y actitudes del consumidor ante la compra de productos de alimentación y droguería.
- Doc. 133/97 **VICTOR IGLESIAS ARGÜELLES.**- Factores determinantes del poder negociador en los canales de distribución de productos turísticos.
- Doc. 134/97 **INÉS RUBÍN FERNÁNDEZ.**- Información sobre operaciones con derivados en los informes anuales de las entidades de depósito.
- Doc. 135/97 **ESTHER LAFUENTE ROBLEDO; ISABEL MANZANO PÉREZ.**- Aplicación de las técnicas DEA al estudio del sector hospitalario en el Principado de Asturias.
- Doc. 136/97 **VICTOR MANUEL GONZÁLEZ MÉNDEZ; FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ.**- La valoración por el mercado de capitales español de los procedimientos de resolución de insolvencia financiera.
- Doc. 137/97 **MARIA JOSÉ SANZO PÉREZ.**- Razones de utilización de la venta directa, los distribuidores independientes y los agentes por parte de las empresas químicas españolas.
- Doc. 138/97 **LUIS OREA.**- Descomposición de la eficiencia económica a través de la estimación de un sistema translog de costes: Una aplicación a las cajas de ahorro españolas.
- Doc. 139/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- Naturaleza y estructura de propiedad de las inversiones directas en el exterior: Un modelo integrador basado en el análisis de costes de transacción.
- Doc. 140/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL; ANA VALDÉS LLANEZA.**- Tendencias empíricas en las empresas conjuntas internacionales creadas por empresas españolas (1986-1996).
- Doc. 141/97 **CONSUELO ABELLÁN 'COLODRÓN; ANA ISABEL FERNÁNDEZ SÁINZ.**- Relación entre la duración del desempleo y la probabilidad de emigrar.
- Doc. 142/97 **CÉSAR RODRÍGUEZ GUTIÉRREZ; JUAN PRIETO RODRÍGUEZ.**- La participación laboral de la mujer y el efecto del trabajador añadido en el caso español.
- Doc. 143/97 **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES; ANA MARÍA DIAZ MARTÍN; AGUSTÍN V. RUIZ VEGA.**- Planificación de las actividades de marketing para empresas de servicios turísticos: la calidad como soporte de la estrategia competitiva.
- Doc. 144/97 **LUCÍA AVELLA CAMARERO; ESTEBAN FERNANDEZ SANCHEZ.**- Una aproximación a la empresa industrial española: Principales características de fabricación.
- Doc. 145/97 **ANA SUÁREZ VÁZQUEZ.**- Delimitación comercial de un territorio: Importancia de la información proporcionada por los compradores.
- Doc. 146/97 **CRISTINA LOPEZ DUARTE; ESTEBAN GARCÍA CANAL.**- La inversión directa realizada por empresas españolas: análisis a la luz de la teoría del ciclo de desarrollo de la inversión directa en el exterior.

- Doc. 147/98 ANA BELEN DEL RIO LANZA; VICTOR IGLESIAS ARGUELLES; RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; AGUSTIN RUIZ VEGA. - Metodologías de medición del valor de la marca.
- Doc. 148/98 RAFAEL ALVAREZ CUESTA. - La estimación econométrica de fronteras de producción: una revisión de la literatura.
- Doc. 149/98 FERNANDO RUBIERA MOROLLO. - Análisis univariante de las series de empleo terciario de las regiones españolas.
- Doc. 150/98 JOSE ANTONIO GARAY GONZALEZ. - Los gastos y los ingresos plurianuales.
- Doc. 151/98 ISABEL GARCIA DE LA IGLESIA. - La elección contable para los gastos de investigación y desarrollo.
- Doc. 152/98 LUIS CASTELLANOS VAL; EMILIO COSTA REPARAZ. - Teoría de sistemas y análisis económico: una aproximación metodológica.
- Doc. 153/98 M<sup>a</sup> DEL CARMEN RAMOS CARVAJAL. - Estimación indirecta de coeficientes input-output.
- Doc. 154/98 RODOLFO VAZQUEZ CASIELLES; ANA MARIA DIAZ MARTIN; M<sup>a</sup>. LETICIA SANTOS VIJANDE; AGUSTIN V. RUIZ VEGA. - Utilidad del análisis conjunto para establecer la importancia de las estrategias de calidad en servicios turísticos: simulación de escenarios alternativos en empresas de turismo rural.
- Doc. 155/98 SANTIAGO ALVAREZ GARCIA; ANA ISABEL GONZALEZ GONZALEZ. - El proceso de descentralización fiscal en España, especial referencia a la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias
- Doc. 156/98 SANTIAGO ALVAREZ GARCIA. - La tributación de la unidad familiar. Nuevas consideraciones sobre un antiguo problema.
- Doc. 157/98 SUSANA LOPEZ ARES; ISIDRO SANCHEZ ALVAREZ. - Condicionantes demográficos de la economía asturiana.
- Doc. 158/98 CELINA GONZALEZ MIERES. - La marca de la distribución: un fenómeno que afecta a distribuidor, fabricante y consumidor.
- Doc. 159/98 IGNACIO DEL ROSAL FERNANDEZ. - Análisis de la demanda agregada de electricidad en España con series temporales: un tratamiento de cointegración.
- Doc. 160/98 JESUS ARANGO. - Evolución y perspectivas del sector agrario en Asturias.
- Doc. 161/98 JESUS ARANGO. - Cronología de la construcción Europea.
- Doc. 162/98 JULITA GARCIA DIEZ; SUSANA GAGO RODRIGUEZ. - Programas de doctorado en contabilidad en las universidad españolas: estudio empírico.