



Estrategias de Marcas de Distribución en el Ámbito de las Relaciones Fabricante-Detallista



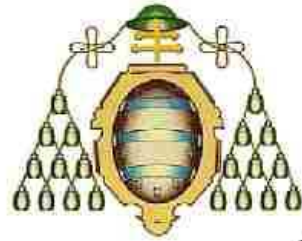
Miguel Cueto Soria

TRABAJO FÍN DE MASTER

D. RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES, director del Proyecto Fin de Master en Administración y Dirección de Empresas (MADE) titulado “Estrategias de Marcas de Distribución en el Ámbito de las Relaciones Fabricante-Detallista”, autoriza la presentación y defensa del mismo a D. MIGUEL CUETO SORIA

Oviedo, 30 de Noviembre de 2012

Rodolfo Vázquez Casielles
Catedrático Comercialización e Investigación de Mercados
Departamento de Administración de Empresas
Universidad de Oviedo



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Proyecto Fin de Master en Administración y Dirección de Empresas
(MADE)

Facultad de Economía y Empresa

ESTRATEGIAS DE MARCAS DE DISTRIBUCIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS RELACIONES FABRICANTE-DETALLISTA

Alumno: **MIGUEL CUETO SORIA**

Director: **RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES**

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Oviedo

Oviedo, 30 de Noviembre de 2012

El abajo firmante, matriculado en el Master en Administración y Dirección de Empresas de la Facultad de Economía y Empresa, autoriza a la Universidad de Oviedo a difundir y utilizar, con fines académicos, no comerciales y mencionando expresamente a su autor, el presente Trabajo Fin de Master: “Estrategias de Marcas de Distribución en el Ámbito de las Relaciones Fabricante-Detallista”, realizado durante el curso académico 2011/2012 bajo la dirección de Rodolfo Vázquez Casielles.

Miguel Cueto Soria
Alumno del MADE, MBA.
Universidad de Oviedo.

Agradecimientos

El presente trabajo fin de Master en Administración y Dirección de Empresas MBA, ha sido realizado bajo la supervisión de D. Rodolfo Vázquez Casielles, Director de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial y Catedrático de Marketing de la Universidad de Oviedo, a quien me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento por haber hecho posible la realización de este estudio y por su inestimable ayuda tanto en el enfoque general de la investigación como en las directrices precisas para la creación de este trabajo.

Quisiera agradecer igualmente a todo el personal docente del MADE porque durante este año me han enseñado a tener una visión global de la totalidad del mundo empresarial, del mercado y los cambios en el entorno competitivo y general que ha supuesto la actual crisis económica, vista no solamente como una amenaza sino como una oportunidad de cambio hacia otro tipo de visiones y estrategias competitivas como las que he estudiado en este trabajo y las que yo mismo he tenido que realizar para obtener una diferenciación en mi currículum y en mi vida profesional y académica.

También he considerado de gran ayuda a mis compañeros del MADE, pues durante toda la duración del mismo, hemos tenido la oportunidad de trabajar en equipo y empaparnos cada uno de nuestros conocimientos, produciéndose sinergias positivas a la hora de crear y defender los diferentes trabajos realizados. Ahora, para afrontar este proyecto en solitario, creo que he aprendido de todos ellos y por eso les agradezco su compañerismo y amistad.

En el terreno personal dar las gracias a mi familia por apoyarme siempre en todas mis decisiones y a todos mis amigos por verme tan poco durante este año y medio por el trabajo que ha conllevado el MADE.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....11

CAPÍTULO I:

“TRADE MARKETING” Y COLABORACIÓN FABRICANTE-DETALLISTA: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN

1.1. ¿Qué es el “Trade Marketing”?.....14

1.2. Evolución del concepto del “Trade Marketing”.....17

1.3. La colaboración Fabricante-Distribuidor en aspectos Económicos, Logística y Marketing.....20

1.4. El “Trade Marketing” y las Marcas de Distribución.....22

1.5. La aparición del “Key Account Manager” y del “Category Manager”.....24

1.6. Breve introducción a los tipos de estrategias que pueden establecer Fabricantes y Detallistas en cuanto a Marcas de Distribución.....28

1.7. La situación actual de las Marcas de Distribución en España.....29

1.8. La situación actual de las Marcas de Distribución en otros países Europeos.....37

1.9. La situación actual de las Marcas de Distribución en sectores no alimentarios..38

CAPÍTULO II:

ESTRATEGIAS DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR PARA FABRICANTES Y DETALLISTAS

2.1. Estrategias de Marca de Distribuidor para Fabricantes.....41

 Caso 1 Fabricantes reconocidos.....43

 Caso 2 Fabricantes no reconocidos o con baja cuota de mercado.....44

2.2. Ejemplos de Estrategias de Marca de Distribuidor para Fabricantes.....45

2.3. Estrategias de Marca de Distribuidor para Detallistas.....50

2.4. Ejemplos de Estrategias de Marca de Distribuidor para Detallistas: El caso de “Carrefour”.....54

CAPÍTULO III:

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIAS DE MARCAS DEL DISTRIBUIDOR

3.1.	Introducción.....	61
3.2.	Efectos de la competencia entre las Marcas de Distribuidor y las Marcas de Fabricante.....	63
3.3.	Las Marcas de Distribución y la lealtad de los consumidores hacia el establecimiento.....	66
3.4.	El efecto de los ciclos económicos en las Marcas de Distribución. ¿En qué medida la estrategia de Marketing varía con ellos?.....	69
3.5.	La proliferación de Marcas del Distribuidor: Cómo introducir Marcas Económicas y Premium en una cartera de productos. Las influencias que puede tener la etiqueta de Marca a la hora de la elección de compra de un producto.....	76
3.6.	Qué deben hacer los proveedores para mejorar la percepción de las Marcas de Distribución.....	78
3.7.	Evaluación de la validez externa de los resultados analíticos de los modelos competitivos tanto de Marcas de Fabricante como de Marcas de Distribuidor.....	80

CAPÍTULO IV:

CASOS PRÁCTICOS REALES PARA DIFERENTES SECTORES

4.1. FABRICANTES DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN

4.1.1.	La copa Danone.....	84
4.1.2.	El secreto de las galletas Gullón.....	85
4.1.3.	Ketchup Heinz.....	87

4.2. DETALLISTAS DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN

4.2.1.	El Corte Inglés y su nueva marca ALIADA.....	89
4.2.2.	Alimerka, detallista Asturiano de éxito.....	91
4.2.3.	Alcampo y su estrategia Multimarca.....	93

4.3. ANÁLISIS DE OTRAS CATEGORÍAS DE PRODUCTOS

4.3.1. Cosmética.....	95
4.3.2. Productos Infantiles.....	99
4.3.3. Sector Textil.....	101

CAPÍTULO V:

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN:

LA INFLUENCIA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR DEPORTIVO EN LOS NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO DE LA SOCIEDAD

5.1. Introducción.....	107
5.2. Justificación de la investigación.....	109
5.3. Objetivos y proposiciones de la investigación.....	112
5.4. Metodología de la investigación.....	114
5.4.1. Investigación cualitativa.....	114
5.4.2. Investigación cuantitativa: Estructura del cuestionario y trabajo de campo.....	117
5.5. Informe final y Conclusiones.....	124

CAPITULO VI:

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1. Conclusiones.....	130
6.2. Implicaciones para Fabricantes y Detallistas.....	135
6.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	137

BIBLIOGRAFÍA.....	140
--------------------------	------------

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPITULO I:

FIGURA 1.1. “El funcionamiento de la maquinaria “Trade Marketing”.....	15
FIGURA 1.2. “El proceso de toma de decisiones y poder del consumidor”	20
FIGURA 1.3. “La comunicación bidireccional Fabricante-Distribuidor”	27
FIGURA 1.4. “Cuota de mercado en valor de las MDD en España”	29
FIGURA 1.5. “Cuota de mercado en valor (por categorías) de MDD en España”	30
FIGURA 1.6. “Motivos de compra de las MDD en España”	33
FIGURA 1.7. “Las MDD en la mente del consumidor”	36
FIGURA 1.8. “Ranking de cadenas de distribución en España.”	36
FIGURA 1.6. “Cuota de Mercado de las MDD en Europa”	37

CAPITULO II:

FIGURA 2.1. “Estrategias de Fabricantes que deciden fabricar para MDD”	42
FIGURA 2.2. “Estrategias de Cartera de MF y de MDD para un Detallista”	51
FIGURA 2.3. “Estrategias de Cartera de MDD para un Detallista”	51

CAPITULO III:

FIGURA 3.1. “Relación entre la variación numérica de las MDD y la MF”	64
FIGURA 3.2. “La relación entre la variación del volumen de ventas de las MDD y el promedio de variación de precios por categorías”	65
FIGURA 3.3. “La relación entre la variación del volumen de ventas de las MDD y el promedio de variación de precios por categorías”	65
FIGURA 3.4. “Utilización de Marcas de Distribuidor y lealtad al detallista.....	67
FIGURA 3.5. “Efecto del ciclo de negocio sobre la cuota de las MDD.....	72
FIGURA 3.6. “Conducta cíclica de Marketing y las acciones de la MDD para diversas clases de productos”	73
FIGURA 3.7. “Posicionamiento por niveles de calidad y tipo de MDD”	76
FIGURA 3.8. “El experimento Meny Cola”	79
FIGURA 3.9. “Triángulo de Sheturaman”	81

CAPITULO IV:

FIGURA 4.1. “*Las cifras de Gullón*”86

CAPITULO V:

FIGURA 5.1. “*Etapas del Proyecto de Investigación*”108

FIGURA 5.2.a “*Número de tiendas Decathlon en 2009*”111

FIGURA 5.2.b “*Estrategias del Grupo Oxylane- Decathlon*”111

FIGURA 5.3. “*Pasos necesarios para elaborar el cuestionario*”119

FIGURA 5.4. “*El informe final*”124

Introducción

Antecedentes del Tema

Las Marcas de Distribución han revolucionado los Mercados de consumo, especialmente en el sector de la alimentación, pero existe una tendencia actual a la aparición de las mismas con gran fuerza y consolidación en otro tipo de mercados.

Más conocidas por el consumidor como “Marcas Blancas”, considero que referirse a ellas por este término popular, hace flaco favor tanto a los Distribuidores propietarios de la Marca, como a los fabricantes que existen detrás realizando el producto.

Esto es así, porque debemos olvidar el concepto “Marca Blanca” interpretado como “Marca de baja calidad y bajo precio” para referirnos a “Marcas de Distribución”, Marcas que están compitiendo de manera feroz con las Marcas de Fabricantes altamente reconocidas y que incluso en algunos casos acaban superando a las mismas tanto en calidad como en reputación y buena imagen en la mente del consumidor.

Las Marcas de Distribución, han supuesto una revolución que ha hecho temblar a las empresas dedicadas al sector de la alimentación, como el indiscutible liderazgo de “*Supermercados Mercadona*”, o el cambio radical de hábitos de consumo en el sector deportivo y textil con la ventaja competitiva que tiene el *Grupo Oxylane*, más conocido como la tienda “*Decathlon*”, ofreciendo productos de calidad con menos diseño y un precio altamente competitivo.

Objetivos del trabajo

Se estudiará la evolución de las Marcas de Distribución no solamente a nivel nacional, sino también a nivel Internacional, porque es un fenómeno global y ha tenido diferentes impactos dependiendo de las culturas de los consumidores en los países en que estas marcas han revolucionado los mercados.

Además, se enfocará el trabajo desde una visión teórico-práctica, al comentar casos de empresas reales que han marcado nuevas pautas de consumo en diferentes sectores y que han sido capaces, con sus políticas de Marcas de Distribución, de modificar un mercado anteriormente gobernado por Marcas de Fabricante.

En el trabajo realizado se explicarán las Estrategias de Marcas de Distribución más importantes en el ámbito de las Relaciones Fabricante-Detallista, con la finalidad de que mediante el análisis, estudio e investigación del tema, sea posible obtener una idea general de lo que va a ocurrir a medio y largo plazo en la evolución de estas Estrategias. El objetivo es encuadrar el presente de las Marcas de Distribución e intentar predecir su futuro reflexionando sobre la evolución que seguirán en los próximos años.

En el capítulo I se lleva a cabo una revisión teórica sobre las nuevas formas de Colaboración Fabricante-Detallista. En el capítulo II se profundiza en las diversas estrategias adoptadas por las empresas en materia de Marcas de Distribución. En el capítulo III se estudian las líneas de investigación desarrolladas por varios autores vinculadas con el comportamiento de las Marcas de Distribución en diferentes mercados mundiales. En el capítulo IV se demuestra, con el desarrollo de casos prácticos para diferentes sectores, cómo son puestas en práctica las distintas estrategias referentes a las Marcas de Distribución. En el capítulo V se establece una propuesta de investigación enfocada a demostrar la influencia que han tenido las Marcas de Distribución en el sector deportivo a la hora de cambiar los hábitos de consumo de muchas personas hacia la práctica de una vida sana centrada en la práctica del deporte. Para finalizar, en el Capítulo VI se expondrán las conclusiones y limitaciones del trabajo.

Materiales y Procedimientos empleados para la realización del trabajo

Se ha utilizado bibliografía de investigadores especializados en el “Trade Marketing”, consultando revistas españolas e internacionales con artículos recientes sobre Marcas de Distribución, así como Estudios de Mercado e Informes elaborados por diferentes organizaciones. También se han analizado casos prácticos específicos para diferentes empresas, con el objetivo de que el lector interesado por estos temas pueda comprender mejor la problemática, alternativas de actuación y probabilidades de éxito en el mercado de las Marcas de Distribuidor, tanto desde la perspectiva del Fabricante como del Detallista. Con ello se pretende reflexionar sobre las cuestiones teóricas y líneas de investigación desarrolladas en la actualidad sobre Marcas de Distribuidor. Si a ello unimos la riqueza de conocimiento que puede proporcionar el análisis de las estrategias adoptadas por diferentes empresas, que han encontrado en la Marca de Distribución su próspero futuro empresarial, podemos obtener una visión a corto, medio y largo plazo.

CAPÍTULO I:

TRADE MARKETING Y COLABORACIÓN FABRICANTE-DEALLISTA: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN

CAPÍTULO I: TRADE MARKETING Y COLABORACIÓN FABRICANTE- DETALLISTA: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN

1.1. ¿Qué es el “Trade Marketing”?

Tradicionalmente la relación entre Fabricantes y Distribuidores se encontraba separada por competencias claramente diferenciadas. El fabricante se ocupaba de la comunicación de su producto y del desarrollo de su Marca comercial. Por otro lado el Detallista se encargaba de hacer llegar al consumidor final el producto del fabricante y ponerlo a su disposición en los puntos de venta correspondientes. Esto en la actualidad ha cambiado de forma radical, con la aparición del denominado “Trade Marketing”.

Según **Fajardo (2007)**, el “Trade Marketing” puede definirse como la herramienta básica de Marketing en la relación entre Fabricantes y Distribuidores, mediante la cual los primeros consiguen que los segundos se alíen con ellos en busca de un beneficio mutuo desde un nuevo prisma de colaboración integral.

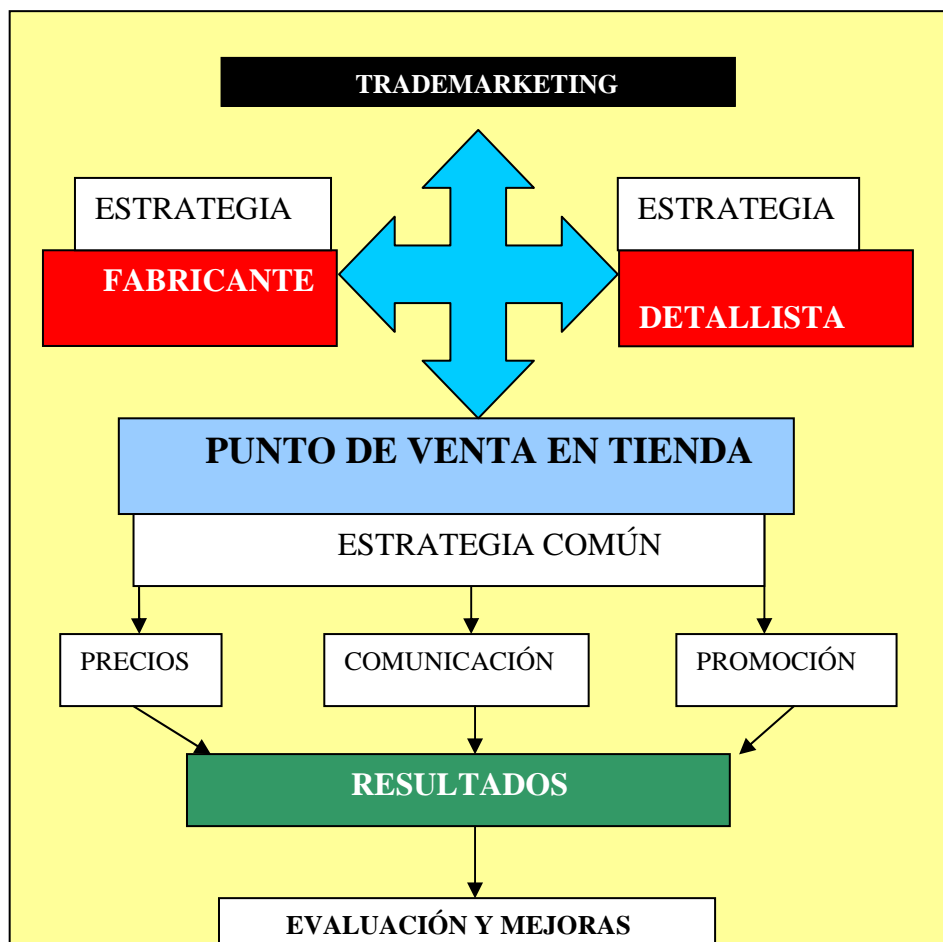
La mejora en el atractivo de los productos se realiza mediante: Merchandising, aumento de tráfico de los consumidores por el establecimiento, realización de publicidad conjunta, expositores especiales realizados por el Fabricante, campañas de comunicación del producto unido al establecimiento, planificación y ejecución conjunta de promociones y cualquier actividad competitiva que sea decisiva de cara a la venta del producto.

Hoy en día este tipo de colaboración entre el Fabricante y el Detallista es vital, ya que los consumidores no son tan fieles a un producto en concreto y se suelen dejar llevar por las ofertas, promociones o descuentos que se encuentran en un determinado establecimiento. Por ello, los Detallistas cada vez tienen más poder de decisión sobre la venta de un producto y el Fabricante se ve obligado a conseguir una estrecha colaboración con ellos para conseguir que su producto sea tratado de forma preferente, y así mantener o aumentar su cuota de mercado. También se observa que ese poder de negociación poco a poco va trasladándose del Detallista directamente al consumidor

final y es a éste a quién el Fabricante va dando más importancia, pues posee mucha información y decide por sí mismo si compra un producto u otro y cual le conviene más dentro del mercado competitivo.

En la **Figura 1.1** podemos observar como las Estrategias de los Fabricantes y Detallistas se unen para conseguir un objetivo común que beneficie a ambas partes. Una vez realizadas las promociones y comunicaciones, evalúan y se deciden los cambios que se deben acometer para mejorar los resultados en el futuro.

FIGURA 1.1
El funcionamiento de la maquinaria “Trade Marketing”



Fuente: Elaboración propia. A partir del modelo publicado en “Boards of Directors”, Revista de Marketing. www.bodestrategia.com/marketing/estrategiadecanal.

Como podemos observar en la **Figura 1.1**, el “Trade Marketing” no es un sistema de colaboración aislado para una promoción en concreto o el lanzamiento de un nuevo

producto, sino que es un modelo de relación que se sucede en el tiempo y que va a más en función de las anteriores experiencias exitosas surgidas de las alianzas entre Fabricantes y Detallistas. Esta forma de operar va mejorando en cada ciclo de actuación, pues las dos partes van ganando CONFIANZA y SEGURIDAD en las operaciones realizadas en común, surgidas de la experiencia en el pasado y van teniendo más clara su ESTRATEGIA COMÚN.

De esta manera, según autores como **Santesmases (1999)**, los Distribuidores o Detallistas a través de una estrategia común mejoran y hacen más atractivo comercialmente el producto del fabricante a la hora de ser vendido en los diferentes canales de distribución, provocando una mayor venta y rotación de los mismos.

Ambas partes tendrán que fijar objetivos cuantificables para poder observar la evolución y el éxito de la relación entre los dos agentes y posteriormente valorar los resultados pudiendo modificar en el futuro los puntos donde no se han alcanzado los objetivos o han sido alcanzados de forma poco intensa, y poder pulir las estrategias de cara a la mejora continua en el proceso de promoción conjunto. Estos pueden ser algunos de los objetivos, a modo de ejemplo, que tanto Fabricantes como Detallistas pueden fijar a la hora de establecer una estrategia común:

OBJETIVOS DE AMBAS PARTES

- Aumento del nivel de ventas del producto en un determinado establecimiento concreto.
- Aumento del interés de los clientes hacia el producto medido a través de encuestas, preguntas en el punto de venta, nivel de repetición de ventas de los clientes una vez probado el producto.
- Mejora de la cuota de mercado frente a la competencia.
- Medición del tráfico de consumidores dentro de un pasillo concreto donde se encuentra el producto en el establecimiento del Detallista.
- Satisfacción de los clientes respecto al precio y precio máximo que el cliente estaría dispuesto a pagar por ese producto o similares.

- Éxito de la promoción llevada a cabo y si ha cumplido los objetivos de comunicación prefijados por Fabricante y Detallista. Comprobar si la imagen del producto ha mejorado gracias a la campaña de comunicación y de qué manera ha mejorado o cambiado esa imagen que queremos proyectar sobre el producto.

Una vez fijados los objetivos, siempre de forma cuantificable (ejemplo, venta del 10% más de unidades del producto en un establecimiento) y poniendo en marcha el sistema de colaboración del “Trade Marketing”, alcanzado un plazo de tiempo para medir los resultados y observándolos, las dos partes podrán establecer mejoras en el establecimiento de sus relaciones, promociones conjuntas ó política de precios, y según el éxito o fracaso anterior, establecer un orden de prioridades a la hora de actuar, incidiendo en una estrategia que fomente entre las partes lo mejor de cada una de ellas, para lograr un objetivo común donde ambos, Fabricante y Distribuidor, se vean beneficiadas. El Fabricante por mejorar la cuota de mercado y su imagen de producto y el Detallista por aumentar gracias a este producto el tráfico en la tienda, o la cuota de mercado y de ventas frente a otros Detallistas o canales de Distribución que sean su competencia.

1.2. Evolución del concepto del “Trade Marketing”

El concepto del “Trade Marketing”, nace en la compañía COLGATE-PALMOLIVE en los años ochenta, una empresa Norteamericana de cosmética y productos del aseo diario, también muy conocida en España. La compañía se refirió con este término por primera vez a la integración de sus departamentos internos de marketing, comercial y ventas, dirigida a la mejora y colaboración con sus distribuidores (**Santesmases 1999** y **Domènech 2000**).

Una vez abierta la puerta de una nueva colaboración entre Fabricantes y Detallistas, esta nueva forma de Marketing va evolucionando siempre hacia una relación más profunda entre ambas partes, pues es necesaria la unión y alianza de objetivos comunes ante el nacimiento de la nueva sociedad de consumo para mejorar sus ventajas competitivas, siendo necesaria la colaboración integral entre ambos actores para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

La importancia del “Trade Marketing” radica en que el Fabricante es cada vez más consciente de que para llegar al consumidor final y obtener las ventas y el reconocimiento de su producto, necesita de la llave maestra que pueda abrir su éxito comercial, que sea la presentación que hace de su producto dentro del canal de distribución de los detallistas. Si quiere llegar de forma masiva al consumidor es la única vía que tiene y ha de cuidar y mimar a los Distribuidores para que mejoren el trato que hacen de su producto en sus líneas de comercialización. Este nuevo enfoque estratégico de los Fabricantes hacia la Distribución ha exigido cambios, tanto en la delimitación de las funciones tradicionales de los departamentos de Ventas y Marketing de los Fabricantes como en sus estructuras, dirigidos a adaptarse a las nuevas demandas de sus compradores.

Las antiguas funciones de ventas, Marketing o publicidad que formaban parte de los departamentos de los Fabricantes ahora también deben ser complementadas con otras nuevas que antes no formaban parte de la estrategia comercial principal del Fabricante, como la animación en el punto de venta, la negociación con los canales de Distribución para la colocación específica del producto en una parte visible del lineal, la puesta en práctica de métodos de atracción hacia el producto para que los consumidores lo compren en el punto de venta, la realización de pruebas de degustación (en caso de productos de alimentación) y promociones especiales como el 2x1, la segunda unidad al 50% o el 3x2, todas ellas funciones orientadas a la exposición y venta directa del producto en el lineal del Detallista que es realmente donde el consumidor va a decidir si adquirir un producto u otro. La decisión final de compra se toma “in situ” y eso el Fabricante no lo puede descuidar.

En la actualidad este concepto ha evolucionado más allá de la colaboración entre Fabricantes y Detallistas donde el Fabricante tiene en consideración más que nunca a los Distribuidores porque conoce su poder de negociación y la capacidad que pueden tener los mismos para establecer prioridades a la hora de promocionar especialmente un producto o colocarlo en una parte privilegiada del lineal.

Los Distribuidores también se orientan de esa misma manera hacia el consumidor final, analizando si exige ciertas Marcas en el surtido para entrar a comprar en un determinado establecimiento. Si el consumidor percibe que no las puede encontrar en el Detallista,

simplemente acudirá a la competencia. De esta forma, el poder de negociación más fuerte se está orientando cada vez más directamente hacia el consumidor.

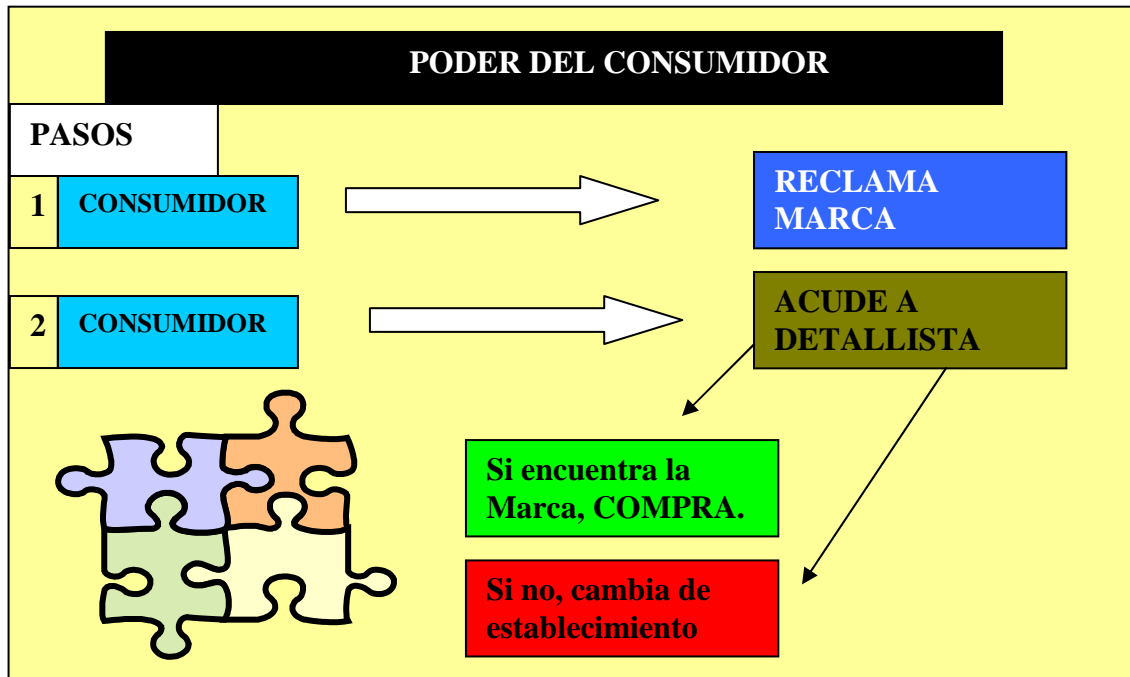
El consumidor quiere comprar un determinado producto como por ejemplo Coca Cola. Si hay Coca Cola el Distribuidor generará un tráfico de clientela gracias a este producto y de paso los consumidores compararán el resto de los productos necesarios en su establecimiento. El cliente final decide cuales son los productos básicos con Marca de Fabricante que quiere y necesita, y esta decisión genera la respuesta en los Distribuidores que dan preferencia a unas Marcas de Fabricante sobre otras a la hora de atraer tráfico de consumidores en sus establecimientos.

Esto a su vez genera en el Fabricante la necesidad de disponer de una marca imprescindible para el consumidor final, para que este la desee, y si la demanda los Distribuidores se la ofertarán. En la **Figura 1.2** se explica el proceso de compra de los consumidores previamente comentado. Conforme a este proceso, los consumidores seleccionan, según sus necesidades, a qué establecimientos Detallistas acudir.

En un primer estadio la comunicación Fabricante-Consumidor se realiza por los antiguos cauces que son la publicidad y las campañas de comunicación. El consumidor en su mente quiere ese producto y acude físicamente a un canal de Distribución para comprarlo. Si en ese canal lo encuentra, lo más probable es que acuda más veces y además compre otros productos diferentes que necesita dentro de ese Detallista. Si no encuentra ese producto buscado cambiará de establecimiento a la hora de realizar sus compras.

Los Fabricantes no solamente deben invertir en comunicación de cara al consumidor. Dado que la decisión de priorizar un producto en un lineal la va a tener el Detallista, de la misma manera que se vende a los clientes finales, el Fabricante debe venderse al Detallista para poder tener una presencia mayor en el mercado. A su vez al Detallista le interesa negociar con los Fabricantes de productos estrella porque sabe que le generarán tráfico comercial y finalmente clientes fieles a su establecimiento. Ello es debido a que el consumidor acude a un establecimiento llamado muchas veces por marcas de Fabricantes que son para él “básicos” y si no las encuentra acude a otro establecimiento.

FIGURA 1.2
El proceso de toma de decisiones y poder del consumidor



Fuente: Elaboración propia.

1.3. La colaboración Fabricante-Distribuidor en aspectos Económicos, Logística y Marketing

Las grandes cadenas de Distribución han ido ganando poder de negociación a lo largo de los años y por ello los Fabricantes hoy en día necesitan colaborar con las mismas a la hora de poner sus productos en el terminal. Desde que se comienza la colaboración hasta que finaliza la transacción, son varios los aspectos importantes a tener en cuenta, no solamente desde el punto de vista de una Marca de Distribuidor sino como una forma de colaboración a largo plazo entre ambas partes. Según el estudio de **Mejías y Prado (2001)**, esta colaboración debe ser integral y abarca varios aspectos importantes en sus relaciones.

Colaboración en aspectos Económicos:

Esta colaboración es necesaria y los aspectos a negociar son la política de precios y el nivel de márgenes para ambas partes. El Fabricante está presionado por el Detallista a la hora de colocar un precio final, pues cada distribuidor tiene su propia política de precios y su propia imagen y el Fabricante ha de estar dispuesto a colaborar para el éxito común, aunque ello le suponga una rebaja de sus propios beneficios.

Colaboración en aspectos Logísticos:

Los Detallistas para dar una buena imagen de producto al consumidor en sus estanterías exigen a los fabricantes lotes de productos a medida de los clientes. También exigen unos plazos determinados a la hora de entregar la mercancía. Esto influye directamente en los Fabricantes a la hora de gestionar sus stocks y sus propios pedidos de materias primas para realizar su producción. Las actuaciones que pueden desarrollar las dos partes en colaboración se pueden resumir en los siguientes dos puntos (**Anderson Consulting y Centro Español de Logística 1992**):

- Demanda diaria de productos y gestión de pedidos a través de redes informáticas.
- Centralización y reducción de stocks en centros de Distribución propios o subcontratados (plataformas logísticas y/o unidades de gestión logística) que realizan el suministro a los puntos de venta, reduciendo las distancias entre centros para lograr eficacia y eficiencia en la Logística.

Colaboración en Marketing:

El Distribuidor escoge el tipo de variedad de productos que desea tener, el tipo de política de promoción y ventas o la política de publicidad y Marketing que desea llevar en cada momento. Por todo ello, los Fabricantes deben colaborar con el Detallista por obtener una situación privilegiada en sus lineales y debe ser una negociación continua y constante que les haga mantener su cuota de mercado y sus pedidos en las diferentes cadenas de distribución.

Una vez estudiadas las formas de colaboración entre Fabricantes y Detallistas nos centraremos en la colaboración vinculada con la creación de las Marcas de Distribución.

Es decir, en diseñar, realizar y comercializar de forma conjunta un producto que es ejecutado por el Fabricante pero en el que el Distribuidor registra la marca e influye decisivamente en su oferta y comercialización.

1. 4. El “Trade Marketing” y las Marcas de Distribución

El “Trade Marketing” ha evolucionado de distinta manera en lo que a Marcas de Distribuidor se refiere. No solamente los potenciales clientes y los clientes fieles acuden a un centro comercial en busca de la Marca de Fabricante estrella. Hoy en día proliferan de las Marcas de Distribución, consideradas como Marcas que pertenecen (registradas) al Distribuidor y cuya producción se encarga a un Fabricante, pero el Distribuidor se ocupa del Marketing, envase, precios, nombre, estableciendo con el Fabricante un contrato “a la carta” donde se fijan los costes que desean tener y el volumen de producción necesario para el distribuidor). Desde esta perspectiva, el “Trade Marketing” facilita una relación simbiótica entre el Fabricante y el Detallista por la cual ambas partes establecen sus objetivos conforme a un binomio GANAR-GANAR.

Por ejemplo, los ambientadores de “EL BOSQUE VERDE” de Supermercados Mercadona, Marca de Distribuidor, que son fabricados por Francisco Aragón, S.L. Mercadona obtiene a bajo coste ambientadores de calidad y buen olor y Francisco Aragón S.L tiene asegurado un volumen de ingresos y de producción impensable como empresa particular que pudiera vender directamente su producto.

Los consumidores ahora acuden a establecimientos también atraídos por su oferta de Marca de Distribución. Estas Marcas han pasado de ser consideradas “Marca Blanca” como Marca de baja calidad y bajo precio, a Marcas de mejor calidad, incluso iguales que las Marcas de Fabricante. Son los propios Fabricantes líderes del mercado, u otros con una menor cuota de Mercado, pero una experiencia e intangibles similar, los encargados de realizar el producto. El menor precio se consigue tanto por economías de escala como por la rebaja de costes de envase o publicidad. El consumidor da más importancia al precio y a la calidad y acude a estos establecimientos en busca de su Marca de Distribución.

Conseguir por parte del Distribuidor el éxito en su Marca, va a darle el poder de negociar en mejores condiciones con el Fabricante, pues su cuota de mercado aumentará, y el Fabricante va a tener un volumen de ventas alto que le va a resultar interesante para el crecimiento de su empresa. De esta manera, el Marketing de Relaciones entre Fabricante-Distribuidor se hace cada vez más necesario para que ambas partes, mediante contratos u otro tipo de acuerdos, fijen condiciones beneficiosas para ellos durante su período de alianza profesional.

Evolución: Del conflicto a la colaboración

En un primer momento hasta los años ochenta, las relaciones entre Fabricantes y Distribuidores han sido de conflicto por lo antagónico de sus intereses. Cada uno quería obtener los mejores resultados para sí mismos. La negociación era ardua y conseguir un contrato donde ambas partes resultaran beneficiadas era algo complicado. A partir de esa etapa y hasta la actualidad dichas relaciones han evolucionado de acuerdo con la dinámica competitiva de los mercados de consumo (**Domènech 2000**).

El Fabricante ha dejado de ver al Distribuidor como un competidor y ahora lo considera un aliado. Creando Marcas de Distribuidor, los Fabricantes pueden llegar a tener altos beneficios gracias a un contrato de colaboración a medio y largo plazo donde poder dar salida a un volumen de unidades de productos, que a pesar de tener poco margen, tienen mucha rotación.

Pero no solamente debemos hacer hincapié en estos dos agentes, sino que hay un tercero que al final es quien toma la decisión final de compra y este es el consumidor. Lo que el consumidor quiere, lo que demanda, es lo que tanto Fabricantes como Distribuidores deben satisfacer si quieren sobrevivir y poder tener una estrategia exitosa. El “Trade Marketing” cumple su función si las tres partes implicadas obtienen beneficio:

1. El **Fabricante** gana cuota de mercado fabricando para el Distribuidor.
2. El **Distribuidor** incrementa sus ingresos con la venta de su Marca.

3. El **Consumidor** compra con una mejor relación calidad-precio.

1.5. La Aparición del “Key Account Manager” y del “Category Manager”

“Key Account Manager”

En el ámbito de los canales de Distribución, los Fabricantes deben coordinar las actividades relacionadas con los clientes clave de la empresa, que por volumen de negocio no pueden ser tratados por el departamento comercial como si fueran pequeños minoristas. Por ejemplo, para el “Grupo Leche Pascual”, los grandes hipermercados (Carrefour, Auchan, Eroski e Hipercor), pueden ser considerados cuentas clave.

Con la finalidad de gestionar estas grandes cuentas, independientemente de los productos que compran o de la zona de procedencia de los grandes clientes, se ha creado la figura del “Key Account Manager”. Las funciones de este gestor de grandes cuentas clave de un Fabricante las podemos observar en las ofertas de empleo de multitud de empresas. Nada mejor que estudiar esas funciones desde una perspectiva real y empírica, que son las gestiones del día a día de estos altos cargos.

Así, en una oferta publicada por *infojobs.net*, a fecha 12 de Julio de 2012, podemos leer que la misión de este trabajador es:

“Generar y prospectar cuentas clave a nivel nacional en el Canal Moderno para identificar oportunidades nuevas de negocio, así como la fidelización de cuentas ya existentes.”

En este sentido, no solamente un “Key Account Manager” debe gestionar las cuentas anteriormente existentes sino que debe tener una actitud comercial y una visión de futuro, con la capacidad para generar nuevos contactos y cuentas clave para el fabricante.

Las funciones concretas del “Key Account Manager” son publicadas en la misma oferta y son las siguientes:

- *“Participar en la definición de las estrategias y políticas comerciales en lo que a cuentas clave se refiere para establecer un marco de actuación del departamento, tanto operativo como estratégico”.* Quiere decir que es un cargo creativo, con capacidad de raciocinio y de pensamiento de estrategias a corto y largo plazo de manera que se creen unas directrices a seguir en el departamento, con metas y objetivos. Además, es necesaria la puesta en práctica de la Estrategia a través de un sistema operativo que permita a los trabajadores alcanzar esas metas y objetivos.
- *“Negociar, dentro de la política comercial establecida, con su cartera de clientes para establecer acuerdos comerciales.”* El “Key Account Manager” es un negociador, debe conseguir acuerdos comerciales beneficiosos para ambas partes y conseguir el equilibrio de poderes entre su empresa Fabricante y el Distribuidor, algo a veces complicado, pues los intereses pueden ser antagónicos. Es labor de este alto cargo, conseguir metas y objetivos que beneficien a ambas partes implicadas en el negocio.
- *“Supervisar y negociar acciones con el Departamento de Marketing”* Cómo es lógico, el departamento de grandes cuentas y en concreto el “Key Account Manager” no puede llevar a cabo una estrategia independiente de la del Departamento de Marketing, ni siquiera independiente de la misión, visión y valores de la empresa a la que representa. Además debe colaborar con el Departamento de Marketing para ofrecer a sus grandes cuentas promociones especiales, descuentos por mayor volumen de ventas, campañas de comunicación y otras actividades comerciales complementarias.
- *“Hacer seguimiento económico de la cuentas gestionadas con el objetivo de mejorar resultados y detectar posibles desviaciones”* Una vez que el Fabricante tiene una cartera de clientes considerada como grandes cuentas, es también función de este alto cargo, el gestionar la relación con ellas a lo largo del tiempo, pues igual de importante que captar grandes cuentas debe ser cuidar a los clientes que ya forman parte de la cartera del fabricante, ofreciéndoles descuentos especiales, un trato completamente personalizado y básicamente una dedicación exclusiva por parte de un responsable del departamento a la

cuenta clave, para negociar, resolver problemas o establecer nuevas relaciones de funcionamiento con el distribuidor.

“Category Manager”

Del mismo modo que los Fabricantes necesitan un profesional que trate con sus grandes clientes, los Distribuidores necesitan la misma figura pero en sentido inverso. Esta figura es conocida como “Category Manager”. Las funciones de este puesto de trabajo son definidas por la Empresa “HAYS, Recruiting Experts Worldwilde” empresa de Recursos Humanos, en una oferta publicada por *infojobs.net* a fecha 18 de Julio de 2012, explicando las funciones del puesto como:

“Misión principal: Planificar y gestionar la actividad de Marketing de categoría junto con los planes de categoría. Trabajar conjuntamente con los “country managers” y los “Marketing managers” para proporcionar estrategias de Marketing efectivas que dirijan hacia beneficios finales.”

Podemos observar que las funciones son prácticamente idénticas en ambos casos, solamente que este puesto de trabajo tiene otra denominación para el sector de la Distribución, para que el Distribuidor negocie con los diferentes Fabricantes las mejores condiciones posibles para su negocio. Por ejemplo, el “Category Manager” de un hipermercado (Carrefour, Auchan, Eroski, Hipercor), negociando con una de sus cuenta clave (“Grupo Leche Pascual” o “Central Lechera Asturiana”) el volumen de litros de leche que va a comprar y las condiciones de precio especiales y de colaboración en actividades de Logística y Marketing.

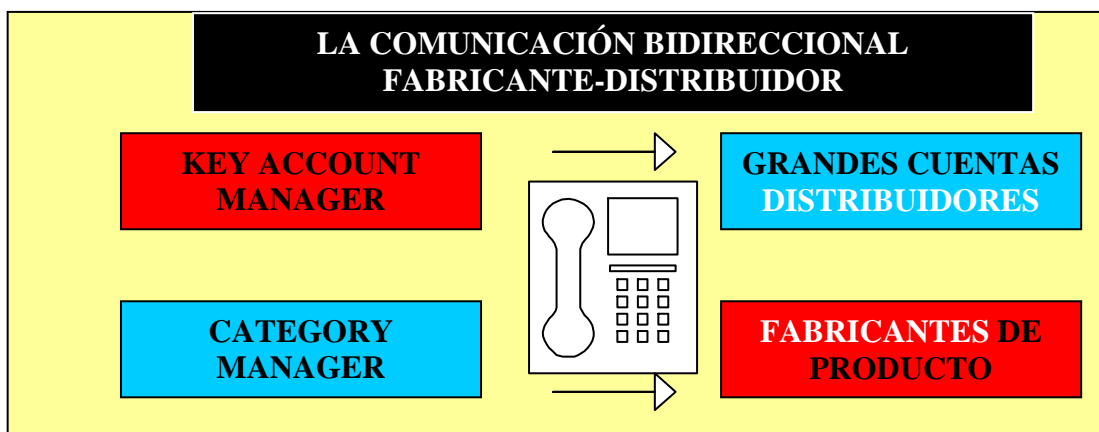
El Marketing de Categorías trataría de analizar la categoría de producto como una unidad de negocio y gestionarla como tal. Los precios, el surtido, la introducción de nuevos productos por parte del distribuidor se realizan de la forma eficiente, sirva de ejemplo la **Memoria 2011 de Mercadona**, cuando utiliza el término “Surtido Eficiente”. Dicho concepto se refiere a tener la categoría de productos que directamente demanda el consumidor, prescindiendo de todos aquellos que no ofrecen una rotación alta y “atascan” los lineales del Supermercado. Pero, ¿cómo puede el distribuidor

conocer cuáles son esas categorías de productos estrella? Los conoce a través de los datos que facilitan los terminales de compra en caja, el código de barras que queda grabado a través del scanner. Gracias a estos terminales, la empresa puede delimitar, controlar y analizar el comportamiento de compra del consumidor.

El “Category Manager” una vez que examina estos datos, puede decidir sobre qué categoría de productos va a incidir a la hora de contratar y dirigirse a los Fabricantes y qué tipo de política de negociación está dispuesto a llevar a cabo para incrementar las ventas de esas categorías de productos y poder ofrecer a la empresa una mayor rentabilidad, menor coste y mayor eficiencia.

En la **Figura 1.3** reflejamos este sistema de comunicación bidireccional previamente comentado, dirección Fabricante-Distribuidor a través del “Key Account Manager” y dirección Distribuidor-Fabricante a través de la figura del “Category Manager”.

FIGURA 1.3
La comunicación bidireccional Fabricante-Distribuidor



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se establece una comunicación integral entre todas las partes, que producirá una claridad y transparencia tanto para la empresa Fabricante como para la empresa Distribuidora. Estas nuevas figuras profesionales se están haciendo cada vez más importantes a medida que aumentan los flujos de relaciones y negociaciones entre ambas partes.

1.6. Breve introducción a los tipos de Estrategias que pueden establecer Fabricantes y Detallistas en cuanto a Marcas de Distribución

Para iniciar una visión global de las Estrategias existentes en cuanto a las Marcas de Distribución adoptadas tanto por Fabricantes como por Detallistas y antes de entrar en la casuística española del sector, es importante tener en cuenta a modo de introducción los caminos por los que están evolucionando tanto Fabricantes como Detallistas en este ámbito.

Según los autores **Kumar y Steenkamp (2007)** los DISTRIBUIDORES pueden desarrollar las siguientes estrategias:

1. Competir por precio con las Marcas de Distribuidor de imitación.
2. Competir por calidad con “Marcas de Distribuidor de precio con prima”.
3. Competir por un consumidor “racional” a través de “Marcas de Distribuidor innovadoras”.

Los FABRICANTES a su vez pueden seguir las siguientes estrategias:

1. Producir Marcas de Distribuidor para obtener mayores beneficios.
2. Realizar asociaciones eficaces para formar relaciones ganadoras para ambas partes.
3. Innovar con éxito en sus productos para superar a las Marcas de Distribuidor.
4. Luchar selectivamente para dirigir recursos contra las Marcas de Distribuidor.
5. Crear proposiciones de valor válidas para sus Marcas de Fabricante.

Observando el amplio abanico de posibilidades a la hora de escoger una Estrategia tanto para crear una Marca de Distribución como para luchar contra ellas por parte de fabricantes que se niegan a fabricarlas, podemos entender el complejo entramado que rodea a las Marcas de Distribución y cómo cada empresa debe escoger o crear su nuevo camino a la hora de mejorar sus posibilidades en el mercado. De esta manera, con una pincelada general, podemos empezar a comprender también el mercado español de las Marcas de Distribución.

1.7. La situación actual de las Marcas de Distribución en España

Las Marcas de Distribuidor (MDD) constituyen una decisión estratégica llevada a cabo por una empresa Detallista. En general, su cuota de mercado ha crecido en la última década y el minorista planifica la actividad en esta materia para diferenciarse de sus competidores y para aumentar la fidelidad del consumidor.

En este sentido en España con la llegada de la crisis ha aumentado el consumo de las Marcas de Distribución frente a las Marcas de Fabricante (Nueno y Vila 2009). Como se observa en la **Figura 1.4** la MDD continúa ganando cuota de mercado en 2012 para España, con un porcentaje del 35,4%. Bebidas continúa siendo el sector con menor presencia de MDD y perfumería e higiene donde más avanza (consultar **Figura 1.5**).

FIGURA 1.4
Cuota de mercado en valor de las MDD en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Nielsen.

FIGURA 1.5
Cuota de mercado en valor (por categorías de producto) de las MDD en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Nielsen.

Esto refleja una alta cuota de mercado para los productos que pertenecen a Marcas de Distribución en tiempos de crisis económica, pues los consumidores priorizan el precio sobre las demás variables para decidirse por la compra de un producto de uso doméstico o alimentario. Además, Marca de Distribución ya no es sinónimo de “Marca Blanca” pues cada vez más existe un aumento de la relación calidad-precio y esto es algo conocido por el consumidor.

Como reflejo de esta situación, en una noticia del periódico *20 minutos* de fecha 07 de Marzo de 2012 se publican los resultados de la empresa Española *Mercadona* en el año 2011, con unas ventas globales de 17.831 millones de Euros. Una empresa conocida por ser el supermercado que mayor cuota de mercado tiene en el país y con mayor índice de Marcas de Distribuidor. Juan Roig, presidente de la empresa en unas declaraciones tomadas para este diario afirma que el secreto de triunfar en tiempos de crisis con sus Marcas de Distribuidor está en que:

“Mercadona ha apostado por “frenar el derroche” de los años anteriores a la crisis eliminando “lo que no añade valor” y con medidas disuasorias, aunque ha descartado “recortar por recortar”.

“En España tenemos despilfarro de todos los tipos y colores, en el sector público, en el sector privado, en los ayuntamientos, en los gobiernos, en las diputaciones. Si eso lo cambiamos, saldremos de la crisis”.

Su forma de ver el mundo empresarial ha cambiado la visión de todo el sector de la alimentación y ha influenciado no solamente a las demás cadenas de Distribución sino a Fabricantes y al propio consumidor preocupado cada vez más por no despilfarrar y “apretarse el cinturón” sin tener que renunciar a la calidad de los productos y prefiriendo comprar más y más barato que menos y caro. Esa es la filosofía actual que ha cambiado al sistema de consumo, comprar un surtido eficiente sin despilfarrar y que cubra las necesidades diarias de las personas.



Otros supermercados que han continuado con este tipo de modelo de creación de nuevas marcas de Distribución con un nivel aumentado de calidad-precio han sido “Carrefour”, “Día” o “Hipercor”, y en general la mayoría de las cadenas de distribución.

Estas han observado la oportunidad que se ha presentado de poder crear estas Marcas con costes más bajos para la propia Distribución, pudiendo “apretar” más a los Fabricantes y colocando en los lineales productos de calidad a precios realmente competitivos.

Supermercados anteriormente centrados en el producto del Fabricante como “Hipercor” (Pertenece a la cadena de supermercados de “El Corte Inglés”), han cambiado su visión de orientación hacia únicamente buenas Marcas de Fabricante y un surtido totalmente variado, a añadir a su panel de distribución otra nueva Marca del

Distribuidor llamada “ALIADA” y a bajar los precios de los productos básicos de consumo, para poder competir con las demás cadenas más especializadas en Marca del Distribuidor y que conseguían menores costes y como consecuencia de ello precios más bajos que en el propio “Hipercor”.

La situación de crisis en España ha catapultado al éxito a las Marcas del Distribuidor y se espera una mayor recesión todavía latente para 2013 lo que puede preveer un aumento de las ventas de este tipo de Marcas frente a las de Fabricante. El menor poder adquisitivo de los consumidores y la variedad y surtido ofrecido por las Marcas de Distribución son el cóctel perfecto para un consumo eficaz donde la persona va a cubrir todas sus necesidades a precios competitivos y desencadenará más aún una guerra de precios y de calidades entre las distintas cadenas de Distribución para lograr copar la mayor cuota de mercado posible.

Marcas de Distribuidor como “HACENDADO”, “AUCHAN”, “TEX”, “BOSQUE VERDE”, “DELIPLUS” o “ALIADA” son Marcas de consumo diario de millones de españoles y que además ya gozan de una diferenciación y un prestigio gracias a su relación calidad-precio, lo que ha hecho que las Marcas de Fabricante luchen por recuperar cuota de mercado perdida.

Según la **Private Label Manufacturers Association (PLMA 2009)**, “*Los beneficios de cuota de mercado de las Marcas de Distribuidor reflejan un cambio en la actitud de los consumidores*”. Por tanto, puede decirse que el crecimiento de la cuota de mercado alcanzada por la Marca de Distribuidor está basado en una valoración positiva de estas marcas. Esa valoración favorable por parte de los consumidores hacia las Marcas del Distribuidor se debe a la mejora en la calidad que los consumidores han ido percibiendo cuando las comparan con las Marcas del Fabricante. Quiere esto decir que poco a poco se ha desterrado de la mente de los consumidores la idea de “Marca de Distribuidor” como “Marca barata y de baja calidad” y se ha impuesto la idea de Marca de imitación o Marca que trata incluso de mejorar las prestaciones de la Marca del Fabricante pero con un ahorro de costes publicitarios o de envase que repercuten en el beneficio directo del consumidor al poder ser adquiridas a un precio más económico y competitivo (ver **Figura 1.6**).

FIGURA 1.6
Motivos de compra de las MDD en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Nielsen.

Podemos augurar un aumento todavía mayor de los beneficios de empresas como Mercadona en España y de todas aquellos Detallistas que se introduzcan cada vez más en la senda de las Marcas del Distribuidor como buque insignia, pues en tiempo de recesión son muy consumidas por los ciudadanos.

Conforme al informe **“Radiografía de la Distribución Española”** realizado por **Kantar World Panel (2012)** y una noticia de prensa del **diario ABC** a fecha 18 de Abril de 2012 basada en el mismo estudio (**Capurro 2012**), podemos realizar las siguientes afirmaciones con respecto a la situación actual en España sobre Marcas de Distribuidor y el fenómeno de la Crisis Económica.

RESULTADOS DEL ESTUDIO:

- El 23% de los españoles dice elegir los productos con las Marcas más baratas y un 33% afirmó que suele escoger promociones a la hora de ir al supermercado.

- Un 12% más de españoles compraron en 2011 teniendo en mente la Marca más barata que los que lo hacían en 2001.
- Más de un 70% de los españoles dijeron preferir promociones que le ofrezcan precios más baratos, ya sea sobre un porcentaje del producto gratis o una oferta de tres al valor de dos.
- Las Marcas de Distribución han alcanzado sus máximos históricos. En los primeros meses de 2012 habrían alcanzado ya una cuota de mercado del 35,2%. En 2011 cerraron con una cuota del 34,5%. Esto demuestra que en 2012 se espera un mayor crecimiento del consumo de Marcas de Distribución en España.

IMPACTO ESPECIAL DE MERCADONA:

Este crecimiento se debe básicamente al impacto de *Mercadona* dentro del sector de alimentación. En 2011 el grupo de supermercados aportó un 84% del crecimiento neto en valor de las Marcas de Distribuidor en España. De hecho, en la comparación con el resto de las cadenas de supermercados, *Mercadona* concentra un 19,8%. Y lo hace tanto en el sector de la Distribución de alimentos como en lo referido a droguería. El resultado es un 1,2% más que en 2010.

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO ACTITUDINAL:

Este estudio de hábitos de consumo y opinión sobre la Marca de Distribución en España se ha basado en una muestra de **7.855** hogares representativos de España, tanto península como Baleares (no se ha recogido muestra en las Islas Canarias).

La técnica utilizada para la recogida de información ha sido una entrevista postal al responsable de las compras dentro del hogar, de forma mensual. El cuestionario a responder ha sido una entrevista autoadministrada de las actitudes y opiniones sobre las Marcas de Distribuidor y las distintas cadenas de distribución.

La mayoría de las encuestas las han respondido las amas de casa, pues en los hogares representativos son las que más realizan la compra diaria. Estas conocen cada vez más la relación calidad precio de las nuevas Marcas de Distribución y diferencian claramente

las ventajas e inconvenientes de comprar en uno u otro supermercado. Escogen libremente el lugar donde realizar sus compras.

PASOS EN LA REALIZACIÓN DE LA ENCUESTA AUTOADMINISTRADA



1



2

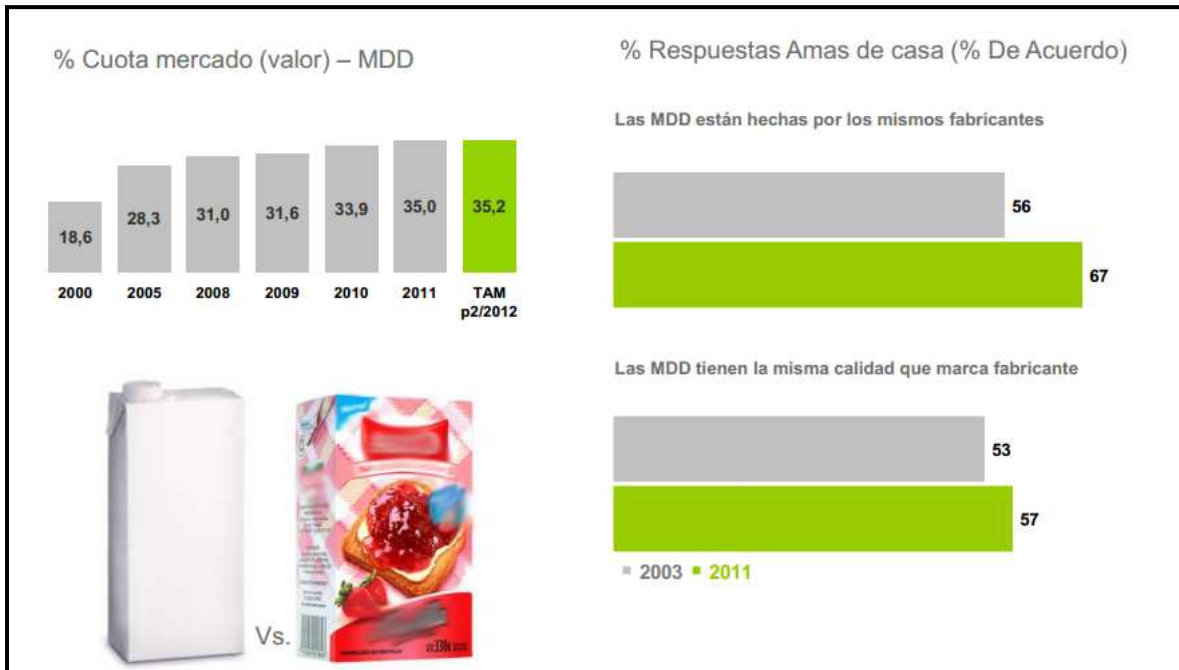


3

Para explicar mejor los **resultados** de este estudio, hemos seleccionado las figuras más representativas del mismo, donde se pueden observar claramente las evoluciones de las cuotas de mercado de las MDD, o el ranking por ventas de los establecimientos de alimentación y droguería en España.

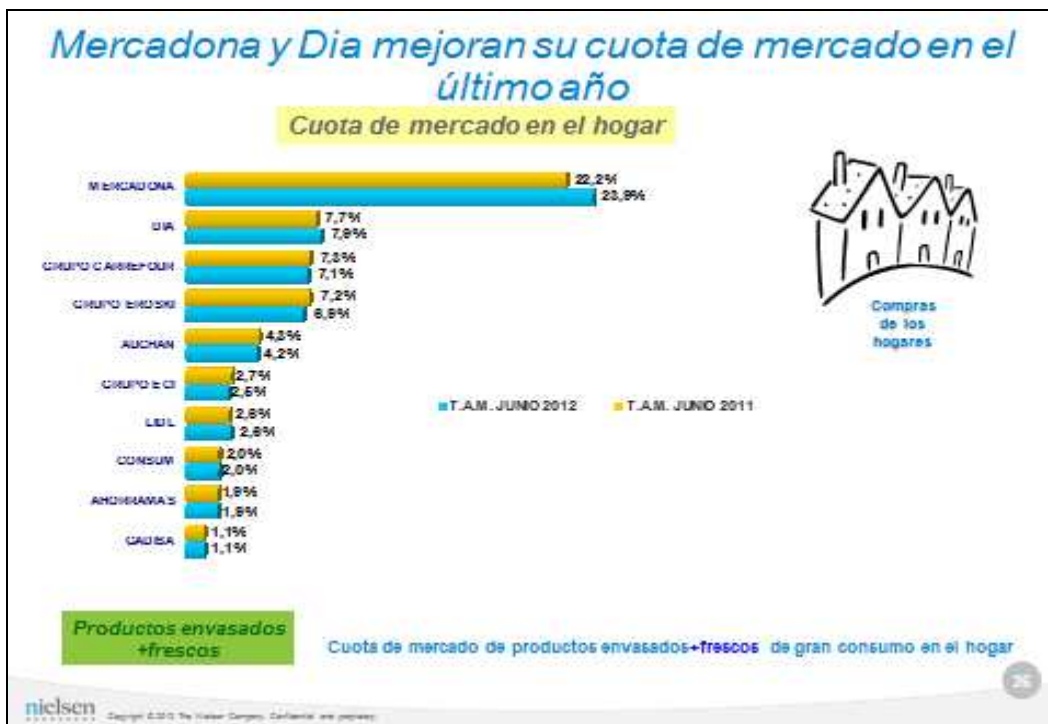
En la **Figura 1.7**, se refleja un informe que explica cómo la “Marca de Distribuidor” se ha asentado en las mentes de los consumidores. Un 67% de las amas de casa estudiadas consideran que la MDD está elaborada por los mismos Fabricantes líderes en el mercado y un 57% cree que tiene la misma calidad que la Marca de Fabricante. Esto redundará en una mayor venta de productos de la Marca de Distribución a medida que evolucionan los productos hacia una mejor relación calidad-precio. Las amas de casa encuestadas que son las personas que más compran en supermercados y grandes superficies conocen el funcionamiento de la Marca de Distribución y consideran que son los mismos Fabricantes líderes en el mercado que por su mismo producto cobran más al tener costes unitarios más elevados. Sin embargo, las amas de casa prefieren comprar la Marca de Distribuidor porque no les importa ese valor añadido que puede tener la Marca como imagen, sino que satisfaga una necesidad y una calidad que es la misma que la que ofrece el Fabricante con su Marca. Podemos observar además en la **Figura 1.7** como la cuota de mercado va in crescendo desde el año 2000 al 2012 y se espera que siga evolucionando en esa dirección. Finalmente, como complemento, el Ranking en cuota de Mercado de las cadenas de Distribución en España se puede consultar en la **Figura 1.8**, liderado por Mercadona, Día y Carrefour.

FIGURA 1.7
Las MDD en la mente del consumidor



Fuente: “Radiografía de la Distribución Española” (Kantar World Panel 2012).

FIGURA 1.8
Ranking de cadenas de distribución en España



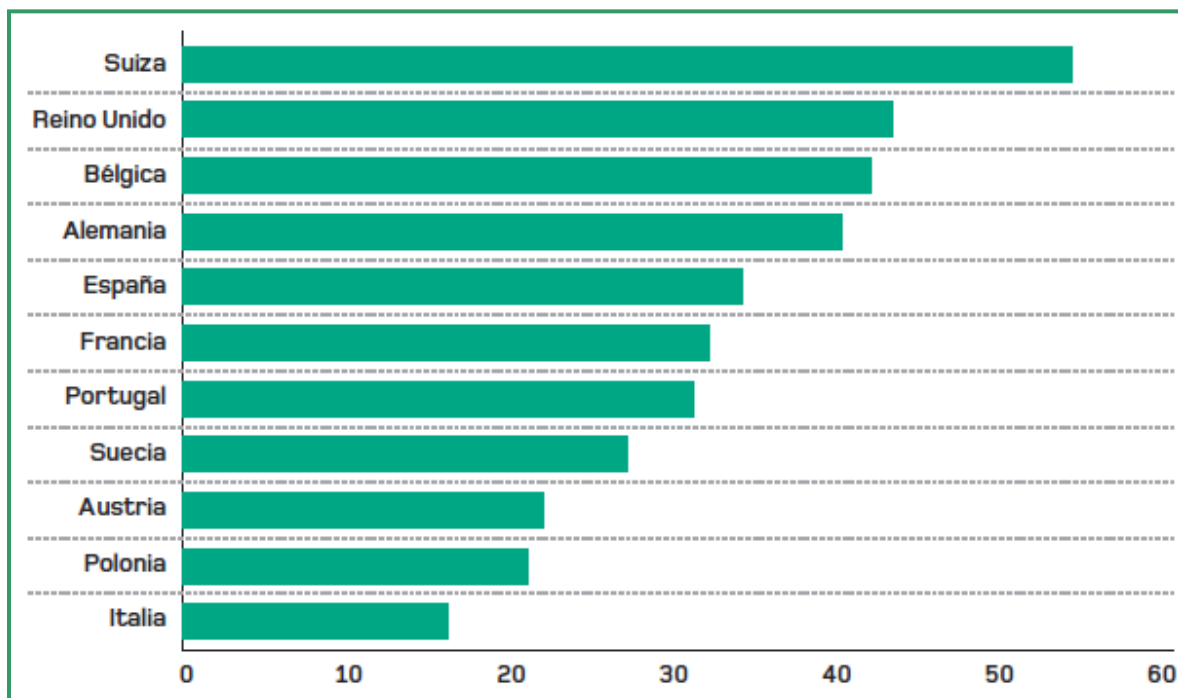
Fuente: Elaboración propia con datos de Nielsen.

1. 8. La situación actual de las Marcas de Distribución en otros países Europeos

En el estudio de la evolución de las Marcas de Distribución y la situación actual y futura de las mismas, hay que tener en cuenta el lugar geográfico y el país donde operan puesto que su relevancia varía en alta medida de un país a otro.

En la **Figura 1.9** podemos observar ya entrados en la crisis económica y financiera como la cuota de Mercado de las Marcas de Distribución van desde un 54% en Suiza a un 16% en Italia, pasando por el medio por cuotas medias como un 40% en Alemania.

FIGURA 1.9
Cuota de Mercado de las Marcas de Distribución en Europa



Fuente: Gráfico publicado por la Revista MERCASA y con fuente de pima.com a fecha 06-09-2009

Suiza es la número 1 en relevancia puesto que el supermercado “Migros” se centra prácticamente en Marcas de Distribuidor y es el líder del mercado. El nivel de sofisticación de estas Marcas en Suiza está mucho más avanzado que en otros países de la Unión Europea.

En Alemania “Aldi” es el principal supermercado que impulsa las Marcas de Distribuidor. La empresa ofrece casi únicamente Marcas de Distribuidor en sus estantes y utiliza Marcas de Fabricante sólo cuando es absolutamente necesario para atraer a los clientes.

En España como se ha explicado anteriormente, gran parte de la cuota de mercado de las Marcas de Distribuidor, es copado por la empresa valenciana “Mercadona”, que con sus Marcas de Distribuidor como “Hacendado”, “El Bosque Verde” o “Deliplus” han revolucionado el sector alimentario.

La tendencia global en Europa es a aumentar la cuota de mercado de las Marcas de Distribuidor en volumen de productos, mejorarlas en calidad y hacerlas cada vez más sofisticadas. Según la revista *Distribución y Consumo* en su número de Septiembre-Octubre de 2009 “*Las Marcas de Distribuidor también se están ofreciendo cada vez más dentro de categorías de precios altos. En algunos casos, la oferta de la Marca de Distribuidor está incluso muy por encima de la de la Marca del Fabricante.*”

Las Marcas de Distribuidor no son un producto pasajero anticrisis para los países Europeos sino que han sabido evolucionar y mejorar, consolidándose como una compra segura para los consumidores que ven en ellas la satisfacción total de sus necesidades y tienden a repetir esa compra y hacerse fieles a la Marca de Distribución de su confianza.

1. 9. La situación actual de las Marcas de Distribución en sectores no alimentarios

No solamente la Marca de Distribuidor ha tenido su auge y reconocimiento en el sector de la alimentación. Según estudios de los autores **Kumar y Steenkamp (2007)**, minoristas y Distribuidores del **sector textil** como “Decathlon”, “IKEA”, “Zara” o “Victoria’s Secret”, ofrecen también “Marca de Distribuidor”, considerando como tal que es el Distribuidor el dueño de su propia tienda y de su propia Marca, frente a Marcas como “Burberry” que son consideradas Marca de Fabricante. Así las cosas, en Estados Unidos el 45% del total de unidades vendidas de prendas de ropa son vendidas

en este tipo de tiendas. El motivo está en el éxito de formatos comerciales que trabajan con sus propias Marcas.

Los Libros son un bien que parece a priori difícil de insertarse en el mundo de las Marcas de Distribución, sin embargo, según el mismo estudio, “Barnes&Noble” generó en 2008 el 12% de sus ventas con su Marca propia de publicaciones.

Los Servicios Financieros, en nuestra mente no los tenemos incluidos como “Marca de Distribuidor” pero la realidad es que cada vez más este tipo de Marcas abunda en el sector. El Mercado de tarjetas de crédito de “Marca de Distribuidor” está en auge. Tenemos el ejemplo de la “VISA PASS”, “VISA CARREFOUR”, o la “VISA IKEA”. VISA o CITIBANK están entre las empresas que permiten a los minoristas ofrecer tarjetas de crédito con su propia marca y se encargan de gestionar todas las operaciones en su nombre.



Imágenes: Tarjetas Marca de Distribuidor. VISA IKEA y VISA PASS Carrefour.

CAPÍTULO II:

ESTRATEGIAS DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR PARA FABRICANTES Y DETALLISTAS

CAPÍTULO II: ESTRATEGIAS DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR PARA FABRICANTES Y DETALLISTAS

2.1. Estrategias de Marcas de Distribuidor para Fabricantes

Desde el punto de vista de los Fabricantes el mercado de consumo ha cambiado sustancialmente en los últimos años. Los Fabricantes conocidos utilizaban el sector de la Distribución para poner a la venta sus productos en los terminales de venta y para ello mediaban con los distintos canales para obtener un beneficio mutuo que les permitiera continuar con ese tipo de relación.

Hoy en día las relaciones entre ambas partes del engranaje del gran consumo han evolucionado y los Fabricantes no solamente se dedican a fabricar su producto con su propia marca sino que gran parte de ellos se ven de alguna manera obligados por el mercado a que fabriquen también para los grandes canales de Distribución, naciendo la conocida “Marca de Distribuidor”. Una Marca del fabricante pero con la imagen y el control total sobre el producto por parte del Distribuidor.

Ante esta realidad, los Fabricantes pueden posicionarse desarrollando diferentes Estrategias que les permitan mantener un beneficio de esta nueva situación. Todas las Estrategias son muy diferentes entre sí y cambiarán dependiendo del nivel de solvencia del Fabricante, de su capacidad productiva, de su imagen de Marca y corporativa, de su reputación y de sus necesidades de supervivencia.

De acuerdo con **Vázquez-Casielles (2008)**, el Fabricante puede colaborar con el Detallista elaborando productos cuyo destino es la implantación de diferentes estrategias de Marcas de Distribuidor (ver **Figura 2.1**).

En primer lugar, hay fabricantes que deciden *no hacerlo*, con una organización centrada en Marcas de Fabricante, ya que disponen de una ventaja tecnológica sostenible con una marca muy diferenciada y productos sometidos a una innovación continua dirigida a proporcionar valor al consumidor. En segundo lugar, hay fabricantes que *elaboran únicamente productos para la Marca de Distribuidor*, mediante una estrategia centrada

en satisfacer necesidades del detallista y del consumidor. Por ejemplo, Mercadona colabora con *interproveedores* (Blanco y Gutiérrez 2008), que entregan toda su producción para las Marcas de Distribuidor (Verdifresh en ensaladas y verduras y SCA para productos de higiene, papel y pañales).

Figura 2.1
Estrategias de Fabricantes que deciden fabricar para Marcas de Distribuidor



Fuente: Elaboración propia a partir de Kumar y Steenkmap (2007) y Vázquez-Casielles (2008).

En tercer lugar, el desarrollo de *estrategias duales* por el fabricante (producción de Marcas de Fabricante y de Marcas de Distribuidor) es un fenómeno muy extendido. En algunas ocasiones, el argumento que justifica la estrategia dual puede ser para *aprovechar la capacidad productiva infrautilizada*, para *controlar el mercado* (ser los pioneros en producir Marcas de Distribuidor adelantándose a otros fabricantes competidores), como *refuerzo competitivo* (reacción ante la estrategia de otro fabricante competidor que elabora Marcas de Distribuidor), y como *principal fuente de ingresos* (aunque inicialmente fueron fabricantes exclusivos de Marcas de Distribuidor, los ingresos que estas generan permiten comercializar Marcas de Fabricante). Un ejemplo

de estrategias duales es el de las empresas SIRO y ALACANT, que además de vender sus Marcas de Fabricante en Mercadona también son proveedores de la Marca de Distribuidor denominada “Hacendado”.

A continuación comentamos más detalladamente algunas características de las *Estrategias de Fabricantes que deciden fabricar para Marcas de Distribuidor*

CASO 1. Estrategias de Fabricantes altamente reconocidos y con una Marca propia de gran notoriedad.

¿Qué esperan obtener fabricando para los grandes Distribuidores?

- Aprovechar el **uso de capacidad ociosa** y amortizarla fabricando para Marcas de Distribuidor. Su capacidad está por debajo de lo deseado, es decir, queda ociosa. De esta manera fabricando ese excedente para otras Marcas, se aprovecha una capacidad que está teniendo costes y da un beneficio mayor a la empresa.

- Producir Marcas de Distribución para obtener mayores beneficios.

- Formar alianzas con grandes cadenas de Distribución a través del “Trade Marketig” para obtener ambas partes, relaciones ganadoras.

- **Control de Mercado:** Antes de que la competencia sea la elegida para fabricar un determinado producto bajo la Marca de un Distribuidor, el Fabricante prefiere controlar él la evolución de esa cuota de mercado.

- **Refuerzo Competitivo:** El Fabricante se ve obligado a colaborar con la gran Distribución porque la competencia lo está haciendo.

Pero no todo son ventajas a la hora de dedicarse a producir para un Distribuidor. Un peligro probable, es *“Que esa actividad comporte la reducción de la atención de la empresa fabricante hacia sus propias Marcas debido a que es necesario dedicar mucho tiempo a la negociación de contratos. También se pierde tiempo en minimizar el*

conflicto al que se enfrenta el personal de ventas, obligado a vender tanto la Marca propia como las Marcas para terceros” (Kumar y Steenkmap 2007).

En este sentido, es importante poder equilibrar las dos Estrategias de mantener la Marca y además fabricar para el Distribuidor sin desvirtuar la estrategia inicial basada en la diferenciación y calidad de los productos de este tipo de Fabricantes estrella.

La pregunta crucial que debe realizar el fabricante para desarrollar una estrategia dual es la siguiente: ¿bajo qué condiciones tienen sentido combinar la producción de Marcas de Fabricante (MF) con Marcas de Distribuidor (MDD)? La producción de MDD puede que no se pueda justificar exclusivamente para aprovechar una capacidad de producción que no se utiliza. La utilización de capacidad de producción ociosa solo es factible cuando (1) los costes totales de producir MDD son mas bajos que los costes variables de producir MDD por un fabricante competidor, y (2) cuando los costes variables de producir MDD son más bajos que los costes variables de producir MDD de otro fabricante competidor y hay capacidad de producción inactiva con carácter estructural.

CASO 2. Estrategias de Fabricantes no reconocidos o con una baja cuota de mercado, cuya supervivencia empresarial peligra.

¿Qué esperan obtener fabricando para los grandes Distribuidores?

Son empresas pequeñas que no tienen amplias cuotas de mercado y no tiene productos con mucha rotación o alta diferenciación.

- **Principal fuente de ingresos:** En algunos, para empresas sin recursos financieros suficientes para dar a conocer y comercializar sus productos de gran calidad, fabricar para los grandes Distribuidores puede suponer su principal fuente de ingresos.

- **Supervivencia a Largo Plazo:** Las grandes cadenas Distribuidoras ofrecen a sus Fabricantes unas condiciones especiales en su relación o alianza comercial, que se basan en una visión a largo plazo. De esta manera, el Fabricante puede invertir en lo que le falta para atender un mayor volumen de pedidos del producto y gracias a esta relación

dilatada en el tiempo, es capaz de ir amortizando todas esas inversiones con las ventas realizadas.

- **Ventas seguras:** Este tipo de Fabricantes que se encuentran en una posición débil respecto a otras marcas de fabricante altamente reconocidas, no obtienen por su propia Marca unas ventas tan estables como podrían obtener aliándose con un Distribuidor. En este caso, uno de los objetivos para aliarse con los mismos, sería obtener un flujo de ventas seguro en el tiempo, que les permita conocer con anterioridad cuales serán los costes y los beneficios obtenidos anualmente y poder obtener créditos por parte de las entidades bancarias o accionistas basándose en esas ventas seguras que obtendrán y que avalan la producción de la empresa.

En el siguiente epígrafe ilustramos las estrategias previamente expuestas con diferentes ejemplos para el grupo de Distribución multiformato EROSKI.

2.2. Ejemplos de Estrategias de Marcas de Distribuidor para Fabricantes

Como ejemplo práctico del **CASO 1**, “Marcas de Fabricantes altamente reconocidas por su propia trayectoria y fuerza de ventas que deciden fabricar para los grandes Distribuidores”, en un estudio realizado por la página de Distribución y Consumo Alimentario, **directoalamesa.com**, sobre los fabricantes que trabajan con EROSKI, una de estas Marcas bandera es el grupo García Carrión, más conocido comercialmente por Don Simón.



Don Simón se ocupa de fabricar para EROSKI los siguientes productos:

- Zumos con leche: Mediterráneo y Tropical.
- Zumo de naranja.

- Zumo de melocotón y uva.
- Zumo de piña y uva.

Según un artículo del diario económico *cincodias.com* fecha 31/03/2011 (sin firma de autor), este grupo empresarial aumentaría sus beneficios en un 7% en el año 2010 como consecuencia de la fabricación para otros grandes grupos de Distribución, como en este caso es EROSKI.

“La empresa asegura que este repunte se debe sobre todo al crecimiento de sus enseñas, a pesar de que el productor de zumos y vino es uno de los principales fabricantes de Marca de Distribuidor”. “El segmento de zumos ha aportado a J. García Carrión 357,5 millones de euros (tras crecer un 3,3%), mientras que el vino supone 292,5 millones (un 15,1% más)”.

Para esta empresa la ESTRATEGIA será: Aumentar su refuerzo competitivo en el Mercado y aprovechar su capacidad ociosa, pues puede además de seguir fabricando su propia Marca, utilizarla para abastecer a EROSKI con sus diferentes gamas de zumos de frutas. Además tener un control del mercado, pues si antes se decide a entrar a fabricar para este gigante, el Grupo García Carrión está quitando esa cuota de Mercado a otros posibles competidores como pueden ser el “Grupo Solán de Cabras”.

Como ejemplo práctico del **CASO 2**, “Marcas de fabricantes no reconocidos o con una baja cuota de mercado”, cuya supervivencia empresarial pelagra, en el mismo estudio de la página de Distribución y Consumo Alimentario, **directoalamesa.com**, sobre los fabricantes que trabajan con EROSKI, una de estas marcas es Duendesol.



Duendesol se ocupa de fabricar para EROSKI los siguientes productos:

- Salsa Ali Oli, Barbacoa, Cocktail, Ligera, Roquefort, Tártara y Yogur.

Esta Empresa perteneciente a la cooperativa aceitera andaluza ACESUR, gracias a su relación con el Grupo EROSKI consigue (según mi propia investigación de sus informes económicos a través de la Base de Datos SABI, ya que es una empresa no mediática y desconocida para el público), desde 2005 a 2009, el aumento de sus ingresos de explotación gracias a la fabricación de las salsas marca EROSKI. Una Marca que de no ser por esta colaboración es impensable que facturara esas cantidades de dinero al año, pues el sector de las salsas está liderado por HEINZ, PRIMA, KRAFT, HELLMANS, YBARRA, LIGERESA y otras marcas altamente reconocidas que hacen muy complicado penetrar en ese mercado utilizando su propia marca DUENDESOL.

EVOLUCIÓN DE RESULTADOS ECONÓMICOS DE DUENDESOL, SA

DUENDESOL, SA		Tipo cuentas:	Cuentas no consolidadas
CR LA CAROLINA, 29 23220 VILCHES ESPANA		Código NIF:	A14729255
Teléfono:		Fecha constitución:	29/07/2005
Fax:		Forma jurídica:	Sociedad anonima
Cotiza en bolsa:	No	Ultimo año disponible:	31/12/2009
Estado:	Activa	Cuentas disponibles:	No Consolidadas

PERFIL	No cons.	No cons.	No cons.	No cons.
	31/12/2009	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005
	12 meses	12 meses	12 meses	5 meses
	Salvedades			
	EUR	EUR	EUR	EUR
	NPGC	Local GAAP	Local GAAP	Local GAAP
Ingresos de explotación	6,937,335	2,366,944	883,786	0
Result. ordinarios antes Impuestos	-2,285,755	-267,617	-240,284	-1,134
Total Activo	10,729,247	7,964,014	4,234,213	599,150
Fondos propios	1,076,787	569,969	758,581	598,866
Rentabilidad económica (%)	-21.30	-3.36	-5.67	-0.19
Rentabilidad financiera (%)	-212.28	-46.95	-31.68	-0.19
Liquidez general	0.99	0.86	0.77	1,732.64
Endeudamiento (%)	89.96	92.84	82.08	0.05
Número empleados	35	6	2	n.d.

Fuente: Investigación propia en la Base de Datos SABI

En el Informe podemos observar como ha pasado en 3 años de tener una cifra de **Empleados de 2 personas a 35**. Y unos **Ingresos de explotación de 883.789 Euros a 6.937.335 Euros**. Una subida muy importante gracias a su estrategia de VENTAS SEGURAS fabricando para Eroski, consiguiendo su supervivencia como empresa, aumentando sus contrataciones de personal y creando riqueza.

Esta es la otra cara de la moneda de las Estrategias de Marcas de Distribución para Fabricantes y queda demostrado con resultados económicos y de creación de empleo como ambos tipos de Fabricante se benefician claramente de las alianzas con las grandes cadenas de Distribución una vez se disponen a colaborar.

OTRAS ESTRATEGIAS DE FABRICANTES CON PRODUCTOS ESTRELLA

- No fabricar para Marca de Distribución, sino innovar con éxito para superar las Marcas de Distribuidor. Ejemplo: Grupo Leche Pascual



Leche Pascual muestra mejor que nadie cuántos son los valores y atributos cualitativos que dejan de beneficiarnos cuando nos “decantamos” por el bajo precio del mismo tipo de producto que nos puede ofrecer cualquier “Marca de Distribuidor”. Sin duda alguna, muchos de los procesos de Leche Pascual no se contemplan en la elaboración de la leche de “Marca de Distribuidor”, de ahí su reducido precio. Por ello como ejemplo esta empresa lleva como Estrategia la diferenciación de su leche y la no fabricación para otras Marcas como estandarte. Y así lo demuestra en su anuncio publicitario criticando a las “Marcas de Distribuidor” y demostrando que podrían hacerlo pero quitando calidad, cosa que va contra sus valores.

Sus opciones son:

- Mejorar la calidad y no cambiar el rendimiento del producto por una presión de costes.
- Retirar los productos de poca venta y fortalecer la producción de los productos estrella de Marca de Fabricante.

Otro ejemplo sería el de Heinz. Esta empresa recortó el 40% de su cartera entre 2001 y 2003 para concentrarse en productos que ocuparan el primer lugar o el segundo en su categoría, como el Ketchup que se coloca invertido para que salga fácilmente de su envase. Sus beneficios de explotación subieron en 17,5% en 2003 (**Kumar y Steenkamp2007**).



En definitiva, los Fabricantes que deciden **no unirse** o **no colaborar** con los Distribuidores en materia de Marcas de Distribuidor y continuar solos en su aventura empresarial, están tomando caminos parecidos hacia el acercamiento a los consumidores y hacia hacerse sentir como “Marcas humanas”.

Así, en el diario *El País* en su revista “*Tendencias*” con fecha 09 de Septiembre de 2012, en el artículo “*Las Marcas y las emociones*” del periodista **Sancho (2012)**, se recoge la declaración de Corey Eridon, directora de Marketing de la empresa “Husbot” que afirma que “*Las marcas están tan asentadas en nuestras vidas que ya no pueden permitirse ser entidades frías y distantes. Deben apelar a las emociones del consumidor y mostrar que también las poseen. Las Marcas deben comunicar su lado humano. Por ejemplo a la hora de cometer un error, las marcas transparentes son las más valoradas.*”

Según un estudio de **Revo** (2012), el 68% de los consumidores no confía en los productos cuyas críticas son todas positivas. Al fin y al cabo uno de los rasgos humanos más característicos es la imperfección y las Marcas tampoco son perfectas. Una Marca comercial de prestigio no puede querer humanizarse y dejar de ser perfecta a los ojos del consumidor. Por ello las Marcas que deciden continuar con su innovación y ser “Marcas que no fabrican para otras Marcas”, han de molestarse mucho más en el trato con el cliente y ofrecer un plus que atraiga al consumidor hacia ellas.

2. 3. Estrategias de Marca de Distribuidor para Detallistas

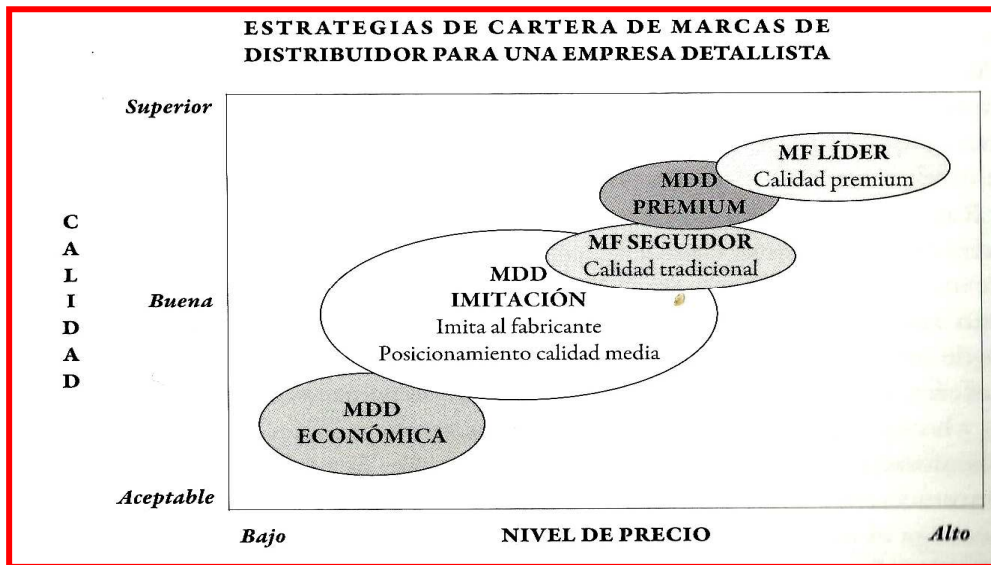
En los últimos años el lanzamiento de Marcas de Distribuidor constituye uno de los cambios más importantes en el sistema de venta de las empresas Detallistas. Estamos observando un crecimiento de Supermercados y otros establecimientos, como los del sector deportivo o textil, que con su Marca de Distribución han influido en los cambios de los hábitos de compra de los consumidores.

De un lado las empresas de la alimentación han comenzado a vender no solamente la tradicionalmente conocida como “Marca de Distribuidor” sino que poco a poco han ido creando una cartera de productos de una calidad mayor hasta llegar a productos claramente competitivos en diferenciación y no solo en precio.

A partir de la investigación de **Vázquez Casielles (2008)** y de las conclusiones derivadas del libro de **Vázquez Casielles, Trespacios, Estrada y González (2011)**, podemos observar como se diferencian dos claras estrategias utilizadas por los Detallistas referente a sus Marcas de Distribución.

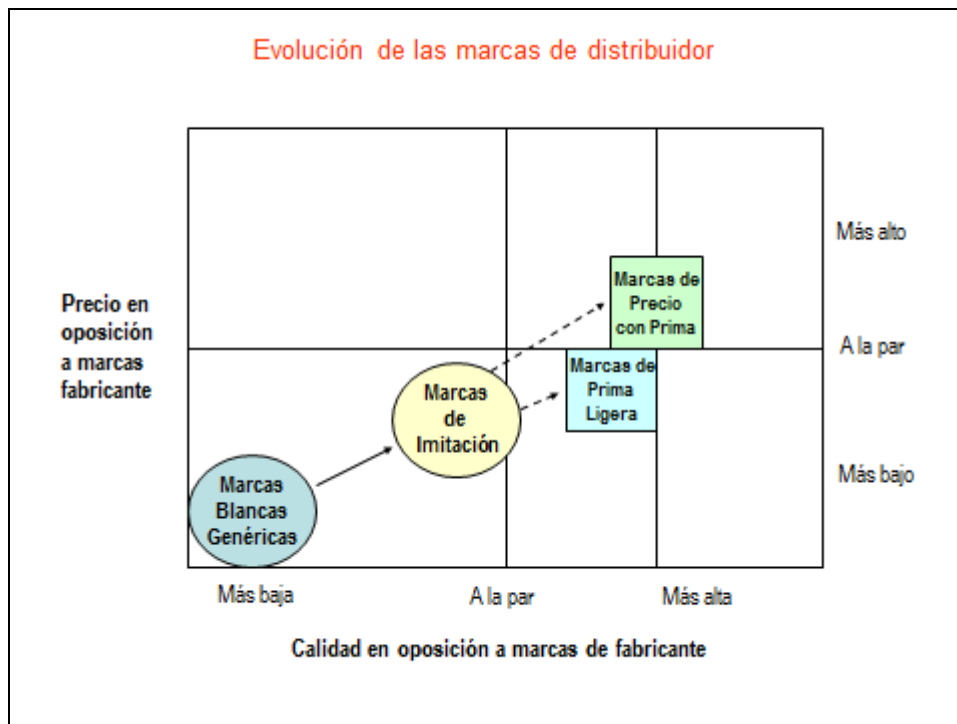
La cartera de productos que puede poseer una empresa de Distribución integra tanto Marcas de Fabricante como Marcas de Distribuidor (consultar la **Figura 2.2**). Además, las estrategias del Detallista en materia de Marcas de Distribuidor puede ir desde una Marca Económica, la denominada “Marca Blanca”, hasta una “Marca de Prima Ligera o Premium”, pasando por las populares “Marcas de Imitación” (consultar la **Figura 2.3**).

Figura 2.2
Estrategias de Cartera de MF y de MDD para un Detallista



Fuente: Vázquez-Casielles, Trespacios, Estrada y González. (2011).

Figura 2.3
Estrategias de Cartera de Marcas de Distribuidor para un Detallista



Fuente: Vázquez-Casielles (2008).

Las *marcas genéricas* tienen sus orígenes en las marcas blancas con un envase barato y de diseño mínimo, sin nombre de marca que las pueda diferenciar (con letras que solo identifican el producto como jabón, champú, garbanzos, atún y similares). En la actualidad se corresponden con productos, para cada categoría, con el precio más bajo posible, que se ofrecen normalmente en un solo tamaño y una sola variedad. Estas marcas genéricas del distribuidor que pelean por el precio pueden ser marcas únicas o submarcas. Las marcas genéricas ayudan al detallista a presentar una opción de compra para consumidores muy sensibles a los precios. Representan un pequeño porcentaje del total de beneficios de un detallista porque dejan márgenes reducidos. Atraen a consumidores rentables, a pesar de su rentabilidad inadecuada, porque consiguen ventas cruzadas de otros artículos que dejan márgenes mayores. Además ayudan a combatir la amenaza de las tiendas de descuento duro (**Vázquez Casielles 2008**).

Las *marcas de imitación*, como su propio nombre indica, imitan a las principales MF de la categoría. A menudo llevan el nombre del distribuidor (Hipercor, Auchan), pero también pueden constituir una submarca diferente al nombre comercial del detallista (la marca «**Super**» de Supermercados El Árbol) ó una submarca ligada a centrales de compras. También se las denomina *marcas emblema, bandera o cadena*. Son marcas ofertadas en casi todas las secciones de la tienda. Se asemejan demasiado a los envases de la Marca de Fabricante (MF) líder en la categoría. La colocación de estas imitaciones al lado de la marca dominante estimula la comparación, favoreciendo el detallista su compra a través de promociones, ofertas y mensajes publicitarios. Para asegurar la calidad, el detallista analiza los atributos de una MF conocida y luego recrea el producto paso a paso, en un proceso llamado de *ingeniería inversa*. En este sentido, se aprovecha de la innovación aportada por el fabricante, así como de la construcción de una imagen para su marca. Dado que el detallista tiene pocos gastos de investigación y desarrollo o de marketing y que busca una fabricación de bajo coste, el precio de las marcas de imitación es menor que el de las MF y le produce buenos márgenes (**Vázquez Casielles 2008**).

En la actualidad, algunos detallistas reconocen que, aunque la clásica estrategia de hacer imitaciones puede ser adecuada, en ocasiones no sirve para diferenciarse, dado que otros competidores detallistas también tienen una marca de imitación equivalente. Por ello,

han comenzado a incrementar su cartera de MD invirtiendo en *marcas de calidad*, también denominadas *marcas con prima*. En este ámbito, se pueden distinguir dos clases: *marcas de prima ligera* y *marcas de precio con prima*.

Las *marcas de prima ligera* buscan tener una calidad igual o mejor que las MF pero con un precio inferior. Son nombres de marca para secciones del surtido del detallista. El Corte Inglés cuenta con marcas como Emidio Tucci en textil y Boomerang en deportes. En términos de calidad objetiva, la aspiración de las marcas de prima ligera es la de tener mejor calidad que las MF, pero incluso la calidad objetiva es relativamente subjetiva en muchas categorías. La distinción importante entre las marcas con prima ligera y las marcas de imitación, es la clara visión del detallista de diferenciar su marca por la calidad con respecto a las MF y las marcas de imitación, combinada con la ausencia de cualquier intento de copiar el envase de las MF más importantes (**Vázquez Casielles 2008**).

Las *marcas de precio con prima*, por otro lado, son Marcas de Distribuidor que tienen un precio más alto y una calidad superior, en comparación con las MF. La proposición de valor para el consumidor buscada aquí es ofrecer lo mejor que se puede comprar con dinero. El detallista puede aplicar diferentes enfoques para que los consumidores identifiquen fácilmente estos productos como los de mejor calidad. Por ejemplo, Carrefour adopta submarcas con una clara identificación de la tienda para su gama alta (por ejemplo, Carrefour Selección). Un enfoque alternativo es comercializar productos de gama alta bajo nombres o etiquetas que no mencionan al detallista (por ejemplo, Verdifresh de Mercadona). A veces la marca de precio con prima puede ser una exclusiva que un diseñador de gran prestigio otorga al detallista (en artículos para el hogar, textil, perfumería y cosmética). En cualquier caso, las *marcas de calidad* (prima ligera y precio con prima) buscan la colaboración de fabricantes con capacidad de diferenciación en lugar de subcontratar al fabricante más barato (**Vázquez Casielles 2008**).

En el siguiente epígrafe ilustramos las estrategias previamente expuestas con diferentes casos prácticos y/o ejemplos de investigación aplicados al negocio de los hipermercados de la empresa CARREFOUR.

2.4. Ejemplos de Estrategias de Marca de Distribuidor para Detallistas

La **primera tendencia** sería (ver **Figura 2.3**): Ofrecer una gama de productos variada, reflejando distintos niveles de relación calidad-precio. Desde la tradicional “Marca Genérica ó Económica”, de bajo precio y calidad baja, hasta productos altamente diferenciados con alto valor añadido.

Para comenzar el estudio, nos situaríamos a la izquierda y abajo en el esquema con una calidad aceptable y un precio bajo, lo que los autores denominan MDD ECONÓMICA. Correspondería tal gama de productos a modo de ejemplo a la marca de distribución de CARREFOUR, CARREFOUR DISCOUNT.



Son productos con un envase color blanco y el emblema “Discount” acompañado de la Marca del establecimiento (la denominada estrategia de Marcas paraguas¹).

A esta gama corresponden productos de una calidad aceptable a un precio bajo. Además son productos muy corrientes y de bajo valor añadido, podríamos definirlos como productos “básicos” para el hogar. En la ilustración podemos observar zumo de naranja concentrado, mermelada de fresa, papel higiénico o mantequilla. Esta Marca representa una gama de productos genéricos de éxito, orientada a compradores muy preocupados

¹ **Marcas Paraguas:** Marcas que aglutinan otras marcas utiliza de forma general el nombre de la compañía, la cual resguarda a otras Marcas que son los productos que comercializa esa corporación. Ej. Carrefour Kids, Carrefour Discount. Fuente Definición: *finanbolsa.com*.

por el precio. Atraen clientes rentables porque consiguen tráfico de público en el hipermercado.

Continuando con el esquema y situándonos en el **segundo tipo de marca** (ver **Figura 2.3**) nos encontramos con una Marca de Distribución (MDD) de IMITACIÓN. Con un posicionamiento de calidad media y precio medio-bajo. Es una MDD que imita a las más famosas Marcas de Fabricante, que tienen reconocida una calidad tradicional. Como ejemplo ilustrativo podemos observar el pack de latas de COLA Marca Carrefour frente a el pack de latas de la famosa marca de bebidas Coca Cola.



La MDD imita en color y envase a la famosa Marca de Fabricante Coca Cola. El precio de la Cola Marca Carrefour es inferior al de la Marca del Fabricante y la calidad es media. Está por encima de la “Marca Económica” o marca básica “Carrefour Discount” y ofrece productos que tratan de compararse y ser competitivos con los productos de la Marca del Fabricante líder.

A un precio de 0.43 céntimos de Euro estaría Coca Cola Marca Fabricante de “The Coca Cola Company” frente a un 0.16 céntimos de Euro, precio de la Cola Carrefour. (Fuente: <http://www.bcmelaboiteboisson.com>). Como podemos comprobar la Marca de Distribuidor de Imitación es notablemente más barata que la Marca de Fabricante y su calidad no es excesivamente inferior, sino que puede ofrecer al consumidor un producto con una satisfactoria relación calidad precio.

Normalmente esta clase de MDD de Imitación se sitúa en los paneles en la misma situación (y nivel de estantería) o muy cercana a la Marca del Fabricante y siempre tiene

un envase, colores y distinción similar a la Marca de Fabricante. De esta manera un consumidor que necesite, por ejemplo, una bebida de cola, al ir a comprar Coca Cola se encontrará a su lado también con la Marca emblema del establecimiento y podrá comparar y decidir cual de las dos o las dos Marcas desea llevar en su carro de la compra.

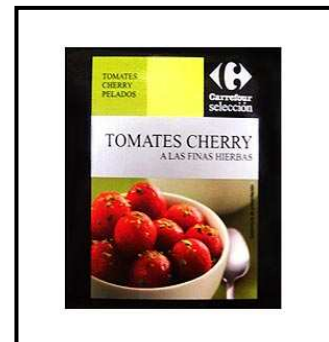
Estas Marcas de Imitación se “aprovechan” de la ventaja competitiva que obtuvieron en su día las Marcas de Fabricante para realizar un producto muy similar a él. Se colocan en las mismas estanterías, algo que produce una competencia directa en precios.

A continuación, por encima de las demás tanto en calidad como en precio, nos encontramos con otra clase de Marcas de Distribuidor que quieren competir en diferenciación a través de la oferta de productos de calidad. Sería el **tercer tipo** en el esquema de la **Figura 2.3**. Son llamadas por los expertos en Distribución “Marcas con Prima”. En este ámbito, Carrefour distingue dos clases: *marcas de prima ligera* y *marcas de precio con prima*.

Las *marcas de prima ligera* buscan tener una calidad igual o mejor que las MF pero con un precio inferior. Son nombres de marca para secciones del surtido del detallista. Carrefour presenta un surtido con marcas como Bluesky en imagen y sonido, Topbike en deportes y Tex en textil.

Por otro lado, también están las “Marcas de Precio con Prima”. Estas MDD: “*Deben ser capaces de fijar un precio por encima de algunas de las Marcas de Fábrica más importantes de la categoría, aunque es común que consigan ser un poco más baratas que las mismas porque los minoristas siguen una estrategia competitiva orientada al mercado de masas*”(Kumar y Steempkamp 2007).

Esta clase de Estrategia es novedosa y rompe con la creencia de que la Marca de Distribuidor es sinónimo de “Marca Blanca”. En definitiva, en la actualidad una Marca de Distribuidor puede ser también igual a una Marca de etiqueta negra, pasamos con ello del blanco al negro. En este ámbito Carrefour ha lanzado al mercado su gama de productos “Carrefour Selección”.



Productos como la cebolla confitada, los tomates “cherry” a las finas hierbas, todo tipo de “foias”, aceites vírgenes, vinagres de módena o los mejores embutidos ibéricos, forman parte de esta nueva Marca de Distribuidor orientada a una clientela selecta que consume productos “gourmet” pero con una mejor relación de precios frente a las tradicionales Marcas de Fabricante del sector “lujo” como “Anchoas mar de Santoña” o “Godiva Chocolatier”.

Para gestionar este tipo de Marcas es importante la innovación y la mejora continua de los productos “gourmet”, también invertir en comercialización y publicidad de la Marca para que vaya ganando adeptos y una diferenciación.

Si los costes para Carrefour no se disparan y la empresa es capaz de convencer al consumidor de que su marca “Carrefour Selección” es realmente de una calidad superior, esta marca resulta claramente rentable para el Distribuidor. Además esta marca eleva en general la percepción de la calidad de toda la marca paraguas Carrefour.

El lanzamiento de la **Marca Selección** es una Estrategia ganadora, porque diferencia a Carrefour de otros competidores, supera en ocasiones a la Marca de Fabricante en calidad objetiva, ofrece productos únicos y crean el desafío de la calidad en contraposición a la política de precios bajos y reducida calidad.

De esta manera, Carrefour busca Fabricantes que le ofrezcan una calidad de producto y no solamente una fabricación en masa que consiga economías de escala para vender en los terminales a precio realmente barato.

En resumen, con todo este surtido de MDD, Carrefour cubre las expectativas y necesidades de todos los tipos de clientes y de toda clase de productos desde la gama más baja a la más alta, no escapándosele resquicio alguno ni tipo de consumidor para conseguir una orientación total al cliente y una fidelización a través de la satisfacción de sus necesidades a la hora de realizar la compra. Carrefour sigue una estrategia multicartera/multimarca, pues en su cartera de productos tienen peso: Los productos de Fabricante que generan tráfico de consumidores, sus propias marcas de distribuidor tanto orientadas a precio o a imitación, como a precio con prima. Todo ello forma un conjunto idóneo para que diferentes segmentos de consumidores se sientan atraídos por la oferta de este hipermercado.

Gracias a esta propuesta de Carrefour consistente en vender las Marcas de Fabricante y sus propias Marcas de Distribuidor para atraer a todo tipo de clientela, el Grupo Empresarial en su memoria 2009, ya entrada la crisis económica que todavía hace mella en el mercado de consumo actual, publica sus grandes cifras, unas cifras que le elevan a categoría de “gigante” del mundo de los hipermercados de manera mundial.

GRANDES CIFRAS DEL GRUPO CARREFOUR



Nº 1 en Europa
Nº 2 en el mundo
Presente en 34 países
15.661 Establecimientos
96.137 millones de euros de ventas
7º Empleado mundial:
475.000 colaboradores
Más de 3.000 millones de actos de compra por año

Fuente: Memoria Carrefour 2009 (Carrefour.es)

En la citada memoria, la empresa hace hincapié en la adaptación total hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades: *“Los consumidores y sus expectativas están en el centro de nuestra estrategia. Nuestro modelo multiformato y multimarca se adapta al entorno con respeto y crea valor económico y social en las regiones donde estamos”*.

Por ello su estrategia de Marcas de Distribución se basa en cubrir las expectativas de todo tipo de clientes, desde su “Marca blanca” antes estudiada, Carrefour Discount, pasando por su Marca de Imitación, hasta llegar al tope de gama con “Carrefour Selección” para un cliente que busca el lujo y los productos de alta calidad y precio basándose en una Estrategia competitiva por conseguir la diferenciación de sus productos. Además crea valor a través de su crecimiento pues genera puestos de trabajo. El sector alimentación y Distribución es de los pocos sectores que a día de hoy en plena crisis económica sigue generando riqueza para la sociedad a través de la contratación de personas para formar parte de la plantilla de estas empresas.

CAPÍTULO III:

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIAS DE MARCAS DEL DISTRIBUIDOR

CAPÍTULO III: LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIAS DE MARCAS DEL DISTRIBUIDOR

3.1. Introducción

La difusión y crecimiento de *retailer brands* (*private labels*, *store brands*, *marcas de distribuidor* - MDD) ha estimulado un gran número de investigaciones en la literatura detallista de los últimos años (**Ailawadi, Neslin y Hedenk 2001; Ailawadi y Harlam 2004 y 2009**). Durante este tiempo se observan cuatro áreas de estudio sobre el fenómeno de MDD (**Burt y Davies 2010**).

1. La primera área de estudio hace referencia al perfil del comprador de MDD, en general o con referencia a una categoría típica de productos (**Frank y Boyd 1965**). Estudios recientes han demostrado la imposibilidad de definir un segmento orientado a las MDD a nivel internacional, revelando que la verosimilitud de adquirir dichas MDD está presente indistintamente de las características demográficas, socio-económicas o estilos de vida (**Whelan y Davies 2006; Zielke y Dobbstein 2007; Martínez y Montaner 2008**).

2. La segunda área de estudio hace referencia a la evaluación y percepción por el consumidor de los productos con MDD (**Hoch y Banerji 1993; Ailawadi 2004**). Se observa una percepción de reducción progresiva de la calidad con respecto a las Marcas de Fabricante (MF). También se analiza la cantidad de riesgo asociado con la compra, el nivel de gasto (evaluando el impacto de las políticas de merchandising sobre la compra impulsiva) y de variabilidad del comportamiento de compra entre diferentes categorías de productos y para distintos formatos detallistas (**Glynn y Chen 2009**).

3. La tercera área de estudio se centra en el crecimiento de las MDD y en los objetivos relacionados con su desarrollo. Con referencia al primer aspecto, se ha demostrado que el desarrollo de MDD está relacionado con la modernización del detallista y su correspondiente nivel de concentración (**Lamey et al. 2007**). Además, se ha observado que la importancia de la estrategia de marca es mayor cuando se incrementa la competencia mediante una distribución intensiva, tal que la diferenciación competitiva

constituye un objetivo relevante. La diferenciación se puede obtener de diferentes formas: mejorando la contribución marginal de las categorías de productos así como los niveles de rentabilidad (**Bontemps, Orozco y Requillart 2008**); reduciendo los riesgos financieros relativos al lanzamiento de nuevos productos (**Hansen, Singh y Chintagunta 2006**); creando una ventaja de distinción del surtido con respecto a la competencia (**Liu y Wang 2008**); desarrollando un comportamiento de lealtad al detallista mejorando la imagen de la tienda (**Binninger 2008**); o mediante la satisfacción de requerimientos específicos de múltiples perfiles de diversos consumidores o de diferentes segmentos objetivo mediante una variada oferta (**Anselmsson y Johansson 2007**).

4. La cuarta área de estudio se vincula con el impacto de las MDD sobre las relaciones que en el canal de distribución mantienen detallistas y fabricantes. En este caso, se ha profundizado en varios tópicos, con una clara importancia estratégica. En primer lugar, se investiga las oportunidades y amenazas de co-embudo para los fabricantes, destacando la forma en que dicha opción estratégica representa una alternativa cada vez más necesaria en los mercados donde los detallistas tienen un papel-guía en la marca, es decir donde adoptan la posición de líderes del canal de distribución (**Tarzijan 2004; Oubiña, Rubio y Yague 2006; Tarzijan 2007**). En segundo lugar, se analiza la competencia intra-marca, destacando la noción de que las MDD no sólo representan una competencia horizontal entre detallistas, sino también una elección estratégica que incrementa la competencia vertical entre fabricantes y MDD. Ello sugiere un incremento en el número e importancia de los denominados *stakeholders* (todas las partes interesadas) en el canal de distribución. Además, también se demuestra que pensando en términos de un enfoque competitivo de los canales de distribución, típico de las economías más avanzadas, se pueden obtener mejoras en el *surplus* por fabricantes y distribuidores (**Soberman y Parker 2006; Anselmsson et al. 2008; Olbrich y Grewe 2009**).

Considerando estas perspectivas el propósito de nuestro Proyecto de Investigación es analizar, en los siguientes epígrafes, alguna de las líneas de investigación previamente comentadas. Para ello, hemos seleccionado varios autores y sus estudios, los cuales consideramos interesantes para ser explicados de forma más pormenorizada. Estas

líneas de investigación que se abren, las han iniciado autores de diferentes partes del mundo y por ello reflejan una visión global del tema sin ceñirse a un territorio concreto.

3.2. Efectos de la competencia entre las Marcas de Distribuidor y las Marcas de Fabricante

Los tres expertos en marketing de la Universidad Italiana de Parma, **Fornari, Grandi y Fornari (2011)**, se embarcaron en una investigación empírica basada en el mercado Italiano para observar los efectos de la competencia entre las Marcas de Fabricante (MF) y las Marcas de Distribuidor (MDD).

Ellos explican en el artículo que la proliferación de las Marcas del Distribuidor en los comercios del sector alimentación ha sido una realidad evidente en Europa desde hace varios años. El propósito de su estudio es analizar el impacto de la competencia entre ambos tipos de marca, MF y MDD, basándose en el sistema de fijación de precios por parte de los detallistas Italianos del sector alimentación.

Para la realización del estudio, el análisis empírico lo basaron en datos de los escáneres de “*Symphony IRI Group*”, una consultora del mercado de gran consumo que proporciona información y análisis en tiempo real sobre datos de compras. Para ello esta empresa contabilizó durante un período de dos años (entre septiembre de 2008 y septiembre de 2010) una muestra representativa de los bienes de consumo de los carritos de la compra de los consumidores, separándolos por categorías de productos.

Los resultados de la investigación indicaron que en Italia **no existe una clara y fuerte evidencia de que las MF hayan disminuido su surtido y variedad de productos por culpa de la proliferación masiva de la MDD**. A continuación explicamos las relaciones que los autores estudiaron para obtener las conclusiones anteriores.

A partir de los resultados expuestos en la **Figura 3.1**, los autores afirman que las principales áreas de la racionalización del surtido (es decir mantener los productos de éxito y descartar productos que no tienen alta cuota de mercado) provienen de la oferta de Marcas de Fabricante. Observan, además, que el valor medio de la productividad de

surtido de Marca de Distribuidor (cuota de mercado / ratio de cuota de surtido) fue positivo en 2010. Es decir, que aumentan el número de Marcas del Distribuidor.

Figura 3.1

Relación entre la variación numérica de las marcas de minoristas y fabricantes

Table 1. Relationship between numerical variation of retailer and manufacturer brands EANs (supermarkets, 311 product categories).		% variation number of EANs, Retailer Brands 2009/2010	
		Negative variation categories	Positive variation categories
Correlation index (R^2): -0.014			
Yule' Q index (concordance): 0.150			
t-test probability: 0.0000			
% variation number of EANs, Manufacturer brands 2009/2010	Positive variation categories	33 (10.6%)	134 (43.1%)
	Negative variation categories	36 (11.6%)	108 (34.7%)

Source – analysis of Symphony IRI Group data.

Fuente: Fornari, Grandi y Fornari (2011).

Los autores mencionados también relacionaron la variación porcentual de cuota de mercado de una MDD y la variación porcentual del precio de categoría media, con el fin de evaluar el impacto que la proliferación de la MDD tiene sobre los precios de la categoría. Las estimaciones realizadas (consultar **Figura 3.2**) demuestran la existencia de una **relación negativa débil entre las dos variables**.

En particular, para la mayoría de categorías tomadas en consideración (127, igual a 40,8%), se observa una reducción en el precio promedio general de la categoría de productos. Sin considerar la inflación, frente a un mercado de MDD en crecimiento, en Italia han sido testigos de **una tendencia negativa en los precios promedio de la categoría** (o con crecimiento que fue inferior a la media). Ello permite afirmar que los precios de los productos de MDD son cada vez menores.

Finalmente, observando la **Figura 3.3**, donde se analiza la relación entre la variación del volumen de ventas de las MDD y el promedio de variación de precios por categorías, se puede concluir la **ausencia de una correlación estadísticamente significativa** entre la variación de las ganancias de ambos tipos de marcas, MF y MDD.

Figura 3.2

La relación entre la variación del volumen de ventas de las MDD y el promedio de variación de precios por categorías (supermercados, 311 categorías)

Table 2. The relationship between private labels sales volume share variation and average category price variation (supermarkets, 311 categories).

		Private labels sales volume share % variation 2009/2010	
		Negative variation categories	Positive variation categories
Correlation Index (R^2): -0.240			
Yule' Q index (concordance): -0.118			
t-test probability: 0.0000			
Average price % variation overall category 2009/2010	Positive variation categories	38 (12.2%)	112 (36.1%)
	Negative variation categories	34 (10.9%)	127 (40.8%)

Source – analysis of symphony IRI Group data.

Fuente: Fornari, Grandi y Fornari (2011).

Figura 3.3

La relación entre la variación del volumen de ventas de las MDD y el promedio de variación de precios por categorías (supermercados, 311 categorías)

Table 3. The relationship between private labels and manufacturer brands turnover variation (supermarkets, 311 categories).

		Private labels turnover % variation 2009/2010	
		Negative variation categories	Positive variation categories
Correlation Index (R^2): -0.043			
Yule' Q index (concordance): 0.237			
t-test probability: 0.0000			
Manufacturer brands turnover % variation 2009/2010	Positive variation categories	23 (7.4%)	112 (36.1%)
	Negative variation categories	44 (14.1%)	132 (42.4%)

Source – analysis of symphony IRI Group data.

Fuente: Fornari, Grandi y Fornari (2011).

CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO:

El análisis de las estadísticas descriptivas que se presentaron en este trabajo nos permite sugerir que la competencia entre Marcas de Fabricante y Distribuidor en Italia podría

ser más importante en determinadas categorías, pero no se pueden generalizar a todas las categorías de productos de gran consumo.

Esto no significa que la competencia directa no se plantea entre el Fabricante y las Marcas de Distribuidor, sino sólo que este tipo de situaciones no se pueden generalizar a la totalidad del mercado de gran consumo Italiano. Quiere esto decir que los efectos de la competencia entre MF y MDD son suaves en general, dado que cada cual tiene su mercado y sus productos estrella, pero en algunas categorías de productos podría agudizarse más excepcionalmente esta competencia, pero de forma que no altera el resultado final del estudio.

3.3. Las Marcas de Distribución y la lealtad de los consumidores hacia el establecimiento

Los autores **Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008)** afirman que las principales razones por las que los detallistas desean crecer con sus marcas del distribuidor (MDD) son: (1) mayores márgenes; (2) facilitan negociar las marcas del fabricante; (3) permiten una mayor lealtad del consumidor al detallista. El objetivo del artículo se centra en esta última razón. Las MDD ayudan al detallista a incrementar el flujo y lealtad de los clientes ofreciendo líneas exclusivas bajo nombres de marca que no se encuentran en otros detallistas competidores.

Se han observado correlaciones positivas entre uso de MDD y lealtad al detallista (**Ailawadi, Neslin y Gedenk 2001**). No obstante, los usuarios de MDD pueden ser leales a productos con MDD en general y no a MDD de un detallista concreto. Si este es el caso, será difícil comprender como el uso de MDD incrementa la lealtad al detallista. Desde esta perspectiva, **Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008)** han desarrollado un modelo econométrico que demuestra la relación entre el consumo de una MDD en un hogar y la lealtad o fidelidad a la misma y al establecimiento detallista. Con esta finalidad, elaboran un panel donde obtiene información de uso de MDD y lealtad. Con ello define dos variables: (1) una vinculada con el uso de MDD y denominada cuota de marcas del distribuidor (CMD) ó compras de MDD en euros del panelista en la cadena detallista dividido por sus compras totales en esa cadena para la categoría de productos

donde el detallista tiene MDD; (2) otra relacionada con la lealtad y denominada cuota de cartera de la familia en el detallista (CCFD) ó porcentaje de gasto total en euros de un familia en la cadena (gasto en la cadena entre el gasto en todos los competidores para una categoría de producto). Para explicar estas dos variables utiliza los indicadores resumidos en la **Figura 3.4**.

Figura 3.4
Utilización de Marcas de Distribuidor y lealtad al detallista

Variables que explican CMD	Variables que explican CCFD
Cuota cartera familia en el detallista (+) (+)	Cuota de marcas del distribuidor (+) (-)
Cuota cartera familia detallista cuadrado (-) (-)	Cuota marcas distribuidor al cuadrado (-) (+)
Conciencia de calidad (escala) (-) (-)	Area (punto venta más cerca panelista) (+) (+)
Lealtad a la marca (escala) (-) (-)	Predisposición hacia MD (-) (-)
Predisposición hacia MD (+) (+)	Índice de precios (-) (-)
<i>Índice de precios (-) (+)</i>	Conciencia de precios (escala) (-) (+)
Conciencia de precios (escala) (-) (+)	Cajas pago (punto venta más cercano) (+) (+)
<i>Diferencial precios marca fabricante y MD (-) (-)</i>	Disfrutar con la compra (escala) (-) (+)
<i>Disfrutar con la compra (escala) (-) (+)</i>	Distancia euclideana al detallista (-) (-)
Nivel de educación (+) (+)	Nivel de educación (+) (-)
Nivel de ingresos (-) (-)	Nivel de ingresos (-) (+)
Número de niños (-) (+)	Número de niños (-) (-)
Dummy clientes que van a ambos detallistas	Dummy clientes que van a ambos detallistas

NOTA: Signo en negrita para Albert Heijn; Signo en rojo para C1000

NOTA: En cursiva se reflejan aspectos que llaman la atención

Fuente: Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008).

Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008) analizan dos cadenas de distribución: Albert Heijn (posicionamiento en servicio con mayor diferenciación de MDD y precios más elevados) y C1000 (posicionamiento en valor, menor diferenciación en MDD y con precios más reducidos). Para cada panelista los datos son anuales (también se podrían hacer mensuales). Los panelistas tienen al menos un 2% de CCFD. Además, un 30% de los clientes compran en ambos detallistas. No obstante, se estima un modelo para cada detallista y no un modelo conjunto para ambos. También llevan a cabo una estimación bivariable entre CMD y CCFD donde se revela un comportamiento en forma de U invertida.

Los signos obtenidos para cada variable independiente se resumen en la **Figura 3.4**. Como se puede observar, el diferencial del precio entre la marca del fabricante y la MDD tiene un efecto negativo sobre la CMD en contra de lo esperado. Una explicación

es que los consumidores asocian precio con calidad y perciben que las MDD son de reducida calidad si el diferencial de precios es muy grande. Otra razón puede ser que para categorías de productos donde la elasticidad cruzada del precio entre marcas del fabricante y MDD es elevada, cualquier pequeño cambio en el precio puede ser suficiente para que los consumidores cambien a la MDD. Sin embargo, los detallistas aún reconociendo esta realidad (incluso para categorías de productos con elevada elasticidad cruzada), mantienen un diferencial reducido de precios y obtienen elevadas cuotas de mercado de las MDD. Por tanto, en equilibrio, hay más altas cuotas de mercado de las MDD en categorías de productos con diferenciales de precio más reducidos.

El índice de precios está negativamente asociado con la cuota de MDD de Albert Heijn pero positivamente asociado con la cuota de MDD de C1000. Ello puede ser debido a su diferente posicionamiento. Los consumidores con requerimientos de compra de precio más elevado en Albert Heijn compran menos en este detallista (tal y como indica el efecto negativo sobre CCFD), pero cuando lo hacen no se centran en el precio sino sobre las marcas del fabricante. Por el contrario, las motivaciones de compra están más fundamentadas en el precio para C1000. Además, disfrutar con la compra está negativamente asociado a la cuota de MDD, al menos para Albert Heijn, lo que es consistente con la noción de que las MDD son compradas exclusivamente por razones funcionales.

Un interrogante que plantean **Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008)** es ¿por qué las relaciones estimadas para C1000 entre CCFD y CMD no se adaptan a una U invertida? La opinión es que esta empresa está menos diferenciada y el peso de las marcas del distribuidor es menor.

Las implicaciones que tiene esta investigación en el sector de las MDD Holandesas son las siguientes:

1. La CMD influye significativamente en CCFD y viceversa para ambas cadenas detallistas.

2. Los detallistas están realizando grandes esfuerzos para incrementar sus MDD pero la relación de U invertida entre CMD y CCFD puede hacer que esta estrategia sea contraproducente, incluso con MDD de elevada calidad, cuando la CMD supera cierto porcentaje (por ejemplo, por encima del 60% los consumidores pueden pensar que se les restringe la capacidad de selección).

3. Los detallistas pueden centrarse en consumidores que adquieren pocas MDD y evitar que compren en tiendas de descuento desarrollando una estrategia de MDD. Cuando sean clientes de la empresa se les puede motivar a que adquieran MDD premium con los beneficios que reporta crear esta lealtad. No obstante, estos consumidores representan un porcentaje pequeño y puede que luego no deseen cambiar a MDD con premium.

4. También el detallista se puede centrar en consumidores que adquieren una cantidad media o elevada de MD. La empresa puede desarrollar MDD especializadas (como una estrategia de diferenciación) para incrementar la percepción de posibilidades de elección (diferentes submarcas del distribuidor para distintos segmentos, asignar a las MDD valores emocionales para animar su consumo). Con estas MDD se puede atraer a más clientes y ganar más dinero.

5. El desafío para C1000 es desarrollar el surtido de MDD. En primer lugar, deben mejorar la calidad mediante innovación y convencer al consumidor de esta calidad (la credibilidad de esta calidad puede ser más reducida que la de Albert Heijn). Se puede inducir a los compradores a probar el producto (quienes adquieren una marca del fabricante reciben una MDD gratis para probarla).

3.4. El efecto de los ciclos económicos en las Marcas de Distribución. ¿En qué medida la estrategia de Marketing varía con ellos?

Los autores **Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012)** investigaron en qué medida la estrategia de Marketing y el comportamiento de compra del consumidor varía según el ciclo económico en que se encuentre el país, recesión o crecimiento, y la forma

en que estos ciclos contribuyen a la creciente popularidad de las Marcas de Distribución.

Aunque la cuota de mercado de las MDD crece a largo plazo, investigaciones previas han señalado que este crecimiento no se distribuye uniformemente a lo largo del tiempo. Efectivamente, la cuota de mercado de las MDD crece más que proporcionalmente en períodos de contracción, tal que muchas de estas ganancias permanecen o se mantienen en tiempos mejores. Por tanto, aunque las MF recuperan parte de las pérdidas en posteriores períodos de expansión, esta recuperación no es completa. Esto plantea la cuestión de si la conducta de las MF y las MDD durante los ciclos económicos contribuye a la sensibilidad cíclica de la cuota de mercado de las MDD y, aún más importante, a su crecimiento a largo plazo. Bajo estas circunstancias, **Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012)** plantean varios interrogantes: ¿qué instrumentos de marketing tienen mayor impacto?, ¿qué instrumentos sólo tienen un efecto temporal y cuáles contribuyen de forma permanente a incrementar la cuota de mercado de las MDD?

El artículo de **Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012)** se centra en la batalla genérica entre MF y MDD más bien que sobre MF ó MDD específicas (una perspectiva similar es adoptada en el trabajo de **Steenkamp, Van Heerde y Geyskens 2010**). Por tanto, la variable objeto de estudio es la cuota de mercado de las MDD en una categoría específica de productos. Los instrumentos de marketing analizados son: actividad de innovación (grandes innovaciones e innovaciones incrementales), precio, gastos en publicidad y promociones al consumidor (reducción temporal en el precio, display y features). En resumen, las cuestiones que investigan **Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012)** son las siguientes:

1. ¿Cómo los gestores de MF y MDD ajustan su comportamiento en respuesta a ciclos económicos de expansión y contracción? ¿Los ajustes cíclicos en los instrumentos de marketing son congruentes con los ciclos económicos (incrementos durante la expansión y disminuciones durante la contracción)? ¿Estos ajustes son más o menos pronunciados que los correspondientes movimientos en la economía? Finalmente, ¿la

intensidad y magnitud de estos ajustes es similar para todos los instrumentos de marketing?

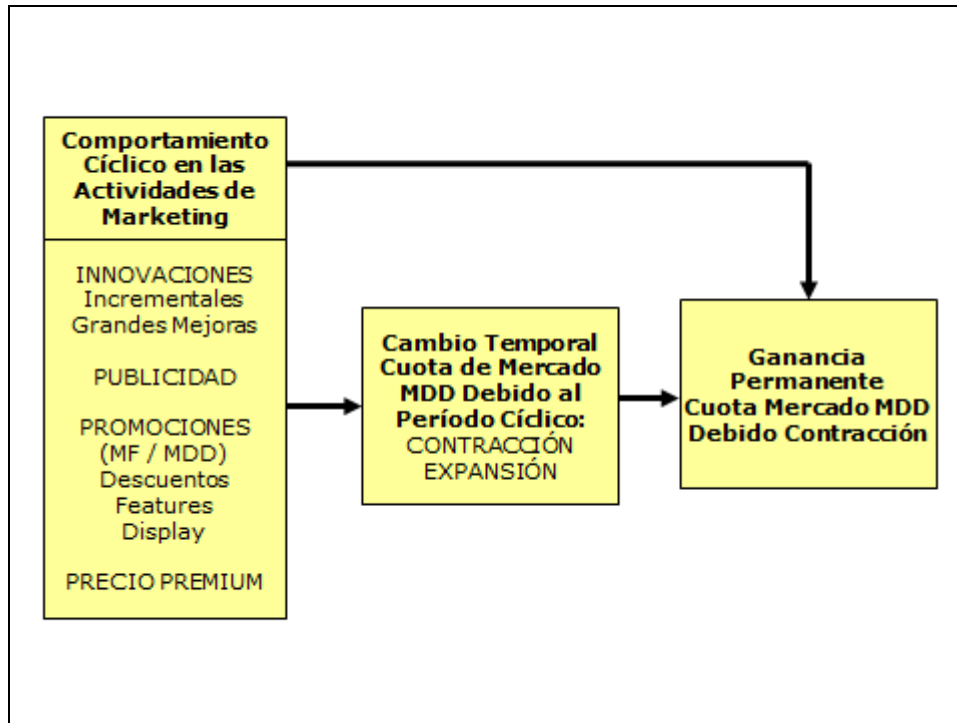
2. ¿Los ajustes inducidos por el ciclo económico vinculados con instrumentos de marketing contribuyen a ganancias (pérdidas) temporales en las MDD durante períodos de contracción (expansión)? Si es así, ¿qué instrumentos de Marketing tienen más impacto? Por ejemplo, ¿el cambio en la actividad de innovación tiene más efecto que el cambio en publicidad?

3. ¿Alguno de estos ajustes inducidos por el ciclo económico también contribuyen a ganancias permanentes en la cuota de mercado de las MDD? ¿El comportamiento de las MF y de las MDD tienen efectos permanentes sobre la cuota de mercado de las MDD incluso después de superar el período de contracción? Por ejemplo, ¿si los fabricantes reducen sus gastos de publicidad durante la contracción, ello implicará una mayor cuota de mercado de las MDD en posteriores períodos de expansión o dicha cuota de mercado de las MDD volverá a niveles previos al período de contracción? Si las MDD reducen el número de nuevos productos durante el período de contracción, ello menoscabará su posición competitiva aunque la economía vuelva nuevamente a crecer?

Para realizar su investigación **Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012)** utilizaron diversas variables de “Marketing mix”, así como con la cuota de mercado de las MDD. Recogieron datos de dos décadas, con diferentes ciclos económicos, para 106 categorías de bienes de consumo envasados en el mercado de Estados Unidos. Su propuesta de investigación se resume en la **Figura 3.5**.

Los resultados obtenidos muestran que la Marca de Distribución se comporta de manera contracíclica. Quiere decir que en períodos de recesión la MDD aumenta en ventas y en popularidad y en períodos de bonanza económica la cuota de mercado baja, siendo más populares las Marcas de Fabricante. Además en períodos de crisis el crecimiento de la cuota de Mercado de las MDD es permanente. En períodos de bonanza las Marcas de Fabricante presentan más cantidad de nuevos productos, aumentan la publicidad de los mismos y aumentan también la presión promocional sobre su marca.

Figura 3.5
Efecto del ciclo de negocios sobre la cuota de las MDD



Fuente: Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012).

Las crisis económicas son responsables del fortalecimiento de las MDD frente a la MF y ayudan a intensificar la feroz competencia entre ellas. Además **Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012)**, a través de medias ponderadas, explican para tres clases de productos, **productos para el cuidado del hogar, productos de cuidado personal y productos de alimentación**, las distintas actividades de Marketing en distintos períodos midiendo la innovación, la publicidad o el aumento de precios (consultar la **Figura 3.6**). En la parte inferior de la figura recoge el incremento de las ganancias anuales por parte de las empresas que venden MDD en economías en recesión que obtienen un porcentaje del 12.90% para los productos del cuidado del hogar, un 8.40% los de cuidado personal y un 2.68% los de alimentación.

Las principales conclusiones obtenidas por **Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012)** se agrupan en dos categorías: implicaciones para los fabricantes e implicaciones para los detallistas.

Figura 3.6
Conducta cíclica de Marketing y las acciones de la MDD para 3 clases de productos

Cyclical Marketing Conduct and Private-Label Share for Three Product Classes			
	Household Care	Personal Care	Food and Beverage
Weighted Comovement Elasticities			
Major innovation activity by NBs	.59 ^a	.54 ^a	1.64 ^b
Incremental innovation activity by NBs	2.24 ^a	-2.84 ^b	1.98 ^a
Advertising by NBs	.94 ^a	1.13 ^a	.37 ^b
Display activity by NBs vs. PLs	5.11 ^a	3.31 ^b	4.35 ^c
Feature activity by NBs vs. PLs	1.17 ^a	-1.12 ^b	2.59 ^c
TPR activity by NBs vs. PLs	3.87 ^a	3.13 ^a	5.78 ^c
Price premium of NBs over PLs	-4.04 ^a	-7.85 ^b	-1.84 ^c
PL share	-.38 ^a	-2.22 ^b	-1.35 ^c
Incremental Long-Term Annual Growth in PL Share in Contraction			
	12.90% ^a	8.40% ^b	2.68% ^c
Number of Categories			
	14	16	76

Notes: Means with different superscripts are significantly different from each other ($p < .033$, after Bonferroni correction), using the weighted two sample t-test (Bland and Kerry 1998). All means are weighted by the precision of the parameter estimates, using the inverse of the standard errors. NBs = national brands, and PLs = private labels.

Fuente: Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012).

Implicaciones para fabricantes de MF

Las MF tienden a retrasar el lanzamiento de nuevos productos hasta que exista una expansión de la demanda. Esta práctica puede estar justificada para las innovaciones incrementales. Aunque son menos costosas, no reducen la cuota de mercado de las MDD ya que son más fáciles de imitar. No obstante, es necesario introducir grandes innovaciones dado que limitan el crecimiento de las MDD facilitando la presencia en el mercado de las MF.

La práctica frecuente de reducir el presupuesto de publicidad en períodos de contracción también contribuye a la erosión de la cuota de mercado de las MF. En períodos de contracción hay que mantener el nivel de gastos en publicidad o incluso aumentarlo.

Idéntica reflexión se puede realizar para la actividad de promoción de las MF en relación a las MDD. En general disminuye cuando más lo necesitan las MF.

El comportamiento procíclico observado en la actividad promocional relativa (en particular para display y features) no es debido a que las MF recorten esta actividad en períodos de contracción y las MDD la intensifiquen, sino a que dicha actividad es mucho más contracíclica para las MDD que para las MF. Por otro lado, con respecto a la promoción centrada en descuentos en precio, se observa que su reducción por los

fabricantes en períodos de contracción puede ser debida a que los detallistas no trasladan todas estas promociones al consumidor. Si a ello se une un mayor apoyo a las MDD (comportamiento acíclico), se puede obtener un crecimiento en la cuota de mercado de las MDD. En definitiva, los fabricantes necesitan desarrollar negociaciones más intensas para que las promociones de sus marcas se trasladen al consumidor.

Algunas investigaciones previas indican que un crecimiento en las promociones de precio por los fabricantes reduce su cuota de mercado a largo plazo ya que estimula la sensibilidad al precio y disminuye la diferenciación de las MF, lo que incrementa la popularidad de las MDD.

En el artículo, sin embargo se establece que las MF deberían incrementar sus promociones en precio durante los años de contracción, ya que tal comportamiento contracíclico atenúa la popularidad de las MDD. No se recomienda incrementar permanentemente la intensidad de las promociones en precio, sino que más bien se sugiere que los directivos de las MF deberían reasignar parte del presupuesto de promoción de los períodos de expansión a los períodos de contracción (el objetivo es reducir el carácter procíclico de sus actividades de promoción en precios).

Finalmente, el precio premium de las MF en relación a las MDD es muy poco sensible a los períodos de contracción y de expansión. No obstante, la reducción temporal del precio regular (sin promociones) para las MF en períodos de contracción ayuda a prevenir que los consumidores intercambien a las MDD en períodos de contracción. En cualquier caso se puede realizar una aclaración. Al igual que para la promoción, el fabricante establece precios de venta al detallista, mientras que el precio al consumidor es cuestión del detallista.

Sin embargo, es razonable suponer que los directivos de MF pueden influir en los precios al consumidor en sus negociaciones con el detallista. Sin embargo, dado que ambos, promociones con descuento en precios y reducciones en el precio regular, tienen efectos inmediatos y considerando que las promociones de descuento en precios tienen un mayor efecto temporal y permanente sobre los resultados de las MDD que el precio

premium, se recomienda que los directivos de MF dediquen sus recursos limitados al primero (promoción de descuento en precios).

Implicaciones para los Detallistas

El apoyo promocional realizado por las MDD es más contracíclico que el apoyo promocional dado a las MF. Las MDD reasignan sus recursos promocionales a períodos de contracción donde la sensibilidad de los consumidores es mayor. Parece una estrategia acertada. Además, las estrategias de precio premium son muy poco sensibles a períodos de contracción y de expansión. No obstante, la ampliación temporal en el gap de precio (disminuir el precio de las MDD ó aumentar el precio de las MF) por parte de los detallistas en sus puntos de venta, puede convencer a los consumidores para que intercambien de marca favoreciendo a las MDD.

Por otro lado, la actividad contracíclica de introducción de nuevos productos mejora la popularidad de las MDD en períodos de contracción, lo que implica que los detallistas están realizando un buen trabajo. Si nos centramos en la publicidad, el gasto por los detallistas (que es más genérico) imita al de las MF, en la medida en que también es procíclico (reducción en períodos de contracción y aumento en períodos de expansión). Dado que las MF también incrementan su gasto durante los períodos de expansión, la presión competitiva será considerablemente más alta. Dado que los consumidores son menos sensibles a la mayoría de los atributos favorables de las MF (por ejemplo, menores precios) durante dichos períodos de expansión, es posible cuestionar si esta es la estrategia más apropiada para las MDD.

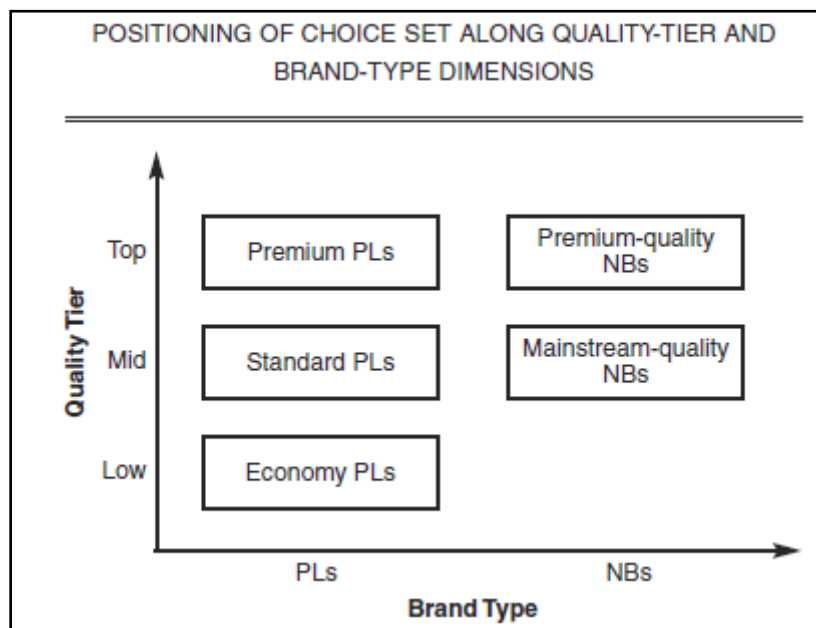
A su vez, una estrategia de gasto contracíclico (mayor en períodos de contracción) puede ser aconsejable, dado que permite un mayor gasto cuando la presión competitiva es menor, cuando los consumidores están más receptivos a los argumentos de precio y cuando los detallistas necesitan comunicar su creciente oferta de MDD.

3.5. La proliferación de Marcas Del Distribuidor: Cómo introducir Marcas Económicas y Premium en una cartera de productos. Las influencias que puede tener la etiqueta de Marca a la hora de la elección de compra de un producto

Según el estudio de **Geyskens, Gielens y Gijbrecht (2010)** existen en el mercado tres tipos de MDD, con diferentes estrategias (ver **Figura 3.7**).

1. **Baja calidad:** Productos económicos.
2. **Media Calidad:** Calidad de los productos estándar.
3. **Alta calidad:** Marcas Premium.
4. Estas MDD con diversas **categorías de MF** (líderes en el mercado o premium y otras marcas no líderes de calidad tradicional)

Figura 3.7
Posicionamiento por niveles de calidad y tipo de MDD



Fuente: Geyskens, Gielens y Gijbrecht (2010).

Como indican **Geyskens, Gielens y Gijbrecht (2010)**, en la nueva situación competitiva actual, es necesario conocer los efectos derivados de combinar distintas MDD (efectos cruzados entre MDD) y el impacto sobre las marcas de fabricantes (MF) que también se ofrecen por los detallistas. En definitiva, los minoristas tienen que analizar la estructura óptima que deben ofrecer en una cartera de MDD y de MF (líderes en el mercado o premium y otras marcas no líderes de calidad tradicional) y su impacto

sobre los resultados obtenidos. Dado que muchos detallistas están considerando ampliar su cartera de MDD, es importante que conozcan si la introducción de una MDD económica o de una MDD Premium canibalizará su oferta actual de MDD. Igualmente los directivos de empresas con MF también deben determinar el impacto sobre sus resultados de la entrada de una nueva línea de MDD para combatir este desafío de manera eficiente.

Geyskens, Gielens y Gijsbrecht (2010), tomando como referencia otros estudios anteriores como el de **Huber y Payne (1982)**, **Lehmann y Cazuela (1994)** y **Rooderkerk y Van Heerde (2008)**, para probar el impacto de la introducción de una MDD económica y la introducción de MDD de precio con prima sobre la cartera actual de marcas de un distribuidor (MF y MDD), utilizan una especificación “Logit Multinomial Mixta” (MMNLC).

Conclusiones del estudio

Con la estimación de dicho modelo obtienen una serie de conclusiones.

Las MDD sufren con la introducción de MDD económicas y premium. Más específicamente, **Geyskens, Gielens y Gijsbrecht (2010)**, encontraron que las MDD económicas canibalizan las MDD de imitación. Igualmente la MDD premium canibaliza las MDD económica y de imitación. El ejercicio de modelización ayuda a comprender mejor por que estos efectos ocurren, identificando los mecanismos teóricos subyacentes. En ambos casos, ello es parcialmente debido a los efectos de similaridad del tipo de marca. Estos encuentros son consistentes con el argumento de “lealtad dividida”, pero también apoyan la noción de “potencial dilución de la marca a través de variaciones de calidad”. A medida que se incrementa la variación en calidad mediante su redacción o aumento en extensiones de líneas de MDD, los consumidores llegan a tener menos confianza en el nombre de la MDD como una señal de un nivel dado de calidad. En el estudio se encuentra que el efecto canibalización es particularmente fuerte cuando se añade el nivel de calidad más elevado: las restantes MDD sufren con la aparición de la MDD premium.

Geyskens, Gielens y Gijbrecht (2010) también llegan a la conclusión de que la introducción de MDD económicas y premium no es necesariamente perjudicial y, en ocasiones, puede beneficiar a otras MF en términos de cuota de mercado. La introducción de MDD premium puede algunas veces beneficiar a la MF con calidad premium como consecuencia del efecto atracción, mientras que la introducción de la MDD económica siempre beneficia a la MF con calidad tradicional, dado que estas son una opción compromiso o intermedia en el surtido detallista en lo que se refiere a la dimensión de nivel de calidad.

3.6. Qué deben hacer los proveedores para mejorar la percepción de las Marcas de Distribución

Debido a que muchas Marcas de Fabricante a su vez son proveedoras de Marcas de Distribuidor, hoy en día la calidad entre ambas suele ser muy similar. Para los consumidores esto es un hecho que ya conocen y por lo tanto las MDD suelen tener asociadas unas características de calidad que las sitúan en el mismo ámbito competitivo que las MF.

El autor **Olson (2012)**, realizó una investigación para analizar la percepción de calidad por parte de los consumidores a partir del envase externo del producto, un envase de MDD que imitaba a las Marcas de Fabricante líderes del mercado. La conclusión obtenida es que cuanto más se parece el envase de las MDD a la MF más percepción de calidad tiene el consumidor final y más compra el producto. Desde esta perspectiva, **Olson (2012)** estudia la respuesta psicológica del consumidor hacia la MDD de imitación, como una atracción hacia la compra. Para ello, realiza un experimento que consistió en ofrecer o bien Coca Cola de marca registrada, o “Meny” que es una MDD de imitación pero con una calidad similar.

En la **Figura 3.8** podemos observar como en un **primer momento** utiliza dos envases, uno de Coca Cola y otro de Meny, cada uno diferente y sin imitación. Además inserta el siguiente faldón de comunicación: “Meny le ofrece al consumidor la opción de comprar sus Marcas favoritas, tales como Coca Cola o el ahorro promedio de 30% con Marcas de calidad superior en Meny supermercados”. En un **segundo momento** plantea imitar

el envase de la Coca Cola, colocando el faldón anterior. Finalmente una vez que el consumidor se ha sentido atraído por un envase igual, vuelve a colocar el envase original no imitación y finalmente le comunica al consumidor: “*Compare los ingredientes de MENY COLA con los de COCA COLA. Si no es capaz de ver o distinguir mediante el gusto la diferencia entre ambas, ¿por qué paga un 30% más por la COCA COLA?*”

Figura 3.8
El experimento MENY COLA



Fuente: Olson (2012).

Los **resultados** obtenidos por su experimento indican que los consumidores valoran menos la MF al ver claramente que están pagando por un intangible y que pueden pagar por el mismo producto mucho menos. Por tanto, aumenta la percepción de calidad de la MDD. El mensaje más eficaz es “por qué pagar un 30% más por lo mismo”, cuyo impacto es mayor que simplemente imitar un envase para demostrar que son “iguales”.

Como consecuencia de ello, las Marcas de Fabricante ya no solo pueden competir con las Marcas de Distribuidor a través de sus intangibles, como es el caso de Coca Cola, pues hoy en día el consumidor conoce que los ingredientes y el sistema de fabricación de ambas colas e incluso el sabor final son muy similares. En cualquier caso, las Marcas de Fabricante deben invertir cada vez más en I+D y en calidad para poder ofrecer a los clientes ese plus real de calidad o bienestar que le proporciona su Marca si no quieren perder a los clientes preocupados más por el ahorro diario que por consumir una Marca a capricho.

3.7. Evaluación de la validez externa de los resultados analíticos de los modelos competitivos tanto de Marcas de Fabricante como de Marcas de Distribuidor

Los objetivos del artículo de **Sethuraman (2009)** son:

1. Recopilar los resultados analíticos de los modelos competitivos realizados para las Marcas de Fabricante y para las Marcas de Distribución, obtenidos a partir de modelos matemáticos.
2. Evaluar la validez externa de los resultados y por lo tanto la aplicabilidad de los resultados a la práctica.
3. Identificar vías de investigación sobre la competitividad de la Marca de Fabricante y observar la competencia entre estas y las Marcas de Distribución.

El autor recopiló 44 resultados analíticos a partir de estudios publicados entre 1966 y 2006 (29 relacionados con las estrategias de los minoristas o detallistas y 15 relacionadas con las estrategias de los fabricantes).

Utiliza tres criterios para evaluar la validez externa de estos resultados (ver **Figura 3.9**):

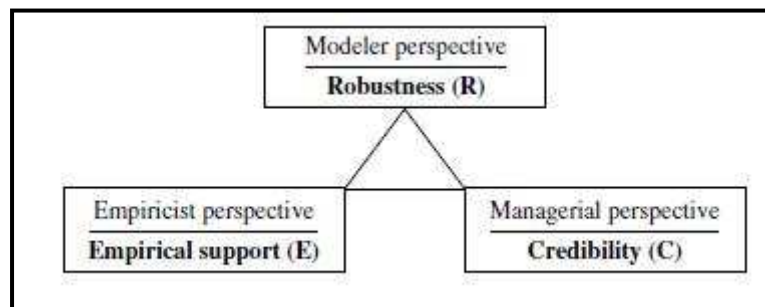
1. Robustez (R)
2. Soporte empírico (E)
3. Credibilidad (C) (unidos forman la palabra REC).

La **robustez** se mide como el número total que refleja que las condiciones del mercado son las aptas para que se pruebe el resultado obtenido.

El **soporte empírico** se mide como el número de estudios empíricos independientes en los que los resultados son consistentes con el resultado analítico.

La **credibilidad** se mide como la percibida teóricamente tanto por los Fabricantes como por los Distribuidores o Detallistas.

Figura 3.9
Triángulo de Sheturaman



Fuente: Sethuraman (2009).

En particular, esta investigación constituye una revisión de literatura relevante vinculada con aportaciones académicas y profesionales en el contexto de la Marca de Fabricante y la Marca de Distribuidor. Algunas de las conclusiones más importantes de la investigación de **Sethuraman (2009)** son:

1. Un incremento del precio de la MF aumenta los beneficios de los detallistas con su MDD.
2. Un aumento en la calidad de las MDD (que conduce a lealtad del cliente al establecimiento) puede aumentar los beneficios de los detallistas.

3. La competencia entre precios de MF y MDD beneficia a las MDD. Sin embargo una guerra de precios entre Marcas de Fabricantes, disminuye los beneficios de las MDD.
4. En general, los precios de las MF bajan en el momento en que se introduce una MDD que es competencia de la misma. Sin embargo paradójicamente los márgenes de los detallistas sobre las MF aumentan en este mismo caso.
5. Los márgenes de beneficio bruto de las MDD son mayores que los de las MF.
6. La creencia popular o convencional que declara que nuevas marcas no deberían entrar en un mercado ya atestado de las mismas, no parece aplicarse a la introducción de las MDD. Las conclusiones de la investigación favorecen la introducción de una MDD cuando hay muchas MF en la categoría.
7. Las razones para introducir MDD son: Conseguir márgenes más altos y orientarse al cliente satisfaciendo sus necesidades a través de la información que posee el Detallista sobre los hábitos de compra del consumidor.
8. Las MF centrándose en la diferenciación de su Marca, en la publicidad y en promover descuentos por cantidad de producto comprado, pueden desarrollar eficaces contraestrategias para luchar contra la penetración de las MDD.
9. El dar cupones de descuento a los consumidores de MF y a la vez subir progresivamente los precios de sus productos puede convertirse en una estrategia rentable tanto para los Fabricantes como para los Detallistas.
10. Los resultados obtenidos permiten afirmar la elevada validez externa para la afirmación “Las MF ofrecen más descuentos que las MDD”.

CAPÍTULO IV:

CASOS PRÁCTICOS REALES PARA DIFERENTES SECTORES

CAPÍTULO IV: CASOS PRÁCTICOS REALES PARA DIFERENTES SECTORES

4.1. FABRICANTES DEL SECTOR DE ALIMENTACIÓN

4.1.1. La copa Danone



Copa Danone vs Copa Marca del Distribuidor.
En la imagen copa “Carrefour Discount” a la derecha y “Nueva copa Danone” a la izquierda.

La copa de yogur de chocolate y nata, conocida por la mayoría de los consumidores y popular como un “postre de capricho”, era un producto que gozaba de gran éxito y una buena reputación. Según estudios de los autores **Kumar y Steenkamp (2004)**, “la copa Danone” seguía siendo líder de su categoría con una cuota de mercado en Estados Unidos del 30%. Pero las Marcas de Distribución (MDD) habían captado ya un 45% de la misma y Nestlé un 25%. Esto se debía a que realmente el consumidor no notaba el plus de precio a la hora de consumir el producto comparándolo con las demás y prefería ahorrar y consumir otras marcas que le ofrecían prácticamente el mismo producto.

Con la decisión de recuperar cuota de mercado, Danone decidió relanzar este producto. Así, su formulación de la “Nueva copa Danone” tiene más nata para otorgarle una sensación más ligera y cremosa. Además, Danone aumentó el envase de la misma y el contenido en 15 gramos por copa.

Cambió el envase dándole un toque más moderno y diferenciándolo del antiguo envase alargado que utilizan todas las MDD. Por estas mejoras, Danone aumentó su precio, pero finalmente estos cambios le otorgaron el éxito esperado. Su cuota de mercado

aumentó en un 20%, y bajaron tanto las cuotas de la MDD como la de Nestlé. Es decir, consiguió reconquistar a antiguos clientes y afianzó a otros nuevos a través de la INNOVACIÓN.

El mensaje es claro, las Marcas de Fabricante tienen que dedicarse a I+D+i y mejorar poco a poco sus productos de éxito si no quieren perder a los clientes a favor de otras Marcas que ofrecen lo mismo más barato. Además, las MDD van por detrás de las MF imitando a los productos que estas últimas lanzan al mercado y los Fabricantes deben ir por delante de ellas para seguir conquistando al consumidor.

4.1.2. El Secreto de las Galletas Gullón

En un artículo de **Barciella (2012)**, para “*El País de los Negocios*”, el periodista explica el secreto del éxito de las Galletas Gullón.

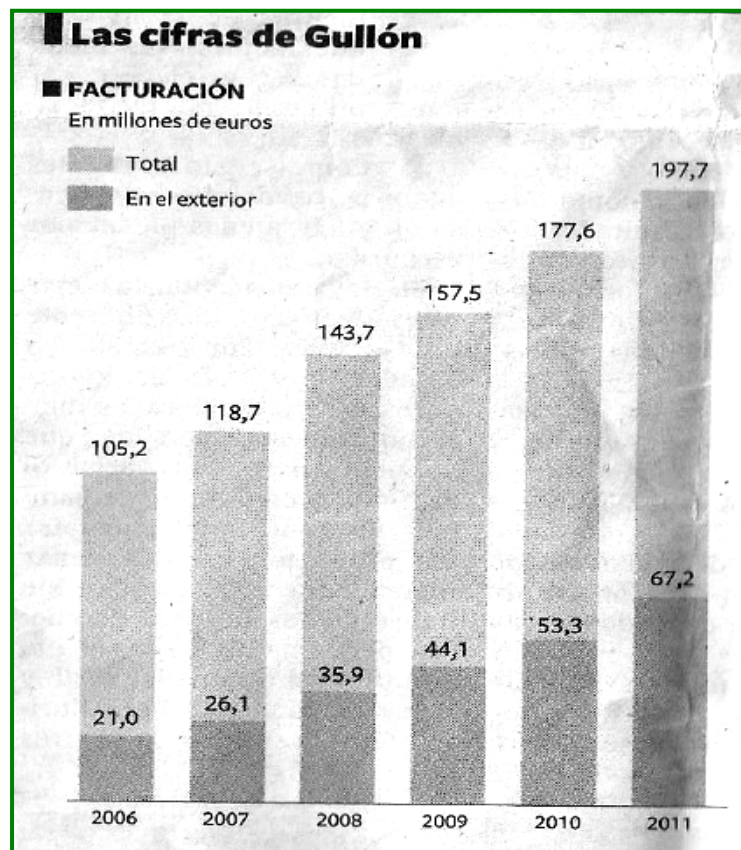


Esta empresa que facturaba en 1996, según sus propios informes, 8.5 millones de euros (alrededor de 1415 millones de pesetas), cerró 2011 con una facturación de 198 millones de euros. Ese año la empresa subió sus ventas un 11,4% en plena crisis económica. En la **Figura 4.1** podemos observar la evolución de su facturación.

¿Cuál ha sido la Estrategia de la Empresa para conseguir este éxito?

Su estrategia está basada en unos pilares muy importantes que mucho tienen que ver con nuestro trabajo de investigación. El pilar fundamental es considerar que fabricar para las Marcas de Distribución no es la única alternativa. Es factible competir con Marcas de Fabricante a precios reducidos. El objetivo es elaborar un producto con el posicionamiento que la empresa define como “Acercar la dietética al pueblo”. Basan su política en el precio bajo y la venta de productos saludables.

Figura 4.1
Las cifras de Gullón



Fuente: *El País Negocios* 22/Julio/2012. Basado en la información que le proporcionó Gullón.

Gracias a su “línea blanca”, que permitió una gran rebaja en costes a través de economías de escala, la empresa puso en marcha su Estrategia de producción de este tipo de galletas ricas en fibra y orientadas a un público preocupado por la salud y la estética del consumidor. De esta manera ocuparon un nicho de Mercado que estaba

vacante dentro del sector de las MDD. En palabras de los propietarios de la empresa: “Era complicado ganar cuota de Mercado a Galletas María con “Fontaneda”, galletas sándwich “Lu”, o en surtidos a “Artiach”, así que nos decantamos por atacar ese nicho de galletas saludables”.

Esta Estrategia está basada en el bajo precio, llamada de otro modo “Estrategia Low Cost”. En un mercado en que este tipo de productos eran monopolio del sector dietético y además de precios elevados, Gullón consiguió notoriedad a través de su llamada “Dietética popular”.

4.1.3. Ketchup HEINZ



Según la página oficial de Heinz en España, la misión de la empresa y su posicionamiento está reflejado en la siguiente cita: “Desde sus comienzos en 1869 en Estados Unidos el objetivo principal de Heinz ha sido ofrecer la mejor **calidad** en todos los productos que produce y comercializa, convirtiéndose en una **empresa líder** del sector alimentario a nivel mundial.”

“HJ Heinz Company, con sede en Pittsburgh, Pennsylvania, es la empresa de alimentación americana con mayor presencia internacional. Famosa por la elaboración de productos deliciosos, nutritivos y saludables para toda la familia, está presente en más de 200 países. En todo el mundo, Heinz es sinónimo de Ketchup pero sus variedades incluyen salsas, platos preparados, aperitivos y alimentos para bebés. Para millones de personas, “si no es Heinz, no es Ketchup”.

Esa es la misión de la empresa en general y la descripción que ellos mismos hacen de su producto como el “Ketchup estrella”, pero han pasado por diferentes etapas a la hora de lanzar y comercializar productos que generan una ventaja competitiva tanto frente a las

Marcas de Distribución como hacia la competencia en Marcas de Fabricante de Ketchup.

Según estudios realizados por **Kumar (2009)**, antes de 1998 este Ketchup tenía por sistema un alto precio, pero eso no se veía reflejado en una publicidad masiva. Por consiguiente, otros productos similares iban ganando terreno al Ketchup Heinz en cuanto a cuota de mercado.

En los años siguientes los directivos de la Empresa decidieron hacer cambios para luchar contra la competencia. Estos han sido los cambios internos y externos realizados en el producto:



- Mejorar el envase y crear el Ketchup boca abajo. Permite servir el Ketchup sin ensuciar y sin esperar a que baje por el envase hasta la salida.
- Mejorar el producto internamente en su calidad con ingredientes naturales puesto que Heinz dispone de un proceso de cultivo propio. Para garantizar el característico sabor y la textura de su Ketchup, Heinz cultiva tomates con sus propias semillas.
- Realizar una fuerte campaña de publicidad para mejorar la imagen global del producto y su popularidad.

Entre 1999 y 2002, años de los cambios drásticos tanto internos como externos en el producto, los resultados no tardaron en llegar. Gracias a estas innovaciones Heinz logró aumentar seis puntos su cuota de mercado, dejando más débiles a las Marcas de Distribución y a otras marcas de Ketchup que no eran de primer nivel.

Esto demuestra la importancia de la innovación y la publicidad orientada a la diferenciación y la calidad que deben llevar a cabo las Marcas de Fabricante tanto para mantenerse en el Mercado como para ganar cuota frente a la competencia.

En un entorno altamente competitivo como es el sector alimentación, no basta únicamente con poseer la Marca sino que hay que seguir día a día intentando evolucionar con lo que pide el cliente y ofrecerle productos novedosos tanto en calidad como en apariencia.

4.2. DETALLISTAS SECTOR ALIMENTACIÓN

4.2.1. El Corte Inglés y su nueva marca Aliada



El 16 de Octubre de 2008, El Corte Inglés lanzó su “Marca de Distribuidor” ALIADA. Está disponible en todos sus formatos de venta: El Corte Inglés, Hipercor, Supercor y Opencor. La nueva Marca arrancó con una oferta de **200 productos**, como lácteos, aceites, bollería, charcutería, conservas, bebidas, aperitivos, entre otros. También incluía productos de limpieza, perfumería, droguería, e incluso comida para mascotas.

En una noticia de la página web especializada en alimentación, *directoalpaladar.com*, titulada “Aliada, Marca de Distribuidor de El Corte Inglés” (**Pepekitchen 2008**), aparecen los precios de algunos de sus productos básicos como: leche (0,70 € el litro), huevos (1,12 € la docena), aceite de oliva (a partir de 2,78 € el litro), conservas (pack de 3 latas de atún por 1,45 €) o cervezas (0,27 € la lata de 33 cc.), que reflejan un bajo precio.

En opinión personal el lanzamiento de esta Marca para competir con otros supermercados de gran éxito como Mercadona, me parece una “contra Estrategia” que va un poco contra la imagen global de “El Corte Inglés” siempre compitiendo a través de la diferenciación. El lanzar una gama de productos “económicos” puede distraer al consumidor y considero que no es acorde a la política general de la Empresa.

Aun así, “El Corte Inglés”, como siempre, se ha querido adaptar al cliente ofreciéndole únicamente productos muy básicos que pueden atraer a cierta clientela que antes no pasaba por sus establecimientos al considerarlo una tienda “de lujo” o “cara”. De esta manera acercan su surtido a personas con menos poder adquisitivo y generan más tráfico de consumidores.

Según directivos de la empresa que hablaron con el diario El País, en un artículo de fecha 14 de Octubre de 2008 titulado “El Corte Inglés afronta la moderación del consumo con una Marca de bajo precio” y publicado por **Servimedia (2008)**, comentaron a ese medio que *“Esta iniciativa, en la que se lleva trabajando desde hace más de dos años, responde a la política del grupo de adaptación continua a las nuevas demandas y necesidades de la sociedad”*.

En ese sentido corroboran los comentarios previos relativos a que “El Corte Inglés” tiene una orientación total hacia el cliente y en este sentido es acorde a su lema, aunque

no esté del todo de acuerdo en el lanzamiento de esta Marca por las razones comentadas anteriormente. La realidad es que para la empresa ha sido todo un éxito, y solo ha obtenido ganancias con esta decisión. Por ello entre la teoría y la práctica siempre hay un abismo y en este caso, “El Corte Inglés” ha acertado incorporando otra nueva Estrategia en precios con una Marca de Distribuidor para esta gama de productos.

Hoy en día la Marca ya cuenta con más de 600 referencias y ha sido rentable para el grupo que ha ido aumentando 400 referencias en los últimos 4 años. Dado el éxito obtenido con su Marca de Distribución, El Corte Inglés decidió aumentar el número de productos y adentrarse en el mundo de la cosmética. Como la propia empresa comenta a **CincoDías.com (2011)**. *"La buena acogida que Aliada ha tenido desde su aparición en el mercado ha impulsado al grupo a incorporar una nueva línea de productos cosméticos"*.

Como conclusión matizar que una empresa debe adaptarse al entorno competitivo incluso aunque a priori parezca que va contra los valores clásicos de la empresa, como es este caso, pues finalmente lo que demanda el consumidor va cambiando a lo largo del tiempo y con los ciclos económicos. No se pueden ignorar todos estos cambios de hábitos de consumo y El Corte Inglés ha sido inteligente con esta Estrategia de ofrecer una gama de bajo precio, aún manteniendo su imagen de calidad y diferenciación en sus políticas de atención al cliente y venta de productos.

4.2.2 Alimerka: Detallista asturiano de éxito



Alimerka es un emblemático supermercado Asturiano que ha sabido reciclarse, tomar decisiones importantes con gran éxito y crecer como empresa más allá de las fronteras del Principado de Asturias. En un artículo del periodista **Fernández (2010)** en el diario “*La Voz de Asturias*”, ya bien entrada la crisis económica que todavía nos presiona hoy

en día, este medio de comunicación publicaba los resultados de dicha empresa: *“Alimerka cerró el año 2009 con un crecimiento sostenido de la cifra de ventas que alcanzó los 518,5 millones de euros, el 3,3% más que el año anterior. La cadena de supermercados espera continuar en 2010 con su política de expansión y prevé crear 300 nuevos empleos, más de la mitad en Asturias, y abrir 8 nuevas superficies comerciales en el Principado, además de una en Galicia y tres en Castilla y León”.*

Las cifras hablan por sí mismas. En una situación de crisis la cadena de supermercados ha sabido orientarse al cliente ofreciendo precios competitivos y una oferta atractiva de productos. Además, es un supermercado con muchas localidades tanto en pueblos como ciudades Asturianas y de provincias limítrofes, lo que permite a los clientes moverse cerca de casa para comprar.

En el mismo artículo se explica que durante la presentación de resultados, Alejandro Fernández, director de comunicación de la empresa, aseguró ante los medios que *“En la situación de crisis actual, el consumidor es muy sensible al precio, por lo que hemos realizado ajustes para adaptarnos a las necesidades de los clientes, lo que nos ha permitido aumentar nuestra cuota de mercado hasta un 30% en Asturias”.* Sobre su política de expansión, Fernández explicó que *“Queremos terminar de ejecutar las obras que están sin terminar, debido al parón inmobiliario, antes de proponernos nuevos planes de crecimiento”*, aunque añadió que, en el futuro *“El objetivo será consolidarse en Castilla y León, crecer en Galicia y abrir negocios en Cantabria”.*

Alimerka tiene una gama de productos Marca propia a precios competitivos como así publica en su propia página web *Alimerka.es*. Se trata de una estrategia de Marca de Distribuidor de Imitación. Seleccionan a los mejores proveedores para fabricar su gama de más de **600** productos con Marca Alimerka. Además no solamente buscan un coste bajo sino que destacan en su comunicación, la alta calidad de sus productos.

Una de las categorías de productos de Marca de Distribuidor de Imitación es la crema hidratante Alimerka, similar a la Nivea pero de bajo precio, con vitamina E, glicerina antiacné, provitamina B5 y filtro solar UV. Una crema de calidad en nutrientes.

Con este ejemplo podemos observar que la empresa Alimerka, cuyas marcas de Distribuidor han estado vinculadas con los sectores de alimentación, droguería y limpieza, va poco a poco incorporando a su cartera de productos Marcas de Distribuidor en perfumería, higiene y belleza. Gracias a ello y a su adaptación total a las necesidades de los clientes, ha conseguido evolucionar y crecer como gran Empresa ganándose la confianza de los consumidores.

Ejemplo de producto: Crema Facial Hidratante Alimerka



4.2.3 Alcampo y su estrategia Multimarca



Alcampo es la filial de hipermercados en España del Grupo Auchan. Un grupo del sector de la Distribución y las finanzas de origen Francés. Auchan cuenta con 478 hipermercados, 735 supermercados, 2027 pequeños supermercados en todo el mundo, y también 123 hipermercados en Francia.

Mediante su política de precios a buen precio, Auchan ha conseguido gran notoriedad en España. Hoy en día su Estrategia se basa, al igual que la de otros hipermercados como Carrefour, en tener una gama de productos diferenciada para cada sector del

hipermercado, abandonando así la clásica estrategia unidireccional donde todos los productos tenían la etiqueta “Marca Auchan”, sin más.

En su web **Alcampo.es**, la empresa explica como identificar sus diferentes Marcas, siguiendo una Estrategia de Marca paraguas, donde “Auchan” es la etiqueta base para identificar su marca y posteriormente según la sección, los productos tienen otro nombre de Marca que variará dependiendo del tipo de producto que sea. La empresa busca así adaptarse a todo tipo de clientes, desde los más pequeños hasta las personas que se preocupan por el medio ambiente o son ecologistas. Hoy en día la empresa tiene en cartera más de 8.100 artículos de la Marca Auchan en todos los hipermercados de toda cadena de distribución.

Alguna de las Marcas de Distribuidor de Alcampo (caracterizadas como de precio con prima) son:



"Mmm!": Es la gama “Premium” en alimentación de “Auchan”. Los productos son: platos preparados, mermeladas, galletas y similares. Es la Marca de mayor calidad dentro del hipermercado, para gustos más finos y delicados. La Marca Gourmet de “Auchan” está dedicada a personas con un poder adquisitivo medio-alto que buscan calidad-precio pero sin renunciar a una calidad media-alta y una buena experiencia gustativa con platos y productos más elaborados.



"Rik & Rok" es la Marca para niños entre 4 y 10 años para productos tanto alimenticios como de otro tipo, adaptados a su modo de vida infantil, que contribuyen a su bienestar. Dentro de esta Marca podemos encontrar desde juguetes, hasta galletas o dentífricos con sabores más infantiles como fresa, que se alejan de los estándares refrescantes.



"Baby" son productos adaptados a las necesidades de los niños de 0 a 36

meses, entre ellos podemos encontrar los necesarios pañales, toallitas húmedas y otros muchos artículos para el cuidado de los más pequeños.



"**Vivir Mejor**" productos que se adaptan a las necesidades de los consumidores que están preocupados en materia de medio ambiente, salud y responsabilidad ciudadana. Podemos adquirir desde detergentes y lavavajillas ecológicos hasta galletas, aceite o bebidas de soja.



"**Viaje**" es la marca dedicada a la gastronomía foránea, de otros países (México, Chile, Argentina, India, China). Bajo esta Marca, Auchan comercializa ingredientes típicos de recetas extranjeras como curri o aceite de soja.

Con esta Estrategia Multimarca la Empresa, se acerca a todo tipo de consumidores y obtiene gran cuota de mercado y tráfico de clientes. Sin embargo según un artículo de *cincodias.com*, periódico digital económico-financiero, de fecha *06 de Agosto de 2012*, "Alcampo redujo un 55% sus beneficios en 2011 por su estrategia de precio bajo". En este medio de comunicación se reflexiona sobre dichas:

"Su Estrategia comercial basada en tener el precio más bajo que sus rivales (Carrefour, Mercadona o Día), lastró su beneficio neto que se redujo en 33.7 millones de Euros. Sin embargo, su facturación ha sido muy alta. Solo se recortó el 2.4% y obtuvo 3.244 millones de Euros. Quiere decir que ha sufrido por bajar los márgenes pero sigue teniendo grandes ventas y tráfico comercial".

4.3. ANÁLISIS EN OTRAS CATEGORÍAS DE PRODUCTOS

4.3.1. Cosmética

El mundo de la cosmética ha sido también revolucionado por la Marca de Distribución. En un artículo publicado en "*La Razón*", por la periodista **Capafons (2009)**, los grandes

Distribuidores explican el por qué artículos que normalmente son de medio-alto precio, son puestos a la venta en sus estanterías a precios baratos.

Es fácil comprar productos de alimentación baratos y los consumidores cada vez tienden más a abaratar el carro de la compra diaria, pero en tema de pieles y cosmética, los clientes suelen ser más exigentes y no utilizan “cualquier cosa”.

Los portavoces de Mercadona explicaban al diario referente a su Marca cosmética Deliplus que: *“No trabajamos Marcas de Distribuidor en las que lo que prima es el precio sobre la calidad, sino productos recomendados”*.



En la foto un colorete de Deliplus

O desde Carrefour con su marca “Les Cosmetiques” que *“Aprovechamos las economías de escala de los productos que nos ofrecen los proveedores, y, al no desarrollar un plan de publicidad tradicional (spots, TV), podemos ajustar los precios de forma continua”*.



En la foto un exfoliante corporal de “Les Cosmetiques”.

Con sus declaraciones, los Detallistas quieren explicar que se consiguen precios más bajos porque no se recurre a grandes campañas publicitarias como pueden recurrir “Maybeline New York”, “Loreal París” o “MAC Cosmetiques”, que contratan a grandes modelos en spots de elevado caché y precio. Pero que los ingredientes de la cosmética de Marca de Distribuidor tienen la misma calidad que las de Marca de Fabricante solo que tanto los envases como el gasto en publicidad se reduce considerablemente, abaratándose los costes de producción y por consiguiente el precio de venta al público.

Ileana Izverniceanu, portavoz de la OCU, añade a sus declaraciones al diario *La Razón* en el mismo artículo periodístico que “Los envases de los cosméticos de MDD son más económicos. Además, los Distribuidores conciben sus Marcas como un método de fidelizar clientes: si uno se “engancha” a una crema hidratante de una Marca de Distribuidor, acabará haciendo la compra semanal en ese establecimiento”.

Los Detallistas utilizan esta clase de productos y Marcas de Distribuidor para fidelizar a clientes, especialmente a mujeres, que si necesitan un producto cosmético y están contentas con él, derivarán su compra diaria de otros productos a esa cadena de Distribución en concreto.

El producto estrella o más vendido de “Deliplus” en Mercadona, es la crema facial “Caviar Deluxe”, que según fuentes del propio supermercado desaparece rápidamente de las estanterías. Al igual que el “Serum Aceite Regenerante” de “Les Cosmetiques” de Carrefour producto estrella de este hipermercado. Un 20,2% de los usuarios de los usuarios de cosméticos prefiere comprar Marca de Distribuidor en hipermercados, renunciando así a un envase glamoroso y a ver su producto favorito anunciado en televisión.

Los hábitos de consumo están cambiando y con la crisis el consumidor busca abaratar costes y no perder demasiada calidad. Por ello, estos dos últimos ejemplos de Marcas de Distribuidor, ya famosas y con una diferenciación patente gracias a la aprobación por parte de los consumidores, han logrado cambiar el sector de la cosmética, otorgando a los clientes productos de calidad a base de renunciar a adornos y envases llamativos o caras campañas de publicidad.

El sector de las Marcas de lujo



Sin embargo, no se puede decir que todos los clientes en esta categoría de productos buscan un precio bajo sino que el sector de la cosmética de lujo sigue en auge y Marcas de Fabricante como “Chanel” o “Yves Saint Logan”, “Stee Lauder”, “Clinique”, “Lancome” o “Shisheido”, siguen siendo Marcas basadas en una clientela de alto poder adquisitivo y no se han visto tan afectadas por la competencia en Marca de Distribución como otras de gama más media o baja como puede ser “Astor” o “Maybeline New York”.

Un ejemplo al respecto se puede encontrar en un foro especializado en maquillaje (foro *enfemenino.com/belleza*) donde las usuarias comentan las Marcas que les gustan y van valorando productos. Una usuaria da su opinión sobre Deliplus vs Clinique-Astor de esta manera: “Si me pones a elegir entre “Clinique” y “Deliplus” te digo que “Clinique”, porque estoy segura que protege, hidrata, cuida y embellece, pero entre “Deliplus” y “Astor”, “Deliplus” sin duda alguna, las dos son Marcas buenas, la calidad es estupenda y el efecto será casi el mismo”.

Así, Marcas como “Clinique” no son competencia directa de las Marcas de Distribuidor (MDD) como “Deliplus”, pues su calidad y distinción son claramente superiores a las mismas, pero las Marcas de gama media de maquillaje y cosmética como “Margaret Astor” sí que han perdido clientas y se ha visto afectada por la MDD ya que muchas antiguas clientas de estas Marcas se han pasado, por la relación calidad-precio, a la MDD. Además gracias a Internet las usuarias de maquillaje fomentan y promocionan

ellas mismas estas Marcas, sin necesidad de que los detallistas empleen campañas de publicidad.

4.3.2. Productos Infantiles

Otra categoría de productos donde se han concentrado las Marcas de Distribuidor es el de los productos orientados a los más pequeños de la casa. Así, podemos encontrar en Carrefour la marca “Carrefour Kids” que comercializa al margen de productos de alimentación orientados al público infantil otros productos como Parafarmacia. En la fotografía siguiente se observa el ejemplo de tiritas infantiles “Toy Story” y plantillas confort para niños.



Esta clase de productos, atractivos para las madres y vistosos para los niños, son una baza con la que juega Carrefour de cara a fidelizar a sus clientes que son padres para que acudan al hipermercado a realizar su compra.

Alcampo con su marca “Baby” también trata de competir con Distribuidores y Fabricantes produciendo pañales, toallitas húmedas y otros productos orientados a los bebés.

En la página especializada en niños, *bebesymas.com*, en un artículo publicado por **París (2011)** el 23 de Septiembre de 2011 con motivo de “la vuelta al cole”, se resalta la gran competencia existente entre las Marcas de Fabricante y las Marcas de Distribuidor en lo referente al material escolar. El interesante artículo subraya la importancia que tiene

para los niños que aparezcan en sus estuches, bolígrafos, lápices de colores y otro tipo de material escolar, sus personajes de dibujos favoritos, pero resulta costoso adquirir productos de Marcas de Fabricante con estas características. Por ello, consideran muy interesante la iniciativa de las Marcas de Distribuidor que pueden cumplir con este objetivo de calidad, segmentación y posicionamiento a un precio inferior.

Lo mismo ocurre con los uniformes del colegio. Según reza el artículo *“Un pantalón gris de Marca de Fabricante cuesta 47 euros, mientras que otro de “Marca de Distribuidor” puede costar 12 euros”*. Como podemos observar la diferencia es notable y muchos padres ya están empezando a consumir la Marca de Distribuidor orientada a los niños, pues además estos crecen deprisa y los uniformes se gastan con la misma rapidez.



En la imagen uniforme de colegio, prendas que varían hasta más de un 300% en su precio según sean de MF o de MDD.

“Cualquier ídolo infantil, bien de dibujos animados, bien de series con actores reales, encarece el producto en el que se grava. Un ejemplo: mochilas desde 3 euros a 10 de Marca de Distribuidor, pasan a costar 22 euros si aparece Patito Feo, Bob Esponja o Los Pitufos”. Por estas razones y por su carestía de producto solamente por publicitar una imagen, las asociaciones de consumidores recomiendan a los padres el consumo de “Marca de Distribuidor” a la hora de realizar las compras destinadas a “la vuelta al cole”.

Hipercor, perteneciente a El Corte Inglés, también tiene en su cartera de Marcas de Distribuidor productos ropa de niños, complementos como gorros, bufandas, leotardos o cinturones, ropa interior y pijamas. Con su propia Marca trata de ganar cuota de mercado y ofrece productos de calidad a precios competitivos.

En general todas las grandes cadenas de Distribución deciden apostar por realizar productos orientados al público infantil pues sirven de gancho para crear vínculos entre los padres y el hipermercado y además suelen ser productos igual de cuidados que los de grandes Marcas pero a precios más competitivos, lo que proporciona la satisfacción total de los clientes.

4.3.3 Sector Textil

El sector textil en general ha vivido en los últimos 20 años una reconversión total. La llegada a España y posterior exportación al resto del mundo de la marca “ZARA”, ha cambiado por completo el mundo de la moda y lo ha acercado al grueso de la sociedad, cada vez más preocupada por la imagen.



El consumidor desea adquirir moda de calidad a un precio razonable y tiene muchas marcas donde elegir. “Grupo Cortefiel”, “Mango”, “Grupo Inditex”, “C&A” o “H&M” son Marcas de ropa reconocidas que mantienen una calidad sin tener un precio desorbitado.

Con otro posicionamiento, en cuanto a lujo se refiere, podemos encontrar otras grandes Marcas como “Chanel”, “Dolce & Gabanna”, “Gucci”, “Armani” o “Versace”, que pertenecen a la liga más glamorosa y que están orientadas a un público mucho más exquisito. Lo sorprendente es que muchas personas de alto poder adquisitivo compran piezas de lujo y las combinan en su vida diaria con modelos de “Zara”. Esto da a “Zara” una fama en diferenciación y le permite obtener un éxito sin precedentes en el mundo.

Su fundador Amancio Ortega pertenece al top 5 de las personas más ricas del mundo, Por tanto, puede considerarse la Marca de Distribución más exitosa del mundo en el sector textil (**EFE Nueva York 2012**).

En este escenario general que acabamos de comentar, con un contexto altamente competitivo y en guerra de precios, también tiene presencia en el sector textil las Marcas de Distribuidor de grandes hipermercados. Comentamos a e este respecto la estrategia de tres marcas: TEX, CHEROKEE e HIPERCOR.

MARCA DE DISTRIBUIDOR TEX



Carrefour con su marca “TEX” ofrece a los clientes un surtido amplio de ropa y calzado tanto de hombre como de mujer, así como ropa de niños. En su campaña comercial en Argentina reflejada en la *guíasenior.com* a 07 de julio de 2009, especializada en relaciones públicas, Marketing y publicidad, se explica como Carrefour y su marca “TEX” se acerca a sus clientes para recrear prendas que cuiden el bolsillo, prendas de bajo precio pero sin renunciar a una moda con estilo y distinción.

Una vez llegada la crisis económica, TEX, quiere más que nunca brindar la mejor combinación en precio, calidad y diseño. Es por eso que, sin dejar de lado la belleza de su colección, su propuesta de Marketing hace hincapié en el precio. Su estrategia está basada en COSTES.

MARCA DE DISTRIBUIDOR CHEROKEE



“EROSKI refuerza su oferta textil con la firma de un acuerdo exclusivo con la marca americana CHEROKEE y se posiciona como referente en el territorio textil”. Así reza el titular publicado a través de la página web de Eroski, en sus notas de prensa a fecha 07 de septiembre de 2009.

Eroski ha llegado a un acuerdo con “Cherokee”, Marca Americana de textil que ya ha fabricado para grandes almacenes en países como Inglaterra, para venderse en sus hipermercados en España. La Marca de Distribuidor, presente en más de 4.000 tiendas de 35 países, se presenta en el mercado con todo su bagaje en moda americana que ofrece estilos y tendencias a un precio asequible, una Estrategia muy en línea con la oferta comercial de la cadena de Distribución.

Con este acuerdo, Eroski, se posiciona como referente en el territorio textil ofreciendo a sus clientes una nueva opción de moda a un precio muy competitivo. Se trata de un paso más dentro de la política comercial de la cadena, centrada en crear una oferta completa de productos a precios competitivos.

En el artículo podemos leer las declaraciones de Iñigo Arias, Director de Comercial de “No Alimentación” de EROSKI que reflejan las intenciones de la empresa al realizar esta alianza textil: “Queremos ofrecer a nuestros clientes prendas de primera calidad a un precio muy asequible. Con esta alianza comercial con CHEROKEE buscamos no

sólo reforzar nuestra oferta textil sino también posicionarnos como líderes en un mercado cada vez más competitivo.”

MARCA DE DISTRIBUIDOR HIPERCOR



Otro de los clásicos del textil en Marcas de Distribución es HIPERCOR. Su catálogo de moda para hombre, mujer, niño o preamá, siempre ha gozado de buena reputación en cuanto a materiales y diseño tanto de vestir como sport. Destaca su lencería y ropa interior de calidad y los complementos que se venden en cada temporada.

Bajo el sello de HiperCor perteneciente a El Corte Inglés, aprovechan la calidad y distinción de la cadena, pero ofreciendo a los clientes un precio medio y una buena calidad en sus prendas.

En sus campañas promocionales quieren destacar a sus clientes como personas preocupadas por su imagen y que consumen su Marca de Distribuidor para estar a la última y preocupados por la calidad. No fomentan un precio bajo sino una calidad y diseño.

Esta es la presentación de su marca de hombre y la orientación comercial elegida por la Empresa que sigue una Estrategia hacia la DIFERENCIACIÓN.

“No es cierto que todos los hombres sean iguales, no. Sobre todo si les gusta vestirse en nuestra sección de moda. Porque son hombres que valoran su imagen y saben que su

*estilo les **diferencia** de los demás. Aquí encuentran la moda adecuada para cada ocasión: pantalones, camisas, americanas, trajes... de vestir o sport, en Hipercor ofrecemos las últimas tendencias para vestir, y siempre con tejidos de gran **calidad**. Para hombres **impecablemente diferentes** que, además, saben comprar.”*

HIPERCOR para el sector de textil es una MDD, pero que no quiere destacarse por su bajo precio, oportunidades o saldo, sino que quiere refugiarse en la notoriedad de marca de “El Corte Inglés” para atraer a un público que se preocupa de la calidad y la diferenciación y está dispuesto a pagar un poco más que en otros grandes almacenes.

En general, puede decirse que el sector textil ha vivido desde los años 80 una revolución mundial dada por el bajo coste de las prendas y la mecanización, llegando a economías de escala que permiten comprar prendas de buena fabricación a bajo precio. Ha nacido con ello una alta competitividad entre empresas y entre Marcas tanto de Fabricante como de Distribuidor. Cada empresa sigue unas tendencias y una personalidad pero en general las Marcas de Fabricante se esfuerzan en mantener su estatus y su calidad y las de Distribución en poder tener un precio competitivo sin olvidar la calidad.

CAPÍTULO V:

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

**LA INFLUENCIA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR
DEPORTIVO EN LOS NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO DE LA SOCIEDAD.**

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN. LA INFLUENCIA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN DEL SECTOR DEPORTIVO EN LOS NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO DE LA SOCIEDAD

5.1. Introducción

Nuestra propuesta de investigación consistiría en analizar cómo ha influido la aparición de las Marcas de Distribución del sector deportivo en los hábitos de consumo de la sociedad. Personas que antes no practicaban deporte se sienten animadas al comprobar como pueden conseguir equipos de calidad y a bajo precio como por ejemplo: Pesca, montañismo, atletismo, fitness, futbol, baloncesto, natación, ciclismo y toda clase de deportes.

Las Marcas deportivas de Fabricante como “Nike”, “Adidas”, “Reebok” o “Puma”, son conocidas por sus altos precios y calidad pero no muchas personas pueden acceder a ellas. Existía un hueco de mercado para las Marcas de Distribución, el de las personas que sin dedicarse de manera profesional al deporte, pueden llegar a sentirse atraídas por alguno de ellos siempre que no les suponga un elevado gasto.

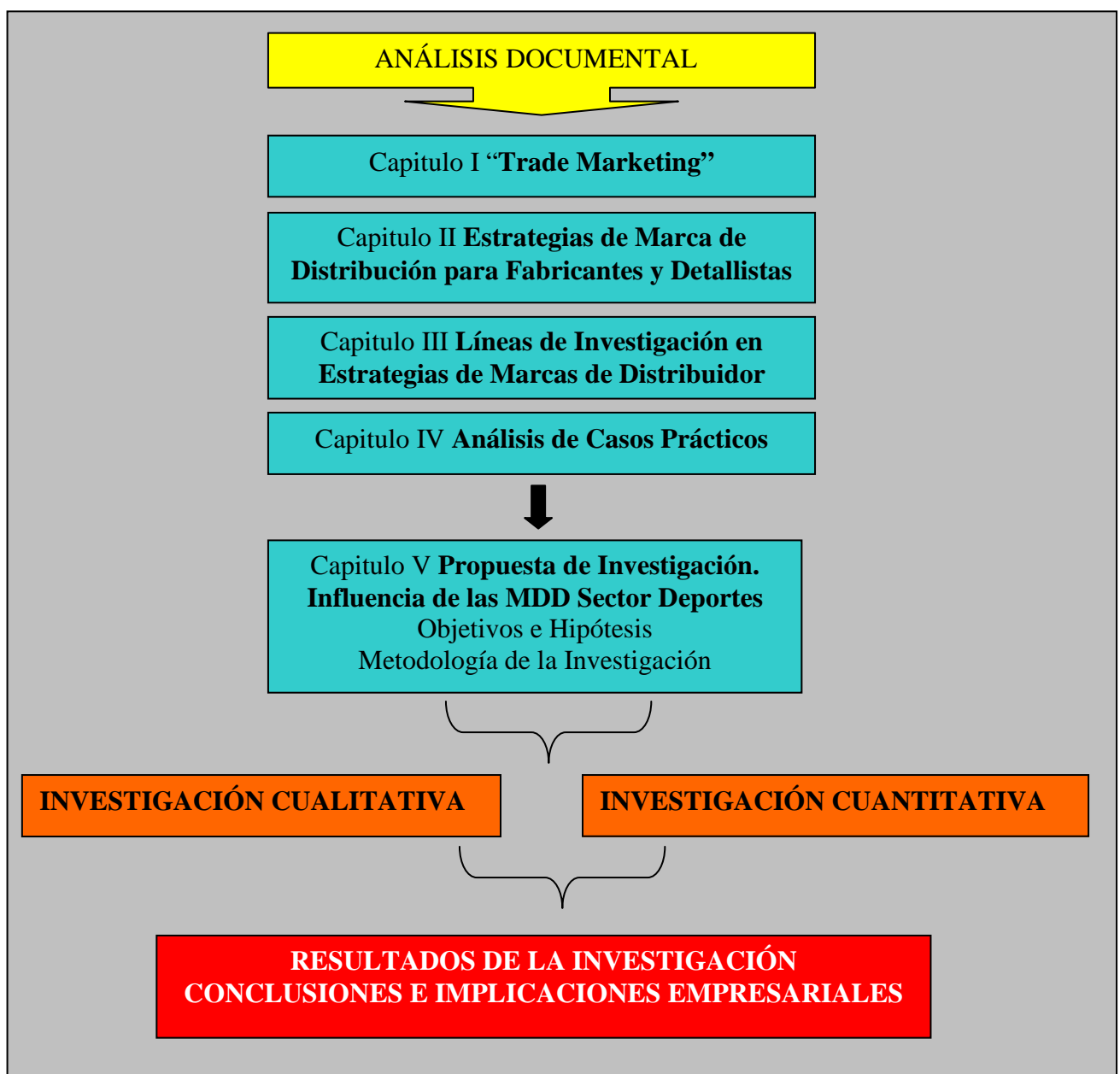
En este ámbito, la empresa “Decathlon” ha supuesto una revolución en el mundo del deporte, pues puede observarse cuando visitas las instalaciones, (y lo he hecho expresamente para escribir este trabajo), que los clientes son variopintos y tiene un alto rango de edad, puedes encontrar desde deportistas profesionales hasta amateurs, incluso personas novatas que se sienten atraídas por los productos o que se animan a correr o a nadar gracias a las facilidades y la gama de variedades que ofrece la empresa para todo tipo de públicos.

El sector de la alimentación ha sido ampliamente estudiado. Cadenas de Distribución como “Mercadona”, que han supuesto una revolución de los mercados de consumo son jugosos temas de investigación. Sin embargo consideramos que hay mucha literatura al respecto. Por ello, consideramos oportuno realizar un estudio de uno de los sectores que también está siendo objeto de muchos cambios en cuanto a hábitos de consumo gracias a la aparición de las Marcas de Distribuidor. Este sector es el de deportes. No existen

muchas investigaciones al respecto y una investigación para el mismo puede resultar atractiva y novedosa.

En la **Figura 5.1** se reflejan las etapas desarrolladas a la hora de realizar este trabajo fin de Master, de manera que queden claramente diferenciadas las partes y estructuras necesarias para llegar a este capítulo V.

Figura 5.1
Etapas del proyecto de Investigación



En este capítulo trataremos de poner en práctica los conocimientos adquiridos a través del estudio del análisis documental y casos práctico realizados en los capítulos previos de cara a proponer una investigación tanto cualitativa como cuantitativa que responda a las preguntas que es necesario formular para obtener las respuestas y la información necesaria de cara a derivar las conclusiones empresariales y las oportunas implicaciones empresariales.

5.2. Justificación de la investigación: el sector deportivo como ámbito de estudio

Como recoge la web deportiva, **inesport.es**, en su sección de noticias, con la actual crisis económica que nos azota desde 2008, era esperable que los consumidores disminuyeran actividades que les suponen un desembolso económico importante. Sin embargo el sector español de artículos deportivos cerró el ejercicio 2010 con números positivos tras dos años de retroceso. Con unas ventas de **5.078** millones de euros y un incremento del **1,7%** en facturación, este crecimiento representa un cambio de tendencia que se rompió en 2008, tras un incremento continuado en los últimos 15 años.

La Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores de Artículos Deportivos (**AFYDAD**) ha presentado estos datos en Barcelona y han sido recogidos por dicha página web especializada.

Según los datos de un estudio de “Sport Panel” para “AFYDAD”, los logros más recientes del deporte español han sido un factor decisivo que ha incentivado el consumo de artículos y prendas deportivas.

De este modo los últimos triunfos de la Selección Española de Fútbol, “la Roja”, los éxitos de Rafa Nadal, Jorge Lorenzo o Pau Gasol, han animado a muchos españoles a la práctica de estas disciplinas así como de otras modalidades de estilo libre, como el “running” o el “outdoor”, que consisten en practicar el atletismo o carreras de forma particular para conseguir bienestar físico y mental.

A ello hay que sumar la admiración que despiertan estos deportistas por los valores que transmiten -esfuerzo, trabajo en equipo y compañerismo- y que se han convertido en un elemento motivador para el resto de personas espectadoras de esos valores.

La práctica deportiva es una alternativa asequible de ocio en el contexto actual, factor que también ha influido en este aumento de ventas. El coste de practicar determinadas modalidades es, generalmente, muy bajo, y además está unido a conceptos tan de moda como el “wellnes”, consistente en mantener una vida sana y deportiva. En cualquier caso, gracias a las Marcas de Distribución los productos que antes eran altamente costosos, hoy en día se pueden conseguir a un coste bajo sin renunciar a una calidad suficiente como para realizar cada deporte con seguridad y comodidad.

Actualmente, se estima que más de **16 millones** de españoles practican algún tipo de deporte, según datos del Consejo Superior de Deporte.

Todo ello permite justificar la investigación propuesta en el sector de deportes como una alternativa interesante de cara a desarrollar estrategias de Marcas de Distribución para Fabricantes y Detallistas. Se ha abierto una senda amplia de clientes que practican deporte y ambos tipos de empresas necesitan conocer alternativas estratégicas en el sector de referencia para conseguir moverse primero en el mercado y obtener una ventaja competitiva dilatada en el tiempo.

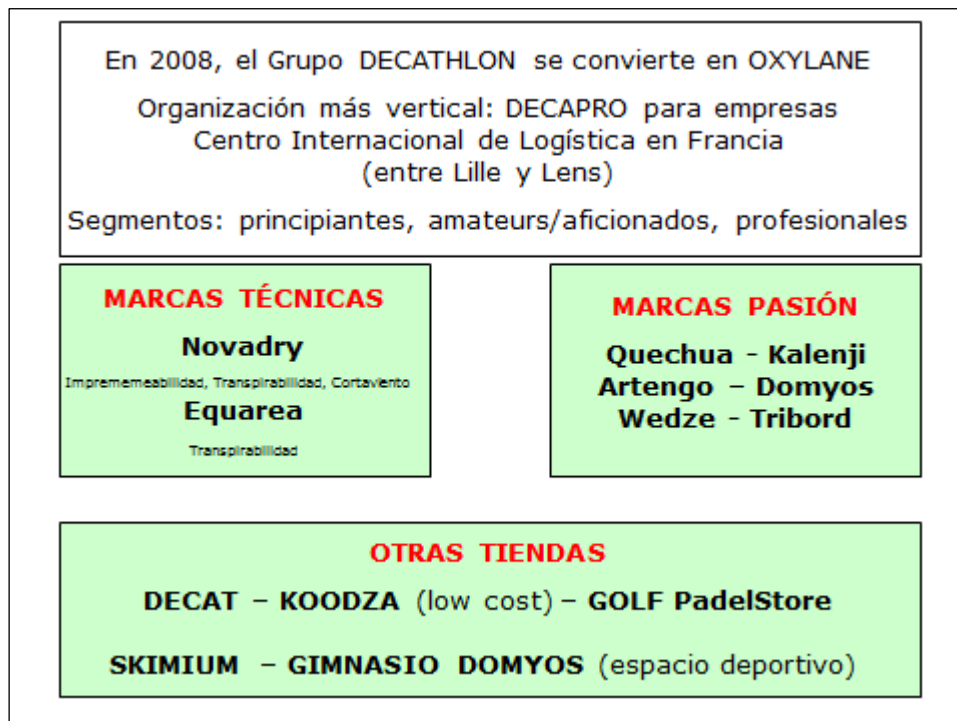
En el mercado de deportes, existe una empresa que ha logrado detentar una ventaja competitiva absoluta dentro del sector. Se trata del Grupo Oxilane, más conocido como “Decathlon”. En la **Figura 5.2a** podemos observar las aperturas de sus tiendas en el año 2009. Conforme a los datos aportados por Grupo Oxylane sobre la apertura de sus nuevas tiendas en el mundo, podemos observar como España es el país donde más se han abierto dichos establecimientos. Quiere ello decir que la cultura española favorece la práctica del deporte y si puede ser a precios competitivos los españoles somos más propensos a consumir productos de este sector. Además, se trata de una empresa con múltiples Marcas de Distribuidor (por ejemplo, Aptonia, Artengo, Kalenji, Oxelo, Quechua, Tribord) y con diferentes formatos de tiendas tal y como se expone en la **Figura 2b**.

Figura 5.2a
Número de tiendas Decathlon en 2009

FRANCIA	240 (+5)
ESPAÑA	75 (+9)
ITALIA	56 (+5)
CHINA	22 (+4)
PORTUGAL	15 (+6)
ALEMANIA	9
BELGICA	10 (+1)
POLONIA	15 (+4)
REINO UNIDO	7 (+1)
HUNGRÍA	12 (+4)
BRASIL	9 (+3)
PAISES BAJOS	2
RUSIA	5 (+2)
RUMANIA	1 (Abierta en 2009)
Total general	478 (+45)

Fuente: Elaboración propia con información de *Cmdesport.com*

Figura 5.2b
Estrategias del Grupo Oxylane-Decathlon



Fuente: Elaboración propia

5.3. OBJETIVOS Y PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este proyecto de investigación es estudiar como las Marcas del Distribuidor del sector deportivo han influenciado en la sociedad produciendo una revolución del consumo de materiales deportivos y prácticas saludables por parte de la población que hasta entonces no había surgido.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

- Determinar la satisfacción de los consumidores de material deportivo en las tiendas que utilizan Marcas de Distribuidor.

- Estudiar la influencia del motivo de compra en esos establecimientos y no en otros de Marca de Fabricante.

- Analizar como influyen la publicidad, los precios y la propia tienda detallista en el comportamiento de compra de estos consumidores.

- Reconocer cuáles han sido, según los consumidores, las claves del éxito de las Marcas de Distribuidor del sector.

- Concluir con la influencia que este estudio podría tener en las decisiones Estratégicas a seguir tanto por Fabricantes como por Detallistas del sector. Como han de actuar los Fabricantes de Marca de Fabricante (Nike, Adidas) para posicionarse frente a la competencia y cómo los grandes Distribuidores (Decathlon, Intersport, Décimas) deben actuar de cara a mejorar sus propias Marcas de Distribuidor.

PROPOSICIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

Para que una proposición sea digna de tomarse en cuenta de cara a la investigación científica, debe referirse a una situación social real y así partimos de las siguientes situaciones reales de cara a obtener los resultados necesarios a través de la Investigación.

Proposición 1. Auge del sector deportivo: En nuestro caso partimos de la base real y contrastada de que en España el sector deportivo está en auge en medio de la crisis (justificación páginas 109-110 de este trabajo, el sector español de artículos deportivos cerró el ejercicio 2010 con unas ventas de 5.078 millones de Euros), pues la tendencia es alcista en cuanto a ventas de productos deportivos. Se está viviendo una revolución social que se dirige hacia la práctica deportiva y la vida sana como consecuencia de la entrada de las Marcas de Distribución en el sector, que ofrecen a sus clientes productos innovadores y de calidad para la práctica deportiva a un precio altamente competitivo.

Proposición 2. Las Marcas de Distribución deportivas son cada vez más demandadas: En medio de la crisis de 2009 Decathlon ha abierto en España más tiendas que en ningún país. Las aperturas responden a una previsión y a una necesidad de cubrir las expectativas de los clientes. El cliente demanda MDD, demanda Decathlon. Esta realidad social es muy sorprendente, pues ocurre en nuestro país en tiempos de crisis. Que España suponga un nuevo mercado a explotar en estos tiempos de dificultad refuerza nuestra hipótesis sobre que el consumidor Español demanda cada vez más MDD en el sector deportivo y mediante Investigación cualitativa y cuantitativa queremos estudiar los porqués de esta situación atípica, cuales han sido según los consumidores, las claves del éxito de estas Marcas.

Proposición 3. Las “Marcas de Precio con prima” se han instalado de forma positiva en la mente del Consumidor: En este trabajo sobre las Estrategias de Marcas de Distribución en el Ámbito de las Relaciones Fabricante-Detallista, hemos investigado dichas Estrategias en diferentes sectores y en todas ellas existe un denominador común. Las MDD están entrando con fuerza en los hogares de los consumidores, bien por la coyuntura de recesión económica o bien porque la calidad de estos productos de “Precio con prima” han convencido tanto en su relación calidad-precio que se han posicionado con gran fuerza el mercado y en la mente del consumidor. El sector deportivo no está al margen y podemos afirmar que los motivos de compra de MDD no solamente se vinculan con el precio (ver página 33), sino que responden a una calidad igual que las del Fabricante. En definitiva, la relación calidad-precio según el consumidor es muy buena. Queremos enfocar estas preguntas sobre el

motivo de compra únicamente a este sector para realizar afirmaciones categóricas con una base completamente contrastada, centrándonos en el deporte.

Una vez enmarcadas las proposiciones y los objetivos que queremos alcanzar con la Investigación, necesitamos de los métodos necesarios para llevarla a cabo.

5.4. Metodología de la investigación

Para conseguir la información necesaria, se propone llevar a cabo técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa. A continuación explicamos sus características y contenido.

5.4.1. Investigación Cualitativa



La investigación cualitativa trata de profundizar en el conocimiento de las personas a través de la palabra, es subjetiva y los entrevistados tienen que sentirse libres de expresar todo lo que piensan para poder ser recogida toda la información.

En este caso el trabajo consistiría en realizar cuatro dinámicas de grupo. Las dinámicas de grupo, consisten en reunir a un grupo de personas con el objetivo de debatir el tema en cuestión, para que el moderador pueda sacar toda la información necesaria de cara a llegar a conclusiones claras sobre las necesidades, deseos, opiniones, actitudes y preferencias de los entrevistados.

Esta técnica permite conocer, escuchar y observar a los consumidores de los servicios de productos deportivos de Marcas de Distribuidor. Podemos profundizar en sus sentimientos, preferencias y actitudes, todo ello por medio de la riqueza de la palabra y de la comunicación no verbal. Es una técnica grupal de naturaleza exploratoria. Optamos por su utilización ya que pueden encontrarse más apoyadas o relajadas que en

una entrevista personal en profundidad. Los individuos que participan en cada sesión de una dinámica de grupo disfrutarían de una conversación relajada entre personas que practican el deporte y consumen Marcas del Distribuidor.

(a) Objetivo

Conocer la opinión de una muestra representativa de consumidores de Marca de Distribuidor en el sector deportivo, obtener ideas creativas acerca de qué poder mejorar, qué necesidades tienen los consumidores y todavía no están satisfechas, conocer la imagen que proyectan los establecimientos Detallistas y propuestas de mejora.

VENTAJAS: Es económico y se obtiene bastante información.

INCONVENIENTES: Al no estar estructurada, resulta difícil el tratamiento estadístico con programas como el SPSS, programa que recoge información estructurada de forma estadística.

(b) Planificación de la dinámica de grupo

Número de reuniones: 4, una en Oviedo, otra en Gijón, otra en Avilés y otra en Mieres (Asturias). Las reuniones se harán en hoteles céntricos de las diferentes ciudades.

Participantes: 20 en cada tanda de sexo indiferente. Captados en 3 establecimientos deportivos: Decathlon, Intersport y El Corte Inglés planta de deportes.

(c) Temas a tratar en la reunión de grupo

Guión de debate:

1. Introducción. Presentación de los moderadores.
2. Presentación del motivo por el que se encuentran en la reunión: Queremos que hablen de forma libre y sin trabas, como si estuviéramos en el salón de casa intercambiando opiniones con alguien de confianza. Será una reunión de 1 hora y posteriormente se recibirá un obsequio por la participación. Explicar que la sesión será grabada y como

funciona la dinámica. Se presentarán los temas de forma secuencial, de forma que no se abrirán nuevos temas hasta que los anteriores se cierren.

3. Presentación breve de cada participante: Edad, deporte que practican, desde cuándo, ciudad a la que pertenecen.

4. Posteriormente se pretende recoger información utilizando como GUIÓN las siguientes cuestiones:

- ¿Qué cosas positivas y negativas destacas de los establecimientos donde consume Marca de Distribuidor deportiva?
- ¿Qué imagen tiene de estas Marcas?
- ¿Cuáles crees que son los secretos del éxito de estas Marcas?
- ¿Cuáles son las necesidades que tiene como practicante del deporte?
- ¿Qué sugerirías a las Marcas de Distribuidor (MDD) de cara a la comercialización de nuevos productos o la mejora de los que ya comercializan?
- ¿Antes de que apareciera la MDD en este sector practicaban algún deporte o consumían Marcas de Fabricante?
- ¿Qué piensan sobre el futuro de las MDD

5. Conclusiones finales obtenidas a partir de las opiniones sobre los temas del guión en las diferentes dinámicas de grupo.

6. Se agradecería la participación terminada la reunión y se daría a los participantes una entrada gratuita a un spa para circuito termal de 2 horas y media para 2 personas en Talaso Poniente (Gijón).

Moderación del debate:

La reunión sería moderada por dos personas capaces de escuchar lo que se dice de forma atenta y activa, capaz de orientar a las personas a las conversaciones que nos interesan, con habilidad para interactuar de manera eficaz con los participantes. Solicitarían detalle en las respuestas pero siempre desde el respeto y la valoración de sus respuestas. Serían dos personas deportistas y especializadas en el tema para que los participantes se sientan comprendidos y entiendan cualquier palabra técnica deportiva.

(d) Análisis e informe de resultados

Se transcribiría el audio de cada dinámica de grupo y se sacarían las conclusiones más relevantes.

- Transcripción literal de las 4 reuniones
- Agrupación por tendencias en las 4 reuniones para ordenar los puntos de debate
- Redactar el informe resumen

Estas reuniones de grupo constituirán un primer acercamiento al tema tratado, lo cual puede ayudarnos para matizar las hipótesis planteadas, perfilar el detalle de información necesario para definir cada uno de los constructos de nuestra investigación y para elaborar el cuestionario o pieza básica de la investigación cuantitativa.

5.4.2. Investigación cuantitativa: Estructura del cuestionario y trabajo de campo

Los estudios de investigación cuantitativa al contrario que los anteriores estudios de investigación cualitativa, permiten analizar datos obtenidos a través de cuestionarios de forma científica y objetiva. La herramienta básica para conseguir esos datos se denomina encuesta. Y es a través de ella desde la cual realizaremos preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa del total de la población estadística en estudio, formada por practicantes del deporte que consumen Marcas de Distribuidor.

Al igual que con la dinámica de grupo, el objetivo será conocer la opinión de la muestra representativa sobre las MDD en el sector deportivo, valorar su grado de satisfacción con los diferentes productos con el fin de mejorarlos, recoger sugerencias sobre nuevas necesidades no satisfechas o hacer hincapié en lo que más gusta al consumidor para conseguir una ventaja competitiva.

La realización de la encuesta tiene diferentes ventajas e inconvenientes **Ferré Trenzano (1997)** que pasamos a comentar.

VENTAJAS: Bajo coste, sinceridad de respuesta, fácil acceso a la población y facilidad de su análisis mediante programas como el SPSS.

INCONVENIENTES: Al tratarse de una muestra de la población total podemos incurrir en sesgos. Además no permite analizar con profundidad temas complejos, aspecto que en nuestro caso se solventa mediante dinámicas de grupo.

Enfoque de la investigación

La finalidad del cuestionario es obtener una información fidedigna acerca de los gustos de los consumidores de Marca de Distribuidor en el sector deportivo. El enfoque de la investigación será eminentemente práctico.

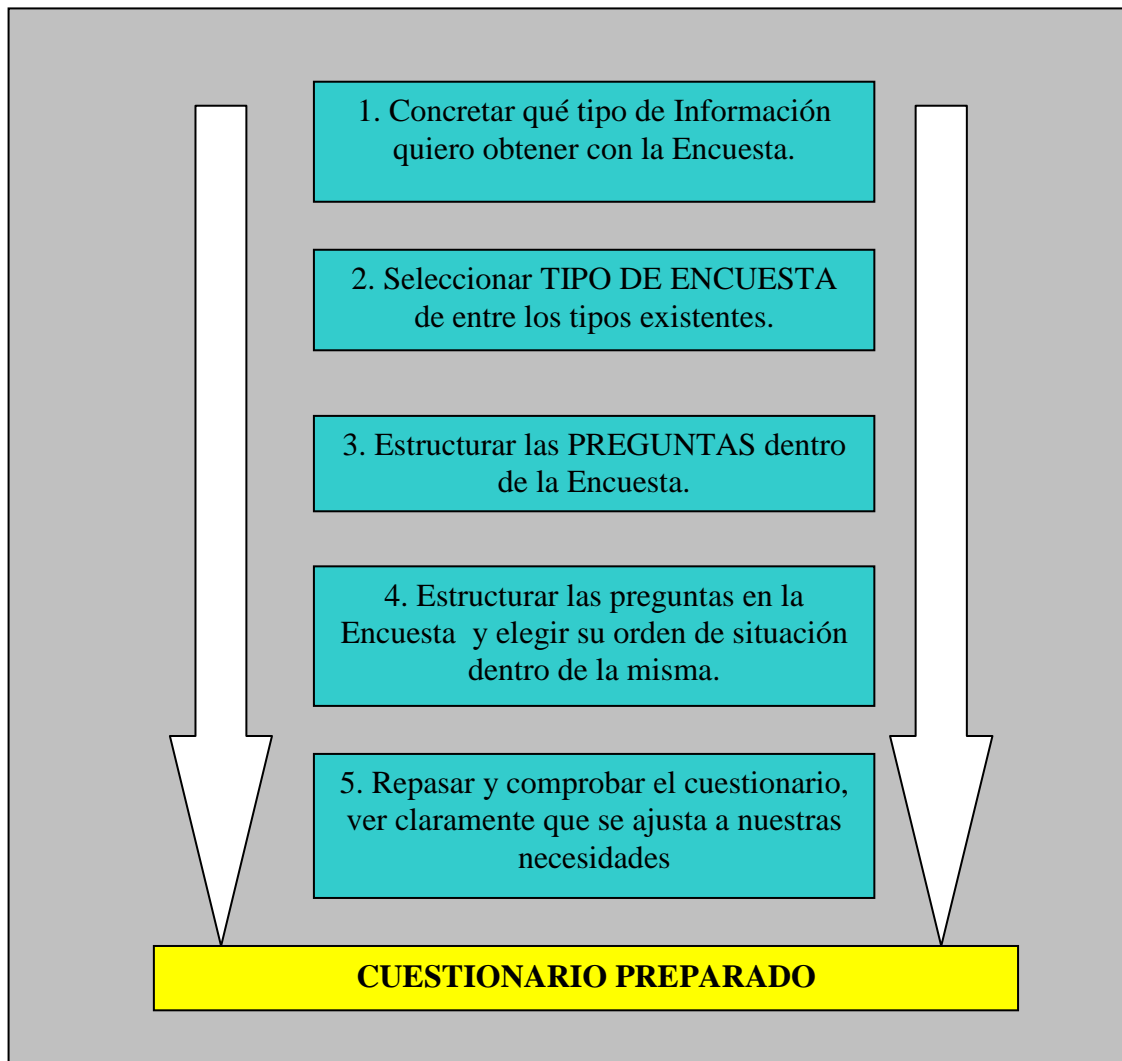
Se tratará, a través de las preguntas del cuestionario, de acotar las necesidades, deseos, gustos, preferencias y actitudes de los encuestados para conseguir realizar a posteriori con el análisis de la información un informe lo más detallado posible sobre los tipos de compradores y qué buscan cada uno de ellos a la hora de consumir un producto.

Para la elaboración del cuestionario utilizaremos las conclusiones derivadas tanto del análisis documental realizado en los capítulos teóricos de este Proyecto de Investigación como de los informes de las dinámicas de grupo.

Estructura del cuestionario

En la **Figura 5.3** detallamos las etapas necesarias que adoptaremos para elaborar el cuestionario de nuestra investigación cuantitativa.

Figura 5.3
Etapas necesarias para elaborar el cuestionario



Fuente: Elaboración propia a partir de Sarabia (1999).

Con este cuestionario se pretende conocer la mayor y mejor información acerca de las necesidades, deseos, gustos, preferencias y actitudes de los consumidores de Marcas de Distribuidor en el sector deportivo. Las preguntas se agruparán por bloques de temas:

1. Consumo de material deportivo: Cuantas horas a la semana realiza el deporte, por qué consume Marca de Distribuidor (precio, calidad, posibilidad de comprar más) o si también consume Marca de Fabricante.

2. Cuestiones referidas a la importancia que tiene para el consumidor el propio establecimiento deportivo que se dedica a la venta de los diferentes equipos para la práctica deportiva: Ubicación, pasillos, estantes, forma de colocación de los productos, atención al cliente por parte de los trabajadores, asesoramiento personalizado.
3. Frecuencia de compra en los establecimientos: Cantidad comprada, presupuesto económico para la realización de compras, tipo de pago, medios de pago que posee (si compra con tarjeta o no, obtención de puntos a través de tarjeta fidelidad, etc.).
4. Bienestar y salud: Hábitos de vida de los consumidores para conocer los tipos de clientes más fieles, otro tipo de ocio que realiza, gustos personales, pertenencia o no a federaciones deportivas o grupos que practican el deporte de forma organizada. Cómo ha influenciado para el encuestado la aparición de la MDD en la práctica del deporte y la salud.
5. Publicidad y comunicación: Satisfacción con las campañas de comunicación de los Distribuidores del sector, claridad de presentación de los productos, si recomendarían los productos a través del “*Word of mouth*”.²
6. Perfil personal: Edad del encuestado, sexo o género, formación, deporte que practica, conocimiento de Marcas del Distribuidor del sector deportivo.

En la página siguiente exponemos el borrador de lo que serían las preguntas de la Encuesta.

La encuesta se realizaría en las puertas de importantes tiendas de deportes enfocadas a la Marca del Distribuidor: Decathlon, Intersport y El Corte Inglés.

² “Word of mouth”: Técnica de recomendación y promoción de productos o servicios de forma privada por los consumidores o por las personas. Denominado en español “Marketing de boca a oído”. También referido a la comunicación a través de Internet por usuarios de redes sociales.

Borrador de Encuesta

ENCUESTA SOBRE CONSUMO DE MARCAS DEPORTIVAS

1. Edad del Encuestado:

2. Tipo de deporte practicado:

Futbol, Baloncesto, Natación, atletismo, Fitness, Ciclismo, Pesca, otros

3. ¿Conoce alguna Marca de Distribución del sector deportivo? Si o No

4. Frecuencia en la práctica de deporte a la semana:

1 día, 2 días, 3 días, 4 días, 5 días, todos los días

5. Si consumes Marca de Distribuidor (Quechua, Domios) ¿por qué?

- Por precio
- Por su calidad
- Por poder comprar más cantidad
- Por innovación

6. ¿Consumes Marca de Fabricante? (Ej. Nike, Adidas, Puma)

Sí o No

7. Grado de satisfacción del 1 al 10 con las siguientes cuestiones:

Ubicación de la tienda	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Distribución de los pasillos adecuada	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Forma de colocación de los productos	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Atención al cliente	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10
Asesoramiento personalizado	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

8. Cantidad comprada en su última compra:

1 artículo, entre 1 y 5, más de 5

9. Tipo de pago

Efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito

10. Tiene tarjetas fidelidad o no

Sí o No

11. ¿Qué otro tipo de ocio consume al margen del deporte?:

Cine, música, escapadas naturaleza, ocio nocturno, viajes

12. ¿Pertenece a alguna federación deportiva o grupo organizado?

Sí o No en caso afirmativo indique cual _____

13. Marque del 1 al 5 (donde 1 es muy poco y 5 Mucho) cuanto ha influenciado para usted la oferta de Marcas de Distribuidor en el hábito deportivo y de la salud en su vida. 1-2-3-4-5

14. Marque del 1 al 10 (donde 1 es muy bajo y 10 excelente) el grado de satisfacción con la claridad de presentación e información de los productos de esta tienda. 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

15. Recomendarías los productos de esta tienda a amigos o conocidos:

Sí o No

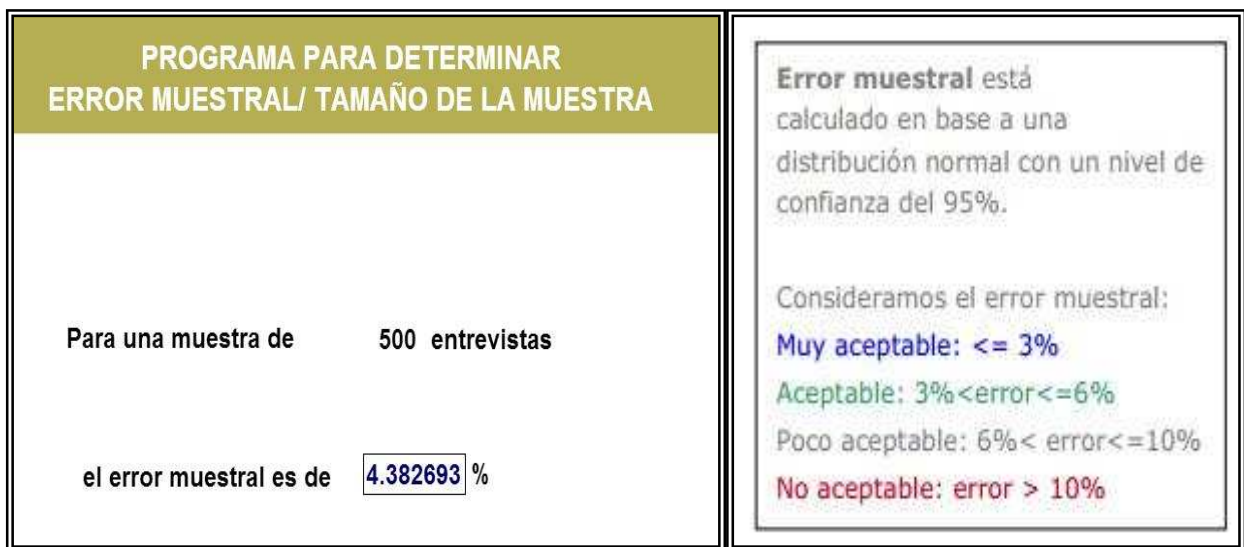
16. Sugerencias de mejora para la tienda:



Fuente: Elaboración propia

GRADO DE ERROR MUESTRAL

Es el error máximo estadístico de la muestra, válido para el conjunto de todas las distintas muestras que se pueden tomar de la misma población. En este caso para un número de encuestas de 500 que es el mínimo que se realizarían, a través del programa estadístico que utiliza la Empresa “Herrarte Marketing” hemos averiguado cual es el error muestral para esta encuesta, un 4.38% de error.



Fuente: Elaboración propia mediante el programa “Tmuestra” de la Empresa “Herrarte Marketing”.

El error muestral es ACEPTABLE, por lo que el mínimo de 500 encuestas es un número que nos permitirá realizar afirmaciones con un porcentaje de error bajo y la seguridad suficiente a la hora de obtener resultados fidedignos.

NIVEL DE CONFIANZA

El nivel de confianza es la probabilidad de que el parámetro a estimar se encuentre en el intervalo de confianza, es decir, que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Cualquier información que queremos recoger está distribuida según una ley de probabilidad (Gauss o Student), así llamamos nivel de confianza a la probabilidad de que el intervalo construido en torno a un estadístico capte el verdadero valor del parámetro.

El nivel de confianza (p) se designa mediante $1 - \alpha$, y se suele tomar en tanto por ciento. En nuestro caso la muestra de 500 encuestas lleva a un nivel de confianza del 95%. Quiere decir que hay un 95% de confianza en que los resultados de la muestra serán aceptables y fiables (**Levin y Rubin 1996**).

Nuestra investigación cuantitativa tanto en nivel deseado de confianza como en porcentaje de error muestral, está dentro de los parámetros estándar estadísticos de fiabilidad.

A continuación exponemos la ficha técnica de la investigación que incluye lo que será el tipo de encuesta, los encuestados, el número de encuestas, el trabajo de campo, la recogida de información y el tratamiento de esa información.

Ficha técnica de la investigación

Tipo de Encuesta: Encuesta personal directa.

Universo de la población: Personas que acudan a establecimientos deportivos tanto para mirar como para comprar equipos para la práctica del deporte. Deportistas, aficionados y afines a la práctica del “Wellness”.

Número de encuestas a realizar: Sería de un mínimo de 500.

Error muestral: $\pm 4.38\%$ (para un nivel deseado de confianza del 95%; $p = q = 0.5$)

Unidad muestral: Serían personas de entre 14 hasta 65 años.

Fecha de trabajo de campo: Marzo 2013.

Número de encuestadores: 5

Tipo de Muestreo: Aleatorio simple. Método probabilístico.

Programa para organizar y recoger la información: SPSS Base de Datos.

5.5. Informe final y conclusiones

En la **Figura 5.4** se refleja el contenido del Informe final, que es la pieza clave en toda investigación de mercados. En él se detallan pormenorizadamente todas las fases por las que pasa la investigación, desde su preparación hasta las conclusiones finales.

Figura 5.4
El informe final



Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizado el estudio de a través de de la investigación cualitativa y cuantitativa, el objetivo sería elaborar un informe final que detallara:

1. **Contenido de la investigación cualitativa:** Dinámicas de grupo. En ellas se grabará el contenido de las opiniones de los participantes, las sugerencias que pudieron expresar respecto al tema en cuestión, sus hábitos de consumo y de compra, los deportes que más practican, el por qué de comprar o no en Detallistas que ofrecen Marca de Distribución, las conclusiones finales a las que llegan los participantes y qué podemos sacar de provecho de todo lo expuesto por los mismos de cara a las futuras decisiones

Estratégicas que pueden tomar las empresas Fabricantes y Detallistas referentes a las Marcas de Distribuidor del sector deportivo. Esta parte es muy importante pues ofrece la oportunidad de escuchar o leer lo que dicen claramente los entrevistados sin estar sujetos a formularios cerrados, son opiniones reales basadas en la subjetividad de las personas que participan en la dinámica y que sirven para orientarnos como investigadores a la hora de exponer las conclusiones finales a las que llegamos de forma más matizada y rica que únicamente a través de una encuesta cerrada.



I

No podemos basar una investigación únicamente en cuestiones objetivas pues perdería esa magia del detalle que solamente podemos conseguir a través de este tipo de dinámicas y entrevistas que nos acercan más al ser humano y al consumidor como ente pensante y que aportan la riqueza de la palabra y la expresión, humanizando el informe final. En este apartado detallaríamos, como ya hemos comentado, la opinión que tienen los consumidores sobre las Marcas de Distribución del sector deportivo, cuales son sus hábitos de compra, por qué compran o no estas Marcas, su opinión sobre las Marcas de Fabricante, qué tipo de deporte practican, qué edades tienen, sus preferencias para el tiempo de ocio y cualquier idea creativa que se les ocurra para que tanto Fabricantes como Detallistas mejoren en el campo de la Investigación, mejoría o creación de nuevos productos que satisfagan la necesidad de los clientes.

2. Contenido de la investigación cuantitativa: A través de la organización de todos los datos contenidos en los papeles físicos de las encuestas y una vez volcados digitalmente a la base de datos de SPSS, podremos obtener gráficos sobre medias,

frecuencias y realizar contrastes de hipótesis mediante diversas fórmulas estadísticas para obtener conclusiones válidas y fiables extrapolables a un conjunto de la población. En este caso ese conjunto es el de las personas que compran Marca de Distribuidor del sector deportivo. Podremos averiguar sus preferencias, el tipo de cliente que es, e incluso recoger las sugerencias aportadas escritas en una pregunta abierta al final del cuestionario, algo muy valioso para las Empresas dedicadas a este sector.



De nada nos serviría tampoco simplemente realizar una dinámica de grupo donde las personas dan su opinión, pues la muestra no sería representativa y cometeríamos grandes sesgos a la hora de realizar cualquier tipo de afirmación. Es necesario en el informe el peso de una investigación cuantitativa que refleje datos contrastados con un nivel de confianza suficiente y un aceptable grado de error muestral (como es nuestra encuesta) de cara a ofrecer a los Fabricantes y Detallistas del sector una valiosísima información sobre los gustos, preferencias, sugerencias, motivos de compra u opinión de los consumidores respecto a las MDD y las MF en el sector del deporte.

3. Conclusiones: Gracias a estos estudios podremos sacar las conclusiones oportunas que servirán para conocer mejor el comportamiento de consumo y compra de las personas que dedican parte de su tiempo a practicar algún deporte y son compradores de Marca de Distribuidor. Estas conclusiones consistirían en dar respuesta a los objetivos y proposiciones de la investigación (página s 112 y 113).



- Determinar la satisfacción de los consumidores de material deportivo en las tiendas que utilizan Marcas de Distribuidor: Explicaríamos que grado de satisfacción conforme a la investigación finalmente tienen los consumidores respecto a estas tiendas
- Estudiar la influencia del motivo de compra en esos establecimientos y no en otros que venden Marca de Fabricante: Cual es la influencia que ejercen sobre los consumidores estos establecimientos y por qué compran en ellos y no en otros que venden Marca de Fabricante.
- Analizar como influyen la publicidad, los precios y la propia tienda detallista en el comportamiento de compra de estos consumidores: Una vez realizadas las dinámicas de grupo y recogidas y tratadas las encuestas, analizar la influencia que tiene el Marketing en el comportamiento de compra de los consumidores de este sector.
- Reconocer cuáles han sido, según los consumidores, las claves del éxito de las Marcas de Distribuidor del sector: Conseguiríamos esa información gracias a la pregunta 5 de la encuesta “¿Por qué consumes Marca de Distribuidor?” y además en preguntas de la dinámica de grupo “¿Qué imagen tiene de estas Marcas?” y “¿Cuáles crees que son los secretos del éxito de estas Marcas?”, de forma que no solamente podamos decir una cualidad de estas Marcas que las ha llevado al éxito sino enriquecer la valoración de estas

claves a través de la riqueza de la palabra a través de la investigación cualitativa pero contrastándolo con datos demostrables a través de la encuesta.

- Concluir con la influencia que este estudio podría tener en las decisiones Estratégicas a seguir tanto por Fabricantes como por Detallistas del sector. Como han de actuar los Fabricantes de Marca de Fabricante (Nike, Adidas) para posicionarse frente a la competencia y cómo los grandes Distribuidores (Decathlon, Intersport, Décimas) deben actuar de cara a mejorar sus propias Marcas de Distribuidor. Este objetivo lo conseguiríamos de igual manera a través de ambas técnicas de investigación de forma que quedaran claras las posibles actuaciones tanto de Fabricantes como de Detallistas para seguir orientándose al cliente y respondiendo a todas sus necesidades que previamente nos han comentado en dinámica y Encuesta.

CAPITULO VI:

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Para finalizar con este trabajo fin de Master, es importante reflejar las conclusiones obtenidas en relación a las Estrategias de Marcas de Distribución tanto para Fabricantes como para Detallistas. Con esta finalidad dividimos el capítulo en varios apartados: principales conclusiones, implicaciones empresariales, limitaciones y futuras líneas de investigación sobre el tema.

6.1. Conclusiones

- Estamos viviendo un auge en el consumo de Marcas de Distribución en todos los sectores del mercado, especialmente en el sector alimentación. Marcas como “Hacendado”, “Deliplus”, “Carrefour Discount” o “Aliada”, ya tienen entidad propia y son consideradas por los consumidores Marcas que le ofrecen una relación calidad-precio suficiente como para dejar de comprar muchos de los productos que antes correspondían a Marcas de Fabricante.

- La feroz competencia existente en la actualidad en el mundo del consumo, ha abierto la necesidad de obtener ventajas competitivas por parte de las empresas Detallistas a través de la creación de sus propias Marcas. Las Marcas de Distribuidor son Marcas pertenecientes a las empresas de distribución y por las cuáles los detallistas asumen la responsabilidad total de la creación, desarrollo y gestión, así como de su aprovisionamiento y comercialización. Se trata de productos elaborados por Fabricantes que simplemente tienen la obligación de fabricar y dejan todas las demás decisiones (envase, Marketing, publicidad) al propietario de la Marca, en este caso, los Detallistas.

- Los Fabricantes que antes tenían un negocio seguro con sus productos altamente reconocidos en el mercado, están sufriendo un retroceso en sus beneficios, y ello es consecuencia de la aparición de Marcas de imitación y la disminución del poder adquisitivo de los ciudadanos a raíz del impacto de la actual crisis económica instalada en España y en otros países del mundo.

- El entorno general socio-político y económico en España favorece el consumo de Marcas de Distribución, mermando así el consumo de Marcas de Fabricante que han tenido que realizar una fuerte investigación en I+D+i para poder seguir siendo Marcas bandera y punteras en creatividad e innovación de cara a no perder clientela.
- La nueva forma de establecer relaciones entre Fabricantes y Detallistas, denominada “Trade Marketing”, parece ser el presente y futuro de las relaciones entre ambas partes de cara a una colaboración a medio y largo plazo para que puedan ser beneficiarias ambas partes de unos beneficios futuros, que por separado en la actualidad ya no podrían conseguir. El futuro del Trade Marketing se refleja en el siguiente Cuadro:



- Dentro de un establecimiento ya no solo existe la “Marca Blanca” y las Marcas de Fabricante sino que los Detallistas cada vez más amplían su oferta de Marca de Distribución a través de un amplio abanico de posibilidades desde la “Marca Económica o de Descuento”, hasta las “Marcas de Imitación”, “Marcas de Prima Ligera” y “Marcas Premium o de Precio con Prima”. Quiere esto decir que el presente y futuro de las Marcas de Distribución pasa por abarcar toda una serie de productos de todas las gamas posibles de cara a acotar la mayor parte de cuota de mercado. La cartera de productos

del detallista es una cartera integrada por Marcas de Fabricante y diversas categorías de Marcas de Distribuidor posicionados en diferentes niveles de calidad-precio.

- Un Fabricante puede colaborar con el Detallista elaborando productos cuyo destino es la implantación de diferentes estrategias de Marcas de Distribuidor. En primer lugar, hay fabricantes que deciden *no hacerlo*, con una organización centrada en Marcas de Fabricante, ya que disponen de una ventaja tecnológica sostenible con una marca muy diferenciada y productos sometidos a una innovación continua dirigida a proporcionar valor al consumidor. En segundo lugar, hay fabricantes que *elaboran únicamente productos para la Marca de Distribuidor*, mediante una estrategia centrada en satisfacer necesidades del detallista y del consumidor. En tercer lugar, el desarrollo de *estrategias duales* por el fabricante (producción de Marcas de Fabricante y de Marcas de Distribuidor) es un fenómeno muy extendido. En algunas ocasiones, el argumento que justifica la estrategia dual puede ser para *aprovechar la capacidad productiva infrautilizada*, para *controlar el mercado* (ser los pioneros en producir Marcas de Distribuidor adelantándose a otros fabricantes competidores), como *refuerzo competitivo* (reacción ante la estrategia de otro fabricante competidor que elabora Marcas de Distribuidor), y como *principal fuente de ingresos* (aunque inicialmente fueron fabricantes exclusivos de Marcas de Distribuidor, los ingresos que estas generan permiten comercializar Marcas de Fabricante).

- Durante los últimos años se observan cuatro áreas de estudio sobre el fenómeno de Marcas de Distribuidor (MDD). La primera área de investigación hace referencia al perfil del comprador de MDD, en general o con referencia a una categoría típica de productos. La segunda área de estudio se centra en la evaluación y percepción por el consumidor de los productos con MDD. También se analiza la cantidad de riesgo asociado con la compra, el nivel de gasto (evaluando el impacto de las políticas de merchandising sobre la compra impulsiva) y de variabilidad del comportamiento de compra entre diferentes categorías de productos y para distintos formatos detallistas. La tercera área de estudio se vincula con el crecimiento de las MDD y en los objetivos relacionados con su desarrollo (por ejemplo, diferenciación del detallista). Finalmente, la cuarta área de estudio hace referencia al impacto de las MDD sobre las relaciones que en el canal de distribución mantienen detallistas y fabricantes.

- Una de las aportaciones de nuestro Proyecto de Investigación ha sido analizar alguna de las líneas de investigación previamente comentadas. Con esta finalidad se ha reflexionado sobre: (a) los efectos de la competencia entre Marcas de Fabricante y Marcas de Distribuidor; (b) la importancia de las Marcas de Distribuidor para que el detallista pueda fidelizar a sus clientes; (c) el efecto de los ciclos económicos en la evolución de las Marcas de Distribuidor y en las estrategias de Marketing desarrolladas por las empresas detallistas; (d) cómo introducir Marcas de Distribuidor Económicas y Marcas de Distribuidor Premium en la cartera de productos de un detallista, así como su efectos sobre diversas categoría de Marcas de fabricantes y otras modalidades de Marcas de Distribuidor.

- A pesar de que es más notable el auge de las Marcas de Distribuidor en los sectores de alimentación, droguería y limpieza (y en el último año perfumería e higiene), también hay otras categorías de productos donde se puede constatar su presencia. Es el caso del sector de textil, donde se observa como las Marcas de Distribuidor ganan cuota de Mercado frente a Marcas de Fabricante y concretamente en el sector deportivo, sector sobre el que versa nuestra propuesta de investigación. Por ejemplo, empresas como “Decathlon” están vendiendo más que nunca en época de crisis en detrimento de otras famosas Marcas deportivas. Todo parece indicar que en muchos sectores de consumo existe un hueco de mercado para atender la demanda de Marcas de Distribuidor.

- Respecto a nuestra propuesta de investigación sobre las MDD en el sector deportivo ha quedado claro que se ha abierto una senda de crecimiento en cuanto al lanzamiento de nuevos productos en el mundo del deporte que ha supuesto un gran éxito económico tanto para las empresas dedicadas directamente al sector de la fabricación y distribución de los mismos como para los gimnasios, centros de deporte, clubs deportivos, asociaciones de montaña, piscinas, y cualquier establecimiento dedicado al mundo del “Wellness”. La salud y el deporte están de moda en España y así lo recogen las cifras expuestas en este trabajo.

-Por cuestiones de tiempo no hemos podido realizar la investigación en sí, tanto cualitativa como cuantitativa. Es algo que nos daría respuestas completamente

fidedignas que nos permitirían sacar conclusiones de peso sobre el comportamiento del consumidor que compra MDD en el sector del deporte y la salud.

Aún así, con esa limitación, partiendo de los datos e hipótesis expuestas en el capítulo V de este trabajo, podemos afirmar que en España la MDD en el sector deportivo se afianza más y más en la mente de los consumidores como una primera opción a la hora de comprar material de deporte, ya sea ropa, aparatos de gimnasia o cualquier equipo necesario para la práctica de ese deporte concreto.

Esto trae como consecuencia que los Fabricantes estrella necesiten cada vez más basar su ventaja competitiva en la innovación y en una calidad muy superior a las MDD para alejarse cada vez más del producto estándar y centrarse en productos más sofisticados, con más coste pero con más precio, de cara a alcanzar el estatus de marca deportiva altamente diferenciada de las demás.

- En general y en todos los sectores de producto estudiados en este trabajo, podemos afirmar que el consumidor ha descubierto en las Marcas de Distribuidor una relación calidad-precio que le satisface. Esto conlleva que los Detallistas traten de conseguir mayor cuota de mercado poniendo a la venta una mayor gama de productos de sus Marcas y como consecuencia de ello los fabricantes de Marcas estrella tengan que invertir mucho más dinero en publicidad, en diferenciación, en innovación y en investigación y desarrollo para conseguir sobrevivir y aumentar su cuota de mercado en un entorno competitivo tan feroz. Son conclusiones, en definitiva reflejadas en el siguiente Cuadro:

OTRAS CONCLUSIONES

- EL DISTRIBUIDOR TIENE FUERZA Y LA UTILIZA PARA TRANSFORMAR EL PANORAMA COMPETITIVO ENTRE MARCAS
- EL CONSUMIDOR ES EL QUE GANA
- LA REVOLUCIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR SIGUE ADELANTE
- LÍMITES DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR PARA LOS MINORISTAS
 - El minorista debe recordar cuando añada valor con sus marcas
 - La función de las marcas de distribuidor no es simplemente ofrecer la misma calidad a un precio más bajo
- EL RETO DE LOS FABRICANTES CON SUS MARCAS
 - Tener expectativas realistas
 - Centrarse en la innovación
 - Buscar el crecimiento a través de adquisiciones y mercados emergentes

6.2. Implicaciones para Fabricantes y Detallistas

Tanto los Fabricantes como los Detallistas pueden seleccionar entre multitud de Estrategias de cara a no quedarse fuera del mercado y adaptarse al entorno general y competitivo cambiante, para no perder su ventaja frente a otras empresas.

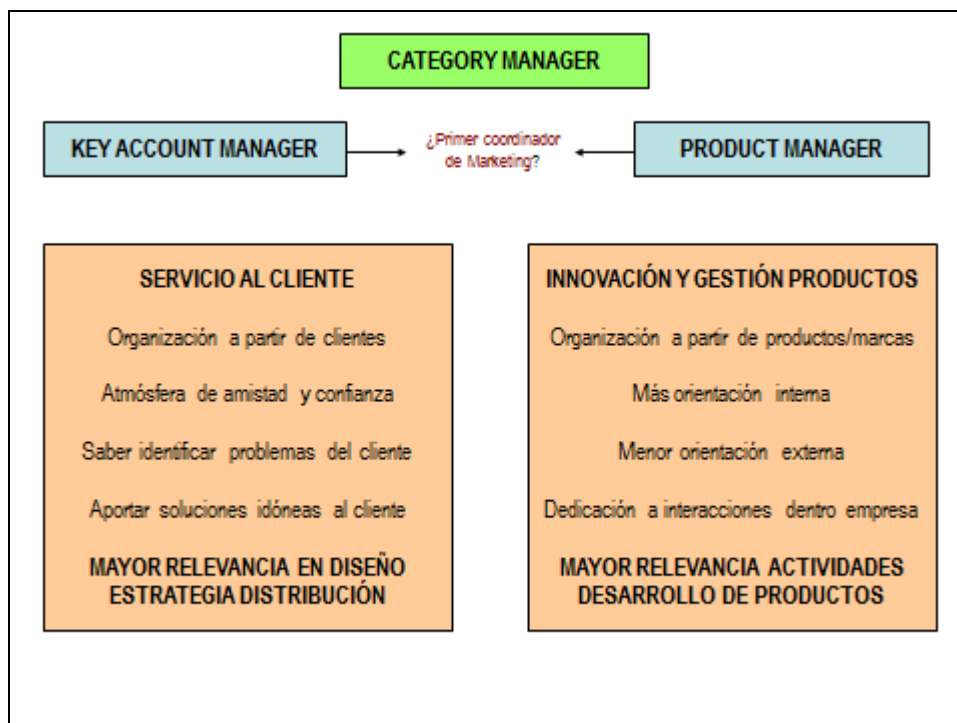
En el caso de los **Fabricantes**, esas Estrategias van desde no fabricar para los Distribuidores hasta fabricar únicamente para ellos, pasando por mantener su Marca en la mayor parte de productos y dejar una pequeña parte de su fabricación para las Marcas de Distribuidor.

En el caso de los **Detallistas**, la mayoría optan por no solamente fabricar “Marca blanca” o “Marca Económica (de descuento)” sino por ir más allá y realizar productos de mejor calidad y conseguir una relación calidad-precio tan interesante que los consumidores empiecen a comprar esos productos. Tal es el caso de Mercadona, que ha supuesto un “boom” en España en cuanto a forma de actuar ya que ofrece una relación

calidad-precio más que notable en una multitud de gamas de productos, desde la alimentación básica hasta la cosmética o parafarmacia.

Una vez estudiada la teoría sobre el “Trade Marketing”, las futuras líneas de investigación respecto a las Marcas de Distribuidor, y profundizado en casos prácticos reales para diferentes empresas y categorías de productos, podemos confirmar que las relaciones entre Fabricantes y Detallistas son cada vez más estrechas. Ambas partes se necesitan como si se tratara de una simbiosis biológica para conseguir beneficios compartidos.

Las antiguas relaciones estancas entre Fabricantes y Detallistas, que consistían por parte del Fabricante en utilizar al Detallista simplemente como canal de Distribución, y los Detallistas a los Fabricantes para reponer su mercancía en los terminales, se han extinguido por completo. Surgen, así las figuras del Key Account Manager (desde la perspectiva del Fabricante, con una visión de largo plazo mayor que la del Product Manager) y del Category Manager (en el ámbito del distribuidor), para sentar las bases de acuerdos de colaboración, tal y como se expone en el siguiente Cuadro:



Las implicaciones de este cambio de relaciones son profundas pues muchas veces los Fabricantes se sienten presionados a fabricar para los Detallistas Marca de Distribuidor

por no perder espacio en los pasillos de estos últimos, salvo que sean empresas altamente reconocidas y de prestigio con tanta relevancia que consiguen ser un reclamo para los consumidores que van en busca de ellas a las tiendas. En estos casos ocurre al revés. Cambian las tornas. Los Detallistas persiguen tener a esos Fabricantes dentro de sus tiendas para que generen tráfico y los posibles clientes no se vayan a la competencia llamados por el reclamo de la Marca estrella. Aunque estos casos son los menos.

Gracias a estas relaciones simbióticas entre Fabricantes y Detallistas, muchos Fabricantes que se encontraban a medio camino entre una baja cuota de mercado o la extinción de su empresa, han conseguido sobrevivir aliándose con grandes Distribuidores fabricando para ellos sus Marcas de Distribuidor. Este tipo de relaciones ya no solamente se dan en el sector alimentación sino que poco a poco se ha ido consolidando la tendencia de la creación de Marcas de Distribuidor por parte de los detallistas referentes a otros sectores como la cosmética (perfumería e higiene) o el textil.

En el futuro nos espera un aumento del número de Marcas de Distribuidor dado que las más reconocidas empresas Detallistas están consiguiendo grandes beneficios gracias a la creación de las mismas.

6.3. Limitaciones y líneas de investigación futuras

Este trabajo fin de Master en Administración y Dirección de Empresas, ha sido posible fundamentalmente gracias al estudio de bibliografía, prensa, páginas web, casos prácticos de empresas Fabricantes y Detallistas y la consulta de la Base de Datos SABI facilitada por la Universidad de Oviedo. La mayoría de los datos y algunas opiniones se puede contrastar en las fuentes de información citadas, pero siempre existe la limitación del desfase de información y de su exactitud, aspecto que se escapa a nuestro control como estudiosos de la materia.

La propuesta de investigación referente a las Marcas de Distribución del sector deportivo no ha sido empíricamente probada ya que requiere la realización de las investigaciones cualitativas y cuantitativas propuestas. Se necesitaría más tiempo y

financiación para llevar a cabo las dinámicas de grupo y las encuestas de cara a obtener los resultados precisos que nos permitieran realizar afirmaciones basadas en estudios reales.

Hemos tratado de utilizar diferentes casos prácticos para explicar y estudiar las Estrategias de Fabricantes y Detallistas en materia de Marcas de Distribuidor, utilizando para ello actuaciones de las empresas en diferentes sectores: Alimentación, perfumería e higienes (cosmética), textil, deportes, financiero. No obstante, pueden existir Marcas de Distribución en otros sectores más especializados (sector electrónico, tecnológico o informático), que excepcionalmente no han podido ser estudiados en este trabajo, al pretender desarrollar un enfoque general de la materia y estudiar las categorías de productos más relevantes en lo que a Marcas de Distribuidor se refiere.

La dificultad mayor de este trabajo ha sido el tiempo, ya que no hemos podido dedicarnos únicamente al mismo, puesto que durante su elaboración estábamos trabajando en la empresa privada realizando las prácticas correspondientes al Master en Administración y Dirección de Empresas. No obstante, consideramos que la limitación de una dedicación exclusiva se ha solventado en parte utilizando tiempo de ocio y fines de semana para poder realizar una revisión de la bibliografía sobre el tema y tratar de ofrecer al lector interesado una visión global y actualizada de las Estrategias que pueden llevar a cabo Fabricantes y Detallistas en el ámbito de las Marcas de Distribuidor, con la pretensión de que el contenido pueda resultar interesante, entretenido y fluido.

Respecto a las futuras líneas de investigación, el objetivo es continuar desarrollando implicaciones empresariales para Fabricantes y Detallistas respecto a la creación de Marcas de Distribución y la influencia que tienen dichas Marcas en el comportamiento de los consumidores. En definitiva, aportar evidencias empíricas que si son utilizadas adecuadamente por empresas Fabricantes y Detallistas, permitan desarrollar decisiones estratégicas adaptando los recursos y capacidades de cada empresa al entorno global y competitivo cambiante y conseguir una ventaja competitiva en el Mercado para sobrevivir y crecer.

A través de nuestra propuesta de investigación sobre la influencia de las Marcas de Distribución del sector deportivo, se pueden abrir futuras investigaciones para explorar los comportamientos del consumidor en su vida diaria cuando realiza prácticas deportivas, sintiéndose animados a consumir este tipo de productos, gracias a la amplia variedad de materiales deportivos que ofrece la Marca del Distribución con una notable relación calidad-precio.

Finalmente, otra línea de investigación puede vincularse con nuevos estudios del comportamiento de compra del consumidor en situación de crisis económica como la que vivimos actualmente. En resumen, analizar en qué medida la estrategia de Marketing y el comportamiento de compra del consumidor varía según el ciclo económico en que se encuentre el país, recesión o crecimiento, y la forma en que estos ciclos contribuyen a la creciente popularidad de las Marcas de Distribución. Es una línea de investigación similar a la propuesta por **Lamey, Deleerabyder, Steekamp y Dekimpe (2012)**, aunque en nuestro caso concreto aplicable al mercado español y europeo.

BIBLIOGRAFÍA

- AILAWADI, K. y HARLAM, B.A. (2004), "An empirical analysis of the determinants of retail margins: The role of store brand share". *Journal of Marketing*, 68, 1, 147-166.
- AILAWADI, K. y HARLAM, B. (2009), "Retailer promotion pass-through: a measure, its magnitude and its determinants", *Marketing Science*, 28, 4, 782-791.
- AILAWADI, K. y KELLER, K. (2004), "Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities", *Journal of Marketing Retailing*, 80 (winter), 331-342.
- AILAWADI, K., NESLIN, S. y GEDENK, K. (2001), "Pursuing the value conscious consumer: store brands versus national brand promotions", *Journal of Marketing*, 65, 1 (january), 71-89.
- AILAWADI, K., PAUWELS, K. y STEENKAMP, J.B (2008), "Private-label use and store loyalty", *Journal of Marketing*, 72 (november), 19-30.
- ANDERSEN, E. (1993): "La logística en España en la década de los 90". Madrid. *Anderson Consulting*. 150-174.
- ANSELMSSON, J. y JOHANSSON, U. (2007), "Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35, 10, 835-856.
- ANSELMSSON, J., JOHANSSON, U., MARANON, A. y PERSSON, N. (2008), "The penetration of retailer brands and the impact on consumer prices. A study based on households expenditure for 35 grocery categories", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 1, 42-51.
- BANESGI, S. y HOCH, S. (1993), "When do private label succeed?", *Sloan Management Review*, No. 4, 57-67.
- BARCIELLA, F (2012), "El secreto de las galletas Gullón". *El País Negocios*, 22 Julio. Madrid.
- BINNINGER, A.S. (2008), "Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 36, 2, 94-110.
- BLANCO, M. y GUTIÉRREZ, S. (2008), "El empleo del modelo de gestión de calidad total en el sector de la distribución comercial en España: el caso de Mercadona", *Universia Business Review*, 17 (primer trimestre), 40-63.
- BONTEMPS, C., OROZCO, V. y REQUILLART, V. (2008), "Private labels, national brands and food prices", *Review of Industrial Organizations*, 33, 1, 1-22.
- BURT, S. y DAVIES, K. (2010), "From the retail brands to the retailer as a brand: themes and issues in retail branding research", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38, 11/12, 865-878.
- CAPAFONS, S. (2009), "Marcas blancas, la cosmética baja al precio". *Diario La Razón*. 02 de Enero. Madrid.
- CAPURRO, E. (2012), "Las marcas blancas llegan a sus máximos históricos de consumo a raíz de la crisis" *Periódico ABC*. 18 de Abril, 2012.
- CINCO DIAS (artículo sin firma de persona física, 2011), "J. García Carrión gana un 7% más en 2010 y rebaja el peso de la marca blanca". *Diario* 30 de Marzo de 2011.
- CINCO DIAS (Artículo sin firma de persona física, 2011), "El Corte Inglés consigue aumentar su cuota de mercado frente a la crisis". *Diario* 29 de Agosto de 2011.

- CINCO DIAS (artículo sin firma de persona física, 2012), “Alcampo redujo un 55% sus beneficios en 2011 por su Estrategia de precio bajo” Diario 6 de Agosto de 2012.
- DOMÈNECH, J. (2000), *Trade Marketing*, ESIC, Madrid.
- EFE, AGENCIA (2012), “Amancio Ortega entra por primera vez en el top 5 de los más ricos del mundo”. Diario El mundo. 07 de Marzo de 2012.
- FAJARDO, O (2007), *Trade Marketing: cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado*. Friendly Business WordPress.
- FERNÁNDEZ, L. (2010): “Alimerka alcanza los 518,5 millones de Euros”. *La Voz De Asturias*. 15 Mayo 2010. Oviedo.
- FERRE TRENZANO, J.M. y FERRE NADAL, J. (1997), *Los estudios de mercado* Díaz de Santos, Barcelona.
- FORNARI, GRANDI y FORNARI (2011) “Effects of intrabrand competition between private labels and manufacturer brands: Empirical results from the Italian market”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21, 541-554
- FRANK, R.E. y BOYD, H.W. (1965), “Are private brand prone grocery consumers really different?”, *Journal of Advertising Research* 5, Diciembre, 27–35.
- GEYSKENS, I., GIELENS, K. y GIJSBRECHT, E. (2010), “Positioning of choice set along quality-tier and brand-type dimensions” *Journal of Marketing Research*, 47 (October), 791–807.
- GLYNN, M.S. y CHEN, S (2009), “Consumer-factor moderating private label brand success: Further empirical results”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, 11, 896–914.
- HANSEN, K., SINGH, V. y CHINTAGUNTA, P. (2006), “Understanding store-brand purchase behaviour across categories”, *Marketing Science*, 25, 1, 75-90.
- KUMAR, N. y STEENKAMP, J (2007), *La Estrategia de las Marcas blancas, como afrontar el reto de las marcas de la distribucin*. Ediciones Deusto, Barcelona.
- LAMEY, L., DELEERSNYDER, B., DEKIMPE, M.G. y STEEMKAMP, J.E.M. (2007), “How business cycles contribute to private label success: evidence from the United States and Europe”, *Journal of Marketing*, 71, 1, 1-15.
- LAMEY, L., DELEERSBYDER, B., STEENKAMP, J.E.M. y DEKIMPE, M.G. (2012), “The effects of the economic cycles and private label brands” *Journal of Marketing*, 76, 1-19.
- LEBIN, R. y RUBIN, D (1996), *Estadística para Administradores*, Prentice Hall.
- LIU, T. y WANG, C. (2008), “Factors affecting attitudes towards private labels and promoted brands”, *Journal of Marketing Management*, 34, 3/4, 283-298.
- MANRICA (2009), “Comparativa entre Marcas de Fabricante y Distribuidor en cosmética”. Foro *Enfemenino.com*
- MARTÍNEZ, E. y MONTANER, T. (2008), “Characterisation of Spanish store brand consumers”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 6, 447-493.
- MEJÍAS A.M. y PRADO J.C. (2001), *Situación de las relaciones Fabricante-Detallista en el sector alimentario Gallego*, Estudio de la Universidad de Vigo.
- NUENO, J.L. y VILA, N (2009), *¿Quién le puede sacar partido a esta recesión?* Informe AECOC.
- OLBRICH, R. y GREWE, G. (2009), “Consequences of competition between national brands and private labels. Empirical results from different German outlet formats”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, 11, 933-951.

- OLSON, E. (2011), "Supplier inferences to enhanced private label perceptions" *Journal of Business Research*, 65 (july-august), 100-105.
- OUBIÑA, J., RUBIO, N. y YAGUE, M.J. (2006), "Strategic management of store brands; an analysis from the manufacturer's perspective", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34, 10, 742-760.
- PARIS, E (2011), "Marcas blancas para la vuelta al cole" *bebesymas.com*. 23 Septiembre 2011.
- PEPEKITCHE, N. (2008), "-Aliada- la marca blanca del Corte Inglés". *Directoalpaladar.com*, Octubre.
- SANCHO, X. (2012), "Las marcas y las emociones". *El País-Tendencias*, 9 septiembre. Madrid. Basado en el estudio Revoo (2012) sobre *La confianza de los consumidores*.
- SANTESMASES (1999), *Marketing: conceptos y estrategias*. Pirámide. Madrid.
- SARABIA, FJ (1999), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide. Madrid.
- SERVIMEDIA (2008), "El Corte Inglés afronta la moderación del consumo con una marca de bajo precio". *El País*. Madrid.
- SETHURAMAN, R. (2009), "Assessing the external validity of analytical results for national brand and store brand competition level", *Marketing Science*, 26, 4 (july-august), 759-781.
- SOBERMAN, D.A. y PARKER, P.M. (2006), "The economics of quality-equivalent store brands", *International Journal of Research in Marketing*, 23, 125-139.
- STEENKAMP, J.B.E.M. y FANG, E. (2011), "The impact of economic contractions on the effectiveness of R&D and advertising: evidence from U.S. companies spanning three decades", *Marketing Science*, 30 (july-august), 628-645.
- STEENKAMP, J.B.E.M., VAN HEERDE, H.J. y GEYSKENS, I. (2010), "What makes consumers willing to pay a price premium for national brands over private labels?", *Journal of Marketing Research*, 47 (december), 1011-1024.
- TARZIÁN, J. (2004), "Strategic effects of private labels and horizontal integration", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14, 3, 392-402.
- TARZIÁN, J. (2007), "Should national brand manufacturers produce private labels?", *Journal of Modelling in Management*, 2, 1, 56-70.
- VAZQUEZ-CASIELLES, R. (2008), "Estrategias de los detallistas frente a los fabricantes: Como afrontar el reto de la cooperación para competir por el consumidor". En el Libro *Estudios sobre la Competitividad del Comercio Minorista Urbano*. Coordinadores José Manuel Pérez Fernández y Begoña Álvarez Álvarez. Edita SECA (Seminario de Estudios de Comercio en Asturias). Gobierno del Principado de Asturias. Consejería de Industria y Empleo, KRK Ediciones, Capítulo 9, pp. 197-220.
- VAZQUEZ-CASIELLES, R.; TRESPALACIOS, J.; ESTRADA, E. y GONZALEZ, C (2011): *Estrategias competitivas en canales de distribución comercial tradicional vs online*. KRK Ediciones. Oviedo.
- WHELAN, S. y DAVIES, G. (2006), "Profiling consumers of own brands and national brands using human personality", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 5, 393-402.
- ZIELKE, S. y DOBBELSTEIN, T. (2007), "Customer's willingness to purchase new store brands", *Journal of Product and Brand Management*, 16, 2, 112-121.

OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS:

- Acesur.com
- Adidas.es
- AFYDAD: Asociación Española Fabricantes y Distribuidores de Artículos Deportivos.
- Alcampo.com
- Aliada.es
- Alimerka.es
- Barnesandnoble.com
- Bcmelaboiteboisson.com
- Carrefour.com
- Clinique.es
- CocaCola.es
- Cortefiel.com
- Chanel.com
- Danone.es
- Decathlon.es
- Dia.es
- Directo a la mesa.com
- Eroski.es
- Finanbolsa.com
- Franciscoaragon.com
- Garciacarrion.es
- Guíasenior.com
- Gullon.es
- Heinz.es
- Herrarte.com
- Hipercor.com
- H&M.com
- Ikea.com
- Inesport.es
- Infojobs.net a fecha 12 de Julio de 2012 y 18 de Julio de 2012 Oferta empresa: “Hays recruiting Experts worldwilde”
- Kantar World Panel: 2012 Radiografía de la distribución española.

- Lechepascual.es
- Memorias Carrefour 2009, 2010, 2011.
- Memoria Mercadona 2011
- Mercadona.com
- Micromomentos.com
- Nike.com
- “Pascual no fabrica para otras Marcas”- anuncio: www.mr-ad.es/anuncio-leche-pascual-no-fabrica-para-otras-marcas.html
- Pima.com
- Private Label Manufacturers Association, plma.com
- Puma.com
- Reebok.com
- SABI Base de datos de Empresas
- Uncommunitymanager.es
- Victoriasecret.com
- Zara.com