



Resultados económicos y relacionales del fabricante con la marca de distribuidor

■ NATALIA RUBIO BENITO Y MARÍA JESÚS YAGÜE GUILLÉN

Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid

■ RESUMEN

En el ámbito de la marca de distribuidor resulta de gran interés conocer la rentabilidad que el fabricante obtiene con estas marcas en comparación con sus marcas de fabricante, y los resultados relacionales del fabricante con el distribuidor como consecuencia de producir una marca de distribuidor. El estudio comparativo de los resultados económicos y relacionales del fabricante para las marcas de fabricante y distribuidor que componen su cartera de productos ha sido frecuentemente abordado desde una perspectiva teórica y rara vez se ha visto sustentado por una investigación empírica. En este trabajo, se utiliza la información proveniente de una encuesta postal realizada a unidades de negocio fabricantes de marca de distribuidor en productos de gran consumo, para aportar evidencia a las argumentaciones teóricas. La investigación empírica realizada permite analizar comparativamente los resultados económicos -margen bruto sobre ventas- de los fabricantes con la marca de distribuidor y las marcas de fabricante, y los resultados relacionales -de satisfacción y dependencia- de los fabricantes en la producción de las marcas de distribuidor. Además se analiza la influencia del perfil del fabricante y de su estrategia competitiva en ambos resultados, económicos y relacionales.

Palabras clave: marca de distribuidor, margen bruto, dependencia, satisfacción.

La teoría microeconómica postula que los márgenes unitarios de beneficio son más elevados para los productos cuya demanda es menos elástica, en función de lo cual, el margen de beneficio minorista sobre la marca de fabricante, más fuertemente diferenciada, debería ser superior que sobre la marca de distribuidor. Sin embargo, la mayoría de la literatura especializada en distribución comercial muestra que el minorista obtiene una rentabilidad superior sobre las marcas de distribuidor (Handy, 1985; Albion y Farris, 1987, Mills, 1995, y Ailawadi y Harlam, 2004 (1) –entre otros–). Las razones que justifican este hecho son por una parte, la doble marginalización (la doble marginalización es el proceso mediante el cual dos empresas –mayorista y minorista– cobran un margen) de las marcas de fabricante que no afecta a las marcas de distribuidor y por otra, la reducción del precio de las marcas de fabricante efectuada por los distribuidores para incrementar el tráfico en el interior de sus establecimientos.

En lo que respecta al fabricante, las investigaciones realizadas sostienen que el margen bruto de este agente sobre su marca es mayor que sobre la marca de distribuidor, un resultado acorde con lo postulado por la teoría económica. No obstante, trabajos como el de Dunne y Narasimhan (1999) enumeran determinadas condiciones bajo las que la producción de una marca de distribuidor podría ser una opción rentable para el fabricante.

Las marcas de distribuidor han evolucionado considerablemente desde su origen. El creciente esfuerzo de marketing de los minoristas hacia las marcas de distribuidor se ha visto reflejado en la preocupación por dotar a estas marcas de una mejor calidad, en la diferenciación de las marcas de distribuidor en marcas valor y marcas premium (marcas con una calidad y unos precios incluso superiores a los de las primeras marcas de fabricante) para atender distintos segmentos de mercado, en la política de merchandising aplicada a estas marcas –caracterizada por la asignación de mejores y mayores espacios en el lineal– y en la presencia de estas marcas en nuevas categorías, entre otros aspectos. La mejora de las marcas de distribuidor tanto en sus atributos intrínsecos como extrínsecos ha sido posible por el desarrollo de las grandes cadenas de distribución, el creciente poder de la distribución, el amplio número de marcas de fabricante existentes en el mercado unido al estrecho número de marcas de fabricante que logran ser comercializadas en los lineales y los costes de dejar de producir marcas de distribuidor.

El reducido número de marcas de fabricante que logran ser comercializadas en los lineales ha propiciado que productores con difícil acceso a los canales de distribución opten por elaborar estas marcas como medio para introducirse en un mercado, al igual que otros productores se han visto obligados a producir marcas de distribuidor para mantenerse en el canal. El elevado número de fabricantes en relación con el reducido número de empresas minoristas que concentran las ventas de



los productos de gran consumo (2), ha favorecido que la producción de estas marcas esté dotada de unos determinados niveles de calidad. Los productores de marca de distribuidor se ven obligados en gran número de ocasiones a aceptar las exigencias de los minoristas para sus marcas con el fin de evitar el cambio de proveedor de marca de distribuidor por este agente.

Además del papel de los pequeños productores en la mejora de la calidad de las marcas de distribuidor, el desarrollo de estas marcas se ha visto también favorecido por fabricantes con una fuerte posición en marca de fabricante, que en un determinado momento decidieron producir marca de distribuidor para lograr mejores acuerdos con el minorista en el merchandising de sus marcas de fabricante.

En este trabajo estamos interesados en conocer los resultados económicos y relacionales de los fabricantes en la producción de las marcas de distribuidor y la posible influencia en los mismos, del perfil del fabricante y su estrategia competitiva. Para ello, en primer lugar, se realiza la correspondiente revisión de la literatura, posteriormente se describe la investigación empírica realizada a unidades de negocio fabricantes de marca de distribuidor en el mercado español de productos

de gran consumo, se exponen los principales resultados y, finalmente, se desarrollan las conclusiones e implicaciones en la gestión.

MARCO TEÓRICO

Rentabilidad económica de la marca de distribuidor para el fabricante

Con carácter general se acepta que la rentabilidad que el productor obtiene para sus marcas de fabricante es superior a la de las marcas de distribuidor. A este respecto, Quelch y Harding (1996) sostienen que para un producto medio de alimentación, la contribución al beneficio que el productor logra con sus marcas es casi el doble que la que consigue con la marca de distribuidor.

La rentabilidad que el fabricante obtiene para la marca de distribuidor es, en general, menor que para las marcas de fabricante. No obstante, Dunne y Narasimhan (1999) identifican situaciones en las que la producción de una marca de distribuidor podría ser una opción aconsejable para el fabricante:

- La marca de distribuidor sea una marca premium: fundamentalmente en categorías en las que los consumidores no sean muy sensibles al precio.

- No existan importantes barreras de entrada: en un mercado con bajas barreras de entrada y donde los nuevos competidores puedan lanzar marcas similares a las de los fabricantes instalados, podría resultar rentable el contraataque de estos últimos con la producción de una marca de distribuidor.
- La marca de fabricante no sea una marca líder: cuando la cuota de mercado de una marca de fabricante no es muy elevada, éste puede optar por la fabricación de una marca de distribuidor para incrementar su participación de mercado.
- Existan sustanciales economías de coste: la producción de marcas de distribuidor puede representar una alternativa a considerar para fabricantes de productos con elevados costes fijos pero bajos costes variables.

La literatura especializada sostiene que la producción de las marcas de distribuidor permite al fabricante incrementar su volumen de actividad y conseguir economías de escala, así como establecer un fuerte vínculo con el minorista. Además, con la marca de distribuidor, el fabricante puede proteger sus marcas líderes de ofertas sustitutivas de menor precio o bien atacar de forma directa a la marca líder de la competencia (Dunne y Narashiman, 1999).

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

En este sentido, autores como Puelles (1995) y Dunne y Narasimhan (1999)



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

Si bien es verdad que la elaboración de marcas de distribuidor permite aprovechar el exceso de capacidad, incrementar la experiencia y disminuir los costes unitarios de fabricación y distribución, el fabricante podría llegar a encontrarse ejecutando órdenes relativas a productos con marcas de distribuidor en categorías donde la cuota de mercado de sus marcas de fabricante fuera su principal interés.

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

Además, merece especial atención destacar que, a pesar de que la fabricación de una marca de distribuidor puede mejorar las relaciones del fabricante con la distribución a corto plazo, lo que a su vez puede contribuir positivamente en el merchandising de las marcas del fabricante, también es posible que a largo plazo se produzca un deterioro en la relación entre el distribuidor y el fabricante, fundamentado en la disminución de poder de negociación de este último.

La marca de distribuidor en la relación del fabricante con el distribuidor

El poder, el conflicto y la cooperación constituyen los principales factores que caracterizan la relación entre los distintos agentes del canal de distribución. La marca de distribuidor juega un papel central en la negociación fabricante-distribuidor, que puede incidir en estos factores.



Como elemento de poder, la aceptación y participación de mercado de estas marcas concede a la distribución la posibilidad de obtener mejores concesiones de los fabricantes, favorecer la diferenciación del establecimiento y obtener una mayor lealtad de los consumidores al mismo. Como elemento de conflicto, destaca el hecho de que los distribuidores benefician la marca de distribuidor en la gestión del lineal, de manera que se centren en la consecución de sus objetivos en perjuicio de aquellos perseguidos por el fabricante para sus marcas. Por último, como elemento de cooperación, la marca de distribuidor puede ser gestionada junto con la marca de fabricante para satisfacer los objetivos de productores, distribuidores y consumidores en el canal de distribución. En este sentido, la gestión por categorías en lugar de por marcas y la colaboración de ambos agentes en la mejor utilización de la información obtenida en el mercado son elementos claves para una correcta cooperación. Esta forma de relación es tanto más viable cuanto más similar es la posición competitiva del fabricante y del minorista en el canal de distribución.

ANÁLISIS EMPÍRICO

Metodología y análisis descriptivo de la muestra

Para analizar los resultados económicos y relacionales de los fabricantes españoles de marca de distribuidor en productos de gran consumo se desarrolla una investigación empírica desde la óptica del fabricante (3). El cuestionario que se envió fue realizado en estrecha colaboración con varios representantes de las empresas del sector, que cooperaron en las fases del diseño y del pretest. La información procede de una encuesta postal dirigida a 801 empresas de productos de gran consumo (con facturación superior a 4,81 millones de euros). Cada cuestionario contenía preguntas generales y preguntas específicas para fabricantes de marca de distribuidor y para no fabricantes de marca de distribuidor. A las empresas encuestadas se les solicitó que cumplimen-

CUADRO Nº 1

DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LA MUESTRA Y CARACTERÍSTICAS DESCRIPTIVAS DE LAS UEN

	NÚMERO DE RESPUESTAS	% VÁLIDO
■ TIPOS DE PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR LAS UEN		
ALIMENTACIÓN GENERAL Y BEBIDAS	49	59,8
ALIMENTACIÓN PERECEDERA	28	34,1
ASEO PERSONAL Y LIMPIEZA DEL HOGAR	5	6,1
TOTAL	82	
■ FACTURACIÓN DE LAS UEN (EN MILES DE EUROS)		
INFERIOR A 12.020,24	27	38,0
ENTRE 12.020,24 Y 120.202,42	31	43,7
SUPERIOR A 120.202,42	13	18,3
TOTAL	71	
■ CUOTA DE MERCADO PROMEDIO DE LAS UEN		
LÍDERES	26	31,0
ENTRE EL 50% DEL LÍDER Y EL LÍDER	25	29,8
INFERIOR AL 50% DEL LÍDER	33	39,3
TOTAL	84	
■ G. PUBLICITARIO (% SOBRE VENTAS TOTALES DEL GASTO PUBLICITARIO DURANTE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS, CON RELACIÓN A LOS TRES PRINCIPALES COMPETIDORES)		
BAJO	39	46,4
MEDIO	22	26,2
ALTO	23	27,4
TOTAL	84	
■ IMPORTANCIA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR (MD) (% SOBRE VENTAS QUE REPRESENTAN LAS MD EN LA CARTERA DE PRODUCTOS DEL FABRICANTE)		
BAJA (MENOR DEL 20%)	41	50,6
MEDIA (DEL 20% AL 50%)	31	38,3
ALTA (MÁS DEL 50%)	9	11,1
TOTAL	81	

taran un cuestionario por cada unidad de negocio (UEN). La elección de unidades de negocio como sujetos de la investigación se debe a que las empresas fabricantes tienen, en general, carteras de productos muy diversificadas y compiten con diferentes estrategias en cada unidad, manteniendo asimismo relaciones diferenciadas con los distribuidores en el canal (Cruz et al, 1999). El análisis por unidades de negocio se fundamenta adicionalmente en que si bien la penetración de la marca de distribuidor se ha incrementado para el conjunto de productos en los que está presente, el carácter de

esa evolución se ha mostrado desigual por categorías de producto.

El trabajo de campo se realizó durante los meses de diciembre de 2000 a abril de 2001. El número total de cuestionarios válidos recibidos fue de 161, de los que 85 declararon producir marcas de distribuidor. Para el análisis estadístico de la información se han utilizado los paquetes estadísticos SPSS v.12 y Dyane v.2.

Los resultados empresariales que los fabricantes de marca de distribuidor declaran obtener están condicionados, sin duda, por la distribución sectorial y la ca-

racterísticas de las 85 unidades de negocio que constituyen la muestra de esta investigación (cuadro nº 1).

Se observa que la mayoría de las unidades de negocio fabricantes de marca de distribuidor producen alimentación general y bebidas (59,8%), tienen una facturación entre 12 y 120 millones de euros (43,7%), una cuota de mercado inferior al 50% del líder (39,3%), un gasto publicitario bajo (46,4%) y un bajo porcentaje de ventas de las marcas de distribuidor en su cartera de productos (50,6%).

Análisis de los resultados económicos procedentes de la gestión de las marcas de distribuidor

Análisis del margen de beneficio

Los costes variables en los que incurre el fabricante para la elaboración de marca de distribuidor son menores que los costes que soporta para la comercialización de sus propias marcas, puesto que el esfuerzo de marketing destinado a las marcas de distribuidor corresponde en gran medida al minorista (Quelch y Harding, 1996). Sin embargo, el precio de tarifa que el fabricante puede cargar al detallista por las marcas de distribuidor es inferior al que repercute sobre las marcas de fabricante. La mayor accesibilidad del distribuidor al conocimiento del coste de producción de su marca y su mayor poder de negociación con el fabricante, le permiten exigir un precio para sus marcas cercano al coste unitario de producción (Clark, 1981, y De Chernatony y McDonald, 1992).

Por tanto, si bien el fabricante soporta un coste más elevado para sus marcas que para las marcas de distribuidor, también puede cargar al minorista precios superiores, lo que en último término explicaría la evidencia que revela que el productor obtiene un margen unitario de beneficios inferior para las marcas de distribuidor que para las marcas de fabricante. Es preciso apuntar que se espera que este margen resulte aún de menor magnitud ante la concurrencia de ciertas condiciones de la oferta y la demanda. En concre-

CUADRO Nº 2

MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA LAS MARCAS QUE COMPONEN SU CARTERA DE PRODUCTO

	N	MEDIA (MED)	DESVIACIÓN TÍPICA (D.T.)
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA LAS MD QUE FABRICA EN COMPARACIÓN CON SUS MARCAS DE FABRICANTE (MF)	83	2,16	1,22
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA SU PRINCIPAL MD EN COMPARACIÓN CON SU PRINCIPAL MF	83	2,43	1,22

1: MUCHO MENOR EN MD...5: MUCHO MAYOR EN MD.

CUADRO Nº 3

FACTORES QUE AFECTAN AL MARGEN DE BENEFICIO RELATIVO DEL FABRICANTE PARA LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

MARGEN DE BENEFICIO RELATIVO DEL FABRICANTE PARA LA MD	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA LAS MD QUE FABRICA EN COMPARACIÓN CON SUS MF	• EMPRESAS PEQUEÑAS	• 2,56	• 2,95*
	• MAYOR % VENTAS MD	• 3,25	• 4,70**
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA SU PRINCIPAL MD EN COMPARACIÓN CON SU PRINCIPAL MF	• EMPRESAS PEQUEÑAS	• 3,11	• 7,98***
	• POSICIÓN COMPETITIVA MEDIA	• 2,88	• 2,50*
	• MAYOR % VENTAS MD	• 3,25	• 8,78***

*, **, ***: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

to, la presencia de costes de canibalización, de costes de complejidad del proceso productivo, el incremento de los costes de inventario y el aumento de los costes de competencia con otros fabricantes de marcas de distribuidor (Quelch y Harding, 1996).

En esta investigación se plantean dos preguntas para analizar comparativamente los resultados económicos que los fabricantes de marca de distribuidor obtienen con estas marcas y sus marcas de fabricante. Por una parte, se examinan las diferencias entre la totalidad de las marcas de fabricante y de distribuidor que conforman la cartera de productos del fabricante y por otra, únicamente entre las principales marcas dentro de cada tipo (cuadro nº 2).

Estas dos variables están significativamente correlacionadas, por lo que las

conclusiones que se derivan de sus respectivos análisis son similares (4). Es posible observar cómo el margen de beneficio de los productores sobre las marcas de distribuidor es inferior al de las marcas de fabricante, siendo las diferencias menores cuando se comparan la principal marca de fabricante y de distribuidor.

No obstante, se identifican diferencias significativas en ambos indicadores según las características descriptivas del fabricante –tamaño y liderazgo– y la importancia de las marcas de distribuidor para este agente, medida como el porcentaje sobre el total de ventas que representan las marcas de distribuidor en la cartera de productos del fabricante (cuadro nº 3). Con relación a la media muestral, las empresas de menor tamaño y con mayores porcentajes de ventas de marca de distribuidor declaran márgenes relativos supe-



CUADRO N° 4

RELACIÓN DEL MARGEN DE BENEFICIO RELATIVO DEL FABRICANTE PARA LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR Y LAS MOTIVACIONES DE PRODUCCIÓN DE ESTAS MARCAS

MARGEN BRUTO RELATIVO PARA LAS MD	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA LAS MD QUE FABRICA EN COMPARACIÓN CON SUS MF	<ul style="list-style-type: none"> • RENTABILIDAD SATISFACTORIA • CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO DE LA EMPRESA • APROVECHAR CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN OCIOSA • CONTROLAR LA MD 	<ul style="list-style-type: none"> • 2,60 • 2,34 • 1,93 • 1,58 	<ul style="list-style-type: none"> • 4,91** • 2,89* • 2,82* • 3,16*
MARGEN DE BENEFICIO DEL FABRICANTE PARA SU PRINCIPAL MD EN COMPARACIÓN CON SU PRINCIPAL MF	<ul style="list-style-type: none"> • RENTABILIDAD SATISFACTORIA • CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO DE LA EMPRESA • ÚNICA POSIBILIDAD DE MANTENERSE EN EL CANAL • OBTENCIÓN DE UN MEJOR TRATAMIENTO DE OTRAS MARCAS DE LA EMPRESA • SI NO LAS FABRICA NUESTRA EMPRESA, OTRA LO HARÁ 	<ul style="list-style-type: none"> • 2,92 • 2,80 • 3,53 • 3,18 • 2,23 	<ul style="list-style-type: none"> • 6,48** • 12,95*** • 17,89*** • 4,99** • 2,97*

*, **, ***: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

Nota: En letra cursiva indica relación inversa.

rios para las marcas de distribuidor, siendo éstos en algunos casos muy similares o ligeramente más elevados que los de las marcas de fabricante.

En primer lugar, se detecta una asociación inversa entre el tamaño empresarial y el margen de beneficio relativo de las marcas de distribuidor declarado por el productor. Además, cuando la comparación se practica entre las principales marcas de fabricante y de distribuidor, las unidades de negocio pequeñas declaran obtener un margen de beneficio ligeramente más elevado para su principal marca de distribuidor.

En segundo lugar, se evidencia una relación positiva entre la importancia de las marcas de distribuidor en la cartera de productos del fabricante y su margen para estas marcas. No obstante, únicamente para porcentajes de marca de distribuidor superiores al 50%, los valores de ambos indicadores utilizados en la medición del margen de beneficio del fabricante son superiores para la marcas de distribuidor.

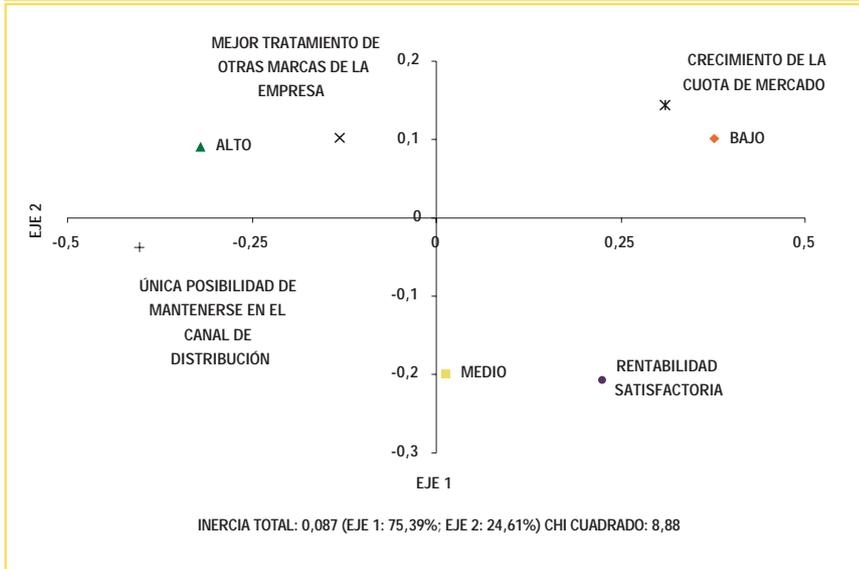
Finalmente, se observa una influencia de la variable de posición competitiva en el valor asignado por los fabricantes al margen de beneficio relativo de la principal marca de distribuidor. Los productores líderes son los que obtienen menor margen de beneficio con su principal marca de distribuidor, seguidos de aquellos con una cuota de mercado inferior al 50% del líder. Las empresas con una participación entre el 50% y el 75% del líder declaran obtener un margen de beneficio similar con la principal marca de distribuidor y de fabricante.

Análisis de la relación entre objetivos y resultados económicos

En el análisis de los resultados económicos resulta de especial interés examinar la relación entre los márgenes de beneficio obtenidos por el fabricante con la marca de distribuidor y las razones por las que decidió elaborar estas marcas. Con objeto de estudiar en qué medida los resultados económicos del fabricante para las marcas de distribuidor se correspon-

GRÁFICO Nº 1

RELACIÓN DEL MARGEN DE BENEFICIO RELATIVO DEL FABRICANTE PARA SU PRINCIPAL MARCA DE DISTRIBUIDOR Y LAS MOTIVACIONES DE PRODUCCIÓN DE ESTAS MARCAS



den con sus motivaciones de fabricación, se realizan los correspondientes análisis de varianza entre ambas variables (cuadro nº 4).

Los márgenes de beneficio relativos para las marcas de distribuidor son significativamente más bajos para los fabricantes que producen estas marcas con objeto de aprovechar la capacidad de producción ociosa, como medio para controlar la marca de distribuidor o para evitar que lo haga la competencia. Por el contrario, las empresas que deciden elaborar marca de distribuidor para obtener un crecimiento de su cuota de mercado y una rentabilidad satisfactoria, logran márgenes superiores para las marcas de distribuidor, aunque inferiores a los de sus marcas de fabricante. Sólo las unidades de negocio que manifiestan que 1) la elaboración de las marcas de distribuidor es la única posibilidad para mantenerse en el canal o que 2) es un medio para obtener un mejor tratamiento para otras marcas de la empresa, logran unos márgenes brutos superiores sobre su principal marca de distribuidor que sobre su principal marca de fabricante. En estos casos, la

marca de distribuidor intensifica su carácter estratégico en tanto en cuanto de ella depende el acceso del fabricante a los segmentos de mercado que controla la empresa minorista y, en consecuencia, su supervivencia futura.

Para visualizar gráficamente la relación entre el margen de beneficio relativo (bajo, medio, alto) y los objetivos que han motivado la fabricación de marca de distribuidor, se aplica un análisis factorial de correspondencias referido a la principal marca de distribuidor. En el gráfico 1 se aprecia cómo márgenes relativos inferiores sobre la principal marca de distribuidor están asociados al objetivo de crecimiento de la cuota de mercado de la empresa. Mientras que los fabricantes que declaran producir estas marcas para obtener una rentabilidad satisfactoria logran unos márgenes similares entre su principal marca de distribuidor y de fabricante. Además, se pone de manifiesto que las unidades de negocio que elaboran marca de distribuidor por motivaciones estratégicas relacionadas con su supervivencia o la de sus marcas de fabricante, perciben unos márgenes de beneficio más ele-

vados para las marcas de distribuidor que para sus marcas de fabricante. Los resultados obtenidos advierten que la elaboración de marca de distribuidor es una opción especialmente interesante para fabricantes con marcas débiles (Dunne y Narasimhan, 1999), que deciden fabricar marca de distribuidor para mantenerse en un canal o lograr mejores acuerdos para sus marcas de fabricante.

Análisis de los resultados relacionales obtenidos con la gestión de las marcas de distribuidor

En el análisis de los resultados del fabricante con la gestión de las marcas de distribuidor, conviene examinar no sólo los resultados económicos sino también los obtenidos en su relación con el distribuidor. Sobre estos últimos, se analiza el nivel de satisfacción del fabricante y su dependencia de la marca de distribuidor.

a) Satisfacción del fabricante

Los resultados de la investigación realizada revelan que el nivel de satisfacción del fabricante con el principal minorista para el que elabora marca de distribuidor es li-



CUADRO N° 5

GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR PARA EL QUE FABRICA MARCA DE DISTRIBUIDOR

	% VÁLIDO
1. MUY REDUCIDO	4,8
2. REDUCIDO	15,5
3. MEDIO	41,7
4. ELEVADO	34,5
5. MUY ELEVADO	3,6



CUADRO N° 6

FACTORES QUE AFECTAN AL DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL FABRICANTE CON EL DISTRIBUIDOR

GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR PARA EL QUE FABRICA MD	• TIPO DE PRODUCTO: ALIMENTACIÓN GENERAL Y BEBIDAS Y ASEO Y LIMPIEZA	• 3,33	• 3,53**
	• MENOR TAMAÑO	• 3,48	• 3,28**
	• GASTO PUBLICITARIO ALTO-BAJO	• 3,43/ 3,23	• 3,37**
	• MAYOR % VENTAS MD	• 3,78	• 2,91*
	• MEDIO MARGEN DE BENEFICIO	• 3,60	• 7,83***

*, **, ***: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

geramente superior al valor medio (3,2 sobre 5), agrupándose la mayoría de los productores en torno a posiciones medias o elevadas (cuadro n° 5).

No obstante, el perfil estratégico del fabricante, el porcentaje de ventas que representan las marcas de distribuidor en su cartera de productos y el margen de beneficio relativo de estas marcas influyen significativamente en el grado de satisfacción con el distribuidor (cuadro n° 6). En primer lugar, se analiza el efecto que el tipo de producto y la estrategia competitiva ejercen sobre el grado de satisfacción expresado por el fabricante de marca de distribuidor. En concreto, los fabricantes de productos no perecederos se muestran más satisfechos con el minorista para el que fabrican su principal marca de distribuidor. Además, las empresas que no establecen su posición competitiva sobre la base de economías de escala muestran un grado de satisfacción mayor en la negociación con el principal distribuidor para el que elaboran marca de distribuidor. Por último, la diferenciación, si es elevada, favorece la obtención de satisfacción en la relación, ya que es probable que proteja al fabricante. Cuando la diferenciación es muy baja, la marca de distribuidor ayuda a competir en el mercado, por lo que los fabricantes también se sienten más satisfechos en su relación con el minorista para el que fabrican su principal marca de distribuidor.

En segundo lugar, con relación a la importancia de las marcas de distribuidor en la cartera de productos del fabricante, conviene destacar que los productores con un porcentaje de ventas de las marcas de distribuidor superior al 50% declaran un nivel de satisfacción elevado con el distribuidor, frente al nivel medio de satisfacción expresado por los que obtienen una participación inferior al 50% con estas marcas. Por último, y en lo que respecta a los resultados económicos, los fabricantes con bajos márgenes de beneficio para las marcas de distribuidor en comparación con las marcas de fabricante, manifiestan niveles de satisfacción ligeramente inferiores en su relación con el distribuidor, frente a la sa-



CUADRO N° 7

RELACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL FABRICANTE CON LAS MOTIVACIONES DE PRODUCCIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR PARA EL QUE FABRICA MD	• RENTABILIDAD SATISFACTORIA	• 3,52	• 5,76**
	• CRECIMIENTO DE LA CUOTA DE MERCADO DE LA EMPRESA	• 3,29	• 2,53*
	• <i>FORMA DE CONTROLAR LA MD</i>	• 2,54	• 8,08***

*, **, ***: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

Nota: En letra cursiva indica relación inversa.



CUADRO N° 8

IMPOSICIONES DE LOS DISTRIBUIDORES EN LA FABRICACIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

IMPOSICIONES DE LOS DISTRIBUIDORES EN LA FABRICACIÓN DE LAS MD	NÚMERO DE RESPUESTAS	% VÁLIDO
INFORMACIÓN EN LA ETIQUETA EN VARIOS IDIOMAS	43	50,6
REVISIONES PERIÓDICAS DEL CONTRATO	41	48,2
IDENTIFICACIÓN DEL FABRICANTE	35	41,2
DETERMINADA VARIEDAD DE SURTIDO	34	40,0
NO IDENTIFICACIÓN DEL FABRICANTE	26	30,6
IMPOSIBILIDAD DE REVISAR Y ACTUALIZAR PRECIOS DE FORMA PERIÓDICA	25	29,4
IMITACIÓN DE MARCAS LÍDERES	19	22,4
NIVEL DE INNOVACIÓN DETERMINADO	16	18,8
EXIGENCIA DE EXCLUSIVIDAD	12	14,1
EXIGENCIA DE FABRICACIÓN EN EXCLUSIVA DE MARCAS DE INFERIOR CALIDAD Y PRECIO	3	3,6
TOTAL	85	100

tisfacción media y alta de los que obtienen un margen superior o similar con las marcas de distribuidor en comparación con las marcas de fabricante.

Además, el grado de satisfacción del fabricante con el minorista presenta diferencias significativas según la motivación que ha soportado la decisión de elaborar marca de distribuidor (cuadro n° 7). Las unidades de negocio que producen estas marcas como medio para obtener una rentabilidad satisfactoria o aumentar la cuota de mercado de la empresa mani-

fiestan niveles de satisfacción con el minorista por encima del valor medio. Por el contrario, aquellas empresas que producen estas marcas por motivos de control, declaran estar insatisfechas con el principal minorista para el que trabajan la marca de distribuidor.

Directamente relacionado con el nivel de satisfacción del productor está el tipo de imposiciones que este agente debe soportar del minorista en la elaboración de las marcas de distribuidor (cuadro n° 8). En esta investigación se plantean

un conjunto de exigencias del minorista al fabricante en la producción de estas marcas. Las condiciones más citadas son las que hacen referencia a la información de la etiqueta en varios idiomas y las revisiones periódicas del contrato sin garantía de continuidad. La identificación del fabricante se exige en un 40% de los casos, mientras que la no identificación ocurre en un 31%. También es importante que el productor disponga de una determinada variedad de surtido.

El análisis cruzado de cada una de las alternativas con el grado de satisfacción pone de manifiesto que hay tres tipos de imposiciones que según los fabricantes de marca de distribuidor les provocan un elevado grado de insatisfacción (cuadro n° 9). Los productores a los que el minorista les exige la imitación del diseño del envase y la etiqueta de marcas líderes, la imposibilidad de revisar y actualizar los precios de forma periódica o la realización de revisiones periódicas del contrato sin garantía de continuidad declaran niveles de satisfacción por debajo del valor medio de la escala y significativamente inferiores a los que no mencionan tales imposiciones.

Además, merece especial atención reparar en la relación entre la posición competitiva del fabricante y las imposiciones exigidas por el minorista (gráfico n° 2). El

CUADRO N° 9

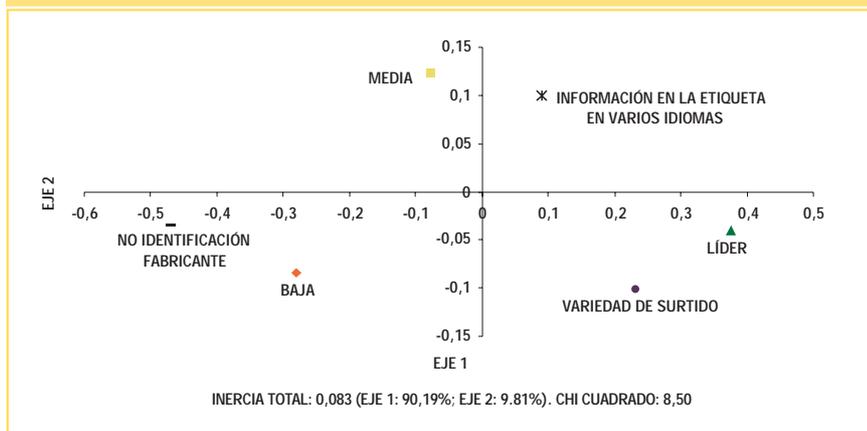
RELACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL FABRICANTE Y LAS IMPOSICIONES DEL MINORISTA EN LA FABRICACIÓN DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR

VARIABLES DESCRIPTIVAS	IMPOSICIONES DE LOS DISTRIBUIDORES EN LA FABRICACIÓN DE LAS MD	MED	F DE SNEDECOR
GRADO DE SATISFACCIÓN EN LA NEGOCIACIÓN CON EL PRINCIPAL DISTRIBUIDOR PARA EL QUE FABRICA MD	• REVISIONES PERIÓDICAS DEL CONTRATO	• 2,93	• 5,99**
	• IMPOSIBILIDAD DE REVISAR Y ACTUALIZAR PRECIOS DE FORMA PERIÓDICA	• 2,88	• 3,71*
	• IMITACIÓN DE MARCAS LÍDERES	• 2,47	• 17,30***

*, **, ***: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

GRÁFICO N° 2

RELACIÓN ENTRE LAS IMPOSICIONES DEL MINORISTA EN LA FABRICACIÓN DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR Y LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL FABRICANTE



análisis factorial de correspondencias aplicado al cuadro de contingencia entre ambos aspectos revela que la no identificación del fabricante se exige a las empresas no líderes. La información de la etiqueta en varios idiomas se requiere fundamentalmente a los seguidores, y la variedad de surtido se impone sobre todo a los líderes. La imposición mayoritaria de una determinada variedad de surtido a los fabricantes líderes alerta a estos productores de los posibles riesgos de elaborar estas marcas en su negociación con el distribuidor a largo plazo.

b) Dependencia del fabricante

Por último, se analiza la dependencia del fabricante hacia el minorista derivada de

la producción de marcas de distribuidor. Los resultados del cuadro n° 10, sobre la repercusión de dejar de fabricar estas marcas, indican que los productores expresan una preocupación media por estas consecuencias. Aún así, perciben de forma diferente los efectos tipificados en el cuestionario. El más importante sería el efecto sobre el nivel de cooperación con el distribuidor, única puntuación por encima del valor medio de la escala. Por debajo del nivel medio están los efectos sobre la cuota de mercado, los costes de fabricación y el margen de beneficios. El aspecto sobre el que menos afectaría dejar de fabricar marca de distribuidor es el referido a los costes de distribución.

Las consecuencias planteadas se perciben de forma diferente según el tipo de producto, el porcentaje de ventas de la marca de distribuidor y el margen de beneficios de la principal marca de distribuidor frente a la marca de fabricante (cuadro n° 11). Así, los productores con superior porcentaje de ventas de marca de distribuidor y margen de beneficio superior para las marcas de distribuidor perciben mayor repercusión al dejar de fabricar estas marcas en los costes de fabricación, en el margen de beneficio, en la cuota de mercado y en el nivel de cooperación con el principal distribuidor. La diferencia es especialmente acusada en la variable que mide el porcentaje de ventas de marca de distribuidor, puesto

CUADRO N° 10

NIVEL DE REPERCUSIÓN DE DEJAR DE FABRICAR MARCA DE DISTRIBUIDOR

NIVEL DE REPERCUSIÓN DE DEJAR FABRICAR MD*	N	MEDIA (MED)	DESVIACIÓN TÍPICA (D.T.)
NIVEL DE COOPERACIÓN CON EL DISTRIBUIDOR	84	4,38	1,84
CUOTA DE MERCADO	84	3,80	1,78
COSTES DE FABRICACIÓN	83	3,71	1,74
MARGEN DE BENEFICIO	85	3,32	1,66
COSTES DE DISTRIBUCIÓN	84	2,83	1,69

* 1: ESCASA REPERCUSIÓN ...7: ELEVADA REPERCUSIÓN.

CUADRO N° 11

FACTORES QUE AFECTAN AL NIVEL DE REPERCUSIÓN DE DEJAR DE FABRICAR MARCAS DE DISTRIBUIDOR

NIVEL DE REPERCUSIÓN DE DEJAR DE FABRICAR MD	VARIABLES	MED	F DE SNEDECOR
COSTES DE FABRICACIÓN	• MAYOR % VENTAS MD	• 5,22	• 4,70**
	• MAYOR MARGEN DE BENEFICIO	• 4,41	• 2,53*
MARGEN DE BENEFICIO	• MAYOR % VENTAS MD	• 5,44	• 19,19***
	• MAYOR MARGEN DE BENEFICIO	• 4,24	• 9,38***
CUOTA DE MERCADO	• ASEO PERSONAL Y LIMPIEZA DEL HOGAR	• 4,60	• 2,40*
	• MAYOR % VENTAS MD	• 5,75	• 17,64***
	• MAYOR MARGEN DE BENEFICIO	• 4,53	• 4,19**
NIVEL DE COOPERACIÓN CON EL DISTRIBUIDOR	• MAYOR % VENTAS MD	• 5,13	• 2,66*
	• MAYOR MARGEN DE BENEFICIO	• 5,29	• 3,20**

*, **, ***: Significativo al 10%, 5% y 1% respectivamente.

que en las tres primeras partidas, los fabricantes con un porcentaje de ventas de marca de distribuidor alto, superior al 50%, están por encima de 5 y los fabricantes con un porcentaje bajo, inferior al 20%, están por debajo de 3. Este resultado es consistente con el mayor grado de dependencia al que se ven sometidos los fabricantes cuyos resultados en términos de mercado y financieros están fuertemente asociados con la producción de marcas de distribuidor.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En lo que respecta a los resultados obtenidos por los fabricantes en la gestión de las marcas de distribuidor, es preciso diferenciar entre los resultados económicos y los relacionales. Por una parte, esta investigación corrobora que el fabricante obtiene un margen de beneficios inferior con la marca de distribuidor (Quelch y Harding, 1996). El productor es quien so-

porta los gastos de marketing para sus marcas, y el desconocimiento de estos gastos por parte de la distribución concede al productor un amplio margen de maniobra para fijar precios de tarifa superiores a sus marcas de fabricante. Sin embargo, el margen relativo obtenido con las marcas de distribuidor guarda una relación directa con la importancia de estas marcas en la cartera de productos del fabricante. De manera que la especialización en marca de distribuidor favorece la obtención de un margen en este tipo de marca similar o ligeramente superior al alcanzado con la marca de fabricante.

Asimismo, se pone de manifiesto que la utilización de la marca de distribuidor para desarrollar estrategias defensivas –control de estas marcas, evitar que las produzca la competencia o el exceso de capacidad de producción ociosa– no contribuye a mejorar resultados económicos expresados en márgenes de beneficio relativos, mientras que su incorporación a estrategias de crecimiento rentable –crecimiento de la cuota de mercado u obtención de rentabilidad satisfactoria– afecta positivamente a la consecución de márgenes de beneficio superiores. Por último, los fabricantes que disponen de marcas débiles y elaboran marca de distribuidor para mantenerse en el canal o mejorar el tratamiento de sus marcas de fabricante declaran márgenes para las marcas de distribuidor superiores a los de sus marcas de fabricante.

Por otra parte, entre los resultados relacionales expresados por los fabricantes de marca de distribuidor en su negociación con el minorista, destaca su grado de satisfacción. En su relación con el principal minorista para el que fabrican marca de distribuidor manifiestan una satisfacción media-alta, que es más elevada cuando la marca de distribuidor representa una participación superior al 50% de las ventas.

Para el conjunto de fabricantes, el nivel de repercusión de dejar de elaborar marca de distribuidor es medio-alto en el grado de cooperación con el distribuidor. El nivel de repercusión es medio en la cuota





de mercado y en los costes de fabricación, y bajo en los márgenes de beneficio y en los costes de distribución. No obstante, la repercusión económica es tanto más elevada cuanto mayor es la dependencia en ventas del fabricante para las marcas de distribuidor, aunque también es mayor la satisfacción con el minorista. La disparidad de objetivos del minorista y los fabricantes con un elevado porcentaje de ventas de marca de distribuidor es menor que entre el minorista y los fabricantes con marcas fuertes, lo que supone un menor conflicto en el canal.

Un aspecto directamente relacionado con el nivel de satisfacción del fabricante tiene que ver con las imposiciones recibidas del minorista a la hora de producir estas marcas. Las imposiciones son un reflejo del ejercicio de poder del minorista hacia el distribuidor. Los resultados de la investigación revelan el efecto negativo y significativo de las imposiciones del minorista en la satisfacción del fabricante, especialmente cuando se exige al fabricante la imitación de marcas líderes y revisiones continuas del contrato de fabricación de marca de distribuidor. No se observa, sin embargo, un efecto significativo y negativo en la satisfacción para las imposiciones de identificación o no identi-

ficación del fabricante en la etiqueta, información en la etiqueta en varios idiomas, exigencia de fabricación en exclusiva de otras marcas de inferior calidad y precio, presentación de una determinada variedad de surtido o exclusividad respecto a otros distribuidores.

Las diferentes imposiciones recibidas por los fabricantes en la elaboración de marca de distribuidor guardan relación con su posición competitiva en el mercado. Así, la variedad de surtido es principalmente impuesta a fabricantes líderes, la información en la etiqueta en varios idiomas a productores medianos, y la no identificación del fabricante a aquellos con una baja posición competitiva. Los resultados son acordes con la creciente preocupación de la distribución por el crecimiento de estas marcas y la mejora de su calidad e imagen en el mercado. Además, advierten a los fabricantes líderes de los peligros potenciales de la decisión de elaborar marca de distribuidor para mejorar su posición negociadora y beneficiar sus marcas de fabricante.

Los fabricantes con marcas fuertes pueden hacer uso de la posición competitiva de sus marcas para compensar el poder del minorista. Estos productores pueden conseguir mejorar su posición nego-

ciadora en el corto plazo y favorecer el merchandising de sus marcas, puesto que el distribuidor es consciente de su dependencia hacia las marcas de fabricante líderes en la medida que generan tráfico y favorecen las ventas cruzadas en el establecimiento. Sin embargo, el distribuidor les exige a estos productores líderes, a diferencia del resto, la presencia de una mayor variedad de surtido. En esta línea, Quelch y Harding (1996) advierten que la elaboración de marca de distribuidor puede contribuir a aumentar el poder negociador del fabricante en el canal a corto plazo, pero que en el largo plazo, los productores podrían llegar a verse obligados a prestar una mayor atención a las marcas de distribuidor, revelar costes de estructura o compartir innovaciones en productos y procesos.

Asimismo, los distribuidores pueden ejercer su poder sobre los fabricantes con marcas débiles, ya que se pone de manifiesto que estos fabricantes no tienen opción de entrar en un canal o comercializar sus marcas si no deciden producir marca de distribuidor. Sin embargo, estos fabricantes son los que declaran un mayor porcentaje de marcas de distribuidor en su cartera de productos, que a largo plazo podría desencadenar una especialización del fabricante en la marca de distribuidor del minorista, con el consiguiente poder de referencia del productor en la marca de distribuidor.

En ambos casos se pone de manifiesto que el ejercicio de poder, por parte de uno de los miembros del canal, incrementa los beneficios obtenidos por este agente en el corto plazo, pero es probable que actúe en detrimento de sus beneficios en el largo plazo. Kumar (1996) encuentra dos razones que fundamentan este hecho y que conducen a la colaboración como mejor forma de relación entre fabricantes y distribuidores. Por una parte, la organización dependiente puede llegar a alcanzar, a lo largo del tiempo, un poder más amplio que la organización dominante. Además, cuando una empresa hace uso de su poder de negociación de forma sistemática, las empresas dependientes



suelen desarrollar estrategias de contraataque o defensa.

Por tanto, bajo la consideración de los efectos negativos del ejercicio de poder en el largo plazo, se debe considerar la cooperación como la mejor forma de relación. En el marco de cooperación entre el fabricante y el distribuidor, ambos agentes deben propiciar el desarrollo de la estrategia de marketing que mejor se ajuste

a los objetivos, las estrategias y las actividades del fabricante y del distribuidor, que propicie los mayores rendimientos tanto de las marcas de fabricante como de distribuidor, y que contribuya al mejor desarrollo de las relaciones entre ambos agentes de manera que se satisfagan adecuadamente las necesidades del consumidor (Smith, Venkatraman y Wortzel, 1995).

Con este trabajo se abre una línea futura en la que resulta de gran interés: el estudio de los resultados económicos y relacionales del fabricante con el minorista que incorpore las características descriptivas y las estrategias competitivas de los distintos detallistas para los que el fabricante produce marca de distribuidor; el análisis de la rentabilidad para distintas marcas de distribuidor (en la actualidad los minoristas empiezan a comercializar más de una marca de distribuidor en sus carteras de productos, segmentando entre marcas valor y marcas premium de distribuidor), y la aplicación del análisis a otros sectores como el de bienes de consumo duradero. ■

NATALIA RUBIO BENITO

MARÍA JESÚS YAGÜE GUILLÉN

Facultad de CC. Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid

BIBLIOGRAFÍA

- AILAWADI, K.L. y B. HARLAM (2004): "An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store-brand share", *Journal of Marketing*, 68, January, pp. 147-165.
- ALBION, M.S. y P.W. FARRIS (1987): "Manufacturer advertising and retail gross margins", *Advances in Marketing and Public Policy*, 1, pp. 107-136.
- BORGHESANI, W.; P. DE LA CRUZ y D. BERRY (1997): "Controlling the chain: buyer power, distributive control and new dynamics in retailing", *Business Horizons*, Julio-Agosto, pp. 17-24.
- CLARK, I. M. (1981): *Retailer branding: profit improvement opportunities*, Richmond, Management Horizons.
- CRUZ, I. (Coord) (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Ed. Pirámide.
- DE CHERNATONY, L. y M.H.B. MCDONALD (1992): *Creating powerful brands*, Butterworth Heinemann.
- DUNNE, D y C. NARASIMHAN (1999): "The new appeal of private labels", *Harvard Business Review*, 77 (3), May-June, pp: 41-52.
- EL-ANSARY, A.I. y L.W. STERN (1972): "Power measurement in the distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, 9, February, pp. 47-52.
- FERNÁNDEZ, R. y P. REINARES (1998): "Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, 38, pp. 92-101.
- HANDY, C.R. (1985): "Surveying private and national brand prices", *National Food Review*, 29, pp. 14-17.
- HOGARTH-SCOTT, S. y S.T. PARKINSON (1993): "Retailer-supplier relationships in the food channel –a supplier perspective–", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 21 (8), pp. 11-18.
- KASULIS, J.J.; F.W. MORGAN; D.E. GRIFFITH; J.M. KENDERDINE (1999): "Managing trade promotions in the context of market power", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (3), pp. 320-332.
- KUMAR, N. (1996): "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, 74 (6), November-December, pp. 92-106.
- LAL, R. y C. NARASIMHAN (1996): "The inverse relationship between manufacturer and retailer margins: a theory", *Marketing Science*, 15 (2), pp. 132-151.
- MCMASTER, D. (1987): "Own brands and the cookware market", *European Journal of Marketing*, 21 (1), pp. 83-94.
- MÉNDEZ, J.L.; J. OUBIÑA y M. ROZANO (2000): "Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor", *Distribución y Consumo*, 53, pp. 55-73.
- MESSINGER, P.R. y C. NARASIMHAN (1995): "Has power shifted in the grocery channel?", *Marketing Science*, 14 (2), pp. 189-223.
- MILLS E., D. (1995): "Why retailers sell private labels", *Journal of Economics & Management Strategy*, 4 (3), pp. 509-528.
- PUELLES, J.A. (1995): "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", *Información Comercial Española*, 739, pp. 117-129.
- PUELLES, J.A.; P. FERNÁNDEZ DE LARREA y R. ALBERT (1997): "Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio". *Distribución y Consumo*, 33, pp. 112-129.
- SMITH, G.E.; M.P. VENKATRAMAN y L.H. WORTZEL (1995): "Strategic marketing fit in manufacturer-retailer relationships: Price leaders versus merchandise differentiators", *Journal of Retailing*, 71 (3), Fall, pp. 297-315.

NOTAS

- (1) Estos autores analizan los márgenes brutos relativos y absolutos del minorista con la marca de distribuidor. Observan que los márgenes minoristas relativos para las marcas de distribuidor, son significativamente mayores que los obtenidos para las marcas de fabricante. Sin embargo, advierten que la ventaja minorista en el margen relativo de la marca de distribuidor, no siempre se mantiene cuando se considera el margen bruto absoluto, debido a los precios minoristas sustancialmente menores de estas marcas frente a las marcas de fabricante.
- (2) Los ratios de concentración en el mercado español de productos de gran consumo son bastante elevados. En el año 2001, la cuota de mercado de las cuatro primeras empresas minoristas sobrepasaba la mitad del mercado total en valor, mientras que las ocho primeras conseguían concentrar únicamente dos tercios de la cuota (Nielsen, 2002).
- (3) La investigación empírica que se desarrolla forma parte de un proyecto de investigación más amplio sobre el funcionamiento de las marcas de distribuidor desde la óptica de productores y no productores de estas marcas, si bien para este trabajo se considera únicamente la información referida a los fabricantes de marca de distribuidor.
- (4) El coeficiente de correlación de Pearson alcanza un valor de 0,36, significativo al 1%.