

# ASPECTOS TEORICOS Y ESTRATEGICOS EN LA GESTION DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

■ ROBERTO FERNANDEZ RODRIGUEZ. PEDRO REINARES LARA

Resulta complejo aportar una definición válida que permita la comprensión, en pocas palabras, del concepto de productos gestionados por la distribución minorista, en contraposición con los habituales gestionados por el fabricante. Una prueba de la variedad terminológica y conceptual existente viene constituida por la amplitud de calificativos utilizados a la hora de referirse al mismo término: marca de distribución, marca de enseña, marca exclusiva, marca privada, marca cedida, marca blanca, marca genérica, producto bandera, marca paraguas, contramarcas.

De las múltiples definiciones de marcas de distribución merece especial mención, por su claridad, la de Serra, T. y Puellas, J.A., (1993, pág. 105): "son aquellas que, desvinculadas de la marca del fabricante que las produce, se comercializan por un distribuidor concreto que les da su nombre u otro distinto, siendo este comerciante el que realiza las labores de marketing".

En esta misma línea Casares, J. y Rebollo, A., (1996, pág. 134) defienden que la expresión "marcas de distribuidor" se refiere a las de aquellos productos fabricados por un determinado industrial, que son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista que es quien realiza todas las labores de marketing en relación con los mismos.

En sentido estricto, por "marca blanca" se entiende cuando los envases de los productos son de un solo color y en la etiqueta aparece de forma relevante únicamente la denominación



genérica del producto. La "marca de distribuidor" se correspondería con los productos que son comercializados bajo la misma marca de la enseña minorista en cuyos establecimientos se distribuyen. Ambos términos suelen utilizarse indistintamente. Por otra parte, a través de las clasificaciones aportadas en los cuadros nº 1 y 2, desarrolladas tras una profunda revisión de las distintas estrategias de marcas de distribución a nivel europeo, se puede observar la realidad y evolución de las citadas marcas a lo largo del tiempo.

En la evolución de las marcas de distribuidor, se pueden identificar dos tipos de estrategias diferentes. Por un lado, las estrategias de marcas de enseña (buscan la identificación entre el nombre de la enseña –establecimiento– y el producto) y por otro, las estrategias de marcas con nombres diferentes de la enseña (no buscan una identificación directa entre la enseña y el producto

por medio de la marca sino que a través de distintas estrategias, se incentiva la compra del producto utilizando merchandising, promociones o comunicando al consumidor que se trata de un producto seleccionado por el propio establecimiento).

Y en cuanto a los objetivos que se plantean las organizaciones en el momento de optar por cada una de las estrategias se hace necesario mencionar los siguientes:

- *Marca con el mismo nombre de la enseña:*
  - Búsqueda de una imagen de la enseña consolidada y diferenciada frente a otras enseñas.
  - Desarrollo de una imagen positiva de la enseña acorde a los objetivos de una estrategia coherente y planificada.

- Presencia de productos con marcas de enseña en distintas categorías de productos, ampliando la gama de los mismos, a partir de otros productos ya comercializados con éxito bajo la citada marca y que, además, han sido plenamente aceptados por el consumidor.

- Reducción de costes de comunicación al invertir en una sola marca para un conjunto amplio de productos.

- Posibilidad de realizar un control continuado de la calidad de sus productos.

- Consecución de acuerdos de fabricación con empresas líderes que garantizan calidad similar a primeras marcas.

- Desarrollo total de las acciones de marketing por parte de la enseña.

- Capacidad de desarrollo de las llamadas marcas de cuarta generación (productos innovadores concebidos exclusivamente por la enseña).



CUADRO Nº 1

### CLASIFICACION DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR SEGUN SU ASPECTO EXTERNO Y NOMBRE DE MARCA

MARCAS DE ENSEÑA	MARCAS CON NOMBRES DIFERENTES A LA ENSEÑA
<p><b>MARCA PARAGUAS</b> (HIPERCOR, PRYCA, SIMAGO, EROSKI)</p>	<p><b>MARCA PARAGUAS</b> (ST. MICHAEL; MARK &amp; SPENCER; ARO ROJO; SABECO)</p>
<p><b>MARCA GAMA O LINEA DE PRODUCTOS</b> (NO EN TODAS LAS LINEAS)</p>	<p><b>MARCA PARA LINEA DE PRODUCTOS</b> (ALCAMPO)</p>
<p><b>PARAGUAS PARA UNA MARCA INDIVIDUAL O GAMA</b> GELNOVA (ALCAMPO)</p>	<p><b>MARCA INDIVIDUAL PARA CADA PRODUCTO</b> BARON DE URZANDE (ALCAMPO)</p>

FUENTE: Elaboración propia.

• *Marca con diferente nombre de la enseña:*

– Evitar la banalización de los productos gestionados por el distribuidor.

– Flexibilización en los procedimientos de gestión.

– Disminuir el posible deterioro de la imagen de enseña en el caso de marcas del distribuidor de baja calidad.

– Evitar la contradicción existente entre la imagen de la enseña (por ejemplo, los hipermercados buscan proyectar una imagen de empresa moderna donde el servicio al cliente cobra especial importancia) y la imagen de ciertos productos (por ejemplo, el vino es un producto tradicional donde aspectos como su elaboración de forma artesanal se contraponen con la imagen que trata de proyectar el formato comercial hipermercado).

– Segmentar el mercado de sus consumidores con diferentes marcas (por ejemplo, distintas marcas para cada línea de productos de ropa).

– Ampliación de la gama de productos existentes en el lineal.

– En el caso de productos con diferente marca al nombre de la enseña con un precio bajo o primer precio, que pueda asociarse negativamente con la imagen del establecimiento.

– Incapacidad de gestionar adecuadamente (know how) la imagen conjunta del establecimiento y sus productos con marca propia.

#### EL FENOMENO DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN ESPAÑA

La presencia de marcas blancas en el comercio detallista en España es todavía escasa, pese al gran auge experimentado en los últimos años en su introducción. En los diferentes grupos de actividad se observan divergencias acusadas. Por un lado aparecen los comercios mixtos por secciones, en los que las marcas blancas están presentes en algo menos de la mitad de los establecimientos y además ocupan un lugar muy importante en la gama de artículos comercializados. En el polo opuesto se encuentran los pequeños comercios dedicados a la venta de alimentos, bebida y tabaco, de los que sólo un 2,5% las comercializa. En un término medio se sitúan las tiendas de equipamiento personal (ver cuadro nº 3).

No parece probable que se vaya a cumplir el pronóstico de Roland Beger & Partner cuando estima que, “en 1998, la cuota de mercado de este tipo de productos alcanzará, para los productos de alimentación valores entre el 18% y el 22%”. Todo hace pensar que en 1998 la cuota de mercado de las marcas de distribuidor llegará al 10% (Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España, Tomo II).

Entre las causas del escaso desarrollo y fracaso de algunos lanzamientos de estas marcas en España, se puede mencionar:

1. El proceso de concentración de la distribución minorista en España se encuentra mucho menos desarrollado que en el resto de Europa, lo que hace difícil implantar con éxito estrategias globales.

2. Distribución minorista en constante proceso de evolución y de adaptación a las estructuras europeas. Esta es una de las razones que provocan que los directivos de las empresas de distribución ocupen sus recursos en desarrollar rápidas implantaciones más que en realizar complejas gestiones de marketing dirigidas hacia el desarrollo de gamas de productos propios.

3. El consumidor español es todavía marquista en muchas categorías de productos. Esta circunstancia favorece el mantenimiento del poder de las marcas de fabricante que, incluso, ven incrementados los niveles de lealtad hacia su marca.

4. Tradicionalmente los productos lanzados al mercado bajo marcas de distribuidor han participado de dos características fundamentalmente: precios reducidos y calidad deficiente. Esto ha supuesto una imagen negativa que todavía siguen asumiendo las marcas de distribuidor.

5. Oferta limitada en marcas de distribuidor con relación a la gama total de productos gestionados por la enseña. Se observa un acercamiento a la relación 20/80, muy lejos del 100% de



CUADRO Nº 2  
CLASIFICACION DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR SEGUN SUS OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS

FACTOR DE COMPRA	MEJOR PRECIO POSIBLE	PRECIO	RELACION CALIDAD-PRECIO	CALIDAD E INNOVACION
<b>CARACTERES GENERALES</b>	<b>MARCAS DE DISTRIBUCION CLASICAS</b>		<b>MARCAS DE DISTRIBUCION ACTUALES</b>	<b>MARCAS DE DISTRIBUCION PREMIUM</b>
	<b>MARCAS BLANCAS</b>	<b>PRIMEROS PRECIOS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	CAPTAR CONSUMIDORES BUSCADORES DEL PRECIO MAS BAJO POSIBLE EN TIEMPOS DE INFLACION. AUMENTO DEL BENEFICIO	AUMENTO DEL PODER DE NEGOCIACION. PRIMER PRECIO GLOBAL	MEJORA DE MARGENES EN LA CATEGORIA. AMPLIAR LA GAMA DE PRODUCTOS. TRANSFERENCIA RECIPROCA DE IMAGEN ENTRE ENSEÑA-PRODUCTO	RETENCION Y AUMENTO DE LOS CLIENTES. AUMENTO DE MARGENES EN LA CATEGORIA
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>PRODUCTOS BASICOS</b>		<b>TODO TIPO DE PRODUCTOS</b>	<b>PRODUCTOS INNOVADORES (EN LA CATEGORIA)</b>
	CALIDAD BAJA	CALIDAD MEDIA BAJA. PRECIO BAJO	RELACION CALIDAD-PRECIO BUENA	MEJOR RELACION CALIDAD-PRECIO QUE MARCAS DEL FABRICANTE, LIDERES (PRECIO SIMILAR DE MARCAS LIDERES PERO CALIDAD SUPERIOR)
<b>PUBLICICO OBJETIVO</b>	CONSUMIDORES DE POCO PODER ADQUISITIVO	CONSUMIDORES QUE SELECCIONAN SOLO LA VARIABLE PRECIO	COMPRADOR RACIONAL CON ALTOS VOLUMENES DE COMPRA	MULTIPLES SEGMENTOS BUSCADORES DE PRODUCTOS ESPECIFICOS Y BUEN PODER ADQUISITIVO EN ESA CATEGORIA
<b>EMPRESA FABRICANTE DEL PRODUCTO</b>	PEQUEÑOS FABRICANTES	PEQUEÑOS Y MEDIOS FABRICANTES	FABRICANTES NACIONALES SELECCIONADOS CON GRAN PORCENTAJE DE NEGOCIO EN MARCA DE DISTRIBUIDOR	FABRICANTES INTERNACIONALES ESPECIALIZADOS CON TECNOLOGIA LIDER
<b>POLITICA DE PACKAGING</b>	NULA. AHORRO MAXIMO DE COSTES	POCO DESARROLLADO, OCASIONANDO PERCEPCION DEL PRODUCTO COMO DE BAJA CALIDAD	COPIA DE MARCAS LIDERES. USO DE CODIGOS COMUNICACIONES DEL LIDER	ESPECIFICO, DESARROLLANDO IMAGEN DE ENSEÑA Y DE PRODUCTO TOTALMENTE DIFERENCIADA EN ESA CATEGORIA
<b>INSTRUMENTOS DE COMUNICACION</b>	NULOS	SEÑALIZACION ESPECIFICA EN PUNTA DE VENTA	MERCHANDISING, PROMOCIONES, BUZONEOS, PUBLICIDAD DE ENSEÑA	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS AL MISMO NIVEL QUE MARCAS LIDERES
<b>ESTRATEGIA DE MARCAS DE DISTRIBUCION</b>	OPORTUNISTA DEFENSIVA	INTRODUCIR LA IMAGEN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION	CONSOLIDAR LA IMAGEN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION	COMPETIR EN ENTORNO DE IGUALDAD CON MARCAS Y ENSEÑAS LIDERES (MARKETING TOTAL DEL DISTRIBUIDOR)
<b>NIVEL DE COMERCIO</b>	NO HAY ESTRATEGIA OFENSIVA	COMPETENCIA HORIZONTAL	COMPETENCIA PASIVA VERTICAL Y HORIZONTAL	COMPETENCIA ACTIVA (MAXIMO ESFUERZO HORIZONTAL Y VERTICAL)

FUENTE: Elaboración propia.

productos con marca de distribuidor de algunas enseñas inglesas (Mark&Spencer 100% productos marca propia) o de los elevados porcentajes europeos, como muestra el cuadro nº 4.

6. Elevada presión publicitaria de las marcas de fabricantes nacionales. A pesar de la recesión, las principales marcas nacionales apenas disminuyen la cifra global de sus presupuestos de comunicación en los distintos medios

7. Aplicación limitada y reducida de procedimientos de gestión de marketing eficaces y eficientes en formatos comerciales como supermercados e

hipermercados. A pesar de la pretensión dirigida a suplir las funciones de marketing del fabricante, la experiencia de los distribuidores está todavía muy lejos del dominio de estas técnicas que tienen los productores.

8. Problemas internos en la gestión y desarrollo de los productos bajo marca de distribuidor. Salvo ciertas excepciones (Eroski, Continente, etc.), no existen en España verdaderos especialistas en la gestión de estos productos en las enseñas.

9. Reducida disponibilidad presupuestaria para el desarrollo de las mar-

cas de distribuidor. Los niveles elevados de competitividad horizontal de los minoristas españoles provoca que estos trabajen con márgenes bajísimos, manteniendo sus beneficios acudiendo a recursos como los plazos de pago y el aumento de productividad. Además, los flujos generados en este proceso son utilizados para la defensa de la presión de la concurrencia.

10. Objetivos contrapuestos entre la estrategia de enseña (global) y la de sus productos propios. Un repaso a la percepción de las marcas de distribución españolas muestra cómo no existe una

asociación beneficiosa entre la marca de enseña y el producto. No se producen sinergias positivas ascendentes y descendentes.

11. Lanzamientos de productos inadecuados o de gestión excesivamente compleja. El atrevimiento de las enseñas a la hora de lanzar categorías de marcas de distribución en productos muy marquisas (el vino de calidad es un claro ejemplo) ha ocasionado estrepitosos fracasos.

12. La estrategia de desarrollo de gama de productos propios más generalizada consiste en utilizar como guión

CUADRO Nº 3  
PRESENCIA DE MARCAS BLANCAS EN EL COMERCIO MINORISTA  
PORCENTAJES POR GRUPOS DE ACTIVIDAD

GRUPO DE ACTIVIDAD	COMERCIALIZA MARCAS BLANCAS		
	SI	NO	
ALIMENTACION, BEBIDAS, TABACO	2,5	97,5	
TEXTIL, CONFECCION, CUERO	12,2	87,8	
DROGUERIA Y PERFUMERIA	5,1	94,9	
EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	4,6	95,4	
VEHICULOS, ACCESORIOS Y CARBURANTES	5,3	94,7	
OTRO COMERCIO AL POR MENOR	4,2	95,8	
COMERCIO MIXTO POR SECCIONES	44,3	55,7	
<b>TOTAL</b>	<b>7,5</b>	<b>92,5</b>	

FUENTE: Adaptado de Estructura del Comercio Minorista en España: Dirección General de Comercio Interior, 1996.

de ese proceso las directrices marcadas por la competencia. Así, cuando una enseña lanza una nueva categoría de productos con marca propia es rápidamente imitada por la competencia.

### OBJETIVOS GLOBALES DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION PARA EL FABRICANTE

En los últimos años, los productos de marca blanca se han multiplicado en todo tipo de categorías. En la actualidad, los fabricantes de marcas líderes se plantean una cuestión estratégica: ¿deben fabricar sus propios productos de marca blanca para los grandes clientes o deben negarse a ello?

Para tomar una decisión, deberán reflexionar más allá de la consideraciones de corto plazo, rechazar una solución simplista ("si no lo hacemos nosotros, lo harán otros"), tener una visión a largo plazo de la evolución de la categoría de producto y plantearse cuáles son, verdaderamente, sus objetivos.

Entre los objetivos generales de las marcas de la distribución para el fabricante se pueden señalar:

- Incorporación a un segmento en crecimiento de gran volumen.
- Acceso a economías de escala, optimizando la estructura productiva.
- Mejora en las relaciones estable-

cidas con el canal de distribución facilitando, incluso, el acceso a éste (estrategia de penetración de muchos fabricantes internacionales, como única forma de acceso a los lineales españoles).

- Creación de estructuras semimonopolísticas, facilitando la desaparición de pequeños competidores sin recursos.

- Acceso a diferentes segmentos no cubiertos con sus marcas actuales. Por ejemplo, el caso de aquellos consumidores con menor poder adquisitivo que buscan el mejor precio y que no son marquisas.

- Posibilita la concurrencia del mercado compitiendo según la variable precio sin dañar la imagen de sus productos.

- Aumento del espacio en los lineales, con el objetivo de favorecer el impulso de compra.

- Freno a las actividades desarrolladas por ciertas empresas competidoras cuando intentan acceder a fabricar productos exclusivos para la distribución beneficiándose (o perjudicándose) por esta estrategia.

- Concentración de esfuerzos en el desarrollo y lanzamiento de productos innovadores, destinando a marcas de distribuidor productos cuyo ciclo de vida se encuentra en estado de madurez y declive.



## Marcas de Distribución

CUADRO Nº 4

### CUOTA DE MERCADO DE MARCAS DE DISTRIBUCION EN VOLUMEN EN EUROPA

PRODUCTOS	ESPAÑA	BELGICA	FINLANDIA	FRANCIA	IRLANDA	ITALIA	PAISES BAJOS	SUECIA	SUIZA	REINO UNIDO
CERVEZA	8,7	11,9	0,0	9,0	N.D.	4,5	10,5	0,0	6,6	10,6
BEBIDAS GASEOSAS	5,1	30,4	2,2	16,8	11,1	0,6	4,2	1,9	31,0	23,1
AGUA MINERAL	4,0	26,7	8,7	N.D.	N.D.	0,0	4,2	0,3	47,7	39,3
ZUMO DE FRUTAS	19,0	47,9	3,3	42,4	N.D.	18,6	39,7	26,3	77,5	13,2
MANTEQUILLA	8,5	22,9	10,7	23,5	11,5	7,9	17,0	14,6	N.D.	24,8
MAYONESA	8,0	34,4	17,1	N.D.	8,8	11,5	24,5	5,1	42,2	40,6
SOPAS DESHIDRATADAS	3,3	5,4	7,3	N.D.	3,0	0,0	2,1	N.D.	N.D.	24,0
PATE	20,1	23,1	N.D.	29,1	5,2	6,4	18,9	5,1	75,4	56,8
PATATAS FRITAS	8,9	36,3	3,0	35,6	N.D.	0,0	18,4	0,0	N.D.	44,9
YOGHOURT	4,5	27,8	3,0	22,6	3,0	2,5	21,9	0,0	65,3	41,4
CEREALES	6,2	18,3	17,2	13,3	1,8	1,2	10,7	6,2	41,1	19,6
BARRAS DE CHOCOLATE	10,5	23,7	1,1	18,3	0,0	3,9	16,9	1,1	96,4	3,3
CAFE	9,9	28,3	2,6	17,0	1,9	4,8	21,4	28,6	68,9	41,5
CAFE SOLUBLE	16,6	24,8	N.D.	12,2	N.D.	0,0	24,6	11,1	30,7	18,3
TE	7,3	N.D.	7,2	9,0	N.D.	1,6	25,6	7,8	N.D.	37,8

NOTAS: Datos de 1992. N.D.: No Disponible.

FUENTE: A. C. NIELSEN COMPANY, 1994.

- Eliminación del esfuerzo de marketing que supone introducir una nueva marca en el mercado.

Sin embargo, junto a los objetivos planteados por los fabricantes cuando comercializan productos con marca de distribuidor, hay una serie de inconvenientes entre los que merece resaltar:

- Deterioro a medio plazo de las relaciones con la distribución. Los fabricantes tan solo logran acuerdos para fabricar con un minorista. El resto de competidores puede llevar a cabo eficaces boicots (retirada del lineal) a los productos de marca de fabricante.

Por otra parte, el minorista exige fuerte control sobre calidades y costes comprometiéndose mínimamente, por lo que cada vez puede presionar más al existir fabricantes sustitutos para este producto (situación habitual en el mercado del vino de calidad).

Puesto que, generalmente, las marcas de distribución se posicionan frente a la competencia en precios, se puede ocasionar una guerra de precios con el consiguiente deterioro de los mismos en esta categoría.

- Frecuente canibalización entre marcas. La marca de distribución puede actuar de forma imprevisible: absorbiendo cuota de mercado de los competidores o afectando a las ventas de las marcas propias de fabricante en esta categoría (por ejemplo, en el caso de fabricantes que no ostentan una situación de liderazgo en el sector del vino su marca propia puede incluso desaparecer del lineal).

- Sobredimensión, de forma artificial, de la estructura productiva del fabricante sin que se desarrollen canales de distribución adecuados para las nuevas dimensiones empresariales, lo que en la práctica supone que la distribución pueda realizar un control fáctico sobre la empresa sin haber realizado la más mínima inversión en integración vertical. Consecuencias extremas, aunque ya usuales, en el sector industrial del vino son las quiebras empresariales por esta causa.

En el momento que un producto pasa a ser comercializado bajo marca de distribuidor se convierte, para el consumidor, en un *commodity* (pro-

ducto básico), con una consecuente pérdida de valor añadido y una reducción de su ciclo de vida.

En las recientes generaciones de marcas de distribución donde las calidades igualan las marcas de fabricantes existe el riesgo de que, por proximidad en el lineal, el consumidor acabe probando ambas marcas y compre racionalmente, comprobando que efectivamente existe un sobreprecio, lo que puede perjudicar la imagen y las ventas del fabricante. Esta circunstancia se hace especialmente notoria en el sector del vino, donde un mismo fabricante no puede discriminar calidades dentro de la misma categoría en los productos que fabrica.

La estrategia de marcas de distribución rompe la lógica de una empresa, por lo que si no se efectúa una adecuada separación organizativa (empresa filial, accionariado) pueden crearse grandes conflictos internos. Es necesario tener en cuenta que en empresas (típicas del sector vinícola de la Rioja) donde existe escasa capacitación gestora bajo conceptos modernos, las venta-



CUADRO Nº 5

**PRINCIPALES RAZONES DE LOS DETALLISTAS PARA INCLUIR MARCAS DE DISTRIBUCION**  
PORCENTAJES

	%
GENERAR TRAFICO	43
INCREMENTAR LA NOTORIEDAD DEL DETALLISTA	63
INCREMENTAR LA COMPRA COMPETITIVA	68
SER UNA ALTERNATIVA A MARCAS NACIONALES	74
SUPONER UNA VENTAJA COMPETITIVA	80
RENTABILIDAD	90

FUENTE: WILLIARD BISHOP Y MCKINSEY & Co. en el Diccionario de la Distribución. Madrid, 1996.

CUADRO Nº 6

**DIFERENCIAL DE PRECIOS DE MARCAS DE DISTRIBUCION Y MARCAS DE FABRICANTE**  
PVP M. DISTRIB./PVP M. FABRICANTE (%)

	%
LECHE LIQUIDA	- 9,9
MANTEQUILLA	- 32,6
MARGARINA	- 41,3
CONGELADOS	- 36,0
SALCHICHAS	- 25,6
ZUMOS	- 17,8
VINO DE MESA (1 LITRO)	- 26,4
VERMUT	- 41,3
LICORES	- 44,6

NOTA: Datos de 1993.

FUENTE: A. C. NIELSEN COMPANY, 1994.

marcas transmitiéndose la posible mala imagen de la enseña.

– Puesta en manos de la enseña de información sobre el know how del fabricante.

– Falta de agresividad comercial en la empresa, provocando niveles reducidos de inversión, escaso desarrollo de estrategias de marketing innovadoras y una reducción en los recursos asignados a estas actividades.

– Distorsión y complicación en las estrategias de comunicación globales desarrolladas por el conjunto de fabricantes de una categoría de productos.

– Enfrentamientos en varias direcciones (a nivel vertical y horizontal).

**OBJETIVOS GENERALES DE LAS MARCAS DE DISTRIBUCION PARA EL DETALLISTA**

El desarrollo del fenómeno de las marcas de distribuidor ha adquirido proporciones notables entre los propios distribuidores, suponiendo uno de los factores de negociación más importantes en las relaciones que establecen con los fabricantes.

En definitiva, el desarrollo de las marcas de distribuidor por parte de estos tiene su fundamento en una doble motivación:

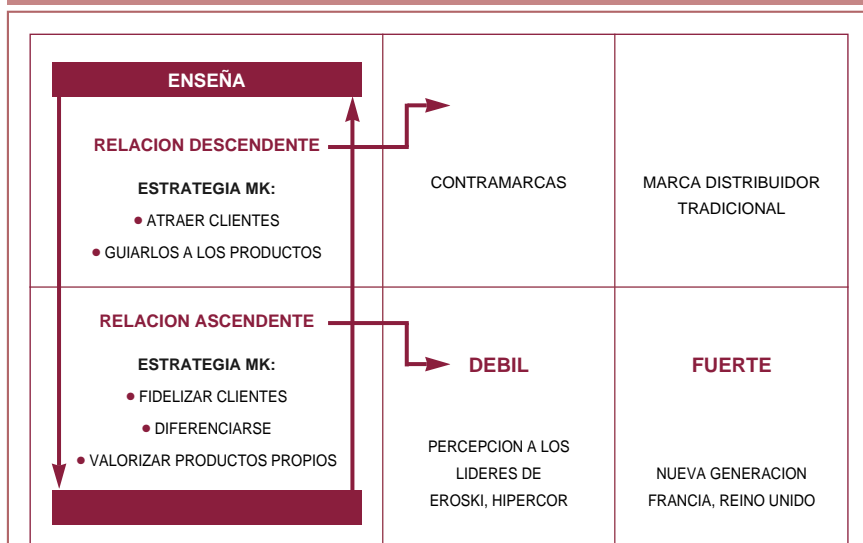
– Por un lado, disminuir la incertidumbre de los mercados, asegurando la fidelización de la clientela mediante la captación de mercados cautivos, a través de la segmentación de la demanda, en contra de los comportamientos localistas de los consumidores tradicionales, aprovechando la generalización y homogeneización de los comportamientos de los consumidores que propicia la ampliación de los mercados.

– Por otra parte, se trata de crear una imagen de marca que sea aceptada por el consumidor y que sea susceptible de ser trasladada espacial y temporalmente” (Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España, Tomo I).

En este sentido, entre los objetivos planteados por los detallistas para incluir marcas de distribución se encuentran (ver nº cuadro 5):

GRAFICO Nº 1

**RELACION DE LA ENSEÑA CON MARCAS DE DISTRIBUCION**



FUENTE: Elaboración propia a partir del concepto de DUCROCQ, 1993.

jas de fabricar marcas de distribución se transforman fácilmente en inconvenientes sumados a los aspectos negativos ya señalados.

– Deterioro de las relaciones dentro del conjunto de fabricantes de esa categoría de productos. Existe una división entre los que la fabrican y los que no lo

hacen, rompiendo la posibilidad de estrategias horizontales coordinadas.

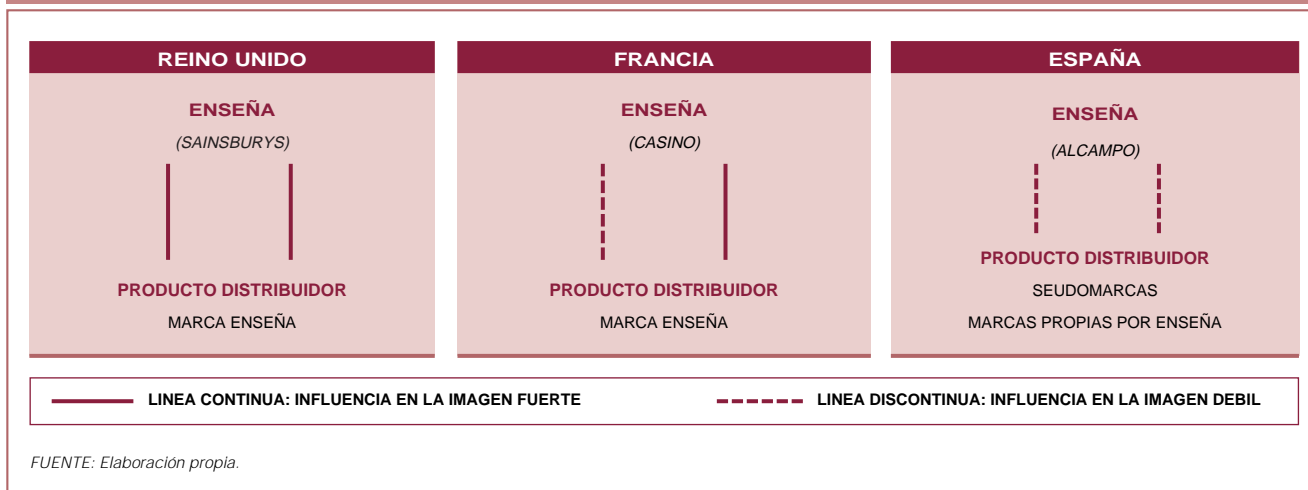
– Desarrollo artificial de estructuras productivas a corto plazo, lo que ocasiona endeudamientos financieros.

Si el fabricante aparece identificado con la marca de distribuidor, es factible una repercusión sobre el resto de sus



GRAFICO Nº 2

## MODELO EUROPEO DE RELACION IMAGEN ENSEÑA/PRODUCTOS PROPIOS



1. Controlar la calidad de productos básicos para la imagen de enseña. Esta realidad es más evidente, actualmente, en los productos perecederos, pero en su origen fue uno de los objetivos argumentados como básicos para la creación de este tipo de marcas.

2. Eliminar el monopolio y el poder de algunos fabricantes multinacionales de diferentes sectores como alimentación, droguería y perfumería, etc...

3. Fidelizar al consumidor, ofreciendo calidad e incluso categorías de producto que únicamente son comercializados por esa enseña. Este objetivo se constituye en uno de los más importantes a la hora de analizar futuros planteamientos.

4. Proporcionar precios más baratos al consumidor (25% diferencial de media), sin caer en la modalidad de "primeros precios", tal y como se puede ver en el cuadro nº 6.

5. Mantener márgenes y beneficios cuando la competencia vertical provoca un ajuste en los precios a niveles próximos al precio de coste e incluso por debajo (venta a pérdida).

6. Acceder a un importante segmento de consumidores entre las marcas líderes y los primeros precios.

7. Transmitir imagen positiva a la enseña a través de la calidad de sus productos.

8. Buscar la diferenciación frente a la competencia horizontal.

9. Adaptarse a estrategias europeas de distribución más evolucionadas (36% cuota de mercado de las marcas de distribución en Inglaterra).

10. Aumentar y controlar la gama de productos (gestión inteligente del lineal).

11. Reducir dependencias con las marcas de fabricante.

12. Aumentar el poder de negociación vertical.

13. Facilitar las acciones de merchandising en las grandes superficies, mejorando el aspecto que presentan los lineales.

14. Permitir la innovación dentro de estructuras comerciales rígidas.



### APROXIMACION TEORICA A LAS ESTRATEGIAS DE LAS ENSEÑAS CON MARCA DE DISTRIBUIDOR

Más allá de objetivos evidentes y concretos, ya descritos anteriormente, se trata de exponer dos posibles estrategias generales que pueden plantearse en la gestión de las enseñas con sus marcas propias. Puesto que las estrategias de marcas propias de las enseñas presentan una diversidad demasiado grande a la hora de proceder a su conceptualización, será necesario tener en cuenta el sentido y la relación enseña-marca propia (Ducrocq, 1993, pág. 63), (ver cuadro nº 6). En cuanto al "sentido" de la relación, se pueden establecer dos direcciones:



El puente aéreo más grande del mundo.

El mayor número de destinos a Europa.

Líderes entre Europa y Latinoamérica.



## Tu primera compañía.

Por importancia. Con más de 23 millones de pasajeros. Una de las flotas más modernas. El puente aéreo más grande del mundo. Y más de 70 años volando. Estamos entre las cuatro primeras compañías en Europa y somos líderes entre Europa y Latinoamérica.

Por cercanía. Más de 22.000 personas trabajando en hacerte las distancias más pequeñas.

En ofrecerte 435 vuelos diarios a los principales destinos del mundo.

Todo para llegar a ser la mejor compañía del mundo allí donde vayas.

Donde tú quieras llevarnos.

**IBERIA**<sup>ib</sup>  
TU PRIMERA COMPAÑÍA.





– Descendente: Marketing global de la enseña hacia las marcas propias.

– Ascendente: Flujo de acciones de marketing de los productos propios hacia la enseña.

La "intensidad" de la relación se puede definir como el nivel de identificación y asociación con la enseña que hace el consumidor de los productos gestionados por ésta. Dependiendo de enseñas y de categorías de productos entre un nivel de identificación fuerte (productos firmados con la misma marca de enseña: Hipercor) y una identificación débil (productos con marcas diferentes de la enseña disfrazados de marcas de fabricante que motivan al consumidor a través de promoción o merchandising), se pueden encontrar tantas opciones como enseñas.

De forma general, se puede anticipar que en aquellos países con gran tradición de marcas de distribuidor y cuotas de estos productos elevadas (Gran Bretaña y Francia) se desarrolla una estrategia ascendente de las marcas de distribuidor hacia la enseña.

Por el contrario, con menor desarrollo de las marcas de distribución las enseñas buscan beneficiar a sus marcas propias de la potencial imagen positiva de la enseña (marketing descendente).

Las enseñas españolas participan, en la actualidad, de toda una serie de actuaciones que se encuadrarían dentro de esta estrategia descendente, que por preceder en el tiempo (según análisis histórico de marcas de distribución por países) se puede calificar de menos compleja.

Tanto una estrategia ascendente como otra descendente responden a condicionamientos específicos de cada

enseña y, por supuesto, a objetivos estratégicos ya descritos con anterioridad. Una buena gestión de las marcas de distribuidor combina lo mejor de ambas. Los productos con marca de distribuidor se comercializan bien porque los clientes confían en la enseña, pero a su vez estos productos, por sus características, refuerzan la buena imagen global de la enseña como ente corporativo.

En la misma línea de lo expuesto, parece simple concluir que aquellas enseñas con una imagen positiva optarán por realizar marketing descendente hacia sus marcas propias.

Aquellas enseñas con buen conocimiento de la gestión de sus propios productos, que han conseguido innovar con sus marcas propias, fomentarán un ascenso de la buena imagen de los productos hacia la enseña como un segundo paso hacia un posicionamiento totalmente diferenciado.

En España las enseñas no cumplen mayoritariamente las dos características necesarias para producir sinergia entre la enseña y sus productos:

- La enseña debe tener una fuerte notoriedad y una imagen bien construida, clara y precisa.

- Esta imagen debe ser traspasable sobre los productos propios de acuerdo al posicionamiento de los mismos (Dimitriadis, S., 1994).

Por tanto, a la hora de desarrollar una estrategia general, lógica, sobre las marcas de distribución habrán de ser los productos los que proporcionen imagen positiva de la enseña, teoría que resulta cuestionable en España dado el modelo de transferencia imagen-enseña.

Mediante este modelo se puede explicar por qué las marcas de distribuidor tienen poco desarrollo y fracasan en categorías de productos más allá de los "commoditys".

La estrategia general española busca proyectar la imagen positiva de la enseña hacia los productos. Esta realidad se confronta con la simple lectura de los siguientes motivos:

- Las marcas de distribuidor españolas (3ª generación) no poseen, todavía, el suficiente nivel de calidad para superar o igualar al fabricante o, al menos, no lo percibe el consumidor.

- No se desarrollan por parte de la distribución productos innovadores con más valor real que la relación calidad-precio.

- Difícilmente puede existir asimilación en la enseña de la calidad de sus productos (ascendente) cuando éstos utilizan contramarcas, marcas exclusivas y cedidas, diferentes de la enseña utilizando la conexión con ésta de forma secundaria: logotipo de la enseña en pequeño tamaño, señalización sólo por merchandising....

### CONCLUSIONES

En resumen, no se cumplen las condiciones de una estrategia ascendente puesto que el objetivo consiste en dotar de la imagen de enseña a los productos propios. Esto implicaría una fuerte imagen de las enseñas españolas con un posicionamiento frente a la competencia y con una percepción por parte del consumidor diferenciada. Diversas partes de la investigación en que se fundamenta el presente artículo afirman que esta circunstancia no se cumple, y de ello se deriva que la débil y poco cohe-



rente imagen de las enseñas hace que ésta no se traslade a los productos y, por lo tanto, no alcancen el desarrollo potencial suficiente.

Esta afirmación se ve refrendada al plantearse, también, en España el caso contrario. Dos enseñas con imagen más diferenciada y consolidada por el consumidor (fruto de estrategias coherentes). En tal sentido, la estrategia más adecuada para los minoristas debiera encaminarse hacia una transferencia de la imagen de sus productos propios hacia la enseña, por las ventajas obvias que supondrían en una situación de fuerte competencia horizontal, escasa percepción de diferenciación por el consumidor y competencia basada exclusivamente en el precio.

Los planteamientos anteriores son complejos y arriesgados, dados los recursos que requiere esta estrategia

(cuadro nº 7). Las enseñas que lo desarrollan van más allá de innovar con sus productos. En 1993, Sainsbury lanzó 1.200 productos nuevos y Safeway 1.100, ambos en Inglaterra. En Francia, Casino, con un producto nuevo, "Clear Cola" (cola transparente), desbancó a marcas líderes de refrescos. En una estrategia de marketing totalmente equiparable a los fabricantes, asignan nombre a sus productos y realizan campañas de publicidad masivas. Aunque se habla mucho de la usurpación de funciones del fabricante por la distri-

bución, se asiste a una realidad que alterará totalmente el panorama de marcas de distribuidor (1). En Francia, Mammouth, Atac, Lecrec, se apresuran a etiquetar sus productos. Para los distribuidores, el objetivo es poner en el mercado productos con todos sus atributos de la marca. □

**ROBERTO FERNANDEZ RODRIGUEZ**

Departamento de Economía de la Empresa  
Universidad San Pablo-CEU

**PEDRO REINARES LARA**

Departamento de Marketing  
Universidad Europea de Madrid (CEES)

### NOTAS

(1) La primera campaña específica para una cerveza con marca propia comenzó en mayo de 1995 para lanzar "Indiana Gold", la cerveza americana de Sainburys. Esta iniciativa es un paso más para dotar de marcas a sus productos propios, las llamadas "submarcas".

### BIBLIOGRAFIA

- A. C. NIELSEN COMPANY (1994a): Banco de Datos C. Regulador D. Origen Calificada Rioja, A. C. Nielsen Company, Madrid.
- ARNOLD, D. (1994): Cómo gestionar una marca, Parramon Ediciones, Barcelona.
- BIEL, A. (1995): "¿Se acerca el final de las marcas?", IPMARK, Nº. 446, pp. 35-40
- BRONIARCZYK, S. M., y ALBA, J. W. (1994): "The Importance of the Brand in Brand Extension", Journal of Marketing Research, Vol. XXXI, Mayo, pp. 214-228.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): Distribución Comercial, Civitas, Madrid, pp.134-135.
- CHERNATONY, L. y McDONALD, M. H. B. (1995): Creating Powerful Brands, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- DIMITRIADIS, S. (1994): Le Management de la Marque, Les Editions D'organisation, París.
- DUCROQ, C. (1993): "Marques de Distribution: de L'économie au Marketing", Revue Francaise de Marketing, Nº. 141/1, pp. 61-65.
- EPELDE, J.M. (1995): Vinos Eroski, Documento interno de Eroski, Eroski, Elorrio (Vizcaya).
- EUROPEAN SUPERSTORE DECISIONS (1995): "Main Brand Alternative", European Superstore Decisions, otoño, pp.52-54.
- EUROPEAN SUPERSTORE DECISIONS (1996): "The Major Names and the Major Moves in the Retail World around Europe", European Superstore Decisions, edición 1, pp. 36-42.
- GLEMET, F. y MIR, R. (1993): El dilema del fabricante de marcas líderes, McKinsey & Co., Madrid.
- GLEMET, F. y MIR, R. (1994): "El dilema del fabricante de marcas líderes", Distribución Actualidad, Nº. 219, pp. 37-41.
- HOCH, S. J., y BANERJI, S. (1993): "When do Private Labels Succeed?". Sloan Management Review, Summer, pp. 57-67.
- INSTITUTO FOURNIER (1995): "Marques de Distributeurs: la Fin du Mee Too?", L. S. A., Nº. 1446, pp 32-35.
- JONES, G. y MORGAN, N. J.(1994): Adding value: Brands and Marketing in Food and Drink, Routledge, New York.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1995): "Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España: Análisis Descriptivo", Dirección General de Comercio Interior, Tomo I, Madrid. p. 318.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO (1996): "Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España: Estrategias Empresariales y Política Económica en el Comercio Interior", Dirección Gral. de Comercio Interior, Tomo II, Madrid, pp. 60-61.
- MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA (1996): "Estructura del Comercio Minorista en España", Dirección General de Comercio Interior, Madrid.
- MIRA, R. (1995): "El papel de las marcas de la distribución en las estrategias de los detallistas de alimentación moderna", I Seminario sobre Distribución, marzo, AEDEMO, Madrid, pp. 115-134.
- NUENO, J. L. (1995): "Determinación de la viabilidad de una marca privada", Actas del I seminario AEDEMO sobre distribución, Madrid, Marzo, pp. 115-134.
- REINARES LARA, P. (1996): "Percepción del Consumidor en Hipermercados de las Marcas de Distribuidor en Productos de Alta Diversificación Categórica". Tesis Doctoral, Facultad C.C.E.E. Universidad Complutense de Madrid.
- ROLAND BERGER & PARTNER (1991): "La Cadena de Valor Alimentaria en Europa más allá de 1993", Madrid, p.68.
- SERRA, T. y PUELLES, J. A. (1993): "Análisis de las marcas de la distribución en el mercado de alimentación", Actas de los V Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing, Sevilla, pp. 103-108.

