



Investigación de marcas del distribuidor

Evolución y situación actual en Reino Unido

JONATHAN REYNOLDS

Director académico. Oxford Institute of Retail Management. Saïd Business School. Universidad de Oxford. Reino Unido

En las últimas décadas, los minoristas se han convertido en actores económicos y sociales de gran importancia, por derecho propio, dentro de las cadenas de valor de muchas economías desarrolladas. Dentro de Reino Unido en particular, han surgido niveles de concentración especialmente altos. Éstos se han producido principalmente, pero no exclusivamente, en el sector de alimentación. Por ejemplo, entre 2002 y 2007, las ventas de alimentación de los 5 mayores minoristas aumentaron desde el 57,3% al 69,3%, y en 2008, 1 de cada 3 libras gastadas por consumidores de Reino Unido en alimentación lo era en Tesco. Esto ha sido el resultado de los efectos inexorables de una

serie de motores económicos, en el contexto de unos niveles de protección relativamente bajos de formas de comercio minorista más pequeñas y tradicionales en comparación con otras partes de Europa. Una consecuencia de este proceso es el aumento de marcas del distribuidor.

Las marcas del distribuidor (MDD), también denominadas etiqueta privada o marcas propias, no se desarrollan fácilmente si no se da una serie de condiciones previas (Bell, 2009). Se puede observar esto con especial claridad en el desarrollo de las cadenas de supermercados de Reino Unido. En primer lugar, el tamaño y la influencia de dichas cadenas han podido aumentar gracias a la concentración, dando lugar a la acumulación de un

mayor poder adquisitivo y a un interés en el precio como arma competitiva. En segundo lugar, el descenso de las tiendas independientes más pequeñas y el traslado a ubicaciones fuera de las ciudades, en lugares exclusivos, han generado tiendas de gran formato, capaces de dominar los mercados locales. En tercer lugar, y paralelamente, estas empresas invirtieron en el control directo de su cadena de valor, utilizando las tecnologías de la información para lograr el control de sus propias tiendas, de la reposición de material y, a la larga, la integración de los comercios al por mayor y al por menor. Bell lo llama el "círculo virtuoso" del ámbito minorista (gráfico 1).

Este es el proceso del que han surgido

las MDD. Las estrategias de creación de marcas son la base de las acciones de los minoristas. Claro está, la creación de marcas al por menor se desarrolla en varios niveles distintos. Al nivel de enseña o nombre comercial, los minoristas han competido unos con otros durante generaciones, con éxito. Es bien sabido que las tiendas con una gran equidad de marcas transmiten un valor claro a los clientes, al posicionarse en torno a una o más características (entre las que se pueden incluir factores como el precio, la calidad, el servicio, la comodidad o la postura ética). Como resultado, aparentemente, los minoristas disfrutaban de una mayor fidelidad del cliente y de mejores márgenes de beneficios.

“La creación de marcas es algo endémico en el sector de comercio al por menor y, actualmente, es la estrategia dominante sobre la que se estructura la competición al por menor. La creación de marcas es una manera del mercado de utilizar medios culturales con fines publicitarios, y en particular para vender; es por tanto una forma de influencia de la cultura sobre la economía. En el caso del sector al por menor, se pueden convertir en marcas los productos, las gamas y la propia empresa” (Pettinger, 2004).

“Las marcas al por menor tienden a operar sobre la experiencia de las marcas más expansivas pensando en sus clientes. La creación de marcas al por menor se extiende, partiendo de las bases de conocimiento sólidas que formulan toda estrategia de marcas, a un surtido de productos, el abastecimiento y la selección, el diseño de la tienda, la contratación de personal y el suministro de productos de marcas privadas. Las marcas minoristas fuertes orquestan todo un paquete completo para los compradores, con el objetivo de lograr la fidelidad a largo plazo de sus clientes” (Jez Frampton, presidente del grupo Interbrand).

Tal y como implican las citas anteriores, la creación de marcas al por menor también opera a nivel del cliente, esto es

GRÁFICO 1

El “círculo virtuoso” del ámbito minorista



lo que ha llamado significativamente la atención de analistas, comentaristas y especialistas.

Este artículo consta de dos partes principales. El primer apartado repasa la cambiante importancia de las MDD en Reino Unido dentro del sector del comercio al por menor de productos alimentarios y no alimentarios, desde el punto de vista tanto de proveedores como de clientes. Examina los motores del cambio y, en particular, propone algunas hipótesis que pueden explicar el crecimiento más rápido de MDD dentro de Reino Unido. El segundo apartado del artículo explora algunos de los problemas actuales de la investigación académica relativos a la marca del distribuidor que preocupan a los especialistas de universidades y centros de investigación británicos. Se centra en cinco temas básicos:

- ¿Existen límites para la penetración de MDD?
- ¿Cómo afecta la presencia de marcas del distribuidor a la fidelidad de los clientes?
- ¿Cómo ha reaccionado la ley de competencia de Reino Unido al aumento

del poder adquisitivo de productos al por menor?

- ¿Qué problemas surgen a través de las cuestiones de doble agencia o protagonismo (cuando los minoristas son a la vez clientes y competidores de los fabricantes y los proveedores)?
- ¿Cuáles son las características y consecuencias de los envoltorios que imitan a otras marcas?

LA IMPORTANCIA DE LAS MDD EN REINO UNIDO

El sector de alimentación

El crecimiento de las marcas de distribuidor en el sector de supermercados de alimentación en Reino Unido ha sido amplio. Aunque las empresas se han involucrado en la oferta de MDD desde los años 20, el mayor crecimiento se experimentó entre los 80 y 90. Se estima que las ventas de MDD de alimentos y bebidas rondaron los 30.000 millones de libras ya en 2006. Aunque las cifras varían según las diferentes fuentes, la consultora Nielsen muestra

cómo, en este sector, las MDD de lujo (premium) representaban el 10,9% del total de ventas, las estándar el 35,9%, el 2,1% las de primer precio y el 2,8% aquellas especializadas en productos saludables (alimentos orgánicos o encaminados a necesidades nutricionales especiales), dejando un 48,3% para las marcas de fabricante. La MDD premium “Finest” de Tesco es, actualmente, la marca más importante en Reino Unido, valorada en 1,2 millones de libras. A este distribuidor le ha costado siete años de inversión en esta marca el alcanzar esta posición.

En Reino Unido, el crecimiento de las marcas propias ha sido liderado por los grandes establecimientos de alimentación al por menor, en vez de por tiendas de descuento. La penetración varía según el minorista y la categoría. Por ejemplo, las gamas de MDD alimentarias de Marks & Spencer son el 100% de los productos de la empresa. Al igual que en el



resto del mundo, la penetración de las MDD de Aldi en Reino Unido ha sido alta, del 75%. Iceland, empresa doméstica de alimentos congelados, mantiene un 50% de las ventas de MDD. Sin embargo, las mayores cadenas de supermercados

mantienen un nivel similar de penetración de MDD: del orden del 48%. De igual forma, el porcentaje de MDD varía según la categoría. Mientras que las MDD de categorías como el queso, la pasta congelada y los postres han crecido en un 10% entre

Los Mercados Municipales ya tienen su sitio en Internet

MERCASA

2001-05, en el caso del yogur y las galletas han caído un 5% en el mismo periodo de tiempo.

Muchas empresas tienen un enfoque cada vez más sofisticado respecto a las MDD, utilizando los tipos de estructuras que describimos en el siguiente apartado de este artículo. Por ejemplo, Tesco, líder del mercado, ha contado durante años con tres niveles de MDD según distinto valor, desde una gama de lujo Tesco Finest a una marca Tesco con ofertas pasando por otra marca de precios intermedios (ver el gráfico 2). Resulta especialmente importante mantener una arquitectura de precios consistente entre estas ofertas distintivas, para que el consumidor pueda evaluar el equilibrio entre el precio y las características del producto en cuestión. El ejemplo del gráfico muestra mermelada. Tesco Finest utiliza tres tipos de frutas, tiene un mayor contenido de fruta por cada 100 g, y cuenta con un envoltorio atractivo, mientras que la variedad de Tesco Value emplea un tipo de naranja más barata y posee un tercio menos de fruta por 100 g.

A medida que los minoristas de alimentación han ganado confianza y experiencia, las gamas de productos de MDD han proliferado más allá de una simple diferencia de precio. Las gamas de MDD ahora incluyen atributos específicos: orgánicos, sin ciertos ingredientes; alimentos exóticos, saludables y parcialmente preparados; productos dirigidos a sectores concretos, como los niños. El cuadro 1 muestra la gama de MDD (tanto alimentarias como no alimentarias) que ofrece Sainsbury's.

Al examinar la naturaleza o demanda de las MDD de alimentación, descubrimos que el precio sigue teniendo un papel importante para los consumidores del Reino Unido. El 40% de los encuestados por la Comisión de la Competencia en el año 2000 dijo que "el precio más bajo" fue la razón principal para elegir marcas del distribuidor. Pero una cantidad significativa también eligió basándose en las razones de "mejor valor" y "mejor calidad". Las encuestas de la empresa Nielsen su-

gieren que el 70% de compradores de Reino Unido opina que los productos de marcas privadas de su tienda favorita suelen ser tan buenos o mejores que las marcas famosas.

Por ejemplo, el minorista de comestibles Sainsbury's ofrece 15.000 productos de MDD. Sus propias encuestas sugieren que el 73% de los clientes están satisfechos con la compra de MDD. El 51% cree que las marcas de los fabricantes están perdiendo importancia. Dos terceras partes opinan que están más dispuestos a comprar una marca del distribuidor que hace un año. Un tercio, tras haberlo hecho, afirma que nunca volverá a las marcas de antes. Sainsbury's los llama sus clientes "darwinistas". De forma más general, parece que "se aprecia pero no se adora" a las MDD: 49 de 50 marcas que los consumidores "echarían más de menos" eran marcas de fabricantes. La demanda de MDD exhibe por tanto unas características complejas, puesto que los consumidores británicos son cada vez más sofisticados en su relación con las MDD de alimentación.

LA IMPORTANCIA DE LAS MDD NO ALIMENTARIAS EN REINO UNIDO

Podría decirse que las MDD no alimentarias han existido en Reino Unido durante tanto tiempo como las alimentarias. Por ejemplo, Marks & Spencer, empresa minorista de saldos, se ha centrado en las MDD desde los años 30 y, en su momento de mayor éxito, éstas conformaban el 100% de sus artículos. En algunas categorías, esta era una forma de responder a nuevas áreas de demanda:

"La empresa era responsable de acelerar el proceso de desarrollo de la industria de ropa ligera para mujer. Se creó una gama de productos totalmente nueva para satisfacer el nuevo mercado masivo de vestidos baratos, bonitos y de buena fabricación para mujeres y chicas de clase obrera a un precio al alcance de sus ingresos" (Tse, 1985).

A pesar de esta amplia experiencia, las



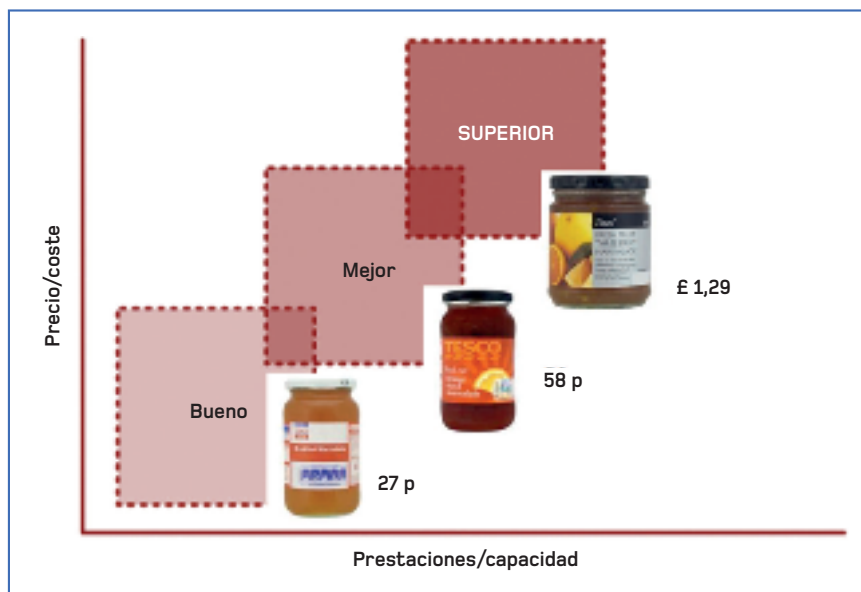
MDD no alimentarias han recibido, en comparación, menos atención que las del sector de alimentación por parte de los estudios de investigación; existen pocos datos en general sobre su penetración y crecimiento. No obstante, se pueden encontrar rastros de una penetración significativa en varios sectores. Estos son tres ejemplos:

- **Ropa.** El aumento de MDD de ropa proviene en parte del éxito de los proveedores de ropa especializados, como Next and Top Shop, de tiendas de descuento de ropa como Primark y del interés en los productos no alimentarios demostrado por los supermercados al por menor. La gama "George at Asda" ha sido una de las experiencias de más éxito con una MDD no alimentaria. *"El presidente Andy Bond aseguró en 2005: Entre nosotros, hemos conseguido revolucionar las compras de los últimos 10 años. La bajada de precios que impulsamos en los artículos de ropa incluso ha reducido la tasa general de inflación, lo cual es bastante importante."*
- **Reformas del hogar.** El crecimiento en escala y alcance de los minoristas de reformas del hogar de Reino Unido, como la cadena B&Q de King-



GRÁFICO 2

Arquitectura de precios de Tesco: el ejemplo de la mermelada



fisher's y Homebase de Home Retail Group's, ha llevado a utilizar el mismo poder adquisitivo para generar MDD. Dichas empresas han empleado un abastecimiento global para conseguir disponer de marcas del distribuidor en áreas que van desde herramientas eléctricas a productos decorativos pasando por cocinas. (En 2008/9, Kingfisher Sourcing Organization dispuso del 10% de todos los productos de B&Q de forma centralizada, beneficiando a Castorama y las demás marcas de reformas del hogar de la empresa). En 2009, la empresa lanzó una campaña publicitaria a nivel nacional para su gama de MDD de cocina, Cooke & Lewis.

- **Minoristas generales.** Ya hemos comentado el caso particular de Marks & Spencer. Sin embargo, los minoristas generales como Argos (1) y minoristas de saldos y grandes almacenes como John Lewis (con su MDD "Jonelle" de artículos domésticos, ropa de cama y productos textiles) y Debenhams –con su gama propia Designers at Debenhams (2)– también han explorado el potencial de MDD no alimentarias. Actualmente muchos de los mismos tipos de pro-

CUADRO 1

Gamas de MDD de Sainsbury's

MARCA	TIPO
Taste the Difference	Alimentos de lujo
Be Good to Yourself	Alimentos más saludables
SD Organic	Alimentos orgánicos
Basics	Productos del hogar y alimentos baratos
Freefrom	Alimentos para dietas especiales
Just Cook	Alimentos parcialmente preparados
Oriental	Comida china, etc.
Indian	Comida india
Italian	Comida italiana
American	Comida americana
Perform + Protect	Productos del hogar
Active:naturals	Salud y belleza con ingredientes naturales
TU	Ropa
Kids	Alimentos infantiles
Different by Design	Artículos de lujo para el hogar

Fuente: OXIRM.

cesos preocupan a los minoristas no alimentarios. Por ejemplo, en el caso de Argos, se ha desarrollado recientemente una arquitectura de precios para sus crecientes gamas de MDD (gráfico 3). En este ejemplo, Argos ofrece una marca de lujo y un "valor Argos" y el cuadro muestra cómo se posicionan ambos con respecto a

las marcas de terceros más famosas, así como a las "marcas de confianza" más baratas.

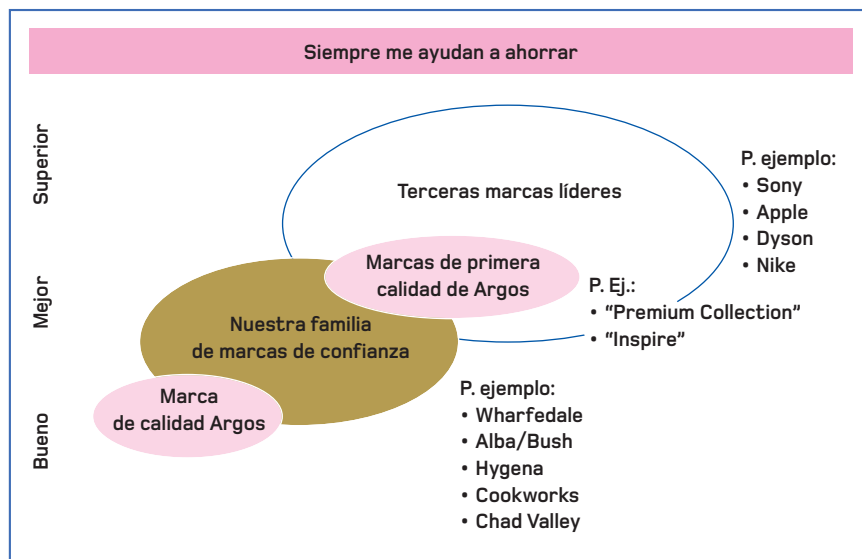
LA EVOLUCIÓN DE LAS MARCAS PROPIAS

Como la anterior discusión ha ilustrado, por lo general se observa cómo el desa-



GRÁFICO 3

Arquitectura de precios de MDD de Argos



rollo de las marcas del distribuidor ha pasado por cuatro etapas, o generaciones (cuadro 2). En cada generación los productos, la tecnología necesaria, la motivación de compra de los consumidores y el conjunto de objetivos de los minoristas son distintos. El nivel de sofisticación de los productos aumenta de una generación a otra. Sin embargo, las generaciones pueden coincidir y el desarrollo no siempre es consistente desde la primera a la cuarta generación. Por ejemplo, en Francia la evolución de las MDD ha pasado por las cuatro etapas, mientras que en

el Reino Unido ya existían MDD de segunda generación en el comercio al por menor de comestibles antes de la llegada de los "genéricos" de primera generación. Aunque los distintos países se encuentran en etapas diferentes del proceso evolutivo, parecen ir en la misma dirección. El cambio a una mayor sofisticación lo impulsan tanto los minoristas como los consumidores: los primeros buscan aumentar su capacidad de generar beneficios y los segundos desean un mejor valor por dinero, un mayor surtido de productos y una gran comodidad.

MOTORES DEL CAMBIO

Para considerar qué impulsa el éxito de las MDD y, en particular, qué puede explicar que el fenómeno haya experimentado algunas diferencias de un país a otro, el trabajo llevado a cabo por Europanel en 2003-04 ofrece una información muy útil (Kumar & Steenkamp, 2007). Los autores descubrieron que muchas de las razones del éxito de las MDD en ciertos mercados pueden escapar al control de los fabricantes. Identificaron tres motores en particular:

- **El entorno del comercio al por menor.** La importancia de la concentración del comercio en el desarrollo de marcas del distribuidor, el alcance del éxito internacional de los minoristas de un país y el grado en que las tiendas de descuento dominan el mercado del país en cuestión.
- **El entorno económico.** Las recesiones de la economía están vinculadas a los aumentos de la proporción de marcas del fabricante; a dichos aumentos les lleva tiempo retroceder (consultar también Lamy et al, 2007).
- **El entorno cultural.** Se consideran dos factores culturales como particularmente importantes para el crecimiento de MDD: la tolerancia a la incertidumbre (lo que puede llevar a tomar riesgos a la hora de adquirir un producto) y el alcance del igualitarismo en la sociedad. Las sociedades más igualitarias suelen poner menos énfasis en el estatus de las marcas individuales y son por tanto más tolerantes con las MDD.

¿Qué relación tiene Reino Unido con estos tres tipos de motores?

- **El entorno del comercio al por menor.** La estructura altamente competitiva del Reino Unido, derivada de una gran concentración de minoristas importantes de alimentación, ha llevado a las empresas al uso de MDD para impedir que los clientes cambien de proveedor. Sin embar-

CUADRO 2

Evolución de las marcas propias

	1ª GENERACIÓN	2ª GENERACIÓN	3ª GENERACIÓN	4ª GENERACIÓN
Tipo de marca	<ul style="list-style-type: none"> • genérica • sin nombre • sin marca • sin marca registrada 	<ul style="list-style-type: none"> • pseudo-marca • etiqueta propia 	<ul style="list-style-type: none"> • marca propia 	<ul style="list-style-type: none"> • marca propia ampliada, marcas propias segmentadas
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • genéricos 	<ul style="list-style-type: none"> • el precio más bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • imitar a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • valor añadido
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • aumentar los márgenes • proporcionar múltiples precios a elegir 	<ul style="list-style-type: none"> • aumentar los márgenes • reducir el poder de los fabricantes estableciendo el precio de entrada • ofrecer un producto de mejor valor (calidad/precio) 	<ul style="list-style-type: none"> • reforzar los márgenes de categorías • expandir el surtido de productos, o sea, las opciones de los compradores • construir la imagen de la empresa entre los consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • aumentar y retener la base de clientes • reforzar los márgenes de categorías • mejorar aún más la imagen • diferenciación
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • productos básicos y funcionales 	<ul style="list-style-type: none"> • artículos únicos de primera necesidad con un gran volumen 	<ul style="list-style-type: none"> • productos de categorías grandes 	<ul style="list-style-type: none"> • grupos de productos que proporcionan una imagen • una gran cantidad de productos con un volumen pequeño (nicho)
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • proceso de producción simple y tecnología básica muy por detrás del líder de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • tecnología aún por detrás de los líderes de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • similar a la marca líder 	<ul style="list-style-type: none"> • tecnología innovadora
Calidad/imagen	<ul style="list-style-type: none"> • calidad menor e imagen inferior en comparación con las marcas de los fabricantes 	<ul style="list-style-type: none"> • calidad mediana, pero que sigue percibiéndose como inferior a la de las marcas de los fabricantes importantes • marca secundaria al lado de la marca de fabricante líder 	<ul style="list-style-type: none"> • comparable a las marcas líderes 	<ul style="list-style-type: none"> • igual o mejor que la marca líder • productos innovadores y distintos a los de las marcas líderes
Precio aproximado	<ul style="list-style-type: none"> • 20% o más inferior al de la marca líder 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 - 20% inferior 	<ul style="list-style-type: none"> • 5-10% inferior 	<ul style="list-style-type: none"> • igual o superior a marca conocida
Motivación de compra de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> • el precio es el criterio de compra principal 	<ul style="list-style-type: none"> • el precio sigue siendo importante 	<ul style="list-style-type: none"> • la calidad y el precio juntos, es decir, valor por dinero 	<ul style="list-style-type: none"> • productos mejores y únicos
Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • nacional, no especializado 	<ul style="list-style-type: none"> • nacional, se especializa parcialmente en fabricar para marcas propias 	<ul style="list-style-type: none"> • nacional, se especializa mayormente en fabricar para marcas propias 	<ul style="list-style-type: none"> • internacional, fabrica en su mayor parte marcas propias

FUENTE: Laaksonen & Reynolds, 2004.

go, las tiendas de descuento tienen una penetración relativamente pobre en el mercado británico. De hecho, fue la respuesta especialmente agresiva de los supermercados a la entrada de las tiendas de descuento lo que proporcionó un incentivo a las empresas titulares para

invertir más en el valor de las MDD.
 – **El entorno económico.** La economía británica tiende a seguir un ritmo distinto del resto de Europa, al menos hasta la recesión global actual. Las recesiones relativamente más profundas de los años 80 y principios de los 90 proporcionaron

una oportunidad perfecta para desarrollar MDD de calidad. De igual forma, el largo periodo de crecimiento económico que llegó a un abrupto fin en el año 2008 impulsó el crecimiento de las MDD de lujo.
 – **El entorno cultural.** Aquí la señal es más equívoca. Es cierto que el con-

sumidor británico es más tolerante con lo ambiguo y experimental. No obstante, la sociedad de Reino Unido es muy individualista y preocupada por el estatus social. De hecho, el aumento limitado de tiendas de descuento (hasta hace poco) se atribuye a un esnobismo con las marcas.

económico y del mercado al por menor que no se encuentran presentes de forma universal en los demás mercados. Entre las más destacadas se encuentran: los altos niveles de concentración de minoristas, la ausencia de tiendas de descuento de alimentos con una gran participación en el mercado y el elevado nivel de confianza por parte del consumidor con las marcas establecidas por los minoristas. Actualmente se encuentra un alto grado de sofisticación en las MDD alimentarias, que también puede apreciarse en los sectores no alimentarios, en parte debido al interés de los supermercados por ampliar sus gamas de productos, pero también debido al au-

mento de escala y alcance de los propios minoristas no alimentarios. Para los investigadores británicos se han planteado varias preguntas de interés, de las cuales se ha presentado una selección en este breve artículo. Mucho de este interés surge en el contexto de la preocupación legislativa por la naturaleza potencialmente anticompetitiva del mercado de comestibles al por menor en Reino Unido, lo que ha llevado a varias investigaciones gubernamentales. Un aspecto constante de estas investigaciones, aunque no es su fundamento principal, ha sido la preocupación por las consecuencias del desarrollo de las MDD. ■

CONCLUSIONES

Las características del desarrollo de MDD en Reino Unido son particulares. Su evolución se ha beneficiado de unas características de los entornos cultural,

Problemas actuales de la investigación académica en MDD

Cuáles son entonces los problemas actuales de la investigación académica de MDD que preocupan a los especialistas británicos? Hemos identificado cinco temas específicos:

1. ¿Existen límites para la penetración?

Kumar & Steenkamp (2007) sugieren que existen límites para la tolerancia de un mercado a las MDD. Se cree que el 45% es aproximadamente la cantidad máxima de MDD que un consumidor tolerará dentro de la gama de un minorista, ya que necesita un nivel aceptable de opciones a elegir. Sin embargo, esto presupone que las MDD del minorista son totalmente reconocibles. A medida que se desarrolla la evolución de la creación de marcas del distribuidor, surge un interés particular en la aparición de arquitecturas de MDD multidimensionales (como en el ejemplo anterior de Sainsbury's) y sus efectos sobre las percepciones de los consumidores. Por ejemplo, el año pasado, Tesco presentó una nueva marca "de descuento" terciaria (3) como competencia directa de las MDD que vende Aldi y Lidl. Esto no ha sido bien recibido por todo el mundo; algunos análisis informan que los consumidores están "confundidos" y que esto implica "llegar demasiado lejos".

2. Marcas del distribuidor y fidelidad de los clientes

En segundo lugar, cuando los clientes sólo pueden comparar productos de marca en formatos minoristas, ¿hasta qué punto el crecimiento de las marcas del distribuidor impide que se cambie de marca e inspira la fidelidad de los clientes? Esto está vinculado a la pregunta de si existen (y cuántos existen si es el caso) marcas del fabricante de "stock obligatorio".

3. Poder adquisitivo y ley de competencia

La amplia atención que el regulador de competencia de Reino Unido ha dado al sector de alimentación al por menor en los últimos diez años se ha centrado en estudiar las características y las posibles consecuencias anticompetitivas de la concentración sectorial, incluyendo las marcas del distribuidor. A la investigación de la Comisión de la Competencia del año 2000 le preocupaba particularmente el establecimiento de los precios de los productos propios en relación a sus equivalentes de marca, en vez de considerar sus costes. Sin embargo, "descubrimos que mientras que los precios de productos propios y de grandes marcas se influían mutuamente, no existían pruebas de que los productos propios formaran parte de un "paraguas" de precios o, dadas las estructuras de costes en cuestión, de que los productos propios fueran excesivamente lucrativos" (Comisión de la Competencia, 2000).

De igual forma, en la investigación del mercado de comestibles de 2008 no se descubrió ninguna diferencia clara entre los productos propios y de grandes marcas, según la proporción de aquellos productos vendidos por debajo de su coste (Comisión de la Competencia, 2008).

4. Doble agencia

Los minoristas son clientes comerciales de los fabricantes de productos de grandes marcas, a pesar de que compiten con estos a través de sus propias gamas de MDD. Esto crea un problema de "doble agencia", empeorado en potencia por el hecho de que los grandes minoristas de alimentación también proporcionan un espacio en las estanterías a los fabricantes de pro-

NOTAS

(1) Argos es un minorista general multicanal con más de 700 tiendas por catálogo que venden 18.500 productos, www.argos.com

(2) Consulte http://www.debenhams.com/webapp/wcs/stores/servlet/category_10001_10001_19509_-1.

(3) Las “marcas de descuento” de Tesco se componen de una gama de productos con nombres como queso Creamfields, té Packers Best y líquido lavavajillas Daisy. Los artículos (que no tienen la marca Tesco sino que son básicamente marcas del distribuidor) tienen un precio diseñado para ser más caro que la línea Value de Tesco (mucho más barato que su línea Finest), pero no tan caro como las marcas del fabricante). Consulte aquí para obtener más detalles: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/4229203/Has-Tescos-discount-push-worked.html>.

BIBLIOGRAFÍA

- BELL, R.C., “The Business Model for Manufacturers’ Brands”, in *Private Labels, Brands and Competition Policy*, A. Ezrachi and U. Bernitz, Editors. 2009, Oxford University Press: Oxford.
- PETTINGER, L. “Brand Culture and Branded Workers: Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retail”. *Consumption, Markets and Culture*, 2004. 7(2): p. 165-184.
- TSE, K.K., MARKS & SPENCER. *Anatomy of Britain’s most efficiently managed company*. 1985, Oxford: Pergamon Press.
- LAAKSONEN, H. AND J. REYNOLDS. “Own brands in food retailing across Europe”. *The Journal of Brand Management*, 2004. 2(1): p. 37-46.
- KUMAR, N. AND J.-B.E.M. Steenkamp, *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. 2007, Boston: Harvard Business School Press.
- LAMY, L.E.A. “How business cycles contribute to private label success: evidence from the United States and Europe”. *Journal of Marketing*, 2007. 71(1).
- COMPETITION COMMISSION. *Supermarkets: A report on the supply of groceries from multiple stores in the United Kingdom*. 2000.
- COMPETITION COMMISSION. *Groceries Market Investigation 2008*.

ductos de grandes marcas. A las autoridades reguladores de Reino Unido les preocupaba que esto creara una situación de “acceso discriminatorio a la red”, en la que los minoristas estuvieran en posición de explotar lo que se conoce como “información anticipada”. La pregunta es si esto dificulta la capacidad de los propietarios de las marcas de poder recuperar todo lo invertido en innovación.

La Comisión de la Competencia de Reino Unido concluyó que los minoristas de alimentación comestibles, como clientes y competidores de productos propios, no producían un efecto identificable sobre la competencia o la innovación.

5. Envoltorios que imitan a otras marcas

Finalmente, existe un interés por comprender si los clientes podrían comprar marcas del fabricante por error, o asociar la reputación de las MDD a las de los productos de grandes marcas, en situaciones en las que existan similitudes entre el diseño del envoltorio del minorista y el del fabricante (ver el gráfico 4).

Aquellos que expusieron esta preocupación a la Comisión de la Competencia temían una posible distorsión de la competencia; además, se habían producido acusaciones de parasitismo. En la práctica, el análisis de la Comisión sobre este tema no resultó concluyente:

“Aunque parece detectarse un cierto nivel de similitud en el envoltorio, las pruebas de una auténtica confusión y una compra errónea son menos claras.”

Tesco propuso que la legislación existente sobre marcas comerciales y derechos de propiedad abordara de forma adecuada la conducta de los minoristas en esta área. De hecho, exis-

ten múltiples casos de imitaciones fraudulentas. Pero los fabricantes respondieron que “no sería práctico comercialmente para un fabricante denunciar a un minorista que fuera un cliente importante”.

GRÁFICO 4

Selección de productos del fabricante y del productor

