

# Distribución y Consumo

AÑO 9  
NÚMERO 45  
ABRIL/MAYO  
1999



## IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA DE LAS MARCAS

### MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Gestión estratégica y protección jurídica

### FRANQUICIAS

Un sólido sistema para la expansión de una marca

## SIGNOS DISTINTIVOS EN PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

### LOGÍSTICA

Evolución de los operadores en España

### GESTIÓN POR CATEGORÍAS

## CONSUMIDORES DE LA TERCERA EDAD

¿Un segmento o muchos?

Nace una  
gran compañía  
logística  
con décadas  
de experiencia.



No es ninguna paradoja. Es el resultado de la transformación en sociedad independiente de lo que ha sido hasta ahora la rama de distribución de un gran grupo empresarial: Tabacalera. Así nace Logista, una compañía líder en logística integral que lleva muchas décadas realizando un servicio ágil y eficaz, capaz de rentabilizar al máximo los costes y ofrecer el más alto nivel de atención a sus clientes. Logista cuenta con toda la tecnología y los recursos necesarios para convertirse en el socio perfecto de las grandes empresas de nuestro país. Con una infraestructura flexible y especializada. Capaz de potenciar notablemente el desarrollo de su negocio. Nace una compañía a la altura de los grandes. Cuente con ella.

 **Logista**  
La mejor compañía para su empresa

# Distribución y Consumo

AÑO 9  
NÚMERO 45  
ABRIL/MAYO 1999



FOTO PORTADA.

MERCADO MUNICIPAL DE VALDEPEÑAS (CIUDAD REAL). El Mercado de Valdepeñas, denominado VALCENTRO, fue construido en 1983, en el mismo terreno que ocupaba otro antiguo mercado de hierro. Tiene unos 100 puestos, de los que sólo un tercio están en funcionamiento. En la actualidad, se está planteando una reforma de los accesos para facilitar el aparcamiento (más información en página 150).

## SUMARIO

5

### UNA NOTA, EN ESCORZO Y BREVE, SOBRE LA IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA DE LAS MARCAS

JAVIER CASARES RIPOL

13

### POSIBILIDADES DE GESTIÓN ESTRÁTICA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

MANUEL RECIO MENÉNDEZ // MARÍA VICTORIA ROMÁN GONZÁLEZ

30

### ESTRUCTURA Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO EN EL LINEAL ESTRATEGIAS DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN ALIMENTACIÓN Y DROGUERÍA-PERFUMERÍA

ÁNGEL FERNÁNDEZ NOGALES // MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ

50

### PROTECCIÓN JURÍDICA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

MANUEL RECIO MENÉNDEZ // ROSARIO CABANÉTE POZO // DANIEL RIVERA GÓMEZ

60

### FRANQUICIAS

#### UN SÓLIDO SISTEMA PARA LA EXPANSIÓN DE UNA MARCA

RAQUEL BARROSO CÁDIZ

71

### SIGNOS DISTINTIVOS EN PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

ANA CRISTINA MUÑOZ // PEDRO CALDENTEY ALBERT

85

### LOGÍSTICA

#### LA TECNIFICACIÓN Y UNA MAYOR PRESENCIA EN LA INDUSTRIA MARCAN LA EVOLUCIÓN DE LOS OPERADORES EN ESPAÑA

SYLVIA RESA LÓPEZ

104

### GESTIÓN POR CATEGORÍAS

#### DEFINICIÓN DE CATEGORÍA Y PLANIFICACIÓN EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DE ROLES

ANA VALENZUELA MARTÍNEZ

124

### REFLEXIONES

#### CONSUMIDORES DE LA TERCERA EDAD

##### ¿UN SEGMENTO O MUCHOS?

ILDEFONSO GRANDE ESTEBAN

133

### EL MERCADO DE CARNES MÁS MODERNO DE EUROPA, A PUNTO DE ABRIR SUS PUERTAS EN MERCAMADRID

#### 140 NOTAS DE PRENSA. NOTICIAS

143

### MERCADOS / LITERATURAS

#### LEYENDAS DE LA MANCHA

SANTIAGO BALLESTEROS

EDITA  
**MERCASA**

PRESIDENTE

MIGUEL RAMÍREZ GONZÁLEZ

COORDINADORES DEL CONSEJO DE REDACCIÓN

JAVIER CASARES RIPOL

ALFONSO REBOLLO ARÉVALO

CONSEJO DE REDACCIÓN

JOSÉ LUIS MARRERO CABRERA

JORGE JORDANA BUTTICAZ DE POZAS

JOSÉ ANTONIO PUELLES PÉREZ

IGNACIO CRUZ ROCHE

GONZALO RUÍZ PAZ

TOMÁS HORCHE TRUEBA

DIRECTOR

ÁNGEL JUSTE

PUBLICIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MARTÍN CASTRO

PUBLICIDAD

MARITA BARREIRO

MARÍA JESÚS HOYOS

OLGA SÁNCHEZ

CATALUÑA

JOAQUÍN QUINTERO

Tfnos.: 91 372 24 02

SECRETARÍA DE REDACCIÓN

LAURA ONCINA

JOSÉ LUIS FRANCO

FOTOGRAFÍA

JOAQUÍN TERAN

IMPRESIÓN

JOMAGAR

DISTRIBUCIÓN

PUBLIDIST

REDACCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y PUBLICIDAD

Pº DE LA HABANA, 180

28036 MADRID

Tfnos.: 91 350 64 89 / 91 350 33 62

91 350 06 09

Fax: 91 350 43 04 / 91 350 47 90

Correo Electrónico: [prensa@mercasa.es](mailto:prensa@mercasa.es)

Internet: [www.mercasa.es](http://www.mercasa.es)

La editora no se hace responsable de los contenidos firmados por cada autor, ni tiene por qué compartirlos. Queda autorizada la reproducción parcial o total, citando su procedencia.

D.L.M-41.328 - 1991 // ISSN 1132-0176



**Todo el mundo sabe  
donde está Mercabarna.**

**...y si no, debería saberlo.**

Porque un Gran Mercado como el de Mercabarna no puede pasar desapercibido. Por sus cuatro mercados mayoristas: Frutas y Hortalizas, Pescado, Carne y Flor. Por su Zona de Actividades Complementarias, en la que se puede encontrar desde las más modernas empresas de transformación, conservación y distribución alimentaria hasta la más extensa gama de servicios de soporte al comercio y a la distribución.

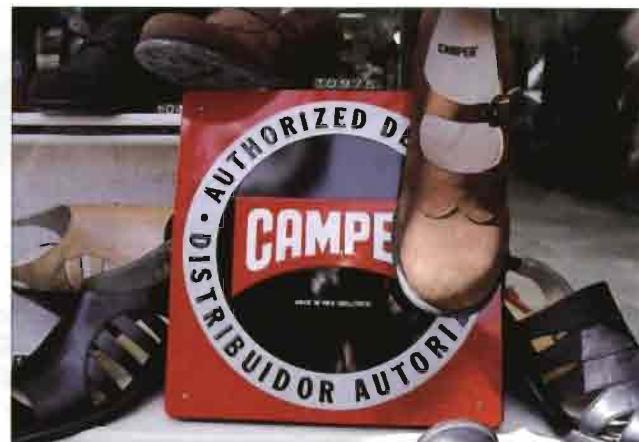
Por sus más de 800 empresas especializadas. Por su suministro directo a más de 8.000.000 de consumidores.

Por su importancia, para un profesional del sector agroalimentario, no conocer **MERCABARNA** es imperdonable.

**mb**  
**mercabarna**

# UNA NOTA, EN ESCORZO Y BREVE, SOBRE LA IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA DE LAS MARCAS

JAVIER CASARES RIPOL



**E**l consumo se configura actualmente como el símbolo básico de la dignidad, del estatus social y de la capacidad económica. Galbraith (1992) señala que una parte importante de la población se acomoda en una cultura de la satisfacción.

Las personas con rentas garantizadas, las parejas con doble renta (no digamos si no tienen hijos), los profesionales y dirigentes de empresas y los jubilados con provisiones financieras adecuadas se encuentran muy satisfechos. Esta satisfacción les permite instalarse en la autocomplacencia, vinculándose con el consumo en el mercado de deseos en el que surgen las arborescencias de la preferencia por las marcas, el impacto de la moda, la preferencia por la novedad...

Enlaces intelectuales relevantes conectan el estudio del impacto de las marcas con la teoría de la competencia monopolística o la teoría de la demanda de Lancaster.

También resulta interesante plantear diversos condicionantes psico-sociológicos de las preferencias del consumidor por un mercado marquista.

Finalmente se intenta perfilar el mercado de marcas, con especial

referencia a España, planteando su papel en la vertebración del aparato de distribución comercial y las consecuencias previsibles en las relaciones producción-distribución.

El análisis realizado en este artículo sobre las marcas se ha hecho en escorzo, intentando la liberación de la angostura de horizontes y vocablos que la propia profesión genera en nosotros. Por tanto, hemos intentado podar las exuberancias del puro análisis económico, intercalando, en visita transeúnte y algo insolente, diversos aspectos vinculados con la sociología, la psicología y la filosofía. Una vez más hay que recordar a Schumpeter cuando afirmaba que sería el colmo del absurdo dejar de emprender una tarea por mero respeto a las fronteras entre disciplinas académicas.

## ENLACES INTELECTUALES

- **TEORÍA DE LA COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA.**
- **TEORÍA DE LA DEMANDA DE LANCASTER.**

El mercado orientado por las marcas puede interpretarse, realizando una excursión por el pensamiento económico, a la luz de las aportaciones de

Chamberlin (teoría de la competencia monopolística; 1933), la señora Robinson (teoría de la competencia imperfecta; 1935) y Lancaster (teoría de la demanda de "características"; 1966 págs. 190 y 191) del que se pueden citar las siguientes palabras:

"...El obstáculo principal que interrumpe el juego de la libre competencia, aun cuando éste parezca predominar y que hace al mismo tiempo posible un equilibrio estable,... (es) la no indiferencia de los compradores de los bienes, por los que les ofrecen los distintos productores. Las causas de la preferencia mostrada por cualquier grupo de compradores por una empresa específica son de muy distinta naturaleza y pueden variar entre una larga costumbre, el conocimiento personal, la confianza en la calidad del producto, la proximidad de la oferta, el conocimiento de los requisitos especiales o la posibilidad de gozar de condiciones crediticias favorables, y la reputación de una marca registrada, o de un signo o nombre con altas tradiciones, o factores especiales en cuanto al modelo o diseño... que distinguen al producto del de otras empresas". (*El subrayado es del autor de este artículo*).



Chamberlin (1933) y Joan Robinson (1935) difieren de las interpretaciones tradicionales de los modelos de competencia pura y plantean, con enfoques diversos pero con algunas señas de identidad, las siguientes cuestiones:

1. La competencia imperfecta existe cuando todos los vendedores son competidores imperfectos que se enfrentan a una curva de demanda no horizontal y, por tanto, ejercen algún grado de control sobre el precio.

2. Las empresas intentan que su producto sea algo diferente del de las demás empresas. La competencia se basa en la calidad de la marca teniendo en cuenta que la diferenciación se puede basar en causas naturales o artificiales. Chamberlin hace hincapié en las diferencias de gustos y necesidades de los consumidores (causas naturales) y no solamente en el deseo artificial y premeditado de las empresas de acrecentar el poder monopolista y dominar al consumidor.

3. Los productos diferenciados permiten, como ya hemos citado, elevaciones de precios dada la asimetría del mercado. El mecanismo de determinación de los precios es preponderantemente vendedor-dominante.

Las colonias, jabones, quesos, judías o sardinas en aceite presentan diferencias que permiten subir los precios más que los competidores porque los consumidores seguirán demandándolos, porque confían en la calidad y prestigio de la marca y/o se dejan influir por la publicidad.

La costumbre, la marca y la publicidad constituyen los tres vértices del

triángulo que permite la diferenciación de productos y, consiguientemente, la competencia monopolística.

4. La prestación de servicios, incluyendo la actividad comercial al por menor, está regida por factores vinculados con la competencia monopolística.

La localización, recuérdese la existencia de monopolios espaciales limitados en el comercio minorista, la imagen de marca del establecimiento, la atención al cliente... son aspectos que determinan diferencias en los servicios y en la percepción y valoración del comprador.

5. La competencia imperfecta genera una cierta escasez. Los competidores intentan mantener el precio por encima del coste marginal (no se produce la igualación  $P=IM=CM$  como condición de la maximización del beneficio en condiciones de competencia perfecta).

En lo relativo a la teoría de Lancaster (1966) se pueden comentar los siguientes puntos básicos:

1. Lo importante es analizar las propiedades o características de los bienes de los que se obtiene utilidad. Rompe con la teoría tradicional de la demanda que considera a los bienes como objetos de utilidad directa.

Los bienes, per se, no rinden utilidad al consumidor; poseen características que generan utilidad.

2. Los bienes, combinados, pueden poseer características diferentes de las que pertenecen a los bienes separadamente.

3. Los bienes nuevos y los bienes diferenciados suponen la suma de nuevas características a la tecnología del consumo.

El bien diferenciado se configura como un bien nuevo dentro de un grupo intrínseco de bienes ya existente (con combinaciones de características análogas).

4. El estilo y la moda son valorados como características (cuya importancia puede ser decreciente a lo largo de los años en bienes de consumo duradero).

5. La publicidad y la generación de marcas notorias proporcionan información y alteran los gustos de los consumidores.



De acuerdo con esta teoría, los bienes y, por extensión, los servicios son colecciones de características que proporcionan utilidad. En consecuencia, podemos inferir que las marcas añaden propiedades a los productos y que las actividades comerciales también alteran las características de los productos. Resumiendo, cada marca de pasta dentífrica (con los mismos componentes) o de lata de judías incorpora sus propias características que también pueden ser modificadas por el establecimiento (comprar en autoservicio o a las doce de la noche o con hilo musical o teniendo que guardar tres colas...).

Resumiendo estas teorías encontramos tres pilares para el crecimiento autosostenido de las empresas y el desarrollo schumpeteriano de la creación continua (Marris; 1971) (que permite el desplazamiento de la curva de demanda y la generación de mercados para los bienes y servicios): diversificación, publicidad y marcas.

### APROXIMACIÓN PSICOSOCIOLOGICA CON RAMIFICACIONES ECONOMICAS

La sociedad, incluyendo los intercambios económicos, se articula bajo un determinado sistema de usos. Esta arquitectura usual facilita la vida de las personas y condiciona sus disponibilidades y preferencias (1). Ortega y Gasset (1953; pág. 162) lo expresaba con su prosa majestuosa, y algo cáustica, de la siguiente manera: "Ahora bien; la mayor parte de los seres humanos poseen una capacidad mínima para pensar, sentir, querer, por tanto, ser por cuenta propia,



y se sienten felices cuando la sociedad, en torno de ellos, los exoneran de ese compromiso, de ese esfuerzo y les introduce el sistema de deseos humanos que son los usos".

El mercado orientado por las marcas se presenta en el contexto de esta arquitectura de usos. En gran medida, la preferencia por las marcas se alimenta de factores de presentación (real o psicológica) que hacen más atractivos y distintos determinados bienes y servicios.

El consumo se convierte en un símbolo y en una manifestación de la dignidad y del estatus social. Se consumen bienes y servicios adecuados al rango y la posición social. Los coches, los regalos navideños y el personal administrativo de las empresas se ajustan a la valoración del rango de los directivos. Los individuos, de manera similar, realizan sus compras de prendas de vestir, joyas, objetos de uso personal... de acuerdo con su acomodación a su situación social.

El consumo de bienes y servicios genera un microcosmos de intercomunicación. El trato con los objetos sustituye al trato con las personas (o el trato con las personas se realiza a través de los bienes). La disminución de las conversaciones y tertulias y la preferencia por ir de compras a grandes superficies son ilustrativas al respecto.

No se puede olvidar que hoy en día, sobre todo en Estados Unidos y en niveles de renta media-alta, se establecen "tratamientos de compras" como terapias médicas. Obsérvese, incluso como en un gran número de actividades de servicios (deportes, espectáculos)

los...) se ha incorporado la venta de objetos como complemento de gran rentabilidad (camisetas de futbolistas, muñecos de Walt Disney, discos y videos de cantantes...).

Scitowsky (1976) señala que a finales del siglo XVIII la educación se vinculaba preferentemente con las técnicas de consumo. Se valoraba la capacidad de aprendizaje y apreciación de las artes, las letras, los juegos...

En los siglos XIX y XX se extienden la educación y la preparación en las técnicas de producción disminuyendo la importancia de la educación para el disfrute de la vida.

La oferta de imaginación disminuye y se produce una masificación y banalización creciente de las actividades artísticas, literarias... (2). En ocasiones se pretende sustituir la calidad por la cantidad (escuchar música, por ejemplo, se convierte en la segunda actividad en oficinas, tiendas, trenes...).

En este contexto parece relevante plantearse el papel de las marcas aprovechando el surco abierto por diversos conceptos sociológicos y psicológicos.

Dejemos, una vez más, que el pensamiento de Ortega y Gasset (1982) sobrevuelo el territorio de nuestro análisis. Todo objeto aparece ante el sujeto (el consumidor, en nuestro caso) de tres formas diferentes:

-*Presente.*

-*Ausente.* Proyectado, por ejemplo, a través de imágenes (grabado, pintura, fotografía).

-*Mediante palabras* (menciones).

Algun sujeto se refiere al objeto.

En consecuencia se puede admitir la siguiente clasificación de los actos:

-*Percepciones o presentaciones.*

Actos en que nos es dada la presencia de un objeto.

-*Representaciones o imaginaciones.*

Actos donde el objeto nos es dado como ausente.

-*Menciones.* Son los actos donde

nos es dado en el modo de alusión y referencia.

Este planteamiento psicológico permite avanzar en el tratamiento de la influencia del mercado orientado por las marcas.



A través de las técnicas de presentación y exposición de productos (incluyendo la publicidad en el lugar de venta y el escaparatismo) se hace presente el objeto. El vendedor tradicional resaltaba las cualidades y los vendedores "silenciosos" (autoservicio, presentación de productos...) generan la compra impulsiva.

Ahora bien los usos favorecen el desarrollo de representaciones o imaginaciones. No pensamos por lo común en ellos pero surgen como ausencia presente. En este contexto las marcas juegan un gran papel. Imaginamos las características de un producto, sus prestaciones, su calidad etc. y asociamos la marca con una colección de características (enlace intelectual con la teoría de Lancaster ya comentada). De esta manera las marcas ejercen una presión coactiva sobre nosotros (garantía de calidad, de servicio, de vinculación con los usos hegemónicos...).

Cuando un adolescente, con el espíritu gregario que le caracteriza, solicita una determinada marca de nillas (o de zapatillas) todo un conglomerado de sensaciones se cierne sobre él (dándole seguridad, poniéndole en el nivel de sus compañeros, incluyéndole en una determinada categoría social...). Se puede afirmar, con un planteamiento de resonancias kantianas, que su proceso de apercepción (función intelectual de interpretar o elaborar el material sensible) es satisfactorio.

Leibniz señalaba que el ruido del mar se basaba en excitaciones mínimas de cada ola. De la misma manera la conciencia sucesiva del objeto la

CUADRO N° 1

### DENOMINACIONES DE ORIGEN, ESPECÍFICAS Y DE CALIDAD

INTERPRETACIÓN ECONÓMICA	FORMAS OPERATIVAS	IMPACTO
<p>EL ELEMENTO DETERMINANTE DE LA ORIENTACIÓN MARQUISTA DEL MERCADO ES EL LUGAR GEOGRÁFICO DONDE SE PRODUCE Y/O ELABORA Y/O TRANSFORMA EL PRODUCTO AGRARIO Y ALIMENTARIO.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DENOMINACIÓN DE ORIGEN (D.O.) ES LA QUE DEFINE Y PROTEGE UN PRODUCTO AGRARIO O ALIMENTARIO CUYA PRODUCCIÓN, ELABORACIÓN Y TRANSFORMACIÓN SE REALIZAN EN UNA ZONA GEOGRÁFICA DELIMITADA.</li> <li>• DENOMINACIÓN ESPECÍFICA (D.E.) ES LA QUE DESIGNA Y PROTEGE UN PRODUCTO AGRARIO O ALIMENTARIO DE UN LUGAR GEOGRÁFICO CUANDO POSEE ALGUNA CUALIDAD, REPUTACIÓN O CARACTERÍSTICA QUE PUEDE ATRIBUIRSE A SU ORIGEN (EN DONDE SE PRODUCE Y/O ELABORA Y/O TRANSFORMA).</li> <li>• DENOMINACIÓN DE CALIDAD (D.C.) ES LA QUE DEFINE Y PROTEGE UN PRODUCTO AGRARIO O ALIMENTARIO QUE REÚNE UNAS CARACTERÍSTICAS ESPECIALES QUE HACEN REFERENCIA A LA MATERIA PRIMA O A LAS CONDICIONES DE PRODUCCIÓN, ELABORACIÓN O TRANSFORMACIÓN EN UNA REGIÓN, Y QUE EXPRESAN LA IDENTIDAD AGROALIMENTARIA Y LA CULTURA CULINARIA DE DETERMINADAS ZONAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 287 DENOMINACIONES EN ESPAÑA:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 108 D.O.</li> <li>- 42 D.E.</li> <li>- 27 INDICACIONES GEOGRÁFICAS PROTEGIDAS.</li> <li>- 110 D.C.</li> </ul> </li> <li>• SE DISTRIBUYEN EN 24 SUBSECTORES (VINOS, EL 25% DEL TOTAL).</li> <li>• VALOR ECONÓMICO DEL 10% DE LA PRODUCCIÓN BRUTA INDUSTRIAL DEL SECTOR AGROALIMENTARIO NACIONAL.</li> </ul>

vemos a través de nuestras percepciones y de nuestras apercepciones (conciencia de la audición; oír el oír).

Por otra parte el mercado marquista se ve impulsado por el desarrollo de las menciones. El objeto nos es dado en forma de alusión y referencia. La publicidad en sus diversas vertientes (incluyendo la subliminal) enaltece la configuración del mercado orientado por las marcas. Los sujetos más variados (incluyendo artistas, futbolistas...) se convierten en abanderados de las marcas convirtiendo sus méritos y cualidades (difíciles de identificar en los que son famosos por azar, el comportamiento endogámico de la publicidad o, incluso, por aspectos hereditarios) en resultados ineludibles derivados del consumo de ciertos bienes y servicios.

La publicidad, en muchas ocasiones, se convierte en objeto de consumo. Cuando los anuncios se convierten en noticias o en los casos de publicidad basada en el escándalo, el especialista publicitario (y, por ende, la marca que lo sostiene) descuenta los efectos de rechazo que provoca en ciertos sectores de la sociedad y considera los efec-

tos positivos de conocimiento de la marca y de impulso de las ventas. La mera mención y repetición del nombre de la marca termina por consolidar el andamiaje usual que requiere para su difusión y desarrollo en el mercado.

Las percepciones, representaciones y menciones de los productos consolidan el mercado marquista y afrontan una de las grandes cuestiones de las sociedades modernas: la soledad.

Esta soledad se ha exacerbado por los valores culturales e institucionales principalmente los relativos a la competencia, independencia y falta de compromiso social.

Entre las respuestas humanas a la soledad se encuentran la pasividad (no hacer nada, dormir, pensar), la soledad activa (escribir, hacer ejercicio, colecciónar sellos u otros artículos) y el establecimiento de relaciones sociales (reanudar contactos con familiares, participar en actividades vecinales). El ir de compras se convierte en un factor determinante del establecimiento de relaciones sociales. Entre los motivos para comprar se encuentra la búsqueda de experiencias sociales fuera del hogar

(adviértase, en relación con este tema, que la venta por televisión y el comercio electrónico actúan de forma bien distinta sobre la soledad generando una compañía "tecnológica" de carácter más pasivo). Las zonas comerciales generan una corriente de animación que ayuda a disminuir la sensación de soledad. Las marcas consolidadas (establecimientos comerciales, bienes, restaurantes...) contribuyen a generar un clima de confianza (apoyado en las "muletillas" de la publicidad).

El poder cohesivo de los símbolos (marcas) permite identificar la disponibilidad de ciertos bienes o la compra en determinados establecimientos como la garantía de un estilo de vida disuelto en una determinada clase social (o "clase de edad", o de "actitud social" y comportamiento).

### CONFIGURACIÓN DEL MERCADO DE MARCAS

Adam Smith incluía entre las motivaciones económicas las derivadas de las necesidades físicas y la búsqueda de la atención y la veneración del resto de la humanidad. Intuitivamente se empeza-

CUADRO N°2

## MARCAS DEL DISTRIBUIDOR

INTERPRETACIÓN ECONÓMICA	FORMAS ESPECÍFICAS (1)	IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>EN LA ETAPA INICIAL APARECE CON LA PRETENSIÓN DE OFRECER BUENOS PRECIOS REBAJANDO COSTES (DE ETIQUETADO, ENVASE, PUBLICIDAD...).</li> <li>ACTUALMENTE CONSTITUYEN UN FACTOR DE LIDERAZGO EN LA "CAPITANÍA DEL CANAL" (PODER RELATIVO DEL DISTRIBUIDOR).</li> <li>DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DISTRIBUIDOR FAVORECEN LA DIFERENCIACIÓN, RENTABILIDAD Y FIDELIDAD DEL CLIENTE.</li> <li>CONSTITUYEN VECTORES DE COMUNICACIÓN CON LOS CONSUMIDORES (THOENIG Y DUPUY, 1991).</li> </ul> <p>1.- Esta clasificación se basa parcialmente en la de LAAKSONEN y Reynolds (1994). También hay que recordar el interés del artículo de RECIO ROMÁN, 1999 (en este mismo número de <i>Distribución y Consumo</i>).</p>	<p><b>1.- PRODUCTO GENÉRICO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OBJETIVO: MEJORAR MÁRGENES.</li> <li>CALIDAD BAJA.</li> <li>PRECIO INFERIOR (INCLUSO EN MÁS DEL 20% A LA MARCA PRINCIPAL).</li> <li>PROVEEDOR POCO ESPECIALIZADO.</li> </ul> <p><b>2.- MARCA DEL DISTRIBUIDOR SIN APOYO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> <li>MEJORAR MÁRGENES.</li> <li>REDUCIR EL PODER DEL PROVEEDOR.</li> </ul> </li> <li>COPIA DE LA MARCA LÍDER.</li> <li>PRECIO INFERIOR ENTRE EL 10 Y EL 15%.</li> <li>PROVEEDOR ESPECIALIZADO.</li> </ul> <p><b>3.- MARCA DEL DISTRIBUIDOR APOYADA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none"> <li>MEJORAR MÁRGENES.</li> <li>AUMENTAR EL PODER EN EL CANAL.</li> <li>CONSTRUIR UNA IMAGEN DIFERENCIAL Y AMPLIAR VENTAS.</li> </ul> </li> <li>CALIDAD COMPARABLE A LAS MARCAS LÍDERES DEL MERCADO.</li> <li>PRECIOS LIGERAMENTE INFERIORES (2-5% POR DEBAJO).</li> <li>PROVEEDOR ESPECIALIZADO EN MARCAS DEL DISTRIBUIDOR.</li> </ul> <p><b>4.- MARCAS SEGMENTADAS Y SUB-MARCAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OBJETIVO ADICIONAL (A LOS YA SEÑALADOS EN EL PUNTO 3): <ul style="list-style-type: none"> <li>MEJORAR LA FIDELIDAD DEL CONSUMIDOR.</li> <li>ESPECIALIZACIÓN EN ALGUNAS CATEGORÍAS Y NICHOS DE MERCADO.</li> <li>CALIDAD SIMILAR O MEJOR QUE LAS MARCAS LÍDERES DEL MERCADO.</li> <li>PRECIO ALTO.</li> <li>PROVEEDOR INTERNACIONAL.</li> </ul> </li> </ul> <p>ESPECIALIZADO EN MARCAS DEL DISTRIBUIDOR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CUOTA MEDIA DEL MERCADO: <ul style="list-style-type: none"> <li>ESPAÑA (16,2%).</li> <li>ALEMANIA (11,3%).</li> <li>FRANCIA (16,8%).</li> <li>REINO UNIDO (29,7%).</li> </ul> </li> <li>MAYOR PENETRACIÓN EN DROGUERÍA Y ALIMENTACIÓN (EN PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN DE GRAN CONSUMO ALGO MÁS DEL 12%).</li> </ul>



ba a perfilar, en el plano teórico, el componente simbólico del consumo (soporte del desarrollo de las marcas).

En mercados orientados por los deseos la distinción entre necesidad genérica (alimentación, cobijo, vestido, transporte...) y necesidad derivada –respuesta concreta en producción de bienes y servicios– encuentra nuevos matices por la vía de las marcas (Casares; 1995). La maquinilla eléctrica es una respuesta tecnológica concreta a la necesidad genérica de afeitarse por

parte de los hombres y el champú pretende contribuir a la higiene del cabello. A partir de ahí los deseos van quedando troquelados por las marcas y la publicidad, permitiendo compensar la utilidad marginal decreciente de los productos y servicios que alcanzan fases de madurez.

Los mercados no se saturan, porque la misma necesidad puede ser cubierta de formas diferentes con nuevos componentes tecnológicos o con cambios en el diseño, formato, marca... (3).

Al hilo de esta argumentación surge la idea de la obsolescencia programada de los productos. La moda, las marcas y la innovación publicitaria constituyen el cortejo a través del cual bienes que sirven preferentemente para cumplir su función primigenia quedan obsoletos en su función por la aparición de innovaciones tecnológicas o, simplemente, por el impacto de los citados participantes en el cortejo (piénsese, a título de ejemplo, en los ordenadores, los videos, etcétera).

CUADRO N° 3

### MARCA DEL FABRICANTE O PRODUCTOR

INTERPRETACIÓN ECONÓMICA	FORMAS ESPECÍFICAS	IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SÍMBOLO DE UNA ESPECIAL CALIDAD Y/O DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO AL QUE ACOMPAÑAN CIERTAS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS (ALGUNAS DE ELLAS INTANGIBLES).</li> <li>• LA MARCA OFRECE FUNDAMENTALMENTE GARANTÍA, SEGURIDAD, CALIDAD E IMAGEN.</li> <li>• EN OCASIONES EL CONSUMIDOR IDENTIFICA UNA DETERMINADA MARCA CON LA DENOMINACIÓN GENÉRICA (LAS BEBIDAS DE COLA CON LA COCA-COLA; DETERMINADOS BIZCOCHOS CON LOS DONUTS...).</li> <li>• IMPORTANCIA DEL COMARKETING (ESTUDIO COMERCIAL SOBRE EL LINEAL Y EL CONSUMIDOR, DISEÑO DE UN PROGRAMA DE OPERACIONES EN EL PUNTO DE VENTA...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MARCAS DE PRIMER NIVEL.</li> <li>• MARCAS NORMALES QUE CUBREN LOS ESTÁNDARES CONVENCIONALES DE CALIDAD.</li> <li>• MARCAS REGIONALES O LOCALES (GRAN IMPORTANCIA EN ÁMBITOS RESTRINGIDOS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HOY EN DÍA HAY MÁS DE 25 MARCAS UNIVERSALES.</li> <li>• EN BIENES DE "IR DE COMPRAS" LAS MARCAS DOMINAN LOS MERCADOS.</li> <li>• EN BIENES DE COMPRA FRECUENTE EL MERCADO SE SEGMENTA: PRODUCTOS DIFERENCIADOS (MARCA DEL FABRICANTE HEGEMÓNICA), PRODUCTOS INDIFERENCIADOS (CREENTE PODER DEL DISTRIBUIDOR).</li> </ul>

CUADRO N° 4

### MARCA DE ESTABLECIMIENTO

INTERPRETACIÓN ECONÓMICA	FORMAS ESPECÍFICAS	IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDENTIFICACIÓN DE UN ESTILO DE VENTA QUE INCLUYE TECNOLOGÍA, SERVICIOS, SURTIDOS (EN OCASIONES, CON DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA).</li> <li>• IMPORTANCIA DEL COMPONENTE SIMBÓLICO Y DE LA MANIFESTACIÓN DE LA DIGNIDAD.</li> <li>• SEGURIDAD, CONFIANZA Y FIDELIDAD DEL CONSUMIDOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SUCURSALISMO: UNA ORGANIZACIÓN DESARROLLA SU PROPIA ENSEÑA COMERCIAL CON MAYOR O MENOR NIVEL DE DESCENTRALIZACIÓN EN LA GESTIÓN.</li> <li>• FRANQUICIA: CESIÓN DE LA EXPLOTACIÓN DE MARCAS, NOMBRES COMERCIALES, DISEÑOS, ETCÉTERA, PARA COMERCIALIZAR BIENES Y SERVICIOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 571 ENSEÑAS.</li> <li>• 21.263 ESTABLECIMIENTOS.</li> <li>• 717.000 MILLONES DE PESETAS DE FACTURACIÓN (1).</li> <li>• 340 FRANQUICIADORES ESPAÑOLES.</li> <li>• 30 FRANQUICIAS ESPAÑOLAS CON DESARROLLO INTERNACIONAL.</li> </ul>

1.- Datos (diciembre de 1997) del Anuario de TORMO y Asociados. Otras fuentes (la Asociación Española de Franquiciadores, por ejemplo) muestran cifras más bajas.

La situación actual del mercado de marcas puede resumirse en torno a cuatro vertientes fundamentales: denominaciones de origen y similares, marca del fabricante o productor, marca del distribuidor y marca del establecimiento. En los cuadros nº 1 a 4 se ha pretendido realizar una aproximación de los aspectos económicos vinculados con estos tipos de marcas y su impacto actual en España (a través del resumen sugerido por algunos datos ilustrativos).

Es tal la importancia del mercado marquista que los propios centros

comerciales muelen identidad. En todos ellos encontramos las mismas tiendas (sucursalistas, franquicias...). Cualquier consumidor sabe que en cualquier ciudad puede encontrar los mismos productos en similares establecimientos (el subsiguiente proceso de estandarización de los servicios comerciales tiene diversas derivaciones que se escapan del contenido de este análisis).

Desde el punto de vista internacional la política de marcas tiene un gran relieve como factor de diferenciación pudiéndose establecer diversas estrate-

gias: marcas universales, multimarcas (por razones legales o de segmentación del mercado), marcas locales... La teoría de recursos y capacidades, en el ámbito de la internacionalización, ha identificado la marca como recurso intangible, fuente de ventaja competitiva sostenible y elemento clave de decisión estratégica (Cerviño; 1996 y 1998).

En resumen, el análisis de las marcas ofrece, de una forma caleidoscópica, una visión precisa de las tendencias modernas en el ámbito de la producción, distribución y consumo.



### NOTAS FINALES

Las marcas configuran y dominan los mercados actuales. El contorno humano gira, mas que nunca, en torno a una urdimbre de usos tejida con fuerza y gran precisión.

El mercado se orienta, en consecuencia, hacia las marcas (incluyendo las del distribuidor que presentan

características muy peculiares pero que terminan por convertirse en factores determinantes de la pugna producción-distribución).

En este trabajo se ha pretendido abordar el estudio del mercado marquista desde una perspectiva amplia, evitando el lóbrego encierro en la cueva del análisis económico puramen-

te abstracto. Recordando, por última vez, a Ortega se puede citar la frase siguiente (referida a la Filosofía):

“...Estar abierta y porosa a todas las mentes, a diferencia de lo que hacen las ciencias particulares con el dragón tremebundo de su terminología hermética”.

Huyendo del dragón hemos intentado analizar algunos componentes sociológicos que ayuden a entender el impacto económico y social de un mercado, y una sociedad, vertebrada en torno a las marcas. □

### BIBLIOGRAFÍA

- AHIJADO, M. y FERNÁNDEZ CORNEJO, J. A. (1998): Lecturas de microeconomía industria. Pirámide, Madrid.
- CASARES, J. (1995): Una aproximación socioeconómica a la rebelión de las masas. Dykinson, Madrid.
- CERVIÑO, J. (1996): “La marca en la estrategia internacional de la empresa española”. Economía Industrial, nº 307, págs.75-90.
- CERVIÑO, J. (1998): “Política y estrategia internacional de marca: teoría, modelos y tendencias actuales” Información Comercial Española (ICE), nº 774, noviembre, págs. 101-119.
- CHAMBERLIN E.H. (1993): Theory of Monopolistic Competition, Harvard University Press, Cambridge.
- EARL P. E. (1998): The Elgar companion to Consumer Research and Kempágs. S. Economic Psychology, Edwar Publishing LTD, Cheltenham.
- GALBRAITH, J.K. (1992): La cultura de la satisfacción, Ariel, Barcelona.
- LAAKSONEN AND REYNOLDS (1994): “Own branding in food retailing across Europe”, Journal of Brand Management, 2(1), págs. 37-46.
- MARRIS, R. (1971): “An Introduction to Theories of Corporate Growth”, capítulo 1 de The Corporate Economy, R. Harris y A Woal (eds.) MacMillan. Recogido en Ahijado y Fernández Cornejo (1998).
- ORTEGA Y GASSET, J. A. (1915): Investigaciones psicológicas. 1982, Alianza Editorial, Madrid.
- ORTEGA Y GASSET, J. A. (1953): Individuo y organización. Conferencia Pronunciada en Darmstadt. Recogida en Europa y la Idea de Nación. Alianza Editorial, Madrid, 1985.
- RECIO, M. y ROMÁN, M.V. (1999): “Posibilidades de gestión estratégica de las marcas de distribuidor”. Distribución y Consumo, nº 45.
- ROBINSON, J. (1935): The Economics of Imperfect Competition, MacMillan, Londres.
- SCITOWSKY, T. (1976): The Joyless Economy, Oxford University Press.
- SRAFFA, P. (1926): “The Laws of Returns under Competitive Conditions”, The Economic Journal, vol. XXXVI.
- THOENIG, J.C. y DUPUY, F. (1991): “La marca y el intercambio” en La Marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía, editado por Kapferer, J. N., Mc Graw-Hill, capítulo 4, págs. 101-124.

JAVIER CASARES RIPOL

Catedrático de Economía Aplicada  
Universidad Complutense de Madrid

### NOTAS

(1) Desde una perspectiva algo distinta hay que destacar la reciente aportación de Earl y Kemp (1998) que sirve como visión de conjunto de los problemas de comportamiento del consumidor y de la psicología económica.

(2) Obsérvese, con profundo dolor, la diferencia entre las elaboradas películas de Hitchcock, a título de ejemplo, y los conglomerados de imágenes, supuestamente películas de cine o televisión, sórdidas, vacías e inelegantes con las que se llenan las programaciones actuales (Casares; 1995).

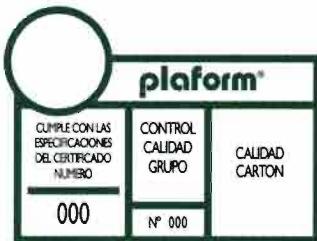
(3) No hay que olvidar la importancia creciente del rediseño (*reinstalling* en la literatura anglosajona) que permite leves modificaciones manteniendo lo sustancial de los productos. .

# HAY COSAS QUE ES MEJOR USARLAS SÓLO UNA VEZ.



Por pura higiene, como el embalaje en que se transportan las frutas y verduras. La caja de cartón PLAIFORM, al contrario que otros embalajes que son reutilizados varias veces, **se usa una sola vez y se destina al reciclado**. No es un residuo. Porque hay que ser exigente con el trato que se da a los alimentos, pida PLAIFORM. **Es cuestión de higiene.**

Además, sólo la caja PLAIFORM lleva el Sello de Calidad PLAIFORM, que indica que ha sido probada por laboratorios independientes para asegurar un comportamiento inmejorable.



**plaform®**  
SISTEMA INTEGRAL DE EMBALAJE EN CARTÓN ONDULADO

UNA DECISIÓN SALUDABLE.

# POSIBILIDADES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

■ MANUEL RECIO MENÉNDEZ // MARÍA VICTORIA ROMÁN GONZÁLEZ (1)



Desde hace ya algunos años y de forma cíclica, se vive un resurgimiento de la importancia que las marcas de distribución tienen tanto desde el punto de vista de la gestión empresarial, ya sea en la óptica del fabricante o del distribuidor, como del consumidor. En muchas ocasiones, se han planteado razonamientos que han respondido de una manera simplista a un fenómeno que encierra uno de los activos más complejos y más apreciados por los diversos actores que forman parte de la relación de intercambio en el mercado: la marca.

Algunos fabricantes, sobre todo a mediados de este siglo, pensaban que la marca era de su patrimonio exclusivo y que el distribuidor no podía hacer uso de ella o, en último extremo, sólo podía hacer uso marginal. En la medida en que avanzó la utilización de la marca de distribución unos años más tarde, se pensó que su posibilidad de utilización sólo sería en algunos sectores (exclusivamente alimentación y algunos productos del hogar) y afectaría principalmente a empresas de escaso tamaño.

En la actualidad, cada vez más fabricantes son conscientes de que la amenaza que suponen las marcas de distribuidor es independiente del tamaño de la empresa o del sector de actividad en el que trabaje. Y algunos manifiestan estar encontrando una oportunidad de ganar nuevos negocios, sin saber en muchas ocasiones cuáles son las implicaciones que conlleva atender las peticiones de la distribución.

Por otra parte, los distribuidores han lanzado la idea, apoyados en ocasiones por algunos postulados de la teoría económica y en sentimientos adversos de los consumidores, de que la marca es algo superfluo, consecuencia de la publicidad, que permite a los fabricantes conseguir un sobreprecio por sus productos. Algunos lanzamientos de marca de distribuidor que se han producido en diferentes mercados a nivel internacional, han pretendido liberar al consumidor de esta carga queriéndose convertir en sus defensores en base a liberarle de pagar el sobrecoste de la comunicación.

Algunos de los análisis realizados nos muestran una visión sólo parcial de

este fenómeno, sin tener claro cuáles son los elementos que determinan el comportamiento de los diversos actores que forman parte del mercado.

Hay muchas preguntas que quedan todavía por resolver en este nuevo fenómeno de las marcas de distribución. Nuestro análisis tiene como propósito profundizar, en primer lugar, sobre cuáles son los diferentes tipos de marca de distribuidor que se pueden observar en el mercado y las diferencias principales que se dan entre estas y las marcas de fabricante.

En segundo lugar, abordaremos cuáles son los factores que determinan los diferentes comportamientos ante las marcas de distribuidor tanto por parte de los consumidores, como de los distribuidores y fabricantes y como contribuyen al éxito que están teniendo en las distintas categorías de productos y formatos comerciales. Por último, se tratarán las alternativas estratégicas que tienen los fabricantes ante la situación en la que nos encontramos al finalizar la década de los años 90.

Vamos a centrar el estudio en el sector de productos de gran consumo. En concreto en los sectores de alimentación y droguería. En este tipo de productos de compra frecuente es donde el esfuerzo por mantener la regularidad de calidad que el consumidor pide a la marca se hace más elevado y donde el fenómeno de la marca de distribuidor se encuentra más extendido.

## TIPOLOGÍA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Las marcas de distribuidor pueden adoptar diversas formas, pero siempre ofrecen algún tipo de exclusividad al minorista que las utiliza. Con carácter general, la marca de distribuidor se puede definir como aquella que es uti-

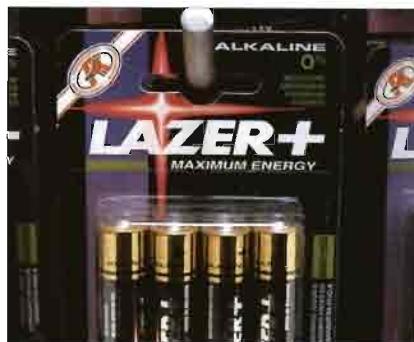
lizada por una empresa mayorista o minorista para designar bienes o servicios, fabricados o realizados normalmente por una organización ajena a la estructura societaria de la que forma parte (2) y que se venden principalmente en sus propios establecimientos. Decimos principalmente porque como se puso de manifiesto por Recio y Román (1994), la formación de las eurocentrales a nivel europeo ha hecho que algunas de las empresas que forman parte de estas organizaciones compartan las marcas de distribuidor. Es un fenómeno que también funciona en el caso de las marcas de distribuidor de calidad o de prestigio (posteriormente definidas), no siendo raro, por ejemplo, ver en algunos establecimientos españoles la marca de la tienda de especialidades francesa Fauchon.

Se pueden distinguir cuatro categorías principales:

—*Marca genérica*. Se utilizan productos de consumo comunes que se ofrecen con una presentación muy simple en la que se muestra el nombre genérico y sin marca, estando ésta en un segundo plano poco visible. Van dirigidos a consumidores que realizan el acto de compra únicamente con base en el precio y ofrecen una calidad técnica no muy alta.

—*Marca con el nombre comercial del distribuidor*. Son productos cuya marca se corresponde con el nombre del establecimiento. En ellos, la presentación cobra vital importancia para comunicar una determinada calidad del producto o la imagen del establecimiento. Existe una variedad dentro de ellas, que podríamos calificar como de imagen o de alta gama; que poseen un alto nivel de diseño y renovación; y se ofrecen como alternativa directa de las marcas líderes. Mejoran la imagen del establecimiento o aportan una imagen corporativa diferenciada. Se utilizan como instrumento para la fidelización de clientes.

En un estudio presentado por Carmen Gómez (1998), de la empresa AC Nielsen, titulado "La Marca y el Consumidor: Actitudes y Comportamiento", parece ser este tipo de marca de distri-



buidor la que el consumidor más valora. Desde el punto de vista de las ventajas, las personas investigadas mencionan el precio y la garantía del distribuidor (al aparecer su nombre en la marca de los productos). Desde el punto de vista negativo se destaca el hecho de la confusión que puede crear la variabilidad de la calidad entre marcas y que el nivel de calidad no sea asimilable a las marcas de fabricante.

—*Marca propia*. Equivale a la anterior, pero en este caso la marca es distinta del nombre del establecimiento. Esta estrategia más personalizada por producto permite realizar un control menos exhaustivo de la calidad, ya que en caso de que se produzca algún error o que el producto no tenga éxito, ello no se asociará con el nombre del establecimiento.

—*Marca exclusiva o privada*. Se trata de productos desarrollados por el fabricante y cedidos para la comercialización en algún tipo de comercio, a los cuales se le asigna una marca exclusiva para cada uno de los comercios en cuestión. Con este sistema el fabricante consigue una rápida penetración en el mercado y el distribuidor obtiene un producto único que le permite fidelizar a sus clientes. La marca exclusiva puede estar respaldada por uno o ambos nombres del fabricante distribuidor, respectivamente, o también puede llevar un nombre ajeno a ambos.

En la visión tradicional, las marcas de distribuidor ofrecían al consumidor una alternativa de menor calidad a un buen precio. Esta percepción de las marcas de distribuidor fue válida sobre todo en la década de los 70. Pero desde esas fechas, la tecnología de produc-

ción se ha incrementado de una manera notable y muchos minoristas han mejorado su posicionamiento relegando el papel de la baja calidad bien a los genéricos de marca blanca o una segunda marca de distribuidor (marca de primer precio). En ciertas categorías de producto los distribuidores están desarrollando ofertas con calidad superior a las marcas de fabricantes y con desarrollos de envases que no se asemejan a los de estos últimos (conocidos como productos de cuarta generación).

A través de estas últimas marcas, los distribuidores quieren dejar de ir un paso por detrás de las marcas de fabricante en cuanto a la innovación se refiere. Van a utilizar la existencia de fabricantes internacionales especialistas en marcas propias que pueden diseñar los productos a voluntad del distribuidor y se pueden adaptar al mercado rápidamente (Muñoz, 1994).

Aunque parece una posibilidad de actuación para tratar de ganar un posicionamiento diferencial en el mercado, normalmente las empresas fabricantes de marcas de distribución a escala internacional no se caracterizan por hacer inversiones en I+D que les permitan lograr diferencias sustanciales de innovación. Si esto es así, las marcas de cuarta generación se basarían en diferencias no sostenibles en el tiempo, cayendo en la misma trampa que provocó el surgimiento de las marcas de distribución en muchos mercados.

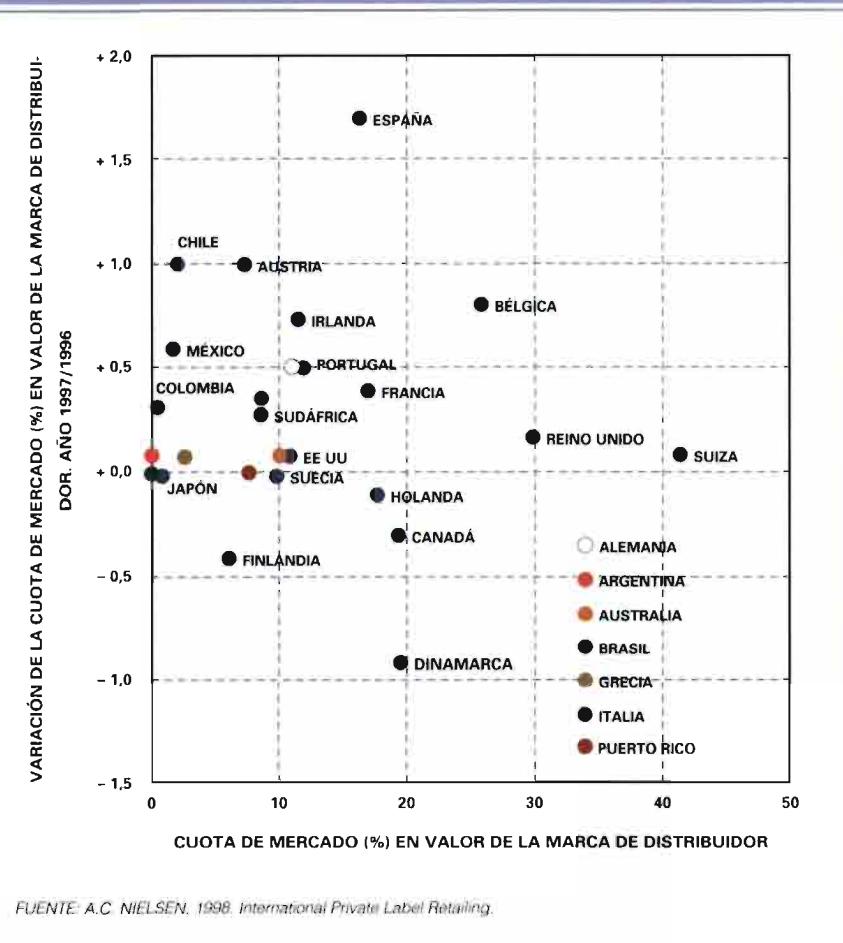
Para que las empresas fabricantes de marca de distribuidor a nivel internacional abandonaran su estrategia de seguidores/imitadores sería necesario un proceso de integración vertical hacia atrás por parte de los mayoristas y minoristas que acarrearía mayores inversiones en I+D.

Hay algunos autores (Martín, 1994) que creen que el desarrollo de las marcas de distribuidor en Europa va a tener como consecuencia que en el lineal sólo van a existir las dos primeras marcas junto con la marca blanca. Aunque posteriormente se razonará en mayor profundidad sobre ello, parece que las marcas de cuarta generación pueden ayudar en este proceso.



GRÁFICO N°1

## CUOTA DE MERCADO DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR 1997 VS. EVOLUCIÓN DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR 1997/1996



## DIFERENCIAS ENTRE MARCAS DE FABRICANTE Y DE DISTRIBUIDOR

Normalmente se entiende por marca todo signo distintivo que sirve para diferenciar las ofertas que se dan en un mercado. Para las empresas líderes fabricantes de productos de consumo la marca es ante todo un esfuerzo de investigación y desarrollo más que una labor de comunicación. Administrar una marca supone (Kapferer, 1991):

- Desarrollar un conocimiento profundo y un seguimiento de la evolución de gustos, deseos y necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

- Vigilar sin cesar las prestaciones de los propios productos frente a las expectativas de los consumidores y respecto a las prestaciones de los productos competidores.

- Estar en contacto continuo con los departamentos de investigación para detectar innovaciones que puedan suponer saltos importantes en el rendimiento del producto.

- Estar en contacto permanente con la fábrica y con los responsables de fabricación, para la búsqueda de mejoras y ganancias.

- Garantizar la mejor comercialización posible.

En la actualidad parece que muchas empresas productoras piensan en la marca de distribuidor como si se tratara de otra marca de fabricante en el ámbito nacional. Aunque en muchos sentidos las marcas de distribuidor son como cualquier otra marca, hay algunas diferencias cruciales que los fabricantes deben considerar a la hora de

competir de una manera más eficaz y poder coexistir. Estas diferencias suponen una tercera vía que reconoce la marca de distribuidor como un elemento crucial en el proceso de gestión de la categoría que, por necesidad, es una responsabilidad conjunta tanto de los fabricantes como de los distribuidores.

Las diferencias principales entre las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante son las siguientes:

- La marca de distribuidor, especialmente si coincide con el nombre del establecimiento comercial, es la única que está presente en todo la superficie de venta. Si bien algunas compañías fabricantes adoptan la misma marca para diferentes productos, en ningún caso logran tener la misma cobertura que la marca del minorista. El hecho de que el minorista haya sabido elegir el nombre de la marca, unido al posible éxito que pueda estar alcanzando, le brinda nuevas oportunidades de extensión de la misma.

- Los productos con marca de distribuidor son las únicas mercancías (además de los productos frescos) en las que el minorista asume todas las inversiones de almacenamiento y marketing. Con una marca de fabricante, el detallista tiene poca o nula influencia sobre la calidad del producto, comunicación de imagen de marca, etiquetado y otros costes asociados con la intermediación mayorista. Con una marca propia, los detallistas tienen un mayor control pero, al mismo tiempo, tienen que tomar más iniciativas y asumir un mayor riesgo.

- Las marcas de distribuidor que imitan a las marcas líderes de fabricantes se pueden ofrecer a un precio notablemente inferior dado que no tienen que soportar los costes de innovación, ni la prima de riesgo de introducción en el mercado, ni los costes de comunicación y distribución tan elevados.

- Las marcas de distribuidor tienen garantizada una buena ubicación dentro de los lineales. No tienen que pagar gastos de referencia y, además, en la mayor parte de los casos, dado que el 90% de las personas son diestras, el distribuidor ubica su marca a la dere-

CUADRO N° 1

## CUOTAS DE MERCADO MEDIA Y MÁS ELEVADA DE LA MARCA DE DISTRIBUCIÓN POR PAÍSES

PAÍS	CUOTA DE MERCADO DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR (MEDIA/%)	CATEGORÍA CON LA CUOTA DE MERCADO DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR MÁS ELEVADA (%)	DIFERENCIA (%)
SUIZA	41,8	PATATAS FRITAS (CONGELADAS)	+ 34,7
REINO UNIDO	29,7	UTENSILIOS DE COCINA	+ 55,6
BÉLGICA	25,8	ROLLOS DE COCINA	+ 30,9
DINAMARCA	19,1	ROLLOS DE COCINA	+ 40,2
CANADÁ	19,1	SERVILLETA DE PAPEL	+ 24,9
HOLANDA	17,8	UTENSILIOS DE COCINA	+ 45,8
FRANCIA	16,8	UTENSILIOS DE COCINA	+ 38,9
ESPAÑA	<b>16,2</b>	<b>UTENSILIOS DE COCINA</b>	<b>+ 33,3</b>
IRLANDA	12,0	ROLLOS DE COCINA	+ 35,7
PORTUGAL	11,9	UTENSILIOS DE COCINA	+ 26,1
ALEMANIA	11,3	TOALLAS FACIALES	+ 31,1
ESTADOS UNIDOS	10,9	CONSERVAS VEGETALES	+ 25,0
AUSTRALIA	10,2	SERVILLETA DE PAPEL	+ 21,6
SUECIA	9,7	UTENSILIOS DE COCINA	+ 29,8
NUEVA ZELANDA	9,4	PAPEL HIGIÉNICO	+ 17,5
NORUEGA	8,4	CONSERVAS VEGETALES	+ 45,3
ITALIA	8,0	UTENSILIOS DE COCINA	+ 12,8
SUDÁFRICA	8,0	ACEITES PARA COCINAR	+ 24,4
PUERTO RICO	7,0	HELADOS	+ 19,7
AUSTRIA	6,9	CAFÉ	+ 23,0
FINLANDIA	6,7	DETERGENTES LAVAJILLAS	+ 10,1
GRECIA	2,6	PAPEL HIGIÉNICO	+ 8,8
CHILE	2,1	DETERGENTES LAVAJILLAS	+ 8,7
MÉXICO	2,0	PRODUCTOS DE DUCHA Y BAÑO	+ 4,9
JAPÓN	1,4	PATATAS FRITAS (CONGELADAS)	+ 10,7
COLOMBIA	0,8	MARGARINA	+ 3,8
BRASIL	0,7	ROLLOS DE COCINA	+ 3,6
ARGENTINA	0,5	CAFÉ	+ 1,0

FUENTE: A.C. NIELSEN, 1998. International Private Label Retailing.

cha de las marcas que son líderes de su categoría.

—Las marcas de distribuidor se benefician al 100% de las ventajas que el minorista obtiene en sus negociaciones con el fabricante.

No ocurre así con las marcas de fabricante cuando éstos ofrecen a los

minoristas reducciones de precio temporales con la finalidad de incrementar las ventas. En estas situaciones, menos del 50% de la reducción del precio que se ha producido al nivel de minorista se traslada al consumidor. Las marcas de distribuidor no sufren tampoco las adversas consecuencias de las compras

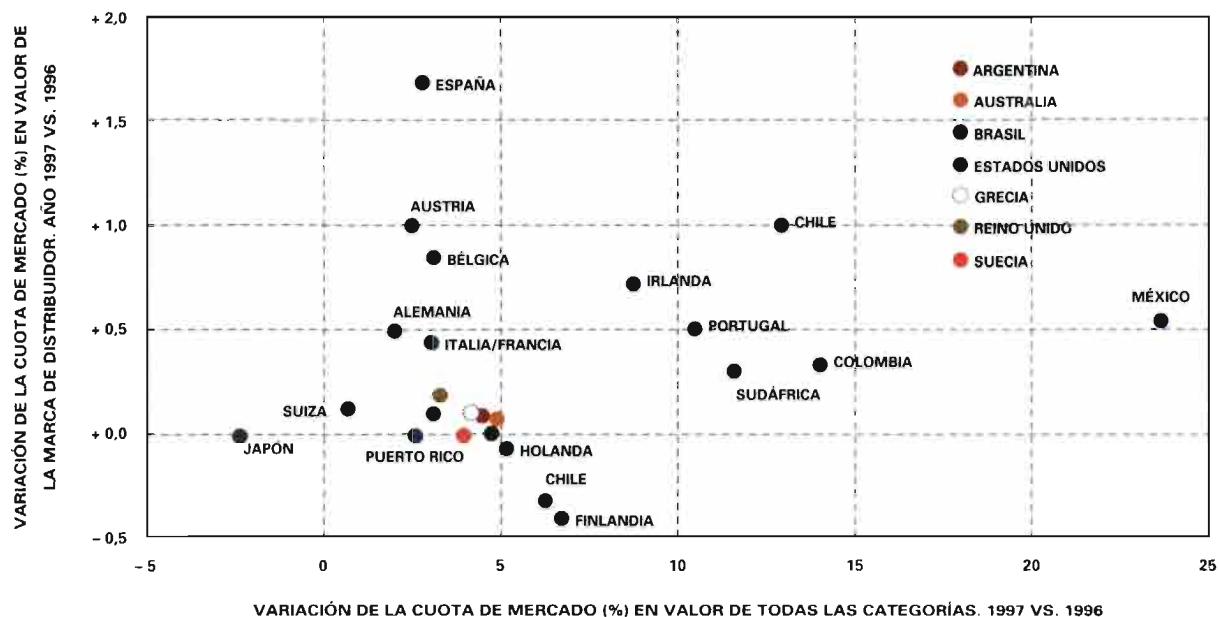
masivas anticipadas cuando se dan esas mejores condiciones de precio.

### LAS MARCAS DE DISTRIBUCIÓN A NIVEL INTERNACIONAL

Cuando observamos el fenómeno de las marcas de distribuidor podemos constatar que este instrumento comercial



GRÁFICO N° 2:

**EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR 1997/1996 VS.  
EVOLUCIÓN DE LA CUOTA EN VALOR DE TODAS LAS CATEGORÍAS 1997/1996**


FUENTE: A.C. NIELSEN, 1998. International Private Label Retailing.

tiene diversos grados de presencia y éxito en el mercado (gráficos n° 1 y 2 y cuadro n° 1).

En los gráficos n° 1 y 2 podemos observar, según datos de la compañía AC Nielsen, como los mayores cambios se están produciendo en aquellos países que tienen una penetración a nivel medio de la marca de distribuidor. Destaca España en donde en 1997 se produjo un incremento de la participación de las marcas de distribuidor sobre el total de ventas de todas las categorías del 1,7% en valor y del 3% en volumen. Por el contrario, en Dinamarca se ha producido una disminución del 0,9% en valor y del 1,2% en volumen.

El mismo fenómeno de reducción de la participación de la marca de distribución se ha registrado en los Países Bajos y en Canadá. En estos países la penetración de la marca de distribución se encuentra próxima al 20%. Es importante destacar que en estos mercados la penetración de la marca de distribución es alta y el crecimiento del

total de categorías se ha situado por encima de la media de otros países desarrollados.

Otro caso a comentar sería el de Finlandia, donde las marcas de distribuidor han descendido a pesar de ser en un mercado en crecimiento y de sólo representar un 6,7% del total de ventas de todas las categorías.

Además, hay seis países en los que el crecimiento medio de las ventas de todas las categorías supera el 8% y la penetración de la marca de distribución se incrementó entre el 0,3% y el 1%. Estos seis países se pueden a su vez dividir en dos grupos: Irlanda, Portugal y Sudáfrica, con tasas de penetración de la marca de distribuidor entre el 8% y el 12%; y Chile, México y Colombia, entre el 0,8% y el 2,1%.

En 1997 la categoría de "droguería" fue la que tuvo a escala mundial una tasa de penetración más alta (17%), seguida de "alimentación" (13%), "bebidas" (8%) e "higiene y cuidado personal" (6%).

Cabe también la pena mencionar el caso de México, Chile y Colombia, mercados en los que según podemos observar en el gráfico n° 2 se están dando fuertes crecimientos de las cuotas de mercado de todas las categorías y crecimientos lentos de la marca de distribuidor.

En este caso, una de las explicaciones posibles sea que al tratarse de países en vías de desarrollo los crecimientos en bienes de consumo se dan por sustitución de productos básicos favoreciendo, en los primeros momentos, a las marcas de fabricante tanto por factores asociados con el consumidor como con la escasa concentración que la distribución tiene en estos países.

La cuota de mercado que representa la marca de distribuidor dentro de una categoría tiene importantes implicaciones operativas y estratégicas tanto para productores como para detallistas.

Para los distribuidores, las marcas propias pueden otorgarle una mayor rentabilidad y un cierto nivel de exclu-

sividad (hemos de tener en cuenta que muchas categorías son la marca dominante) (3). Para los fabricantes el hecho de que ya no sólo estén compitiendo en el segmento de precio sino también en el de calidad, provoca que la cuota alcanzada por las marcas de distribuidor a diversos niveles haga reflexionar sobre el origen de su éxito de estas marcas y los límites de su expansión.

### **DETERMINANTES DEL ÉXITO DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR**

Es ya clásica la explicación que une el éxito de las marcas de distribuidor y el ciclo económico. Según los que apoyan esta explicación, en momentos de empeoramiento del crecimiento económico, los consumidores tienden a demandar en mayor medida marcas de distribuidor que marcas de fabricante, en función de una menor renta disponible y un comportamiento más precavido, por un empeoramiento de las expectativas (The Economist, 1988).

Además de la relación que parece existir entre el ciclo económico y la evolución de la demanda de marcas de distribuidor, existen una serie de factores relacionados con los consumidores, los fabricantes y las empresas de distribución que se unen para explicar el nivel de éxito o de fracaso que puede alcanzar una marca de distribución. Por el lado del consumidor, nos tendremos que centrar en analizar sus necesidades, expectativas y comportamiento; las decisiones de ubicación del distribuidor afectarán a la oferta y el entorno en que las marcas de distribuidor tienen que competir se verá afectado por el número, competitividad y actuaciones desarrolladas por los productores.

### **FACTORES DEL CONSUMIDOR (4)**

Uno de los principales papeles que cumplen las marcas desde el punto de vista comercial es asegurar al consumidor la calidad del producto. Los productos con marca reducen el riesgo del consumidor debido a que garantizan escasas variaciones en la calidad de un producto.

Debido a la percepción que se tiene sobre los productos de marca de distri-



buidor, muchos asumen que estos son comprados por consumidores sensibles al precio. En muchas de las investigaciones realizadas, los resultados respaldan esta impresión (Hoch, 1996; Hoch y Banerji, 1993; Raju, Sethuraman y Dhar, 1995).

El precio puede también contemplarse en un sentido amplio, en el que los consumidores toman en consideración a la hora de realizar su elección la relación calidad-precio de la oferta, más que este segundo parámetro de manera aislada (también denominados como sujetos sensibles al valor) (Lichtenstein, Netemeyer y Burton, 1990; Thaler, 1985; Zeithmal, 1988; Deveny, 1993; Liesse, 1993; Kirk, 1992; Millán, 1997). Esta visión ampliada del precio permite entender por qué en algunas de las investigaciones realizadas los consumidores de marcas de distribución mencionan la calidad como una de las razones para su adquisición. Por otra parte, en algunos países el mayor crecimiento de las marcas de distribuidor se está dando en el nivel de calidad elevada, lo que apoyaría el condicionante valor-sensitivo del consumidor ("Battle of brands", 1993; Denitto, 1993).

Cuando se trata de ver el grado de influencia que tiene el precio en las decisiones del consumidor a la hora de elegir entre marca de fabricante y de distribuidor, es necesario considerar el efecto psicológico de asociación precio-calidad. Hay algunos consumidores que asocian precio bajo a inferior calidad del producto (Lichtenstein y Burton, 1989; Peterson y Wilson, 1985; Wolinsky, 1987). Por tanto, cuanto menor sea el grupo de consumidores que esta influido por este fenómeno

mayor será la presencia y el éxito de las marcas de distribuidor. Puede darse la circunstancia de que un consumidor esté afectado por el efecto psicológico de precio-calidad en todos los productos o sólo para algunas categorías. De esta forma, pueden darse comportamientos duales por parte de los consumidores.

Aquellas áreas comerciales en la que viven más personas mayores, las unidades familiares tienen un mayor tamaño, la mujer trabaja fuera del hogar o hay grupos étnicos minoritarios con bajo nivel de renta per capita disponible, los consumidores tienden a ser mucho más sensibles al precio y estar más dispuestos a comprar marcas de distribuidor. Por el contrario, cuando las rentas de los hogares son más elevadas, el precio de la vivienda es mayor y la competencia es menos intensa, hay una menor sensibilidad al precio y las marcas de distribuidor no se desarrollan favorablemente (Hoch, 1996).

Hay que destacar el papel que juega la variable educación en este sentido. Los mayores niveles de educación están asociados con menores sensibilidades al precio pero, al mismo tiempo, también se relaciona con una mejor aceptación de las marcas de distribuidor. Este hecho sugiere que existen otras razones diferentes a los precios bajos que hacen que los consumidores que son más educados y menos sensibles al precio elijan esta opción. Quizás, estos consumidores están mejor informados sobre la calidad relativa que tienen las marcas de distribuidor frente a las marcas de fabricante (Becker 1965; Hoch Et Alt., 1995; Hoch, 1996).

Diversos estudios llevados a cabo (Gómez, 1998; Puelles, 1995), ponen de manifiesto que las marcas distribuidor no son ajena a este atributo de calidad demandado por el consumidor. En nuestro país, los datos muestran que el 41% de los consumidores piensan que la calidad de la marca blanca es igual que la del resto de marcas (el 24%, no). Además, al 72% de las personas que se consultaron no les importaría pagar un poco más si se le asegurara la calidad.



# MERCASA EN INTERNET

[www.mercasa.es](http://www.mercasa.es)

La Empresa Nacional **MERCASA** dispone de un sitio web en Internet, en el que se proporciona toda la información relativa a sus diferentes actividades.



Información sobre las estructuras de las 22 unidades alimentarias de la Red de **MERCASA**:

- Espacios disponibles para acoger nuevas actividades.
- Comercialización y precios de los principales productos.

Desde la primera página web se accede a informaciones relativas a la Red de **MERCASA**: Red **MERCASA** de Centros Comerciales; Remodelación de Mercados Minoristas Municipales; Actividad Internacional y publicaciones editadas por **MERCASA**, incluida la revista **DISTRIBUCION Y CONSUMO**.



Las respectivas páginas web informan sobre la oferta de servicios de **MERCASA** en los capítulos de Remodelación de Mercados Minoristas y Actividad Internacional.

## DISTRIBUCION Y CONSUMO

Para acceder al contenido íntegro de la revista **DISTRIBUCION Y CONSUMO** desde la dirección [www.mercasa.es](http://www.mercasa.es) debe pulsarse el botón "publicaciones", y una vez dentro de dicha página web hay que pulsar el botón correspondiente a **DISTRIBUCION Y CONSUMO**. Los diferentes contenidos de cada revista pueden abrirse dentro de la página web mediante la aplicación *Acrobat Reader*.



CUADRO N° 2

## SEGMENTOS EXISTENTES EN ESPAÑA EN FUNCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ANTE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR Y SUS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

TIPOLOGÍA	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS
CONSUMIDORES CON MEDIOS PERO QUE TIENDEN AL AHORRO (29% DEL TOTAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SU DISPONIBILIDAD ECONÓMICA ESTÁ POR ENCIMA DE LAS NECESIDADES BÁSICAS.</li> <li>• EL CUIDADO DE LA CASA, EL AHORRO, EL QUÉ DIRÁN, ESTÁN POR ENCIMA DE LA POBLACIÓN TOTAL.</li> <li>• CONSIDERAN QUE LA CALIDAD NO SIEMPRE CUESTA MÁS.</li> <li>• NO LES GUSTA PROBAR COSAS NUEVAS.</li> <li>• COMPRAN CUANDO NECESITAN EN EL MERCADO.</li> </ul>
CONSUMIDORES CON MEDIOS QUE BUSCAN LA COMODIDAD (28% DEL TOTAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIN PROBLEMAS DE PRESUPUESTO.</li> <li>• LOS QUE MÁS TRABAJAN FUERA DE CASA.</li> <li>• EL TIEMPO LIBRE, LA COMODIDAD, LA CALIDAD, EL SERVICIO, EL RECHAZO A PASARSE LA VIDA AHORRANDO.</li> <li>• LES GUSTA PROBAR NUEVOS PRODUCTOS Y LA BÚSQUEDA DE NUEVAS COSAS EN LAS TIENDAS.</li> </ul>
LOS MÁS AJUSTADOS EN EL PRESUPUESTO Y QUE BUSCAN CALIDAD DE VIDA (15% DEL TOTAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE SIENTEN ESCASOS DE MEDIOS ECONÓMICOS PERO BUSCAN SERVICIO, CALIDAD Y COMODIDAD.</li> <li>• SON LOS MAYORES DEFENSORES DE LA MARCA DE FABRICANTE Y DEL MEDIO AMBIENTE.</li> <li>• LES HORRORIZA PASAR LA VIDA AHORRANDO Y NO LES GUSTA COMPRAR EN HIPERMERCADOS.</li> </ul>
AJUSTADOS EN PRESUPUESTO Y DEFENSORES DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR (BUSCADORES DE OFERTA) (27% DEL TOTAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NECESITAN AHORRAR Y SON LOS QUE ORGANIZAN MÁS SU COMPRA DE ACUERDO A LOS FOLLETOS.</li> <li>• SON LOS MAYORES DEFENSORES DE LA CALIDAD DE LA MARCA DE DISTRIBUCIÓN Y LOS QUE MÁS MARCAS DE OFERTA COMPRAN.</li> <li>• PREMEDITAN LA COMPRA, AUNQUE SON LOS QUE ACABAN COMPRANDO MÁS Y DEFENDEN EN MAYOR MEDIDA A LOS HIPERMERCADOS.</li> </ul>

FUENTE: GÓMEZ, 1998.

Dentro de los diferentes comportamientos que se dan en los consumidores ante la marca, Gómez (1998) muestra algunos factores de comportamiento que son muy ilustrativos a este respecto en nuestro país. De las personas entrevistadas por la empresa AC Nielsen, el 44% manifiesta que le gusta probar marcas nuevas (entre las que se pueden encontrar las marcas de distribuidor). En este mismo estudio, para nuestro país se establece una tipología de consumidores que diferencia entre cuatro segmentos (cuadro nº 2).

La calidad de la marca de distribuidor tiene dos dimensiones: en primer lugar, debemos considerar la calidad media de los productos del distribuidor frente a las marcas de fabricante; en segundo lugar, debemos contemplar la variabilidad de la calidad en la marca

distribuidor a lo largo del tiempo (Hoch y Banerji, 1993). La primera dimensión va a depender de las barreras tecnológicas de producción. En aquellos sectores en que el nivel de procesamiento sea bajo, la tecnología no sea cara y no se hayan producido innovaciones durante un largo período de tiempo, cabe esperar que haya un exceso de capacidad de producción y, por lo tanto, oportunidades para que las marcas distribuidor sean desarrolladas.

Para otros sectores en los que la sofisticación de procesado sea alta y los productores estén continuamente compitiendo y realizando fuertes inversiones en innovación tecnológica, se puede esperar un menor éxito de las marcas de distribuidor. Observando los datos que aparecen en el cuadro nº 1, parece que el primero de los casos

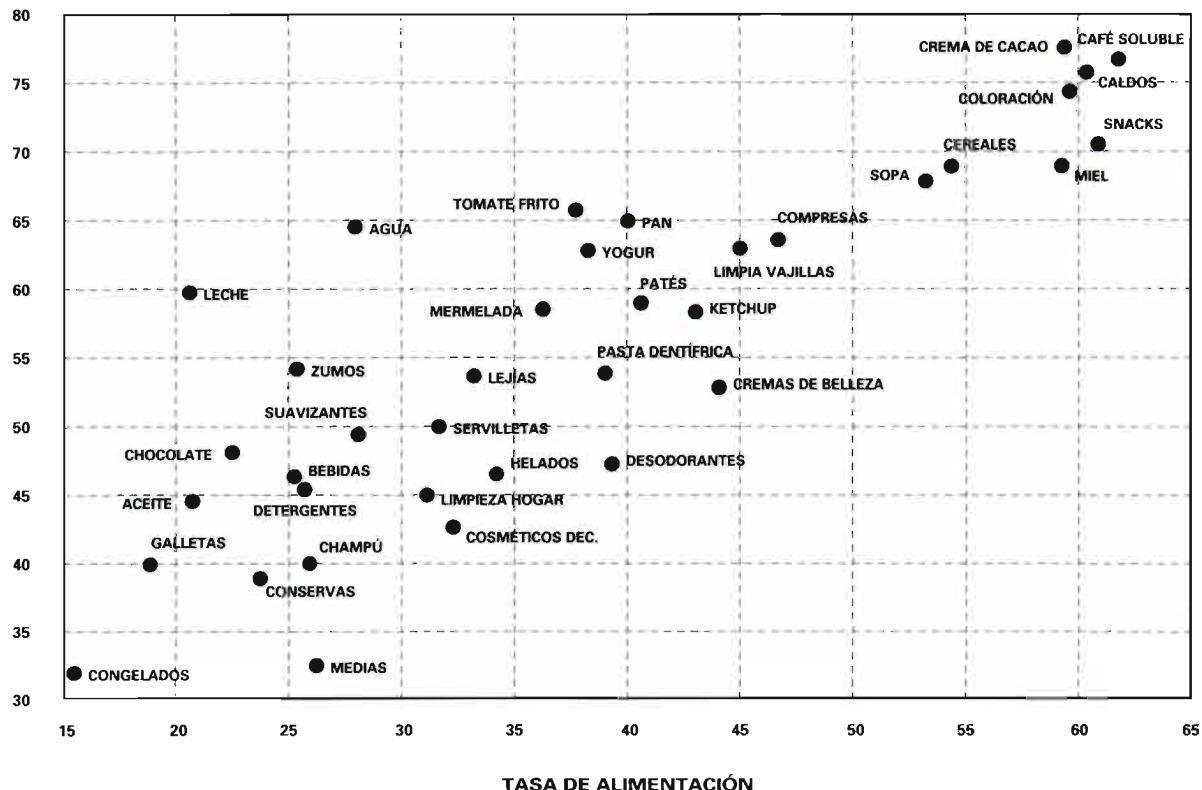
expuestos se daría en las categorías de utensilios de cocina, los rollos de papel de cocina y las patatas fritas congeladas (sobre todo esta última categoría en Suiza donde alcanza más de un 75% del mercado), seguidas de las servilletas de papel, las conservas vegetales (sobre todo en el Reino Unido con un crecimiento del 9,3% en valor y un 10,6% en volumen), el café, aceites para cocinar y detergentes para el lavavajillas.

Cabe señalar el hecho de que España ha sido uno de los países analizados por Nielsen donde la cuota de mercado de la marca de distribuidor ha crecido más en las primeras categorías mencionadas. En concreto, el incremento de las patatas fritas congeladas ha sido de un 15,3% en valor y un 30,5% en volumen; y los rollos de papel de cocina, de un 10,2% a un 12,8%.



GRÁFICO N° 3

## ANÁLISIS DE LA FIDELIDAD VALOR ABSOLUTO/TODAS LAS CATEGORÍAS



FUENTE: FERRER, JÁUREGUI Y NUENO, 1998.

En cuanto a la variabilidad de la calidad en la marca de distribuidor a lo largo del tiempo, va a depender de la dificultad de la implantación de procesos productivos con pocos defectos y seguros. Algunos autores (Kotler, 1994; Montgomery y Wernerfelt, 1992) piensan que la variabilidad de la calidad de la marca de distribuidor es mucho mayor que en la marca de fabricante.

Los factores a considerar son similares al primer elemento. Aquellas categorías que tengan procesos de producción poco sofisticados y que están ampliamente difundidos, cabe esperar que la variabilidad en la calidad de las marcas de distribuidor sea baja, y viceversa. Démonos cuenta que dándose estas circunstancias, incluso en el caso que el distribuidor cambiará de proveedor para fabricar su marca de distribui-

dor la calidad permanecería con mínimas variaciones a lo largo del tiempo.

Así, podemos concluir que la participación de las marcas de distribuidor va a ser mayor en aquellas categorías en las que tengan una mayor calidad relativa y una menor variabilidad.

El efecto de la calidad de la marca distribuidor en la elección del consumidor y en la cuota de mercado puede estar modulado por el precio. Los consumidores pueden estar dispuestos a sustituir calidad por precio cuando se ha alcanzado un determinado nivel de primer factor. De ser cierta esta relación, las marcas de distribuidor podrían aprovecharse y vender a un precio que se encontrara sólo un poco por debajo del de las marcas de fabricante (sobre todo en aquellos segmentos de consumidores que son más sensibles al pre-

cio). Las investigaciones llevadas a cabo y de las que tenemos conocimiento no son concluyentes a este respecto (Putnam y Dhar, 1997; Raju y Sethuraman, 1995; Sheturaman, 1992).

Otro hecho que afecta al éxito de las marcas de distribuidor desde la óptica del consumidor es el grado de lealtad hacia las marcas de fabricante. En la medida que esta disminuye, las posibilidades de éxito de las marcas de distribuidor son mayores.

## LA FIDELIDAD DE LOS CONSUMIDORES

Para saber cuál es la situación de la que se encuentra la fidelidad de los consumidores españoles, existe un estudio realizado por Ferrer, Jauregui y Nueno (1998) en el que se preguntan si fidelizan las marcas o las tiendas.

Según el análisis de estos autores, los consumidores en nuestro país, en lo que a la lealtad se refiere, están caracterizados por los siguientes aspectos:

–La mayoría de los consumidores tiende a comprar más de una marca durante un cierto plazo de tiempo.

–Pocos consumidores son 100% leales a una marca determinada durante una serie extendida de compras, y hay menos de estos leales a las marcas pequeñas, debido al efecto doble riesgo (double jeopardy), que significa que las marcas menores no sólo tienen menos compradores sino que también son compradas menos frecuentemente. Las estrategias de perseguir nichos de mercado son inadecuadas cuando se produce este fenómeno.

–Generalmente, la gente que es 100% leal, compra infrecuentemente. No existe el consumidor frecuente leal.

–Por regla general, los consumidores compran marcas distintas a la marca a la que son leales en mayor medida, en un período de, por ejemplo, un año, que la propia marca.

–El factor determinante para la repetición de compra entre marcas es la penetración de la marca. A mayor penetración, mayor repetición.

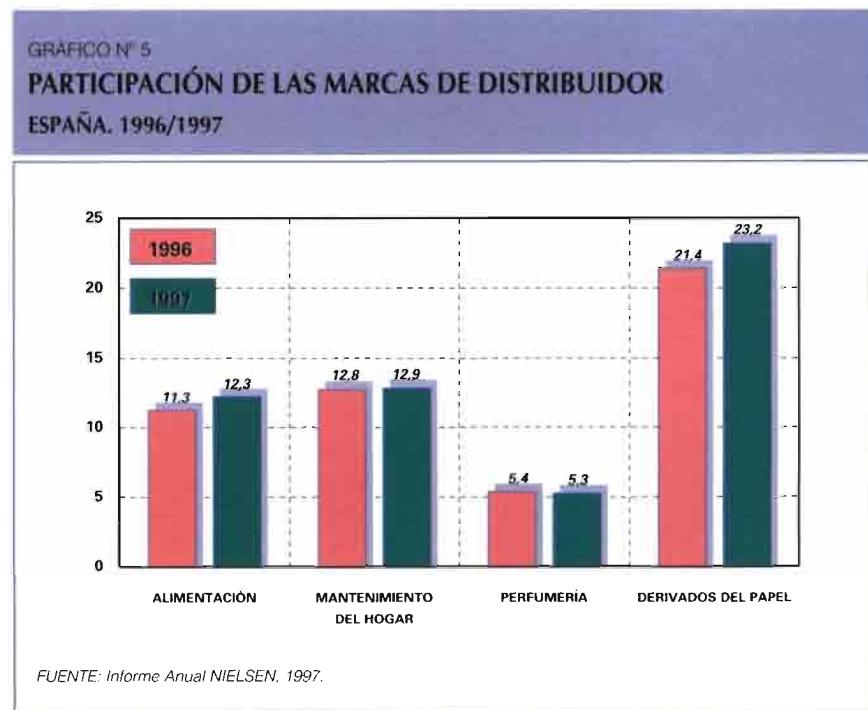
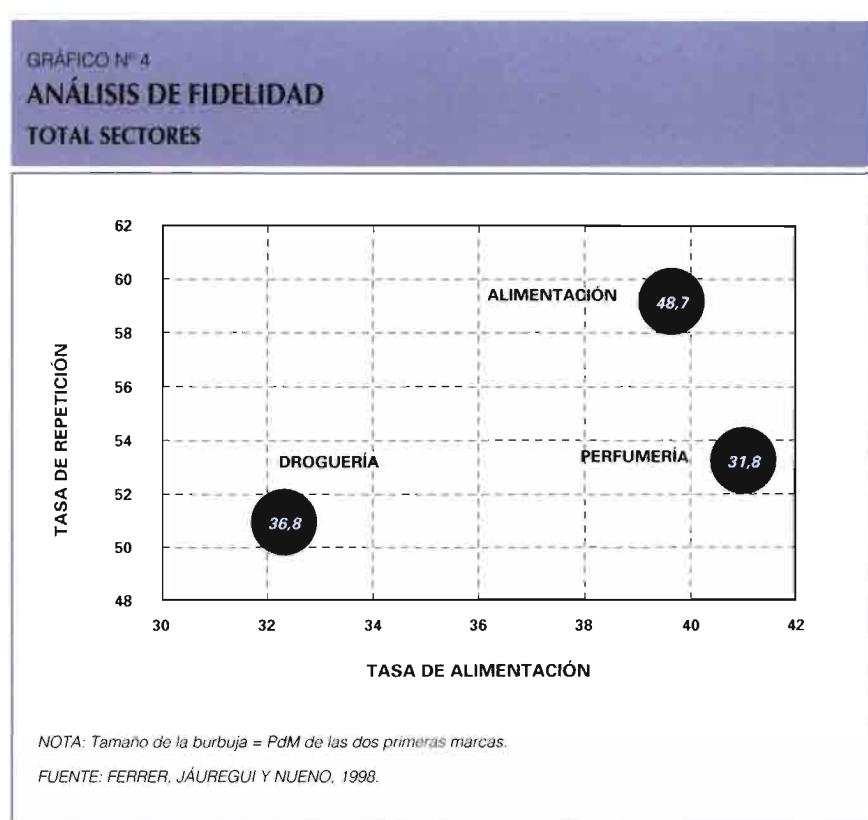
–La mayoría de los mercados están ampliamente no segmentados para marcas más o menos sustituibles (es decir, marcas similares generalmente atraen a personas similares).

–Las cuotas de las marcas son similares para los compradores intensivos y para los compradores ocasionales (es decir, la marca seleccionada y la frecuencia de compra suelen ser independientes).

–Los consumidores que cuentan con mayor experiencia sobre un producto tienden a comprar más marcas en cada período que los compradores menos frecuentes.

De la observación conjunta de los gráficos nº 3, 4 y 5, la hipótesis que formulamos de relación entre fidelidad y participación de la marca de distribución dentro de las categorías de producto no se cumple.

Las diferencias de cuota de participación de la marca de distribuidor que



se dan entre los productos de alimentación y los de mantenimiento del hogar no son muy significativas aunque el grado de fidelidad si lo es. Burton et alt. (1998) han encontrado recientemente, en un estudio realizado, que sí se pro-

duce esta relación, por lo que sería necesario profundizar en su análisis para el caso español descendiendo en el nivel de desagregación para ver en qué categorías concretas termina produciéndose.



## FACTORES DEL MINORISTA

Gestionar una marca propia supone para la empresa de distribución la necesidad de realizar inversiones, entre otras, en envasado y etiquetado, en inventario, en espacio de lineal, en promociones y en comunicación.

Para que el detallista pueda recuperar los costes fijos en los que incurre, debe dedicar sus esfuerzos a aquellas categorías que tengan un mayor potencial. Permaneciendo el resto de factores constantes, la rentabilidad de un programa de marca de distribuidor será mayor en aquellas categorías que tienen un mayor volumen de ventas y mayores márgenes de beneficio bruto asociados. Incluso si la marca de distribuidor sólo obtiene una pequeña cuota en una de estas categorías, generará suficientes ingresos como para cubrir los costes asociados al lanzamiento de la marca de distribuidor. De lo anterior, se puede esperar que las cuotas de mercado de las marcas de distribuidor serán mayores en aquellas categorías que tenga un mayor volumen de ventas en términos monetarios y con márgenes brutos de beneficio mayores.

En cualquier caso, se aconseja que los minoristas analicen y decidan su participación en las categorías conviviendo con las marcas de fabricante en lugar de sustituirlas. Démonos cuenta que cuando una categoría es participada mayoritariamente durante un período de tiempo por las marcas de distribuidor, se encuentra en condiciones óptimas para que un fabricante que proponga una innovación, por pequeña que esta sea, consiga una rápida penetración y cuota de mercado. La sostenibilidad de la diferencia introducida marcará el tiempo que durará esta nueva situación competitiva.

A continuación vamos a tratar de explicar la variación que se da en los resultados obtenidos de la utilización de las marcas distribución entre las empresas minoristas.

Para los productores, las lecciones que han podido aprender como resultado de su competencia con otras marcas de fabricante, no son trasladables al caso de la marca de distribuidor debido a que su utilización convierte al minorista no sólo en un cliente sino también en un competidor. Cuando los clientes se convierten al mismo tiempo en competidores, las tácticas predatorias dejan de ser adecuadas y se dan las condiciones para llevar a cabo estrategias de colaboración. Los principales resultados que se han obtenido de los análisis realizados hasta el momento son los siguientes (Dhar y Hoch, 1997; Román y Ruiz, 1997).

–Una estrategia de compromiso de calidad, extensiones de la marca de distribuidor alcanzando una parte importante de la oferta, utilización del nombre de la empresa de distribución en la marca propia, la oferta de una marca de distribuidor de calidad y más de un establecimiento de venta utilizando estos elementos, mejoran los resultados del detallista en todas las categorías. También en la medida en que los clientes del distribuidor tienen un menor status económico, están compuestos en mayor medida por personas de avanzada edad y están expuestos a una menor competencia en su área de influencia mejora los resultados obtenidos por la marca de distribuidor.

–El posicionamiento a través de la estrategia de tener todos los días los precios más bajos (EDLP) beneficia la marca de distribuidor sólo en aquellas categorías de calidad inferior donde el valor del establecimiento percibido por el cliente está en consonancia con las ventajas de precio que se obtiene de consumir su marca propia.

–El apoyo promocional a las marcas de distribuidor mejora sus resultados.

–Los distribuidores normalmente utilizan las marcas de fabricante para atraer a los consumidores a sus establecimientos. Los detallistas que siguen



esta estrategia de generación de tráfico utilizarán en su combinación comercial un mayor porcentaje de marcas de fabricante, con surtidos más profundos y ofreciendo todos los días precios promocionales y descuentos en las marcas líderes de fabricante que son capaces de generar mayor tráfico.

Hemos de darnos cuenta que cada una de estas acciones tiene un resultado negativo para las marcas de distribuidor, siendo importante recordar en este punto que el intermediario detallista debe tratar de alcanzar un equilibrio en la combinación de márgenes a obtener de las diferentes marcas que forman una categoría. Al mismo tiempo, si el minorista añade una marca de distribuidor de prestigio puede disminuir, en alguna medida, el efecto negativo.

–Cuanto mayor es el diferencial entre el precio de la marca líder de fabricante y la marca de distribuidor mejores son los resultados que obtiene el minorista de la gestión de la categoría.

–Cuanto mayor es la cuota de mercado que tiene la marcas de distribuidor, mejores son los resultados para el detallista.

–Desde el punto de vista del fabricante la mejor medida a tomar para frenar la expansión de las marcas de distribuidor es motivar al detallista a que trabaje con un número mayor de marcas y surtidos más profundos. La eficacia de esta medida dependerá, en cualquier caso, de la posición de mercado que tenga el fabricante.

En consecuencia, el fabricante líder de una categoría verá de forma positiva el hecho de una mayor participación de la marca de distribuidor cuando ésta se hace a expensas de marcas de fabricante competidoras que ocupan segundas posiciones.



–El impacto de las medidas a desarrollar depende del grado de calidad que tengan las marcas de distribuidor. Cuando es alta, la competencia entre las marcas de fabricante y las de distribuidor se hace más intensa debido a la mejor posición que tiene el minorista para poder explotar economías de escala y de alcance. Al contrario, aquellas variables demográficas asociadas con una mayor sensibilidad del consumidor al precio y las estrategias de mantener todos los días los precios más bajos (EDLP) funcionan mejor en aquellas categorías de menor calidad.

–Las marcas de distribuidor de prestigio ofrecen al minorista la posibilidad de competir con las marcas de fabricante para cubrir las preferencias heterogéneas que en este sentido se pueden dar en la demanda.

### ELEMENTOS DEL FABRICANTE

Las marcas de fabricante son competencia directa de las marcas de distribuidor dentro de cada categoría. El grado de dificultad de entrada de las marcas de distribuidor dependerá de las barreras que hayan creado los productores. Dos de estas principales barreras son la variedad de la oferta y la comunicación.

La variedad de la oferta va a depender de factores como el número de productores que hay en el mercado, el número de marcas, las variantes de producto que se ofrecen y la actividad de desarrollo de nuevos productos. La variedad actúa como una barrera de entrada debido a que el mercado está formado por pequeñas participaciones en el mismo. De esta manera, es muy difícil para cualquier marca, ya sea de fabricante o de distribuidor, el alcanzar una cuota de mercado significativa. Así se puede proponer que cuanto mayor sea la variedad de marcas en una categoría menor será la participación que la marca de distribuidor tiene dentro de ella (Schmalensee, 1978; Lancaster, 1979; Hoch y Banerji, 1993).

La intensidad con la que sean desarrolladas las actividades de promoción y publicidad es un factor que se puede convertir en una barrera de entrada.



Hay que matizar en este sentido que la publicidad es una consecuencia y no una causa de la marca. Esta herramienta de comunicación es el colofón de un proceso que comienza con el establecimiento de una diferencia desde el punto de vista de la innovación, que es seguida por una puesta en marcha del proceso fabril correspondiente y por último publicitada su diferencia al mercado con el respaldo de la marca. La publicidad puede ayudar a construir la reputación de las marcas líderes de los fabricantes aumentando la notoriedad.

En general, va a ser difícil que las empresas de distribución puedan alcanzar los niveles de publicidad que son desarrollados por los fabricantes. Este hecho está mucho más marcado cuando los fabricantes son nacionales e internacionales y las empresas de distribución actúan a escala local y, dentro de estos, en mayor medida en aquellos mercados en los que la concentración de la distribución sea menor.

Por otra parte, el esfuerzo de comunicación de los distribuidores ha de realizarse más en factores como el precio o la ubicación que en la propia marca, siendo esta circunstancia una oportunidad para el fabricante en el sentido de poder conseguir una mayor notoriedad en la asociación categoría-marca. Se podría objetar que el distribuidor va a ser capaz de superar esta barrera cuando su marca ha alcanzado un cierto reconocimiento por parte del consumidor dentro de un agregado de categorías en la que pasa a ser referencia de buena relación precio-calidad.

Así, por ejemplo, puede ser que el minorista gane esa reputación en los bienes de consumo diario que se consi-

deran por el consumidor como básicos para su alimentación y entre los que se podrían encontrar la leche, el yogur, la mantequilla, el aceite,...

El razonamiento que hemos expuesto seguiría siendo válido puesto que existiría la posibilidad para el fabricante de luchar en cada una de las categorías que componen el agregado para tratar de recuperar la notoriedad y la fidelidad perdida.

En sentido contrario, conseguido un cierto nivel de reconocimiento por parte del consumidor el distribuidor estará en disposición de conseguir economías de alcance a través de la extensión de su marca. Los minoristas obtienen economías de alcance con la utilización de la marca de distribuidor cuando esta se extiende a un porcentaje muy elevado de las categorías que normalmente gestiona.

La presencia en un número mayor de categorías aumenta la notoriedad de la marca de distribuidor y justifica las inversiones en actividades como controles de calidad realizados por los detallistas, actividades de promoción y el desarrollo de marcas de distribución de alta calidad.

Así, cabe esperar que cuanto mayor sea el nivel de gasto en publicidad por parte de las empresas de producción menor será la participación de las marcas de distribución en la categoría. (Farris y Albion, 1980; Ashley, 1998)

En cuanto a las promociones, algunos estudios (Ogilvie, 1994) muestran que en la medida en la que éstas aumentan se produce un efecto de sustitución de la marca de distribuidor por la marca de fabricante, pudiendo, en algunos casos, incluso provocar su expulsión de la categoría. Se puede proponer, por tanto, que las marcas de distribuidor tendrán una menor participación en aquellas categorías donde la intensidad promocional es alta.

### ¿CÓMO DEBEN REACCIONAR LAS MARCAS DE FABRICANTE?

Los fabricantes tienen que pensar en las marcas de distribuidor de manera diferente a como lo hacen con el resto de competidores. Los minoristas que las

GRAFICON 8

## OPCIONES ESTRATÉGICAS DE LAS MARCAS DE FABRICANTE FREnte A LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR



utilizan son al mismo tiempo competidores y clientes.

Cuando las empresas fabricantes conquistan una cuota de mercado de otro productor, existen muy pocas implicaciones de carácter financiero para el distribuidor.

Quizás la más importante sea la oportunidad que se le abre al minorista de obtener unas mejores condiciones de negociación, entre las que se incluyen los precios de adquisición, debido a la mayor competencia que se va a generar entre las empresas fabricantes.

Sin embargo, cuando las ventas se producen en detrimento de las marcas de distribuidor, se ha de pensar no sólo en el distribuidor sino también en el cliente. Ante esta situación, ¿Cuáles son las opciones estratégicas que tienen las empresas productoras?

Vamos a verlas a continuación (gráfico nº 6), teniendo en cuenta que esta relación no es exhaustiva y que cada una de las alternativas no es mutuamente excluyente (Hoch, 1996).

La viabilidad de cada una de las opciones termina dependiendo de la distancia que existe entre la marca de fabricante y la marca de distribuidor en relación con dos dimensiones, calidad y precio:

*1. No hacer nada.* Esta primera alternativa es aconsejable cuando la penetración de la marca de distribuidor en el mercado está caracterizada por una alta volatilidad o estacionalidad, especialmente si las acciones de reacción que tiene que llevar a cabo el fabricante requieren inversiones de elevada cuantía a largo plazo que no son fácilmente recuperables.

Los datos disponibles parecen demostrar que existe una cierta relación entre el ciclo económico y la demanda de marcas de distribuidor. Hay una relación negativa entre la renta disponible y la compra de marcas de distribuidor, pudiéndose calificar como bien inferior en el sentido económico.

Por otra parte, las estrategias comerciales aplicadas por productores y distribuidores en época de recesión refuerzan el comportamiento cíclico de la demanda. Las empresas fabricantes suelen reducir los presupuestos dedicados a promoción y publicidad, mientras los distribuidores relanzan los programas de sus marcas con nuevos símbolos, nuevos artículos y un aumento del espacio que se le deja en los lineales.

Algunos de los datos que se disponen a escala internacional nos hacen pensar que quizás la marca de distribui-

dor ha dejado de tener un comportamiento cíclico en función de la evolución económica, para tener una cuota de mercado de carácter permanente.

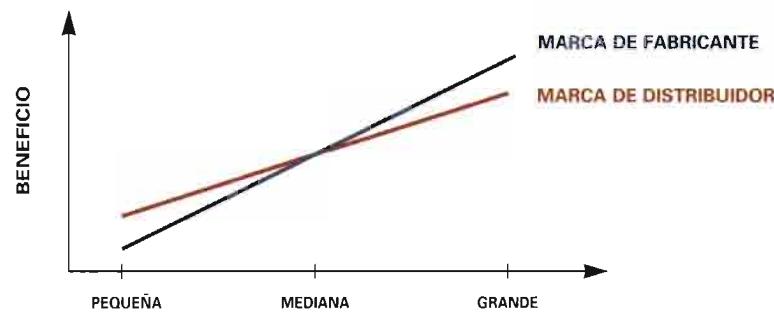
El nivel de concentración alcanzado por la distribución es un indicador del nivel de éxito que pueda alcanzar las marcas de distribuidor. En aquellos países en los que el nivel de concentración ha permanecido constante durante los últimos treinta años, las empresas que han persistido en estos mercados están en mejor disposición para poder utilizar las marcas de distribuidor debido a las economías de escala y de alcance conseguidas. De esta manera, podemos deducir que existe una relación positiva entre el grado de concentración de la distribución y la utilización de las marcas de distribuidor.

Es necesario resaltar también el hecho de que las marcas de distribuidor tienen diferentes grados de éxito en función de los formatos comerciales que las utilizan. Sin embargo, se observa que en la actualidad se está produciendo una enorme competencia entre los diversos distribuidores por conseguir igualar a quien mejor lo está desarrollando dentro de la forma comercial a la que pertenece. Asimismo, las marcas de distribuidor se están expandiendo más rápidamente en aquellas formas comerciales que están creciendo en mayor medida.

En resumen, si continúa el incremento de la concentración minorista tanto nivel nacional como regional, si se genera una competencia entre los minoristas por alcanzar las cotas de calidad en la marca de distribuidor al máximo nivel y si los formatos comerciales que están teniendo más éxito son aquellos que en mayor medida utilizan la marca de distribuidor, la política de no hacer nada no parece, en principio, la más adecuada a llevar a cabo por los fabricantes.

*2. Incrementar la distancia de las marcas de distribuidor.* Otra de las posibles estrategias a llevar a cabo por parte de las marcas de fabricantes supone restablecer una mayor distancia, desde el punto de vista del consumidor, de las marcas de distribuidor. Este dis-

GRÁFICO N° 7

**EFFECTO SOBRE EL BENEFICIO DEL MARGEN ENTRE  
EL PRECIO DE LA MARCA DE FABRICANTE Y DE DISTRIBUIDOR**


FUENTE: HOCH, 1996



cambios se producen en los precios de estas últimas (Connor y Petterson, 1997; Blattberg y Wisniewski, 1989).

Hay otra serie de efectos relacionados con los precios que es necesario que tengamos en cuenta. Uno de estos es el que está relacionado con el margen diferencial que debe existir entre los productos con marcas de fabricante y con marcas de distribuidor (Hoch, 1996). Como puede observarse en el gráfico n° 7, en cuanto al número de unidades vendidas se produce un efecto de sustitución entre ambos tipos de marcas en función de que el diferencial sea pequeño, medio o grande. Sin embargo, si tenemos en cuenta el efecto sobre los beneficios (gráfico n° 8) podemos comprobar cómo el detallista obtiene mayores beneficios tanto en la marca de fabricante como en la marca de distribuidor, en la medida en que el diferencial se vuelve mayor.

¿Cómo va a afectar ésto a las relaciones entre fabricante y distribuidor en relación con los precios de negociación? A la vista de los datos anteriores, parece difícil que el distribuidor esté dispuesto a aceptar una aproximación entre los precios de ambos tipos de productos si el fabricante no le ofrece a cambio compensaciones por la pérdida que va a sufrir. La cuantía de las compensaciones debería igualar la pérdida de beneficios que el minorista va a tener tanto en su propia marca como en las marcas de fabricante. Parece bastante improbable que a la vista del

tanciamiento se puede conseguir de diversas formas: podemos dar más por el mismo dinero o podemos intentar ofrecer algo nuevo o mejorado.

La segunda de las alternativas anteriormente apuntadas, supone uno de los instrumentos más importantes con el que el fabricante puede combatir eficazmente a las marcas de distribuidor.

Recordemos que el consumidor normalmente atribuye a la marca de distribuidor el mismo nivel de calidad que la marca de fabricante pero a un menor precio.

Las investigaciones realizadas hasta el momento demuestran que las empresas fabricantes que invierten en mejoras o innovaciones consiguen ser percibidas como empresas diferenciadas huyendo de la trampa del mimetismo de la calidad.

Para poder analizar en mayor profundidad esta alternativa estratégica es necesario también que tengamos en cuenta que las marcas de distribuidor tienen mayor éxito cuanto más profunda sea la categoría. La inversión que es necesario llevar a cabo por parte del minorista en el etiquetado, envasado, producción y comunicación exige que la categoría a la que se va a aplicar la marca de distribuidor sea capaz de ofrecer un margen suficiente.

En el sentido que venimos apuntando, la experiencia nos demuestra que en aquellos mercados en los que las empresas fabricantes invierten en mejoras, innovaciones y permanecen un mayor número de marcas de fabricantes invirtiendo en comunicación, menor es la presencia de marcas de distribuidor (caso de los pañales).

*3. Reducción del diferencial de precios.* El coste a nivel del mayorista de las marcas de distribución es, como media, un 30% inferior a las marcas de fabricante alcanzando en algunos casos incluso el 50%. Teniendo esto en cuenta, incluso si el distribuidor aplica un margen que sea un 25 o un 30% superior en sus marcas, todavía presenta en lineal unos precios que normalmente serán un 25% inferior a las marcas de fabricante (Puelles, Fernández de Larrea y Albert, 1997).

Existe, por otra parte, una asimetría en las consecuencias de la bajada de los precios de los productos entre las marcas de fabricante y las marcas de distribuidor. Debido a que los consumidores parecen más dispuestos a aceptar subidas a bajadas de la calidad, los cambios de precio realizados por las empresas productoras en los bienes que llevan su marca afectan a las marcas de distribuidor en mayor medida que si los



aumento de ventas que va a conseguir el productor a través de esa aproximación de precios se pueda hacer frente a las compensaciones necesarias.

*4. Llevar a cabo una estrategia de imitación.* Otra posible estrategia a llevar a cabo por la empresa fabricante consiste en imitar a la marca de distribuidor. Suele coincidir con una situación desesperada para el fabricante y, en ocasiones, motivada por una restricción de recursos.

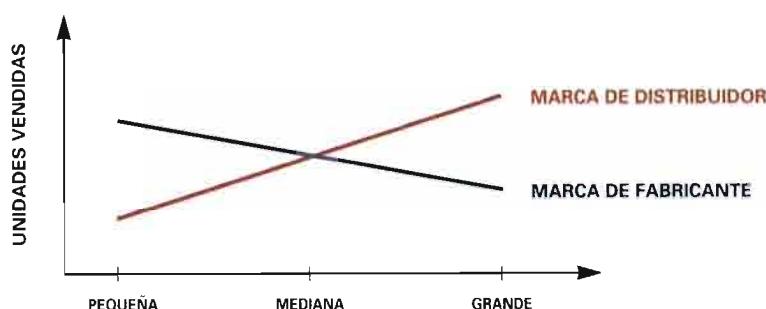
Una primera alternativa que cabe mencionar dentro de esta estrategia consiste en un ataque por el flanco con un producto de valor. Dicho de otra manera, consistiría en ofrecer un producto a un menor precio y, probablemente, con una menor calidad que limite los movimientos de la marca de distribuidor en un sentido de calidad ascendente.

Hay algunas ventajas claras de aplicar esta estrategia. En primer lugar, permite a las marcas de productor conservar una imagen de calidad evitando la excesiva competencia de precios que puede erosionar tanto los márgenes del distribuidor como del productor mejor. En segundo lugar, facilita una salida para el exceso de capacidad de producción que puede tener el fabricante.

Este elemento es crítico cuando la producción está basada en una tecnología de proceso continuo que requiere que los equipos estén siempre en funcionamiento dadas las elevadas inversiones en equipo de capital.

GRÁFICO N.º 8

### EFFECTO SOBRE LAS VENTAS DEL MARGEN ENTRE EL PRECIO DE LA MARCA DE FABRICANTE Y DE DISTRIBUIDOR



FUENTE: HOCH, 1996.

El llevar a cabo esa estrategia implica una serie de costes, además del efecto de doble riesgo (*double jeopardy*) anteriormente apuntado. En primer lugar, se puede producir una canibalización de la marca principal comercializada por el fabricante. Este efecto se puede dar en mayor medida en aquellas categorías en las que las diferencias en calidad entre la mejor marca de fabricante y las marcas de distribuidor es insustancial o no evidente.

El producto usado para la estrategia de flanqueo debe ser capaz de distinguirse de la marca de distribuidor, generando un valor diferencial suficiente para poder cubrir los costes de comunicación y distribución sin afectar con ello a la marca principal de fabricante.

Se ha de tener en cuenta, que nuestro nuevo producto necesita desarrollar una campaña de comunicación que le facilite su introducción, sin la cual existen pocas probabilidades de poder establecer una rápida presencia en el mercado que permita conseguir una adecuada cuota del mismo.

Además, la marca principal del fabricante necesitará invertir en costes de referencia dado el menor espacio que queda en los lineales tras la introducción de la nueva marca.

En muchos casos la introducción de estas marcas de descuento por parte del fabricante va a tener beneficios menores que los costes de introducción, dada la baja probabilidad de éxito a de estos nuevos productos.

*5. Fabricar marcas de distribuidor de alta calidad.* El fabricante puede elegir producir marcas de distribuidor que pueden tener un precio de cesión a mayorista sustancialmente menor que el que ofrece por sus propias marcas. Esto se puede conseguir bien reduciendo los costes de las materias primas utilizadas y/o de los procesos (lo que tendrá como resultado una menor calidad), o bien reduciendo los costes de marketing asociados con la distribución, la publicidad y la promoción de ventas.

Aunque al principio de la década de los 90 algunos predecían que la mayor parte de los fabricantes iban ofrecer su capacidad de producción a los minoristas, en la actualidad ésta práctica es poco común.

Algunas empresas grandes fabrican marcas de distribuidor sólo en el caso de que la categoría en que trabajan se trate de un genérico o utilice tecnología de producción de proceso continuo. En la mayoría de los casos, los fabricantes de marcas de distribuidor suelen ser



pequeñas empresas cuyo ámbito de actuación es local y no nacional o internacional.

### CONCLUSIONES

El fenómeno de las marcas de distribuidor es diverso tanto en las formas que puede presentar como en los factores causales de su éxito o fracaso. Además, no estamos únicamente ante un caso cíclico de evolución de la demanda de los consumidores en función de la variación de la situación económica, sino ante una nueva forma de competencia por parte de las empresas distribuidoras que requiere un minucioso análisis de las causas y posibles respuestas a adoptar por parte de las empresas fabricantes.

La nueva situación competitiva en la que nos encontramos en el sector de bienes de gran consumo nos hace pensar que las empresas fabricantes que llevan una estrategia de seguimiento de las líderes pueden verse enormemente afectadas por los factores de doble riesgo que afectan a las marcas menores y de la trampa del mimetismo o imitación.

El mercado español destaca en el año 1997 a nivel internacional por el elevado incremento que ha tenido la participación de la marca de distribuidor tanto en volumen como en valor sobre el total de categorías. Este crecimiento parece que puede continuar en



un futuro cercano debido al incremento de la concentración de la distribución minorista, el auge de las tiendas de descuento y los nuevos desarrollos de marcas de distribuidor de calidad.

Los análisis consultados demuestran que aquellos mercados en los que las empresas fabricantes invierten en mejoras e innovaciones y permanecen un mayor número de marcas fabricantes, la presencia de marcas de distribuidor es menor.

Por otra parte, si tratamos de ver los efectos de la variable precio como instrumento competitivo comprobamos que los mayores beneficios para el distribuidor se dan cuando el diferencial de precios entre la marca de fabricante y distribuidor es mayor.

Como línea de investigación futura sería necesario profundizar en el análisis



sis del caso español en su conjunto de algunas de las relaciones tratando de aportar soluciones a las condiciones especiales que se dan en España, y viendo las posibilidades que la marca de distribución ofrece a fabricantes y distribuidores como mecanismo de colaboración y no de enfrentamiento.□

**MANUEL RECIO MENÉNDEZ  
MARÍA VICTORIA ROMÁN GONZÁLEZ**

Área de Comercialización e  
Investigación de Mercados  
Universidad de Almería

### NOTAS

(1) Para cualquier comentario sobre este artículo pueden ponerse en contacto con los autores en las siguientes direcciones de correo electrónico: [mrecio@ualm.es](mailto:mrecio@ualm.es), o bien, [mvroman@ualm.es](mailto:mvroman@ualm.es)

(2) Las empresas de distribución en ocasiones están participadas en su capital por otras organizaciones, en ocasiones grupos financieros nacionales o internacionales, que tienen intención no sólo de mantener ciertas inversionesmobiliarias rentables sino de participar en la gestión. Dentro de la cartera industrial que tienen estos grupos empresariales hay, en ocasiones, fabricantes de productos que luego son comercializados a través de las empresas de distribución. De esta manera, son perfectamente factibles las estrategias de integración y de optimización de la rentabilidad de las actuaciones llevadas a cabo tanto por fabricantes como por distribuidores. En la definición decimos que no suele ser este el caso, pero ponemos de manifiesto que este caso podría darse.

(3) Carmen Muñoz, Packaging Manager de la Central de Compras del Grupo Eroski, menciona como objetivos a cumplir para su marca de distribución los de diferenciación, rentabilidad, fidelización, satisfacer la compra racional y una mejora de la capacidad de elección entre diversos fabricantes proveedores (Muñoz, 1994).

(4) Siguiendo el razonamiento realizado por Ferrer, Jauregui y Nueno (1998), vamos a suponer que el consumidor adopta un proceso racional para tomar decisiones de marca. Estos autores mantienen que en los productos de consumo frecuente, como son los que analizamos en el presente artículo, en un porcentaje muy importante, los actos de compra no van precedidos de un proceso de toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ASHLEY, S.R. (1998), "Research Currents: How to Effectively Compete Against Private-Label Brands", *Journal of Advertising Research* (38), págs. 75-83.
- BATTLE OF THE BRANDS (1993), *Consumer Reports* 58 (september), págs. 565-566.
- BECKER, G. (1965), "A Theory of Allocation of Time", *Econ. Journal* (75), págs. 493-517.
- BLATTBERG, R.C. y K.J. WISNIEWSKI (1989), "Price-Induced Patterns of Competition", *Marketing Science* (V.8 No.4), pág 291.
- BURTON et alt. (1998), "A Scale for Measuring Attitude Toward Private Label Product and an Examination of Its Psychological and Behavioral Correlates", *Journal of the Academy of Marketing Sciences* (v.26, 4), págs. 293-305.
- CONNOR, J.M. y E.B. PETTERSON (1997), "Market-Structure Determinants of National Brand-Private Label Price Differences of Manufactured Food Products: Reply", *The Journal of Industrial Economics* (v.45, No.2), pág. 225.
- DEVENY, K. (1993), "Bargain Hunters Bag More Store Brands", *Wall St. Journal* (april 15th), B1, B10.
- DENITTO, E. (1993), "They're not Private Lables Anymore. They're Brands", *Ad Age* (september 13), pág. 8.
- DHAR, S.K. y S.J. HOCH (1997), "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer", *Marketing Science* (V.16. No 3), págs. 208-227.
- FARRIS, P.W. y M.S. ALBION (1980), "The Impact of Advertising on the Price of Consumer Products", *J. of Mark.* (44), págs. 17-35.
- FERRER, J., L. JAUREGUI y J.L. NUENO (1998), "¿Fidelizan las marcas o fidelizan las tiendas?", *Harvar Deusto Marketing & Ventas* (27 julio-agosto), 12-20.
- GÓMEZ, C. (1998), "La marca y el consumidor : Actitudes y comportamientos", Segunda Jornada A.C. Nielsen sobre la marca.
- HOCH el alt. (1995), "Determinants of Store Level Price Elasticity", *Journal of Marketing Research* (31), págs. 17-29
- HOCH, S. y SHUMEET BANERJI (1993), "When do Private Labels Succeed?", *Sloan Management Review* (34, summer), págs. 57-67
- HOCH, S.J. (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels?", *Sloan Management Review* (winter), págs. 89-102.
- KIRK, J. (1992), "The New Status Symbols", *Adweek* (october, 5), págs. 38-39.
- KOTLER, P. (1994). Dir. de Marketing. Madrid: Prentice Hall.
- LANCASTER, K.J. (1979), *Consumer Demand: A New Approach*, New York: Columbia University Press.
- LICHENSTEIN, D.R. y S. BURTON (1989), "The Relationship Between Perceived and Objective Price-Quality", *Journal of Marketing Research* (26 November) págs. 429-443.
- LICHENSTEIN, D.R., R.G. NETEMEYER y S. BURTON (1990), "Distiguisng Coupon Proneness From Value Consciousness. An Acquisition-Transaction Utility Theory Perspective", *Journal of Marketing* (54, july), págs. 54-67.
- LIESSE, J. (1993), "Big Name Marketers Are Been Stalked by Strong, High Quality Store Brands", *Advertising Age* (12,april), págs. 1-4.
- MARTÍN, J. (1994), "El Mercado Unico y la distribución comercial europea", *MK Marketing+Ventas* 80 (abril-mayo), págs. 32-33.
- MONTGOMERY, C.A. y B. WERNERFELT (1992), "Risk Reduction and Umbrella Branding", *J. of Business* 65 (january), págs. 31-50
- MILLÁN, A. (1997), "Marcas de distribuidor : el desafío estratégico de la calidad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (6,4), págs. 111-124.
- MUÑOZ, C. (1994), "Eroski, la decisión de hacer marca propia", *MK Marketing y Ventas* (80, abril), págs. 12-16.
- NIELSEN (1998), *International Private Label Retailing*, USA : AC Nielsen Company.
- OGILVIE, H. (1994), "Brand Marketing: The Big Chill", *The Journal of European business* (V.5, No.4), pág. 25.
- PETERSON, R.A. y W.R. WILSON (1985), "Perceived Risk and Price Reliance Schema as Price-Perceived Mediators", en *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise* Eds. Jacob Jacoby and Jerry C. Olson, Lexington, MA: D.C. Heath, págs. 247-268.
- PUELLES, J.A. (1995), "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", *Información Comercial Española* (739, marzo), págs. 117-129.
- PUELLES, J.A.; FERNÁNDEZ DE LARREA, P. y ALBERT, R. (1997) "Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio", *Distribución y Consumo* (33, abril-mayo), págs. 112-129.
- PUTSIS, W.P.Jr y R. DHAR (1997), *Category Expenditure, Promotion and Competitive Market Interactions: Can Private Labels Expand the Pie?*. London: London Business School. Center for Marketing Working Paper No, págs. 97-201.
- RAJU, J.S. y R. SETHURAMAN (1995), "The Introduction and Performance of Store Brand", *Manag. Scien.* (41, june), págs. 957-973.
- RECIO MENÉNDEZ, M. y ROMÁN GONZÁLEZ, M.V. (1994)."Eurocentrales: ¿oportunidad o amenaza?". *Distribución y Consumo*, (16, junio-julio), págs. 128-143.
- ROMÁN, M.V. y ANDRÉS RUIZ (1997), "Influencia del formato comercial en la gestión de las marcas de distribuidor", *Harvard Deusto Marketing & Ventas* (23 noviembre-diciembre), págs. 22-28.
- SCHAMALENSEE, R. (1978), "Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry", *Bell Journal of Economics* (9): 305-327.
- SETHURAMAN, R. (1992), *The Effect of Marketplace Factors on Private Label Penetration in Grocery Products*. Cambridge,MA: Marketing Science Institute. Report No, págs. 92-128.
- THALER, R. (1985), "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science* (4, summer), págs. 199-214.
- THE ECONOMIST (1988), "They Have Names Too", (24 de diciembre de 1998), págs. 98-99.
- WOLINSKY, A. (1987), "Brand Names and Price Discrimination", *Journal of Industrial Economics* (35, march), págs. 255-268.
- ZEITHMAL, V.A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value. A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing* (52, july), págs. 2-22.

# ESTRUCTURA Y DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO EN EL LINEAL

## ESTRATEGIAS DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN ALIMENTACIÓN Y DROGUERÍA-PERFUMERÍA

■ ÁNGEL FERNÁNDEZ NOGALES // MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ



El presente trabajo es parte del resultado de una investigación más amplia realizada con el objetivo de estudiar las características de los lineales de los establecimientos de alimentación y droguería-perfumería: composición del lineal, estructura y distribución del espacio, promociones en lineal, estrategias de precios y estrategias de enseña. El análisis se enfocó desde el punto de vista de los clientes, por tanto los resultados reflejan la información que reciben éstos del lineal. En este artículo se desarrollan los dos primeros aspectos:

-*La composición del lineal*: tipos de marcas, perfiles y características principales: fabricantes, país de origen,...

-*Estructura y distribución del espacio en el lineal*: organización, clasificación del surtido, características del surtido y distribución del espacio entre marcas.

Este análisis del lineal permite detectar las últimas tendencias en las estrategias desarrolladas por las marcas de distribuidor y conocer su reacción frente a la aparición de los establecimientos de descuento duro. Otra aportación del estudio es la posibilidad de

confirmar la importancia del lineal como herramienta clave en las estrategias de comercialización de las marcas de distribuidor.

Los resultados obtenidos permiten comprobar el nivel de utilización del espacio, la colocación de las marcas, el surtido, los diferenciales en precio y la información del lineal como instrumentos manejados por los distribuidores para apoyar sus marcas.

La obtención de información se realizó mediante la observación directa de los lineales de los treinta establecimientos seleccionados pertenecientes a

veinte enseñas de alimentación y droguería-perfumería en la Comunidad Autónoma de Madrid.

Los criterios de selección muestral utilizados fueron el tamaño del establecimiento, la zona geográfica y la representatividad de las principales enseñas (cuadro nº 1).

Los diez productos estudiados fueron seleccionados en base a las categorías establecidas por Nielsen y a su nivel de participación en el mercado (cuadro nº 2).

### CARACTERÍSTICAS DE LA COMPOSICIÓN DEL LINEAL

Una primera aproximación a los resultados del estudio permite detectar las características actuales de composición de los lineales de los establecimientos de venta combinada de productos de alimentación y droguería-perfumería.

En la actualidad en la mayor parte de los lineales de los productos estudiados los clientes encuentran tres tipos de marcas más o menos diferenciadas:

—*Marcas de fabricante*: marcas líderes, segundas marcas de menor prestigio o marcas que son prácticamente desconocidas.

—*Marcas de distribuidor*: en ocasiones claramente identificadas bajo el nombre de la enseña y en otros casos con formatos más encubiertos.

—*Marcas de primer precio o precio más bajo (premium price)*: marcas anunciadas específicamente en el lineal como las más baratas y que en ocasiones suelen encubrir una segunda marca del distribuidor.

En todos los establecimientos no conviven los tres tipos de marcas anteriores (a veces sólo existen marcas de fabricante o como ocurre en algunos lineales de tiendas descuento, sólo se encuentran marcas de distribuidor), pero cada vez es más frecuente esta composición combinada del lineal.

Normalmente, la colocación en el lineal de las marcas de fabricante y la marca principal del distribuidor es similar, por ejemplo en lineales formados por estanterías suelen ocupar los estantes medios y superiores, pero no ocurre lo mismo con el espacio asignado que,

CUADRO N° 1  
FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

COLECTIVO ANALIZADO	ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACIÓN Y DROGUERÍA PERFUMERÍA DE LA COMUNIDAD DE MADRID
MUESTRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 ESTABLECIMIENTOS (20 ENSEÑAS): HIPERCOR, PRYCA, ALCAMPO, CONTINENTE, EROSKI, SIMAGO, ALCOSTO, ALONSO, EL CORTE INGLÉS, CAPRABO, MERCADONA, AHORRAMÁS, MANTEQUERÍAS VARELA, SUPERDESCUENTO, CONSUM, SUPERPROSSIMO, DÍA, SÁNCHEZ ROMERO, COMERCIAL SUPERMA, EXPRESSO.</li> </ul>
ESTRATIFICACIÓN MUESTRAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HIPERMERCADOS</li> <li>• LIBRESERVICIO 1.000-2.500 METROS</li> <li>• LIBRESERVICIO 400-999 METROS</li> <li>• LIBRESERVICIO 100-399 METROS</li> </ul>
CRITERIOS DE SELECCIÓN MUESTRAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO</li> <li>• ZONA GEGRÁFICA</li> <li>• REPRESENTATIVIDAD DE ENSEÑAS</li> </ul>
FECHA TRABAJO DE CAMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEMANA DEL 4 AL 10 DE MAYO DE 1998</li> </ul>
TÉCNICA DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN MIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OBSERVACIÓN DIRECTA DE LOS LINEALES EN LOS ESTABLECIMIENTOS</li> </ul>
TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANÁLISIS UNIVARIADO</li> <li>• ANÁLISIS BIVARIADO</li> </ul>
PROGRAMA INFORMÁTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPSS 7.5</li> </ul>

CUADRO N° 2  
PRODUCTOS ESTUDIADOS

PRODUCTOS	FORMATO
ACEITE DE OLIVA REFINADO	ACIDEZ 0,4 GRADOS/1 LITRO
GALLETAS MARÍA NORMALES	800 GRAMOS
ARROZ NORMAL	1 KILO
TOMATE TRITURADO	BOTE/800 GRAMOS
VINO DE MESA TINTO	TETRA BRICK/1 LITRO
LECHE ENTERA	TETRA BRICK/1 LITRO
DETERGENTE LAVADORA	MALETA/3-4 KILOS
PAPEL DE ALUMINIO	30 METROS
GEL DE BAÑO	750-1.000 MILILITROS
PAPEL HIGIÉNICO	DOBLE CAPA/12 ROLLOS

CUADRO N° 3

**PRESENCIA DE LAS MARCAS DE FABRICANTE**

PRODUCTOS	MARCAS DE FABRICANTE PRESENTES EN EL LINEAL		RANKING	
	NÚMERO	% TOTAL MARCAS	MARCAS	% ESTABLECIMIENTOS
<b>ACEITE</b>	<b>12</b>		1.- CARBONELL	100,0
100-75% ESTABLECIMIENTOS	1	8,3	2.- LA ESPAÑOLA	60,0
75-50% ESTABLECIMIENTOS	2	16,7	3.- UCA	56,7
50-25% ESTABLECIMIENTOS	4	33,3	4.- LA MASÍA	46,7
25-0% ESTABLECIMIENTOS	5	41,7	5.- YBARRA	46,7
<b>GALLETAS</b>	<b>6</b>		1.- FONTANEDA	90,0
100-75% ESTABLECIMIENTOS	1	16,7	2.- MARBÚ	63,3
75-50% ESTABLECIMIENTOS	2	33,3	3.- GULLÓN	50,0
50-25% ESTABLECIMIENTOS	0	0,0	4.- CUÉTARA	23,3
25-0% ESTABLECIMIENTOS	3	50,0	5.- RÍO	16,7
<b>ARROZ</b>	<b>7</b>		1.- SOS	83,3
100-75% ESTABLECIMIENTOS	1	14,3	2.- NOMEN	56,7
75-50% ESTABLECIMIENTOS	3	42,9	3.- LA CIGALA	50,0
50-25% ESTABLECIMIENTOS	0	0,0	4.- LA FALLERA	50,0
25-0% ESTABLECIMIENTOS	3	42,9	5.- DACSA	13,3
<b>TOMATE</b>	<b>9</b>		1.- APIS	73,3
100-75% ESTABLECIMIENTOS	0	0,0	2.- ORLANDO	73,3
75-50% ESTABLECIMIENTOS	2	22,2	3.- IAN	46,7
50-25% ESTABLECIMIENTOS	2	22,2	4.- CIDACOS	40,0
25-0% ESTABLECIMIENTOS	5	55,6	5.- NAPAL	16,7
<b>VINO</b>	<b>8</b>		1.- CUMBRES G.	76,7
100-75% ESTABLECIMIENTOS	1	12,5	2.- DON SIMÓN	66,7
75-50% ESTABLECIMIENTOS	1	12,5	3.- TÍO DE LA BOTA	40,0
50-25% ESTABLECIMIENTOS	2	25,0	4.- PERLADO	30,0
25-0% ESTABLECIMIENTOS	4	50,0	5.- AVILÉS	20,0

en la mayor parte de los establecimientos, como demuestran los resultados del presente estudio, es comparativamente muy superior en el caso de las marcas de distribuidor.

Las marcas de bajo precio por el contrario suelen estar situadas en lugares con un menor protagonismo en el lineal (normalmente estantes inferiores o laterales).

#### MARCAS DE FABRICANTE

Los resultados del estudio indican que la mayoría de las marcas de fabricante limitan su presencia a un número reducido de establecimientos. En algunos productos –como las galletas, el tomate, el vino, y especialmente, la leche y el papel de aluminio– más de la mitad de las marcas de fabricante existentes, sólo se venden en menos del 25% de

establecimientos. En el caso de la leche y el papel de aluminio esta situación se extiende al 70% y al 83,3%, respectivamente, del total de dichas marcas.

Otro dato a destacar es la inexistencia de marcas de fabricante de tomate triturado y de papel higiénico con presencia en más del 75% de establecimientos. Por el contrario, en el caso del detergente, un 41,7% de estas marcas

PRODUCTOS	MARCAS DE FABRICANTE PRESENTES EN EL LINEAL		RANKING	
	NÚMERO	% TOTAL MARCAS	MARCAS	% ESTABLECIMIENTOS
<b>LECHE</b>	<b>20</b>		1.- PASCUAL	90,0
100-75% ESTABLECIMIENTOS	2	10,0	2.- LAUKI	83,3
75-50% ESTABLECIMIENTOS	2	10,0	3.- CLA	66,7
50-25% ESTABLECIMIENTOS	2	10,0	4.- RAM	60,0
25-0% ESTABLECIMIENTOS	14	70,0	5.- PULEVA	43,3
<b>DETERGENTE</b>	<b>12</b>		1.- COLÓN	93,3
100-75% ESTABLECIMIENTOS	5	41,7	2.- ARIEL	90,0
75-50% ESTABLECIMIENTOS	3	25,0	3.- SKIP	90,0
50-25% ESTABLECIMIENTOS	1	8,3	4.- WIPP	83,3
25-0% ESTABLECIMIENTOS	3	25,0	5.- ELENA	80,0
<b>PAPEL ALUMINIO</b>	<b>6</b>		1.- ALBAL	83,3
100-75% ESTABLECIMIENTOS	1	16,7	2.- REYNOLDS	16,7
75-50% ESTABLECIMIENTOS	0	0,0	3.- ZIDAR	13,3
50-25% ESTABLECIMIENTOS	0	0,0	4.- ALUPACK	10,0
25-0% ESTABLECIMIENTOS	5	83,3	5.- CEGASA	6,7
<b>GEL DE BAÑO</b>	<b>35</b>		1.- SANEX	86,7
100-75% ESTABLECIMIENTOS	3	8,6	2.- NB	83,3
75-50% ESTABLECIMIENTOS	12	34,3	3.- MAGNO	76,7
50-25% ESTABLECIMIENTOS	6	17,1	4.- AVENA KINESIA	73,3
25-0% ESTABLECIMIENTOS	14	40,0	5.- HIDROGENESE	70,0
<b>PAPEL HIGIÉNICO</b>	<b>5</b>		1.- SCOTTEX	60,0
100-75% ESTABLECIMIENTOS	0	0,0	2.- COLHOGAR	53,3
75-50% ESTABLECIMIENTOS	2	40,0	3.- RENOVA	30,0
50-25% ESTABLECIMIENTOS	2	40,0	4.- VELUR	26,7
25-0% ESTABLECIMIENTOS	1	20,0	5.- MÁRPEL	10,0

están presentes en el lineal de más del 75% de establecimientos (cuadro nº 3).

Solamente existe una marca entre los productos analizados con presencia en la totalidad de los establecimientos, Carbonell en el lineal de aceites.

Algunas marcas de detergente (Colon, Ariel y Skip), galletas (Fontaneda) y leche (Pascual) superan la cifra del 90% y, en cambio, marcas de fabri-

cante conocidas por los consumidores como Cuétara y Rio, en galletas, y Napal, en tomate, no superan el 23% de presencia en el total de establecimientos.

Conviene destacar que algunos de estos fabricantes tienen una presencia real mayor porque también fabrican segundas marcas, marcas de distribuidor y marcas de bajo precio.

En este caso se encuentran, por ejemplo, algunos fabricantes de marcas de aceite (Koipe y Coosur), galletas (Gullón y Cuétara), arroz (La Fallera y Dacsa), tomate (Ian y Napal), vino (Cumbres de Gredos y Don Simón), leche (Central Lechera Asturiana), detergente (Bilore), papel de aluminio (Zidar), gel de baño (Fa) y papel higiénico (Dovay).

CUADRO N° 4

**PERFIL DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR**

PRODUCTOS	TOTAL ENSEÑAS		HIPERMERCADOS		LIBRESERVICIO	
	Nº ENSEÑAS	%	Nº ENSEÑAS	%	Nº ENSEÑAS	%
<b>NOMBRE DE MARCA</b>						
MARCA COMÚN (ENSEÑA)	8	66,7	4	80,0	4	57,1
MARCA NO COMÚN (LOGOTIPO ENSEÑA)	1	8,3	1	20,0	0	0,0
MARCA NO COMÚN (SIN LOGOTIPO ENSEÑA)	0	0,0	0	0,0	0	0,0
CRITERIO MIXTO	3	25,0	0	0,0	3	42,9
<b>SURTIDO DE PRODUCTOS</b>						
100% PRODUCTOS ESTUDIADOS	5	41,7	4	80,0	1	14,3
100-75% PRODUCTOS ESTUDIADOS	4	33,3	1	20,0	3	42,9
75-50% PRODUCTOS ESTUDIADOS	2	16,7	0	0,0	2	28,6
50-25% PRODUCTOS ESTUDIADOS	1	8,3	0	0,0	1	14,3
<b>ESPECIFICACIÓN FABRICANTE</b>						
FABRICANTE ESPECIFICADO	4	33,3	2	40,0	2	28,6
FABRICANTE NO ESPECIFICADO	5	41,7	2	40,0	3	42,9
CRITERIO MIXTO	3	25,0	1	20,0	2	28,6
<b>IDENTIFICACIÓN FABRICANTE</b>						
FABRICANTES DE OTRAS MARCAS DEL LINEAL	6	85,7	3	100,0	3	75,0
FABRICANTES MENOS CONOCIDOS	1	14,3	0	0,0	1	25,0
<b>ESPECIFICACIÓN PAÍS DE ORIGEN</b>						
PAÍS ESPECIFICADO	3	25,0	1	20,0	2	28,6
PAÍS NO ESPECIFICADO	3	25,0	1	20,0	2	28,6
CRITERIO MIXTO	6	50,0	3	60,0	3	42,9
<b>PROCEDENCIA</b>						
ESPAÑA	6	66,7	3	75,0	3	60,0
PAÍS EUROPEO CONCRETO	1	11,1	0	0,0	1	20,0
UNIÓN EUROPEA	2	22,2	1	25,0	1	20,0

**MARCAS DE DISTRIBUIDOR**

La mayoría de las marcas de distribuidor utilizan el nombre común de la enseña (Continente, Pryca...). Sólo Alcampo utiliza marcas diferentes pero avaladas por la enseña (cuadro nº 4).

En algunos establecimientos de libre servicio se siguen criterios mixtos, por ejemplo, Simago o Mercadona. En el primer caso en todos los lineales encontramos la marca Simago excepto

en el lineal de gel de baño que aparece una marca de distribuidor de otra enseña del grupo Promodés, la marca Continente. En los establecimientos Mercadona conviven varias marcas de distribuidor: Hacendado, Bosque Verde, etcétera (cuadro nº 4).

El surtido de productos con marca de distribuidor es bastante elevado en la mayoría de las enseñas, un 75% ofrecen marca de distribuidor en más

del 75% de los productos estudiados. Esta característica es más notable en los hipermercados que en los establecimientos más pequeños de libre servicio, donde enseñas como Caprabo, El Corte Inglés y Mercadona tienen una oferta más limitada de marcas propias, aunque en Mercadona no hay información clara en los lineales ni en los propios productos que permita identificar claramente este tipo de marcas.



La identificación del fabricante no es una práctica muy extendida en las marcas de distribuidor analizadas, más del 40% de las enseñas no ofrecen este tipo de información en ninguno de los productos que comercializan bajo su marca y otro 25% siguen el mismo criterio solamente en algunos productos. En el primer grupo se encuentran enseñas como Continente, Simago, Superdescuento y Día, todas pertenecientes al grupo Promodés; y en el segundo grupo, Alcampo, Pryca, Caprabo y Consum. Por el contrario, otras enseñas siguen una estrategia diferente especificando claramente en las etiquetas de los productos con marca de distribuidor el nombre de las empresas fabricantes como, por ejemplo, El Corte Inglés, Hipercor y Eroski.

La mayoría de las enseñas que especifican el fabricante de sus marcas propias permiten detectar las coincidencias existentes con otras marcas del lineal. Aproximadamente en un 85% de las enseñas que siguen este criterio, los fabricantes identificados coinciden con los fabricantes de otras marcas del lineal. En algunos casos, como El Corte Inglés, Hipercor y Pryca, son fabricantes de marcas líderes y con prestigio entre los consumidores: Coosur, Koipe, Cuétara, Gullón, Cumbres de Gredos, Don Simón, Central Lechera Asturiana, Bilore y Fa. Esta estrategia permite a los clientes acceder a una información más detallada del origen de estas marcas de distribuidor que contribuye a mejorar su imagen (cuadros nº 5 y 6).

Sólo un 25% de las enseñas con marca propia de distribuidor no especifican el país o la zona geográfica de origen de los productos, como por

ejemplo Alcampo y Simago. Por tanto la tendencia es facilitar también este tipo de información al cliente. En la mayoría de los casos, donde se especifica esta información, el país de origen es España, aunque existe también un grupo de marcas de distribuidor con origen en la Unión Europea; en definitiva, especificaciones de procedencia que no deterioran la imagen de marca (cuadro nº 4).

En la actualidad el diseño de las etiquetas de las marcas de distribuidor imita a las marcas de fabricante dificultando la diferenciación por parte del cliente. Las etiquetas blancas o con diseños básicos prácticamente han desaparecido en este grupo de marcas y han pasado a utilizarse en algunas marcas de primer precio o segundas marcas de distribuidor.

#### MARCAS DE PRIMER PRECIO

Una práctica extendida en otros países y que empieza a producirse en el nuestro cada vez con más intensidad es la inclusión en el lineal de marcas con precios más bajos que las marcas de distribuidor. El fin de esta estrategia es doble, por un lado, mejorar la imagen de la marca del distribuidor evitando su asociación con las marcas más baratas, identificadas en ocasiones por los consumidores con las de menor calidad; y, por otra parte, es una forma de compe-

tencia directa con la aparición de los establecimientos de descuento duro que comercializan marcas propias con precios muy bajos. En algunas enseñas, como Continente y Simago, las marcas de bajo precio son segundas marcas del distribuidor ofreciendo un surtido muy amplio y cuidado (marcas (1) y no frills, respectivamente).

La mayoría de las enseñas con presencia de marcas de primer precio no utilizan nombres comunes y sólo un 33% tienen un surtido superior al 75% del listado de productos analizados en este estudio (cuadro nº 7). En este grupo de marcas es habitual la especificación del fabricante y del país de origen. Como puede observarse por los resultados, también aparecen en algunos productos, como las galletas (Gullón) y el tomate triturado (Nupal), fabricantes de otras marcas del lineal. España es el país de origen normalmente especificado en las etiquetas, que en este tipo de marcas, como se ha comentado anteriormente, utilizan diseños más sencillos y materiales de calidad inferior (cuadro nº 8).

#### ORGANIZACIÓN DEL LINEAL

El listado de productos estudiados presenta una gran variedad de características (diversidad de tamaños, número de marcas, variedades, distintas composiciones, sabores, aromas, rotación, etcétera) que afectan a la organización del lineal y ofrecen una variada oferta de posibilidades de clasificación de su surtido. Con el fin de simplificar y resumir las distintas opciones se han diferenciado únicamente tres posibles criterios de organización del lineal válidos para todos los productos analizados:

Estrategia de las marcas de distribuidor en alimentación y droguería-perfumería

CUADRO N° 5

**FABRICANTES DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR  
HIPERMERCADOS**

		ACEITE	GALLETAS	ARROZ	TOMATE
	MARCA	OJIVAL	HELENA	PADORI	JARDINE
	FABRICANTE	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO
CONTINENTE	MARCA	CONTINENTE	CONTINENTE	CONTINENTE	CONTINENTE
	FABRICANTE	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO
EROSKI	MARCA	EROSKI	EROSKI	EROSKI	EROSKI
	FABRICANTE	MACISA	TEJEDOR	CÁMARA ARROCERA LA CAVA	IAN
HIPERCOR	MARCA	HIPERCOR	HIPERCOR	HIPERCOR	HIPERCOR
	FABRICANTE	KOIPE	CUÉTARA	CÁMARA ARROCERA AMPOSTA	COMUNA
PRYCA	MARCA	PRYCA	PRYCA	PRYCA	PRYCA
	FABRICANTE	NO ESPECIFICADO	GULLÓN	LA FALLERA	CEVENASA DANZA S.A.

CUADRO N° 6

**FABRICANTES DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR  
LIBRESERVICIO**

		ACEITE	GALLETAS	ARROZ	TOMATE
	MARCA	CAPRABO	—	—	CAPRABO
	FABRICANTE	NO ESPECIFICADO	—	—	NO ESPECIFICADO
CONSUM	MARCA	UNIDE	UNIDE	UNIDE	UNIDE
	FABRICANTE	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO
EL CORTE INGLÉS	MARCA	EL CORTE INGLÉS	EL CORTE INGLÉS	EL CORTE INGLÉS	EL CORTE INGLÉS
	FABRICANTE	COOSUR	CUÉTARA	CÁMARA ARROCERA AMPOSTA	COMUNA
MERCADONA	MARCA	—	HACENDADO	—	HACENDADO
	FABRICANTE	—	SIRO	—	CEVENASA DANZA S.A.
SIMAGO/SUPER DESCUENTO	MARCA	SIMAGO	SIMAGO	SIMAGO	SIMAGO
	FABRICANTE	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO
DÍA	MARCA	DÍA	DÍA	DÍA	DÍA
	FABRICANTE	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO



Estrategia de las marcas de distribuidor en alimentación y droguería-perfumería

VINO	LECHE	DETERGENTE	PAPEL ALUMINIO	GEL BAÑO	PAPEL HIGIÉNICO
CAMPO ANCHO	ASTURMILK	LUAM	METALU	SHEYLA	DUVELINE
NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	KRAMMER	NO ESPECIFICADO
CONTINENTE	CONTINENTE	CONTINENTE	CONTINENTE	CONTINENTE	CONTINENTE
NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO
EROSKI	EROSKI	EROSKI	EROSKI	—	EROSKI
J. GARCÍA CARRIÓN (DON SIMÓN)	NO ESPECIFICADO	YPLON	COTALSA (ZIDAR)	—	EUROTISÜ (VELUR)
HIPERCOR	HIPERCOR	HIPERCOR	HIPERCOR	HIPERCOR	HIPERCOR
COSECHEROS ABAST., S.A. (C. GREDOS)	PEÑASANTA (C. LECHERA ASTURIANA)	BILORE	COTALSA (ZIDAR)	GAL	EUROTISÜ (VELUR)
PRYCA	PRYCA	PRYCA	PRYCA	PRYCA	PRYCA
J. GARCÍA CARRIÓN (DON SIMÓN)	CENTRAL LECHERA ASTURIANA	NO ESPECIFICADO	COFRESOS	HENKEL (FA)	NO ESPECIFICADO

VINO	LECHE	DETERGENTE	PAPEL ALUMINIO	GEL BAÑO	PAPEL HIGIÉNICO
—	CAPRABO	CAPRABO	CAPRABO	CAPRABO	CAPRABO
—	GRANJA CASTELLÓ	YPLON	COTALSA (ZIDAR)	YPLON	MARPO (DOVAY)
UNIDE	UNIDE	—	UNIDE	UNIDE	UNIDE
J. GARCÍA CARRIÓN (DON SIMÓN)	NO ESPECIFICADO	—	INASA	HENKEL (FA)	MARPO (DOVAY)
—	EL CORTE INGLÉS	—	—	—	—
—	PEÑASANTA (C. LECHERA ASTURIANA)	—	—	—	—
—	HACENDADO	BOSQUE VERDE	—	—	—
—	NO ESPECIFICADO	PERSÁN	—	—	—
SIMAGO	SIMAGO	SIMAGO	SIMAGO	CONTINENTE	SIMAGO
NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO
DÍA	DÍA	DÍA	DÍA	DÍA	—
NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO	—



-Organización por marcas: división del lineal primero por marcas y después por variedades o tamaños.

-Organización por variedades o tamaños: división del lineal primero por variedades o tamaños y posteriormente por marcas.

-Organización mixta: división del lineal combinando los dos criterios anteriores.

Los resultados de la investigación indican que los lineales de productos de alimentación están organizados en la mayoría de los establecimientos principalmente por variedades (cuadro nº 9). El arroz y el tomate son los productos donde esta práctica está más extendida. El único producto de alimentación que presenta una tendencia diferente son las galletas (la mitad de los establecimientos organizan su lineal por marcas).

En droguería, sólo el detergente presenta un criterio común de organización del lineal por variedades o tamaños en la mayoría de los casos estudiados. Los restantes productos presentan estructuras de lineal diferentes dependiendo de los establecimientos.

Los hipermercados presentan en todos los productos una organización preferentemente por variedades mientras que en los restantes establecimientos de libre servicio, aunque existe una tendencia ligeramente superior a la organización por marcas, se alternan ambos criterios.

#### CUADRO N° 7 PERFIL MARCAS DE PRIMER PRECIO

PRODUCTOS	Nº ENSEÑAS	TOTAL ENSEÑAS
<b>NOMBRE DE MARCA</b>		
MARCA COMÚN	1	16,7
MARCA NO COMÚN	3	50,0
CRITERIO MIXTO	2	33,3
<b>SURTIDO DE PRODUCTOS</b>		
100% PRODUCTOS ESTUDIADOS	0	0,0
100-75% PRODUCTOS ESTUDIADOS	2	33,3
75-50% PRODUCTOS ESTUDIADOS	3	50,0
50-25% PRODUCTOS ESTUDIADOS	0	0,0
25-0% PRODUCTOS ESTUDIADOS	1	16,7
<b>ESPECIFICACIÓN FABRICANTE</b>		
FABRICANTE ESPECIFICADO	3	50,0
FABRICANTE NO ESPECIFICADO	0	0,0
CRITERIO MIXTO	3	50,0
<b>IDENTIFICACIÓN FABRICANTE</b>		
FABRICANTES DE OTRAS MARCAS DEL LINEAL	5	83,3
FABRICANTES MENOS CONOCIDOS	1	16,7
<b>ESPECIFICACIÓN PAÍS DE ORIGEN</b>		
PAÍS ESPECIFICADO	4	66,7
PAÍS NO ESPECIFICADO	0	0,0
CRITERIO MIXTO	2	33,3
<b>PROCEDENCIA</b>		
ESPAÑA	4	66,7
UNIÓN EUROPEA	0	0,0
CRITERIO MIXTO	2	33,3

Por tanto, esto parece confirmar que un mayor tamaño del establecimiento, normalmente acompañado de un mayor surtido de marcas, variedades y tamaños en su oferta de productos, propicia e incluso exige una organización por variedades de los lineales para optimizar su resultado. Normalmente este criterio de organización, cuando existe un amplio surtido, tiende a aumentar y clarificar la información

que "emite" el lineal al consumidor transmitiéndole una sensación de confianza y seguridad en su decisión de compra que repercute favorablemente en su imagen del establecimiento.

En estudios anteriores se ha comprobado que gran parte de los clientes habituales de las grandes superficies valoran especialmente la posibilidad que les ofrece este formato comercial de no tener que "hablar con nadie" al

realizar su acto de compra. Una forma de potenciar esta práctica es aumentar la información que ofrece el lineal evitando la necesidad de realizar consultas al personal del establecimiento.

El criterio mixto de organización del lineal es utilizado en algunas ocasiones como el caso del aceite, las galletas, el tomate, el vino, el papel de aluminio y principalmente en el lineal de gel de baño. En una gran parte de establecimientos este lineal estaba organizado principalmente por marcas y luego por variedades (hidratante, nutritivo, aromas...), reservando otra parte del lineal exclusivamente para la variedad "gel de avena" con todas sus marcas. En otros productos, como por ejemplo leche o papel de aluminio, el criterio mixto refleja, en la mayoría de los casos, la ausencia de criterio en la organización del lineal. Esta práctica es más frecuente en establecimientos más pequeños de libre servicio, donde en alguna ocasión se produce la especial circunstancia de encontrar lineales con marcas anunciadas diferentes de las expuestas físicamente.

#### SURTIDO DE MARCAS EN EL LINEAL

En la mayoría de los productos se cumple la relación: mayor tamaño del establecimiento-mayor surtido de marcas, y viceversa, excepto en el caso del vino en la sección de alimentación, y del papel higiénico en la sección de droguería (cuadro nº 10).

Los resultados de la prueba de la F de Snedecor confirman esta afirmación resultando menos significativos en ambos productos. En el caso del vino de mesa, una posible explicación puede ser que algunas enseñas, independientemente del tamaño, siguen la estrategia de comercializar únicamente vino de la marca de distribuidor, desechariendo las marcas líderes de fabricante. En el caso del papel higiénico, algunos establecimientos no comercializan el envase estudiado de 12 rollos (por ejemplo, Día) o no lo potencian especialmente (los hipermercados presentan un mayor surtido y promocionan en mayor grado envases con un número superior de unidades).



(droguerías y especialmente perfumerías) en ese tipo de productos.

Los hipermercados siguen criterios similares de surtido en la mayoría de los productos, tal como indican los valores de los coeficientes de variación correspondientes. En los establecimientos de libre servicio la mayor variedad de criterios en surtido total de marcas se produce en los que tienen un tamaño inferior a 400 metros, obteniendo coeficientes de variación muy elevados la mayoría de los lineales estudiados. El producto que presenta una mayor dispersión de surtido en los diferentes tipos de establecimiento, y por tanto una menor homogeneidad de criterios en la determinación del número total de marcas presentes en el lineal, es el papel higiénico.

#### SURTIDO DE MARCAS DE FABRICANTE

Al igual que en el caso anterior, cuando se analiza el surtido de marcas de fabricante en la mayoría de los productos se cumple la relación: mayor tamaño del establecimiento-mayor surtido de marcas, y viceversa, excepto en el caso del vino y del papel higiénico. Los resultados de la prueba de la F de Snedecor confirman esta afirmación resultando no significativos en ambos productos (cuadro nº 11).

En el caso de las marcas de fabricante los criterios de surtido no son tan homogéneos como en caso del total de marcas. Los hipermercados, en algunos productos, y los establecimientos de libre servicio medianos y pequeños en la mayoría de los lineales, presentan valores de dispersión bastante elevados.

El aceite, la leche, el detergente y el gel de baño también son los productos con una mayor variedad de marcas de fabricante presentes en los lineales de los distintos tipos de establecimientos. Un aspecto a destacar es la ausencia total de marcas de fabricante en los lineales de galletas, tomate, papel de aluminio y papel higiénico en algunos establecimientos menores de 400 metros (tiendas descuento Día). En estos casos la oferta se limita únicamente a la marca del distribuidor.



CUADRO N° 8

**FABRICANTES DE MARCAS DE PRIMER PRECIO**

		ACEITE	GALLETAS	ARROZ	TOMATE
	MARCA	—	FABULOSA	ALCALÁ	CONSERNA
ALCAMPO	FABRICANTE	—	GULLÓN	CÁMARA ARROCERA AMPOSTA	NAPAL
CONTINENTE	MARCA	—	—	MARCAS (1)	MARCAS (1)
	FABRICANTE	—	—	NO ESPECIFICADO	NAPAL
EROSKI	MARCA	OLILLÁN	—	ROZIRY	—
	FABRICANTE	OLILLÁN	—	CÁMARA ARROCERA LA CAVA	—
PRYCA	MARCA	TREVI	DELICIOSA	—	DECUS
	FABRICANTE	MONTEREAL	GULLÓN	—	NAPAL
SIMAGO/SUPER DESCUENTO	MARCA	MONTEREAL	NO FRILLS	NO FRILLS	NO FRILLS
	FABRICANTE	MONTEREAL	GULLÓN	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO



### SURTIDO DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR

El 60% de las enseñas analizadas comercializa marcas de distribuidor en alguno de los productos estudiados, concretamente todos los hipermercados y aproximadamente la mitad de las enseñas con establecimientos de libre servicio menores de 2.500 metros (cuadro nº 12).

En los hipermercados, la oferta de marca de distribuidor se produce en todos los lineales analizados, exceptuando el caso del gel de baño en el hipermercado Eroski. El resto de establecimientos siguen estrategias diferentes, mientras que enseñas como Caprabo, Consum, Simago, Superdescuento y

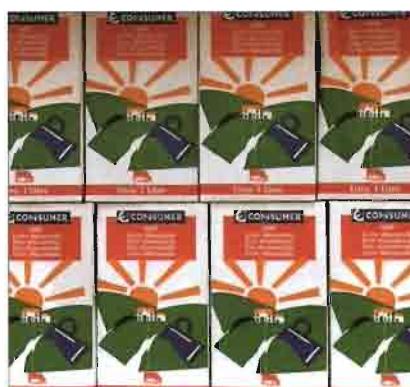
Día ofrecen un amplio surtido de marcas de distribuidor, otras como Mercadona y El Corte Inglés trabajan con un surtido más limitado.

En el caso de Mercadona no existe una imagen clara de cuáles son sus marcas de distribuidor porque el cliente no recibe una información específica en los lineales, ni en los envases, sobre cuales son los productos fabricados para la enseña. Los resultados parecen indicar que la marca Hacendado, bajo la cual se comercializan actualmente

algunos productos de alimentación y que en el caso de la leche aparece en el envase "fabricada para Mercadona" se está extendiendo a otros productos. Por el contrario, El Corte Inglés sigue una estrategia más selectiva y cuidada de productos con marca de enseña, limitándose prácticamente al sector de alimentación.

Sólo un reducido número de enseñas trabaja con una segunda marca de distribuidor claramente identificada y normalmente anunciada en el lineal como marca de primer precio o precio más bajo. Continente y Simago son las enseñas que presentan un surtido más amplio de este tipo de productos con una denominación común y fácilmente

VINO	LECHE	DETERGENTE	PAPEL ALUMINIO	GEL BAÑO	PAPEL HIGIÉNICO
AVILÉS	—	CORBETA	SNAPY	HA	TOYLE
CEJEMA	—	PERSÁN	POLY-LINA	KRAMMER	NO ESPECIFICADO
MARCAS (1)	—	—	MARCAS (1)	MARCAS (1)	MARCAS (1)
NO ESPECIFICADO	—	—	ITS	NO ESPECIFICADO	NO ESPECIFICADO
—	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	—
MONTEMELO	—	—	SCUDO	GUILLI	GARDENIA
—	—	—	INESPAL	ROYAL COSMÉTICO	PANOSA
CAMPO NOBLE	—	—	—	—	NO FRILLS
CORPASA	—	—	—	—	NO ESPECIFICADO



identificada por sus clientes: "(1)" en el caso de Continente y "No Frills" en el caso de Simago.

Las restantes enseñas probablemente encubren bajo la denominación de marcas de bajo precio segundas marcas de distribuidor difícilmente identificables. Solamente Alcampo y Eroski en algún producto aislado (papel higiénico, aceite y arroz) informan en los envases de sus marcas de primer precio respectivas la fabricación específica para la enseña.

#### SURTIDO DE MARCAS DE PRIMER PRECIO

Una práctica, actualmente restringida a un reducido número de enseñas, pero

cada vez más extendida, es la presencia en los lineales de las denominadas marcas de primer precio o precio más bajo. Con esta estrategia de gestión del lineal, los distribuidores consiguen elevar el nivel y la imagen de la marca propia evitando que se identifique con el grupo de marcas de precio más reducido asociadas normalmente por los consumidores con las marcas de calidad inferior. Como se ha comentado anteriormente, en algunas enseñas se observa que estas marcas están encubriendo

más o menos claramente una segunda marca de distribuidor. Esta práctica es más frecuente entre los hipermercados, exceptuando Hipercor, donde no existe este tipo de marcas. En los establecimientos de libre servicio únicamente se pueden encontrar en Simago y Superdescuento, enseñas con un surtido de marcas prácticamente idéntico.

Las marcas de primer precio son más frecuentes en los lineales de productos como el arroz, el vino y el papel higiénico e inexistentes en lineales de productos como la leche.

Una posible explicación de esta situación puede ser la imagen que tienen los productores y el nivel de calidad exigido por los consumidores. En el



CUADRO N° 9  
ORGANIZACIÓN DEL LINEAL

PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS %	PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS %
<b>ACEITE</b>		<b>LECHE</b>	
POR MARCAS	30,0	POR MARCAS	43,3
POR VARIEDADES	60,0	POR VARIEDADES	53,3
MIXTO	10,0	MIXTO	3,3
MARCA ÚNICA	0,0	MARCA ÚNICA	0,0
<b>GALLETAS</b>		<b>DETERGENTE</b>	
POR MARCAS	50,0	POR MARCAS	23,3
POR VARIEDADES	43,3	POR VARIEDADES	76,7
MIXTO	6,7	MIXTO	0,0
MARCA ÚNICA	0,0	MARCA ÚNICA	0,0
<b>ARROZ</b>		<b>PAPEL ALUMINIO</b>	
POR MARCAS	23,3	POR MARCAS	43,3
POR VARIEDADES	73,3	POR VARIEDADES	26,7
MIXTO	0,0	MIXTO	6,7
MARCA ÚNICA	3,3	MARCA ÚNICA	20,0
		NINGUNA MARCA	3,3
<b>TOMATE</b>		<b>GEL DE BAÑO</b>	
POR MARCAS	10,0	POR MARCAS	36,7
POR VARIEDADES	73,3	POR VARIEDADES	23,3
MIXTO	3,3	MIXTO	40,0
MARCA ÚNICA	13,3	MARCA ÚNICA	0,0
<b>VINO</b>		<b>PAPEL HIGIÉNICO</b>	
POR MARCAS	36,7	POR MARCAS	36,7
POR VARIEDADES	60,0	POR VARIEDADES	43,3
MIXTO	3,3	MIXTO	0,0
MARCA ÚNICA	0,0	MARCA ÚNICA	13,3
		NINGUNA MARCA	6,7

caso de productos con unas diferencias percibidas de calidad entre marcas menos definidas y con un nivel de exigencia más reducido por parte del consumidor la presencia de este tipo de marcas en el lineal es bien aceptada por los consumidores.

Por el contrario, en productos como la leche donde el nivel de calidad exigido por los consumidores es mayor y

existe una asociación calidad-precio más arraigada no resulta conveniente identificar ninguna marca con la idea de precio más bajo o alternativa más barata del lineal (cuadro nº 13).

Al analizar los datos de surtido total de marcas y la presencia o ausencia de marcas de primer precio en el lineal no se aprecia ninguna relación significativa. Por tanto no se puede afirmar que

la aparición de este tipo de marcas sea debida a una mayor extensión en el número de marcas del producto.

#### DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO EN EL LINEAL

##### • ESPACIO DESTINADO A LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

El presente estudio permite confirmar el elevado protagonismo asignado a la

CUADRO N° 10

### SURTIDO TOTAL DE MARCAS

PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS	PRUEBA F SNEDECOR
<b>ACEITE</b>		
SURTIDO MÁXIMO	11,00	
SURTIDO MÍNIMO	2,00	14,1 ***
SURTIDO MEDIO	5,60	
DESVIACIÓN TÍPICA	2,50	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>44,64%</b>	
<b>GALLETAS</b>		
SURTIDO MÁXIMO	7,00	
SURTIDO MÍNIMO	1,00	11,8 ***
SURTIDO MEDIO	3,40	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,60	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>47,06%</b>	
<b>ARROZ</b>		
SURTIDO MÁXIMO	7,00	
SURTIDO MÍNIMO	1,00	7,7 ***
SURTIDO MEDIO	4,10	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,70	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>41,46%</b>	
<b>TOMATE</b>		
SURTIDO MÁXIMO	7,00	
SURTIDO MÍNIMO	1,00	8,5 ***
SURTIDO MEDIO	3,90	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,60	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>41,03%</b>	
<b>VINO</b>		
SURTIDO MÁXIMO	7,00	
SURTIDO MÍNIMO	1,00	4 **
SURTIDO MEDIO	3,90	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,60	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>41,03%</b>	

\* Significativo al 10%.

\*\* Significativo al 5%.

\*\*\* Significativo al 1%.

PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS	PRUEBA F SNEDECOR
<b>LECHE</b>		
SURTIDO MÁXIMO	12,00	
SURTIDO MÍNIMO	2,00	15,1 ***
SURTIDO MEDIO	6,50	
DESVIACIÓN TÍPICA	2,90	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>44,62%</b>	
<b>DETERGENTE</b>		
SURTIDO MÁXIMO	11,00	
SURTIDO MÍNIMO	3,00	6 ***
SURTIDO MEDIO	7,80	
DESVIACIÓN TÍPICA	2,20	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>28,21%</b>	
<b>PAPEL ALUMINIO</b>		
SURTIDO MÁXIMO	4,00	
SURTIDO MÍNIMO	0,00	11,8 ***
SURTIDO MEDIO	2,30	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,00	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>43,48%</b>	
<b>GEL DE BAÑO</b>		
SURTIDO MÁXIMO	29,00	
SURTIDO MÍNIMO	2,00	20,9 ***
SURTIDO MEDIO	15,50	
DESVIACIÓN TÍPICA	7,50	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>48,39%</b>	
<b>PAPEL HIGIÉNICO</b>		
SURTIDO MÁXIMO	7,00	
SURTIDO MÍNIMO	0,00	2,4 *
SURTIDO MEDIO	3,10	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,70	
<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN</b>	<b>54,84%</b>	

CUADRO N° 11

**SURTIDO DE MARCAS DE FABRICANTE**

PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS	PRUEBA F SNEDECOR
<b>ACEITE</b>		
SURTIDO MÁXIMO	9,00	
SURTIDO MÍNIMO	1,00	7,9 ***
SURTIDO MEDIO	4,60	
DESVIACIÓN TÍPICA	2,20	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	47,83%	
<b>GALLETAS</b>		
SURTIDO MÁXIMO	5,00	
SURTIDO MÍNIMO	0,00	4,6 ***
SURTIDO MEDIO	2,40	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,30	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	54,17%	
<b>ARROZ</b>		
SURTIDO MÁXIMO	5,00	
SURTIDO MÍNIMO	0,00	3,4 **
SURTIDO MEDIO	2,70	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,30	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	48,15%	
<b>TOMATE</b>		
SURTIDO MÁXIMO	5,00	
SURTIDO MÍNIMO	0,00	9,5 ***
SURTIDO MEDIO	2,80	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,20	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	42,86%	
<b>VINO</b>		
SURTIDO MÁXIMO	6,00	
SURTIDO MÍNIMO	0,00	2
SURTIDO MEDIO	2,60	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,40	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	53,85%	

\*\* Significativo al 5%.

PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS	PRUEBA F SNEDECOR
<b>LECHE</b>		
SURTIDO MÁXIMO	10,00	
SURTIDO MÍNIMO	1,00	10,4 ***
SURTIDO MEDIO	5,50	
DESVIACIÓN TÍPICA	2,60	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	47,27%	
<b>DETERGENTE</b>		
SURTIDO MÁXIMO	10,00	
SURTIDO MÍNIMO	1,00	4,7 ***
SURTIDO MEDIO	6,90	
DESVIACIÓN TÍPICA	2,20	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	31,88%	
<b>PAPEL ALUMINIO</b>		
SURTIDO MÁXIMO	3,00	
SURTIDO MÍNIMO	0,00	3,8 ***
SURTIDO MEDIO	1,30	
DESVIACIÓN TÍPICA	0,70	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	53,85%	
<b>GEL DE BAÑO</b>		
SURTIDO MÁXIMO	27,00	
SURTIDO MÍNIMO	1,00	17,4 ***
SURTIDO MEDIO	13,80	
DESVIACIÓN TÍPICA	7,00	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	50,72%	
<b>PAPEL HIGIÉNICO</b>		
SURTIDO MÁXIMO	4,00	
SURTIDO MÍNIMO	0,00	2
SURTIDO MEDIO	1,70	
DESVIACIÓN TÍPICA	1,20	
COEFICIENTE DE VARIACIÓN	70,59%	

\*\*\* Significativo al 1%.

CUADRO N° 12

**SURTIDO DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR**

PRODUCTOS	TOTAL ENSEÑAS (20)		HIPERMERCADOS (5)		LIBRESERVICIO (15)		PRODUCTOS	TOTAL ENSEÑAS (20)		HIPERMERCADOS (5)		LIBRESERVICIO (15)		
	NÚMERO ENSEÑAS	%	NÚMERO ENSEÑAS	%	NÚMERO ENSEÑAS	%		NÚMERO ENSEÑAS	%	NÚMERO ENSEÑAS	%	NÚMERO ENSEÑAS	%	
<b>ACEITE</b>														
NINGUNA MARCA	10	50	0	0	9	60,0	LECHE	NINGUNA MARCA	10	50	0	0	8	53,3
UNA MARCA	9	45	4	80	6	40,0	UNA MARCA	10	50	5	100	7	46,7	
DOS MARCAS	1	5	1	20	0	0,0	DOS MARCAS	0	0	0	0	0	0,0	
<b>GALLETAS</b>														
NINGUNA MARCA	11	55	0	0	9	60,0	DETERGENTE	NINGUNA MARCA	12	60	0	0	10	66,7
UNA MARCA	8	40	5	100	4	26,7	UNA MARCA	8	40	5	100	5	33,3	
DOS MARCAS	1	5	0	0	2	13,3	DOS MARCAS	0	0	0	0	0	0,0	
<b>ARROZ</b>														
NINGUNA MARCA	11	55	0	0	10	66,7	PAPEL ALUMINIO	NINGUNA MARCA	11	55	0	0	10	66,7
UNA MARCA	6	30	3	60	3	20,0	UNA MARCA	8	40	4	80	5	33,3	
DOS MARCAS	3	15	2	40	2	13,3	DOS MARCAS	1	5	1	20	0	0,0	
<b>TOMATE</b>														
NINGUNA MARCA	10	50	0	0	9	60,0	GEL DE BAÑO	NINGUNA MARCA	12	60	1	20	10	66,7
UNA MARCA	8	40	4	80	5	33,3	UNA MARCA	7	35	3	60	5	33,3	
DOS MARCAS	2	10	1	20	1	6,7	DOS MARCAS	1	5	1	20	0	0,0	
<b>VINO</b>														
NINGUNA MARCA	12	60	0	0	11	73,3	PAPEL HIGIÉNICO	NINGUNA MARCA	12	60	0	0	11	73,3
UNA MARCA	7	35	4	80	4	26,7	UNA MARCA	6	30	4	80	2	13,3	
DOS MARCAS	1	5	1	20	0	0,0	DOS MARCAS	2	10	1	20	2	13,3	

marca de distribuidor en el lineal. En algunos de los establecimientos analizados la marca del distribuidor es la única en el lineal (tiendas descuento Día) ocupando por tanto la totalidad del espacio dedicado al producto, pero en otros establecimientos donde convive con otras marcas de fabricante llega a ocupar el 86% del lineal (aceite), el 77% (papel higiénico) o el 75% (vino).

En la mayoría de los casos el espacio mínimo no baja nunca del 8% del total del lineal. Si observamos los datos de espacio promedio todos los productos, superan el porcentaje del 22% (cuadro n° 15).

En la mitad de los productos (aceite, galletas, leche, papel de aluminio y gel de baño) se cumple la relación: menor tamaño del establecimiento-mayor espacio dedicado a la marca de distribuidor, principalmente por reducirse el surtido de marcas de fabricante.

Aquellos establecimientos que tienen dos marcas de distribuidor presentes en el lineal aumentan todavía más el espacio dedicado a sus propias marcas desplazando a las marcas de fabricante. Al calcular un índice que permite comparar el espacio dedicado a las marcas del distribuidor con el espacio promedio destinado al total de marcas

se detecta claramente el predominio de las primeras respecto a la ocupación media en el lineal (cuadro n° 15). En prácticamente la totalidad de los lineales analizados el espacio dedicado a la marca principal del distribuidor es superior al promedio del total de marcas del lineal.

Al considerar las dos marcas del distribuidor los resultados son todavía más espectaculares, detectando establecimientos donde el espacio ocupado en el lineal por el distribuidor llega a ser dos, tres, cuatro y hasta cinco veces el espacio asignado por término medio al total de marcas del lineal.

CUADRO N° 13

### SURTIDO DE MARCAS DE PRIMER PRECIO

PRODUCTOS	TOTAL ENSEÑAS (20)		HIPERMERCADOS (5)		LIBRESERVICIO (15)		PRODUCTOS	TOTAL ENSEÑAS (20)		HIPERMERCADOS (5)		LIBRESERVICIO (15)		
	NÚMERO ENSEÑAS	%	NÚMERO ENSEÑAS	%	NÚMERO ENSEÑAS	%		NÚMERO ENSEÑAS	%	NÚMERO ENSEÑAS	%	NÚMERO ENSEÑAS	%	
<b>ACEITE</b>														
NINGUNA MARCA	16	80	3	60	13	86,7%	LECHE	NINGUNA MARCA	20	100	5	100	15	100,0
UNA MARCA	4	20	2	40	2	13,3%	UNA MARCA	0	0	0	0	0	0,0	
<b>GALLETAS</b>														
NINGUNA MARCA	16	80	3	60	13	86,7%	DETERGENTE	NINGUNA MARCA	19	95	4	80	15	100,0
UNA MARCA	4	20	2	40	2	13,3%	UNA MARCA	1	5	1	20	0	0,0	
<b>ARROZ</b>														
NINGUNA MARCA	15	75	2	40	13	86,7%	PAPEL ALUMINIO	NINGUNA MARCA	17	85	2	40	15	100,0
UNA MARCA	5	25	3	60	2	13,3%	UNA MARCA	3	15	3	60	0	0,0	
<b>TOMATE</b>														
NINGUNA MARCA	16	80	3	60	14	93,3%	GEL DE BAÑO	NINGUNA MARCA	17	85	2	40	15	100,0
UNA MARCA	4	20	2	40	1	6,7%	UNA MARCA	3	15	3	60	0	0,0	
<b>VINO</b>														
NINGUNA MARCA	15	75	2	40	13	86,7%	PAPEL HIGIÉNICO	NINGUNA MARCA	15	75	2	40	13	86,7
UNA MARCA	5	25	3	60	2	13,3%	UNA MARCA	5	25	3	60	2	13,3	

Los resultados más espectaculares se obtienen en el caso del gel de baño y del arroz, especialmente en hipermercados, donde se pueden encontrar lineales de gel de baño prácticamente "tomados" por las marcas del distribuidor que ocupan un espacio superior por si solas al del resto de marcas de fabricante juntas (aproximadamente 22 marcas de surtido medio).

En los lineales de arroz la cifra no es tan elevada pero la práctica habitual es dedicar igual o mayor espacio a la marca de distribuidor que a la marca de fabricante mejor posicionada en el mercado (SOS).

Por el contrario destaca entre todos los productos analizados el tomate triturado con lineales de establecimientos de libre servicio medianos y pequeños donde la marca de distribuidor ocupa un menor espacio que las marcas de fabricante.

#### •ESPACIO DESTINADO

##### A LAS MARCAS DE PRIMER PRECIO

Las marcas de primer precio, aunque en menor medida, también ocupan un espacio considerable en el lineal en comparación con las marcas de fabricante. En algunos establecimientos llegan a absorber el 87% del lineal (papel higiénico), el 57% (arroz) o el 40% (papel de aluminio). En la mayoría de los casos el espacio mínimo supera el 10% del total del lineal.

Si observamos los datos de espacio promedio todos los productos superan el 6% y en muchos casos el 20%. En la mayoría de los establecimientos de libre servicio no existe este tipo de marcas por tanto no se pudo apreciar claramente la posible influencia del tamaño del establecimiento en la asignación de espacio en el lineal., aunque los resultados son inferiores en el caso de los hipermercados (cuadro n° 16).

En los índices de comparación con el promedio de espacio en el lineal del total de marcas, los resultados siguen siendo elevados en el caso del gel de baño, donde algunos hipermercados, como Alcampo y Continente, potencian bastante las marcas de bajo precio de este producto (HA y (1), respectivamente), y en productos como el vino y el aceite. El resto de productos presenta ocupaciones inferiores al promedio.

#### CONCLUSIONES

En primer lugar, mediante esta investigación se confirma la importancia del lineal como herramienta clave en las estrategias de comercialización de las marcas de distribuidor. La distribución del espacio, la ubicación de las marcas, el surtido total ofrecido y la información del lineal son instrumentos utilizados para apoyar a la marca del distribuidor en el lineal.

CUADRO N° 14

**ESPACIO DESTINADO AL TOTAL DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR**

PRODUCTOS	ESTABLECIMIENTOS	ÍNDICE PROMEDIO			
		TIPO DE ESTABLECIMIENTO			
		HIPERMERCADOS	2.499-1.000 METROS	999-400 METROS	399-100 METROS
<b>ACEITE</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR	1,44	1,57	1,43	1,05	1,30
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	1,45	1,60	1,43	1,05	1,30
<b>GALLETAS</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR	1,13	1,09	1,24	1,17	1,00
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	1,23	1,09	1,50	1,44	1,00
<b>ARROZ</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR	1,73	2,06	1,67	1,12	1,13
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	1,91	2,25	1,82	1,87	1,13
<b>TOMATE</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR	1,11	1,41	1,20	0,65	0,53
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	1,17	1,42	1,46	0,65	0,53
<b>VINO</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR	1,29	1,43	1,12	1,10	1,04
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	1,36	1,56	1,12	1,10	1,04
<b>LECHE</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR	1,34	1,24	1,86	1,19	1,16
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	1,34	1,24	1,86	1,19	1,16
<b>DETERGENTE</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR	1,68	1,93	1,19	1,46	1,50
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	1,68	1,93	1,19	1,46	1,50
<b>PAPEL ALUMINIO</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DISTRIBUIDOR	1,30	1,40	1,38	1,11	1,06
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	1,37	1,54	1,38	1,11	1,06
<b>GEL DE BAÑO</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR	3,78	5,22	2,65	2,38	1,60
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	3,99	5,62	2,65	2,38	1,60
<b>PAPEL HIGIÉNICO</b>					
ÍNDICE MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR	1,36	1,24	1,59	1,66	1,41
ÍNDICE TOTAL MARCAS DISTRIBUIDOR	1,76	1,61	2,48	1,92	1,41

NOTAS: Índice Marca Principal de Distribuidor = N° caras en lineal Marca Principal de Distribuidor / Promedio N° caras en lineal por Marca.

Índice Total Marcas de Distribuidor = N° caras en lineal Total Marcas de Distribuidor / Promedio N° caras en lineal por Marca.

CUADRO N° 15

**ESPACIO DESTINADO A LA MARCA PRINCIPAL DE DISTRIBUIDOR**

PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS (%)	PRUEBA F SNEDECOR	PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS (%)	PRUEBA F SNEDECOR
<b>ACEITE</b>			<b>LECHE</b>		
ESPACIO MÁXIMO	86,0	5,8 ***	ESPACIO MÁXIMO	59,0	9,8 ***
ESPACIO MÍNIMO	8,0		ESPACIO MÍNIMO	6,0	
ESPACIO MEDIO	28,7		ESPACIO MEDIO	22,9	
<b>GALLETAS</b>			<b>DETERGENTE</b>		
ESPACIO MÁXIMO	100,0	20,2 ***	ESPACIO MÁXIMO	70,0	1,16
ESPACIO MÍNIMO	5,0		ESPACIO MÍNIMO	6,0	
ESPACIO MEDIO	39,3		ESPACIO MEDIO	22,7	
<b>ARROZ</b>			<b>PAPEL ALUMINIO</b>		
ESPACIO MÁXIMO	100,0	2,4	ESPACIO MÁXIMO	100,0	3,5 **
ESPACIO MÍNIMO	19,0		ESPACIO MÍNIMO	11,0	
ESPACIO MEDIO	45,2		ESPACIO MEDIO	52,7	
<b>TOMATE</b>			<b>GEL DE BAÑO</b>		
ESPACIO MÁXIMO	50,0	1,5	ESPACIO MÁXIMO	71,0	3,7 **
ESPACIO MÍNIMO	12,0		ESPACIO MÍNIMO	8,0	
ESPACIO MEDIO	27,1		ESPACIO MEDIO	27,0	
<b>VINO</b>			<b>PAPEL HIGIÉNICO</b>		
ESPACIO MÁXIMO	75,0	0,4	ESPACIO MÁXIMO	77,0	2,3
ESPACIO MÍNIMO	10,0		ESPACIO MÍNIMO	20,0	
ESPACIO MEDIO	32,5		ESPACIO MEDIO	39,6	

\*\* Significativo al 5%.

\*\*\* Significativo al 1%.

Otro aspecto a resaltar es la aparición de una segunda marca de distribuidor claramente identificada en algunas enseñas (Simago y Continente) y manteniendo el nombre del fabricante en otras.

Esta estrategia permite a los distribuidores diversificar su oferta y mantener en el lineal una primera marca de distribuidor con una buena imagen de calidad y prestigio a un precio intermedio y ofrecer también una segunda marca de distribuidor con una imagen de calidad y prestigio inferior pero con un precio muy reducido.

La finalidad es satisfacer a los consumidores atraídos por la calidad y a los consumidores que se guían por pre-

cios mediante el surtido de marcas de distribuidor.

Las marcas de primer precio (premium price) o marcas de precio mas reducido constituyen otra herramienta de los distribuidores, normalmente grandes superficies, para atraer a los consumidores influidos especialmente por los precios y de esa forma competir con los establecimientos de descuento, especialmente los mas recientes de descuento duro, como la cadena Lidl.

Cada vez es mas frecuente encontrar en los lineales espacios reservados para este tipo de marcas con una señalización específica de su bajo precio. En algunos casos, estas marcas de bajo precio son segundas marcas de distri-

buidor y en otras ocasiones son marcas poco conocidas de fabricantes de otras marcas de mayor prestigio del lineal.

Estos resultados confirman la tendencia de los distribuidores a ampliar la oferta en el lineal y no limitarla a las marcas líderes de fabricante incluyendo primeras y segundas marcas de distribuidor y marcas menos conocidas de bajo precio apoyándolas con un mayor espacio en lineal y una información mas específica. □

ÁNGEL FERNÁNDEZ NOGALES

MÓNICA GÓMEZ SUÁREZ

Área de Comercialización  
e Investigación de Mercados  
Universidad Autónoma de Madrid

CUADRO N° 16

**ESPACIO DESTINADO A LA MARCA DE PRIMER PRECIO**

PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS	PRUEBA F SNEDECOR
<b>ACEITE</b>		
ESPACIO MÁXIMO	30,00%	
ESPACIO MÍNIMO	2,00%	0,1
ESPACIO MEDIO	14,50%	
ÍNDICE PROMEDIO	1,02	
<b>GALLETAS</b>		
ESPACIO MÁXIMO	20,00%	
ESPACIO MÍNIMO	5,00%	3,9
ESPACIO MEDIO	10,90%	
ÍNDICE PROMEDIO	0,54	
<b>ARROZ</b>		
ESPACIO MÁXIMO	57,00%	
ESPACIO MÍNIMO	4,00%	11,6 ***
ESPACIO MEDIO	17,90%	
ÍNDICE PROMEDIO	0,58	
<b>TOMATE</b>		
ESPACIO MÁXIMO	14,00%	
ESPACIO MÍNIMO	2,00%	0,3
ESPACIO MEDIO	8,60%	
ÍNDICE PROMEDIO	0,48	
<b>VINO</b>		
ESPACIO MÁXIMO	100,00%	
ESPACIO MÍNIMO	17,00%	11,8 **
ESPACIO MEDIO	42,80%	
ÍNDICE PROMEDIO	1,14	

PRODUCTOS	TOTAL ESTABLECIMIENTOS	PRUEBA F SNEDECOR
<b>LECHE</b>		
ESPACIO MÁXIMO	0,00%	
ESPACIO MÍNIMO	0,00%	-
ESPACIO MEDIO	0,00%	
ÍNDICE PROMEDIO	0,00	
<b>DETERGENTE</b>		
ESPACIO MÁXIMO	6,00%	
ESPACIO MÍNIMO	6,00%	-
ESPACIO MEDIO	6,00%	
ÍNDICE PROMEDIO	0,61	
<b>PAPEL ALUMINIO</b>		
ESPACIO MÁXIMO	40,00%	
ESPACIO MÍNIMO	10,00%	-
ESPACIO MEDIO	25,20%	
ÍNDICE PROMEDIO	0,86	
<b>GEL DE BAÑO</b>		
ESPACIO MÁXIMO	19,00%	
ESPACIO MÍNIMO	4,00%	13,1 ***
ESPACIO MEDIO	9,70%	
ÍNDICE PROMEDIO	1,88	
<b>PAPEL HIGIÉNICO</b>		
ESPACIO MÁXIMO	87,00%	
ESPACIO MÍNIMO	11,00%	1,4
ESPACIO MEDIO	37,40%	
ÍNDICE PROMEDIO	1,08	

NOTA: Índice Marca Primer Precio = Nº caras en lineal Marca Primer Precio / Promedio Nº caras en lineal por Marca.

\*\* Significativo al 5%.

\*\*\* Significativo al 1%.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ALIMARKET (1997). "Censo de supermercados e hipermercados", Alimarket, nº 94, marzo, pág. 368.
- ARAL (1988). "Las marcas de distribuidor en el mercado de Madrid", Aral, nº 20/27, febrero, pág. 194.
- COMUNIDAD DE MADRID (1992). "Las marcas de distribuidor: un análisis en la Comunidad de Madrid", Consejería de Economía.C. de Madrid.
- FERNANDEZ, R. y REINARES, P. (1998). "Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor", Distribución y Consumo, febrero/marzo, pág. 92.
- NIELSEN (1997); "Anuario evolución de mercados de gran consumo",

- ACNielsen Company, S.A.
- PACHECO TAMAYO, E. (1996); "Las marcas de distribución: el desafío estratégico de los 90", Esic Market, julio-septiembre, pág. 99.
- PUELLES PEREZ, J.A. (1995). "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", Información Comercial Española, nº 739, pág. 117.
- SERRA, T. y PUELLES, J.A. (1994). "Las marcas de distribución en el mercado de alimentación", Distribución y Consumo, nº 97, pág. 97.
- SUPER ARAL LINEAL (1993). "Las marcas de distribuidor vistas por el consumidor español", Super Aral Lineal, nº 3, enero, pág. 44.

# PROTECCIÓN JURÍDICA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

■ MANUEL RECIO MENÉNDEZ // ROSARIO CAÑABATE POZO // DANIEL RIVERA GÓMEZ

**E**l presente trabajo responde a una problemática de gran interés en la actualidad: el marco jurídico en el que se desenvuelven las marcas de distribuidor. El sector de la distribución ha sufrido una reestructuración en los últimos años, evolucionando hasta el punto que los distribuidores están comercializando marcas cuya titularidad les pertenece. El problema es que muchas de estas marcas utilizan signos distintivos muy parecidos a los de las marcas líderes y esta aproximación puede estar ocasionando un perjuicio para éstas últimas. Además, a veces, ello provoca que el consumidor en cuanto destinatario final de los productos o servicios, las confunda o les pueda asociar a ambas una calidad similar o un origen común, máxime cuando algunas de ellas llegan a superar la notoriedad y el prestigio de las marcas de fabricante.

Ante esta situación pretendemos estudiar hasta qué punto este acercamiento supone un acto de competencia desleal por parte de los distribuidores, o si por el contrario supone un acto lícito dentro de los comportamientos permitidos bajo el principio de la libre competencia. Para ello, delimitaremos lo que al respecto establecen la Ley de Marcas y la Ley de Competencia Desleal y recogeremos la jurisprudencia más reciente.

Las posturas y argumentos de distribuidores y fabricantes difieren notoriamente. Además, hay que tener en cuenta la posible situación de dependencia económica en la que pueden encontrarse algunos fabricantes respecto de los grandes grupos de distribución que



son los que generalmente comercializan marcas de distribuidor. Desde un punto de vista legal, hemos de señalar que no existe un tratamiento jurídico diferenciado de las marcas de fabricante respecto de las marcas de distribuidor.

## MARCO JURÍDICO DE APLICACIÓN

### • DERECHO DE MARCAS Y MARCAS DE DISTRIBUIDOR

La marca viene definida en la Ley de Marcas (en adelante LM) de 10 de noviembre de 1988, en su art. 1, como todo signo o medio que sirve para distinguir en el mercado los productos o servicios de una persona, de los productos o servicios idénticos o similares de otra persona. Pero es que además, no sólo individualiza los productos o servicios en el mercado, sino que también asocia al producto o servicio una determinada imagen, calidad, prestigio, etc. El concepto de marca y sus funciones, con carácter general, son predicables tanto de la marca de fabricante, como de la marca de distribuidor. Por marca de distribuidor podemos entender aquella marca utilizada por un dis-

tribuidor para designar productos, bien fabricados por él mismo o por un industrial distinto, los cuales se venden en su propia cadena de distribución, generalmente de forma exclusiva.

Mills, B. (1), recoge la definición de Nielsen que califica a la marca de distribuidor como "una marca utilizada por un minorista o mayorista para una línea o variedad de productos bajo distribución exclusiva o controlada" y la de Morris que considera los productos

de marca blanca como "productos de consumo producidos por o para distribuidores y vendidos bajo el propio nombre del distribuidor o marca, a través de su propia cadena". En la misma línea, Puelles Pérez, J.A., Fernández de Larrea, P. y Albert, R., (2) entienden como marca de distribuidor "aquellos productos fabricados por un determinado industrial que son ofrecidos al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, que es quién realiza las funciones de marketing en relación con las mismas".

El derecho sobre la marca se adquiere mediante su registro en la Oficina Española de Patentes y Marcas, a excepción de las marcas notorias, a las que se reconoce una protección especial por su alto grado de conocimiento por parte del público en su sector. Para la validez del registro de un signo como marca se exigen una serie de requisitos, entre los que destacan que posea fuerza distintiva respecto de otros productos idénticos o similares que concurren en el mercado, y que no esté inmerso en ninguna de las prohibiciones legales (arts. 11 y 12 LM).

El titular de la marca adquiere un derecho de exclusiva sobre la misma que se descompone en dos facetas. Una positiva, que se traduce en la facultad de usar la marca en exclusiva en el tráfico mercantil sobre sus productos o servicios, en su correspondencia y documentación comercial y en la publicidad, cederla o licenciarla a un tercero. La otra negativa, también denominada ius prohibendi, permite al titular impedir que un tercero no autorizado use su marca u otro signo confundible, para distinguir productos o servicios idénticos o similares.

Sin embargo, estos derechos no son de carácter absoluto. Así, en el ámbito del mercado europeo, el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas al resolver mediante Sentencia de 4 de noviembre de 1997 una cuestión prejudicial (3) (asunto C-337/95 entre Parfums Christian Dior SA y Parfums Christian Dior BV y Evora BV) declara que:

*"Los artículos 5 y 7 de la Directiva 89/104 deben interpretarse en el sentido de que, cuando el titular de una marca ha comercializado o ha dado su consentimiento a la comercialización en el mercado comunitario de productos que llevan su marca, el comerciante facultado para vender dichos productos tiene también la facultad de usar dicha marca para anunciar al público la comercialización ulterior de los mismos."*

*El titular de una marca no puede oponerse, invocando el apartado 2 del artículo 7 de la Directiva 89/104, a que un comerciante, que habitualmente comercializa artículos del mismo tipo pero no necesariamente de la misma calidad que los que llevan la marca, utilice dicha marca, conforme a los métodos usuales en su ramo de actividad, para anunciar al público la comercialización ulterior de dichos productos, a menos que se demuestre que, habida cuenta de las circunstancias específicas de cada caso, el empleo de la marca a estos efectos menoscaba gravemente la reputación de la misma".*

Para defender su derecho y evitar actos de usurpación cuenta con las necesarias acciones y medidas civiles y



penales (arts. 35 y ss. LM y art. 273 y ss. del Código Penal de 23/11/1995). El titular del derecho de marca puede asimismo oponerse a la inscripción en la Oficina Española de Patentes y Marcas de cualquier signo que sea confundible con el suyo, y también solicitar ante los tribunales la nulidad de otras inscritas con posterioridad, cuando se estime que existe riesgo de confusión en el mercado. Sin embargo, este derecho de exclusiva que otorga la marca no es absoluto y está limitado, entre ellos destaca la regla de especialidad, que restringe la protección a productos o servicios idénticos o similares. A este respecto la Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Civil) de 5/6/1997, núm. 479/1997, estableció que:

*"Si la identidad constituye cuestión puramente de hecho, la similitud o semejanza comporta conceptos jurídicos indeterminados que tienen que*

*buscar su subsunción en las normas del derecho positivo. Para conseguir la máxima coherencia hermenéutica en el extenso casuísma inherente a la materia, pueden y deben examinarse los elementos coincidentes y los discrepantes, pero sobre todos y cada uno de ellos ha de otorgarse lugar preferente al criterio que propugna una visión de conjunto, sintética, desde la totalidad de los productos o prestaciones confrontados, sin descomponer su unidad final, prevaleciendo la estructura sobre los componentes parciales, sean estos visuales o auditivos, gráficos o fonológicos".*

Además, la Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Civil) de 5/6/1997, recuerda que:

*"El carácter genérico de una denominación que impide su acceso al Registro de la Propiedad Industrial requiere, como se pone de manifiesto en la Sentencia de esta Sala de 12 noviembre de 1993 (RJ 1993\8762) y las que cita, que se trate de elementos de uso común pertenecientes al dominio público, no apropiables en exclusiva por nadie, mientras que, desde otra perspectiva, esa misma utilización colectiva y continua degradó su fuerza expresiva hasta privarla de la función identificadora que le es propia".*

Una novedad de suma importancia que introdujo la Ley de Marcas de 10 de noviembre de 1988 respecto de la normativa anterior es la posibilidad de registrar formas tridimensionales como marca, entre las que se incluyen los envoltorios, los envases, la forma del producto o su representación. Por lo tanto, el objeto de la marca se ha visto ampliado a parte de los signos o medios denominativos, gráficos o mixtos. Esta circunstancia de poder registrar formas tridimensionales como marca cobra mucha importancia en el tema objeto de este estudio. Es un medio más con el que cuentan las empresas para la difícil tarea de defender la imagen de sus productos.

De todas formas, no olvidemos que en la marca tridimensional, el envoltorio, envase, forma del producto o su presentación ha de tener fuerza distinta

va per se, de manera que se diferencie claramente de los demás en el mercado, y esto no es tan frecuente como en las marcas denominativas o gráficas.

En este sentido, «Procter y Gamble de España, SA», y «Richardson-Vicks Inc», habían ejercitado contra la «Sociedad Química de Perfumería y Color, SA» acción basada en el art. 18 de la Ley 3/1991, de 10 enero (RCL 1991\71), sobre Competencia Desleal, al entender que la utilización por la demandada de unos envases para sus champúes de las marcas «Neymi» y «Tayko», semejantes a los de la marca de las actoras «Vidal Sasson», incidía en conductas de confusión y de imitación prohibidas por expresada Ley, razón por la que solicitaron se declarase la deslealtad del acto, cesación del mismo, remoción de sus efectos e indemnización de daños y perjuicios, con publicación del fallo condenatorio en dos periódicos.

Sin embargo, la STS de 5/6/1997 anteriormente citada, no apreció deslealtad entre otros motivos porque las actoras sólo tenían registrada la marca denominativa 'Vidal Sasson' para champú, estando en tramitación los signos distintivos y carecían de patente respecto a la prestación "dos productos en uno". El Tribunal Supremo precisa:

*"Ha de tenerse en cuenta que nuestro sistema económico parte del principio de libertad de empresa, libertad de competencia y funcionamiento concurrencial en el mercado, para que el consumidor pueda elegir el producto que más le interese confrontando calidades y precios. Este principio se sedimenta en el art. 11.1 de la Ley 3/1991, al permitir la imitación de prestaciones e iniciativas empresariales ajenas, para lo que atribuye libertad, salvo que tales prestaciones o iniciativas estén amparadas por un derecho de exclusiva reconocido por la Ley."*

Desde esta perspectiva, lo único que ampara a la actora es su marca «Vidal Sasson», en la misma medida que a la demandada las suyas «Neymi» y «Tayko», pero a ninguna de ellas la prestación de dos productos en uno, al carecer de la correspondiente patente y



*pertenecer, por tanto, a la libertad concurrencial, lo que ha de plasmar en que el producto pueda anunciarse como «nuevo» y en expresiones que reflejen esa doble prestación con acción única, de manera que, efectivamente, y en sí mismas consideradas, las expresiones «nuevo», «Champú», «Acondicionador», «en uno», «lavar y», no implican, simplemente por ello, competencia desleal, por más que puedan resultar incómodas para los competidores, máxime cuando los signos o expresiones genéricas no pueden constituir marca para los productos, servicios o prestaciones que pretendan distinguir [art. 11.1,a] de la Ley de Marcas".*

Sin embargo, en el caso de la marca "Cola Cao" (STS 23/2/1998, que más adelante comentaremos), al tener los signos distintivos registrados si se produce una condena que:

*"Tiene su apoyo no en la forma del bote, sino en la combinación de bote y colores, de modo tal que produce confusión en cuanto al origen del producto. La prohibición del art. 11.1, g) de la Ley de Marcas, impide registrar colores, pero el apartado tercero admite registrar una conjunción de signos «per se» no registrables siempre que la combinación tenga carácter distintivo".*

#### •LEY DE COMPETENCIA DESLEAL

El principio de libre competencia en el mercado sólo tiene sentido si los agentes que actúan en el mismo respetan la ética empresarial y obran confor-

me a las buenas costumbres en el sector. Por ello, el ordenamiento jurídico se encarga de sancionar los excesos de agresividad de la competencia y lo hace destacando determinados aspectos que se consideran incorrectos o desleales.

Las conductas calificadas como desleales podemos agruparlas en tres grupos, en función de a quien se trata de proteger, y en ese sentido podemos distinguir entre actos de competencia desleal en perjuicio del consumidor (engaño, información falsa, trato discriminatorio respecto a determinados consumidores...), actos de agresión no justificados entre empresarios o profesionales concurrentes en el mercado (aprovechamiento del esfuerzo ajeno, confusión, denigración, comparación...), y finalmente actos de competencia desleal contra el mercado en general (violación de normas...).

Por tanto, debemos determinar si la utilización por las marcas de distribuidor de los signos distintivos de las marcas líderes puede significar, en algunos supuestos, la calificación de la conducta como un acto ilícito o de competencia desleal. Para ello vamos a referirnos en primer lugar a la competencia desleal y a la protección de los consumidores, a la competencia desleal y al derecho de marcas y finalmente a la cláusula general del art. 5 de la Ley de Competencia Desleal(en adelante LCD).

#### 1. COMPETENCIA DESLEAL Y PROTECCIÓN DE LOS CONSUMIDORES

La realización de conductas desleales perjudica no sólo a los competidores sino también a los consumidores (art. 1 LCD), con esa base la Ley 3/1991, de Competencia desleal ha extendido su protección a estos últimos, y los ha legitimado para ejercitar acciones contra actos de competencia desleal.

Así podemos decir que su defensa ha quedado al arbitrio de la iniciativa privada tanto de forma individual como colectiva (art. 19 LCD), frente a la iniciativa de la administración pública que encontramos que la Ley de defensa de la competencia (Ley 16/1989, de 17

de julio), que tiene por finalidad garantizar la existencia de una competencia suficiente en el mercado.

El consumidor se ve afectado por una doble vertiente: por un lado, hay actos que le perjudican directamente, como son los supuestos de engaño o confusión, y por otro lado, actos que le perjudican de manera indirecta al provocar una distorsión del correcto funcionamiento del sistema competitivo, como el aprovechamiento de la reputación ajena.

Todos esos supuestos que perjudican al consumidor pueden, en determinados casos, producirse mediante la utilización de marcas de distribuidor que al imitar a una marca líder, confunden al consumidor, al tiempo que se aprovechan de la reputación ajena (notoriedad y prestigio alcanzado por otros fabricantes tras años de invertir en innovación y comunicación comercial).

La Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Civil) de 17/7/1997, núm. 685/1997, refuerza el carácter de medidas destinadas a proteger al consumidor al desestimar una reclamación contra unas etiquetas autoadhesivas que:

*"Se destinan primordialmente a empresas y entidades que utilizan las etiquetas en sus establecimientos comerciales para marcar los géneros y mercaderías que venden a los usuarios. Por tanto, se da una especialidad notoria en la clientela de los que litigan y en sentido técnico-legal no son propios consumidores, sino comerciantes y profesionales mercantiles, en los que les asiste una especialización que les permite identificar perfectamente el producto, así como su fabricante y distribuidor dadas las relaciones comerciales directas que necesariamente surgen."*

*De esta manera, tanto las situaciones de riesgo de asociación, como confusión, en el sentido de que el público de consumidores pueda atribuir a diversas prestaciones de distinto origen a un mismo productor empresarial o incluso relacionado estrechamente por vía de dependencia o filiación societaria, no concurre en el presente caso".*



## 2. COMPETENCIA DESLEAL Y DERECHO DE MARCAS

En primer lugar debemos decir que ambas disciplinas son independientes entre sí al tiempo que complementarias (4), si bien, como señala Otamendi Rodríguez-Bethencourt, J.J., (5) "esa complementariedad no debe llevarnos a pensar que la LCD está en función de la Ley de Marcas". Bercovitz, A., (6) explica muy acertadamente la relación entre estos dos derechos: "...la protección de los derechos exclusivos de propiedad industrial y la protección contra la competencia desleal forman dos círculos concéntricos". El círculo interior, el más pequeño, es el que protege los derechos absolutos y el más amplio representa la protección contra la competencia desleal.

Así pues, el derecho de marca es más potente que el de competencia desleal, y está protegido incluso penalmente, pero también es mucho más estricto en su protección.

No obstante, en múltiples ocasiones no resulta nada fácil diagnosticar si se trata de una violación de marca o de un acto de competencia desleal, puesto que en realidad no existe una clara delimitación entre ambos derechos y su aplicación, máxime cuando determinadas conductas se encuentran actualmente protegidas en ambas disciplinas (aprovechamiento indebido de reputación ajena del art. 13 c LM y del art. 12 LCD, confusión art. 6 LCD y arts. 11 y 12 LM, imitación art. 11 LCD y art. 12.1

a LM), creemos con la intención de conferir protección a todos los instrumentos de identificación de la actividad, prestaciones y establecimientos (7).

Por ello, en las resoluciones judiciales sobre esta materia encontramos referencias a ambas normas jurídicas. Por eso, la Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Civil) de 23/2/1998, núm. 136/1998, recoge en los antecedentes de hecho como "Nutrexpa S.A.", titular de la marca "Cola Cao", demandó a "Ollé S.A." (fabricante de las marcas de distribuidor «Día», «Delpuy», «Charter» y «Simago»), por fabricar un producto idéntico al suyo (cacao en polvo) que en sus signos distintivos imitaba su marca (bote cilíndrico de cuerpo amarillo y tapa roja) pidiendo que se declarara:

*"A) que el uso por la demandada de un envase cilíndrico con tapa roja y cuerpo amarillo, para la comercialización de un producto a base de cacao en polvo, constituye una violación del derecho exclusivo sobre marca que posee la actora en virtud del registro de la marca núm. 1022722. B) Que el uso por la demandada, para comercializar un producto a base de cacao en polvo en un envase con tapa roja y cuerpo amarillo semejante y confundible con el que viene siendo usado por Nutrexpa S.A., para comercializar también un producto a base de cacao en polvo, sin su consentimiento constituye un comportamiento objetivamente contrario a las exigencias de la buena fe, y por tanto un acto de competencia desleal".*

## 3. CLÁUSULA GENERAL DEL ART. 5 DE LA LEY DE COMPETENCIA DESLEAL

La LCD prescribe una doble técnica para la protección de conductas desleales. De un lado, nos encontramos con la cláusula general del art. 5 LCD, y de otro delimita una serie de supuestos (a título meramente ejemplificador) que en todo caso son considerados como actos de competencia desleal (arts. 6-17), y frente a los que pueden utilizarse acciones de carácter preventivo y de carácter sancionador. Estas acciones se fundamentan en dos ideas principalmente: la primera es que el amparo

frente a conductas desleales está en la libre iniciativa de los sujetos que quieren ejercerlas, y la segunda es que con ellas se persigue no solamente sancionar conductas que ya han producido una daño, sino evitar que se produzca, en realidad podemos decir que la finalidad que persiguen es esencialmente eliminar el comportamiento desleal y hacer que el mercado vuelva a la situación anterior. Por ello la STS 3-2-1998, anteriormente citada ilustra la petición que en su día realizó la demandante (Nutrexpresa SA) pidiendo que se condene a la demandada (Ollé SA.) a:

*"B) A cesar inmediatamente en su actuación de usar, para comercializar productos protegidos en la marca núm. 1022722, entre ellos a base de cacao en polvo o similares; un envase con los colores rojo y amarillo combinados y dispuestos según se halla protegido en la marca citada, es decir, franja o tapa superior roja y cuerpo amarillo o cualquier otro color que con ellos se confunda o genere riesgo de asociación. C) A retirar del tráfico económico los envases de las características citadas, material publicitario, etiquetas, etc., en que reflejen tales envases, así como el producto a base de cacao en polvo comercializado por la demandada en tales envases, aun en poder de terceros, a quienes les haya suministrado o vendido. D) A indemnizar a la actora los daños y perjuicios ocasionados, en la cuantía que se fijará en ejecución de sentencia, de acuerdo con los parámetros establecidos en el art. 38 de la Ley de Marcas....".*

La cláusula general (inspirada en el derecho suizo) (8) define de forma insuficiente el supuesto de hecho de la competencia desleal y establece que "se considera desleal todo comportamiento que resulte objetivamente contrario a las exigencias de la buena fe". Como podemos observar, nos encontramos ante una cláusula de contenido ciertamente amplio, en donde se recurre a conceptos jurídicos indeterminados y no siempre deseables como es la buena fe objetiva. No obstante, posee la ventaja de que gracias a esa amplitud se puede evitar que la protección



de la competencia desleal quede obsoleta con el paso del tiempo, es decir, permite adaptar su aplicación a los nuevos valores que en cada momento rigen en el mercado.

Así, entendemos por competencia desleal (teniendo en cuenta los arts. 2 a 5 de la LCD), todo comportamiento de una persona que opere en el mercado español con la finalidad de confundir sus propias prestaciones con las de un tercero siempre que dicho comportamiento resulte objetivamente contrario a las exigencias de la buena fe.

Por tanto, no es preciso que se haya producido un perjuicio concreto, ni que exista mala fe subjetiva de su autor. Así, por ejemplo, el art. 6 de la LCD sobre actos de confusión establece que el riesgo de asociación por parte de los consumidores respecto de la procedencia de la prestación es suficiente para fundamentar la deslealtad de una práctica.

No obstante, la mala fe y el perjuicio ocasionado sí que son relevantes para ejercitar determinadas acciones como la indemnización de daños y perjuicios ocasionados, donde se requiere que haya intervenido dolo o culpa del agente. Así, la Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Civil) de 23/2/1998, núm. 136/1998, recordó:

*"La Sala tiene reiteradamente dicho que la prueba de los daños es presupuestado para que la sentencia imponga la condena a repararlos, pudiendo en caso afirmativo, cuantificarlos o fijar las bases para que se cuantifiquen en ejecución de sentencia, o incluso que si no es posible ni lo uno ni lo otro, como dice el artículo 360, se condene a reserva de fijar su importancia y hacerla efectiva en la ejecución. Y estos crite-*

*rios se han aplicado a los casos de daños producidos en materia de propiedad industrial y protección de marcas (vid. Sentencias de 14 octubre 1992, 11 diciembre 1993 [RJ 1993/9604], 21 mayo 1994 y 19 octubre 1994 [RJ 1994/8118], entre otras). Para su cuantificación, hay que tener en cuenta lo dispuesto en los artículos 36, 37 y 38 de la Ley de Marcas de 10 noviembre 1988 , y el artículo 18 de la ley 3/1991, de 10 enero (RCL 1991/71), sobre Competencia Desleal".*

Pero en algunos casos los tribunales pueden estimar que los daños y perjuicios se han producido, por ello la sentencia anterior precisa que:

*"También esta Sala ha sostenido en singulares supuestos que los daños y perjuicios pueden presumirse producidos, incluso en los procesos civiles de patentes, marcas o competencia desleal, como ha hecho en el presente caso la Audiencia al imponer la condena a satisfacerlos sin razonar sobre las pruebas de su existencia que tiene por evidentes, y como hace esta Sala por tener en cuenta la indiscutible incidencia que las infracciones cometidas por «Ollé, SA», ha tenido sobre las ventas de la actora y en las ventas de ella misma, como se pone de relieve con la absoluta falta de cooperación de la recurrente a que se practicaran pruebas periciales con las ventas relacionadas en las medidas cautelares".*

#### •SUPUESTOS CONCRETOS TIPIFICADOS EN LA LEY DE COMPETENCIA DESLEAL Y LA LEY DE MARCAS DE APLICACIÓN A LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Un modelo competitivo perfecto y transparente implica que exista claridad en las ofertas de forma que el consumidor sea capaz de diferenciar unas de otras. Cada oferente debe basar su actuación en su propio esfuerzo y la libertad de decisión del consumidor no se puede ver obstaculizada.

Sin embargo, conviene resaltar que el sistema competitivo no impide que los competidores puedan tener en cuenta las ofertas de sus rivales y les permite imitar todo aquello que no esté protegido por un derecho exclusivo de

propiedad industrial y no sea contrario a la buena fe objetiva conforme al art. 5 de la LCD.

En este apartado analizamos los distintos supuestos que se pueden dar cuando una marca de distribuidor se asemeja a una marca líder, nos vamos a referir a la confusión, a la imitación y al aprovechamiento de la reputación ajena. Supuestos todos ellos tipificados por separado en la LCD (arts. 6, 11 y 12 de la LCD respectivamente) y también en la LM. Sin embargo, como recogen Marsall Romero, J.J. y Recio Menéndez, M. (9), un amplio sector de la doctrina considera excesiva la separación de estos actos como esencialmente diversos, puesto que la imitación implica confusión sobre el consumidor y, además, mediante la confusión y la imitación que la produce hay un aprovechamiento de la reputación ajena.

## 1. CONFUSIÓN

La creación de un riesgo de confusión es el acto más antiguo de competencia desleal, pues impide, como anunciamos antes, la diferenciación de productos. La LCD incluye en su art. 6 los actos de confusión y establece que "se considera desleal todo comportamiento que resulte idóneo para crear confusión con la actividad, las prestaciones o el establecimiento ajeno. El riesgo de asociación por parte de los consumidores respecto de la procedencia de la prestación es suficiente para fundamentar la deslealtad de una práctica".

El riesgo de confusión se asemeja al de asociación introducido en nuestro ordenamiento por la actual LM (art. 12.1 y 4.4 LM) y además, ha incluido lo que en la doctrina alemana se denomina "riesgo de confusión en sentido amplio", que consiste en la confusión creada sobre un consumidor cuando éste, aun cuando sea capaz de diferenciar tanto los productos en cuestión como su origen empresarial, pueda apreciar en razón de la similitud de los signos, vínculos o relaciones entre las dos empresas que le lleven a creer en la influencia de una sobre la otra en cuanto a la obtención del producto o su comercialización.



Así, la Sentencia del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas de 11 de noviembre de 1997, Sabel BV y Pyma AG., Rudolf Dassler Sport. Asunto C-251/1995), ha precisado que:

*"La mera asociación entre dos marcas que el público podría hacer por medio de la concordancia en su contenido conceptual no basta, por si sola para deducir la existencia de un riesgo de confusión".*

Por su parte, la LM incluye el riesgo de confusión dentro de las prohibiciones relativas (art. 12.1.a) y establece que "no se podrán registrar como marca los signos o medios que por su identidad o semejanza fonética, gráfica o conceptual con una marca anteriormente solicitada o registrada pueda designar productos o servicios idénticos o similares puedan inducir a confusión en el mercado o generar un riesgo de asociación con la marca anterior".

Se protege así tanto el riesgo de confusión respecto de los productos como el riesgo de asociación respecto del origen empresarial de los mismos. Es decir, se protege al consumidor que confunde dos marcas y compra un producto pensando que se trata de otro, y también aquel que estando en perfectas condiciones de distinguir sendas marcas, puede erróneamente atribuir los productos al mismo empresario.

Así, la Sentencia del Tribunal Supremo (Sala de lo Civil) de 5/6/1997, considera que: *"Tampoco es atendible la alegación de que la denominación «Interleasing» induce a error al público sobre la naturaleza, la calidad, las características o la procedencia geográfica de los servicios prestados por la actora, alegación que se funda en el significado de «internacional» que, sub-*

*jetiva y parcialmente, atribuye la recurrida al repetido prefijo «inter»; dado el significado gramatical de este vocablo, su incorporación a la denominación «Interleasing» no puede provocar confusión alguna acerca de la procedencia o destino de los servicios de la actora, como acertadamente establece la sentencia recurrida".*

Ahora bien, el riesgo de asociación, al contrario que el riesgo de confusión, no precisa la identidad o similitud de los productos. El Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas, al resolver mediante Sentencia de 29 de septiembre de 1998 una cuestión prejudicial (10) (asunto C-39/97), Canon Kabushiki Kaisha y Metro-Goldwyn-Mayer Inc. (antes denominada Pathé Communications Corporation), precisa que:

*"Según jurisprudencia reiterada, la función esencial de la marca consiste en garantizar al consumidor o al usuario final la identidad de origen del producto o del servicio que con ella se designa, permitiéndole distinguir sin confusión posible dicho producto o servicio de los que tienen otra procedencia, y que, para que la marca pueda desempeñar su función de elemento esencial del sistema de competencia no falseado que el Tratado pretende establecer, debe constituir la garantía de que todos los productos o servicios designados con ella han sido fabricados bajo el control de una única empresa, a la que puede hacerse responsable de su calidad (véase, en particular, la sentencia de 17 de octubre de 1990, HAG II, C-10/89, Rec. p. I-3711, apartados 14 y 13)".*

*"Constituye un riesgo de confusión en el sentido de la letra b) del apartado 1 del artículo 4 de la Directiva el riesgo de que el público pueda creer que los correspondientes productos o servicios proceden de la misma empresa o, en su caso, de empresas vinculadas económicamente (véase, en este sentido, la sentencia SABEL, antes citada, apartados 16 a 18)..."*

*"La letra b) del apartado 1 del artículo 4 de la Directiva 89/104/CEE del Consejo, de 21 de diciembre de 1988, Primera Directiva relativa a la aproximación de las legislaciones de los Esta-*



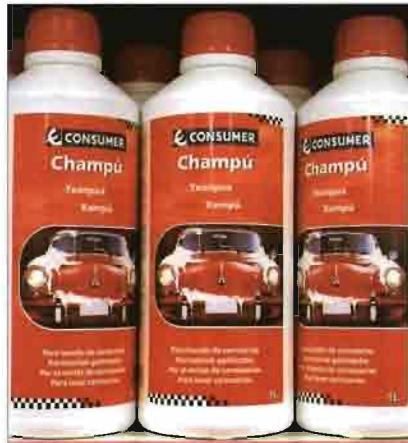
*dos miembros en materia de marcas, debe interpretarse en el sentido de que el carácter distintivo de la marca anterior, y, en particular, su renombre, puede tenerse en cuenta para apreciar si la similitud entre los productos o los servicios designados por las dos marcas es suficiente para generar un riesgo de confusión".*

*"Puede existir un riesgo de confusión en el sentido de la letra b) del apartado 1 del artículo 4 de la Directiva 89/104 incluso cuando el público atribuye los correspondientes productos y servicios a lugares de producción diferentes. Por el contrario, la existencia de tal riesgo queda excluida cuando no se pone de manifiesto que el público pueda creer que los productos o servicios considerados proceden de la misma empresa o, en su caso, de empresas vinculadas económicamente".*

A la luz de los preceptos citados anteriormente, debemos referirnos a los distintos supuestos que se pueden dar cuando una marca de distribuidor se asemeja a otra marca líder y a la vez preguntarnos, cuáles son las acciones jurídicas que deben utilizar los titulares de marcas de fabricantes si consideran que la marca de distribuidor u otra marca de fabricante provoca riesgo de confusión o asociación sobre los consumidores.

Si existe identidad o similitud en los productos, además de en las marcas, parece evidente que la LM ofrece una protección fuerte y eficaz. Recordemos que la LM se rige bajo el principio de especialidad y únicamente amplía la protección más allá de este principio en los casos en que se trate de marcas renombradas, que son aquellas sobradamente conocidas por el público en general, además del público objetivo al que van dirigidos los productos que identifica.

Pero la situación cambia cuando los productos designados por las marcas son distintos. De la Cuesta, J. M., (11) apunta que "...si la doctrina señalaba que el riesgo de asociación no había entrado a formar parte del ius prohibendi del derecho de marcas, ahora encuentra tutela por la vía de la com-



petencia desleal". Por tanto, parece que todos aquellos supuestos en que exista similitud del signo distintivo, que no de productos, se protegen más fácilmente por la vía de la competencia desleal.

La STS de 5/6/1997 anteriormente citada, considera que: *"Puestas de relieve diferencias y semejanzas, queda por examinar el canon de la totalidad, visión de conjunto o sintética, de suma importancia por cuanto es el que ha de revelar si hay imitación idónea para generar asociación por parte de los consumidores respecto de la procedencia de la prestación o aprovechamiento indebido de la reputación o el esfuerzo ajeno, lo que constituye competencia desleal (art. 11.2 Ley 3/1991), que tiene que erradicarse de una economía de mercado, en bien de las propias empresas concurrentes y del consumidor como parte más débil en el tráfico mercantil (art. 51 de la Constitución Española [RCL 1978\2836 y ApNLD 2875]) o, por el contrario, si dichas similitudes pueden reputarse una respuesta natural del mercado (art. 11.3, «in fine»), con inevitabilidad de los riesgos de asociación (art. 11.2, párrafo segundo), todo ello matizado por la cláusula general (art. 5 Ley 3/1991) de que «se reputa desleal todo comportamiento que resulte objetivamente contrario a las exigencias de la buena fe»".*

En la marca de distribuidor, el caso más típico consiste en aproximarse a la imagen de la marca líder en su mismo sector, y aquí la protección por la vía del derecho de marcas es muy fuerte. Un sector de la doctrina opina que se

pueden invocar ambos derechos, es decir, el derecho de marcas y el de la competencia desleal a la vez, dependiendo de las circunstancias de cada caso concreto. Así ocurrió en la STS 23-2-1998, ya comentada desestimó el recurso de casación interpuesto por "Olé" entendiendo que:

*"La Audiencia haciendo uso de su facultad valorativa de pruebas y a la vista de los propios botes, etiquetas y colores utilizados, ha llegado a la conclusión de que produce confusión en el consumidor y que se estima constitutiva de comportamiento desleal".*

## 2. IMITACIÓN

La LCD contempla por separado los supuestos de confusión y de imitación, en el art. 11 de la LCD alude tanto al riesgo de asociación ya recogido en el art. 6 de la misma, así como el aprovechamiento de la reputación ajena que está contemplado en el art. 12 de la LCD. Ahora bien, en el art. 11 el aprovechamiento indebido se consigue mediante la imitación, mientras que el art. 12 este aprovechamiento podría obtenerse por otros medios.

El apartado 2 del art. 11 de la LCD recoge una matización de suma importancia en la materia que estamos tratando, al establecer que "...la inevitabilidad de los indicados riesgos de asociación o de aprovechamiento de la reputación ajena excluye la deslealtad de la misma". Lo que significa que si estos riesgos no se pueden evitar por parte del imitador, entonces la imitación no se considera como acto desleal. Como ya hemos dicho, la utilización de conceptos jurídicos indeterminados no es siempre deseable, y decidir si es o no inevitable el riesgo de asociación o de aprovechamiento de la reputación ajena es muy complicado y dependerá de las circunstancias del caso concreto.

Así, en el caso de marcas de distribuidor, cualquier minorista, podría imitar el signo distintivo de la primera marca del sector y justificar este hecho amparándose en que el color u otras características son de uso necesario en la categoría de producto en cuestión, ya que la LM que en el art. 12 sobre

prohibiciones relativas incluye el riesgo de imitación y sólo la protege con el derecho de exclusiva en el caso de que la marca se encuentre registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas (art. 3 LM), puesto que si tal registro no se ha producido, a excepción de la marca notoria o renombrada, el derecho de marcas no ofrece ningún tipo de protección, y es aquí donde cobra suma importancia el derecho de competencia desleal.

Por todo ello, como ha señalado Montiano Monteagudo (12), "la cláusula de inevitabilidad ha de permitir la ponderación de los distintos intereses contrapuestos, en concreto: el interés de quien primero desarrolló la concreta configuración formal en mantener la posición adquirida frente al interés de los imitadores en reproducir libremente aquello no amparado por un derecho de exclusión". Este fue uno de los motivos de casación alejados por la recurrente (Sociedad Química de Perfumería y Color S.A.), en la STS 5/6/1997, ya comentada, que estimo dicho recurso:

*"Si la Sala de instancia considera que hay una imitación de prestaciones de tercero, desleal por resultar idónea para generar la asociación por parte de los consumidores respecto de la procedencia de la prestación o que comporta un aprovechamiento indebido de la reputación o el esfuerzo ajeno (art. 11.2, párrafo primero) no tiene en cuenta que «la inevitabilidad en los indicados riesgos de asociación o de aprovechamiento de la reputación ajena excluye la deslealtad de la práctica» (art. 11.2, párrafo segundo) y que puede reputarse como una respuesta natural del mercado (art. 11.3, «in fine»), que es lo que ocurre con el color verde manzana de los envases (color de moda) y con la similar disposición de los textos en las respectivas etiquetas, con las expresiones «nuevo», «Champú», «acondicionador», «en uno», «lavar y», expresiones todas que constituyen denominaciones genéricas notoriamente empleadas en el ramo de champúes, por lo que la sentencia recurrida infringe también el art. 11.1, a) de la Ley de Marcas, que impide*



registrar como tales «los que se compongan exclusivamente de signos genéricos para los productos o servicios que pretendan distinguir», en relación con la jurisprudencia recaída al efecto".

### 3. APROVECHAMIENTO DE REPUTACIÓN AJENA

El aprovechamiento indebido de la reputación ajena se recoge en el art. 12 de la LCD, en realidad podría haber servido de rotulo para todos los supuestos de confusión e imitación. En el apartado 2 del art. 12 de la LCD se hace una especificación de lo expuesto en el primer apartado e incluso se mencionan expresiones concretas que se prohíben, tales como "modelo, sistema, tipo, clases y similares".

El artículo anteriormente referido resulta perfecto para la protección de marcas renombradas que se escapan al principio de especialidad que rige en el derecho de marca. La propia LM también brinda una protección más allá de la regla de especialidad a la marca renombrada.

El art. 13 c de la LM prohíbe el registro de signos o medios que supongan un aprovechamiento indebido de la reputación de otros signos o medios registrados. Con todo ello vemos que la LM protege al titular de una marca renombrada frente al registro efectuado por un tercero de un signo idéntico o similar, pero no puede ofrecer ninguna protección frente al uso de ese signo por un tercero en el mercado.

Quien otorga protección a la marca renombrada frente al uso es la LCD.

Con su entrada en vigor, la tutela de la marca renombrada se ha ampliado de manera rotunda y se puede perseguir con bastantes garantías cualquier acto de aprovechamiento de la reputación ajena, aunque se trate de productos o prestaciones no similares, y aun cuando no exista riesgo de confusión alguno. Así, la Sentencia de la Audiencia Provincial de Málaga (Sección 4<sup>a</sup>) de 3/6/1997, considera un acto de aprovechamiento de la reputación ajena aún en el caso de que no se produzca confusión y establece que:

*"No se trata de la explotación ilícita de una marca, sino como establece el artículo 12 de la Ley de Competencia Desleal (LCD), de un acto de aprovechamiento indebido, en beneficio propio, de las ventajas de la reputación industrial o comercial adquirida por otro en el mercado. Dicho aprovechamiento consistió en la utilización de signos distintivos ajenos, aun cuando anunciaba la imitación."*

*Debe calificar de ilícito dicho acto de aprovechamiento pues aun avisando de la imitación utilizaba como referente una marca de reconocido prestigio sin autorización, aprovechándose del amplio crédito y reputación de «Channel», para obtener un parasitario lucro que no habría obtenido si se hubiese limitado a comercializar los perfumes «Roberto Martín». Es decir, se aprovechó del ascendiente de la marca «Channel», obtenido tras numerosos años de trabajo y dedicación, sin autorización ni compensación alguna. En suma, no se basa la ilicitud en el engaño a los consumidores, sino en el ilícito aprovechamiento del prestigio de unas marcas consolidadas en el mercado, como una de las más prestigiosas".*

En último lugar podemos afirmar que los tres supuestos de imitación, confusión y aprovechamiento indebido de la reputación ajena son complementarios y están íntimamente relacionados. El hecho de que en la LCD se regulen por separado no significa que estén deslindados entre sí. Invocando los tres artículos respectivos y conectándolos entre sí se refuerza la protección contra la competencia desleal.

### RECOMENDACIONES

Tras la posibilidad que ha abierto la LM en su art. 2 de registrar signos distintivos y de acuerdo con la jurisprudencia citada, resulta mucho más factible para los titulares de marcas líderes proteger las inversiones realizadas en la renovación de sus marcas especialmente, si han tenido la precaución de registrar sus signos distintivos antes de lanzarlos al mercado. De esta forma, la nueva imagen no podrá ser imitada por marcas de distribuidor alegando como hasta ahora, la inevitabilidad y la generalidad de los signos utilizados.

Además, los titulares de marcas líderes pueden dirigir sus acciones contra los fabricantes de marcas de distribuidor sin necesidad de hacerlo a la vez contra sus titulares y evitar así, los perjuicios que les ocasionaría enfrentarse directamente a sus distribuidores.

En cuanto a los distribuidores, deberían esforzarse en crear una imagen propia especialmente en las deno-

minadas "marcas de cuarta generación" (13) y registrar adecuadamente sus signos distintivos para evitar en el futuro que el éxito y el prestigio alcanzado por ellas, pueda ser aprovechado por los fabricantes de las denominadas marcas de "primer precio"(14).

Los fabricantes de marcas de distribuidor deben poner especial cuidado cuando aceptan las exigencias de diseño impuestas por sus clientes, pues si éstas perjudican los derechos exclusivos de otras marcas, ellos pueden ser también responsables de los daños y perjuicios causados. Y finalmente, a los consumidores –destinatarios finales de productos o servicios–, les recomendamos que denuncien los supuestos que le produzcan algún perjuicio y ejerzan las acciones oportunas bien individualmente o de forma colectiva.

### CONCLUSIONES

Las marcas de distribuidor constituyen el fiel reflejo de un sector que ha evolu-

cionado de forma vertiginosa en los últimos años. Sin embargo, este hecho no justifica actuaciones de apropiación indebida de la reputación ajena, ni actos de confusión. Los titulares y fabricantes de marcas de distribuidor deben respetar al igual que el resto de fabricantes las disposiciones de la LM y de la LCD, con independencia del resto de la normativa que es su caso sea de aplicación. Lo que no pueden pretender es, mediante la imitación de marcas líderes, adquirir de forma rápida y automática la imagen y el prestigio que otras empresas se han ganado a largo plazo a base de grandes esfuerzos en innovación y comunicación comercial. □

**MANUEL RECIO MENÉNDEZ**

Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Almería.

**ROSARIO CAÑABATE POZO**

Derecho Mercantil. Universidad de Almería

**DANIEL RIVERA GÓMEZ**

Asesor Jurídico

### BIBLIOGRAFÍA

- BARONA VILAR, S., Competencia Desleal, Valencia, 1991.
- BERCOVITZ, A., La regulación contra la Competencia Desleal en la Ley de 10 de enero de 1991, Madrid, 1992.
- DE LA CUESTA, J.M., "Supuestos de competencia desleal por confusión, imitación y aprovechamiento de la reputación ajena", en La regulación contra la competencia desleal en la Ley de 10 de enero de 1991, Madrid, 1992.
- FERNÁNDEZ NOVOA, C., Derecho de Marca, Madrid, 1990.
- MARSALL ROMERO, J.J. y RECIO MENÉNDEZ, M., "La marca de distribuidor: su legalidad frente a las marcas líderes", Derecho de los Negocios, año 7, nº 75, 1996, págs. 6-18.
- MILLS, B., "Own Label Products and the Lookalike Phenomenon: A Lack of Trade and Unfair Competition Protection?", en European Intellectual Property, marzo, 1995.
- MONTIANO MONTEAGUDO, "EL riesgo de confusión en el Derecho de Marcas y en el Derecho contra la competencia desleal", Anuario de Derecho Industrial, Tomo XV, 1993, págs. 73-108.
- MONTIANO MONTEAGUDO, "La imitación confusoria de productos", Anuario de derecho industrial, Tomo XVIII, 1997, págs. 249-261.
- MUÑOZ, C., "Eroski, la decisión de hacer marca propia", MK Marketing y Ventas, nº 80, 1994, págs. 12-16.
- OTAMENDI RODRÍGUEZ-BETHENCOURT, J.J., Comentarios a la Ley de Competencia Desleal, Pamplona, 1994.
- PUELLES PÉREZ, J.A., "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", Información Comercial Española, nº 739, 1995, págs. 117-129.
- PUELLES PÉREZ, J. A., FERNÁNDEZ DE LARREA, P. y ALBERT, R., "Marcas de distribuidor: especial referencia al precio", Distri-  
bución y Consumo, nº 33, 1997, págs. 112-129.  
-SENTENCIA DE LA AUDIENCIA PROVINCIAL DE MÁLAGA (Sección 4ª) de 3/6/1997, nº 318/1997. Rollo de Apelación núm. 653/1996. Aranzadi: AC 1997\2493.  
-SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS de 4 de noviembre de 1997, Parfums Christian Dior SA y Parfums Christian Dior BV y Evora BV. Asunto C-337/95.  
-SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS de 11/11/1997, Sabel BV y Pyma AG., Rudolf Dassler Sport. Asunto C-251/95.  
-SENTENCIA DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS de 29/9/1998, Canon Kabushiki Kaisha y Metro-Goldwyn-Mayer Inc., anteriormente Pathé Communications Corporation. Asunto C-39/97.  
-SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO (Sala de lo Civil) de 5/6/1997, nº 479/1997. Recurso de Casación nº 1909/1993. Aranzadi: RJ 1997\4608.  
-SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO (Sala de lo Civil) de 4-7-1997, nº 618/1997. Recurso de Casación nº 2367/1993. Aranzadi: RJ 1997\5573.  
-SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO (Sala de lo Civil) de 17-7-1997, nº 685/1997. Recurso de Casación nº 2518/1993. Aranzadi: RJ 1997\5759.  
-SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO (Sala de lo Civil) de 23-2-1998, nº 136/1998. Recurso de Casación nº 3359/1994. Aranzadi: RJ 1998\1164.  
-ULMER, E., Warenzeichen und unlauterer Wettbewerb in ihrer Fortbildung durch die Rechtsprechung, Berlin, 1929.

## NOTAS

- (1) MILLS, B., "Own Label Products and the Lookalike Phenomenon: A Lack of Trade and Unfair Competition Protection?", en European Intellectual Property, marzo, 1995, págs. 116-132.

(2) PUELLES PEREZ, J. A., FERNANDEZ DE LARREA, P. y ALBERT, R., "Marcas de distribuidor: especial referencia al precio", Distribución y Consumo, Núm. 33, 1997, pág. 112.

(3) Decisión prejudicial planteada por el Hoge Raad der Niederlanden, sobre la interpretación de los artículos 30 y 36 y del párrafo tercero del artículo 177 del Tratado CE, así como de los artículos 5 y 7 de la Directiva aplicación de la Directiva 89/104/CEE del Consejo, de 21 de diciembre de 1988, Primera Directiva relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de marcas (DO 1989, L 40, pág 1).

(4) El carácter complementario de ambas disciplinas ya fue sostenido por ULMER, E., *Warenzeichen und unlauterer Wettbewerb in ihrer Fortbildung durch die Rechtsprechung*, Berlin, 1929, pág. 13.

(5) OTAMENDI RODRIGUEZ-BETHENCOURT, J.J., Comentarios a la Ley de Competencia Desleal, Pamplona, 1994, pág. 84.

(6) BERCOVITZ, A., La regulación contra la Competencia Desleal en la Ley de 10 de enero de 1991, Madrid, 1992.

(7) MONTIANO MONTEAGUDO, "EL riesgo de confusión en el Derecho de Marcas y en el Derecho contra la competencia desleal", Anuario de Derecho Industrial, Tomo XV, 1993, pág. 73.

(8) La cláusula general del art. 5 LCD está inspirada en el derecho suizo, en concreto en el art. 2 de la Ley Suiza de Competencia Desleal de 19 de diciembre de 1986.

(9) MARSALL ROMERO, J.J. y RECIO MENÉNDEZ, M., "La marca de distribuidor: su legalidad frente a las marcas líderes", Derecho de los Negocios, año 7, nº 75, 1996, pág. 12.

(10) Decisión prejudicial planteada por el Bundesgerichtshof (Alemania), sobre la interpretación de la letra b) del apartado 1 del artículo 4 de la Directiva 89/104/CEE del Consejo, de 21 de diciembre de 1988, Primera Directiva relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de marcas (DO 1989, L 40, pág. 1).

(11) DE LA CUESTA, J. M., "Supuestos de competencia desleal por confusión, imitación y aprovechamiento de la reputación ajena", en La regulación contra la competencia desleal en la Ley de 10 de enero de 1991, Madrid, 1992., pág. 38.

(12) MONTIANO, "La imitación confusoria de productos", Anuario de derecho industrial, Tomo XVIII, 1997, pág. 256.

(13) Las marcas de cuarta gama se caracterizan por ofrecer un nivel de calidad superior al de los fabricantes y desarrollos de envases propios. Algunos comentarios adicionales pueden encontrarse en MUÑOZ, C., "Eroski, la decisión de hacer marca propia", MK Marketing y Ventas, nº 80, 1994, pág.16.

(14) En relación con las marcas de primer precio, vid., PUELLES PEREZ, J.A., "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico", Información Comercial Española, nº 739, 1995, p. 122.

## CREACIÓN DE EMPRESAS

# **Sea empresario...**

**...uniéndose al nº 1 europeo de los independientes de la distribución.\***

*A los 35 años, tenía un puesto de responsabilidad en una empresa. Este trabajo me interesaba mucho, pero tenía ganas de ir más adelante, convertirme en mi propio jefe...*

Dicho de otro modo, deseaba alcanzar un verdadero reto. Entonces me enteré de que el grupo de los Mosqueteros estaba buscando a sus futuros empresarios para desarrollarse en España. Me apresuré y prometedora en nuestro país, así como también la filosofía de precios para el mayor número de personas. No me equivoqué, en a doblado en tan sólo 5 años y esto no es más que el comienzo.”

*La oportunidad me interesaba porque  
empresa de los Mosqueteros: los mejor  
España, el número de Grandes Superficie  
**Ahora, le corresponde a usted actuar.***

Cree su supermercado con la enseña "Intermarché" para su empresa, sin dejar de beneficiarse de la enseña Intermarché en España... No importa que tenga formación necesaria para su actividad en la distribución.

*formación necesaria para*

*"Si Usted tiene entre 25 y 50 años, con sólo 10 millones de pesetas (60.101,21 Euros) invertidos en su propia empresa y con el apoyo de Intermarché, podrá crear su propio supermercado y participar en el desarrollo del Grupo de los Mosqueteros." Los Mosqueteros ahora en Internet: [www.intermarche.net](http://www.intermarche.net)*



Los Mosqueteros



Intermarché es un Supermercado alimentario con plena orientación al

trato humano de sus clientes. Intermarché demuestra cada día su dinamismo a través de Europa. Francia, Bélgica, Portugal, Italia, Polonia y naturalmente España, aprecian ya su política de precios bajos, asequibles al mayor número de personas, así como su especialidad: los productos frescos.

**Haga el primer paso hacia una nueva vida: rellene este cupón !**

Este cupón debe enviarse, por fax al: 977 15 62 14 o por carta a la dirección siguiente:

ITM IBÉRICA - UDM. Avenida Montmeló nº 6 - Polígono L'Albornar

Apartado de Correos nº 45 - 43710 SANTA OLIVA (TARRAGONA). Tel. 977 15 62 12

Apellido:

Apellido : Edad : Dirección

Edad : \_\_\_\_\_ Dirección : \_\_\_\_\_  
Ciudad : \_\_\_\_\_ Tel : \_\_\_\_\_

## Worship

Código postal:

cont  
Envi

Deseo recibir una documentación.

Desearía una cita para información.

# FRANQUICIAS

## UN SÓLIDO SISTEMA PARA LA EXPANSIÓN DE UNA MARCA

■ RAQUEL BARROSO CÁDIZ



Todo el mundo coincide en valorar el gran impacto que está produciendo el sector de las franquicias en el entorno empresarial. Varios son los factores condicionantes del éxito de esta fórmula comercial, entre los que caben distinguir fundamentalmente los siguientes:

-Un sólido *know-how*, es decir, "un saber hacer" que diferencia el funcionamiento del negocio de los otros existentes.

-Relación entre franquiciador y franquiciado, es decir, que la colaboración se fundamente en un equilibrio de poderes y ganancias de los firmantes del acuerdo de franquicia.

-Que su marca representativa sea reconocida como símbolo de innovación y especialización. Una buena imagen de marca ofrece fortaleza y solidez a la red de franquicias, proporcionando reconocimiento a nivel nacional e internacional en su caso. Esto actuará positivamente en la rentabilidad inmediata del negocio, al actuar como factor de atracción del consumidor en el mercado.

La franquicia ofrece la posibilidad de explotar un modelo comercial respaldado por una marca que posee una buena imagen corporativa, al mismo tiempo que permite disfrutar de las ventajas que proceden de la formación, asesoramiento y asistencia de la empresa matriz o franquiciadora.

La expansión de este nuevo formato está contribuyendo a la reestructuración del sector de la distribución, así como a la reorientación de las pautas de consumo. En Estados Unidos, los niveles de franquicia se encuentran en el 40% del comercio minorista, mientras que en Europa ronda el 20% y en España tan solo el 5%. Es por esta razón por la que se espera que este sector continúe creciendo y, para el año 2000 en nuestro país se supere el 20% de las ventas minoristas, llegándose a mover más de 2 billones de pesetas (más de 12.000 millones de euros).

### DEFINICIÓN LEGISLATIVA DE FRANQUICIA

Según el Reglamento de la CEE nº 4087/88 de 30 de noviembre, de direc-

ta aplicación en el ordenamiento jurídico español, se entiende por franquicia al conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, know-how o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales.

En el mismo texto legislativo se define también "acuerdo de franquicia", entendiéndose por éste al contrato en virtud del cual una empresa (el franquiciador), cede a otra (el franquiciado), a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios.

Más tarde, con la aparición de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, aparece en su artículo 62 la definición de franquicia en nuestra legislación, así como su desarrollo legislativo en el correspondiente Real Decreto 2485/98, de 13 de noviembre, por el cual se



determina la constitución del Registro de Franquiciadores, sus funciones y funcionamiento, además de la información precontractual que se ha de entregar al franquiciado.

Gracias a este registro el mercado se desenvolverá en un ámbito de mayor transparencia y, todas aquellas nuevas marcas o enseñas que aparezcan en él ofrecerán unas mayores garantías de ajustarse al verdadero término de franquicia con todas las obligaciones y derechos correspondientes a éstas.

#### TIPOS DE FRANQUICIA

Existen diferentes modalidades de franquicia atendiendo a los siguientes rasgos y características:

#### •SEGÚN EL OBJETO DE LA ACTIVIDAD:

-*Franquicia de distribución*: Es aquella cuyo objeto es la comercialización de uno o varios productos (normalmente fabricados por el franquiciador o distribuidor) y vendido de forma exclusiva por él a través de su red de puntos homogéneos de franquiciados. El producto es el elemento clave de fidelización de este tipo de franquicia.

-*Franquicia de servicios*: El franquiciador ofrece a sus franquiciados una metodología específica, original y diferenciada de prestación de servicios al consumidor, comercializándolos éstos el franquiciado.

La transmisión del know how y de la tecnología es el factor más importante, unido al capital humano y es, por todo ello, la modalidad más susceptible de imitar y en la que existe una mayor competencia.

-*Franquicia industrial*: Tanto el franquiciador como el franquiciado son industriales. El franquiciador es poseedor de un sistema de fabricación y/o patentes exclusivas que cede a otro fabricante (franquiciado), que le sustituirá en una zona determinada. Dada la facilidad de suplantar al franquiciador es habitual que éste sólo ceda una parte del proceso productivo.

#### •SEGÚN EL GRADO DE INTEGRACIÓN DE LA RED:

-*Franquicia asociativa*: El franquiciador y el franquiciado mantienen algún tipo de asociación a través de la participación del franquiciador en el capital de la empresa franquiciada o viceversa. Se comparten de esta forma los riesgos financieros lo que supone una gran ventaja y, además se crean particulares vinculaciones jurídicas.

-*Franquicia vertical*: Es una modalidad en la que la relación franquiciador-franquiciado se da entre diferentes niveles del canal de distribución.

*Franquicia Integrada*: Se produce del franquiciador fabricante a los detallistas. Integra a todo el canal de distribución.

*Franquicia Semi-integrada*: Se produce del mayorista a los detallistas. Este último caso es el más frecuente en las cadenas de alimentación.

-*Franquicia horizontal*: Se produce entre los propios detallistas como consecuencia del éxito de varios puntos de venta pilotos que, posteriormente se franquician a otros puntos de venta.

#### •OTRAS FÓRMULAS DE FRANQUICIA:

-*Franquicia Corner (Shop in Shop)*: Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, en el que existe un espacio franquiciado (que no es la totalidad del local), perfectamente identificado y, vendiéndose en ese espacio los productos y los servicios del franquiciador según los métodos y las especificaciones del mismo.

-*Franquicia Cobranding*: Se trata de dos enseñas complementarias que comparten un mismo espacio.

-*Franquicia Food-court*: Lugar en el que coinciden diversos conceptos de hostelería complementarios.



#### EL SISTEMA DE FRANQUICIA

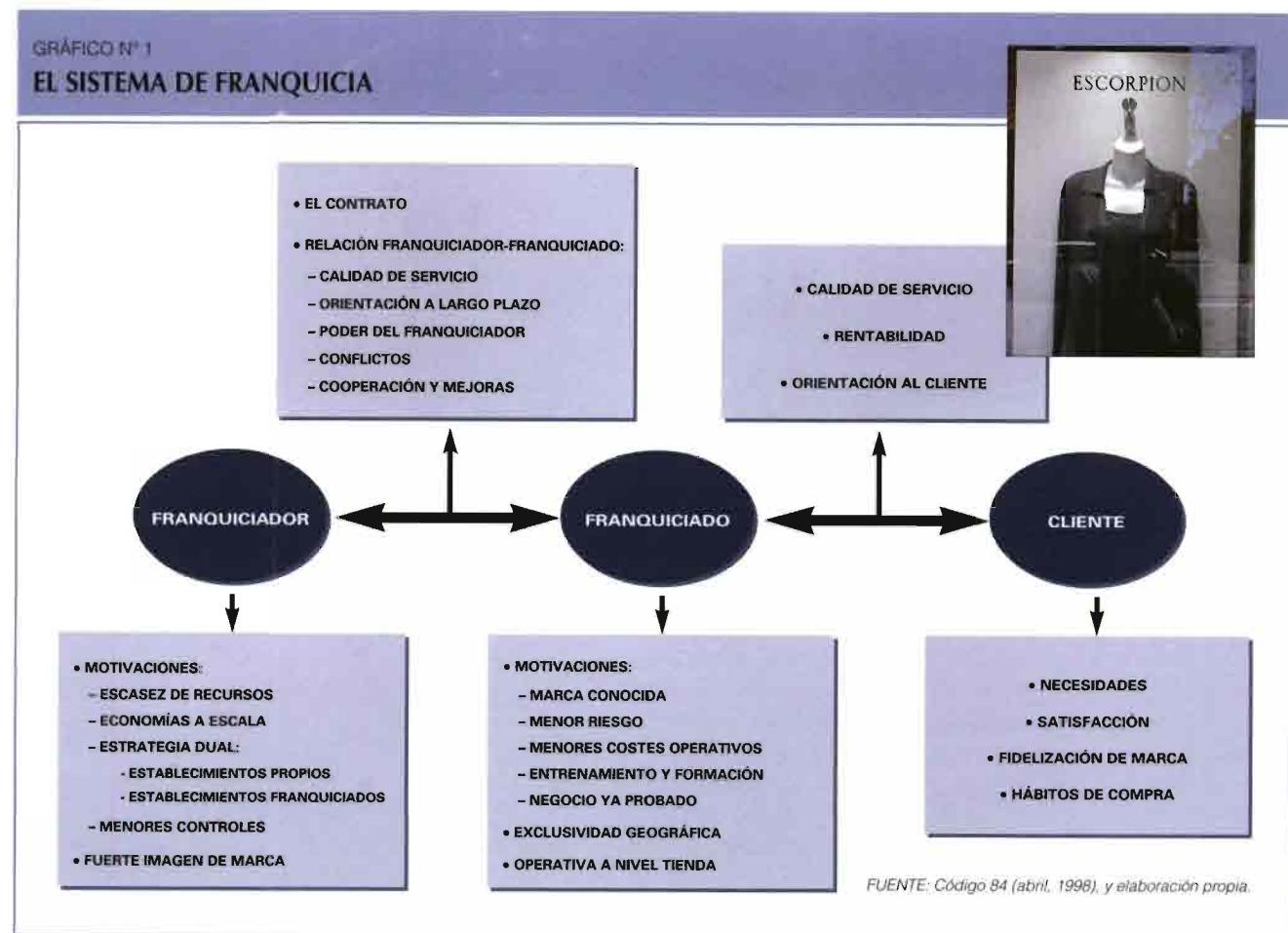
Múltiples son las causas que están contribuyendo a que tanto franquiciadores como franquiciados, e incluso clientes, se encuentren beneficiados por este sistema comercial.

Debido a que la existencia de una franquicia se materializa a través de la firma del acuerdo de franquicia, los derechos y obligaciones de sus componentes irán determinados por el contrato establecido entre las partes, contemplándose en todo caso aquellos aspectos mínimos establecidos por las diferentes regulaciones aplicables en España acerca de franquicias.

La relación entre franquiciador y franquiciado será fundamental para el éxito del proyecto y para ello éstas se han de caracterizar por la cooperación y por las actuaciones constantes de mejora. En general, estas relaciones suelen tener una orientación a largo plazo, en las cuales el franquiciador posee determinado poder para imponer algunas normas sobre la dinámica del negocio, lo que en ocasiones puede generar conflictos entre las partes.

Los principales motivos que llevan a un franquiciador a este sistema empresarial suelen ser la escasez de recursos materiales y humanos para abordar la ampliación de su negocio o la expansión de su marca, lo que le permite el aprovechamiento de mayores economías a escala, e incluso el establecimiento de diferentes estrategias duales económico-empresariales a través de la constitución de establecimientos propios y ajenos bajo una misma marca comercial.

**GRÁFICO N°1  
EL SISTEMA DE FRANQUICIA**



A su vez, este sistema le facilita la descentralización del control en la gestión de todas sus unidades de negocio y externalización de la actividad, asegurándose óptimas productividades por el tipo de relación establecida entre franquiciado- franquiciador y aportándole una elevada flexibilidad.

Y, sobre todo, la expansión de la red fortalece la imagen de marca de la propia enseña, siendo ésta cada vez más representativa en el mercado.

En cuanto al franquiciado, bajo el respaldo de un negocio de éxito probado y una marca conocida, adquiere formación y entrenamiento facilitado por el franquiciador sobre el desarrollo del negocio, reduciendo el posible riesgo de fracaso comercial, máxime si tenemos en cuenta que, además, en el contrato se establece cierta exclusividad geográfica sobre el producto o servicio de la marca a comercializar por el franquiciado.



Sin embargo, el franquiciado no ha de olvidar que el buen funcionamiento de la empresa dependerá de la intervención activa del franquiciado en la gestión de su negocio intentando en todo momento orientarle al consumidor y buscar la máxima homogeneidad posible para transmitir una imagen de marca perfectamente reconocible por el cliente. Esto redundará en unos mejores resultados económicos.

El cliente, además, también se beneficia de este sistema en tanto en

cuanto ve saciadas satisfactoriamente sus necesidades, pudiendo encontrar los servicios y productos de una misma marca, ofrecidos de un modo semejante en diferentes puntos geográficos, sin necesidad de variar sus hábitos de consumo.

Son evidentes pues las numerosas ventajas que reporta este sistema para el franquiciador y el franquiciado, las cuales en ningún caso estarán exentas de determinados inconvenientes.

En el caso del franquiciador, éste tendrá que luchar para que el afán de independencia del franquiciado no deteriore la relación entre ambos; ha de mantener unos niveles de exigencia en la selección, formación y sistemas de control altos respecto a sus franquiciados, para asegurarse el prestigio y desarrollo de la marca; los ingresos que proporciona cada unidad operativa son menores que en un sistema sucursalista, etcétera.

El franquiciado, además de la pérdida de independencia al integrarse en la cadena, éste puede verse afectado directamente por los problemas que pudieran surgir en la franquicia matriz y en general, sus beneficios serán menores que si de un negocio independiente se tratase debido a los cánones que ha de pagar al franquiciador.

## LA FRANQUICIA COMO ALTERNATIVA EMPRESARIAL

Según los datos del Salón Internacional de la Franquicia "el 85% de los locales franquiciados siguen operando al cabo de los cinco años, mientras que tan sólo el 10% de los establecimientos por cuenta propia consiguen subsistir después de ese periodo".

Tras esa afirmación, ¿cómo no plantearse esta alternativa empresarial con cierta preferencia entre las existentes? Ya se sabe que no resulta ser una fórmula infalible de éxito, pero tanto franquiciadores como franquiciados pueden optimizar sus inversiones a través de este modelo.

Cuando un empresario decide comenzar un negocio e iniciarse en determinado sector, ha de plantearse tanto sus beneficios, como sus riesgos, y al poseer generalmente gran desconocimiento sobre el área en el que se pretende iniciar, trata de buscar alternativas que le permitan asociarse para lograr cubrir tal deficiencia.

Cualquier asociación, en la mayoría de los casos, conlleva cierta pérdida de independencia, la cual en muchas ocasiones no se presenta como un inconveniente. Además, si se cuenta con posibilidades de financiación, así como de cierta iniciativa y formación empresarial, una de las opciones a elegir, y en principio la menos arriesgada es convertirse en franquiciado.

Los requisitos exigidos para ello serán diferentes según el sector y el franquiciador, pero en cualquier caso se trata de la forma más rápida y segura de adquirir experiencia en el área del que se trate, no descartándose la posibilidad de que una vez conocido el mercado se puedan crear mayores expectativas dentro de él.



En cuanto a la posibilidad de iniciarse directamente como franquiciadores, previamente se han de seguir ciertos pasos, como poner en la práctica con éxito el negocio a franquiciar, al menos en un centro piloto, si bien es preferible llevar a la práctica la famosa regla del tres por dos, es decir, que el negocio sea contrastado en tres establecimientos situados en distintas ciudades, durante un período mínimo de dos años. Esto es lo recomendable debido a que el mercado es diferente según la población de la que se trate, y además, la rentabilidad de los primeros meses puede remitir superada la fase de novedad para el consumidor.

Además se habrán de tener en cuenta los siguientes requisitos:

1. Se ha de poseer un concepto exclusivo de negocio claramente diferenciado.

2. La marca o nombre debe estar acreditada y el negocio debe disponer de una imagen corporativa que la distinga con unos signos identificativos propios (marcas, nombre comercial, rótulos de establecimiento, etc.), así como una imagen uniforme en la venta y en la presentación de los productos.

3. La franquicia es una técnica de reproducción únicamente apta para aquellos negocios que tengan unas condiciones mínimas para poder repetirse. (No es factible conseguir una franquicia de éxito cuando tratamos con un negocio localista, o cuyo éxito se pro-

duce por una conjunción de características excepcionales o por la habilidad específica de una persona o equipo humano).

4. El mercado potencial al que se dirige el producto o servicio tiene que ser estable y no obedecer a las posibles fluctuaciones de una moda pasajera; debe ser amplio y que permita una suficiente y satisfactoria rentabilidad del negocio tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

5. El producto debe ser diferente a los existentes, personalizado, especializado y competitivo en su relación calidad-precio. A menudo a estas características propias del producto se le añade una fórmula de venta original en su forma o contenido que potencia las propiedades de los mismos productos o servicios, independientemente de cuál sea su origen.

6. Debe asignarse un capital suficiente al proyecto y disponer de una estructura de recursos humanos dedicada al mantenimiento de la franquicia.

7. Ha de realizarse un sistemático estudio de viabilidad que garantice con datos contrastados el futuro del negocio y que tenga una nítida estrategia empresarial.

8. El volumen de medios e información anteriormente mencionados debe estar disponible en manuales operativos, de gestión y económico-financieros para que puedan ser realizados por el futuro franquiciado.

9. La empresa franquiciadora debe ser capaz de enfrentarse con éxito en todo momento a la demanda de sus franquiciados, ofreciendo una asistencia técnica de forma asidua, y ceder todas las claves necesarias y demostradas para obtener el éxito de su negocio.

10. La empresa franquiciadora debe poseer una tecnología adecuada expresamente para la producción de los bienes o los servicios, un "saber hacer" que pueda transmitir al franquiciado y que le facilite reducir al mínimo el período de aprendizaje y rentabilizar cuanto antes la empresa.

Es evidente, por tanto, que la andadura inicial de cualquier negocio a franquiciar es tan ardua, arriesgada y



complicada, e incluso más, que cualquier otro realizado bajo una fórmula tradicional. Pero, si ciertamente resulta ser franquiable y exitoso, es la forma más rápida y segura de poder expandirse, así como de rentabilizar la inversión y el esfuerzo inicialmente requerido.

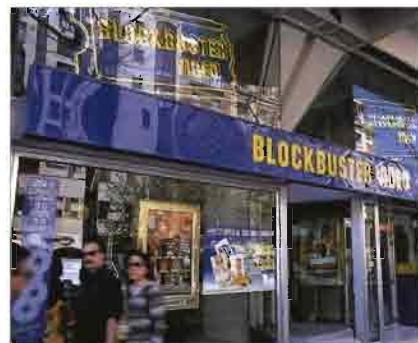
### **UNA OPCIÓN DE CRECIMIENTO •EN TERRITORIO NACIONAL**

Al igual que este tipo de negocio puede servir para iniciarse en un sector, también puede ser una buena vía para incrementar su red de distribución de una forma rápida y sin excesiva inversión en el caso del franquiciador y sin demasiado riesgo en el caso del franquiciado.

El franquiciador con limitaciones en cuanto a sus posibilidades de crecimiento tanto al nivel organizativo como financiero, se encuentra con la ventaja de poder captar recursos económicos ajenos para la apertura de nuevos establecimientos sin el coste de capital que esto supone y, si bien los beneficios a priori del franquiciador son inferiores a la opción de un establecimiento propio, se trata de unos ingresos estables y con menores riesgos propios adquiridos. Además, se añade la posibilidad de una continuada expansión financiada con capital ajeno, aunque con mayores costes de formación y organización.

Otro punto importante a destacar es no sólo la captación de recursos económicos para la expansión, sino también la de recursos humanos (los franquiciados) que, rigurosamente seleccionados, serán personas con dedicación completa y asunción total de riesgos para la adecuada marcha de su punto franquiciado, ya que no sólo se hallan vinculados económicamente a él, sino que además cargan con la responsabilidad y derecho de gestionar el negocio, previas pautas del franquiciador.

Por tanto, la red de franquicia se nutrirá de verdaderos empresarios en contraposición con el crecimiento mediante unidades propias (sucursales, filiales...) en las que se plantea la dificultad de la motivación del personal, aparte del encarecimiento que supone



cualquier sistema de incentivos y supervisión.

Hay autores, sin embargo que creen que el tipo de crecimiento que ofrece el sistema de franquicia es válido para la expansión de una cadena que se encuentre en una fase relativamente joven, pero no en el caso de redes desarrolladas debido a que éstas no cuentan con limitaciones importantes para la obtención de la financiación necesaria. Este razonamiento sería válido si olvidásemos que la combinación de recursos humanos y económicos es una de las ventajas que ofrece la franquicia frente a otras alternativas de crecimiento. Para el franquiciado, también resulta ser este modelo una óptima forma de expansión pues el éxito del negocio ya probado, el respaldo de la propia marca, la experiencia como franquiciado y la asistencia permanente del franquiciador reducen los riesgos a unos niveles mínimos.

### **•PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

A pesar de que en ocasiones se pretende que el crecimiento de nuestro negocio sea llevado más allá de nuestras fronteras y así explotar otros mercados potenciales, es importante destacar que no todo producto o servicio es franquiable de cara al exterior, por la existencia de diferentes hábitos de consumo, distintos comportamientos de los mercados de cada país, legislaciones,...

Por ello, antes de iniciar una expansión internacional, se ha de realizar el pertinente análisis interno de fortalezas y debilidades de dicha franquicia y el correspondiente análisis externo del mercado y su entorno, teniendo especial precaución en los siguientes temas:

- Protección y control de las marcas, nombres comerciales, propiedad intelectual e industria.

- Problemas jurídicos relativos al status legal de las partes contratantes, sobre la naturaleza de las relaciones legales y acerca de la competencia.

- Actitudes gubernamentales.

- Impuestos (acuerdos de doble imposición entre el país del franquiciador y el país objetivo, retenciones,...).

- Legislación mercantil (controles del tipo cambiario), fiscal, etc.

Los motivos desencadenantes generalmente de la expansión internacional de la franquicia suelen ser los siguientes:

- Saturación del mercado nacional en el área de comercialización objeto de internacionalización.

- Potencial de mercados extranjeros, destacando entre ellos los mercados mundiales de países en vías de desarrollo, los cuales poseen altas tasas de crecimiento.

- Proximidad y similitud de los mercados de otros países.

- Recepción de peticiones de información o propuestas de franquiciados en potencia o existentes.

- Economías de escala. Un mayor mercado y volumen de ventas permite la reducción significativa del coste unitario de producción y/o venta.

- Una imagen global y competitiva.

- Maximización de rentabilidad del conjunto de la empresa.

- Utilización de la capacidad ociosa no usada en el mercado nacional, occasionadas por las fluctuaciones estacionales, etcétera.

Existen varios modos de llevar a cabo tal expansión, contando cada uno de ellos con determinadas ventajas e inconvenientes.

Principalmente podríamos citar los siguientes: asociación temporal de empresas, joint-venture, a través de representantes, a través de comisionistas, mediante distribuidores exclusivos o por sistemas mixtos...

Sin embargo las formas más usuales de llevarlo a cabo es a través de inversión directa (filiales o sucursales) y mediante la concesión de derechos a un master franquiciado.





CUADRO N° 1 CIFRAS MÁS REPRESENTATIVAS DE LA FRANQUICIA					
ANUARIOS					
	ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES		BARBADILLO Y ASOCIADOS		TORMO Y ASOCIADOS
	DIC. 1996	DIC. 1997	DIC. 1996	DIC. 1997	DIC. 1996
FACTURACIÓN (MILLONES PESETAS)	400.000	560.000	S/D	562.107	450.000
EMPLEOS	50.000	81.600	S/D	S/D	83.600
NÚMERO DE ENSEÑAS	400	425	500	575	503
NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS	17.000	20.400	16.285	21.167	16.720

*S/D: Sin datos.*

*FUENTE: Anuarios citados de los años 1997 y 1998.*

## INVERSIÓN DIRECTA

### •FILIALES O SUCURSALES (1)

La implantación en el exterior vía filial o sucursal no es específica de la franquicia. Con este sistema la filial o sucursal toma la forma de una sociedad creada en el país importador con capital del franquiciador extranjero, en su totalidad o en participación con personas físicas o jurídicas del país receptor.

El franquiciador ha de crear una infraestructura que requiere medios técnicos y financieros, teniendo que realizar exportaciones de capital, y en ocasiones superar las barreras proteccionistas. La ventaja de este sistema reside en el mayor control que existe sobre las franquicias que se crean con este método frente al de franquiciado master.

### •FRANQUICIADO MASTER

Se trata de una relación contractual que une al franquiciador extranjero con una persona física o jurídica del país en cuestión, actuando éste último como franquiciador en dicho país y asumiendo los derechos y las responsabilidades de establecer o vender franquicias en el territorio designado.

De cualquier modo, el contrato de franquicia debe someterse siempre a la reglamentación jurídica del país receptor. Y además el master franquiciado deberá iniciar la explotación de establecimientos pilotos con éxito por un tiempo determinado antes de la concesión de franquicias.

Las ventajas principales de este sistema de exportación frente a otras fórmulas de internacionalización son:

1. Requiere una inversión menor por parte del franquiciador ya que reduce los costes de implantación.

2. El franquiciado master tiene un conocimiento mucho más completo del mercado y de otras características de su país que el propio franquiciador.

3. Por medio de la franquicia se evitan parte de las posibles medidas proteccionistas del país receptor ya que el franquiciado master es una empresa nacional y se beneficia de ello.

Por contraposición existen también ciertas desventajas, siendo la principal la pérdida de control directo sobre la cadena en el país exportador, así como de la imagen de su marca.

Actualmente estamos asistiendo a la apertura de los mercados internacionales estando cada día más sumidos en un tipo de competencia crecientemente global. La mayor parte de los costes inherentes a las operaciones internacionales se están reduciendo considerablemente. Además, como ventaja adicional, se puede decir que la presencia en mercados internacionales ofrece información sobre los procesos de innovación de productos y fórmulas de distribución que nos podrían permitir consolidar nuestra posición en el mercado doméstico.

España no sobresale por su carácter esencialmente exportador en el área de

la franquicia debido a que aún está en una fase temprana de desarrollo y nuestro mercado aún no está saturado en la mayoría de los subsectores. Pero es evidente que debido a la situación económico-comercial que vivimos y como miembros de la Unión Europea, el comercializar nuestros productos y servicios dentro de los países de Europa cada vez va a ser una práctica más extendida, quedando el "resto del mundo" en el ámbito de las restantes opciones.

## SITUACIÓN ACTUAL

### DE LAS FRANQUICIAS EN ESPAÑA

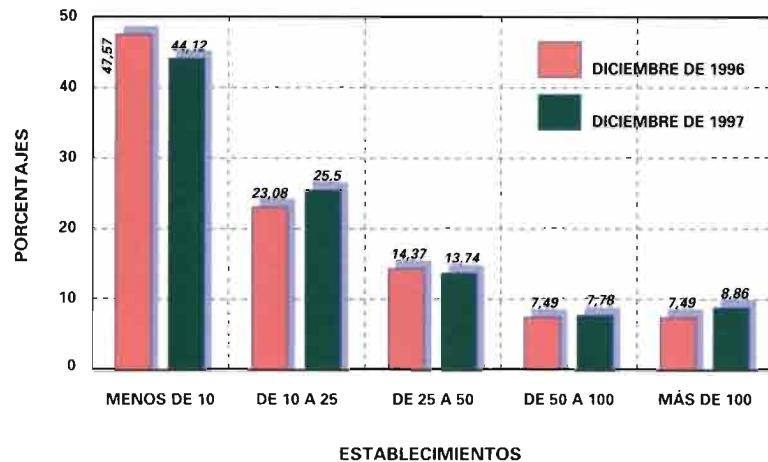
#### • NÚMERO Y AMPLITUD DE LAS REDES

La franquicia en España se introduce en los años 60, sin llegar a cobrar fuerza hasta los años 80 y en especial en esta última década. Es difícil hablar de cifras exactas en este sector debido a las disparidades que presentan las principales fuentes existentes en la actualidad, hecho que variará con la puesta en funcionamiento del Registro de Franquiciadores. Las cifras más representativas ofrecidas por las principales guías existentes son las siguientes:

Si nos centramos en el número de enseñas, éstas han experimentado un aumento considerable en este último cuatrienio. El crecimiento interanual (2) del ejercicio 1996 giró en torno al 51,4% (unas 120 enseñas en términos absolutos). En 1997 el aumento porcentual se redujo al 41,3% (es decir, 147



**GRÁFICO N° 2  
ESTABLECIMIENTOS POR CADENAS**



FUENTE: TORMO y Asociados. 1997 Y 1998, y elaboración propia.

unidades aproximadamente) y, para 1998, tan sólo al 13,5% (casi unas 70 enseñas).

Semejante evolución acontece respecto al número de establecimientos franquiciados en el sector. Mientras que a principios de 1996 se contabilizó un crecimiento interanual de 2.292 unidades (es decir, de un 26,2%), en el ejercicio 1997 éste fue de 5.681, lo que supone un 34,0%. Dicha tendencia ha continuado en alza al comienzo de 1998, aunque más levemente, apreciándose un aumento de 4.543 establecimientos, lo que supone el 27,2%.

Relacionando ambos crecimientos, de enseñas y establecimientos, se podría decir que por cada nueva enseña que apareció en el ejercicio 1996 se abrieron 38,6 nuevos comercios, mientras que en 1997 esta cifra ascendió a 66,8 franquiciados por enseña.

Esto nos viene a explicar que si bien se está produciendo una ralentización tanto en el crecimiento de enseñas como de franquiciados, la expansión continúa a nivel interno, es decir las redes que están apareciendo en nuestro mercado son de una mayor amplitud.

Es por ello lógico pensar que el mercado aún se encuentra lejos de

estar saturado y las expectativas futuras sean positivas. Para el inicio de 1998 se podían encontrar unas proporciones relativas al tamaño de las redes de franquicia semejantes al que ofrece el cuadro de establecimientos por cadena, del cual se deriva que si para 1996 el número de establecimientos medios por enseña era de 27,29, para 1997 lo fue de 28,72 establecimientos por enseña, lo que demuestra el crecimiento en el tamaño de las redes.

Si se trata de desglosar la información anterior por sectores de actividad, se encuentra que en relación con el número de enseñas, los predominantes son aquellos dedicados a las tiendas especializadas (ocupando el 17,9% del sector), hostelería y restauración (con el 14,2%), confección y moda (con el 11,0%), servicios especializados (con el 6,8%), etcétera.

Destacar de cualquier modo que los mayores crecimientos se han llevado a cabo en tiendas especializadas con 58 nuevas enseñas (lo que supone un 131% más que el ejercicio anterior), confección y moda con 12 enseñas más (es decir, un 23,5% más) y las agencias inmobiliarias con 5 unidades adicionales (el 62,5%).

En cuanto al número de establecimientos los sectores con una mayor presencia en el mercado son: las tiendas especializadas (15,3%), hostelería y restauración (12,3%), confección y moda (11,1%) y alimentación (9,2%).

En este sentido, los mayores crecimientos corresponden a tiendas especializadas (2.525 establecimientos, el 55,6%), vending (559 franquiciados, el 12,3%), confección y moda (452 comercios, el 9,9%) y a los servicios especializados (353 establecimientos, el 7,7%).

Los sectores coincidentes en cuanto a la importante expansión de enseñas y establecimientos son aquellos referidos a tiendas especializadas y confección-moda, encontrándose éstos en un inmejorable momento de desarrollo. Sin embargo, en el caso del vending y servicios especializados destaca la fortaleza que están consiguiendo sus enseñas por la mayor amplitud que están adquiriendo sus redes.

En otros sectores, sin embargo, se aprecian claros signos de saturación, produciéndose un retroceso en el número tanto de enseñas, como de los establecimientos existentes. Entre ellos podemos citar áreas como: belleza y cuidado personal, consultoría y afines, parafarmacias y servicios de limpieza. Si se estableciese una jerarquía de enseñas respecto al número de establecimientos aparecerían como la marca más importante la perteneciente a la cadena Día % Precio, seguida de Paeliador, MRW, Western Union, Santiveri...

Atendiendo al origen de las centrales franquiciadoras, las comunidades autónomas que mayor número de ellas concentran son Madrid (36,95%), Cataluña (29,42%), Comunidad Valenciana (7,5%), Andalucía (5,07%) y Aragón (3,85%). En el polo inverso se encuentra Castilla La Mancha, la cual presenta un significativo vacío en cuanto a enseñas y a establecimientos franquiciados.

Cabe resaltar que el 74,7% de las enseñas que operan en España son de nacionalidad española, proporción que aumenta ligeramente al 78,6% en establecimientos franquiciados, existiendo una clara tendencia al aumento de los

CUADRO N° 2

**DISTRIBUCIÓN DE ESTABLECIMIENTOS Y ENSEÑAS POR SECTORES**

SECTORES	ENSEÑAS		ESTABLECIMIENTOS		INCR. INTERANUAL	
	DIC. 96	DIC. 97	DIC. 96	DIC. 97	ENSEÑAS	ESTABLECIMIENTOS
AGENCIAS INMOBILIARIAS	8	13	353	505	5	152
ALIMENTACIÓN Y PANADERÍA	12	12	2.103	1.964	0	- 139
AVVENTURA	3	3	86	104	0	18
BELLEZA Y CUIDADO PERSONAL	15	12	477	119	- 3	- 358
CAFETERÍAS Y HELADERÍAS	15	16	288	460	1	172
CONFECIÓN Y MODA	51	63	1.912	2.364	12	452
CONSULTORÍA Y AFINES	16	14	416	291	- 2	- 125
COSMÉTICA	14	9	488	451	- 5	- 37
DEPORTES	6	5	258	265	- 1	7
EDICIONES PERSONALIZADAS	8	9	531	825	1	294
ENSEÑANZA	15	18	440	502	3	62
FOTOGRAFÍA	7	5	347	321	- 2	- 26
HERBORISTERÍAS	6	3	547	526	- 3	- 21
HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN	77	81	2.395	2.619	4	224
IMPRENTA Y ROTULACIÓN	7	7	58	155	0	97
INFORMÁTICA	11	12	343	421	1	78
JOYERÍA Y BISUTERÍA	7	6	211	51	- 1	- 60
LENTERÍA Y MERCERÍA	10	10	152	205	0	53
LIMPIEZA Y REST. DE INTERIORES	5	3	75	60	- 2	- 15
MOBILIARIO, TEXTIL Y DECORACIÓN	28	24	681	824	- 4	143
OCIO	6	10	59	75	4	16
OFICINA Y PAPELERÍA	6	6	291	391	0	100
PARAFARMACIAS	12	7	144	79	- 5	- 65
PELUQUERÍA	5	7	181	286	2	105
PRODUCTOS ESPECIALIZADOS	6	7	181	79	1	- 102
REVESTIMIENTOS CERÁMICOS	3	2	43	31	- 1	- 12
SERVICIOS AUTOMÓVILES	14	18	507	662	4	155
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	37	39	435	788	2	353
SERVICIOS DE LIMPIEZA	6	2	104	64	- 4	- 40
SERVICIOS DE TRANSPORTES	9	7	577	894	- 2	317
TELEFONÍA	4	2	67	129	- 2	62
TIENDAS ESPECIALIZADAS	44	102	723	3.248	58	2.525
TINTORERÍAS	14	16	846	460	2	- 386
VENDING	5	8	76	635	3	559
VIAJES	11	13	325	310	2	- 15
<b>TOTALES</b>	<b>503</b>	<b>571</b>	<b>16.720</b>	<b>21.263</b>	<b>68</b>	<b>4.543</b>

FUENTE: Anuario TORMO y Asociados, 1997 Y 1998, y elaboración propia.

## Franquicias

CUADRO N° 3:

### RANKING DE ENSEÑAS POR ESTABLECIMIENTOS EN ESPAÑA

ENSEÑA	ÁREA	ESTABLECIMIENTOS EN ESPAÑA		
		TOTAL	PROPIOS	FRANQUICIADOS
DÍA % PRECIO	ALIMENTACIÓN	1.749	1.279	470
PALEIADOR	RESTAURACIÓN	585	0	585
MRW	SERVICIO TRANSPORTE	470	0	470
WESTERN UNION	SERV. ESPECIALIZADO (TRANSFER. DE DINERO)	425	0	425
SANTIVERI	HERBORISTERÍA	400	8	392
CINEBANK	VENDING	380	3	378
TELEPIZZA	RESTAURACIÓN	360	170	130
SEUR	SERVICIOS TRANSPORTE	320	210	110
INF. ASTROLÓGICOS K.	EDICIONES PERSONALIZADAS	292	3	289
EUROPCAR	SERVICIOS AUTOMÓVILES	272	130	142

FUENTE: TORMO y Asociados, 1998, y elaboración propia.

CUADRO N° 4:

### DATOS SOBRE POBLACIÓN OCUPADA

MILES DE PERSONAS

POBLACIÓN OCUPADA	1-1-1996	1-1-1997	1-1-1998
A NIVEL NACIONAL	12.142,7	12.543,6	12.914,6
EN COMERCIO	2.053,3	2.118,9	2.139,6
EN EL SECTOR DE FRANQUICIAS	70,0	83,6	114,0
PORCENTAJES	1-1-1996	1-1-1997	1-1-1998
% OCUPACIÓN EN FRANQUICIAS RESPECTO AL NIVEL NACIONAL	0,58	0,52	0,88
% OCUPACIÓN EN FRANQUICIAS RESPECTO AL NIVEL EN COMERCIO	3,41	3,95	5,33

FUENTE: Encuesta de población activa del INE, 1996, 1997 y 1998; Anuario TORMO y Asociados, 1998, y elaboración propia.

nacionales frente a los extranjeros. La internacionalización es uno de los puntos débiles del mercado español. Sólo un 10% de las firmas ha emprendido alguna acción para salir al exterior, con Portugal como primer destino, seguido de Francia e Iberoamérica.

#### INVERSIÓN

En principio las inversiones requeridas en la mayoría de las enseñas no son muy elevadas, lo cual ayuda a propiciar el clima adecuado para la expan-

sión de este sector. Analizando el ámbito de la franquicia globalmente, y sin entrar en precisiones exhaustivas, cabe decir que la inversión total inicial, no incluyendo las inversiones variables, sino sólo aquellas que puedan ser consideradas como datos objetivos e, incluyendo el canon de entrada en el sector, en el 39% de la enseñas ésta es inferior a 5 millones de pesetas (30.000 euros), y por agregación, en un 67% de las veces inferior a 10 millones de pesetas (unos 60.000 euros).

Las inversiones medias más baratas se encuentran alrededor de los 2 millones de pesetas (unos 12.000 euros) y se localizan principalmente en el área de las ediciones personalizadas, revestimientos cerámicos y vending.

Sin embargo, las más caras se localizan en las áreas relativas a ocio, hostelería y restauración, ciertos productos especializados, etc., las cuales pueden superar en términos medios los 40 millones de pesetas (cerca de 240.400 euros).

En cuanto a la inversión generada por este sector durante el ejercicio 1997, ésta fue de 232.000 millones de pesetas (algo más de 1.394 millones de euros), es decir, un 28% menos que el ejercicio anterior, como consecuencia de una mayor racionalización de los procesos de aperturas por los franquiciadores y por la selección cada vez más cualificada de los franquiciados por parte de los franquiciadores.

### FACTURACIÓN Y EMPLEO

El crecimiento observado en el número de enseñas y de establecimientos visto anteriormente ha sido paralelo a los correspondientes incrementos de facturación, prueba de que el aumento de unidades comerciales no se ha realizado gracias a la reducción en la cuota de mercado de sus competidores franquiciados, sino a la expansión de este sector dentro del área comercial.

A principios de 1998 (3) la facturación realizada giraba en torno a los 717.000 millones de pesetas (4.309 millones de euros) frente a los 449.752 millones de pesetas (2.703 millones de euros) a principios de 1997. El creci-

miento interanual al inicio de 1997 fue de un 34% y, posteriormente, el de 1998 del 59,4%, prueba clara del desarrollo de este formato comercial.

Respecto a la creación de empleo generado por este tipo de negocios, la evolución de estos últimos años ha sido netamente positiva.

Al inicio de 1998 nos encontrábamos con una cantidad aproximada de 71.000 empleos directos, un 32,5% más que en el ejercicio anterior (frente al 16,5% de crecimiento interanual en 1997), y 43.000 empleos indirectos, es decir un incremento del 43,3% (frente al 25% del año anterior). Estos datos demuestran la importancia de este sector en cuanto a su capacidad generadora de empleo.

En la comparativa con el número de ocupados a nivel nacional y en el sector comercio, se obtiene que mientras que al inicio de 1997 todos los empleados en las franquicias suponían el 3,95% de los ocupados en el sector comercial, a principios de 1998 ya se había producido un incremento hasta el 5,33%, tendencia al alza que se espera sea mantenida en siguientes ejercicios.

En definitiva, podemos concluir que nos encontramos ante una fórmula comercial con un amplio potencial de desarrollo, aún a pesar de los inconvenientes que pueda presentar, siendo un sistema sólido de desarrollo empresarial en el entorno de la distribución comercial en el que nos encontramos en la actualidad. □

RAQUEL BARROSO CÁDIZ

### NOTAS

(1) La diferencia entre filial y sucursal reside fundamentalmente en que, mientras la sucursal es un establecimiento o entidad sin personalidad jurídica propia que depende de una empresa de la que se haya separada parcialmente, la filial es una empresa con plena responsabilidad y autonomía financiera, aunque dependa de una sociedad matriz.

(2) Estos crecimientos dependerán en todo caso del anuario tomado como referencia. En este artículo con el fin de poder concretar en los datos se han calculado los incrementos con la información procedente del Anuario Tormo & Asociados.

(3) Tormo & Asociados 1996, 97 y 98.

### BIBLIOGRAFÍA

- BARBADILLO Y ASOCIADOS, 1997-98. "Guía de franquicias de España 1997 y 1998"
- BESCÓS TORRES, M. 1989. "La franquicia internacional. La opción empresarial de los años noventa". Banco Exterior de España. Madrid.
- BOLEA DE ANTA, A.; DE RIVAS ROMERO VALDESPINO, S.; GARCÍA-MON, A.; JIMÉNEZ DE LAIGLESIAS, J.M. Y J.; DE LA VEAUCOUPE HERNÁNDEZ-CATA; DELGADO GÓMEZ, I. 1995. "La franquicia de distribución en España". Dirección General de Comercio Interior. Ministerio de Economía y Hacienda.
- CÓMO MONTAR UNA FRANQUICIA. Actualidad Económica. 8 de abril, 1997.
- CÓMO SERÁN LAS TIENDAS EN EL 2000. Valencia Fruits. Agosto, 1997.
- DAVARA, A. 1997. "Franquicias. Un largo camino" Distribución Actualidad, nº 245.
- DUEÑAS, E. 1995. "Franquicias. Crecimiento y diversificación hacia los servicios". Distribución y Consumo.
- EUROPEAN FRANCHISE FEDERATION, 1997. "European Franchise Survey" relativas al período de 1996.
- FRANQUICIAS, HACIA UN MODELO DE ÉXITO. Código 84. Marzo-abril 1998.
- GÁMIR DE ORUETA, A y MÉNDEZ GUTIÉRREZ DEL VALLE, R. 1998. "Las cadenas de franquicias de España: estrategias empresariales y organización espacial" Servilab, U. de Alcalá de Henares.
- LA FRANQUICIA COMERCIAL EN ESPAÑA. Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio de la Dirección General de Comercio Interior, 1990. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- LEY 7/1996, DE ORDENACION DEL COMERCIO MINORISTA, de 15 de enero,
- LÓPEZ, A. 1997. "La franquicia en España" Internet e-mail:mfb.a.senda.ari.es.
- OTROS ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS EDITADOS EN DIVERSAS PUBLICACIONES: "FRANQUICIAS", "DINERO", "CINCO DIAS", "EXPANSION", "EL PAÍS", "EL PERIODICO", "RANKING" y "NEGOCIOS", fechados desde principios de 1995 hasta diciembre de 1998.
- REAL DECRETO 2485/1998, de 13 de noviembre, relativo a la regulación del régimen de franquicia y del registro de franquiciadores.
- REGLAMENTO CEE Nº 4087/88 de la Comisión de 30 de noviembre, relativo a la aplicación del artículo 85 del Tratado a Categoría de Acuerdos de franquicias.
- TORMO Y ASOCIADOS, 1997-98. "Franquicias'97" y "Franquicias'98"
- TORMO Y ASOCIADOS, 1997. "Franquicias hoy". Revistas nº 20, 21 y 22.
- VÁZQUEZ, M. V. 1996. "Franquicia y modernización de la distribución comercial".

Consejo  
Regulador de la  
Denominación  
de Origen



Cereza  
del Jerte



Y 461660  
nº

Este precinto

numerado es

la garantía de

una calidad y

sabor únicos.

auténticas

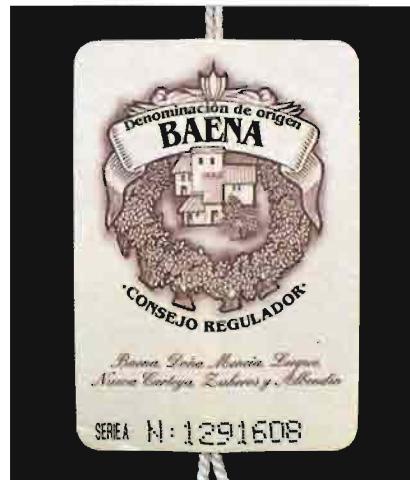
# SIGNOS DISTINTIVOS EN PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

■ ANA CRISTINA GÓMEZ MUÑOZ // PEDRO CALDENTEY ALBERT

**L**a diferenciación del producto es una estrategia ampliamente utilizada por las empresas enfocadas hacia el marketing, entendiéndose con este término el hecho de que los productos ofrecidos en el mercado se diferencien de los productos similares de los competidores. En principio la diferenciación se debería conseguir por medio de las componentes del producto, pero en algunos casos la diferenciación también puede conseguirse a través de un determinado prestigio que las empresas han conseguido obtener mediante la relación de sus productos con determinadas características de calidad; es el caso de algunas explotaciones agrarias para determinados productos (leche, uva para vino, aceitunas, etcétera), aunque se trata de un caso que en los momentos actuales podemos calificar como excepcional, salvo en algunos productos destinados al mercado local o destinados a segmentos muy específicos del mercado.

Desde hace tiempo, el sistema más utilizado para diferenciar el producto consiste en la utilización de marcas comerciales, existiendo, en la mayor parte de los países, legislaciones que permiten su registro y que protegen los derechos de los titulares, así como acuerdos entre países que regulan su utilización a nivel internacional. El tema de las marcas fue regulado en España por la Ley de Patentes y Marcas del año 1929, ley derogada por disposiciones más recientes, entre las que destacan la Ley de Patentes de 1986 y la Ley de Marcas de 1988. Esta última ley contempla, además de las marcas individuales, otros dos tipos de marcas, denominadas colectivas y de garantía.

La empresa utiliza las marcas comerciales como instrumento que le permite potenciar otras estrategias de



marketing tales como precio, publicidad, etc. Actualmente la mayor parte de los bienes de consumo están amparados por marcas comerciales y lo mismo ocurre en bienes de equipo o en servicios.

En productos alimentarios, las marcas también dominan en la fase de consumo, sobre todo en países desarrollados, con excepción de una parte importante de productos perecederos que se venden sin envase (frutas y hortalizas, carne, pescado).

En productos agrarios que se usan como materia prima para la fabricación de productos alimentarios (o no alimentarios), es menos frecuente el uso de marcas comerciales; es el caso, por ejemplo de trigo, remolacha, ganado para sacrificio, etcétera.

## LA CALIDAD COMO OBJETIVO

En los últimos años es objeto de interés especial el tema de la calidad, habiéndose introducido conceptos tales como "calidad total", "gestión de la calidad" o "aseguramiento de la calidad". Además, se están extendiendo las certificaciones de calidad con base a normas

internacionales (especialmente las normas ISO 9000) que están siendo aplicadas a empresas de todos los sectores productivos, incluida la industria agroalimentaria, así como a empresas de servicios.

Se trata de certificaciones relativas al proceso de producción en lugar de certificaciones relativas al producto, como era el caso de las normas comerciales. Las certificaciones de calidad no sustituyen a las marcas comerciales pero están siendo utilizadas como una nueva estrategia de marketing, ya que se supone que la empresa que ha obtenido una certificación por parte de una entidad acreditada aplica un sistema que garantiza la calidad de los productos (bienes o servicios).

Si entendemos el concepto de calidad no como excelencia, sino como conjunto de características particulares de un producto, los signos de calidad estarían constituidos por todos aquellos distintivos que reconozcan características cualitativas particulares de los productos, independientemente de si con ellos se refleja o no una supuesta excelencia desde el punto de vista de la evaluación de los expertos.

## CALIDAD ESPECÍFICA Y SIGNOS DE DISTINCIÓN

En productos agroalimentarios se está potenciando un aspecto particular de la calidad como es el relativo a las "características cualitativas particulares" (Comisión Europea, 1991) o "productos de calidad específica" (Sylvander, 1995, 1996).

En este contexto, la calidad es considerada no sólo con connotaciones de bondad o excelencia, es decir, como "calidad superior", sino como conjunto de características diferenciadoras que hace que los productos satisfagan dis-



tintos gustos o necesidades (Caldentey y Gómez, 1996, 1997); esta diferenciación puede conllevar la asunción de mayores precios por parte del segmento de consumidores que la valoren de manera que los agricultores o industrias productoras de estos productos obtienen o pueden obtener una "renta de especificidad". Las características cualitativas particulares de los productos agroalimentarios pueden verse refrendadas por diversos marchamos, etiquetas, distintivos o "signos", recogidos normativamente en distintos ámbitos.

Las características cualitativas particulares pueden deberse a las materias primas utilizadas, a los métodos de elaboración, a la ubicación física de la producción...

En este caso se hallarían las denominaciones de origen, denominaciones específicas, indicaciones geográficas, denominaciones de calidad (todas ellas sobre productos concretos) y distintivos regionales (sobre productos diversos de una región). En estos casos el signo se halla ligado al territorio, pudiendo amparar al producto de todas las empresas del mismo que lo deseen siempre que cumplan unos requisitos establecidos en reglamentos o pliegos de condiciones. Conceptualmente, estas denominaciones también son marcas, figurando generalmente junto a la marca individual, es decir, como contramarcas.

También estarían incluidas en este tipo de signos los distintivos relativos a certificación de características específicas de los productos agrícolas y alimenticios, producción agrícola ecológica y producción integrada, en este caso no ligados al territorio sino únicamente a los métodos de producción.

En los siguientes apartados se analizan los diferentes signos distintivos de tipo colectivo, es decir, todos los mencionados más arriba, con la excepción de los relativos a certificación (normas ISO), que son de tipo individual.

#### DENOMINACIONES DE ORIGEN

En ciertos países y regiones y desde hace tiempo se han promovido para productos agrícolas y alimentarios "denominaciones" que sirvieran para distinguir a determinados "productos con características cualitativas especiales". Las principales denominaciones están relacionadas con el origen o con el territorio, pero hay otras denominaciones que se refieren a otras características. Estas denominaciones se han aplicado sobre todo en Francia, España y otros países mediterráneos.

Pero así como el uso de las marcas comerciales es un derecho de propiedad protegido por el Derecho Mercantil, la utilización de menciones geográficas es más problemática.

La primera acción sobre la protección jurídica de la denominación de origen corresponde a la Convención de París del año 1883 sobre protección de la propiedad industrial (marcas y patentes) que exige el embargo de los productos que utilicen ilícitamente una marca de fábrica, embargo que es ampliado a los productos que utilicen una indicación falsa sobre la "proveniencia de un producto".

En la convención de Madrid de 1891 se trata el tema del uso de indicaciones falsas de proveniencia. En Stresa, en 1951, Francia, Italia, Austria, Bélgica, Suiza, Holanda, Noruega y Suecia firman una convención sobre denominaciones de origen de quesos.

En 1958 se firma por ocho países el acuerdo de Lisboa, revisado en Estocolmo en 1967, en el que se define la denominación de origen de la siguiente forma: "la denominación geográfica de un país, de una región o de una localidad que sirve para designar un producto originario de aquéllos y cuya calidad o los caracteres son debidos exclusivamente o esencialmente al medio geográfico incluidos los factores naturales y los factores humanos." Los países firmantes se comprometían a proteger en su territorio las denominaciones de origen de los otros países firmantes que pasan a constituir una Unión particular dentro de la Unión para la protección de la propiedad industrial, creándose dentro de ésta una oficina para el registro de las denominaciones.

#### REGULACIÓN ESPAÑOLA

Como en otros países, las denominaciones de origen se desarrollan principalmente para el vino. La primera regulación de las denominaciones de origen en España se encuentra en el Estatuto del Vino de 1932.

Anteriormente se había protegido el uso correcto de la procedencia en la Ley de Propiedad Industrial de 1902 (v. López Benítez, 1996), así como en el Estatuto de la Propiedad Industrial (Decreto-Ley de 1929) al que el Estatuto del Vino se remite expresamente.

En aquél se estipulaba que "todos aquellos productos en cuyas marcas o distintivos se incurra en falsa indicación de procedencia serán decomisados e inutilizados", así como que "los autores de hechos constitutivos de falsa indicación de procedencia serán castigados como reos del delito de competencia ilícita".



D.O. "ALICANTE"  
C/ Profesor Manuel Sala, 2  
03003 ALICANTE  
TF. 96 593 46 13 FAX. 96 593 46 88/89

Exquisitos vinos secos y de licor, de moscatel romano.  
Dominios de la variedad monastrell y cuna del Fondillón.



D.O. UVA DE MESA EMBOLSADA "VINALOPO"  
C/ Virgen del Remedio, 33  
03660 NOVELDA (ALICANTE)  
TF. 96 560 48 59 FAX. 96 560 48 59

Desde mucho antes de su vendimia, cuidados especiales miman los racimos de las variedades Aledo e Ideal.

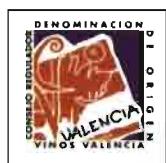


D.O. "UTIEL-REQUENA"  
C/ Sevilla, 12  
46300 UTIEL (VALENCIA)  
TF. 96 217 10 62 FAX. 96 217 21 85

Rosados jóvenes de Bobal, alegres y frescos. Elegantes  
crianzas y reservas.



I.G.P. "CEREZAS DE LA MONTAÑA DE ALICANTE"  
Carretera Albaida-Dénia s/n  
03788 ALPATRO - LA VALL DE GALLINERA  
(ALICANTE)  
TF. 96 640 67 00 FAX. 96 640 66 11  
Cultivo de primer que ofrece frutos de vivo color, brillo y gran  
tamaño, con una calidad exclusiva.



D.O. "VALENCIA"  
C/ Quart, 22  
46001 VALENCIA  
TF. 96 391 00 96 FAX. 96 391 00 29

Viveza en sus tintos, palidez destellante en sus blancos  
y armonía de aromas. Singulares vinos de licor Moscatel.



D.O. "NISPEROS DE CALLOSA D'EN SARRIÀ"  
Passeig Vicent Bercenguer Llopis, s/n.  
03510 CALLOSA D'EN SARRIÀ (ALICANTE)  
TF. 96 588 16 14 FAX. 96 588 16 14

Madurados en los valles de los ríos Algar y Guadalest  
para servirlos directamente a su mesa.

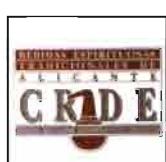


D. "CAVA"  
Av. Tarragona, 24  
08720 VILAFRANCA DEL PENEDÈS (BARCELONA)  
TF. 93 890 31 04 FAX. 93 890 15 67

Partiendo de variedades autorizadas, Requena se mantiene  
fiel al método tradicional de elaboración del Cava.



"COMITÉ DE AGRICULTURA ECOLÓGICA  
DE LA COMUNIDAD VALENCIANA"  
Camf de la Marjal, s/n  
46470 ALBAL (VALENCIA)  
TF. 96 126 27 63 FAX. 96 126 39 56  
La agricultura Valenciana, sensible a las tendencias ecológicas,  
adopta técnicas respetuosas con el medio ambiente.



I.G.P. "BEBIDAS ESPIRITUOSAS  
TRADICIONALES DE ALICANTE"  
Polig. Ind. Cotes Baixes. C/ C. Parcela nº 3  
03804 ALCOY (ALICANTE)  
TF. 96 533 69 82 FAX. 96 533 55 62  
Sabores y aromas naturales: Cantueso de Alicante, Aperitivo  
Café de Alcoy, Herbero de la Sierra de Mariola, Anís de Alicante.



D.O. "ALCACHOFA DE BENICARLO"  
C/ César Cataldo, 2  
12580 BENICARLO (CASTELLÓN)  
TF. 964 46 16 74 FAX. 964 46 16 74

Cultivadas a nivel del mar, de aspecto apinado y suculento,  
despiertan el interés del consumidor más exigente.



D.O. "ARROZ DE VALENCIA"  
Avda. del Mar, 1  
46110 SUECA (VALENCIA)  
TF. 96 170 20 19 FAX. 96 170 24 78

Variedades de arroz selecto, cultivadas en un paraje  
singular: el Parque Natural de la Albufera de Valencia.



I.G.P. "EMBUTIDO DE REQUENA"  
Edificio Mercado Municipal, s/n.  
46340 REQUENA (VALENCIA)  
TF. 96 230 25 50 FAX. 96 230 27 58

Perro, güeña, salchichón, sobrasada, chorizo, morcilla y  
longaniza con particulares sabores y aromas de antaño.



I.G.P. "JIJONA" y "TURRON DE ALICANTE"  
C/ Font de Moratell, s/n. Apartado 131  
03100 JIJONA (ALICANTE)  
TF. 96 561 24 46 FAX. 96 561 24 27  
Miel y almendras autóctonas trabajadas con la habilidad del  
maestro turronero para conseguir el turró Jijona y  
el turón de Alicante.



D.O. "KAKI DE LA RIBERA DEL XUQUER"  
C/ Monforte, 1-Entlo.  
46100 Valencia  
TF. 96 393 85 00 FAX. 96 393 85 10

El Kaki "Rojo brillante", autóctono de las tierras de la vega del  
río Júcar, donde se desarrolla y fructifica con todo su vigor.



D.O. "CHUFA DE VALENCIA"  
C/ Poeta Eduardo Buil, 5-6<sup>o</sup>  
46020 VALENCIA  
TF. 96 369 04 99 FAX. 96 369 04 99

Cultivo tradicional de huerta de Valencia, con cuyos  
tubérculos se elabora la horchata valenciana.



I.G.P. "CITRICOS VALENCIANOS"

Una forma saludable de disfrutar de la energía más natural.

En el Estatuto del Vino de 1932, las denominaciones de origen son definidas como "los nombres geográficos conocidos en el mercado nacional o extranjero, empleados para la definición de vinos típicos que respondan a unas características especiales de producción y a unos procedimientos de elaboración y crianza utilizados en la comarca o región de la que toman el nombre geográfico".

Resulta curioso en la definición el que no sólo se destaca el carácter de signo distintivo del nombre geográfico cuando responde a unas características y procedimientos particulares, sino que se indica que aquél debe ser conocido en el mercado nacional o extranjero, lo cual puede interpretarse como exigencia de una cierta notoriedad.

Se establece la delimitación de una zona de producción y una zona de crianza para cada denominación, prohibiéndose el uso de la denominación para productos procedentes de otras zonas so pretexto de que presenten similar composición o calidad, aún cuando fueran precedidos de los términos "tipo", "estilo", "cepa" o análogos.

Ya en el Estatuto de 1932 se establecen los Consejos Reguladores como órganos de control de la denominación, a quienes competiría proponer ante el que entonces era Ministerio de Agricultura, Industria y Comercio la delimitación de las zonas de producción y crianza y características de los vinos a amparar, así como la elaboración de un Reglamento que especificara las condiciones a cumplir para poder ser amparado y las medidas de inspección y vigilancia.

Asimismo, se crea el Instituto Nacional del Vino, que sustituye a una previa Junta Vitivinícola, y al que se le asignan las tareas de promoción y fomento del consumo, coordinar intereses, entender en los recursos interpuestos en relación con el cumplimiento de las normas del Estatuto y servir de órgano consultor del Ministerio en la adopción de medidas encaminadas a la mejora de las estructuras productivas y comerciales. No se menciona expresamente ninguna función específica

ca en relación con las denominaciones de origen.

En el propio Estatuto se declaran protegidos con denominación de origen los vinos de veinte comarcas: Rioja, Jerez-Xerez-Sherry, Málaga, Tarragona, Priorato, Panadés, Alella, Alicante, Valencia, Utiel, Cheste, Valdepeñas, Cariñena, Rueda, Rivero, Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda, Malvasía-Sitges, Noblejas y Conca de Barberá. Inmediatamente, por Ley de 1933, se aprobaría la adición a esa lista

naciones en el Estatuto), se aprueba un Decreto de "Normas para Consejos Reguladores de las Denominaciones de Origen". En él se intenta concretar los criterios de producción, comercio y consumo que deberían regir la actuación de los Consejos Reguladores, estableciéndose una Sección Especial del Instituto Nacional del Vino que examinaría los expedientes promovidos a estos respectos por las Juntas Vitivinícolas Provinciales.

A estas últimas se les había dotado, a principios del mismo año 1936, de un Reglamento por el que se les concedían atribuciones en materia disciplinaria y sancionadora respecto a los Reglamentos de las distintas denominaciones, asunto que no quedaba claramente definido en el Estatuto, y que en rigor debería corresponder a los Consejos Reguladores una vez constituidos definitivamente.

A la luz de este Decreto, se fueron aprobando sucesivamente los distintos Reglamentos de las denominaciones, si bien hubo que esperar a que finalizara la guerra civil, durante la cual sólo uno (Málaga) fue aprobado.

Es importante comentar que en función de este primer Estatuto se declararon dos denominaciones de origen que suponían la extensión del concepto a productos no vínicos: Jijona (turrones) en 1939 y Cazalla (aguardientes anisados) en 1952; esta última es otorgada por el Ministerio de Industria, ya escindido del de Agricultura.

En 1953 se crea dentro del Ministerio de Industria la Inspección General de las Denominaciones de Origen, adscrita al Registro de la Propiedad Industrial, la cual asume, para los productos mencionados, las funciones de responsabilidad con los Consejos Reguladores en materia de vigilancia y sanción, es decir, las que para los productos vínicos se encomendaban a la Sección Especial del Instituto Nacional del Vino, en este caso dentro del Ministerio de Agricultura.

Ambas denominaciones no tuvieron continuidad ni refrendo en el posterior Estatuto de 1970, en el cual se deroga la citada orden de 1953. Podemos ade-



provisional de las siguientes denominaciones: Montilla, Moriles, Mancha, Manzanares, Toro, Navarra, Martorell, Extremadura, Huelva y Barcelona.

En julio de 1936, y en base a que hasta entonces sólo dos denominaciones de origen habían visto aprobado su Reglamento y ello "no sin numerosas protestas de otras regiones vitícolas que se consideraban perjudicadas, y aun provocando enojosos conflictos dentro de las propias regiones de origen en cuanto afectaba a la delimitación de las zonas de producción y crianza" (todo lo cual se atribuía a la falta de definición de unas normas claras y precisas para la aplicación y uso de las denomi-

lantar aquí que la denominación Jijona ha sido de nuevo concedida en 1990, mientras que la correspondiente a Cazalla no es válida en la actualidad.

En 1970 por la Ley 25/1970 se aprueba el "Estatuto de la viña, del vino y de los alcoholes" que sustituye al Estatuto de 1932. El reglamento correspondiente es aprobado por el Decreto 835/1972.

Según el Estatuto de 1970, "se entiende por denominación de origen el nombre geográfico de la región, comarca, lugar o localidad empleado para designar un producto procedente de la vid, del vino o de los alcoholes de la respectiva zona que tengan cualidades y caracteres diferenciales debidos principalmente al medio natural y a su elaboración y crianza".

Como puede verse, en esta definición desaparece el supuesto requisito de notoriedad presente en el Estatuto de 1932. Las denominaciones de origen pueden obtener la condición de Denominación de Origen Calificada, cuando cumplen una serie de requisitos complementarios.

Además del vino pueden acogerse a denominaciones de origen los siguientes productos: la uva de consumo directo y de mesa, la pasa, la sidra, los aguardientes simples y compuestos y demás productos a los que se refiere la ley. En el Estatuto también se hace referencia a la posibilidad de que se regulen denominaciones genéricas o específicas relativas a la calidad, método o lugar de producción o de elaboración o determinados caracteres de los productos a los que se refiere la ley.

En el Estatuto se crea el Instituto Nacional de Denominaciones de Origen (INDO), un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Agricultura y del mismo pasan a depender los Consejos Reguladores. Este organismo puede considerarse derivado, con ampliación de importancia y autonomía, de la Sección Especial del Instituto Nacional del Vino previamente existente.

En el cuadro de derogaciones y ratificaciones que se promulga como consecuencia de la entrada en vigor del nuevo Estatuto, aparecen ratificadas las

Ordenes de creación de las distintas denominaciones vínicas creadas al amparo del Estatuto de 1932 (a las cuales el nuevo Estatuto les fija un plazo para adecuar sus respectivos Reglamentos a la nueva normativa).

En una disposición adicional del Estatuto de 1970 se establece que el Gobierno podrá hacer extensivo el régimen de denominaciones a "aquellos productos agrarios cuya protección de calidad tenga especial interés económico o social".



En años posteriores al de la aprobación del Estatuto el régimen de denominaciones se amplía a otros productos siendo los primeros los siguientes:

- Aceite de oliva, queso y jamón curado. 1974.
  - Judías secas, lentejas, garbanzos y arroz. 1982.
  - Espárragos. 1984.
  - Pimientos. 1985.
  - Carnes frescas y embutidos curados. 1987.
  - Miel, frutos secos y turrones. 1990.
- En el decreto 1573/1985 se definen asimismo las denominaciones genéricas y específicas relativas a productos distintos del vino.

En el decreto 728/1988 se establece la normativa a la que deben ajustarse las denominaciones para los productos agroalimentarios no vínicos.

Para acceder al régimen de protección de denominaciones de origen "los productos agroalimentarios no vínicos deberán tener características y cualidades diferenciales entre los de su naturaleza debidos al medio geográfico, a la materia prima utilizada y a los sistemas de elaboración".

La denominación específica puede usarse por productos que tienen cualidades diferenciales entre los de su misma naturaleza y su nombre podrá hacer referencia "al lugar geográfico del producto amparado, o a la raza o variedad productora de la materia prima, o al método de elaboración, transformación o maduración".

El nombre de la denominación específica puede hacer referencia al lugar geográfico, a la raza o variedad de la materia prima o al método de elaboración.

Se deduce, pues, que la diferencia entre denominación de origen y específica radica en el "y" y el "o" de las respectivas definiciones, es decir, que a la primera se le exige el cumplimiento de especificidad de todos los aspectos enumerados, mientras que en la segunda puede faltar alguno de ellos; por ejemplo, que la materia prima no sea local.

El nombre de denominación genérica se aplica a grupos de productos que pueden ser producidos en todo el territorio nacional y que tienen naturaleza común; podrán hacer referencia "a la naturaleza de los productos, o a los sistemas de producción, o a los métodos de elaboración y transformación".

Así pues, podemos deducir que lo que caracteriza a la denominación genérica frente a las de origen y específicas es su no necesaria relación con una zona concreta.

Las denominaciones genéricas han tenido poca importancia ya que solamente se registraron dos denominaciones: la de "agricultura ecológica" que con posterioridad ha experimentado un cambio en virtud de las reglamentacio-



nes europeas, y la de "quesos de Liébana", que más adelante se escindió en dos denominaciones de origen.

Las competencias sobre denominaciones de origen han sido trasladadas a las Comunidades Autónomas, en los Estatutos de Autonomía derivados de la Constitución Española de 1978. Los Consejos Reguladores pasan a depender de las Comunidades Autónomas que, además, son las que tienen que aprobar los reglamentos en las denominaciones de origen ubicadas totalmente en su territorio, que deben ser ratificados por la Administración Central del Estado. Las denominaciones cuyo territorio se extiende en más de una Comunidad dependen directamente de la Administración Central.

Por otra parte hay que añadir las políticas desarrolladas por las Comunidades Autónomas al margen de la regulación nacional. Un cierto número de Comunidades ha establecido nuevas denominaciones de ámbito y regulación exclusivamente regional que suelen recibir el nombre de "denominaciones de calidad".

El número de denominaciones existentes en España en 1996 ascendía a 170 (incluyendo 4 de productos del mar), de las cuales 86 correspondían a denominaciones de origen (52 eran de vino), 26 a denominaciones específicas y 58 a denominaciones regionales.

Según datos oficiales, los productos con las tres denominaciones vienen representando durante los últimos años en torno a un 10% del valor total del consumo de alimentos y bebidas en España.

No todas las denominaciones de origen funcionan de una forma adecuada; en alguna de ellas la calificación se

realiza para un número limitado de empresas; en otros casos vienen amparados por la denominación productos de calidad escasa a causa de la ausencia de un control adecuado.

Por otra parte, se puede indicar que en gran número de casos el consumidor no tiene información sobre la calificación oficial de la denominación, la cual no representa para él una garantía de calidad; su opinión sobre productos típicos, cuando la tiene, se basa en muchos casos en informaciones ajenas a la denominación. Un ejemplo de lo que se acaba de indicar son los resultados de un estudio relativo al consumo de vino en la ciudad de Córdoba, los cuales reflejaban una gran confusión entre denominación de origen Montilla-Moriles (próxima a la ciudad), marcas comerciales y nombre de localidades de la zona de producción (Delgado, 1992).

Un estudio similar efectuado en Navarra sobre valoración de productos con denominación, pertenecientes a la propia zona de los encuestados, revelaba niveles de conocimiento espontáneo no superiores al 50% y en varios casos inferiores al 10% (Sánchez y Olmeda, 1996). Se podría decir que en muchos casos la denominación de origen no consigue asegurar "confianza a los consumidores".

#### DISTINTIVOS REGIONALES

Otros signos de calidad existentes en España son los relativos a distintivos establecidos en algunas regiones que pueden ser aplicados a empresas y a sus productos, concedidos por los gobiernos regionales, y que al principio de este trabajo denominábamos "distintivos regionales"; es el caso, por ejemplo, del distintivo "Alimentos de Andalucía", el de "Productos asturianos" puesto en marcha en el principado de Asturias, o el de "Alimentos Tradicionales de Castilla y León".

Aunque en principio pueden tener cierto parecido con las "denominaciones de calidad" regionales, este tipo de distintivos presenta, según López Benítez (1996), la diferencia fundamental de que suponen una protección "super-



puesta", ya que se aplican a productos que ya poseen otro tipo de marchamo de calidad. Para el mismo autor, estos distintivos no tienen tanto el objetivo de certificar una calidad diferencial, "que ya presuponen", cuanto la promoción y el fomento de la comercialización de los productos mediante la búsqueda de mercados nacionales e internacionales.

Además, aunque se trata de signos colectivos, se otorgan de forma individual a las empresas.

Estos distintivos están teniendo problemas por su posible colisión con el Derecho comunitario, por suponer una ayuda oficial a los productos de determinados países o zonas en detrimento de otros, lo cual contradice la normativa comunitaria (por ejemplo, sentencias "Buy Irish" y "Apple&Pear").

En Cataluña, la Generalitat ha creado, además, la "Marca de Qualitat" que se otorga a productos alimentarios con características especiales pero que no están ligados a territorios concretos; se trata de una marca registrada propiedad de la Generalitat de Cataluña. Por otra parte existe la "Denominació Comarcal de productes alimentaris" destinada a productos locales con elaboración especial y ligados al territorio y en general con volúmenes pequeños de producción (Bertrán, 1996).

Entre otras iniciativas relacionadas con distintivos de calidad podemos indicar la creación de un "registro de artesanos y empresas artesanas alimentarias" en Castilla y León con un logotipo identificativo que puede ser utilizado por las empresas y por sus productos cuando se cumplen determinados requisitos. En Cataluña también existe un programa de fomento de la artesanía



alimentaria en base al cual se otorga la carta de Maestro artesano alimentario.

#### PROTECCIÓN JURÍDICA EN LA UNIÓN EUROPEA

En la Unión Europea es de destacar la Organización Común del mercado del vino en la que se definen los Vinos de Calidad Producidos en Regiones Determinadas (VCPRD) en contraposición a los vinos comunes que son llamados "vinos de mesa".

Los principios básicos que regulan los vinos VCPRD están en el reglamento CEE 823/87 relativo a la OCM del vino (delimitación de la zona de producción, variedades, sistemas de cultivo, métodos de vinificación, análisis de características organolépticas, etc.).

La "región determinada" es definida como la zona vitícola que produce vinos que posean características especiales de calidad, dejándose libertad a los países miembros para decidir sobre dichas regiones.

Cuando España se integró en la Comunidad Europea se aceptó la política agraria establecida y en el caso que nos ocupa se asimilaron las denominaciones de origen españolas a los vinos VCPRD, a pesar de que algunos tipos de vino españoles eran difícilmente encajables y que en España la denominación "vino de mesa" no tiene necesariamente las connotaciones de vino común que a nivel comunitario.

Hay que indicar que para los vinos no existe a nivel de la Unión Europea una definición de lo que es la denominación de origen, como tampoco para bebidas espirituosas. Sin embargo, los países del sur de Europa han establecido un equivalente entre VCPRD y denominaciones de origen del vino.

Las bebidas espirituosas son contempladas en el Reglamento 1576/89 de la Comisión, en el que se establecen normas generales relativas, entre otras cosas, a su designación; en él se autoriza el uso de denominaciones geográficas que sustituyan o complementen a la denominación genérica del producto, y que deben reservarse a las bebidas espirituosas "cuya fase de producción, durante la cual adquieren su carácter y cualidades definitivas, haya tenido lugar en la zona geográfica invocada". Este Reglamento recoge un listado de denominaciones geográficas permitidas; algunas de ellas no han sido utilizadas por las empresas de la zona, como por ejemplo Cazalla, Rute u Ojén; otras, como Chinchón y Palo de Mallorca, se han instituido en denominación geográfica al amparo de este Reglamento.

Por cierto, Chinchón no tiene siquiera Consejo Regulador, sino una "Asociación de Empresas acogida a la Denominación Geográfica Chinchón". Nótese la diferencia respecto a la normativa, mucho más reglamentada, de las denominaciones de origen. En algunos casos, estas denominaciones se superponen a otras; por ejemplo, Pacharán Navarro está constituida en denominación específica.

En cuanto a los productos distintos del vino, en el documento de la Comisión de las Comunidades Europeas del año 1988 titulado "El futuro del mundo rural" se indicaba la necesidad de fomentar los productos de calidad, sobre todo en zonas desfavorecidas haciendo referencia a la creación de "etiquetas" (labels) y denominaciones de origen cuya finalidad "no es otra que poner de manifiesto las características particulares de determinados productos".

En el seno de la UE ha habido un enfrentamiento entre la que podemos denominar el enfoque anglosajón y escandinavo, que tiene un planteamiento liberal contrario al establecimiento de normas para los productos, frente al enfoque francés, español o italiano, que considera necesaria una reglamentación (Sylvander, 1996), pos-



tura que ha sido considerada como proteccionista.

En dicho enfrentamiento los países mediterráneos de la UE (España, Francia, Italia, Grecia y Portugal) consiguieron que la Comisión elaborara un borrador de documento y que se discutiera a nivel de Consejo de Ministros.

En 1992 se aprobó el reglamento nº 2081/92 del Consejo sobre protección de indicaciones geográficas y denominaciones de origen para productos agrícolas y alimenticios distintos del vino, que entró en vigor el 26 de julio de 1993. Por denominación de origen protegida se entiende "el nombre de una región, de un lugar determinado o, excepcionalmente, de un país, que sirva para designar un producto agrícola o un producto alimenticio:

-Originario de dicha región, dicho lugar determinado o de dicho país.

-Cuya calidad y características se deban fundamental o exclusivamente al medio geográfico con sus factores naturales y humanos y cuya producción, transformación y elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada".

Por indicación geográfica protegida se entiende "el nombre de una región, de un lugar determinado o, excepcionalmente, de un país, que sirva para designar un producto agrícola o un producto alimenticio:

-Originario de dicha región, dicho lugar determinado o de dicho país.

-Que posea una calidad determinada, una reputación u otra característica que pueda atribuirse a dicho origen geográfico y cuya producción y/o transformación y/o elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada".

La diferencia entre las dos denominaciones no es totalmente clara pero

parece deducirse que la relación del producto con el territorio es menos intensa en las indicaciones geográficas, pudiendo incluir productos con materias primas de otras localidades.

El Ministerio de Agricultura español, por Orden de 25 de enero de 1994, hace corresponder las "denominaciones de origen" españolas con las "denominaciones de origen protegidas" de la Unión Europea y las "denominaciones específicas" españolas con las "indicaciones geográficas protegidas" de la Unión Europea.

En la Comisión Europea se ha creado un Registro de denominaciones de origen protegidas (DOP) y de indicaciones geográficas protegidas (IGP); los trámites para el registro deben realizarse a través del Estado miembro a demanda de una organización o asociación de productores. El producto debe estar sujeto a un "pliego de condiciones" ("cahier des charges") equivalente al "reglamento" usado en las denominaciones españolas.

A parte del reglamento indicado hay que destacar también la publicación de otro reglamento (nº 2082/92) relativo a Certificación de Características Específicas de los productos agrícolas y alimenticios.

En este reglamento se definen como características específicas "el elemento o conjunto de elementos por los que un producto agrícola o alimenticio se distingue claramente de otros productos agrícolas o alimenticios similares pertenecientes a la misma categoría". En otro punto del reglamento se indica que para ser considerado específico el producto debe ser producido con materias primas "tradicionales" o presentar una composición "tradicional" o un tipo de producción y/o de transformación "tradicional".

Como ejemplo, se puede citar que actualmente se encuentra en trámite de solicitud de registro con este distintivo el "Jamón serrano" (v. DOCE C371, de 1 de diciembre de 1998).

Los productos que cumplen con los requisitos del pliego de condiciones y que están autorizados por el organismo de control correspondiente pueden uti-



lizar el nombre registrado y la mención y símbolo comunitario (que incluye el texto "especialidad regional garantizada"); pero en general no se confiere el derecho exclusivo del nombre genérico del producto (Berizzi, 1997).

Como vemos, en los productos con características específicas no es necesaria una relación con el territorio, como en las denominaciones anteriores, por lo que podríamos asimilarlo a la "denominación genérica" española. Esta denominación es todavía más conflictiva que las dos anteriores ya que el número de personas o empresas implicadas en la misma puede ser muy amplia y en algunos casos dispersa.

Según un estudio de la Comisión Europea a que se ha hecho referencia anteriormente, casi un 50% de los europeos manifestaban en 1995 su confianza en un sistema establecido por la UE para garantizar el origen o el modo tradicional de elaboración de los productos agroalimentarios. Esta cifra es próxima al 50% de europeos que declaraban haber oido hablar de denominaciones de origen. Para un 56% de ellos, las denominaciones de origen constituyen una garantía de procedencia, y sólo para un 39%, una garantía de calidad.

Sin embargo, la actitud de los consumidores es muy diversa en los distintos países comunitarios, en consonancia con las distintas posturas oficiales a que previamente se ha hecho referencia. Así, por ejemplo, mientras que en Francia un 85% de encuestados afirman haber probado alguna vez productos con denominación de origen, en Suecia sólo lo hace un 8%.

## PROTECCIÓN JURÍDICA INTERNACIONAL

A nivel internacional destaca la sección 3 del acuerdo sobre derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio dentro de los acuerdos del GATT de 1993 (Ronda Uruguay), que hace referencia a las indicaciones geográficas (acuerdo TRIP). Cada país miembro debe rechazar el registro de una marca que contiene una indicación geográfica para productos que no son originarios del territorio indicado, si ello puede inducir al público a error en relación a la procedencia. Se hace una referencia especial a los vinos y se insta a los países miembros a emprender negociaciones para aumentar la protección de las indicaciones geográficas.

En realidad se trata únicamente de una declaración de principios pero tiene importancia porque el acuerdo ha sido firmado por un gran número de países. En acuerdos anteriores relativos a denominaciones de origen o indicaciones geográficas el número de países dispuestos a llevar a la práctica esta protección ha sido siempre muy limitado, salvo los reglamentos de la Unión Europea que pueden considerarse como los acuerdos más importantes a nivel internacional.

## PRODUCCIÓN ECOLÓGICA Y PRODUCCIÓN INTEGRADA

Desde principios de la década de los ochenta, y como contestación a una cierta demanda social contraria a la utilización intensiva de productos químicos y no biodegradables en la producción agraria (por sus posibles efectos sobre el medio ambiente y la salud), se ha desarrollado una forma de producir basada fundamentalmente en la no utilización de productos químicos de síntesis, y que ha sido denominada producción ecológica, biológica, orgánica o biodinámica.

En 1980, el USDA definía a la agricultura ecológica como "un sistema de producción que evita o excluye, de manera amplia, el uso de fertilizantes sintéticos, pesticidas, reguladores del crecimiento y aditivos en los piensos, basándose, hasta donde ello sea posi-

ble, en la rotación de cultivos, subproductos agrícolas, estiércol, leguminosas, abonos verdes, desechos orgánicos, rocas minerales y control biológico de plagas".

En 1988, se concedió en España la denominación genérica para los "productos agroalimentarios obtenidos sin el empleo de productos químicos de síntesis", nombrándose un Consejo Regulador provisional. Más adelante, en 1989, la denominación se cambia por la más simple y comprensible por el consumidor de "agricultura ecológica", y se aprueba su Reglamento, tanto de producción como de elaboración y envasado. Posteriormente esta concesión fue suspendida a nivel nacional, aunque existen regulaciones en diversas regiones.

Tras varias aproximaciones parciales al reconocimiento oficial del término "agricultura ecológica", el 24 de junio de 1991 se aprueba por la CEE el Reglamento 2092/91 del Consejo sobre la "producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios". En él se recogen:

- Los principios de producción ecológica en las explotaciones.
- Los fertilizantes y enmiendas autorizados.
- Los productos para el control de parásitos y enfermedades.

-Los sistemas de control a que debe someterse todo operador que produzca, elabore o importe estos productos, que serán establecidos por los Estados miembros y para los que se designará a autoridades de control y/u organismos privados autorizados.

-Las condiciones de etiquetado e indicación de conformidad con el régimen de control (en español, "Agricultura ecológica-Sistema de control CEE").

En 1993 se aprueba en España un Real Decreto a fin de establecer normas de aplicación del citado Reglamento comunitario; en él se crea la Comisión Reguladora de la Agricultura Ecológica (CRAE) como órgano colegiado adscrito al MAPA para el asesoramiento en la materia.

Una versión suavizada de la producción ecológica se encuentra en la

## UN CASO PRÁCTICO: ESTUDIO SOBRE LA SIERRA NORTE DE SEVILLA

A TÍTULO ILUSTRATIVO, MENCIONAMOS UN RECENTE ESTUDIO (CALDENTEY Y GÓMEZ, 1998), PARA IMPLANTAR SIGNOS DE CALIDAD PARA LOS PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS DE UNA COMARCA (SIERRA NORTE DE SEVILLA).

EN PRIMER LUGAR SE SELECCIONARON LOS PRODUCTOS SUSCEPTIBLES DE SER CALIFICADOS, EN BASE A CRITERIOS COMO: CARACTERÍSTICAS ESPECIALES (PECULIARIDAD, TRADICIÓN, NOTORIEDAD...), NIVEL MÍNIMO DE EXCELENCIA O VOLUMEN DE PRODUCCIÓN COMERCIALIZABLE. PARA LOS PRODUCTOS SELECCIONADOS, SE PROPUYO LO SIGUIENTE:



**A) ANÍS SECO:** EL ANÍS DE CAZALLA GOZÓ EN SU DÍA DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN, SIN CONTINUIDAD EN LA ACTUALIDAD. TIENE EN SU HABER UNA GRAN NOTORIEDAD (ESTA RECOGIDA COMO NOMBRE COMÚN EN EL DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA: LA CAZALLA, Y SE HALLA IMPLANTADO EN EXPRESIONES DEL LENGUAJE COLOQUIAL. A PESAR DE HALLARSE EN LA ACTUALIDAD EN MANOS DE GRANDES EMPRESAS DE FUERA DE LA ZONA, LA PRODUCCIÓN MANTIENE LOS MÉTODOS ARTESANALES TRADICIONALES. EN LAS ACTUALES CIRCUNSTANCIAS, SERÍA DIFÍCIL LA OBTENCIÓN DE UNA DENOMINACIÓN DE ORIGEN POR EL CARÁCTER EXÓGENO DE LAS MATERIAS PRIMAS Y LA NO SUSTANCIAL ESPECIFICIDAD DEL MÉTODO. SE PROPONE UNA DENOMINACIÓN ESPECÍFICA "CAZALLA" (INDICACIÓN GEOGRÁFICA EN REGLAMENTACIÓN DE LA UE).

**B) ANÍS DULCE:** ES PORTADOR EN MENOR GRADO DE CARACTERÍSTICAS DE ESPECIFICIDAD Y NOTORIEDAD (Y NO CONTEMPLADO EN LA DEFINICIÓN ACADÉMICA DEL NOMBRE COMÚN CAZALLA). SE PROPONE LA UTILIZACIÓN DE LA DENOMINACIÓN GEOGRÁFICA "ANÍS DE CAZALLA", A LA QUE TIENE DERECHO Y DE LA QUE NO HACE USO.

**C) ACEITE DE OLIVA VIRGEN, CARNE DE CAZA MAYOR, JAMONES Y CHACINAS DE CERDO IBÉRICO:** PRODUCTOS CON CIERTA NOTORIEDAD AUNQUE SÓLO A NIVEL REGIONAL, Y CON UNA RELATIVA LIGAZÓN AL TERRITORIO. PODRÍA PENSARSE EN UNA DENOMINACIÓN DE ORIGEN; PERO ELLA CONLLEVARÍA UNA LABOR PREVIA DE FIJACIÓN DE VARIEDADES (EN EL CASO DEL ACEITE DE OLIVA, DONDE LA VARIEDAD LOCAL ESPECÍFICA "PICO-LIMÓN" SE HALLA UN TANTO MEZCLADA) Y DE MÉTODOS DE ALIÑO (EN EL CASO DE LOS EMBUTIDOS). EN OTRO CASO, PASARÍAN A LA PROPUESTA SIGUIENTE.

**D) QUESO, PASTELERÍA Y MIEL ENVASADA:** PRODUCTOS CON ESCASO NIVEL DE DIFERENCIACIÓN LIGADA AL ORIGEN (SOBRE TODO LOS TRES ÚLTIMOS), AUNQUE CON VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN CONSIDERABLES Y CALIDAD ACEPTABLE. SE PROPONE LA CREACIÓN DE UNA MARCA COMÚN (POR EJEMPLO, "SIERRA DE SEVILLA"); DADO QUE EN LA ZONA EXISTEN MARCAS ESTABLECIDAS, SE ESTIMA QUE LA FORMA MÁS REALISTA ES LA DE CONTRAMARCA. EN LA DISYUNTIVA ENTRE MARCA COLECTIVA O DE GARANTÍA, SE OPTA POR UNA MARCA COLECTIVA, BÁSICAMENTE POR DOS MOTIVOS:  
-SÓLO EXIGE UN REGLAMENTO DE USO DE LA MARCA, MÁS DE TIPO ADMINISTRATIVO QUE DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS, CON LO CUAL ES MÁS FÁCIL IMPLICAR A PRODUCTORES COMO LOS DEL CASO ESTUDIADO ENTRE LOS QUE NO EXISTE UNA ELEVADA HOMOGENEIDAD EN LOS PRODUCTOS Y MÉTODOS DE ELABORACIÓN EMPLEADOS.  
-LA MENCIONADA RETICENCIA INSTITUCIONAL HOY EXISTENTE HACIA LAS MARCAS DE GARANTÍA.

EN CUALQUIER CASO, ESTIMAMOS CONVENIENTE QUE, AUN OPTANDO POR LA MARCA COLECTIVA, ALGUNA INSTITUCIÓN PROMOVIERA Y TUTELARA A LA ASOCIACIÓN DE EMPRESAS TITULAR DE LA MARCA, A FIN DE VENCER LA INERCIA Y AGILIZAR EL PROCESO. HAY QUE DECIR QUE EL USO DE LA MARCA COLECTIVA NO ES INCOMPATIBLE CON UNA DENOMINACIÓN: POR EJEMPLO, NADA IMPEDIRÍA AL HIPOTÉTICO ANÍS CON D.O. "CAZALLA" PERTENECER A LA ASOCIACIÓN PARA EL USO DE LA MARCA COLECTIVA "SIERRA DE SEVILLA". NO SE CONSIDERA PERTINENTE ESTABLECER NINGÚN TIPO DE RELACIÓN COLECTIVA CON DISTINTIVOS REGIONALES, EN ESTE CASO "ALIMENTOS DE ANDALUCÍA".

POR ÚLTIMO, SE INDICA QUE, ADEMÁS DE LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS, DEBERÍA REALIZARSE UN PREVIO ESTUDIO DE MERCADO A FIN DE ESTIMAR SU ACEPTACIÓN, ASÍ COMO UNA SERIE DE ACTUACIONES EN EL ÁMBITO DE LA PROMOCIÓN DE LA MARCA.

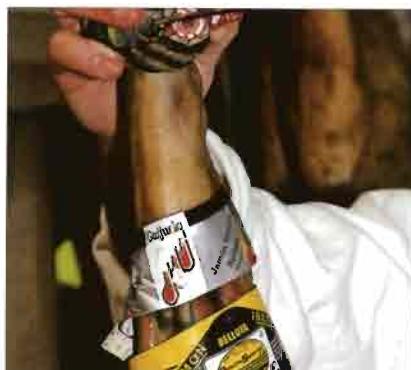


denominada "producción integrada", o "técnicas de manejo integrado". En el Decreto 215/1995 de la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía, se define este sistema como aquél que "utiliza los mecanismos de regulación naturales, teniendo en cuenta la protección del medio ambiente, la economía de las explotaciones y las exigencias sociales".

Esta definición es un tanto confusa, y deja la concreción de técnicas a reglamentos específicos "de acuerdo con los requisitos que se establezcan para cada producto". Así, de forma sucesiva se han ido publicando reglamentos específicos de la producción integrada para productos concretos como fresas, arroz, etc.

Los productos obtenidos siguiendo estos métodos pueden hacer uso de una marca de garantía, figura de la que más adelante hablaremos.

Respecto al uso de estos marchamados, su notoriedad y consumo, hay que decir que por el momento, y excepto en algunos países como Alemania y Suiza, ha sido mayor el crecimiento de la oferta de estos productos que el de su demanda. Una gran mayoría de consumidores desconocen siquiera la existencia de productos alimentarios de una denominada "agricultura ecológica" o "agricultura biológica", o bien los confunden con productos "tradicionales", "artesanales" o "dietéticos", siendo muy escaso el



número de consumidores que reconocen el sello de garantía (Albardaz, 1998; Gracia et al., 1998).

### MARCAS COLECTIVAS

#### Y DE GARANTÍA

Según el número de propietarios (o de usuarios), las marcas pueden ser individuales o comunes. Estas últimas, a su vez, pueden aparecer como única identificación o bien como contramarcas, acompañando a la marca individual.

La Ley de Marcas española de 1988 contempla específicamente dos tipos de marcas de uso no individual:

#### •MARCAS COLECTIVAS

La Ley denomina marcas colectivas a aquéllas que son registradas por Asociaciones de productores, fabricantes, comerciantes o prestadores de servicios, que podrán hacer uso de la marca con exclusividad frente a quienes no formen parte de la asociación.

La solicitud de registro deberá en este caso ir acompañada de un Reglamento de uso, en el que, junto a los datos de la Asociación solicitante, se indicarán las personas autorizadas para utilizar la marca, condiciones de afiliación a la asociación, condiciones de uso de la marca y motivos por los que puede prohibirse el uso a un miembro de la asociación propietaria. Asimismo se indicarán las sanciones correspondientes a los miembros que incumplan las condiciones de uso.

#### •MARCAS DE GARANTÍA

La marca de garantía es definida en la Ley como "todo signo o medio que certifica las características comunes, en



particular la calidad, los componentes y el origen de los productos o servicios elaborados o distribuidos por personas debidamente autorizadas y controladas por el titular de la marca".

El titular, que es el que efectúa el registro y por lo tanto ostenta la propiedad, concede autorización a personas o entidades para que puedan ser usuarios de la misma. El titular no puede estar relacionado con la actividad productiva implicada.

En este punto la Ley de Marcas hace mención expresa a que no podrán ser registradas como marcas de garantía las denominaciones de origen, reguladas de forma independiente y que, "en todo caso, se regirán por sus disposiciones específicas".

La solicitud de registro de una marca de garantía deberá incluir un Reglamento en el que se indicarán la calidad, los componentes, el origen o cualesquiera otras características del producto, así como las medidas de control que se obliga a implantar el titular de la marca y las condiciones para revocación de autorización u otras sanciones.

Un aspecto importante en relación con las marcas colectivas y de garantía es la facultad que les otorga la Ley para poder registrar y, por tanto, usar en exclusiva por sus propietarios, indicaciones geográficas, algo que está vetado a las demás marcas. Todas las restantes disposiciones generales les apli-

can como a cualquier otra marca. Así, un ejemplo de marca colectiva registrada en base a esta Ley es "Valle del Jerte", propiedad de la Asociación de Cooperativas de esa zona cacereña; como marca de garantía pueden citarse también "Carne de Asturias, calidad controlada", cuyo titular es la Administración autonómica del Principado para uso de todas las empresas que cumplan determinados requisitos de producción, o "Producción Integrada", de la que es titular la Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía para uso de las asociaciones de agricultores que sigan los métodos de ese sistema productivo.

Es interesante hacer referencia a la confusión existente entre la regulación de las denominaciones geográficas (de origen y específicas) comentada en apartados anteriores y la regulación de marcas colectivas y de garantía en la Ley de Marcas, con la posibilidad que ésta les otorga para el uso exclusivo de nombres geográficos.

Algunos casos han sido dirimidos en tribunales. La Ley de Marcas hace



mención expresa a la no intromisión en la legislación relativa a las denominaciones de origen, pero queda la confusión sobre si éstas forman parte o no del concepto de la "propiedad industrial". López Benítez (1996) realiza un detenido análisis del parentesco y diferenciación entre denominaciones de origen y marcas colectivas y de garantía desde el punto de vista jurídico, llegando a la conclusión de que, en definitiva, lo que diferencia fundamentalmente es que las segundas se sitúan dentro de un régimen jurídico privado, mientras

que el de las denominaciones es sustancialmente un régimen jurídico administrativo; es decir, regido más por el Derecho Público que por el Derecho Privado.

A efectos prácticos, la utilización de una marca colectiva o de garantía entraña mayor simplicidad administrativa, así como en cuanto a requisitos exigidos, que la de una denominación de origen o específica, y puede tener el mismo efecto de cara al consumidor. Concretamente en relación con las marcas de garantía hay que decir que, a juicio de la Comisión Europea, están siendo utilizadas con excesiva profusión por las administraciones, principalmente autonómicas, por la discriminación que producen sobre las empresas no reconocidas por ellas, lo cual ha llevado a una instancia por parte de dicha institución ante los Estados en el sentido de paralizar su concesión. □

**ANA CRISTINA GÓMEZ MUÑOZ**

**PEDRO CALDENTEY ALBERT**

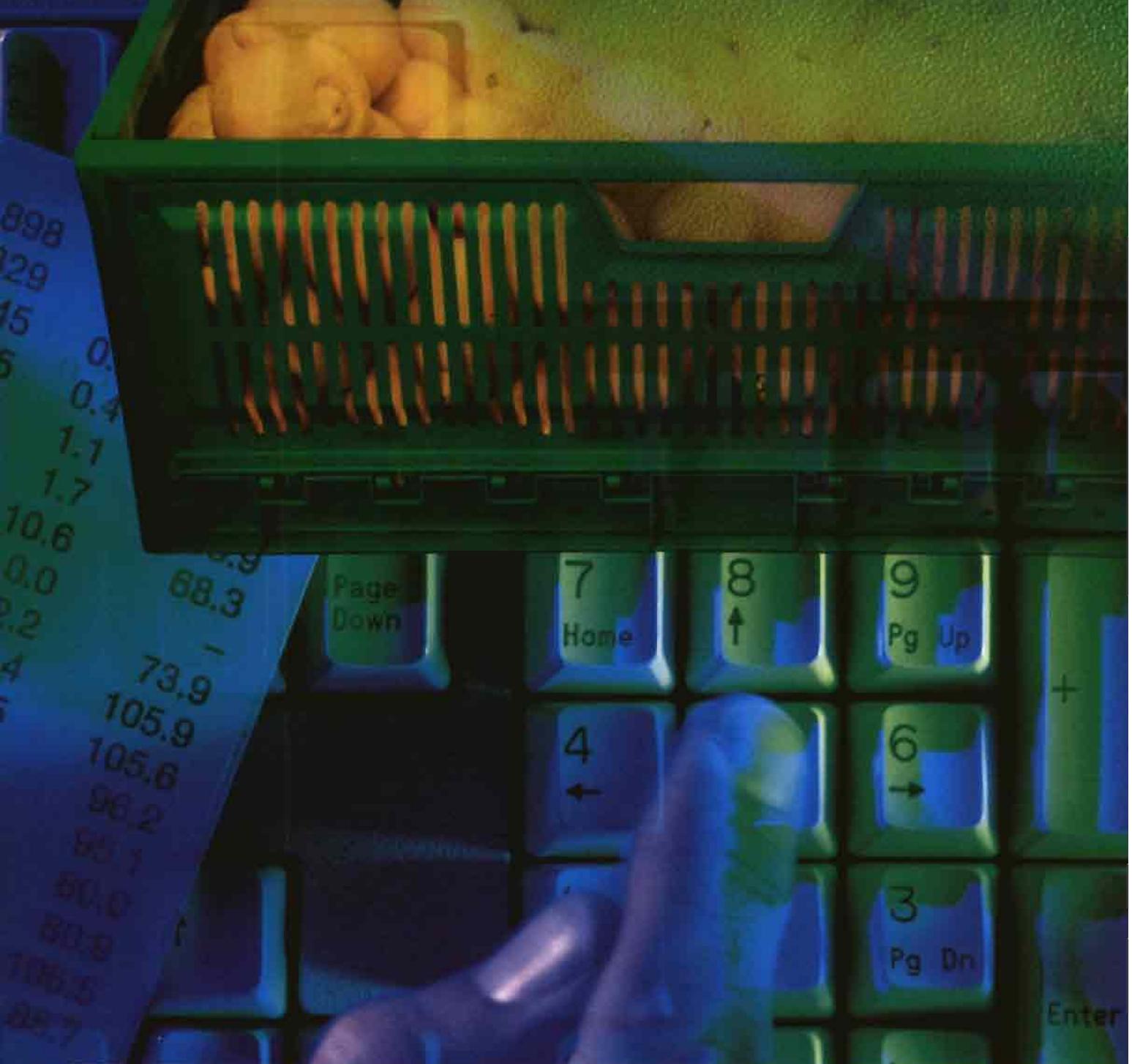
Departamento de Economía,

Sociología y Política Agrarias.

Universidad de Córdoba

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBARDÍAZ, M.A. 1998. "Estudio de los frenos al desarrollo de la agricultura ecológica a través de las variables de consumo". *Distribución y Consumo*. V 8, nº 38 (págs.112-119).
- BERIZZI, P. 1997. "Impact of Community protection measures introduced by regulations (EEC) 2081/92 y 2082/92". Ponencia presentada en el Seminario EU Typical and Traditional Productions: Rural Effects and Agro-industrial Problems. Parma.
- BERTRÁN, C. 1996. "Las producciones locales: entre la protección y la normalización (el caso del tupí)". *Agricultura y Sociedad*, nº 80-81, julio-diciembre. (págs.257-288).
- CALDENTEY, P. y GÓMEZ, A.C. 1996. "Productos típicos, territorio y competitividad". *Agricultura y Sociedad*, nº 80-81 (págs.57-82).
- CALDENTEY, P., y GÓMEZ, A.C. 1997. "Productos agroalimentarios típicos y territorio". *Distribución y Consumo*. V 7, nº 31 (págs.69-74).
- CALDENTEY, P. y GÓMEZ, A.C. 1998. Signos de calidad en productos agro-alimentarios. Una aplicación a la Sierra Norte de Sevilla. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba (en prensa).
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPEENNES. 1991. *Produits agricoles et alimentaires de qualité*. CEE. Direction Générale dell'Agriculture. Bruselas-Luxemburgo.
- DELGADO, L. 1992. Análisis del comportamiento del consumidor : Técnicas multivariantes aplicadas al consumo de vino en Córdoba. Tesis Doctoral. ETSIAM Córdoba.
- GRACIA, A.; GIL, J. M. y SÁNCHEZ, M. 1998. Potencial de mercado de los productos ecológicos en Aragón. Diputación General de Aragón. Zaragoza.
- LÓPEZ BENÍTEZ, M. 1996. *Las Denominaciones de Origen*. Ed Cedecs. Barcelona.
- MERCASA. 1995. *Alimentos de España. Denominaciones de Origen y de Calidad*. Madrid.
- NIETO, B. 1995. "Denominaciones de origen y específicas en España". *Alimentos de España. Denominaciones de Origen y de Calidad*. Madrid. MERCASA. 1995.
- PÉREZ-BUSTAMANTE, G. 1998. "La denominación geográfica: su aplicación en la industria agroalimentaria tradicional española". *Boletín Económico del ICE*, nº 2563 (págs.17-27).
- SÁNCHEZ, M. Y OLMEDA, M. 1996. "Segmentación del mercado navarro en función de las variables funcionales: El caso de las denominaciones de origen". *Revista Española de Economía Agraria*. V. 175, nº 1.
- SYLVANDER, B. 1995. "Conventions de qualité et institutions: le cas des produits de qualité spécifique". En NICOLAS y VALCESCHINI. *Agroalimentaire: une économie de la qualité*. INRA y Economica. Paris.
- SYLVANDER, B. 1996. "Normalisation et concurrence internationale: la politique de qualité alimentaire en Europe". *Economie Rurale* nº 231, enero-febrero (págs.56-61).



## Los productos frescos, con el máximo valor añadido

... porque su estructura estable, resistente y atractiva, evita daños a los productos y **permite su presentación directamente en el lineal**.

Una caja **higiénica y ecológica**, que permite una continua reutilización durante su ciclo de vida, recicrándose cuando ya no reúne las condiciones exigidas por CHEP.

Además, CHEP asegura la disponibilidad permanente de cajas de acuerdo con las necesidades del cliente, sin necesidad alguna de inversión y reduciendo al mínimo el coste de manipulación.

**Y es que, nuestro objetivo es rentabilizar su gestión.**



C/ DOCTOR ESQUERDO, 138 - 7º - 28007 MADRID

TEL +34 91 557 94 00 - FAX +34 91 557 94 80

EUROPE AMERICAS AUSTRALASIA ASIA AFRICA

# INNOVACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO

**L**a línea estratégica sobre la que CHEP está basando su desarrollo durante los últimos años tiene como elemento clave la innovación y, en este sentido, la compañía dirige sus pasos hacia cuatro áreas básicas de actividad. En primer lugar desarrollando nuevos productos, capítulo en el que CHEP ha lanzado recientemente las cajas plegables para producto fresco (dentro de su proyecto de embalajes reutilizables de transporte), que están teniendo una importante aceptación tanto por parte de productores como de cadenas de distribución; y también su pool europeo de paletas de plástico, con el fin de dar servicio a aquellos sectores con mayores requerimientos en materia de higiene por parte de la Administración o de su propio negocio.

Además, la introducción de CHEP en nuevos sectores está permitiendo dar servicio a más ámbitos de la industria, detectando y satisfaciendo necesidades.

Otro área de actuación es el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, donde CHEP trabaja para la mejora de la calidad de servicio a través de la innovación tecnológica. En este marco se está desarrollando el proyecto de clasificación automática de paletas, que permitirá una mayor velocidad de clasificación, y un óptimo ajuste a los estándares de calidad para ofrecer un mejor nivel de servicio a sus usuarios.

Por último, la introducción en nuevos territorios, lo que permite a sus usuarios una mayor cobertura europea en sus envíos e implica mayores posibilidades de negocio. Aquí conviene destacar la apertura del mercado griego en

1998 y del mercado escandinavo en 1997, en ambos casos, como siempre, llegando a acuerdos previos con la distribución comercial.

El sistema pooling, operativa de servicio sobre la que CHEP desarrolla su negocio, aporta el máximo valor añadido en circuitos de suministro complejos entre fabricantes y distribuidores, ofreciendo a sus usuarios el servicio más sencillo y rentable en el momento de iniciar todo el proceso de distribución comercial. Así, aporta beneficios y ventajas competitivas a todos los agentes involucrados en la cadena de suministros.

Los beneficios genéricos derivados de la utilización del sistema pooling CHEP, íntimamente relacionados con las recomendaciones del ECR, se centran en:

- ◊ **Calidad y estandarización.** CHEP pone a disposición de sus usuarios equipos estandarizados y en perfecto estado. Esto se traduce en una serie de ventajas tanto para fabricantes como para distribuidores, tales como una manipulación más fácil, rápida y segura, eliminando además manipulaciones intermedias; posibilidad de utilización en almacenes automatizados; gran estabilidad de carga y reducción de daños al producto; etcétera.
- ◊ **Unidades eficientes de carga.** Dada la flexibilidad, fiabilidad y rapidez del sistema, éste permite el reaprovisionamiento continuo y, por tanto, la reducción del nivel de stock.
- ◊ **Reducción global de los costes logísticos** a lo largo de la cadena de suministros, que puede traducirse en una reducción en el precio final al consumidor.
- ◊ Al encargarse CHEP de la gestión de los equipos, se eliminan las tareas administrativas



entre productor y distribuidor, con las consiguientes reducciones de costes, ineficiencias y problemas derivados del control de los equipos. Todo ello genera, además, un valor añadido en el distribuidor, al dispensar a los productores del control de las paletas vacías en los puntos de destino.

Básicamente, todos estos beneficios repercuten de una manera directa en una simplificación logística y, sobre todo, en una reducción de costes a lo largo de la cadena de suministros. Son numerosos los costes logísticos que afectan a la distribución y que, aunque en algunos casos no son evaluados, tienen gran importancia. Así, el sistema pooling consigue eliminar los costes por clasificación de los equipos, de ocupación de almacenes o campas, los derivados del control del parque de equipos, los provenientes del deterioro del producto (como consecuencia de la utilización de equipos en mal estado o sin la calidad necesaria), etcétera.

CHEP, multinacional de origen angloaustraliano y empresa de servicios líder en la gestión integral de equipos de manutención (paletas y contenedores), cuenta con una experiencia de más de 25 años en Europa. En España posee más de 5,5 millones de equipos, una plantilla por encima de las 300 personas y una cobertura de 16.000 puntos de destino para dar servicio a sus 1.300 clientes.



# Un servicio de calidad para productos de garantía

CARGAS RENFE APORTA AL MERCADO DE LA  
DISTRIBUCIÓN UN ALIADO DE EXCEPCIONAL CALIDAD:  
LA UNIDAD DEL MERCADO MULTICLIENTE.



ESTE SERVICIO QUE CUENTA CON TRENES EXPRESOS DE  
MERCANCÍAS (TEM), ALMACENES AUTOMATIZADOS Y  
CONVENCIONALES, PERSONAL ESPECIALIZADO Y EL CERTIFICADO  
AENOR ER-523/96 A LA CALIDAD, ASEGURA A SUS CLIENTES  
UNA GESTIÓN DE STOCKS A MEDIDA, UN SERVICIO LOGÍSTICO  
ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y UNA ATENCIÓN  
PERSONALIZADA Y CONTINUA.



EN LA UNIDAD DEL MERCADO MULTICLIENTE  
DE CARGAS RENFE SUS MERCANCÍAS SIEMPRE  
ENCUENTRAN SOLUCIÓN A SUS NECESIDADES  
LOGÍSTICAS.



**CARGAS  
RENFE**

LO LLEVAMOS MUY BIEN

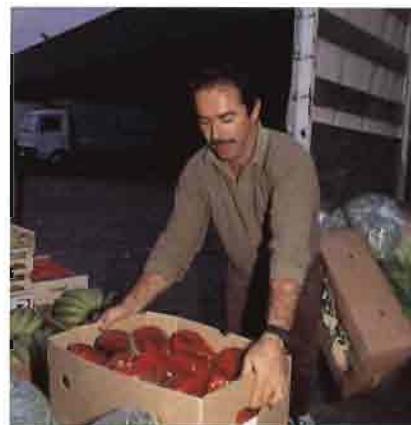
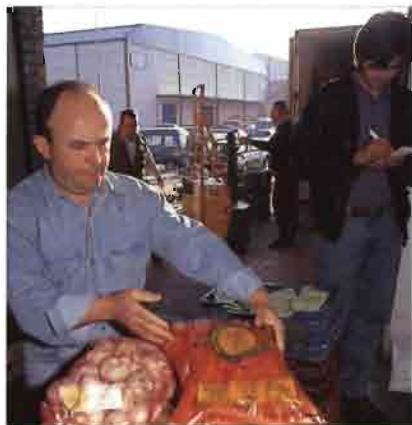


Unidad de Mercado Multicliente. Centro Logístico de Villaverde. Ctra. San Martín de la Vega, Km.3 28021 Madrid  
Central de Reservas y Atención al Cliente - Tel.: 900 233 234

# LOGÍSTICA

## LA TECNIFICACIÓN Y UNA MAYOR PRESENCIA EN LA INDUSTRIA MARCAN LA EVOLUCIÓN DE LOS OPERADORES EN ESPAÑA

■ SYLVIA RESA LÓPEZ



**E**l modelo logístico que se está desarrollando en España es muy similar, en términos generales, al de la mayoría de países europeos. Pero, sin embargo, el retraso sufrido en el desarrollo del sector en nuestro país explica por sí mismo las diferencias en el índice de subcontratación de los operadores, que en España todavía alcanza únicamente al 18% del volumen total de operaciones, frente a porcentajes que oscilan entre el 61 y el 84% para el resto de Europa.

En el origen de la logística en España, en sectores como el de la distribución minorista, pesan dos factores fundamentales; por una parte, la llegada de los establecimientos de descuento, con estrategias totalmente diferenciadas a las existentes hasta ese momento en nuestro país; de otra, el peso de los productos de gran consumo. Según este último argumento, una gran parte de los operadores logísticos surgieron desde la externalización de la red de un fabricante y sólo desde hace diez años la distribución ha entrado a formar parte de la logística, consciente de que dicho coste repercute directamente en el precio del producto.

Esto explica, al menos en parte, el retraso sufrido por la logística de proximidad en el sector de distribución español, donde todavía se siguen procesos ineficaces que implican costes elevados.

La baja subcontratación para el sector logístico global, que no alcanza el 20% del total de operaciones, se escuda, en gran medida, en el temor a la pérdida de poder por la empresa contratante.

Pero, además, los operadores buscan, antes que nada, servicios con alto valor añadido y esto es algo que no se da en la distribución de productos de alimentación, donde los márgenes son demasiado estrechos.

### OPERADORES EN MARCHA

Factores tales como la competencia internacional, las exigencias de los consumidores, la concentración y especialización de la distribución, la creciente importancia de los costes logísticos en el valor añadido, la tendencia a la reducción en el ciclo de producción o la importancia que se concede al valor añadido de los productos inciden, directa o indirectamente, en la evolu-

ción de la logística que, cada vez más, se contempla como integradora de las diversas áreas de la empresa y del flujo de materiales y de información.

En el ámbito mundial, la logística mueve en torno a los 480 billones de pesetas (unos 3 billones de euros), lo que representa el 11,7% del Producto Interior Bruto mundial; sólo en Estados Unidos este mercado alcanza el 12% de su PIB y el 11,7% del PIB europeo.

Según el informe facilitado por el Salón Internacional de la Logística (SIL), que se celebrará el próximo mes de junio en Barcelona, el negocio de la logística y el transporte mueve en España alrededor de 9,38 billones de pesetas (53.675 millones de euros), un 11,5% del PIB. De esa cifra global, la subcontratación de servicios a operadores logísticos alcanza 1,8 billones de pesetas (10.820 millones de euros), aproximadamente el 18% del total.

El informe del SIL revela que el nivel de externalización de servicios logísticos en España es bajo, menor incluso que la media europea, que alcanza el 34%, y a gran distancia del que presentan las grandes compañías estadounidenses, un 70%.



A pesar de ello, se prevé que el *outsourcing* aumente en el mercado logístico español hasta el 27% en el 2000. A lo largo de este periodo, nuestro país se verá favorecido como centro de suministro a terceros países, con una mayor cobertura geográfica y poniendo el acento en funciones de valor añadido.

Pero, por el momento, el 82% de las operaciones logísticas que se realizan en España corren a cargo de las propias empresas fabricantes o comercializadoras. Este factor convierte al sector de operadores logísticos en uno de los de mayor crecimiento exponencial, dado que se trata de un mercado incipiente.

En el contexto del Congreso de Logística, organizado por Institute for International Research (IIR) en Madrid, durante los días 23 a 25 de febrero pasado, Juan Carlos Baena, director de logística de Dinsa, valoró los criterios de selección de un operador; tanto en Estados Unidos como en Europa, que se reparten entre el factor precio –alcanza el 50%–, la capacidad de servicio del operador –un 38%– y el nivel de prestaciones –sólo el 12%–.

En la presentación que realiza Baena, el escenario logístico europeo se consolida en dos frentes, la gestión y la planificación de suministros, y se orienta hacia el cliente y los sistemas de información.

Como tendencias de futuro se apunta hacia operadores con pocos clientes, aunque con gran volumen; desarrollo de sectores como alimentación, automoción y alta tecnología, contratos de 3 años de duración y un crecimiento de la subcontratación logística en Europa del 20% de aquí a tres años. En el corto plazo, el creci-

miento del *outsourcing* oscila entre un 6% para el caso de Francia y el 3% para países como Italia; para España se prevé un crecimiento del 5%, según los datos aportados por el responsable de logística de Dinsa.

Es precisamente en nuestro país donde las empresas destinan al apartado de la logística un 3,5% de su facturación. En un reciente estudio realizado por la Comisión Europea se calcula que la reducción de costes en el mercado logístico será del 6,6% para el 2003; sin embargo, la evaluación del impacto de las decisiones estratégicas sobre el servicio al cliente y los costes logísticos constituyen todavía puntos débiles de las empresas españolas.

#### ESPECIALIZACIÓN POR EXCLUSIÓN

El bajo grado de subcontratación logística en España se explica por varios factores. Para Iñigo Sordo, responsable de marketing y ventas de la división logística de Danzas, los inconvenientes que ven las empresas se expresan en que su imagen corporativa se diluye; el cambio de cultura, de estructuras y procesos; la estructura de personal excedente; la resistencia al cambio por la pérdida de poder o la misma duda acerca de si se acierta o no con la decisión.

Sin embargo, los inconvenientes de una logística propia pesan en la gestión empresarial; costes altos y fijos, en ocasiones poco claros; inexistencia de economías de escala, baja o nula especialización y previsión de inversiones de futuro.

"En algunos sectores, como la distribución comercial de alimentación, existe desconfianza hacia el operador logístico –dice Iñigo Sordo– pues mientras tales empresas manejan entre 4.000 y 5.000 referencias como clientes, los operadores se mueven entre las 15.000 ó 16.000, pero en conjunto, no por plataforma o cliente".

Como operador logístico, Danzas está presente en 48 países a través de 770 oficinas y almacenes; su área de actividad se estructura entre la actividad logística internacional –que a su vez desarrolla transporte aéreo, marítimo,



terrestre y tratamiento y gestión aduanera– y la logística integrada en los sectores de automoción, detergentes y cuidado personal, juguetes, pequeño electrodoméstico y gran consumo alimentario, que a su vez se subdivide entre alimentación refrigerada, surtido seco y bebidas. Esta última actividad representa el 50% del volumen global de negocio.

En distribución minorista, Danzas tiene como clientes a los centros comerciales Pryca y Alcampo; para los primeros gestiona los productos de importación y electrodomésticos de marca de la distribución, a través de dos plataformas situadas en Madrid y Barcelona; para Alcampo gestiona una plataforma de producto perecedero –frutas y verduras– en Madrid.

"En este sector se produce la subcontratación de las parcelas más complejas desde el punto de vista logístico", dice Iñigo Sordo, para quien "la alimentación tiene escaso margen desde el punto de vista del operador, por la alta competitividad".

Para el responsable de logística de Danzas, las tendencias en materia de operadores apuntan hacia la tecnificación, con incremento de productividad y mantenimiento de los márgenes; una mayor presencia en sectores industriales como diversificación de riesgo, puesto que la mayoría de los operadores cuentan entre sus clientes con empresas del sector de gran consumo y la especialización, aunque entendida como exclusión: "los operadores saben en qué segmentos no desean entrar", aclara Iñigo Sordo; "dicha especialización se consigue organizándolo como unidades de negocio que funcionan como empresas especializadas".

# El almacén que crece.



Rack convencional para cargas paletizadas.



Entreplanta modular.



Estantería de carga manual con pasillos elevados.



Estantería para cargas paletizadas.

Cuando un negocio crece, sus necesidades de almacenaje crecen con él. Y es mejor tenerlo previsto.

Con **Esmena**, usted puede instalar en su almacén soluciones con toda la capacidad de evolución que pueda necesitar en el futuro.

Con elementos sólidos, perfectamente mecanizados y acabados en una resistente pintura epoxi poliéster.

Los sistemas de almacenaje **Esmena** permiten infinidad de combinaciones y alternativas en altura y superficie, para que su almacén evolucione fácilmente a la medida que su negocio lo exija.

Llame a **Esmena** y llegue hoy mismo a la mejor solución para mañana.



Sistemas de Almacenaje  
Estanterías Metálicas



Cert. 932281

Apdo. 335 • E-33280 Gijón (Asturias) España • Tel. 985 32 35 00 • Fax 985 32 13 26 • 985 32 80 76  
E-mail: [esmena@esmena.es](mailto:esmena@esmena.es) <http://www.esmena.es>

ALICANTE Y MURCIA: Tel. 965 17 15 22  
ANDALUCÍA OCC.: Tel. 955 63 11 27  
ANDALUCÍA OR.: Tel. 958 27 42 38  
ARAGÓN: Tel. 976 27 49 32

ASTURIAS: Tel. 985 55 02 20  
BALEARES: Tel. 971 43 27 81  
CATALUÑA: Tel. 93 474 38 47  
CASTILLA LEÓN - EXTREMADURA: Tel. 979 76 70 00

GALICIA: Tel. 981 13 85 06  
GUIPUZCOA: Tel. 943 55 52 50  
LAS PALMAS: Tel. 928 41 34 04  
MADRID - CIUDAD REAL - TOLEDO - GUADALAJARA: Tel. 91 616 12 71

NAVARRA: Tel. 948 24 88 90  
TENERIFE: Tel. 922 82 16 27  
VALENCIA - CASTELLÓN - CUENCA - ALBACETE: Tel. 96 152 04 43  
VIZCAYA - CANTABRIA: Tel. 944 75 87 02

## PRESIÓN DEL MERCADO

Un reciente estudio, elaborado en 1998 por la consultora Mercer Management Consulting (MMC), titulado "Perspectivas de la situación actual y prospectiva futura de la industria de operadores logísticos en Europa", basado en encuestas a los consejeros delegados de los 18 principales operadores europeos, revela que entre los objetivos de estas empresas se encuentra la internacionalización.

En comparación con las empresas norteamericanas, las europeas han avanzado más en el proceso de internacionalización de sus operaciones, de forma que 8 de las 18 se definen a sí mismas como operadores de rango mundial, presentes en 3 continentes.

Pero, además, otro de los factores que incidirá en la europeización de los operadores es la recesión de los países del sudeste asiático, que ha llevado a replantear el destino de las inversiones.



Operadores de la talla de Caterpillar Logistics, Christian Salvesen, Danzas Logistics, Kuhne&Nagel International o TNT Post Group destacan la importancia de la globalización de las operaciones, así como la inversión directa y las alianzas con compañías foráneas como estrategias favoritas de penetración en nuevos mercados.

Para la mayoría de los operadores integrados en el estudio, Europa continúa siendo su primer referente de ventas, de modo que 11 de los 18 señalan

dicha región como el origen del 80% de su cifra de negocio.

En el estudio de MMC se argumenta que durante la pasada década la tendencia ha sido hacia la centralización de la logística europea; en la actualidad, las multinacionales del sector están cambiando su concepto de descentralización por el de centralización de recursos y distribución, racionalizando el servicio a sus clientes en línea con sus necesidades paneuropeas y globales.

Las oportunidades para los operadores vienen de la mano de la globalización de actividades; el mantenimiento estable del mercado de la subcontratación; la creciente importancia de la cadena de suministro; la mayor eficiencia de las operaciones; el desarrollo de los sistemas de información; los nuevos mercados europeos y asiáticos, la europeización continuada y los servicios con valor añadido.

# COMBURSA

A RAMPAS MOVILES - ABRIGOS DE MUELLE - MESAS ELEVADORAS  
 B PASARELAS ABATIBLES - PUERTAS SECCIONALES - PUERTAS RAPIDAS  
 C PUERTAS BATIENTES Y CORTINAS DE LAMAS  
 D E F G H



Polygonal Industrial Sector Autopista - Paseo Fluvial, 14 Bis - 08150 PARETS DEL VALLES (Barcelona) - Tel. 93 573 86 60 - Fax 93 570 10 23 - <http://www.combursa.com>

COMBURSA NORTE: Polygonal Industrial Aurrera, pabellón 5 - 48510 Trapaga, TRAPAGA (Vizcaya) - Tel. 94 472 12 00 - Fax 94 495 95 95

COMBURSA CENTRO: Polygonal Industrial Gitesa - C/. Ramón y Cajal, 21 - 28814 DAGANZO DE ARRIBA (Madrid) - Tel. 91 884 54 11 - Fax 91 884 56 93

COMBURSA SUR: Polygonal Industrial Hacienda Dolores, Naves Servinsa, 5 - 41500 ALCALA DE GUADAIRA, (Sevilla) - Tel. 95 563 42 10 - Fax 95 563 42 11

Según MMC, la especialización del servicio que prestan los operadores será estratégica, e irá enfocada hacia la logística dedicada –mayor número de operaciones para un solo cliente–, logística de temperatura controlada y soluciones a medida. Por otro lado, lo que se conoce como valor añadido de los servicios logísticos corresponderá fundamentalmente a su tratamiento informático y tecnológico.

Asimismo, junto a las oportunidades de negocio también aparecerán problemas, como la presión de precios hacia la baja impuesta por los clientes, dada la amplia oferta de operadores en el mercado; la caída de márgenes por la creciente competencia; los costes derivados del desarrollo de sistemas o la dificultad de encontrar a trabajadores cualificados.

En medio de tanta globalización y europeización, hay que tener en cuenta un factor, tal y como apunta Miguel A.



Martín, director de logística de Conteniente: "entre los elementos logísticos, el transporte será el más afectado; las distancias medias serán mayores porque al concentrarse la producción en unos puntos estratégicos, la distancia entre el centro de fabricación y el consumidor se ampliará".

#### LOGÍSTICA DE PROXIMIDAD

No es nada nuevo que en un mercado saturado de oferta como es el de logísti-

ca en España, con más de 1.000 operadores, éstos han de ofrecer un servicio de calidad a un coste razonable, por lo que la optimización de flujos de mercancía e información son vitales de cara a la distribución física, una de las claves para vender.

Los expertos aseguran que las mayores posibilidades surgirán desde las comunicaciones y los sistemas de información, esto es: comunicación electrónica de datos, gestión de almacén, control de flotas, gestión de stocks y aprovisionamiento.

Los operadores han de ofrecer calidad de servicio; sin embargo, cuando hablamos de logística de proximidad, es decir, la que se realiza a establecimientos minoristas ubicados en zonas urbanas, la situación se complica; factores como el tráfico, horarios de carga-descarga, dificultad de accesos o la necesidad de contar con multitud de referencias en los lineales al mínimo

**CALS**  
COMPUTER AIDED LOGISTICS

## LA OFERTA DE SOFTWARE LOGISTICO MAS COMPLETA DEL MERCADO

<b>CAPS</b> <i>Logistics</i>	<p>Optimización de la cadena de suministros, rutas de reparto, y de flotas utilizando sistemas geográficos digitalizados. Amplia gama de soluciones para la planificación y diseño de la cadena de suministros, tanto en fabricación, inventario, distribución y transporte</p>
<b>LOAD</b> <i>Designer</i>	<p>Optimización de cargas en cualquier tipo de contenedor o medio de transporte. Planifica la carga de camiones, contenedores para transporte marítimo y aéreo y vehículos para transportes especiales. De todos los vehículos disponibles selecciona el más apropiado, con lo que consigue minimizar el espacio requerido para el almacenaje de la carga.</p>

Para más información dirigirse a:

Computer Aided Logistics S.L.  
Dirección Comercial  
C/ Velázquez 86 B, Bajo centro  
28006 Madrid

Tfno: 91 432 14 15  
Fax: 91 578 27 97  
E-mail: [rrc@calogistics.com](mailto:rrc@calogistics.com)

Visite nuestra página web: [www.calogistics.com](http://www.calogistics.com)

coste obligan al operador a llegar a acuerdos en materia de tiempo, de utilización del embalaje adecuado, identificación correcta de la mercancía o globalización de costes.

En distribución urbana, la cadena de valor engloba el transporte, la gestión de espacios, la manipulación de mercancías y la gestión de stocks, entre otros elementos. Pero, además, las cadenas minoristas más modernas tienden a informatizar sus puntos de venta, a su vez conectados a una central desde donde se elaboran los pedidos de forma automática; tal sistema de centralización de compras simplifica los procesos logísticos y permite un ahorro en el precio de los productos.

Otro es el caso del comercio tradicional, que como en otros aspectos, requiere una auténtica reconversión en materia logística; "las tiendas de proximidad se caracterizan, desde el punto de vista logístico, por sus limitaciones en cuanto al nivel de autosuficiencia y facilidades de acceso", dice Miguel A. Martín; "situadas en el corazón de las zonas urbanas, han de considerar circunstancias tales como los horarios limitados, barreras físicas de acceso, espacios muy limitados que no dan opción a disponer de superficies destinadas a la función de almacenamiento;



la consecuencia es una logística más cara y por tanto con más posibilidades de diferenciarse de la competencia a través de su gestión".

### DESDE LA DISTRIBUCIÓN

El Panel de Consumo Alimentario 1997-2000, del Ministerio de Agricultura, aporta datos acerca de la evolución de los canales de distribución durante los últimos nueve años; mientras la tienda tradicional ha caído 19 puntos en su cuota de mercado; el supermercado ha subido 7, situándose en el 37,5% del total; y el hipermercado ha triplicado su volumen de ventas, con una cuota del 17,4%.

Esta última fórmula, no obstante, según el Informe Anual de la Distribución Alimarket, pierde protagonismo, con caídas para Pryca y Alcampo, en favor de fórmulas nuevas como las

cadenas de supermercados; es el caso de Eroski, que aunque explota hipermercados ha crecido en el canal de supermercados; Caprabo o Mercadona.

Dado que los supermercados se convierten en canales estratégicos, no se han hecho esperar las operaciones de compra por parte de las compañías que explotan los hipermercados. Es el caso de Continente al hacerse cargo de la cadena Simago; o de Auchan (Alcampo), al hacer lo propio con Jumbo-Expresso y Sabeco, en 1996.

Entre las estrategias de diferenciación, la logística juega un papel fundamental; en este sentido, una de las fórmulas más modernas de comercio minorista, los hipermercados, fueron los últimos en iniciar su desarrollo logístico, si bien es cierto que han sido los primeros en ceder a los operadores especializados la gestión de tal área.

La explicación reside, según Miguel A. Martín, director de logística de Continente, en que al tratarse de grandes centros de gestión de mercancías, han podido cubrir las necesidades como centros logísticos: "para un hipermercado medio, con unos 10.000 m<sup>2</sup>, las posibilidades de la logística vienen determinadas por grandes volúmenes, por lo que una cadena que nace con un establecimiento no puede contar,



# CTM SEVILLA

**CENTRO DE TRANSPORTES DE MERCANCIAS DE SEVILLA, S.A.**



SU EJE  
DE DISTRIBUCIÓN  
EN ANDALUCÍA

"NAVES, OFICINAS Y SUELO PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE, AGENCIAS DE CARGA COMPLETA Y FRACCIONADA Y EMPRESAS EN GENERAL VINCULADAS AL TRÁFICO Y ALMACENAJE DE MERCANCIAS"

# ¿CUÁNTO PUEDE AHORRAR CON ESTA CARRETILLA?



*AC Power*

**BT REFLEX AC**

Aplicación	Ahorros previstos (X1000 pts)	
	1 año	5 años
7 carretillas, 1 turno	4 935	24 675
7 carretillas, 2 turnos	8 310	41 550
14 carretillas, 1 turno	9 870	49 350
14 carretillas, 3 turnos	23 370	116 850
21 carretillas, 2 turnos	24 930	124 650
21 carretillas, 3 turnos	35 055	175 275

La REFLEX AC se utiliza en las operaciones de movimiento de materiales de todas las grandes empresas de Europa y les está ahorrando dinero.

**¿Cuánto puede ahorrar?**

Mire el cuadro para tener una idea aproximada.

Tecnología reconocida, ahorros comprobables.

**BT España, tel. 93 574 13 30**



*Innovando desde 1946*

## CUADRO N°1

## RECOMENDACIONES SOBRE LA ENTREGA-RECEPCIÓN

DESDE AECOC SE DAN LAS RAL (RECOMENDACIONES LOGÍSTICAS), CLASIFICADAS COMO GENERALES –ENTREGA-RECEPCIÓN Y ENVASES, EMBALAJES Y ELEMENTOS DE MANIPULACIÓN EN LA CADENA DISTRIBUTIVA–; RAL DE GESTIÓN –PRINCIPIOS GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LOS POOL DE PALETAS–; RAL SECTORIALES –DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FRESCOS Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS CONGELADOS–; ASÍ COMO OTRAS EN PROYECTO QUE SE PUBLICARÁN A LO LARGO DEL PRESENTE AÑO: RAL PARA UNIDADES DE CARGA EFICIENTES; SECTOR DE FERRETERÍA Y BRICOLAJE, DE BOLLERÍA Y PASTELERÍA INDUSTRIAL, PRODUCTOS CÁRNICOS Y SECTOR TEXTIL.

LAS RAL SOBRE EL PROCESO DE ENTREGA-RECEPCIÓN SE ESTRUCTURAN DE LA SIGUIENTE FORMA:



**RAL 1. RECOMENDACIONES SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LA ENTREGA-RECEPCIÓN**

- 1.1. PLAZOS DE ENTREGA. DEBEN FIJARSE EN EL PEDIDO.
- 1.2. HORARIOS DE DESCARGA. CONVENIENTE AMPLIARLOS EN INSTALACIONES DEL CLIENTE.
- 1.3. COMUNICACIÓN ENTRE CLIENTE Y PROVEEDOR. RECOMENDABLE LA AGILIZACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN.

**RAL 2. RECOMENDACIONES SOBRE CONDICIONES TÉCNICAS DE LA ENTREGA-RECEPCIÓN**

- 2.1. TURNOS DE DESCARGA. ASIGNAR TURNO EN FUNCIÓN DE LA HORA DE LLEGADA DEL TRANSPORTE DEL PROVEEDOR.
- 2.2. ENTREGAS PALETIZADAS. DISMINUIR LA UTILIZACIÓN DE PALETAS DE UN SOLO USO.
- 2.3. INCIDENCIAS EN LAS ENTREGAS. LAS DEFICIENCIAS DE LAS MERCANCÍAS HAN DE CONSTAR EN EL ALBARÁN.
- 2.4. PRODUCTOS CON TEMPERATURA CONTROLADA. DEBE INDICAR TEMPERATURA DE CONGELACIÓN DEL PRODUCTO.
- 2.5. FECHAS DE CONSUMO. DEBE REFLEJARSE EN LA FICHA LOGÍSTICA.

**RAL 3. RECOMENDACIONES DE ADMINISTRACIÓN DE LA ENTREGA-RECEPCIÓN**

- 3.1. DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍAS.
- 3.2. FICHA PRODUCTO. IDENTIFICACIÓN UNIDADES.
- 3.3. COMPROBACIÓN DE MERCANCÍAS ENTREGADAS. IDENTIFICADORES DE APLICACIÓN EAN-128 Y EDI.
- 3.4. ALBARÁN DE ENTREGA. MODELO AECOM.
- 3.5. CONFORMIDAD A LA RECEPCIÓN. SELLO CON FIRMA Y FECHA.
- 3.6. CONFIRMACIÓN DEL RECHAZO DE MERCANCÍAS.
- 3.7. CONTROL DEL TIEMPO DE RECEPCIÓN. HORAS DE ENTRADA, LLEGADA Y SALIDA.

FUENTE: AECOC. *Recomendaciones para la logística.*

para empezar, con un centro de prestaciones logísticas".

Esto lleva, según Martín, a que cada hipermercado se haya ido creando como centro autónomo, para más adelante establecer una red logística de ámbito nacional. Esta cadena de hipermercados cuenta con 6 centros de almacenamiento y distribución, con una superficie total de 160.000 m<sup>2</sup>; en la actualidad lleva a cabo la construcción de una nave con 16.000 m<sup>2</sup> de almacén, que supone la ampliación del CAD situado en Madrid. De los seis centros, 2 están gestionados por operadores logísticos externos, siendo el resto propios.

En situación opuesta se coloca Pryca, que ha externalizado la gestión logística de sus 10 plataformas, repartidas entre Madrid, Cataluña, Levante, Oviedo, Sevilla y Santander; dedicadas a líquidos y alimentación seca –seis del total–, 2 a congelados y otras 2 a no alimentación. En total, una superficie de 106.200 m<sup>2</sup>.

Fuentes de la compañía han destacado que su estrategia para el ejercicio en curso va a consistir en centralizar en las plataformas la gestión de los stocks de sus hipermercados, para optimizar su cadena de suministro. El alto grado de subcontratación obedece a que su actividad consiste en la explotación de establecimientos comerciales de venta al por menor de todo tipo de productos, y no en la logística.

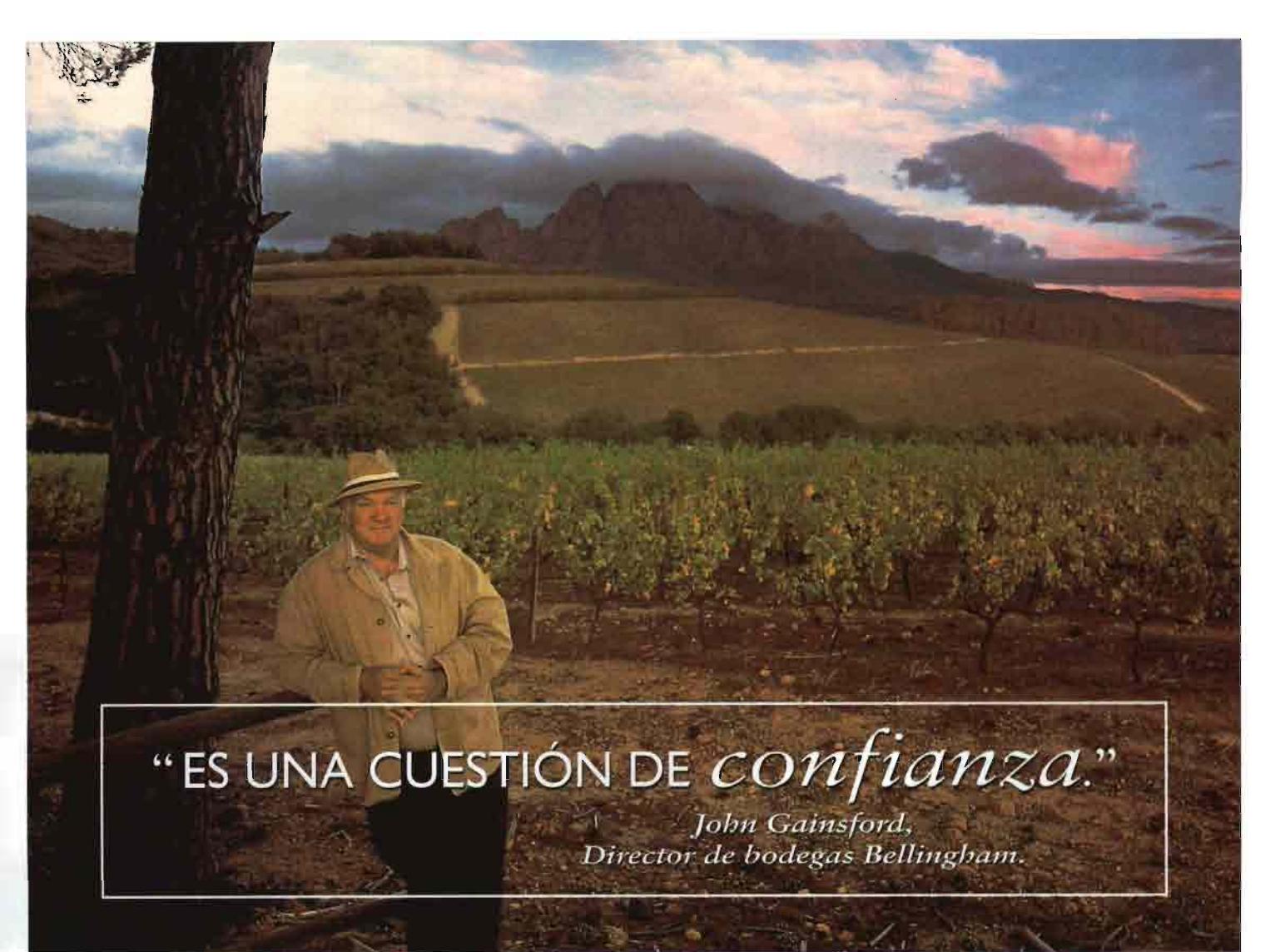
En el sector de supermercados, la compañía líder española, Mercadona, considera que la optimización de su logística mejora su estructura de costes. Sólo 5 de sus 12 almacenes tienen la gestión logística externalizada, aunque fuentes de la compañía vinculan la subcontratación de la totalidad de sus plataformas a uno o varios operadores que ofrecieran el mismo servicio logístico con que cuenta la cadena, pero a un coste menor y con el mantenimiento de los puestos de trabajo.

En una superficie de 77.300 m<sup>2</sup> de almacén se centraliza la logística de

productos perecederos, comercializados a través de los 238 supermercados de la cadena, en 18 provincias.

"En las cadenas de supermercados no se subcontrata porque se considera un eje crítico en la gestión de la compañía", dice Miguel A. Martín, director de logística de Continente; tal es el caso de Supermercados Sabeco-Expresso, que cuenta con 6 plataformas logísticas, tres de ellas dedicadas a productos perecederos; en total, una superficie de 50.600 m<sup>2</sup> para dar servicio a 179 establecimientos entre propios y franquiciados. Tan sólo una de las plataformas, concretamente la que sirve a los 22 establecimientos Expresso ubicados en Madrid, está subcontratada a un operador externo.

Fuentes de la compañía consideran que "la logística es una ventaja competitiva y por ello es preferible una gestión propia; en perecederos, por ejemplo, contamos con stock cero, es decir, a las 9 horas nuestros centros de distribución ya no tienen mercancía".



**“ES UNA CUESTIÓN DE *confianza*.”**

*John Gainsford,  
Director de bodegas Bellingham.*

**Durante las seis semanas que dura el periodo de cosecha, todo lo que puede hacer John Gainsford y su equipo es rezar.**

“ El momento más crítico surge cuando estamos cosechando. Has hecho todo el TRABAJO. Es entonces cuando tienen que pasar seis semanas en las que lo único que necesitas es que no haga mal tiempo. Que no caigan tormentas de granizo. Que no haga excesivo calor. Ni excesiva lluvia o viento.”

Sin embargo, cuando llega el momento de la distribución de los vinos Bellingham por todo el mundo, John no deja nada al azar.

“ Somos profesionales y queremos trabajar

con profesionales. Enviamos a TODOS los países del mundo. Necesitamos un servicio ágil y puntual todos los DÍAS. La gente de DHL nunca me ha fallado, por eso trabajo con ellos. Ponen la misma pasión que yo pongo, tienen el mismo deseo de éxito... Lo puedes ver en su servicio. No trabajo con amateurs. Confío en DHL.”



***Mantenemos sus promesas***

# SISTEMAS DE ALMACENAJE

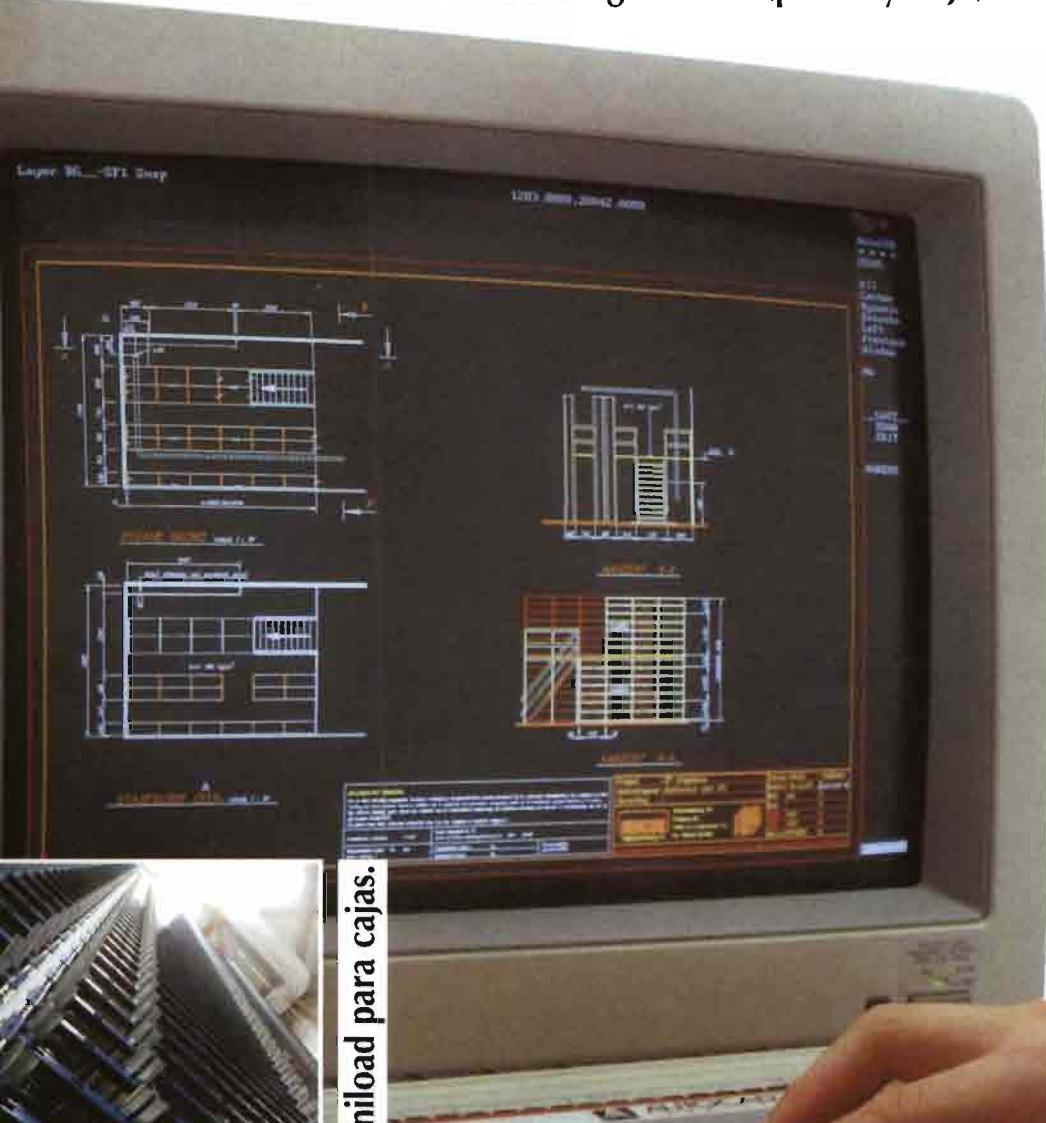


# NEDCON®

- Almacenes Autoportantes.
- Sistemas totalmente automáticos MINILOAD.
- Estanterías con tecnología Satélite.
- Estanterías dinámicas de gravedad (paleta y caja).



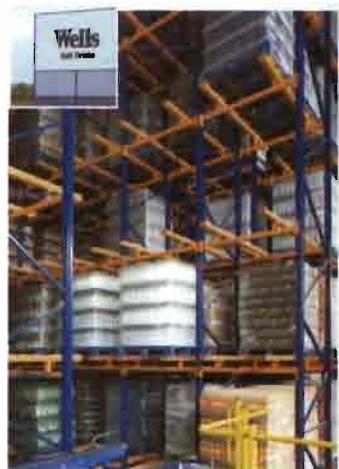
▲ Almacén 36 m. de altura.



▲ Tecnología satélite.



▲ Almacén doble profundidad.



▲ Sistemas Miniload para cajas.



▲ Autopartante y satélite.



C/ Orense N° 85 Edificio Lexington  
Tel.: 91 567 84 65  
Fax: 91 567 84 66  
28020 MADRID

C/ Galileo, 303 - 305 - 4ºPta.  
Tel.: 93 321 00 00  
Fax: 93 439 89 27  
08028 BARCELONA



Nedcon Logística Ibérica, S.A.

## CUADRO N° 2

**EL REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE (RE)**

**MEDIANTE EL REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE (RE) SE PRETENDE ACTUAR SOBRE LOS COSTES LOGÍSTICOS PARA CONSEGUIR LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:**

- INCREMENTOS DE VENTA POR REDUCCIÓN DE FALTANTES
- REDUCCIÓN DE EXISTENCIAS EN LA CADENA DE SUMINISTROS
- REDUCCIÓN DE COSTES DE OBSOLESCENCIA
- REDUCCIÓN DE COSTES DE GESTIÓN DE PEDIDO, ALMACENAJE, MANIPULACIÓN, TRANSPORTE, POR ACORTAMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTROS.



**EN EL MARCO DEL PROYECTO ECR, SE ESTABLECIERON OCHO ÁREAS DE ANÁLISIS EN RELACION AL REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE:**

1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LOS SECTORES DE GRAN CONSUMO, ENFOCADA A ANALIZAR LOS COSTES DE LAS ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN LA CADENA LOGÍSTICA FABRICANTE-DISTRIBUIDOR.
2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO, PARA CONOCER FLUJOS Y NIVELES EXISTENTES DESDE LA FÁBRICA HASTA QUE EL CONSUMIDOR DISPONE DEL PRODUCTO EN EL PUNTO DE VENTA.
3. REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO, O CRP, QUE PERMITE A FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES REALIZAR UNA PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA A PARTIR DE LA INFORMACIÓN DEL PUNTO DE VENTA O LOS ALMACENES DE LA DISTRIBUCIÓN.
4. PROCESO DE PEDIDOS, ENFOCADO HACIA UNA MAYOR PRECISIÓN EN EL FLUJO DE INFORMACIÓN PEDIDO-ALBARÁN-FACTURA.
5. MODELO DE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN Y TRANSPORTE, QUE BUSCA EL MEJOR MODELO DE INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA PARA EL SUMINISTRO.
6. CARGAS UNITARIAS; BUSCA MEJoras EN EMBALAJES, DIMENSIONES O MODULARIDAD DE LA MERCANCÍA SIGUIENDO LAS RAL (RECOMENDACIONES LOGÍSTICAS DE AECOC).
7. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, PARA LOGRAR LAS MEJORES SOLUCIONES DE SOFTWARE PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL REAPROVISIONAMIENTO EFICIENTE.
8. MODELO DE GESTIÓN, ENFOCADO A DEFINIR UN CÓDIGO DE VALORES, IMPLANTAR UN NUEVO MODELO DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLAR NUEVOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN QUE AYUDEN A LA MEJORA DE LA RELACIÓN ENTRE LOS AGENTES INVOLUCRADOS.

FUENTE: AECOC. *Reaprovisionamiento Eficiente. ¿Qué es ECR?*

Para el Grupo Eroski, primera empresa española de distribución alimentaria, "el operador logístico debe aportar una mejora de costes mediante la aplicación de buenas prácticas que disminuyan los costes globales en perecederos, y especialmente en congelados". De sus 15 plataformas –el grupo no facilita datos acerca de los centros de distribución de Mercat y Unide– tan sólo 3 están en manos externas, en concreto de dos operadores logísticos. Ocho están dedicadas a mercancías generales y el resto, a perecederos, con una superficie total de 125.900 m<sup>2</sup>; dan servicio a un total de 47 hipermercados, 800 supermercados y 2.023 autoservicios.

Fuentes de la compañía aclaran que "debido al acuerdo con Mercat, Unide y Vegonsa y a la compra de Distac, Cenco y San Prudencio nos beneficiamos de la red de plataformas más amplia de España; combinamos el servicio a través de plataformas propias y

la subcontratación, realizando un *benchmarking* entre plataformas en costes y servicio".

#### **MANTENER LA CADENA DE SUMINISTROS**

La logística de productos de gran consumo vendrá determinada en gran parte por el comportamiento de la distribución minorista; tal y como lo ve Antonio Tejón, director de logística de Danone, "las plataformas logísticas de las cadenas de distribución son paso obligado; de ahí que los grupos eligen gestionar sus propios almacenes y por tanto la subcontratación es baja".

Para Jaume Ferrer, de la empresa Andersen Consulting, "la importancia de la logística en el sector de consumo se debe a su alta participación en los costes totales, a la existencia de costes duplicados y a la criticidad del servicio al punto de venta".

En este contexto, las tendencias apuntan hacia la figura del operador

como nexo entre la producción y la demanda del mercado, ofreciendo la mayor calidad posible a un coste competitivo. Su papel es relevante en la denominada cadena de suministros, que define un proceso que aglutina desde el aprovisionamiento hasta la oferta, pasando por la producción, transporte, manipulación y almacenamiento. Su relación con todos los eslabones de la cadena obliga al operador a establecer sinergias con cada uno de los elementos que forman parte de la misma; porque, además, la tendencia es que el cliente busque soluciones logísticas integradas.

Desde el punto de vista del fabricante, la cadena de suministros ha de abordarse estableciendo previamente una estrategia de servicio, minimizando después los costes totales.

En relación con la cadena de suministros está la iniciativa ECR o Respuesta Eficiente del Consumidor, mediante la que fabricantes y distribuidores se

Hoy en día, el Transporte y la Logística ya no son sólo una cuestión de músculos. Hacen falta una buena dosis de imaginación y un verdadero saber hacer creativo. El Grupo CAT, con una experiencia de más de 40 años en el Transporte y la Logística Integral, pone cada día a su disposición 2.000 profesionales en los 5 continentes, especializados en ofrecerle los mejores y más innovadores servicios. Nuestro trabajo se refleja en proyectos a medida, y de alto valor añadido, con los más altos niveles de competitividad, como así se avala por la confianza depositada por nuestros clientes de sectores del automóvil, bienes de equipo, electrónica, distribución, etc. Con el Grupo CAT la Logística ya no es una barrera para su producto sino, una de sus cualidades. Para cualquier información, llámenos al **91-724 86 00**, o bien mándenos un fax al **91-724 86 50**.



**PONEMOS TODAS NUESTRAS FUERZAS  
A SU SERVICIO**



## CAT, ARQUITECTO DEL TRANSPORTE

El Grupo CAT nace de la mano de Renault en 1957, cuando este fabricante de automóviles decide la puesta en marcha de una empresa independiente de transporte para asegurar la exportación de su producción hacia Estados Unidos.

Desde su fundación, CAT ha experimentado un continuo crecimiento, diversificando sus actividades y su cartera de clientes hasta convertirse en un Operador Logístico Integral al servicio de las más diversas empresas de lo-

gística y transporte.

En España, el Grupo CAT está presente desde 1974, desarrollando su actividad en torno a las divisiones de:

- Logística de Vehículos
- Mercancías Generales
- Transporte Marítimo y Aéreo

Durante el pasado año, el Grupo CAT obtuvo la norma de calidad ISO 9002 para la totalidad de centros en sus actividades como Operador Logístico especializado en los servicios de Paquetería Industrial, Almacenaje, Cargas Completas y Aprovisionamientos, concedida por el Bureau Veritas Quality International. No obstante, CAT considera estratégico continuar con el desarrollo de los conceptos de "calidad total" y "mejora continua", aplica-



dos tanto a su equipo humano como a los últimos avances tecnológicos. Por ello, la compañía dedica anualmente numerosos recursos a la puesta en marcha de programas de investigación y desarrollo, calidad y formación, con el objetivo de atender de forma eficaz las necesidades de los clientes.

Por otro lado, CAT, fiel a su compromiso de empresa innovadora, implantó en nuestro país una amplia gama de servicios de logística medioambiental, que permite la gestión integrada de todos los residuos generados tanto en talleres de automóviles como en el sector industrial, convirtiéndose en el primer



comprometen a trabajar unidos para eliminar ineficiencias y lograr costes totales mínimos; es decir, convertir en eficiente la cadena de suministros.

Según Ferrer, "aproximadamente el 60% de los flujos de suministro de sectores no perecederos y el 70% en sectores perecederos presentan un potencial medio-alto de racionalización; a pesar de las barreras históricas entre fabricantes y distribuidores, se ha puesto en marcha una iniciativa de colaboración entre ambas partes, ECR España, para hacer posible la implantación de las Mejores Prácticas".

#### LA ESTRATEGIA ECR

Por ECR se entiende un conjunto de estrategias en las que fabricantes y distribuidores se comprometen a trabajar unidos, con el objetivo de aportar valor añadido a los consumidores, con costes totales mínimos a lo largo de toda la cadena de valor. "ECR nace por la existencia de los *discounts* –según Rafael Miquel, director de marketing y desarrollo de AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial)–, ya que gestionar la cadena de forma vertical pueden llevar a unos costes mínimos".

Además, en el origen de la iniciativa ECR se encuentra la oferta de más valor añadido al consumidor. Reduc-

CUADRO N° 3

#### LOGÍSTICA PROPIA VS. LOGÍSTICA CONTRATADA

LOGÍSTICA PROPIA	LOGÍSTICA SUBCONTRATADA
<b>VENTAJAS:</b>	<b>VENTAJAS:</b>
– CONTROL DIRECTO DE PROCESO	– COSTES VARIABLES
– IMAGEN CORPORATIVA	– COSTES COMPETITIVOS. ECONOMÍAS DE ESCALA.
– OBJETIVOS ASUMIDOS	– MEJORA DEL SERVICIO. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
– CIERTA FLEXIBILIDAD EN EL SERVICIO	– ESPECIALIZACIÓN.
– IMAGEN ANTE EL CLIENTE	– FLEXIBILIDAD DEL MODELO LOGÍSTICO
<b>INCONVENIENTES:</b>	<b>INCONVENIENTES:</b>
– COSTES POCO CLAROS	– LA IMAGEN CORPORATIVA SE DILUYE
– COSTES ALTOS Y FIJOS	– CAMBIO DE CULTURA, ESTRUCTURA Y PROCESOS
– SIN ECONOMÍAS DE ESCALA	– ESTRUCTURA DE PERSONAL EXCEDENTE
– NO HAY ESPECIALIZACIÓN	– RESISTENCIA AL CAMBIO
– DEDICACIÓN DE RECURSOS	– POR LA PÉRDIDA DE PODER
– INVERSIONES DE FUTURO	– ACERTAR EN LA DECISIÓN.

FUENTE: *Cómo garantizar el éxito de los procesos de subcontratación. Iñigo Sordo, director de logística de Danzas. Ponencia presentada en el Congreso de Logística, organizado por el IIR. Febrero 1999.*

ción de costes por encima del 5% y aumento del valor añadido empiezan a unir a fabricantes y distribuidores: lo que empezó como un proyecto liderado por AECOC, Promarca y Andersen Consulting, con un total de 20 fabricantes y distribuidores, se amplió posterior-

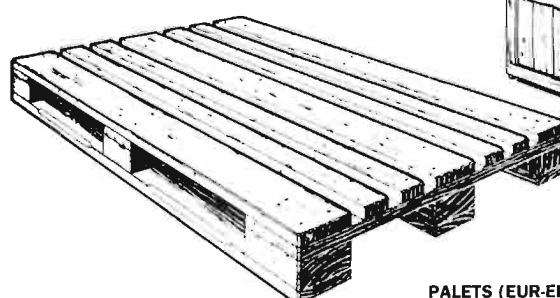
mente a 45 empresas y hoy está abierto a cuantas compañías deseen participar.

Los puntos de conexión entre fabricantes y distribuidores se definen como reaprovisionamiento eficiente, surtido y promociones eficientes y desarrollo eficiente de productos; sin embargo, solo

# MADERAS SAN VICENTE, S.A.

PLAZA GENERALITAT, 1 - 08295 SAN VICENTE DE CASTELLET (BARCELONA)

TEL.: 93 833 21 11 - FAX: 93 833 12 08



EMBALAJES (CAJAS, JAULAS...)

PALETS (EUR-EPAL, CP'S)

CUADRO N° 4

## LOGISTA ENCABEZA EL RANKING



EL PROCESO EN MARCHA PARA LA FUSIÓN ENTRE LA SOCIEDAD DE DISTRIBUCIÓN MAYORISTA DE TABACO LOGISTA, FILIAL DE TABACALERA, Y MIDESA, DARÁ COMO RESULTADO LA PRIMERA EMPRESA DEL SECTOR LOGÍSTICO EN ESPAÑA.

LA OPERACIÓN, QUE PREVÉ FINALIZAR EN MAYO DE 1999, ES PARTE DE LA ESTRATEGIA DE TABACALERA PARA SITUARSE COMO ACCIONISTA DE IBERIA, MEDIANTE LA ADQUISICIÓN DEL 10% DE SU CAPITAL.

LA COMPOSICIÓN ACCIONARIAL DEL GRUPO RESULTANTE, LOGISTA, ES MAYORITARIAMENTE DE TABACALERA, QUE CONTROLA EL 75%, SI BIEN SU INTENCIÓN CONSISTIRÁ EN LANZAR UNA OFERTA PÚBLICA DE VENTA (OPV) DE HASTA EL 30% DE LA NUEVA LOGISTA, QUE MANEJARÁ UNA CIFRA DE NEGOCIO DE UNOS 480.000 MILLONES DE PESETAS (UNOS 2.885 MILLONES DE EUROS).

TRAS LA FUSIÓN, EL AHORRO ESTIMADO PARA EL GRUPO RESULTANTE SE SITÚA EN 525 MILLONES DE PESETAS (UNOS 3.15 MILLONES DE EUROS), QUE CORRESPONDERÁ EN UN 38% A LA REDUCCIÓN DE RUTAS DE DISTRIBUCIÓN; EN UN 33% A OPTIMIZACIÓN DE LA FLOTA Y EN UN 29% A LA REDUCCIÓN DE COSTES.

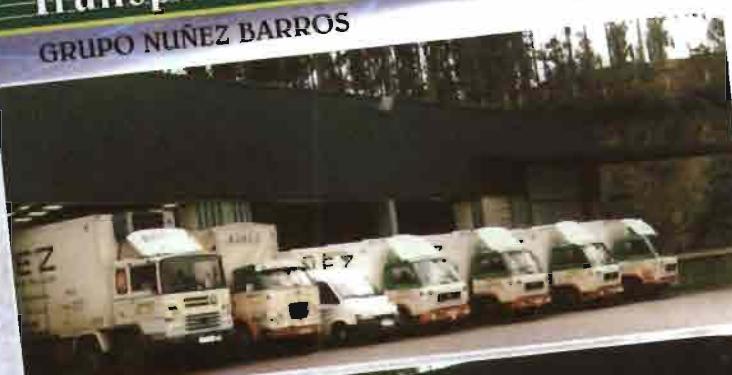
EL REPARTO DE LA FACTURACIÓN SE DISTRIBUIRÁ ENTRE TABACO, 67%; SIGNOS Y TIMBRES, 14%; PUBLICACIONES PERIÓDICAS, 12%; Y LIBROS, 3%. ENTRE OTROS.

DEL MISMO MODO, EL NUMERO DE PUNTOS DE VENTA QUE SUMARÁ EL GRUPO LOGISTA, ASCIENDE A 65.641, DE LOS QUE MAS DE 19.000 ESTÁN RADICADOS EN PORTUGAL. POR TIPOS DE ESTABLECIMIENTO, SON EN SU MAYORÍA QUIOSCOS (60% DEL TOTAL), AUNQUE TAMBIÉN DESTACAN LOS ESTANCIOS, 21%; LIBRERÍAS, 5%; Y ESTACIONES DE SERVICIO, 3%.



**Transportes NÚÑEZ E HIJOS S.L.**

GRUPO NÚÑEZ BARROS



**Transportes IRMAOS NÚÑEZ LTDA.**

GRUPO NÚÑEZ BARROS

### CAMBADOS:

A Regueira, Vilariño.

☎ 0034 986 54 22 03 - 54 31 00 - 54 20 60

✉ 0034 986 52 02 95

E-mail: transpnb@ctv.es

### PORTO:

Rúa Engº. Frederico Ulrich, 2767

Zona industrial, 1. MOREIRA

4470 Maia

☎ 351 (0) 2 9475664/8

✉ 351 (0) 2 9475669

### CORUÑA:

Pol. Ind. de Bens.  
C/. Edisson, n.º 3

☎ 0034 981 27 32 00

✉ 0034 981 25 93 84

la primera estrategia citada se ha demostrado que consigue un ahorro superior al 5% sobre el precio de venta al público.

El Reaprovisionamiento Eficiente (RE) se ha convertido así en prioritario para el Consejo Ejecutivo de ECR España, que fue creado hace cuatro años para promover su implantación en nuestro país. Consiste en actuar sobre los costes logísticos y conseguir la reducción de existencias en la cadena de suministros, los derivados de la obsolescencia y los relacionados con la gestión de pedido, almacenaje, transporte o manipulación por acortamiento de la cadena de suministros.

Profundizando aún más, y puesto que el Consejo ECR España ha apostado por el RE, existen ocho áreas de análisis que aplicadas al proyecto han arrojado el ahorro arriba señalado; entre ellas destacan el Reaprovisionamiento Continuo, CRP, y la reingeniería

CUADRO N°5

**SERVICIOS QUE GENERAN MAYORES VENTAS (%) (1)**

SERVICIO	1996	1997	1998
SERVICIOS DE TRANSPORTE	71	63	73
OPERACIONES ALMACÉN	93	75	67
SERVICIOS LOGÍSTICOS	-	-	40
SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO	50	31	27
CONSOLIDACIÓN DE ENVÍOS	21	19	7
ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	21	-	7
REINGENIERÍA PROCESOS LOGÍSTICOS	-	6	-
OTROS SERVICIOS	7	-	20

(1) Los datos, en porcentajes, expresan el peso que conceden los operadores a los distintos servicios logísticos como generadores de ventas.

FUENTE: MMC. Perspectivas de la situación actual y prospectiva futura de la industria de operadores logísticos en Europa.

de la cadena de suministro, con un ahorro estimado del 3,5% sobre el precio de venta al público.

"La herramienta más llamativa es el Reaprovisionamiento Continuo, pues con poca inversión se pueden hacer

# ZEPRO



**Presente en todos los desplazamientos**

**Descarga el peso de tu negocio con una plataforma elevadora Zepro.**

Zepro es líder en el mercado nacional y europeo: 1500 plataformas vendidas anualmente y más de 10.000 trampillas trabajando en el territorio nacional nos avalan.

Zepro se adapta a todo tipo de vehículos y de necesidades. Garantiza la calidad de sus productos, la existencia de repuestos y una cobertura nacional y europea a través de sus más de 730 puntos de servicio Zepro. (ISO 9001)

**MYCSA**  
Mulder y Co.  
Importaciones - Exportaciones, S. A.

Parque Empresarial San Fernando - Sierra de Guadarrama, 2-A,  
Apdo. 1026 - 28831 San Fernando de Henares - Madrid

Tel.: 91 660 04 60\* - Dirección, comercial y administración: Fax: 91 6771983  
E-mail: omuldero.mycsamulder@nexo.es - Post-venta y repuestos: Fax: 91 6757591



grandes ahorros –reconoce Rafeal Miquel–; porque implica que todo el flujo de mercancías esté comandado por información real de ventas; los grandes fabricantes están siendo capaces de gestionar el 60% de sus flujos de mercancía a través de CRP. Esto significa que sus mercancías están siendo controladas por datos del punto de venta y del nivel de stock que le han cedido sus clientes, por lo que realizan ya sus autopedidos".

Es el caso de Pryca, que en la actualidad trabaja empleando la citada herramienta con proveedores como Procter&Gamble, Agra y Arbora; fuentes de la compañía explican que "estas empresas aprovisionan directamente nuestras plataformas en función de la demanda que realizamos en tiempo real vía EDI".

Esta gran superficie trabaja igualmente en nuevos programas ECR centrados en la optimización de la cadena de suministros, herramienta que, a grandes rasgos, no está teniendo el mismo desarrollo que el CRP.

"En realidad, ahora mismo no existe todavía nada en reingeniería de la cadena de suministros, pues se trata de acuerdos a muy largo plazo y que requieren una inversión muy alta, además de conllevar decisiones particulares de mayor dimensión", según valora el responsable de marketing de AECOC.



Sin embargo, y dado que los beneficios son múltiples, algunas multinacionales han cedido en algunos de sus puntos de ventaja competitiva; incluso dos cadenas de hipermercados han compartido la plataforma de distribución, que bien podría haber sido el mismo operador logístico, durante el desarrollo piloto del proyecto.

La situación podría llevar también, en el área de la oferta, a que los fabricantes realicen multientrega; "pero es

**SEDE CENTRAL**  
C/ Torrejón, 26  
28850 TORREJÓN DE ARDOZ.  
Tel.: 91-677 81 48  
Fax: 91-677 14 46

**GUIPUZCOA**  
C/ Europa, Nave H.  
Terminal de Transportes ZAISA  
20300 IRUN  
Tel.: 943-63-20-00  
Fax: 943-63-21-22

**BILBAO**  
Depósito Franco - Nave 4.  
Aparcavisa  
VALLE DE TRAPAGA  
VIZCAYA  
Tel.: 94-438-18-22  
Fax: 94-438-66-53

**GALICIA**  
C/ Raposeira, 22.  
36214 VIGO (Pontevedra).  
Tel.: 986-48-15-17.  
Fax: 986-48-15-57

**ZARAGOZA**  
C. E. Nave 6.  
MERCAZARAGOZA  
50014 Zaragoza  
Tel.: 976-47-02-87.  
Fax: 976-47-10-37

**MADRID**  
C/ Torrejón, 26.  
28850 TORREJÓN DE ARDOZ  
Tel.: 91-677 81 48  
Fax: 91-677 15 74

**BARCELONA**  
C.I.M. del Vallès, Parcela 4  
08130 Santa Perpetua de la Mogoda  
(Barcelona). Tel.: 93-544-69-70  
Fax: 93-574-12-98 (Administración)  
Fax: 93-574-06-89 (Explotación)

**VALENCIA**  
Ctra. Fuente Encors, s/n.  
MERCABALENIA  
46013 VALENCIA  
Tel.: 96-367-21-74  
Fax: 96-367-26-36

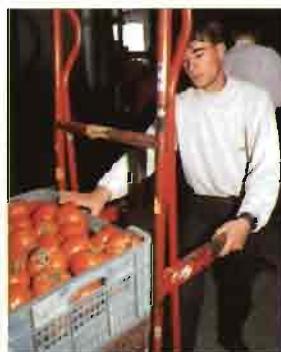
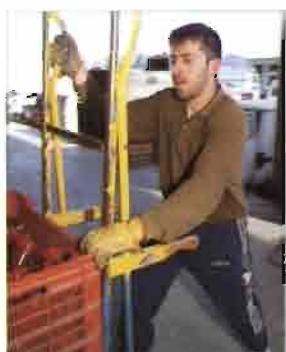
**PORUGAL**  
Edificio TERFRIO-Terminal TERTIR  
Estrada Nacional 10  
2615 ALVERCA  
PORTUGAL  
Tel.: 07-351-1-957-59-89  
Fax: 07-351-1-957-36-87



RED DE FRIO EN EUROPA



**SDF** es la primera red europea de logística bajo temperatura controlada, que ofrece una amplia gama de servicios destinados a apoyarles en el desarrollo de su negocio: Grupaje, Distribución hasta supermercados e hipermercados, Lotes completos, Almacenamiento y gestión de stocks, Preparación de pedidos, Prestaciones personalizadas (etiquetado, empacado...). Cada paquete de producto que entra en **SDF**, hasta su destino final, es seguido perfectamente a lo largo de su trayectoria, con todas las garantías para dar una eficaz respuesta a sus necesidades.



que saben que pese a que se trate de un proyecto común el resultado será positivo", dice Miquel; "además esto permite poner en marcha algunas de las herramientas hasta el momento frenadas, como el EDI; es decir, la situación empujará la utilización de herramientas estándar".

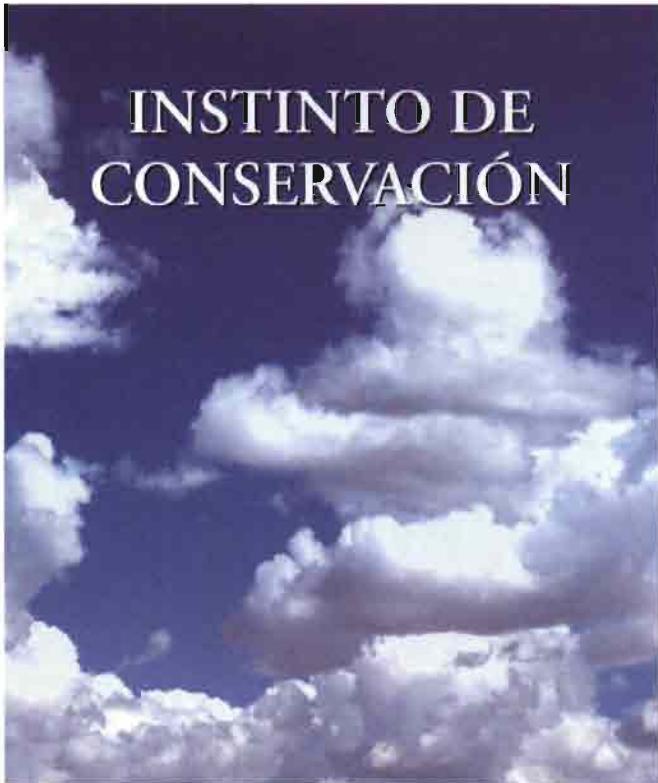
En este sentido, AECOC se ha apresurado a destacar la importancia de un lenguaje común, necesario para hablar de surtido eficiente; "éste es el segundo aspecto sobre el que está trabajando AECOC; hace unos meses hemos lanzado esta herramienta que, no obstante, implica el cambio de aspectos muy delicados para las compañías, tales como la realización de las promociones o los lanzamientos", reconoce el responsable de marketing de AECOC.

Pero, además de las herramientas, es necesario, según Miquel, un cambio en la filosofía de las empresas: "las responsabilidades de comprar y vender tienen que ser únicas, pues una buena compra, hoy por hoy, no se mide en función del tiempo que permanece almacenada; además, el consumidor es considerado como el real motor de las decisiones comerciales y logísticas; éste, qué duda cabe, será uno de los aspectos más difíciles de asumir".

Otro factor mejorable, según Miquel, es el relativo a la cadena de valor, por el momento demasiado cara y poco eficiente; la solución es que los objetivos de todos los que intervienen en dicha cadena han de ser comunes, en vez de fragmentar las responsabilidades desde el fabricante hasta el consumidor, tal y como viene siendo hasta ahora: "en estos dos factores estriba el cambio de estrategia que se está dando en España". □

**SYLVIA RESA LÓPEZ**  
Periodista

## INSTINTO DE CONSERVACIÓN



Los envases de madera están fabricados con chopos cultivados, evitando así la deforestación de los bosques, y utilizan procesos **no contaminantes** en su elaboración y posterior reciclaje.



Además son:

- 100% Naturales.
- No consumen agua.
- No utilizan productos químicos.
- No producen residuos ni gases tóxicos.
- Son 100% reciclables y reutilizables, con un gasto energético mínimo.



Los envases de madera son transpirables y poseen propiedades antibacterianas que garantizan la protección y conservación de sus productos durante mucho más tiempo.

**Por respeto a la Naturaleza, utilice envases de madera.**

# FEDEMCO

FEDERACION ESPAÑOLA DEL ENVASE  
DE MADERA Y SUS COMPONENTES

Para mayor información sobre GROW (Group Recycling of Wood) consulte con: FEDEMCO, C/ Profesor Beltrán Báguena, 4 - 203 Tel. 963 49 57 13 - Fax 963 48 56 00 • 46009 Valencia  
<http://www.centexcom.com/fedemco.htm>  
e-mail: fedemco@colon.net

Diseñamos y fabricamos  
**ALMACENES**  
a la medida de  
nuestros clientes



Nuestra vocación es clara:

Que nuestros clientes tengan resueltas sus necesidades de **ALMACENAJE** con el sistema y equipamiento que mejor se adapte a su producto.

Para ello contamos con una experiencia de más de 40 años <sup>(1)</sup> fabricando **estanterías metálicas** en España y el respaldo del mayor grupo <sup>(2)</sup> internacional de este sector.



<sup>(1)</sup> En 1954 fabricamos la primera estantería de ángulo ranurado.

<sup>(2)</sup> POLPAL INTERNACIONAL es la división de almacenaje de WAGON INDUSTRIAL HOLDINGS

FÁBRICA

Bidebarrieta, 1 - 48215 IURRETA (VIZCAYA)  
Tel. (94) 620 07 21 - Fax (94) 681 14 99  
ifv@permar-polpal.es • www.permar-polpal.es

ZONA CATALUNYA I BALEARS  
Tel. (93) 336 79 13  
ZONA ANDALUCIA  
Tel. (95) 498 92 12  
ZONA LEVANTE  
TEL. (96) 356 83 90

ZONA GALICIA  
Tel. (981) 13 60 16 - 13 57 55  
ZONA NORTE  
Tel. (94) 620 07 21  
ZONA CENTRO  
TEL. (91) 671 91 45 - 871 96 12

**P**   
**PERMAR**  
**Polpal**  
  
LA FERRETERA VIZCAINA, S.A.



LA RESPUESTA EN ALMACENAJE

# FROIZ

D esde que iniciara su andadura en una pequeña tienda, **FROIZ** no cesa en su crecimiento, hasta la actual implantación en Galicia y Portugal. Una plantilla próxima a los 1.500 puestos de trabajo al servicio de una red de 125 supermercados, un hiper, 5 Cash & Carry, 75 franquiciados y 9 sociedades filiales, abastecidos desde un almacén general. Las instalaciones de Lourido-Poio (Pontevedra), acogen, además de la sede central del grupo, un Cash y el almacén general.

**FROIZ** ha confiado su equipamiento a **PERMAR** por su reconocida calidad y servicio en la fabricación y suministro de estanterías. Para el **ALMACEN GENERAL**, que alberga productos alimentarios y no alimentarios, de alta y baja densidad, y de diversa caducidad y rotación, con el fin de dar una solución satisfactoria **PERMAR** optó por diferentes soluciones de paletización, todas ellas con un denominador común: el modelo de estantería **KARPAL**, en sus versiones **CONVENCIONAL**, **COMPACTA** (drive-in) y **DINAMICAS** por gravedad.

La implantación de dos bloques **Dinámicos KARPAL**, uno de siete frentes de carga para quince paletas en profundidad y cuatro en altura, y un segundo bloque de dos frentes para trece paletas en fondo y cuatro alturas, permite una rápida rotación a **524** paletas de 800 por 1.200 milímetros en 36 referencias y 1.000 kilos de peso cada una.

El almacenamiento en bloque se soluciona con estanterías **drive-in KARPAL**, en un bloque compacto de doble entrada y dos bloques de una entrada, unificada su profundidad a tres paletas por cada uno de los 54 frentes de carga y a 4 paletas en altura. Contando además con otro bloque compacto de 24 frentes, tres

paletas en fondo y tres en altura, hasta un total de **1.178** paletas en 78 referencias.

Para el almacenaje de menor volumen por referencias, se han utilizado 51 metros lineales de estanterías **Convencionales KARPAL** a tres alturas que, con otros 140 metros lineales a cuatro alturas, aportan una capacidad de **754** unidades de carga. Este almacén general, equipado de áreas auxiliares, área de preparación de pedidos, de expediciones, muelles de carga, etcétera, tiene adosado, con accesos directos, un Cash & Carry igualmente equipado por **PERMAR**.

El **CASH** dispone de bloques **drive-in KARPAL** de diversas longitudes, de una o dos entradas, para tres paletas en fondo y en tres o cuatro niveles de altura, conjugando necesidades y geometría del local y consiguiendo **1.512** paletas para 127 referencias.

Las estanterías **KARPAL** propias para Cash tienen una configuración que permite albergar en cada módulo las medianas paletas "de rotura", uno o dos niveles de picking (según necesidades), y tres o cuatro niveles de paletas completas de "pulmón" que abastecen al picking.

La implantación de los lineales, adecuándose a la geometría del local, a sus aspectos, pasillos necesarios de circulación, transversales y de servicio, completan un conjunto ergonómico que facilita un buen servicio al cliente, poniendo a su disposición **1.863** paletas completas de producto. **522** "de rotura" y **845** metros cuadrados en estantes de picking.

Un volumen aproximado de **6.350.000** kilos y un denominador común: estanterías **KARPAL**. Otro servicio con calidad ofrecido por **PERMAR**.



VISTA GENERAL DEL ALMACEN. ESTANTERIAS DE PALETIZACION CONVENCIONAL



PALETIZACION COMPACTA

# GESTIÓN POR CATEGORÍAS

## DEFINICIÓN DE CATEGORÍA Y PLANIFICACIÓN EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DE ROLES

■ ANA VALENZUELA MARTÍNEZ

**L**a gestión por categorías es un fenómeno relativamente reciente en España, ya que se lleva desarrollando como tal en nuestro país desde hace apenas dos años. Sin embargo, esta técnica de gestión lleva funcionando en países como Estados Unidos o Reino Unido desde principios de los noventa.

El retraso en la implantación de este modelo de gestión se debe principalmente a la propia estructura de la distribución en nuestro país. La característica que condiciona de forma más determinante a la distribución española es el nivel inferior de concentración de las ventas en la gran distribución debido a la mayor importancia del comercio tradicional o pequeño comercio. En España, el pequeño comercio supone un 10,4% (1) del negocio de alimentación y bebidas y condiciona una densidad de 1,2 establecimientos por cada mil habitantes, frente a densidades de 0,7 en Reino Unido o de 0,9 en Francia (2).

Otro rasgo diferenciador de la estructura de la distribución española es que tres de las cinco mayores empresas de distribución, que concentran en España un 25% (3) de las ventas del comercio minorista, son controladas por capital extranjero, en concreto, por empresas de distribución francesas. Por tanto, su modelo de gestión tiene un importante poder de influencia sobre todo el sector.

Estas cadenas de distribución, que constituyen en principio cadenas de hipermercados, aunque en su mayoría se están diversificando hacia el formato de supermercado, han contado con crecientes niveles de ventas y beneficios hasta hace muy poco tiempo (4).



Por esta razón, no se habían tenido que preocupar por incorporar nuevas formas de gestión a una oferta que estaba funcionando francamente bien. Este cambio en la tendencia de ventas y beneficios tiene su causa en un aumento de la competencia en el sector debido a las continuas nuevas aperturas de hipermercados y a la entrada de nuevos formatos de distribución como podría ser el "hard-discount"; en la drástica disminución de los beneficios extraordinarios, que constituían una parte importante del beneficio total, por la bajada de los tipos de interés; y en el cambio de las preferencias de un importante segmento de consumidores que va a pasar de demandar únicamente un precio competitivo a valorar otros factores de la compra como pueden ser el servicio y la cercanía.

El continuo crecimiento en el último año de la cuota de mercado de los supermercados medianos y grandes refleja este cambio de preferencias del

consumidor, junto a la disminución del diferencial de precios entre los dos formatos de distribución.

Adicionalmente, la gestión del punto de venta es cada vez más compleja debido al enorme número de referencias con las que trabaja un formato como el hipermercado, el cada vez mayor número de lanzamientos de nuevos productos que se registra cada año y la ingente cantidad de información sobre la compra acumulada en cada uno de los establecimientos.

Esta información, que provee los sistemas Scanner, podría generar, si se contase con los recursos para explotarla, conclusiones muy valiosas sobre el comportamiento de compra por categorías, por cada día de la semana, por franjas horarias, por segmento de consumidor, sobre la eficiencia de los diferentes instrumentos promocionales o sobre el surtido óptimo. Estas conclusiones permitirían a la gran distribución poder recuperar la ventaja competitiva y poder defender sus niveles de ventas y beneficios.

En este marco de defensa de los resultados y mejoras de la gestión, la colaboración distribuidor-fabricante se empieza a dibujar como la única manera de poder aprovechar el activo que tiene el distribuidor, que es su información sobre la tienda, con el activo que tiene el fabricante que es su conocimiento del consumidor y su capacidad de investigar el mercado (5). La gestión por categorías parte de esta colaboración con un enfoque común, es decir, con un enfoque en la categoría en vez de en la marca, y con el objetivo de mejorar los resultados del punto de venta a través de un marketing mix más acorde con las necesida-

des del consumidor. Los beneficios de esta colaboración deben ser recíprocos.

En definitiva, la gestión por categorías ha sido conceptualizada como "cualquier proceso de colaboración entre un fabricante y un distribuidor en donde se define un concepto base de categoría como unidad de negocio, y cuyo objetivo es la mejora de los resultados en función del valor que se le da al consumidor por su compra" (ECR Best Practices Committee y The Partnering Group, 1997, pág. 8). En otras palabras, consiste en "la determinación del precio, la política de merchandising, las promociones y el surtido en función de los objetivos asignados a la categoría, el entorno competitivo y el comportamiento del consumidor" (Blattberg y Fox, 1995a, pág. 2).

### UNA NUEVA FORMA DE TRABAJO

Sin embargo, la implantación de la gestión por categorías exige una serie de requisitos. El requisito más importante consiste en la necesidad de ajustar la organización a una nueva forma de trabajo. Actualmente las empresas de distribución están organizadas por funciones (compras, merchandising, finanzas...), pero para que la gestión por categorías pueda funcionar es necesario que todas estas funciones se integren en una sola persona, tanto en el distribuidor como en el fabricante, que vamos a denominar el gestor por categorías (gráfico nº 1). Este control único sobre todas las funciones es esencial a la hora de poder implementar el marketing-mix óptimo determinado para la categoría.

Otro requisito importante es contar con el apoyo al proyecto de la dirección de la empresa. Los proyectos de gestión por categorías consisten en colaboraciones en el largo plazo, que desarrollan relaciones de confianza y de ayuda mutua, pero que pueden no empezar a dar resultados claramente positivos hasta después de un período prolongado de tiempo. La implantación de la gestión por categorías en una organización debe considerarse un proceso estratégico, incluso, una forma de llevar a la práctica la propia misión de la empresa.

GRÁFICO N° 1

### EL CAMBIO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: A.C. NIELSEN. *Gestión de Categorías*, 1992

Finalmente, el tercer requisito crucial para el buen desarrollo de los proyectos de gestión por categorías consiste en el establecimiento de relaciones de colaboración en el largo plazo basadas en la confianza entre distribuidores y fabricantes.

El primer paso sería la elección de lo que se ha denominado "el líder o capitán de la categoría", que definirá al fabricante (6) que va a colaborar con el distribuidor de forma preferente en el análisis de cada una de las categorías, o unidades de negocio.

También debe determinarse de manera clara y si puede ser por escrito cuál va a ser el tipo de colaboración que se busca, es decir, cuánto tiempo va a durar la colaboración, qué variables van a poder modificarse, en qué centros de distribución van a implantarse las recomendaciones, con qué información se va a contar para realizarlos y cuáles van a ser los objetivos cuantitativos que van a permitir determinar si el proyecto ha tenido éxito o no.

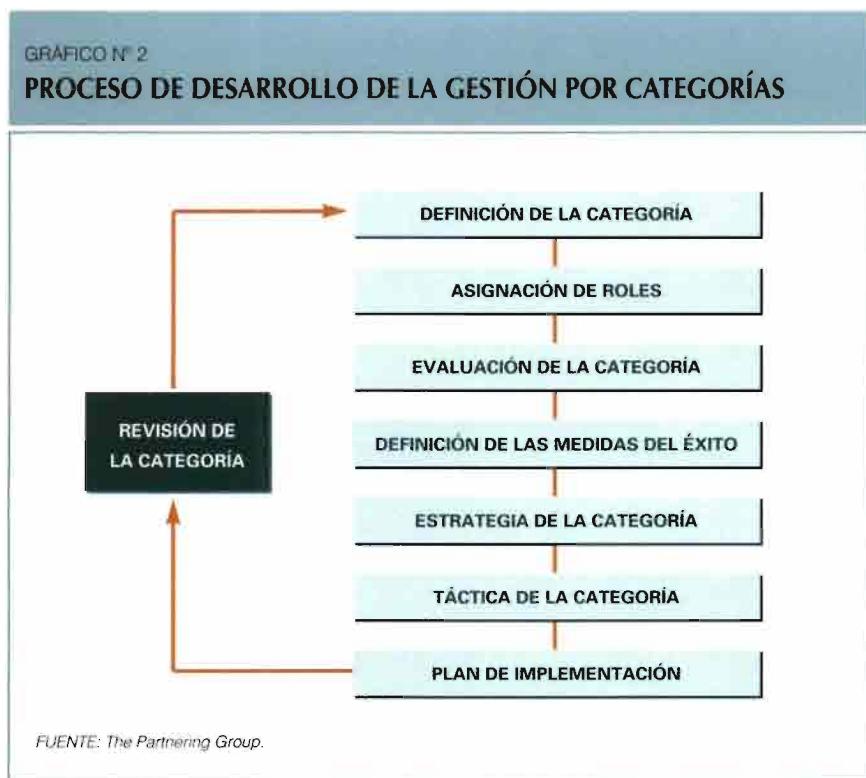
Sólo si se cumplen los requisitos esenciales citados será posible llevar a cabo de forma correcta el proceso de planificación estratégica y táctica en que consiste la gestión por categorías. Este proceso (gráfico nº 2) debería comenzar con la definición de las categorías para luego poder establecer la estrategia a seguir con ellas según cuál sea el rol o papel que tengan en la tienda y el equilibrio del portfolio de categorías con el que cuenta el negocio.

### DEFINICIÓN DE LA CATEGORÍA

La definición de la categoría es el primer, pero esencial, paso en el proceso de planificación estratégica en función de categorías. La forma en la que se defina la categoría tiene una influencia primordial en el resto de las etapas del análisis hacia el marketing-mix óptimo.

El informe ECR Europa (1997) sobre las "Mejores Prácticas en la Gestión por Categorías" define una categoría como: "un grupo de productos diferenciables y estructurables que son percibidos por





los consumidores como interrelacionados o substitutivos a la hora de dar respuesta a una necesidad específica".

Sin embargo, la tarea de definir la categoría no es tan fácil como podría parecer en un principio. No existe ninguna definición estándar de lo que puede ser una estructura de categorías de un establecimiento. En primer lugar, una categoría se puede definir, según los casos, de forma más concreta o de forma más amplia, es decir, una definición de categoría puede incorporar más o menos productos y puede dar respuesta a una necesidad más o menos amplia. Por ejemplo, podemos ubicar al producto "Ensaimadas" tanto en la categoría "Pastelería Industrial" o en la categoría mucho más amplia de "Desayuno".

Además, en muchas ocasiones, las empresas de distribución pueden tener un concepto de la categoría totalmente diferente del concepto que tengan los fabricantes o el de los consumidores. Por ejemplo, parece bastante lógico que dentro de la categoría de salsas se encuentre la mostaza, el ketchup o la mayonesa, sin embargo, no está tan claro si el tomate frito debería estar comprendido en la misma categoría, ya

que también tiene una función de acompañamiento de los platos pero se usa durante la preparación de los mismos. Otro ejemplo de definición de categoría poco clara serían las galletas saladas, que por el tipo de producto podrían ser asignados a la categoría galletas y que por el tipo de uso, deberían estar en la categoría de aperitivos.

En caso de duda, el gestor por categorías debe ponerse siempre en el lugar del consumidor, asignando dentro de la categoría de productos a aquellos que según el punto de vista del consumidor son intercambiables o dan respuesta a una misma necesidad de compra. En el ejemplo del gráfico n° 3 se ha definido la categoría de "Lavado de platos" como el conjunto de los productos que dan respuesta a la necesidad "lavar los platos" y que además son percibidos por el consumidor como interrelacionados y, a veces sustitutivos. Así pues, las comidas preparadas, aunque evitan lavar los platos o los platos de papel, no están ni interrelacionados, ni son sustitutivos del detergente.

A este respecto es aconsejable desarrollar entrevistas a los consumidores de forma que se pueda conocer cuál es

la necesidad a la que da respuesta la categoría. También sería necesario investigar qué tipo de productos concibe como adecuados para cubrir esa necesidad y si presupone que deben estar juntos y constituir una misma oferta por parte del distribuidor. En conclusión, el factor principal para decidir qué productos deben incluirse en la categoría, según la opinión del consumidor, serían aquellos que se encuentran en su grupo de decisión como posibilidades de compra para dar respuesta a una necesidad.

Puede ser de ayuda el realizar un proceso de definición de la categoría que podríamos llamar "bottom-up", es decir, empezando por la identificación de los segmentos y sub-categorías que deberían formar parte del concepto superior que es la categoría (gráfico n° 4). Por ejemplo, y como quedaba reflejado en el gráfico n° 3, dentro la categoría "Lavado de platos" debería incluirse la sub-categoría de lavavajillas y la sub-categoría de utensilios para el lavado; a su vez, la sub-categoría de lavavajillas podría incluir el segmento de lavavajillas mano, lavavajillas máquina, lavavajillas concentrados.

La estructura de la categoría es variable, en algunas ocasiones se deberá basar en el tipo de presentación (por ejemplo, la categoría de desodorantes en roll-on, stick y spray), por tipo de usuario final (por ejemplo, la categoría de comida para animales en perros, gatos y pájaros) o por el tipo de ingredientes (como la sub-categoría de refrescos de cola en con o sin cafeína o en con o sin azúcar).

Igualmente, las relaciones entre los segmentos cambian de categoría en categoría y, en realidad, deben corresponderse con lo que se ha denominado "el árbol de decisión del consumidor", es decir, el orden de selección en el que el consumidor elabora su decisión de compra. En este punto, es importante conocer las tendencias de mercado de cada uno de los elementos que componen la compra y el efecto cruzado entre ellos.

Finalmente, antes de dar por concluida la definición de la categoría, es





**Aldeasa**  
GRUPO LOGÍSTICO

TODOS LOS SECTORES  
PRODUCTIVOS CONOCEN  
NUESTRA CAPACIDAD  
DE DISTRIBUCIÓN

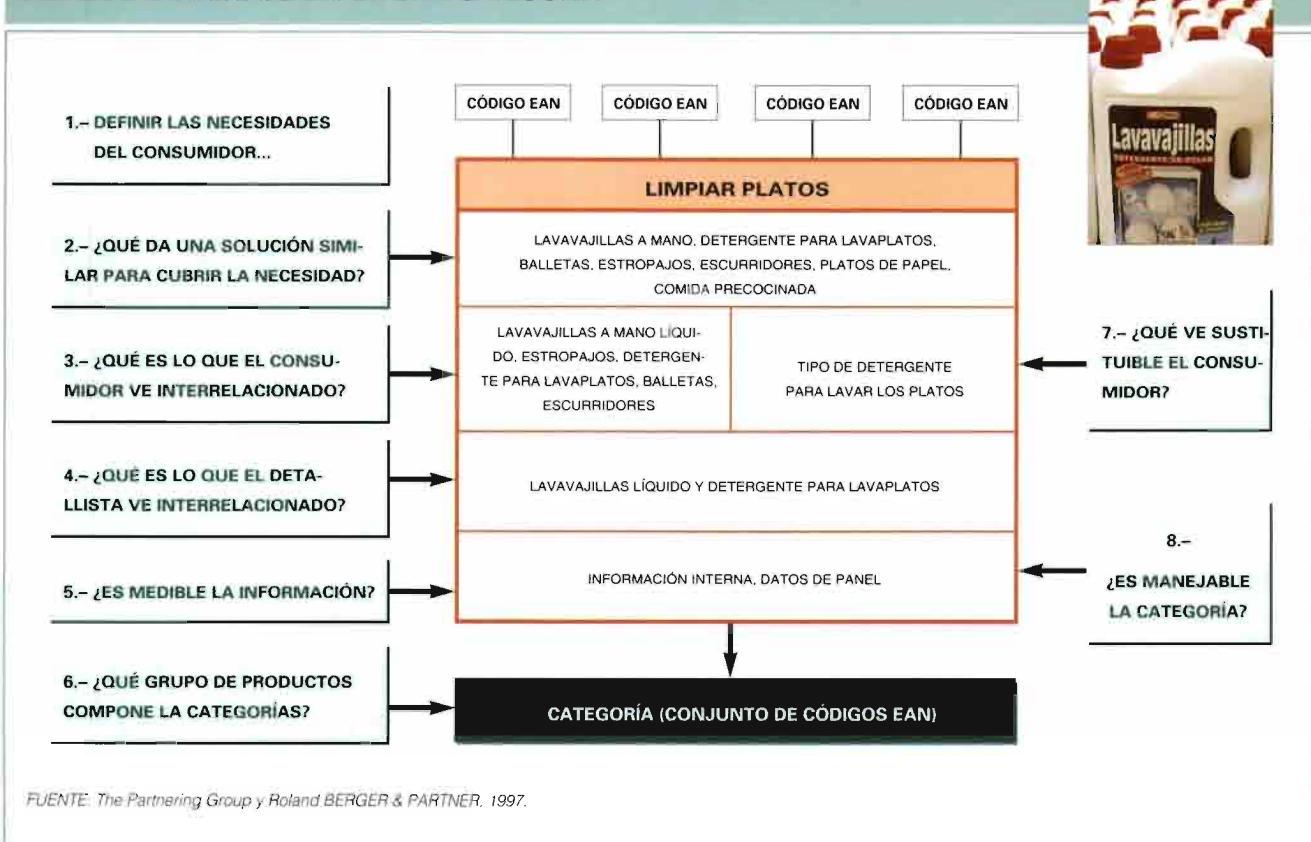
ESPECIALMENTE LOS QUE  
TRATAN PRODUCTOS  
PEREcederos

EN LOS AEROPUERTOS  
CARGAMOS Y  
DESCARGAMOS  
PARA LAS AEROLÍNEAS

A LA LOGÍSTICA  
NO HAY QUE DARLE  
MUCHAS VUELTAS.  
ES LA DISTANCIA MAS CORTA  
ENTRE DOS PUNTOS

GRÁFICO N° 3

## PROCESO DE DEFINICIÓN DE UNA CATEGORÍA



necesario comprobar con el distribuidor cómo cambiará la misma con respecto a la forma en la que la está definiendo actualmente, ya que puede generar problemas políticos y operacionales importantes, por ejemplo con respecto a los planogramas (7), a las responsabilidades del comprador o del gestor por categorías o a la asignación de nuevas referencias.

También habrá que comprobar que las necesidades de información que va a requerir la categoría van a poder ser correspondidas por el sistema de información en vigencia y que la categoría va a poder ser medida y analizada de forma fácil y correcta.

Un distribuidor que introduzca la gestión de categorías en su organización va a tener que reestructurar las unidades de negocio y su composición. Sin embargo, aunque la correcta definición de las categorías ofrece enormes beneficios como puede ser mayor satisfacción del consumidor, mayor benefi-

cio y mayores volúmenes de compra, habrá que tener siempre en cuenta que la nueva definición debe ser factible en su implantación en el distribuidor y que debe poder ser manejada con relativa facilidad.

#### MODELO DE PLANIFICACIÓN EN FUNCIÓN AL ANÁLISIS DE ROLES

La integración de los procesos de gestión por categorías dentro de la organización influye directamente en la forma en la que se debe realizar la planificación estratégica de la actividad.

El impacto de este nuevo planteamiento de la estrategia de la empresa se deberá reflejar de forma inmediata en las actividades de marketing, logística y servicio en tienda.

Concretamente, las unidades de negocio tendrán que cambiar para adecuarse a la nueva definición de categorías y los objetivos de las mismas se modificarán de forma que el distribuidor llegue a contar con un "portfolio

de categorías" que le permita la consecución de los resultados de ventas, beneficios y satisfacción al consumidor perseguidos por la organización. En consecuencia, la definición de las categorías y de sus roles debe realizarse al más alto nivel de la organización.

El concepto de la planificación estratégica en base a matrices ha sido extensamente utilizado en el análisis de las carteras de productos. Esta misma metodología, en la que los diferentes productos tienen determinados roles dentro de la compañía en función del nivel de atractivo del mercado en el que se encuentran y de la posición de poder relativo que en él sostiene la empresa, puede ser igualmente aplicada a la gestión de las categorías. Sin embargo, en este caso habrá también que incorporar toda una serie de consideraciones sobre las necesidades del consumidor, que deberían incluso sobreponerse a los propios objetivos del distribuidor.



DESDE 1911

# Productos de Confianza



Descubra la apuesta más decidida por una  
alimentación sana y natural.

Disfrute con el exquisito sabor de Espina.



EMBOTITS ESPINA, S.A. - Polígono "Mas Beuló"  
C/. Ripoll, 57-Ap. de Correos 22 - 08500 VIC (Barcelona)  
Tel. (93) 886 26 22 - Fax (93) 889 11 04

GRÁFICO N°4

## ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE CATEGORÍAS PARA LA CATEGORÍA ANIMALES DOMÉSTICOS



GRÁFICO N°5

## LA MATRIZ DE LOS ROLES DE LAS CATEGORÍAS



El concepto del rol de las categorías es una extensión del análisis en función de matrices que vamos a desarrollar. Los roles de las categorías deben guiar y coordinar todas las decisiones de marketing que van a formar parte del denominado plan de la categoría.

Adicionalmente, el desarrollo de los roles de las categorías debe seguir una serie de principios básicos. En primer lugar, es necesario que el rol de la cate-

goría represente un cierta declaración de intenciones sobre los objetivos que el distribuidor va a perseguir para cada una de ellas, ya que en principio el rol debe establecer la base para el desarrollo de la estrategia subsiguiente. En segundo lugar, el rol debe estar guiado por las necesidades del consumidor. En realidad, la orientación al consumidor va a ser esencial en el establecimiento de la ventaja competitiva del punto de

venta. En tercer lugar, los roles deben ser comprensibles para poder asociarlos con facilidad al proceso de decisión estratégico y táctico. Finalmente, los roles de las categorías deben estar coordinados.

Un hipermercado típico puede estar trabajando con alrededor de 200 ó 300 categorías que pueden ir de productos frescos a lubricantes, pasando por artículos de papelería o de textil. Este gran número de categorías debe estar coordinado interna y externamente de forma que se pueda maximizar la ventaja con respecto a las oportunidades del entorno (consumidor, competencia y proveedores). El objetivo final sería que la gestión del conjunto de las categorías del distribuidor permita que la "experiencia" del consumidor en la tienda sea cada vez más satisfactoria y que se aproveche al máximo cada ocasión de compra a través de la motivación de compra múltiple y, en general, de volúmenes de compra mayores.

Concretamente, existen dos aproximaciones a la definición de roles: en función de la gestión del distribuidor y en función de la cobertura de necesidades del consumidor.

### 1. PLANIFICACIÓN SEGÚN LOS ROLES PARA EL DISTRIBUIDOR

La base del portfolio de categorías en función de la gestión del distribuidor parte de la comprensión por parte del



decisor de cómo contribuyen dichas categorías a los beneficios y a las ventas del punto de venta en términos de rotación y de facturación. El objetivo consistiría en encontrar un equilibrio entre ellas para poder mantener la viabilidad operacional del distribuidor. Las ventajas de esta metodología consisten en que ayudan al distribuidor a comprender mejor el impacto de las diferentes categorías en sus resultados financieros, a la vez que permiten la utilización de bases de medida objetivas provenientes de la propia información de la tienda.

Por tanto, esta forma de portfolio de categorías debe poder aglutinar elementos de valoración del tipo de contribución de cada una de las categorías a los objetivos generales de la empresa.



A este respecto, es evidente que un distribuidor no puede gestionar todas sus categorías en función al beneficio que aportan, sino que tiene que buscar un equilibrio entre las categorías generadoras de beneficio y las creadoras de tráfico dentro del establecimiento.

En otras palabras, debe existir un equilibrio entre la planificación de

acciones de marketing dirigidas a ciertas categorías que atraigan suficiente cantidad de consumidores al establecimiento y las dirigidas a las categorías que deben cubrir el margen perdido por las anteriores.

Así pues, se podría definir una matriz (gráfico nº 5) donde cruzaríamos los dos principales vectores de gestión estratégica de las categorías por parte de un distribuidor:

El porcentaje de contribución (8) al margen (superior o inferior a la media de la cadena) y las ventas en unidades como variable representativa del flujo de operaciones generado (altas, medias y bajas según pertenezcan al 50% superior, entre el 30 y 50% o al 30% inferior (9) respectivamente).

Una vez construida la matriz se

Soluciones  
de Logística

TRIO  
OPERADORES LOGISTICOS, S.L.  
96 134 08 46

Trio Operadores Logísticos, S.L.  
Pol. Ind. Fuente del Jarro, 2º fase  
C/ Gibraltar, 20-22  
Tel. 96 134 08 46 / Fax 96 134 07 49  
46988 PATERNA (Valencia)  
e-mail: trio-lo@interplanet.es



## Su operador de confianza

### Servicios Personalizados

- Almacenaje y distribución a temperatura controlada
- Alquiler de vehículos con chófer
- Repartos en plaza y rutas concertadas
- Servicios urgentes puerta a puerta
- Transporte de larga distancia  
(Temperatura controlada)
- Transporte regional-local-distribución punto por punto
- Transbordo y reexpedición de mercancías
- Recepción y tratamiento de la mercancía
- Control de stocks-inventarios-picking
- Confirmación de entregas



Zona Noreste

TELETRANSPORTE  
ARAGON

976 15 02 33

Zona Centro

COSERMA

91 507 04 21

GRÁFICO N°6

## PORTFOLIO PARA UN ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTACIÓN HIPOTÉTICO

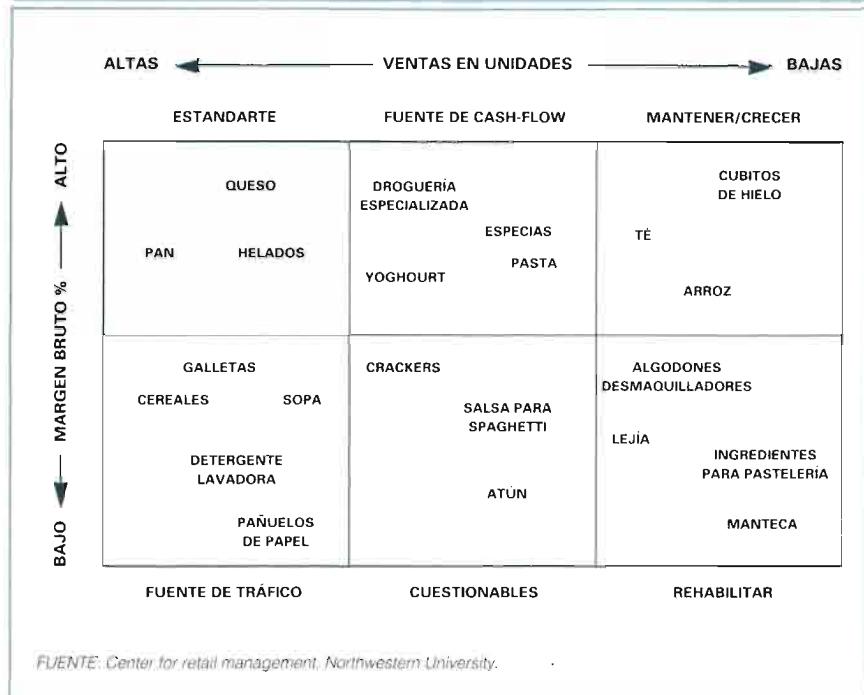


GRÁFICO N°7

## ROLES DE LAS CATEGORÍAS SEGÚN LA MATRIZ DE CRECIMIENTO-CUOTA



identificarían seis tipos de roles de las categorías según cuál sea su importancia para el equilibrio de la cadena en términos de generación de margen o de

creación de tráfico de clientes. Estos tipos de roles de las categorías son:

–**Categorías Estandarte** (alto nivel de ventas-alta contribución al margen). Las

categorías más importantes para el distribuidor ya que aportan tanto tráfico como alto nivel de beneficios. Es necesario cuidar al máximo los elementos de marketing (surtidio, merchandising, promociones) que afectan a este tipo de categorías. Ejemplos de este tipo de categorías serían las bebidas alcohólicas, los congelados y los productos navideños.

–**Categorías Fuente de Tráfico** (alto nivel de ventas-baja contribución al margen). La función principal de estas categorías para el distribuidor reside en su poder de atracción de clientes a la tienda y de mantenimiento del flujo de compradores. Son las categorías que establecen los puntos calientes de la tienda. Ejemplos de este tipo de categorías constituirían los detergentes, la leche o las bebidas refrescantes.

–**Categorías Fuente de Cash-Flow** (nivel de ventas medio-alta contribución al margen). Estas categorías son las principales subvencionadoras en términos de beneficio de las categorías generadoras de tráfico. Las variables de ubicación en la tienda y surtidio son cruciales a la hora de mantener su capacidad de generación de beneficio. Se podría poner por ejemplo a los platos preparados o a la charcutería.

–**Categorías Cuestionables** (nivel de ventas medio-baja contribución al margen). Categorías para las que hay una gran competencia por parte de otros formatos comerciales o entre establecimientos del mismo formato, por tanto, el distribuidor debe defender su posición en la venta de dichas categorías y sólo puede convertirse en un proveedor secundario o de "conveniencia" de las mismas. Sería el caso de la mayoría de las categorías de frescos (carne, fruta) o las categorías de pequeño electrodoméstico o menaje.

–**Categorías Mantenimiento/Crecimiento** (nivel de ventas bajo-alta contribución al margen). Son categorías más pequeñas, pero que representan importantes oportunidades de crecimiento para el distribuidor. Podríamos poner como ejemplo a todas las categorías de comida internacional o la categoría de productos de cosmética.



# Los primeros en Logística

- ABX LOGISTICS  
- ACTE  
- AECOC  
- AIRFARM  
- ARTHUR ANDERSEN  
- ASOCIACIÓN DEPÓSITOS FRANCOS  
- ATCC  
- AUTORITAT PORTUÀRIA DE BARCELONA  
- AUTOTERMINAL  
- BANKINTER  
- BCL  
- BITMAKERS  
- BYTEMASTER  
- BOFILL & ARNÁN  
- BUQUEBÚS ESPAÑA  
- CALSINA & CARRÉ  
- CAMBRA OFICIAL COMERÇ, IND. i NAV. DE BARCELONA  
- CEL  
- CEDES LOGISTICA INTERNACIONAL CHINA  
- CETISA, BOIXAREU EDITORES  
- CHEP ESPAÑA  
- COLEGIO OFICIAL DE AGENTES DE ADUANAS DE BARCELONA  
- COMERCIAL BURGOS  
- COMERCIAL COMBALIA SAGRERA  
- COMPUTER AIDED LOGISTICS  
- CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE CÁDIZ  
- CONSORCIO DE LA ZONA

FRANCA DE VIGO  
- CONTROLMATIC  
- DEPÓSITO FRANCO DE VIGO  
- DEPÓSITO FRANCO DE CARTAGENA  
- DEPÓSITO FRANCO DE ALICANTE  
- DEPÓSITO FRANCO DE ALDEASA  
- DEPÓSITO FRANCO SANTANDER  
- DEPÓSITO FRANCO DE GIJÓN  
- DEPÓSITO FRANCO DE LA CORUÑA  
- DISEÑO CÓDIGOS DE BARRAS  
- DRUNPE  
- E 3 ESPAÑA  
- ESCOLA UNIVERSITÀRIA DEL MARESME  
- EXEL LOGISTICS  
- FIEGE ASER  
- FIEGE LOGistik  
- FLAMAGAS  
- GENERAL DE ETIQUETAJE  
- GRANDI NAVI VELOCI SPA  
- GRUPO CAT  
- GRUPO LUIS SIMOES  
- GRUPO J. SANTOS  
- GRUPO PICKING PACK  
- HAMANN INTERNATIONAL  
- HAUSHAHN-CONSISTEM  
- IBERCARRETILLAS  
- IMPULS TECHNOLOGIES  
- ID-SYS  
- INITIAL ROUCH INTERMODAL  
- INITIAL SAVAM

- INFOTRANS  
- ICIL  
- IESE  
- INSTITUT CERDÀ  
- INTERCOMERCIAL, A.O.G., 1962  
- INTERMEC TECNOLOGIES  
- KING & CO  
- KÜHNE & NAGEL  
- LA VANGUARDIA  
- LANDTRANS  
- LINDE CARRETILLAS  
- LOGISTA  
- LOZANO ACOSTA  
- MATIC  
- MD SOLUCIONES DE ETIQUETADO  
- MECALUX  
- METO IDENTIFICACIÓN SYSTEMS  
- MIEBACH LOGISTIC  
- MOTORMAN  
- MOVISAT APLICACIONES  
ESPACIALES  
- MSAS GLOBAL LOGISTICS  
- MUDANZAS FLIPPERS  
- MUSQUERA LOGISTICS  
- PARC LOGÍSTIC DE LA ZONA FRANCA  
- PARQUE LOGISTICO SUR (BUENOS AIRES)  
- PAXTON ESPAÑA  
- PLASTIPOL  
- PERGEMON  
- PRESSING PLUS

- PORTES RÁPIDES DEL BAGES  
- PUERTO SECO AZUQUECA DE HENARES  
- RAMONEDA INTERNACIONAL  
- RAPIDA  
- REDUR  
- RENFE  
- RETEVISION  
- RODANT  
- SEAT  
- SEMA GROUP  
- SEUR LOGISTICA  
- SEVTRONIC  
- SINEL SYSTEMS  
- SPACE CARGO  
- SPAIN RAIL  
- SPAIN-TIR  
- SYSTEM SPA  
- TALLERES RIPOLLET  
- TANGER FREE ZONE  
- TEKLOGIX  
- TELEFÓNICA  
- THYSSEN INGENIERÍA Y SISTEMAS  
- TIBBET & BRITTEN ESPAÑA  
- TRÁFICOS ISLEÑOS  
- TRANSFESA  
- TRANSPORTES AZKAR  
- TRANSPORTES GOMEZ  
- TUNDEN  
- TRASMEDiterránea  
- UNIVER ENGINEERING  
- VINCA EQUIPOS INDUSTRIALES  
- ZAL/ CILSA

## Ahora sólo faltas tú



## SALÓN INTERNACIONAL DE LA LOGÍSTICA

Del 15 al 18 de Junio de 1999  
Palacios nos 1 y 2 - Fira de Barcelona

ORGANIZADO POR.

El Consorci  
Zona Franca de Barcelona

Miller Freeman

CON EL PATROCINIO DE:

Logista

EXEL

MECALUX

GUÍA DE LOGÍSTICA  
LAVANGUARDIA

BANKINTER

LS Luis Simões  
España, SA

Telefónica

ARTHUR  
ANDERSEN

SEAT

CON LA COLABORACIÓN DE:



AECOC



IESE

INFOTRANS

INSTITUT  
CERDÀ

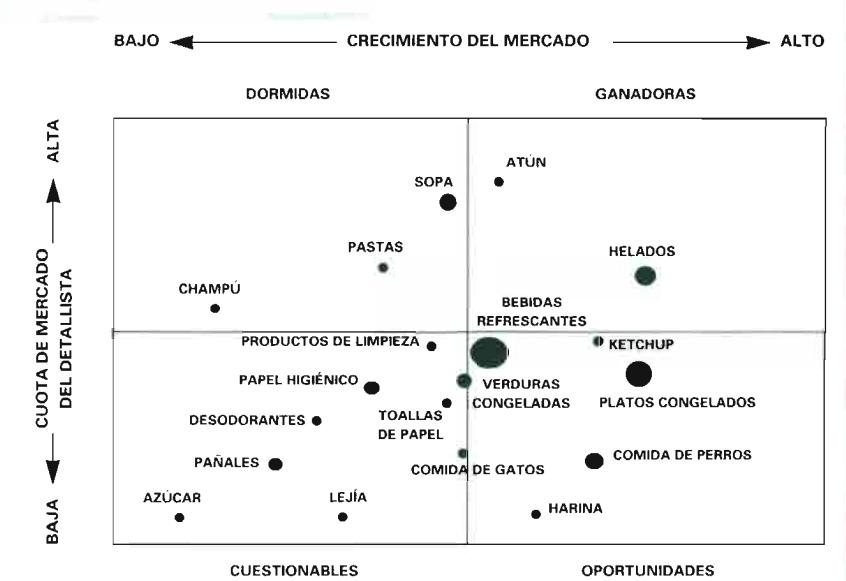
-Categorías a Rehabilitar (nivel de ventas bajo-baja contribución al margen). En el caso de estas categorías, se observa una tendencia a la disminución del volumen de negocio, sin embargo, podría ser la oportunidad para cambiar la oferta e intentar definir un surtido enfocado al incremento de los márgenes. Ejemplos de este tipo de categoría podrían ser la panadería industrial o los condimentos.

En el gráfico nº 6 se representa un ejemplo de matriz de equilibrio de categorías para un hipermercado o supermercado hipotético relacionado con el sector de alimentación y droguería. Este portfolio refleja claramente cuáles son las categorías que tienen como rol crear flujo (pan, charcutería, detergentes) y cuáles son las que tienen como rol subvencionarlas (droguería especializada, especias, yoghourt) en el caso de dicho distribuidor hipotético.

Sin impedir que pueda hacerse que el rol de una categoría cambie implantando la estrategia correcta, es decir, a través del uso correcto de acciones de precio, promociones, surtido o merchandising, de forma que se pueda incrementar la rotación de la categoría o la contribución al margen de la misma. Por ejemplo, consideremos que la categoría "galletas" tuviera el rol de fuente de tráfico en un establecimiento, y, debido a la falta de equilibrio a causa de contar con pocas categorías contribuidoras al margen, quisiéramos convertirla en una categoría estandarte.

Este objetivo se podría llevar a cabo a partir de una nueva definición de surtido que incluyese un mayor número de referencias de los segmentos de margen, que, además, son mucho más sensibles a la venta por impulso, y por tanto, podrían apoyarse aún más con una ubicación en la tienda más cercana al flujo de tráfico, es decir, en una zona caliente. Sin embargo, es cierto que la estructura de la tienda, el nivel de competencia y las exigencias del consumidor pueden limitar el tipo de roles potenciales que puede ejercer una categoría, por ejemplo, la mostaza muy difícilmente podrá llegar a ser una fuente de tráfico.

GRÁFICO N° 6  
MATRIZ DE ANÁLISIS DE CRECIMIENTO  
Y CUOTA PARA EJEMPLOS DE CATEGORÍAS



FUENTE: Center for retail management, Northwestern University.

Otra forma de establecer el equilibrio del portfolio de categorías consiste en el análisis por cuadrantes según el esquema definido por la Boston Consulting Group (gráfico nº 7). Así pues, este análisis identificaría las oportunidades de mejora de gestión, a la vez que señalaría cuáles son las categorías donde el distribuidor no está consiguiendo el resultado adecuado. Las variables que determinan esta matriz son el crecimiento de la categoría y la cuota de mercado del distribuidor para dicha categoría (10).

La variable crecimiento se calcularía como el cambio porcentual en las ventas en pesetas del mercado con respecto al año anterior. La cuota de mercado se definiría como el peso que tiene el distribuidor en las ventas del canal de referencia para esa categoría en concreto. La división entre los cuadrantes se determina a partir de la cuota de mercado media del distribuidor y el crecimiento medio de las categorías con respecto a una entidad superior que englobe a todas las categorías

comparadas, como podrían ser el sector alimentación o el sector droguería.

En este caso se definirían cuatro roles diferentes de las categorías:

-Categorías Ganadoras (crecimiento alto-cuota de mercado alta). Estas son categorías que tienen un importante potencial y, además, sobre las que se tiene un cierto poder de mercado. Sin embargo, se debe seguir invirtiendo en ellas para poder mantener la posición de ventaja. Un ejemplo de categorías con este rol sería la leche infantil.

-Categorías Oportunidad (crecimiento alto-cuota de mercado baja). Categorías que presentan posibilidades de aumentar volúmenes y márgenes, pero en las que el distribuidor todavía no tiene un peso específico importante. Sería el caso de muchas categorías de bazar en los hipermercados.

-Categorías Dormidas (crecimiento bajo-cuota de mercado alta). El distribuidor cuenta con una buena posición en las ventas de esta categorías, pero son categorías estancadas, que pueden dar volumen pero no crecimiento. En

GRÁFICO N° 9

**ROLES BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

GRÁFICO N° 10

**ROLES DE CONSUMIDORES (HIPOTÉTICOS) CON EJEMPLOS DE CATEGORÍAS**

FUENTE: Center for retail management, Northwestern University.

este rol se encontrarían la mayoría de las categorías de alimentación en las grandes superficies.

-*Categorías Cuestionables* (crecimiento bajo-cuota de mercado baja).

En este caso ni la categoría presenta oportunidades de negocio futuro, ni el distribuidor está especialmente bien situado en su venta. Serían categorías que se podrían considerar como posibles candidatos a ser eliminados o a no invertir más en ellos, dependiendo del rol que tenga para el consumidor.

En la gráfico n° 8 se encuentra un ejemplo de este tipo de matriz. El tamaño de los puntos representa la importancia de las categorías en términos de la facturación total conseguida.

En definitiva, esta matriz estaría dando información de cuáles son las categorías donde el distribuidor debería invertir fondos adicionales porque suponen importantes oportunidades de crecimiento pero donde todavía no se tiene una cuota de mercado similar a la de otras categorías también trabajadas por el distribuidor (esta sería la política que se estaría llevando a cabo en el sector de textil por la mayoría de los distribuidores que trabajan la forma comercial de hipermercado).

Igualmente, existen categorías, como podrían ser los lácteos o los detergentes, que se beneficiarían de una situación de ventaja en términos de la posición de poder del distribuidor con respecto al mercado, pero que ofrecen ventas estancadas e incluso decrecientes, y en donde la necesidad de inversión puede ser menor.

Finalmente, debemos volver a hacer referencia a que las decisiones que el distribuidor toma acerca de las diferentes categorías puede influir en la posición que ésta ostente en el futuro dentro de las matrices. Por ejemplo, una mayor inversión en una cierta categoría puede transformarla de Categoría Oportunidad a Categoría Ganadora.

Igualmente, una categoría que tenga una situación incierta en el portfolio puede pasar a ser una fuente de Cash Flow simplemente con que se modifiquen criterios básicos de merchandising como puede ser la ubicación dentro de la tienda o los productos adyacentes.

## 2. PLANIFICACIÓN SEGUN ROLES PARA EL CONSUMIDOR

La perspectiva del consumidor es crucial a la hora de identificar el rol que tiene la categoría dentro de cada establecimiento. Algunas de las variables críticas que pueden definir el tipo de

CUADRO N° 1

## ROLES DE LA CATEGORÍA SEGÚN EL CONSUMIDOR

<b>DESTINO</b>	<b>LAS CATEGORÍAS QUE AYUDAN A POSICIONAR AL DISTRIBUIDOR COMO EL PROVEEDOR PREFERIDO, A TRAVÉS DE LA OFERTA CONSISTENTE DE MEJORES PRECIOS.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRAN VOLUMEN DE VENTAS. EL COMPRADOR BUSCA LA MEJOR RELACIÓN CALIDAD-PRECIO. LA CATEGORÍA ES UN FACTOR MUY IMPORTANTE EN LA PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE LA ENSEÑA. SENSIBILIDAD AL PRECIO. ACTIVIDAD PROMOCIONAL ACTIVA.</li> <li>POR EJEMPLO: BEBIDAS REFRESCANTES, DETERGENTES.</li> </ul>
<b>HABITUAL</b>	<b>LAS CATEGORÍAS QUE POSICIONAN AL DISTRIBUIDOR COMO PREFERIDO AL PROVER BUENA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO DE FORMA CONSISTENTE EN LAS NECESIDADES DIARIAS DE LOS CONSUMIDORES.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>COMPRA REGULAR DEL DÍA A DÍA. BUENA SELECCIÓN.</li> <li>POR EJEMPLO: ALIMENTOS PARA ANIMALES, LÁCTEOS.</li> </ul>
<b>OCCASIONAL</b>	<b>LAS CATEGORÍAS QUE POSICIONAN AL DISTRIBUIDOR COMO PREFERIDO EN LA COMPRA DE PRODUCTOS PUNTUALES, OFRECIENDO UNA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO BUENA.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESPECIALIDADES CARACTERIZADAS POR DISPLAYS OCASIONALES.</li> <li>POR EJEMPLO: DEPILATORIOS Y BRONCEADORES.</li> </ul>
<b>CONVENIENCIA</b>	<b>LAS CATEGORÍAS QUE POSICIONAN AL DISTRIBUIDOR COMO EL QUE OFRECE MEJOR CALIDAD-PRECIO EN LAS COMPRAS NO PLANEADAS SISTEMÁTICAMENTE.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>POR EJEMPLO: CUIDADO DEL CALZADO.</li> </ul>

consumidor de la categoría son la frecuencia de compra y el volumen de la compra media, ya que el consumidor decidirá de forma diferente la compra, y, lo que es más, elegirá una forma comercial determinada en función de que se trate de una categoría de compra frecuente y, por tanto, rutinaria o que se trate de una categoría de compra esporádica y que involucra un presupuesto familiar alto, es decir, una compra reflexiva. Otras variables a tener en cuenta son la imagen que el consumidor tiene de cada establecimiento para la compra de las diferentes categorías o la sensibilidad a las diferentes herramientas de marketing.

Existe un esquema ampliamente implantado de definición de los roles de las categorías (cuadro n° 1) que se basa en la percepción que tiene el consumidor del establecimiento como proveedor principal de la categoría. Este esquema identifica los siguientes roles:

-*Categorías Destino* o categorías para las que el establecimiento bajo estudio es considerada como proveedora principal y que, por tanto, ayudan a determinar la tienda elegida para la



compra preferente al poseer una oferta superior de forma permanente.

Su correcta gestión es crucial ya que definen la imagen que el consumidor tiene del distribuidor, por tanto, la oferta de surtidos amplios, precios competitivos y una actividad promocional agresiva constituyen las mejores tácticas de marketing para este tipo de categorías (cuadro n° 2). Constituyen un 5-7% de las categorías con las que trabaja el distribuidor. Un ejemplo de este tipo de categorías serían los lácteos o los detergentes.

-*Categorías Habituales* o categorías que se compran de forma repetitiva en el proveedor principal, pero que no se

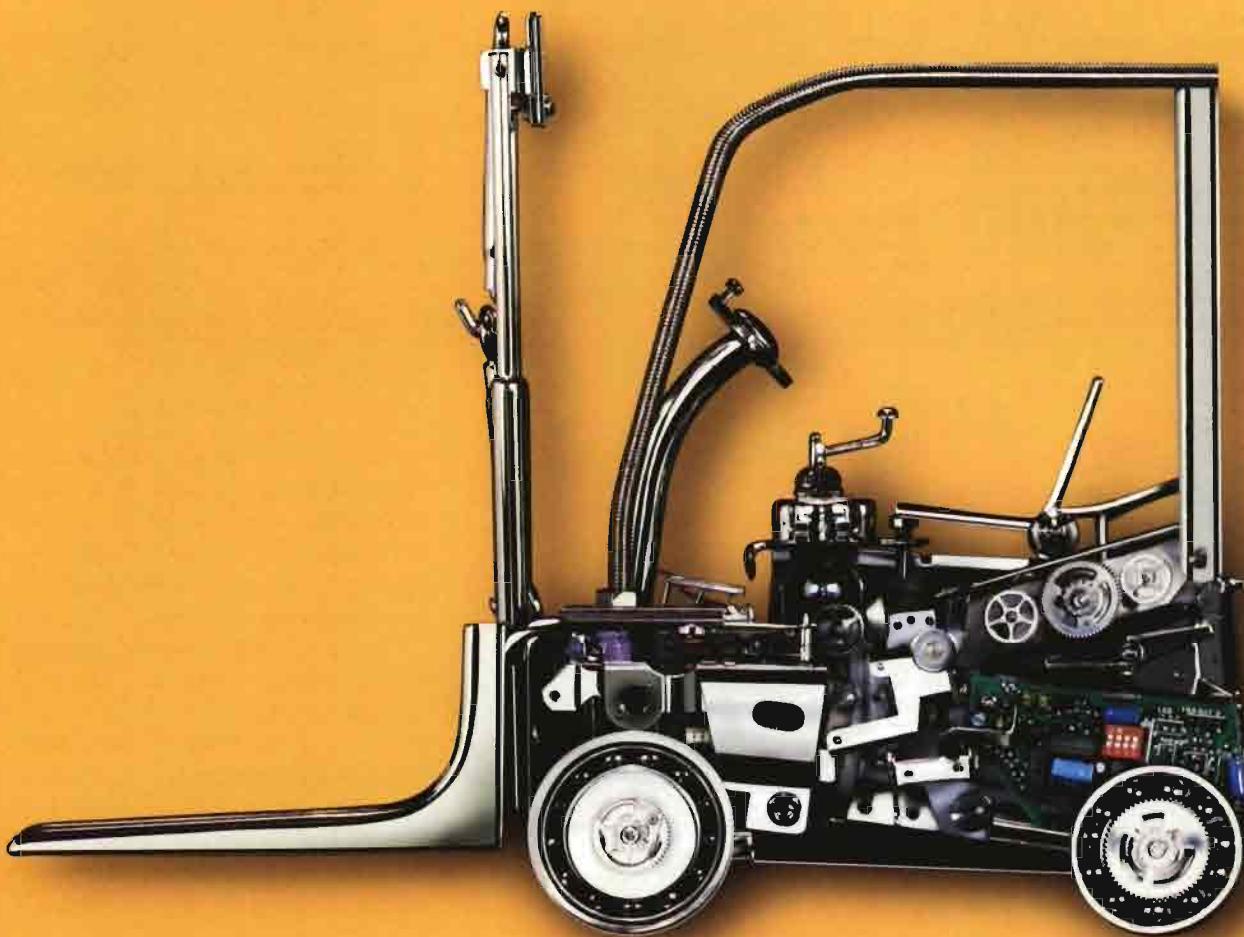
incluyen de forma activa en la decisión de proveedor preferido. El consumidor también busca una oferta que agrupe un nivel competitivo de precio y servicio de forma consistente. Suponen un 55-60% de las categorías con las que trabaja un distribuidor. Un ejemplo de este tipo de categorías son los suavizantes o la comida para animales.

-*Categorías Estacionales u Ocasionales* o categorías adquiridas de forma poco regular, o sólo en ciertos períodos del año, que no son utilizadas como base de la decisión de proveedor principal, aunque pueden hacerlo ocasionalmente, pero que refuerzan la imagen de servicio del distribuidor. El programa de marketing óptimo en este caso ya no consiste en una oferta continuada de mejores precios, promociones y surtidos, sino solamente centrada en aquellas épocas del año donde se concentra el pico de ventas.

Existe un 15-20% de este tipo de categorías en un distribuidor tipo. Un ejemplo de este tipo de categorías lo encontramos en los bronceadores, los insecticidas, los limpiadores especiales y los turrones.



**¿Qué hacen nuestros mecánicos cuando se jubilan?**



HERMÁN SOTTO & CIA

Nuestros técnicos trabajan con la última tecnología. Están integrados en una red de asistencia nacional con 50 concesionarios y servicios oficiales reforzada con más de 150 talleres móviles. La mejor red post-venta de España. Reciben constantemente cursos de formación y disponen del almacén de recambios informatizado más moderno del sector. Pero sobre todo es gente apasionada con su trabajo. Quizá eso explique que, cuando se jubilan, vienen de vez en cuando a pedirnos restos de recambios.

**IBC**  
IBERCARRETILLAS

FABRICANTE Y DISTRIBUIDOR DE LA MARCA

**OM** **TIMEspo**

CUADRO N° 2

**LAS TÁCTICAS DEPENDEN DEL ROL DE LA CATEGORÍA**

PAPEL DE LA CATEGORÍA	TÁCTICAS			
	SURTIDO	PRECIOS	PRESENTACIÓN EN EL LINEAL	PROMOCIÓN
<b>DESTINO</b>	SURTIDO COMPLETO	LIDERAZGO	UBICACIÓN ÓPTIMA EN LA TIENDA	ALTO NIVEL DE ACTIVIDAD PROMOCIONAL
<b>HABITUAL</b>	MUCHAS VARIEDADES	COMPETITIVO DE FORMA CONSISTENTE	UBICACIÓN INTERMEDIA	NIVEL MEDIO DE ACTIVIDAD PROMOCIONAL
<b>OCAZIONAL (ESTACIONAL)</b>	VARIEDADES EN EL PERÍODO ESTACIONAL	COMPETITIVO DE FORMA ESTACIONAL	BUENA UBICACIÓN EN EL PERÍODO ESTACIONAL	ACTIVIDAD PROMOCIONAL ESTACIONAL
<b>CONVENIENCIA</b>	VARIEDADES ELEGIDAS SELECTIVAMENTE	NO INFLAR	UBICACIÓN QUE QUEDA DISPONIBLE	BAJO NIVEL DE ACTIVIDAD PROMOCIONAL

–Categorías de *Conveniencia* o categorías que refuerzan la imagen del distribuidor como proveedor de todas las necesidades del consumidor al contar también con una oferta superior para productos de compra poco frecuente, pero con una involucración en la compra mucho más alta. El plan de marketing óptimo para este tipo de categorías debería consistir en un surtido limitado pero cuidadosamente seleccionado y precios y promociones no tan agresivas. Pertenecen a esta tipología un 15-20% de las categorías del distribuidor. Un ejemplo serían los Vinos Selectos o la Comida Mejicana.

La identificación de los roles se realiza a través de análisis comparativos entre categorías, formas comerciales y, más concretamente, entre los competidores directos del distribuidor. El objetivo del análisis sería identificar cuál es la forma preferida por el consumidor para adquirir una categoría y cómo evalúa las prestaciones del lugar de compra para cada una de ellas.

Las metodologías más ampliamente utilizadas para obtener esta información son las entrevistas personales a compradores recientes de la categoría y las tabulaciones especiales a partir de paneles de consumidores. Igualmente, habría de comparar dicha percepción con el mix de la oferta específica del distribuidor y la importancia que se le da a cada categoría en la organización.



El resultado final debería consistir en un conjunto equilibrado de roles que al gestionarse como un todo permitan alcanzar los objetivos corporativos del distribuidor.

Otro esquema de análisis de los roles de las categorías en función del consumidor se basa directamente en las variables penetración de la categoría en los hogares de los consumidores y frecuencia de compra de la misma (gráfico nº 9). Los roles se identifican según el porcentaje de hogares que compran alguna referencia de la categoría a lo largo del año y según el número promedio de veces al año que es comprada para la totalidad de los hogares que la compran al menos una vez.

Así pues, la variable penetración se dividirá en alta o baja y la variable frecuencia también. El límite entre los valores altos y bajos se determinará a

través de la mediana de cada una de las variables. Estos datos se acceden fácilmente a través de los paneles de consumidores comercializados en España ya por varios institutos de investigación de mercados.

Por tanto, esta matriz del portfolio de categorías del distribuidor identifica los siguientes roles:

–Categorías *Primera Necesidad* (alto nivel de penetración-alta frecuencia de compra) o categorías que forman parte crucial de la compra y para las que el consumidor tiene una sensibilidad mayor en términos de precios y promociones.

Sin embargo, la diferenciación del surtido puede generar oportunidades de aumento del margen medio de la categoría, como en su día hicieron las “boutiques del pan”. Ejemplos de este tipo de categoría constituyen los frescos, la leche o el papel de baño.

–Categorías *Nichos* (baja penetración-alta frecuencia) o categorías muy importantes para segmentos de consumidores determinados. Al ser también un producto de compra frecuente, el consumidor suele tener una alta sensibilidad al precio y a las promociones. Ejemplos de este tipo de categorías son la comida para animales o los pañales.

–Categorías *Necesarias* (alta penetración-baja frecuencia) o categorías que no forman parte de la cesta de la compra en cada viaje al establecimien-





to, pero que es imprescindible que estén presentes cuando se necesiten. Todavía ofrecen una alta sensibilidad al precio pero puede conseguirse aumentos de la contribución al margen de la categoría a través de un surtido y un merchandising que apoye referencias de mayor valor añadido. Un ejemplo de categorías con este tipo de rol lo encontraríamos en el champú, la sal o el aceite.

-*Categorías Relleno* (baja penetración-baja frecuencia de compra) o categorías que sólo se utilizan por ciertos segmentos de consumidores y que además se compran de forma esporádica, y muchas veces como compra de impulso. No existe sensibilidad al precio y son el tipo de productos que pueden dar a un establecimiento una contribución al margen adicional, además de una imagen de servicio y de surtido amplio. Ejemplos de categorías con este tipo de rol son los snacks, los chicles y caramelos o los depilatorios.

El gráfico nº 10 muestra un caso hipotético de un establecimiento donde queda representado una posible situación de reparto de los roles de las categorías según la matriz penetración en los hogares-frecuencia de compra.

Existen una serie de roles adicionales que combinan aspectos de percepción del consumidor con otros de la gestión del distribuidor y que podríamos denominar "roles mixtos". En este caso se encontrarían las Categorías Generadoras de Tráfico Adicional. Estas categorías pueden provocar más visitas a la tienda y por tanto más oportunidades de compra, y tienen un gran valor estratégico ante tendencias del consumidor en busca de mayor conveniencia

y menores desplazamientos. Algunos ejemplos de categorías que desempeñan este rol serían la sección de alquiler de videos o de comida preparada. La búsqueda de categorías con este rol ha originado la existencia de tiendas complementarias en los centros comerciales donde están ubicados la mayoría de los formatos de hipermercado.

Otro caso de rol mixto consiste en las Categorías Creadoras de Imagen, que refuerzan la comunicación que el distribuidor quiere hacer llegar al consumidor a través de su precio, su calidad, su servicio o su variedad, como podría ser el caso de las secciones de frescos. Un último caso lo constituirían los Creadores de Ambiente que comunican un sentimiento de urgencia en la compra o una oportunidad del consumidor para satisfacer su estilo de vida. Suelen ser estacionales. En este caso se encontraría la categoría de artículos para deportes al aire libre, la categoría de productos navideños o de vuelta al colegio.

### CONCLUSIONES

La implantación de la gestión por categorías en una empresa de distribución o en un fabricante va a modificar su sistema de planificación estratégica.

En primer lugar, la estructura de unidades de negocio quedará determinada por la propia definición de las categorías, que deben establecerse en función de los productos que el consumidor considera como que dan respuesta a una misma necesidad de compra. Además, la asignación de los roles de las categorías del distribuidor dentro de los diferentes "portfolios" va a permitirnos conocer los objetivos asignables a cada una de ellas y los planes de marketing que resulten más acordes con su idiosincrasia.

Se han recogido a lo largo de este artículo dos enfoques diferenciados (según el consumidor y según el distribuidor) en la creación de "portfolios de categorías" y, en consecuencia, en la definición de sus roles. La filosofía base de la gestión por categorías, que es el maximizar el valor que se le da al consumidor a través de la oferta del distri-



buidor, apoya que prevalezca siempre el enfoque al consumidor sobre el enfoque a los objetivos del distribuidor. Dentro de este enfoque, el esquema más utilizado es el que toma como referencia la percepción que tiene el consumidor del distribuidor como proveedor principal de la categoría.

Este esquema no sólo va a contemplar las necesidades del consumidor sino también la capacidad que tiene el distribuidor, a ojos de dicho consumidor, para competir en la oferta de la categoría. No obstante, la definición de la estrategia y las tácticas a seguir con cada categoría no se debe reducir a la evaluación que de ella haga los consumidores, sino que debe también considerar la importancia que tiene dicha categoría para el distribuidor en términos de rotación y generación de margen y en términos del poder de la enseña en el mercado.

Así pues, la gestión estratégica de la categoría va más allá del desarrollo y definición de los roles. La más importante aportación de la definición de los roles es proporcionar las líneas maestras a seguir a la hora de tomar las decisiones de asignación de los recursos del distribuidor.

Dichos recursos consisten, entre otros, en el espacio en la tienda, la inversión en inventario, el gasto en promoción y publicidad, el gasto en capital e, incluso, el tiempo de dedicación del gestor. Por tanto, estas decisiones deben ser el resultado de la doble evaluación propuesta, es decir, del conocimiento de las necesidades del consumidor, pero también, del análisis de la capacidad del distribuidor para cubrir dichas necesidades con su oferta.



En el caso del distribuidor, la evaluación de las categorías según su rol en el establecimiento puede identificar la existencia de un nivel inapropiado de recursos dedicados a las diferentes categorías.

Por ejemplo, se puede llegar a la conclusión de que para poder tener en el portfolio una categoría "Destino" sería necesario darle más espacio en la tienda, más actividad promocional o un surtido más cuidado, o se podría llegar a una conclusión contraria en el caso

de una categoría "Conveniencia". También hay que tener en cuenta que el objetivo final es conseguir un equilibrio entre los diferentes roles de las categorías, por lo que sería igualmente erróneo asignar un excesivo porcentaje de los recursos a la creación de un número excesivamente grande de categorías "Destino" y dejar de apoyar la creación de categorías "Conveniencia".

También los fabricantes repartirán sus recursos entre los diferentes distribuidores según cuál sea el rol que represente la categoría en sus establecimientos. Un fabricante invertirá más en promociones en aquellos distribuidores en los que la categoría se ha definido como Destino que en aquellos donde tiene un rol de Conveniencia. Incluso el tipo de esfuerzo que se lleve a cabo en las colaboraciones de gestión por categorías e incluso de ECR será diferente según el rol que desempeñe la categoría en el distribuidor.



En consecuencia, la gestión por categorías es un proceso que no sólo debe responder a las necesidades del consumidor, sino que también debe ofrecer líneas de acción que permitan replantear la asignación de recursos, de forma que se maximice la rentabilidad tanto para el distribuidor como para el fabricante. □

ANA VALENZUELA MARTÍNEZ

Universidad Autónoma de Madrid  
Consultora de Gestión por Categorías  
de ACNielsen

## EXCMA. DIPUTACION PROVINCIAL DE CUENCA

# 10º feria regional de alimentación de Castilla-La Mancha

Del 23 al 26 de Septiembre de 1999

Horario: Día 23 de 17 a 21 horas

Días 24, 25 y 26 de 10 a 14 horas  
y de 17 a 21 horas

Organiza:



Diputación Provincial de Cuenca  
Patronato de Promoción Económica



Junta de Comunidades de  
Castilla-La Mancha

Teléfono 969/24 01 41  
Fax 969/23 38 58  
C/ Aguirre, 1  
16002 CUENCA

Colabora:



## Gestión por categorías

### NOTAS

- (1) Fuente: Anuario ACNielsen, 1998.  
(2) Fuente: Anuario Distribución en Europa. ACNielsen, 1995.  
(3) Distribución Actualidad nº 262, julio-agosto 1998, pág. 10.  
(4) La venta por establecimiento de las cuatro primeras empresas de hipermercados ha caído de 11.022 en 1996 a 10.294 millones de pesetas en 1997. (Distribución Actualidad nº 264, octubre 1998, pág. 90).  
(5) Efectivamente, los citados recursos para la investigación de mercados del fabricante varían con el tamaño y el sector en el que se encuentre la empresa. Sin embargo, la orientación al consumidor (no al comprador) del fabricante siempre será superior a la del distribuidor.  
(6) En proyectos de colaboración relacionados con la gestión de la cadena de suministros podría optarse por un operador logístico como "capitán de la categoría" en vez de por un fabricante, en el resto de los casos sólo un fabricante líder podrá aportar los conocimientos y recursos necesarios para el éxito de la gestión por categorías.  
(7) Representación gráfica de la disposición de los productos en el lineal asignado a la categoría.  
(8) Si se contase con la información pertinente este dato de contribución al beneficio se podría calcular incluyendo la asignación total de los costes directos e indirectos, es decir, a través de sistemas DPP.  
(9) Estos son los valores utilizados en la mayoría de los casos según indican Blattberg y Fox (1995), sin embargo, pueden ser modificados si el distribuidor lo considera necesario.  
(10) Harris, B. y McPartland, M., "Category Management Defined: What It is and Why It Works", Progressive Grocer, Septiembre, 1993, págs. 5-9.

### BIBLIOGRAFÍA

- ACNIELSEN (1998), "Anuario Evolución", Madrid.  
-ACNIELSEN (1995), "Anuario de la Distribución en Europa", Madrid.  
-ACNIELSEN (1992), "Gestión por Categorías", NTC Business Books, Nueva York.  
-BLATTBERG, R.C. y FOX, E.J. (1995a), "Category Management. Getting Started", Food and Marketing Institute, Washington DC.  
-BLATTBERG, R.C. y FOX, E.J. (1995b), "Category Management. The Category Plan", Food and Marketing Institute, Washington DC.  
-ECR BEST PRACTICES COMMITTEE y THE PARTNERING GROUP (1995), "Category Management Report", Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, Washington DC.  
-DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1998), "Más poder para los líderes internacionales", nº 262, julio-agosto, págs. 6-10.  
-DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (1998), "Hipermercados en España", nº 264, octubre, págs. 55-84.  
-HARRIS, B. Y MCPARTLAND, M. (1993), "Category Management Defined : What It is and Why It Works", Progressive Grocer, septiembre, págs. 5-9.  
-THE PARTNERING GROUP y ROLAND BERGER & PARTNERS (1997), "Category Management. Best Practices Report", ECR Europe, Londres.

S  
O  
L  
U  
C  
I  
O  
N  
E  
S



la Industria



el Transporte



y la Distribución

Asumimos el reto de dar soluciones a los problemas derivados del almacenamiento y movimentación de mercancías, clasificación de productos, gestión de calles de salida, aplicación de preventa y autoventa... todo ello con sistemas de lectura y captura de datos - códigos de barras, tags RF/ID - trabajando en tiempo real.

Contamos con los mejores fabricantes como socios comerciales.

- \* SYMBOL
- \* TEKLOGIX
- \* TEC
- \* DATALOGIC

... Y además:

- \* Estanterías y sistemas de almacenaje
- \* Sistemas de manutención en general

*¡Consúltenos!  
Tenemos la solución que busca.*



**MOSTOLES INDUSTRIAL, S.A.**

Dpto. Ingeniería R.F. D.C. - Logística Interior

C/Granada, s/n - 28935 Móstoles (Madrid)

Telf.: 91 664 88 55/58 - 91 664 88 00\*

Fax: 91 664 89 16

E mail: radio\_frecuencia@moinsa.es

# SIEMENS

## Experiencia y soluciones

En automatización de la producción y logística interna

**Las dimensiones ya no son un problema.**  
Si usted pensaba que era imposible almacenar de forma automática sus productos, le vamos a hacer cambiar de opinión.

En nuestros almacenes podemos manipular cajas, paletas, tornillos, rollos de tela de más de tres metros de longitud, o bobinas de acero de varias toneladas.

Todo tipo de productos, todo tipo de materiales, todo tipo de dimensiones.

**Usted nos expone sus necesidades;**  
**nosotros le aportamos soluciones.**

- Almacenaje
- Preparación de pedidos
- Automatización de la producción
- Clasificación y flujo de materiales
- Sistemas de gestión y control
- Ingeniería

---

ControlMatic Ibérica, S.A.

Grupo Siemens

Central

Lluís Muntadas, 5  
08940 Cornellà (Barcelona)  
Tel. 480.64.11 - Fax 480.46.17

**Delegación**

Juan Ramón Jiménez, 28, 4 b  
28036 Madrid  
Tel. 345.97.84 - Fax 359.37.97



# SIEMENS:

## Un Partner para sus instalaciones Logísticas Automatizadas

**D**ía a día evidenciamos con mayor nitidez la creciente necesidad de instalar sistemas logísticos automatizados en el seno de las empresas tanto de producción como de servicios. Estos sistemas se perfilan como armas insustituibles para controlar variables tales como costes de producción, calidad del servicio/atención al cliente final y competitividad en el mercado. De esta forma, las empresas con sistemas logísticos adecuadamente automatizados consiguen cumplir objetivos de otra manera inalcanzables: reducir los costes en aquellos procesos que no aportan valor añadido a los productos, minimizar los errores en la preparación de pedidos y clasificación de productos, aumentar la capacidad de manipular más pedidos con más referencias distintas en menos tiempo. Objetivos lejanos, imposibles de conseguir sin sistemas logísticos debidamente automatizados. Sin embargo, bien es cierto que cada empresa plantea unas necesidades propias, diferentes, específicas, y por tanto las soluciones habrán de ser también adaptadas, adecuadas para cada una de ellas.

Con el objetivo de poder aportar a la industria y a las empresas españolas su experiencia en instalaciones logísticas automatizadas, hace ya 4 años y medio SIEMENS creó, en ControlMatic, un equipo formado por personas con un alto grado de experiencia en:

- Flujo de materiales. Sistemas mecánicos de transporte, almacenamiento y clasificación.
- Flujo de información. Sistemas de automatización y gestión de instalaciones logísticas, así como de identificación de productos.
- Planificación y dirección en la ejecución de los proyectos logísticos.

Este equipo de personas, con una estructura descentralizada, posee una clara vocación hacia el cliente con el objetivo de atender a sus necesidades en las cinco etapas en las que podemos dividir la vida de una instalación logística:

- Análisis de las necesidades logísticas de la empresa.
- Diseño y planificación de la solución logística integral en función de las necesidades definidas.
- Desarrollo y ejecución del proyecto con responsabilidad en el área de funcionalidad de la instalación y en la de plazos de ejecución.
- Explotación, mediante un personal de mantenimiento adaptado a las necesidades de cada empresa.



— Remodelación, debido a las nuevas circunstancias de mercado que se vayan produciendo, mediante la garantía que ofrece SIEMENS, una empresa líder en el mundo de la automatización y con más de 100 años en el mercado español.

El resultado de esta forma de trabajar es que más del 30% de las instalaciones logísticas automatizadas de los cuatro últimos años ha sido llevado a cabo por nuestros técnicos.

Entre estas instalaciones, en el área de almacenamiento, transporte interno y preparación de pedidos se pueden señalar las de:

- Paellador, Danone y Forvasa en la industria alimentaria.
- Mercadona, Eroski y Pío Coronado en la gran distribución.
- Sati, Sanpere, Aznar Textil y Velamen en la industria textil.
- Mercro en el mundo de las artes gráficas.
- El Periódico de Catalunya en el campo editorial.
- Mercedes Benz en el ámbito del automóvil.
- Hospital Pino II.

En el área de la clasificación se han realizado instalaciones como:

- Los sistemas automáticos de clasificación de equipajes de los aeropuertos de Alicante (único en España), Lisboa y Río de Janeiro.
- Sistema de clasificación de paquetería para empresas como DHL y SEUR.

Instalaciones en el área de la producción como:

- Línea flexible de montaje para MB España.
- Línea flexible de montaje para VW Navarra.

Todas ellas son muestra del eficaz trabajo de nuestros técnicos en todas las facetas que lo componen: mecánica, automatización, informática y dirección de proyecto.

Durante las últimas décadas el grupo de población constituido por personas de más de 50 años ha sido el que ha experimentado un crecimiento más acusado en las economías occidentales. El envejecimiento de la población es un hecho patente cuyas consecuencias sociales han sido repetidamente expuestas, pero sus efectos sobre las actividades de marketing merecen una mayor atención y análisis.

En este trabajo se revisarán algunos criterios y estudios empíricos de segmentación de mercados utilizados con intención de encontrar comportamientos homogéneos en grupos de consumidores mayores. La literatura existente es escasa y en cierto modo poco actual, pues las aportaciones dignas de consideración han sido hechas por autores que publicaron sus trabajos en la década de los 80.

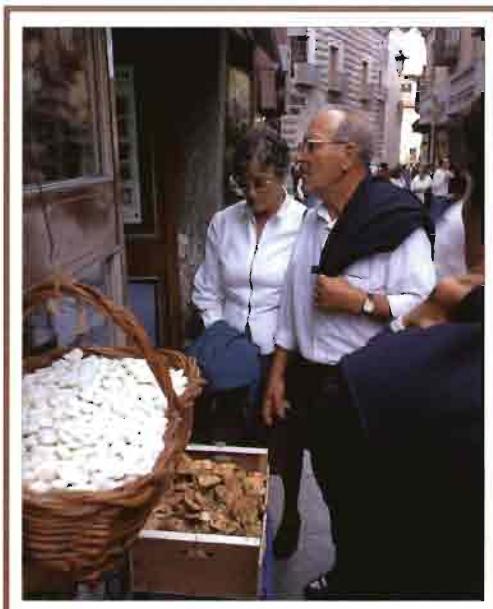
Una vez hecha la revisión bibliográfica se realizará un estudio empírico con objeto de encontrar alguna tipología de comportamiento de consumidores mayores fundamentada en variables sociográficas y socio-demográficas.

En la literatura anglosajona aparecen con frecuencia los términos *gray market*, *older people*, *elderly market* y *aging people* para designar a un conjunto de consumidores cuyas características sociodemográficas pueden asimilarse a nuestro concepto de tercera edad, si bien todos los términos expuestos no son exactamente coincidentes con esta denominación.

## CONSUMIDORES DE LA TERCERA EDAD ¿UN SEGMENTO O MUCHOS?

ILDEFONSO GRANDE ESTEBAN

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA



Existe una cierta tendencia a tratar a los consumidores maduros como un grupo simple, más que como una reunión de segmentos heterogéneos cuyo único denominador común es una edad avanzada. Cuando se han tenido en cuenta esas diferencias los enfoques considerados han tenido un matiz descriptivo más que predictivo (Herrill y Weeks, 1983).

Obsérvese que el consumidor maduro o mayor cuando se le relaciona con actividades empresariales, generalmente se asocia a viajes fuera de temporada o gastos médico-sanitarios. La palabra mayor se liga casi de forma inconsciente a una persona con mala salud, con escaso poder adquisitivo, con gustos anticuados y dependiente de familiares más jóvenes que suplen sus carencias económicas, y realizan en su lugar los actos de compra (Greco, 1987). La realidad podría ser bien distinta. De hecho lo es.

Cooper y Marshall (1984) sostienen que los nuevos mayores son personas satisfechas, autosuficientes y sin limitaciones importantes. Proponen que el estudiado del marketing debe profundizar en la literatura gerontológica con objeto de identificar teorías sobre el comportamiento condicionado por la edad, y en este sentido defienden el enfoque AIO (actividades, intereses y opiniones).

Herrill y Weeks (1983) sostienen que los consumidores maduros o mayores son diferentes de otros segmentos en términos de los beneficios buscados en los

productos. Estos autores encuentran dentro del segmento de personas de 65 o más años, tres tipos de comportamientos, denominados desenganchados, reenganchados y realineados, según los cuales las personas una vez alcanzan la tercera edad presentan, respectivamente, unas conductas que suponen el abandono de las relaciones sociales y todo tipo de actividad, dedican el resto de su vida a su familia o tratan de establecer nuevas relaciones sociales al mismo tiempo que buscan nuevas actividades para llenar su tiempo.

Herrill y Weeks (1983) sostienen que los consumidores mayores buscan beneficios distintos en los bienes y servicios, básicamente por un cambio en sus preferencias. Así, sería posible segmentar el mercado por beneficios o ventajas buscadas. Para ello habría que centrar la investigación en alguna categoría de productos.

Sorce et alt. (1989) realizaron una investigación en Estados Unidos y encontraron una tipología de consumidores mayores que puede justificar una diferenciación de actividades de marketing. Su estudio analizó el comportamiento de los consumidores en relación al producto, actividades de promoción, precio y distribución.

La tipología encontrada fue la siguiente. En primer lugar, estos investigadores encontraron un grupo al que denominaron realista-pragmático, que se caracteriza por una actitud negativa hacia los nuevos productos, es sensible a la promoción sólo si se le proporciona mucha información convincente, no valora los precios de prestigio y compra los productos que ve y toca (no confía en ventas por correo o catálogo).

Los consumidores orientados a la familia tiene los siguientes rasgos caracterizadores. Con relación al producto desean que se incorporen más servicios y garantías, pues así se reduce la disonancia. Valoran la calidad por el precio. Son partidarios de formas de distribución –establecimientos– que permitan comprar en grupo (grandes almacenes, hipermercados, etc.). Son especialmente sensibles a los mensajes promocionales que enfaticen la integración del individuo en la familia.

Los retirados activos son personas que desean productos que se asocian a actividad física o social. La promoción es más efectiva si conlleva mensajes vitalistas. Estas personas valoran mucho los descuentos y la facilidad de transporte hasta los puntos de venta.

Los jóvenes y seguros son consumidores que desean nuevos productos y servicios. Valoran la calidad por el precio y la promoción es más efectiva si se transmiten mensajes en los que se vean socialmente activos. Son consumidores que aceptan y adoptan canales de distribución sin presencia física del producto, como la venta mediante catálogo, telemarketing, etc.

Los apacibles son consumidores que responden al esquema clásico del mayor que no goza de buena salud, con escasos recursos económicos, que no realiza ninguna actividad especial, y en todo caso será pasiva, como ver la televisión o escuchar la radio.

Mertz y Stephen (1986) han basado la segmentación de mercados maduros en la variable salud. Dicotomizan a la población mayor en dos grupos: el que posee una salud precaria y el que goza de todas sus facultades. El primero carece de interés para la empresa, pues no es autónomo en sus actos de consumo. El segundo, a su vez, se puede subdividir en activos y hogareños. Los primeros son generalmente hombres de más de 65

años, sin hijos conviviendo con ellos, con buena salud e ingresos relativamente altos. Los hogareños responden a mujeres en fase de nido vacío, casadas con activos (en ocasiones, viudas).

Lazer (1986) sostiene que el mercado de personas maduras no es homogéneo. Para él existe una gran diferenciación entre segmentos según sus actitudes, motivaciones, percepciones y conductas.

A su juicio el perfil de un consumidor mayor depende de su estado de salud, su independencia y autosuficiencia. Los motivos de compra tienen que ver más con el placer que con la obligación, y gastan más en ellos mismos que otros consumidores de menos edad, si bien es cierto que esta conducta está condicionada por la pareja, si existiera.



## **UN REPLANTEAMIENTO SOBRE EL CONCEPTO DE LA EDAD Y DEL MERCADO DE LOS MAYORES**

En las aportaciones hechas por los autores citados en el apartado anterior las variables consideradas para encontrar tipologías de consumidores maduros han girado en torno a la edad, el sexo, estado civil, actividad laboral, renta, relaciones sociales y estado de salud. Se intuye que las conclusiones de los estudios antes expuestos deben ser aceptados con cautela. Así por ejemplo, se pueden encontrar enfermos de 35 años, jubilados de 45, personas de 40 con renta baja y jóvenes de 25 sin relaciones sociales y enfermos jubilados de renta baja sin relaciones de 49 años.

Tongren (1988) sostiene que las investigaciones realizadas sobre el comportamiento de los consumidores mayores (o maduros) se centran en su aislamiento social y en algunas de sus pautas de comportamiento. Afirma, además, que los estudios son comparativos y que no deben extraerse conclusiones definitivas. Una de las razones puede ser que no existe acuerdo en definir cuándo se es mayor. Los umbrales de edad empleados son diferentes: unas veces son 60 años, otras veces 65, 57, 62, etc., incluso 50 años, edades que responden a situaciones familiares y laborales distintas. Existe, pues, falta de unanimidad de criterio para definir lo que se entiende por mayor.

Los estudios realizados –desde su óptica particular– o son estrechos de miras, o han utilizado muestras pequeñas o tienen carácter regional. A juicio de Tongren, el modelo de Engel, Blacwell y Kollat es satisfactorio para explicar cualquier comportamiento del consumidor, sea cual sea su edad. Sin embargo, poco se ha avanzado para estudiar las diferencias entre los más jóvenes y los mayores sobre los estímulos, motivaciones y reconocimientos del problema. En cambio, existe bibliografía sobre la recogida de información, su evaluación y el proceso de compra, si bien se encuentra sesgada por enfoques psicológicos. Sobre estos aspectos influyen el estilo de vida, los beneficios buscados según la edad y otros factores sociales.



Tongren sostiene que no tiene demasiado sentido hablar de consumidor maduro o mayor. Si la salud o el dinero lo permiten se reproducen los esquemas de comportamiento adquiridos en la juventud. El proceso de búsqueda se relaciona con los precios y su importancia, los tipos de establecimientos, y los problemas que pudiera suponer el desplazamiento y la movilidad.

Algunas investigaciones ponen de relieve que los mayores son un grupo menos sensible al precio que los jóvenes. Su proceso de búsqueda de información comienza siendo individual y después se completa con otra ex-

terna proporcionada por grupos de convivencia o por el mercado. La receptividad de los mensajes promocionales se encuentra condicionada por capacidad de codificación, en parte dependiente del estado cerebral.

Rentz (1983) sostiene que debe analizarse junto a la influencia de la edad, el efecto de los grupos y del entorno sobre los consumidores. El término cohorte, por él empleado, debe ser entendido como homogeneidad generacional. Cada generación nace en diferentes momentos sociales, políticos, tecnológicos y económicos. Los entornos de cada una de ellas son diferentes. Cada grupo experimenta un conjunto de sucesos diferentes

que son distintos de los que otros grupos previos han experimentado.

Rentz sostiene que edades cronológicas muy próximas pueden tener comportamientos muy diferentes debido a la pertenencia a grupos generacionales que no son homogéneos. Posiblemente esta teoría explique la disparidad de conclusiones sobre estudios de consumidores mayores aludida por Tongren.

Además del efecto cohorte, deben hacerse una serie de puntualizaciones sobre la edad (Barak, 1981). Existe una edad cronológica, que se computa desde el momento del nacimiento, otra biológica que tiene que ver con la salud de la persona.

Además, existe la denominada edad social, determinada por los roles y hábitos de las personas, y por el lugar que ocupan en la estructura social.

Existe, adicionalmente, una edad subjetiva o sociológica. Respecto a ella se ha podido comprobar que las personas mayores tienden a verse más jóvenes de lo que realmente son. La autoidentificación con grupos más jóvenes varía según clases sociales, tanto más intensa cuanto más elevada sea la jerarquía social. Barak añade de que las mujeres son más sensibles a estas identificaciones y su visión de la edad es distinta de la que tienen los hombres.

Para este autor la pérdida de roles y estatus afecta a la autopercepción de la edad. Cuanto mayor sea la pérdida mayor se sentirá la persona. Sostiene que los que se perciben más jóvenes serán, seguramente, los más innovadores, los más liberales y menos conservadores en el consumo.

En su estudio empírico llegó a la conclusión de que este perfil innovador es más propio de personas con elevado nivel de educación. Adicionalmente, la edad subjetiva está relacionada con la satisfacción por vivir y con la autoconfianza. La edad personal es la resultante de cómo se siente uno, cómo es percibido, lo que hace útil para otros y cómo interesa a los demás lo que a uno le interesa. Los consumidores de la tercera edad pueden tener muchas edades.

De acuerdo con lo expuesto en este apartado parece que puede dudarse de la oportunidad de hablar de segmentos homogéneos de mayores. Probablemente, la tercera edad no sea un segmento monolítico.

### **UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE LOS ESTILOS DE COMpra DE CONSUMIDORES MAYORES**

En los apartados anteriores se han expuesto diversos estudios que apoyan la idea de que dentro de los consumidores mayores pueden encontrarse diversos segmentos. Incluso algunos autores han propuesto sus propias tipologías.

### **HIPÓTESIS DE PARTIDA**

El objetivo del análisis empírico que se presenta a continuación ha sido poner de relieve que lo que se denomi-

na grupo de consumidores mayores no es un segmento que pueda ser identificado por variables sociodemográficas, como sexo, renta, nivel cultural, estado de salud, etc., sino sicográficas. Por el contrario, nos decantamos por los argumentos de Barak, Rentz y Torgren ya expuestos.

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Encontrar una tipología de consumidores supone aislar grupos de personas con un denominador común. De acuerdo con la metodología conceptualmente más correcta, optamos por una síntesis de segmentación psicográfica y por estilos de compra, relacionando estas variables con indicadores sociodemográficos.

Con este fin se elaboró un cuestionario que recoge los tres tipos de variables. Las variables sicográficas se han obtenido mediante el siguiente cuestionario:

- *Vd. se percibe como una persona:* dominante, eficiente, despistada (poco cuidadosa, olvidadiza), con sentido del humor, amistosa (afable, benevolente), egocéntrica, creativa, sincera, afectiva (apasionada, romántica), inteligente, obstinada, amable, reservada, sociable, segura de sí misma, nerviosa o refinada.

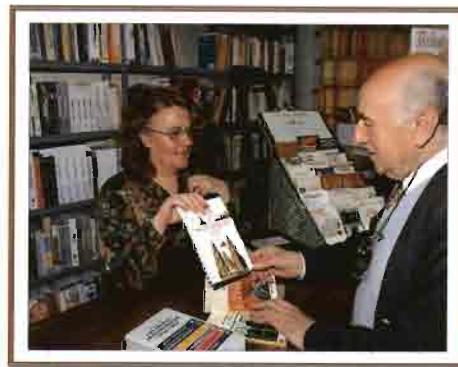
• *El estilo de compra responde a la excelente clasificación de Towle (1976), que es la siguiente:* fiel a la marca, fiel al establecimiento, comprador cauto, ecologista, preocupado por su economía, experimentador, impulsivo, persuadible, planificador, preocupado por la moda.

• *En ambos cuestionarios la escala de respuestas ha sido:* mucho, bastante, poco, nada.

• *Las variables sociodemográficas consideradas en la investigación son las siguientes:* sexo (hombre, mujer), estado civil (soltero, casado, viudo u otro), trabajo remunerado (sí o no), ¿vive de una pensión? (sí o no), nivel de estudios (elementales, medios o superiores), piso propio o alquilado, número de familiares con los que vive, número de personas con los que se relaciona habitualmente, estado de salud (bueno, regular o malo), y nivel de renta.



El cuestionario ha sido contestado por 359 personas mayores de 65 años, familiares de estudiantes universitarios de diversas titulaciones y cursos. La técnica de análisis utilizada ha sido análisis factorial de correspondencias múltiples. A partir de los ejes factoriales se ha realizado otro de clasificación o cluster con objeto de encontrar grupos de consumidores que puedan constituir segmentos. En los análisis las variables relativas a los estilos de compra han sido consideradas como activas. Las variables psicográficas y sociodemográficas han actuado como ilustrativas. La hipótesis de partida es que las variables ilustrativas sociodemográficas no deben ser significativas sino que los estilos de compra van a depender de variables psicográficas, que no se asocian en exclusiva con ninguna variable sociodemográfica. En esta investigación cabe esperar que si la tercera edad no es un segmento de consumidores monolítico, la edad cronológica no debe aparecer como variable relevante en ninguno de los segmentos que puedan encontrarse.



## RESULTADOS

Los datos de esta investigación se han analizado con el programa SPAD. Tras una serie de pruebas, el análisis de los resultados sugiere que el número de segmentos encontrados, más razonable, es de cuatro (cuadro nº 1).

Se pone de manifiesto que las variables que definen un primer segmento son psicográficas. Este primer segmento se caracteriza porque su estilo de compra constituye una síntesis de ser compradores:

- Muy fieles a establecimiento
- Muy preocupados por su economía
- Muy fieles a la marca
- Muy cautos
- Muy planificadores
- Muy ecologistas

Las variables psicográficas asociadas a estos estilos de compra muestran que se trata de personas que se autoperciben como:

- Muy reservadas.
- Muy animosas
- Muy amistosas
- Muy seguras de sí mismas
- Muy amables

No existe ninguna variable sociográfica (edad, renta, estado civil, etc.) que sea significativa a nivel del 5%, es decir, que se cometa un error inferior al 5% cuando se atribuya la característica al segmento.

Un segundo segmento se caracteriza porque los consumidores son muy persuadibles y poco obstinados. No tienen ninguna otra característica ni alguna variable sociográfica estadísticamente significativa.

Por su parte, el estilo de compra de un tercer segmento es una síntesis de ser:

- Bastante fiel al establecimiento
- Estar poco preocupado por las modas
- Ser bastante fiel a la marca
- Estar poco preocupado por la economía

Las variables psicográficas que caracterizan este tercer segmento es que son personas:

- Bastante amistosas
- Bastante cautas
- Poco experimentadoras
- Poco despistadas

Tampoco en este caso han aparecido variables sociodemográficas que sean significativas desde un punto de vista estadístico.

Por último, el cuarto segmento se caracteriza porque el estilo de compra de las personas que lo integran es una amalgama de:

- No ser fieles al establecimiento
- No preocuparse por las modas
- No ser fieles a la marca
- Preocuparse bastante por su economía
- No ser ecologistas
- Considerarse poco cautas

Las personas que componen el segmento se consideran bastante amables, nada impulsivas y nada refinadas. No existe ninguna variable sociográfica que sea significativa a nivel del 5%.

## CONCLUSIONES

Los análisis no han detectado ninguna asociación entre estilos de compra y variables psicográficas con variables sociodemográficas. Sí se encuentran asociaciones entre variables psicográficas y estilos de compra, pero estas asociaciones pueden aparecer a cualquier edad.

CUADRO N° 1

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN ANALIZADOS CON EL PROGRAMA "SPAD"

	CARACTERISTICAS QUE SE ATRIBUYEN AL SEGMENTO	GRADO EN QUE POSEE LA CARACTERISTICA	PROBABILIDAD DE ERROR AL ATRIBUIR LA CARACTERISTICA AL SEGMENTO (%)
PRIMER SEGMENTO	FIEL AL ESTABLECIMIENTO	MUCHO	0,0
	PREOCUPACION POR LA ECONOMIA	MUCHO	0,0
	PERSONAS RESERVADAS	MUCHO	0,0
	PERSONAS ECOLOGISTAS	MUCHO	0,1
	PERSONAS FIELES A LA MARCA	MUCHO	0,1
	PERSONAS CAUTAS	MUCHO	0,3
	PERSONAS ANIMOSAS	MUCHO	0,7
	PERSONAS PLANIFICADORAS	MUCHO	0,8
	PERSONAS SEGURAS DE SI MISMA	MUCHO	2,9
	PERSONAS AMABLES	MUCHO	5,0
SEGUNDO SEGMENTO			
	PERSONAS PERSUADIBLES	MUCHO	0,0
TERCER SEGMENTO	PERSONAS OBSTINADAS	NADA	2,7
	FIDELIDAD AL ESTABLECIMIENTO	BASTANTE	0,3
	PREOCUPACION POR LA MODA	POCO	0,3
	FIDELIDAD A LA MARCA	POCO	0,4
	PREOCUPACION POR L ECONOMIA	POCO	1,4
	PERSONAS AMISTOSAS	BASTANTE	1,9
	PERSONAS CAUTAS	BASTANTE	2,2
	PERSONAS EXPERIMENTADORAS	POCO	2,4
	PERONAS DESPISTADAS	POCO	3,9
CUARTO SEGMENTO			
	FIDELIDAD AL ESTABLECIMIENTO	NADA	0,0
	FIDELIDAD A LA MARCA	NADA	0,3
	PREOCUPACION POR LAS MODAS	NADA	0,5
	PREOCUPACION POR SU ECONOMIA	BASTANTE	0,8
	PERSONAS CAUTAS	POCO	1,3
	PERSONAS ECOLOGISTAS	NADA	1,5
	PERSONAS AMABLES	BASTANTE	1,5
	PERSONAS IMPULSIVAS	NADA	2,8
	PERSONAS REFINADAS	NADA	3,3

FUENTE: Elaboración propia.

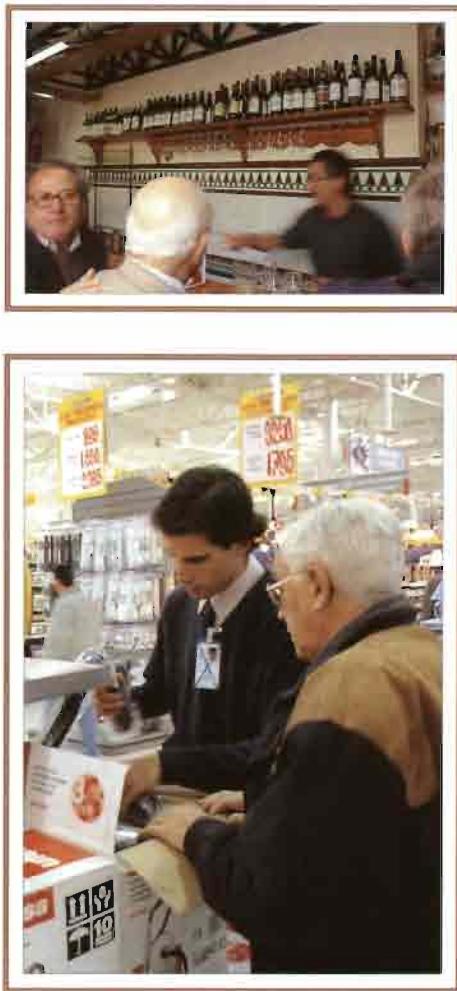
Si el comportamiento del consumidor estuviera condicionado, o al menos influído por el sexo, la renta, el estado de salud, etc. alguna de estas variables habría aparecido como descriptiva de alguno de los segmentos.

Además, los segmentos aislados tienen características muy diferentes. El primero se caracteriza por la fidelidad a establecimiento y marca, por la sensibilidad al precio y por ser personas muy planificadoras. Podríamos denominarlo afectivo-racional, sobre todo si tenemos en cuenta las variables psicográficas que lo caracterizan.

En el tercero, la fidelidad a establecimiento y marca disminuyen de forma sensible y sobre todo lo hace la sensibilidad ante el precio. Podríamos denominarlo conformista-indiferente, pues tiende a valorar menos establecimiento, marca y precio.

En el último segmento la fidelidad a establecimiento y marca son nulas, pero la sensibilidad ante el precio es importante. La denominación más adecuada para este segmento podría ser guiado por el precio.

Del estudio parece deducirse que los consumidores mayores no parecen distintos de otros grupos de personas, a grandes rasgos. Resulta obvio, sin embargo, que



pueden existir necesidades necesidades específicas de los mayores, derivadas de su posición en el ciclo de vida familiar o de su estado físico. También puede pensarse que el proceso de búsqueda de información sea diferente del de otras personas más jóvenes, debido a su experiencia como consumidores y las posibles limitaciones de codificación de la información.

Sin embargo, las diferencias que pudieran aparecer entre distintos grupos generacionales, incluso dentro de la senectud, se deben, en gran medida, al efecto cohorte y a los esquemas de comportamiento de consumidor aprendidos en la juventud. Los mayores no constituyen un único segmento.

No obstante, las conclusiones derivadas de este estudio deben evaluarse con cautela. La muestra no es representativa de todo el territorio nacional.

Por tanto, convendría repetir más investigaciones como esta con muestras más amplias y de diversa procedencia geográfica. Sin embargo, los resultados de esta investigación parecen apoyar la consideración del mercado de mayores como un conjunto de segmentos heterogéneos, no como un único grupo indiferenciado. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- BARAK, B., 1981. Cognitive Age: A Nonchronological Age Variable. *Advances in Consumer Research*. N° 8, 602-606.
- BERNHARDT, K. y KINNEAR, T. C. 1986, Profiling the Senior Citizen Market. *Advances in Consumer Research*. N° 3, 449-452.
- BONE, P. F., 1991. Identifying Mature Segments. *Journal of Services Marketing*, Winter, 47-60.
- COOPER, P. y MARSHALL, G., 1984. Exploring Senior Life Satisfaction Via Market Segmentation Development and Value Exchange: An Initial Study. *Advances in Health Care Research*. Brigham Young Un.
- GRANDE, I., 1993. Marketing Estratégico para la 3<sup>a</sup> Edad. Esic.
- GRECO, A. J., 1987. Linking Dimensions of the Elderly Market to Market Planning. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 4, N° 2, 47-54.
- HERRIL, J. R. y WEEKS, W. A., 1983. Predicting and Identifying Benefit Segments in the Elderly Market. *AMA Educators' Proceedings*. AMA , 399-403.
- LAZER, W., 1986. Dimensions of the Mature Market. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 3. N° 3. Summer, 23-34.
- MERTZ, B. y STEPHENS, N., 1986 Marketing to Older Consumers. *International Journal of Aging and Human Development*. Vol. 23. N° 1, 47-58.
- RENTZ, J. O. et alt., 1983. Analyzing Changing Consumption Patterns with Cohort Analysis. *Journal Of Marketing Research*, 12-19.
- SORCE, P. et alt., 1989. Lifestyles of Older Americans. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 6. No. 3. Summer, 53-63.
- TONGREN, H. N., 1988. Determinant Behavior Characteristics of Older Consumers. *Journal of Consumer Affairs*. Vol. 22. N° 1, 136-157.
- TOWLE, J. G., 1976. The Elderly Consumer. *Advances in Consumer Research*. N° 3, 463-468.



*¿Los plátanos?*

**De Madrid**



*¿El rodaballo?*

**De Madrid**

*¿El entrecot?*



**De Madrid**



*¿Los tomates?*

**De Madrid**

Las mejores frutas y verduras, el mejor pescado, la mejor carne... todo se encuentra en **mercamadrid** cada día, dispuesto para que los miles de compradores y vendedores que se dan cita diariamente encuentren un lenguaje común: el de la calidad.

Por infraestructura, servicios y ubicación, **mercamadrid** es el "Mercado de Europa".



**mercamadrid, s.a.**

Ctra. de Villaverde a Vallecas Km. 3,800 • Tel. 91 785 50 13 - Fax. 91 786 00 99  
<http://www.mercamadrid.es> • Correo electrónico: [mercamadrid@ibm.net](mailto:mercamadrid@ibm.net)

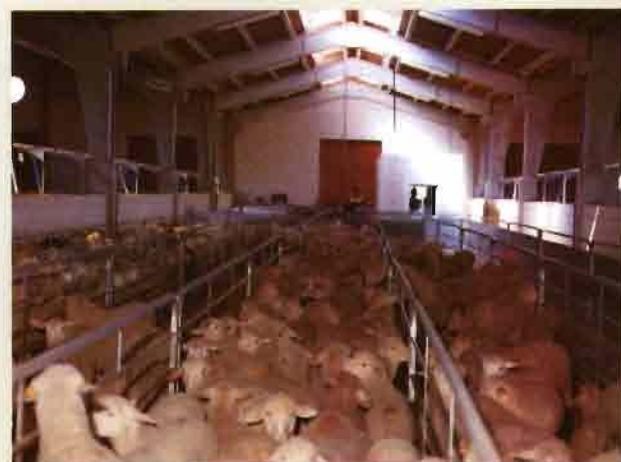
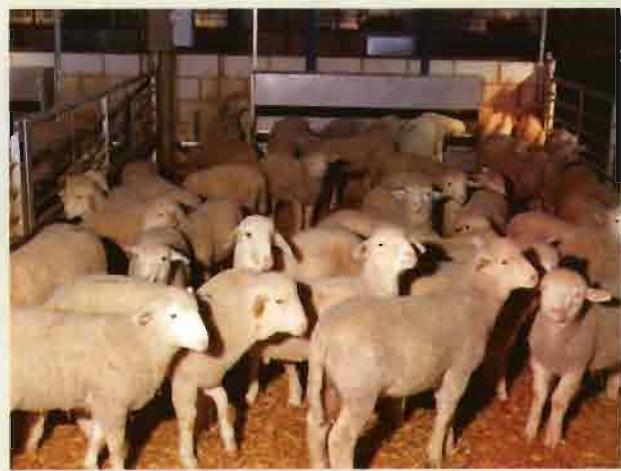
*El mercado de Europa*



**COPRECA, S.A.T. (Corderos Precoces Cacereños), cría desde 1975 la mejor base genética (oveja Merina) que, junto a machos finalizadores, producen un cordero de alta calidad y dentro de los estándares demandados por minoristas, centrales de compras e industrias cárnica.**

**Los sistemas de crianza y cebo tradicionales, así como un sofisticado sistema de clasificación previo al sacrificio (Centro Tipificador de Corderos en Trujillo, Cáceres), permiten la adaptación a los requerimientos específicos de cada cliente.**

**Próximamente estaremos en condiciones de atender a nuestra clientela desde las nuevas instalaciones en el área de Industrias Cárnicas en MERCAMADRID, donde tendremos una amplia oferta en productos de cordero frescos y congelados.**



#### **PRODUCCIÓN:**

Carretera Nacional V, km. 250  
10200 TRUJILLO (Cáceres)  
Teléfono: 927 65 90 55 / Fax: 927 65 90 56

#### **MATADERO:**

Rafael de Frutos, 4 y 6  
28224 POZUELO DE ALARCÓN (Madrid)  
Teléfono: 91 714 04 44

# EL MERCADO DE CARNES MÁS MODERNO DE EUROPA, A PUNTO DE ABRIR SUS PUERTAS EN MERCAMADRID

**El nuevo Mercado de Carnes de Madrid  
comercializará 75.000 toneladas de carne en su primer año de actividad**



**E**l futuro Mercado de Carnes de la Comunidad de Madrid, que se encuentra situado en la Unidad Alimentaria de MERCAMADRID y cuyas instalaciones están ya en la última fase de construcción, comercializará unas 75.000 toneladas anuales de carne de diversos tipos (vacuno, ovino, porcino, productos de casquería, embutidos y productos precocinados) durante su primer año de funcionamiento, pasando a 102.000 toneladas en su tercer año, lo que supondrá que aproximadamente el 5% de los 2,2 millones de toneladas de carne que se consumen anualmente en España se comercializará a través del nuevo Mercado de Carnes de Madrid.

Las 24 empresas promotoras del Mercado, integradas en la Agrupación de Industrias Cárnica Madrileñas, han invertido para su puesta en marcha más de 5.000 millones de pesetas, de los que 1.500 millones se han destinado a la obra civil y los 3.500 millones de pesetas restantes corresponden al acondicionamiento y equipamiento interior de los módulos, zona de oficinas y cafetería del edificio.

El nuevo complejo mayorista permitirá la concentración de las diferentes actividades cárnica necesarias para el

desarrollo del proceso de transformación, comercialización y distribución de productos y derivados cárnicos. El pabellón que se está construyendo junto a la M-40, cuyas obras finalizarán según lo previsto esta misma primavera, cuenta con una superficie total construida de 40.000 metros cuadrados y está edificado sobre una parcela de 23.000 metros cuadrados. Las empresas se instalarán en las dos plantas de que consta el edificio y la zona de ventas se sitúa en la planta baja, donde los clientes dispondrán de una amplia calle para sus compras. El edificio cuenta con muelles de acceso en línea para un total de 27 módulos.

Los responsables del Mercado Central de Carnes han querido que el nuevo Centro constituya la oferta comercial, dirigida a detallistas del sector cárnico, más completa de la Comunidad de Madrid y Comunidades Autónomas limítrofes y además, por su superficie comercial y equipamiento tec-

nológico, se convierta en el mercado de carnes más grande y moderno de Europa.

La oferta se dirige, por tanto, no sólo a los cinco millones de habitantes de la Comunidad de Madrid sino también a los alcanzados por su extenso radio de influencia, donde se incluyen las Comunidades Autónomas de Castilla-La Mancha, Castilla y León, Aragón, Extremadura y Levante.

## INGRESOS DE 36.000 MILLONES DE PESETAS DURANTE EL PRIMER AÑO

La facturación prevista en conjunto para el primer año de funcionamiento del nuevo Mercado Central de Carnes alcanzará, los 36.000 millones de pesetas, aproximadamente, mientras que para el segundo y tercer año de actividad se estima un volumen de ventas de 44.000 y 50.000 millones de pesetas, respectivamente.

### PREVISIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS POR TIPOS DE CARNES

MILLONES DE PESETAS

TIPOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
OVINO	7.776	9.504	10.800
PORCINO	2.592	3.168	3.600
VACUNO	18.288	22.352	25.400
CASQUERÍA	3.888	4.752	5.400
TRANSFORMADOS	3.456	4.224	4.800
TOTAL	36.000	44.000	50.000

Es decir, se espera un incremento en la facturación de más de un 28% durante el tercer ejercicio, dado que en el año 2001 el Mercado habrá alcanzado su implantación total como

núcleo de abastecimiento de productos. Por lo que respecta a los diferentes tipos de carnes que integrarán la oferta del Mercado, la de vacuno, por ser la carne más demandada por los

consumidores, será la que alcance el mayor volumen de ventas, seguida de la carne de ovino, productos de casquería, transformados y porcino. Las previsiones de comercialización de carne de vacuno para el primer año superan las 31.000 toneladas, lo que supondrá una facturación de más de 18.000 millones de pesetas.

Los productos de ovino supondrán, después de la carne de vacuno, el mayor volumen de ventas: las previsiones apuntan a una facturación cercana a los 8.000 millones de pesetas durante el primer año y un volumen de ventas que llegará a sobreponer las 8.000 toneladas.

En cuanto a productos de casquería, durante el primer año de actividad las ventas se aproximarán a los 4.000 millones de pesetas y el volumen de comercialización de este tipo de carne sobrepondrá las 18.000 toneladas.

#### **PREVISIÓN DEL VOLUMEN DE COMERCIALIZACIÓN POR TIPOS DE CARNES**

**TONELADAS**

TIPOS	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
OVINO	8.400	10.360	11.424
PORCINO	8.025	9.897	10.914
VACUNO	31.725	39.128	43.146
CASQUERÍA	18.750	23.125	25.500
TRANSFORMADOS	8.100	9.990	11.016
TOTAL	75.000	92.500	102.000

**Las inversiones de las 24 empresas promotoras del nuevo Mercado superan los 5.000 millones de pesetas entre obra civil (construcción del edificio) y equipamiento interior (maquinaria e instalaciones).**



#### **EL NUEVO MERCADO DE CARNES DE MERCAMADRID COMERCIALIZARÁ EL 5% DEL CONSUMO NACIONAL DE CARNE**

personas y año, y representa cerca del 30% del total del gasto alimentario de los hogares españoles a lo largo del año.

Tomando como referencia estos datos del Ministerio, se llega a la conclusión de que del total de la carne que se consume en España, el futuro Mercado Central de Carnes de MERCAMADRID comercializará el 5%, dado que sus previsiones apuntan a alcanzar unas ventas superiores a las 100.000 toneladas de productos cárnicos en el año 2001.

Por tipos de carnes, el consumo anual de carne de vacuno en España asciende a 286.000 toneladas, lo que significa que el

**S**egún datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación relativos al consumo alimentario en España durante el año 1997, el consumo total estimado de carne se sitúa en torno a los 2,2 millones de toneladas, que supone una media de 55 kilogramos por persona y año, y representa cerca del 30% del total del gasto alimentario de los hogares españoles a lo largo del año.

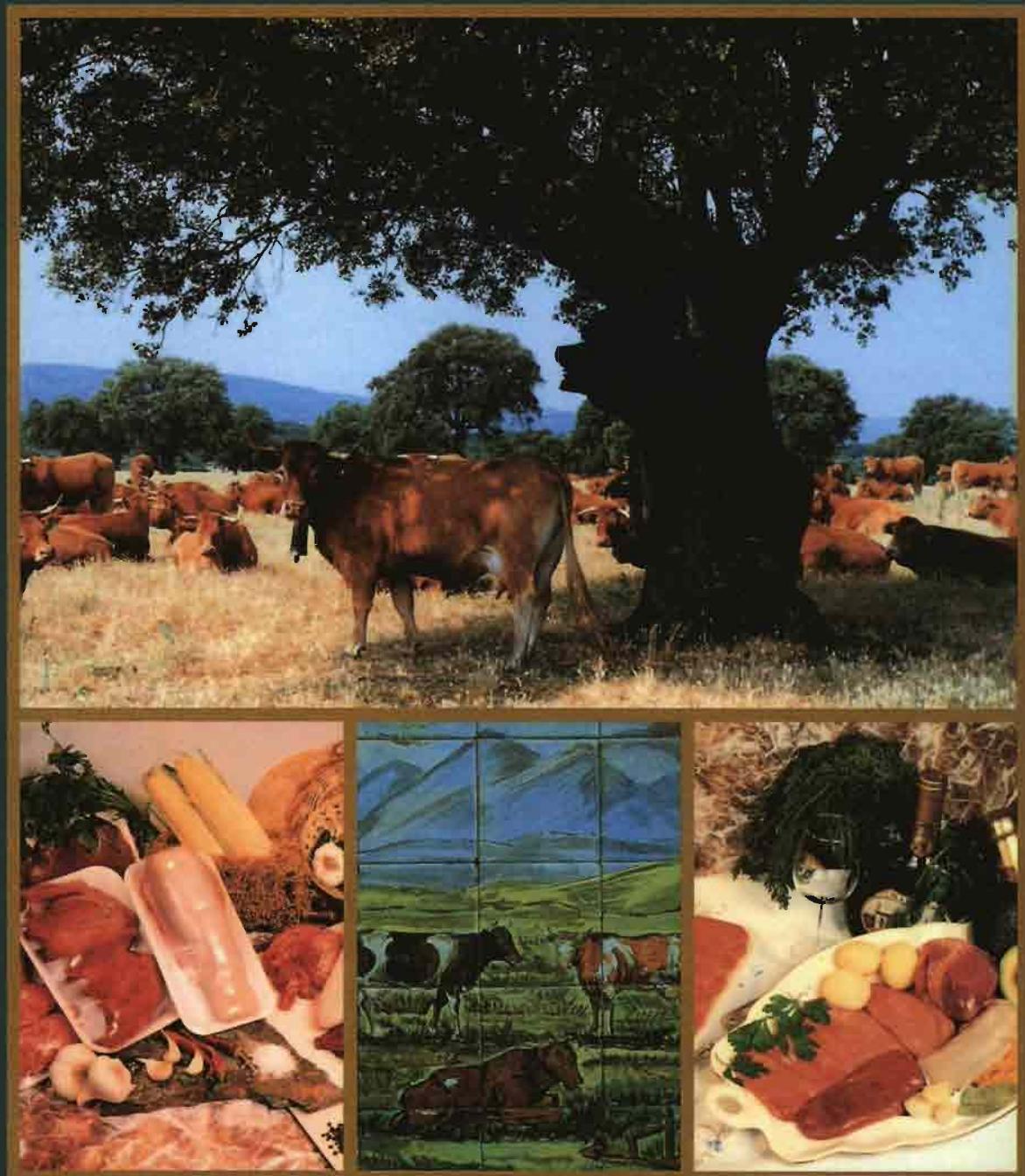
18,5% (53.000 toneladas), se comercializarán en el futuro Mercado Central de Carnes. Asimismo, el nuevo complejo mayorista comercializará casi el 21% de la carne de ovino de nuestro país (22.000 toneladas), respecto a las 105.000 que se producen al año en España. Por su parte, la proyección de ventas de carne de porcino (16.000 toneladas) en el nuevo Mercado de Madrid representa el 4% de las 393.000 toneladas de ventas totales a nivel nacional. En estas cantidades se hallan incluidas las correspondientes a comercialización de productos de casquería.

El sector ganadero en España aporta alrededor del 40% de la Producción Final Agraria y aproximadamente la cuarta parte del gasto alimentario en España corresponde a la carne y sus derivados. Así, la producción de carne en España representa casi las tres cuartas partes del valor de las producciones ganaderas.



Gancedo

e HIJOS



GARANTIA DE  
CALIDAD



Mercado Central  
de Carnes

Matadero de Getafe  
Teléfono: (91) 683 67 68

Matadero Madrid Norte  
San Agustín de Guadalix  
Teléfono: (91) 841 97 62

Las ventas de los productos transformados (preparados cárnicos) que se comercializarán a través del futuro Mercado Central de Carnes rondarán los 3.500 millones de pesetas durante el primer año y su volumen de comercialización sobrepasará las 8.000 toneladas.

Por último, la previsión de ventas de la carne de porcino se mantendrá en torno a los 2.500 millones de pesetas, mientras que el volumen de comercialización se situará en las 8.000 toneladas.

#### **CREACIÓN DE 800 PUESTOS DE TRABAJO**

En cuanto al empleo, la puesta en marcha del nuevo complejo mayorista supondrá la creación de empleo fijo para cerca de 800 personas en el total de las 24 empresas que se han comprometido en su puesta en marcha,

aparte de los puestos de trabajo indirectos que conlleva su apertura.

Todo el personal necesario para el desarrollo de las diferentes fases del sistema de transformación, comercialización y distribución de productos cárnicos juega un papel muy importante en la efectividad y calidad del proceso, por lo que todas las industrias integrantes del Mercado Central de Carnes cuentan con un equipo profesional altamente preparado y especializado.

Las actividades que se realizarán en el nuevo Mercado de Carnes incluyen el proceso de elaboración de productos cárnicos, salas de despiece y almacenes frigoríficos, y la comercialización y distribución de productos frescos y congelados en todas sus variedades. El nuevo Mercado dispondrá de los más modernos sistemas de distribución de productos. La práctica totalidad de las empresas integradas ofrecerá como principal sistema de

distribución la comercialización a través de la calle de compradores, en la que cada cliente podrá seleccionar la mercancía que desea.

Las industrias instaladas en el Mercado ofrecerán, en su mayoría, la posibilidad de distribuir directamente los productos a los establecimientos de los clientes. También la mayoría de las empresas integrantes del nuevo Mercado tiene prevista la utilización de los muelles de recepción para la comercialización individual.



## **J. GAMERO, S. A.**



**EMBAJADORES, 168 • Tel./Fax 91 517 25 82 • 28045 MADRID  
MERCAMADRID. Nave de Actividades Cárnicas • 28053 MADRID**

**CARNE NATURAL DE LOS MONTES DE TOLEDO**

**ESPECIALIDAD EN TERNERA Y AÑOJO**

**DE NUESTROS PROPIOS CEBADEROS, SIGUIENDO  
LOS CONTROLES SANITARIOS MAS EXIGENTES**

#### **40.000 METROS CUADRADOS DE SUPERFICIE**

El edificio está estructurado en tres plantas: semisótano, planta baja y planta alta, además de contar con plazas de aparcamiento para más de 700 vehículos. También va a disponer de 11.000 metros cuadrados de bandas de servicio para carga y descarga de vehículos pesados. En el semisótano, que cuenta con 1.300 metros cuadrados de superficie construida, se ubicarán las instalaciones generales para la centralización de los servicios generales de los módulos, tales como agua caliente, refrigeración, vapor, etcétera.

La planta baja del pabellón es la zona puramente comercial del Mercado: se compone de 27 módulos destinados al emplazamiento de las industrias cárnica, módulos que cuentan con diferentes dimensiones según las necesidades de cada empresa: desde 500 metros cuadrados hasta 2.500 se-

gún el caso. Con una superficie total de 23.000 metros cuadrados, los 27 módulos cuentan con acceso directo desde el exterior y una calle de compradores para la comercialización de los productos, que alcanza los 3.600 metros cuadrados.

La planta baja dispondrá también de 250 metros cuadrados en régimen de alquiler, que se destinarán a los diferentes servicios complementarios del Mercado y que cubrirán las necesidades de los clientes y visitantes de MERCAMADRID, todos ellos con escaparate a la calle. Entre los citados servicios destaca la instalación de entidades bancarias y empresas de servicios complementarios que dotarán de un valor añadido al Mercado Central de Carnes.

La planta alta del edificio dispondrá de 14.500 metros cuadrados de superficie destinados a las actividades administrativas y de gestión del Mercado, esto es, para la ubicación de ofici-



nas, almacenes, instalaciones frigoríficas y otras actividades de los módulos. El pabellón cárnico contará además en su planta alta con una cafetería-restaurante.

#### **ANÁLISIS DE RIESGOS Y CONTROL DE PUNTOS CRÍTICOS**

Todas las empresas que se integran en el Mercado de Carnes deberán disponer, cuando se instalen, de un sistema de autocontrol para los productos que



#### **INDUSTRIAS CÁRNICAS MECA, S.A. MAYORISTAS DE DESPOJOS (CASQUERÍA)**

SALA DE DESPIECE HOMOLOGADA POR LA C.E.E. N° E.10.00186/M  
C/ TENIENTE CORONEL NORÉÑA, 46. 28045 MADRID

Tel: 91 530 61 27. Fax: 91 530 36 54

comercialicen, denominado Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (ARCP). Este sistema garantiza la total seguridad higiénica y sanitaria de las carnes y mejora el proceso de transformación de los productos. De esta forma, las industrias cárnica reducen al máximo los posibles riesgos sanitarios existentes en las distintas fases del proceso de manipulación de los productos destinados al consumo.

Todas las industrias del Mercado cumplen la normativa vigente en cuanto a productos cárnico, elaborados, exportaciones y cámaras frigoríficas. Además, han efectuado anteriormente importantes inversiones para su homologación por la Unión Europea.

pea y para la obtención de los máximos certificados de calidad del sector cárnico. Todas las empresas han adecuado sus instalaciones a los requerimientos de la normativa que unifica la producción y el comercio de carnes en toda Europa.

#### AVANZADA TECNOLOGÍA

El nuevo Mercado de Carnes de MERCAMADRID está dotado de las más modernas y completas instalaciones y dispone de la infraestructura tecnológica más avanzada del sector. Los sistemas y equipamientos permitirán el más estricto control de los pro-

ductos desde el momento de la compra de la canal hasta que llega al consumidor, atendiendo a las normas de protección que exigen las medidas de seguridad europeas.

Además, el Mercado cuenta con túneles de retractilado y envasado al vacío para los distintos tipos de carnes y dispone de los correspondientes sistemas de almacenamiento y etiquetado para garantizar la adecuada rotación de las mercancías. En el apartado de conservación de productos, las nuevas instalaciones dispondrán de cámaras de conservación de congelados, cámaras para la recepción de canales y para productos despiezados, manipulados y envasados.

Por su extensión y equipamiento tecnológico,  
el futuro Mercado de Carnes de MERCAMADRID será el más grande y moderno de Europa.



EL ALCALDE DE MADRID, JOSÉ MARÍA ÁLVAREZ DEL MANZANO, JUNTO AL PRESIDENTE DE MERCASA, MIGUEL RAMÍREZ, EL DIRECTOR GENERAL DE MERCAMADRID, JOSÉ RAMÓN GÓMEZ DE BARREDA, Y EL PRESIDENTE DEL MERCADO DE CARNES, CARLOS CALBACHO, DURANTE UNA VISITA A LAS INSTALACIONES. A LA DERECHA, CALBACHO SE DIRIGE A LOS INVITADOS AL ACTO.

#### EL NUEVO MERCADO DE CARNES COMPLETA LA OFERTA DE MERCAMADRID

Con la apertura del Mercado de Carnes, MERCAMADRID completa su oferta alimentaria actual, que incluye el Mercado de Frutas y Hortalizas, el Mercado de Pescados y la zona de Servicios y Almacenes. MERCAMADRID ofrece a todas las empresas que integran el Mercado de Carnes la profesionalidad y control de gestión que le ha caracterizado desde su apertura en el año 1973, además de su situación en un lugar estratégico dentro del mapa nacional y de la propia Comunidad de Madrid. MERCAMADRID constituye la primera Unidad Alimentaria de

España, tanto por extensión, con un total de 1.762.000 metros cuadrados de superficie, como por su volumen de comercialización de mercancías: en sus instalaciones se comercializan anualmente más de 1,5 millones de toneladas de productos, por un valor superior a los 300.000 millones de pesetas.

MERCAMADRID está participado en un 51,13% por el Ayuntamiento de Madrid, un 48,63% corresponde a la Empresa Nacional MERCASA y el 0,24% restante a otros accionistas (gremios y usuarios). MERCAMADRID ha sido calificado como el centro logístico reexpedidor de productos perecederos por excelencia, al haber logrado posicionarse como primer mercado de pescados de Europa y segundo del mundo, después de Japón, y en segundo lugar en cuanto a mercado de frutas y hortalizas de Europa.

## 55.000 METROS CÚBICOS DE CAPACIDAD FRIGORÍFICA

Un punto muy importante para los responsables del Mercado Central de Carnes es el relativo a la adecuada conservación y almacenamiento de los productos en cámaras frigoríficas, tanto para carne fresca como congelada. En total, el nuevo centro contará con 55.000 metros cúbicos de capacidad para el almacenamiento de la carne en cámaras frigoríficas.

De este volumen, para la carne fresca, que es almacenada a cero grados

centígrados, las cámaras frigoríficas contarán con una capacidad de 44.000 metros cúbicos para el almacenamiento de mercancías.

A su vez, el almacén frigorífico para la carne congelada, sometida a una temperatura de veinte grados bajo cero, dispone de una capacidad total de 10.000 metros cúbicos.

Por último, algunas empresas instaladas en el Complejo Mayorista dispondrán además, de un túnel de congelación a cuarenta grados bajo cero, con una capacidad de almacenamiento de 1.000 metros cúbicos.

### CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO FRIGORÍFICO METROS CÚBICOS

TÚNEL DE CONGELACIÓN	1.000 M <sup>3</sup>
CARNE CONGELADA	10.000 M <sup>3</sup>
CARNE FRESCA	44.000 M <sup>3</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>55.000 M<sup>3</sup></b>

## RELACIÓN DE EMPRESAS INSTALADAS EN EL NUEVO MERCADO CENTRAL DE CARNES

EMPRESAS	FACTURACIÓN 1997 MILLONES DE PESETAS	ESPECIALIDAD
ALIMENTACIÓN ISMAEL, S.L.	NUEVA CREACIÓN	VACUNO Y CORDERO
CARLOS CALBACHO, S.L.	700	VACUNO, OVINO Y DESPIECE
CÁRNICAS EMBAJADORES, S.A.	2.000	VACUNO, OVINO Y TRANSFORMADOS
C.A.R.M.E.H. 2000, S.L.	700	TERNERA Y AÑOJOS
COPRECA, S.A.T.	1.400	CORDERO
DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS PEREcederos, S.A.	550	PRODUCTOS DE CASQUERÍA Y PRECOCINADOS
DISTRICAN, S.L.	428	TODO TIPO DE CARNES Y TRANSFORMADOS
CARRYMEAT, S.A.	NUEVA CREACIÓN	JAMÓN CURADO Y TRANSFORMADOS
HIPERCARNE, S.L.	NUEVA CREACIÓN	TODO TIPO DE CARNES Y TRANSFORMADOS
I.C.M. CARNES, S.A.	2.081	TODO TIPO DE CARNES Y DERIVADOS
INDUSTRIAS CÁRNICAS COLSAR, S.A.	326	TODO TIPO DE CARNES Y TRANSFORMADOS
INDUSTRIAS CÁRNICAS LOS NORTEÑOS, S.A.	3.200	TODO TIPO DE CARNES Y EMBUTIDOS
INDUSTRIAS CÁRNICAS MADRID, S.A.	120	TODO TIPO DE CARNES Y TRANSFORMADOS
INDUSTRIAS CÁRNICAS MECA, S.A.	325	DESPOJOS CÁRNICOS
INDUSTRIAS CÁRNICAS URBANO DE FRUTOS, S.L.	315	VACUNO Y OVINO
JOSÉ LUIS GANCEDO GARRIDO	120	PRODUCTOS DE CASQUERÍA
J. GAMERO, S.A.	1.150	VACUNO
LA CASA DE LA CARNE, S.A.	1.500	TODO TIPO DE CARNES
LA UNIÓN MERCANTIL DE DESPOJEROS, S.L.	173	PRODUCTOS DE CASQUERÍA
MANUEL JAQUETE, S.L.	1.000	TODO TIPO DE CARNES Y TRANSFORMADOS
MATADERO FRIGORÍFICO MONTES DE TOLEDO, S.C.L.	1.600	TODO TIPO DE CARNES Y TRANSFORMADOS
ROGU, S.A.	1.200	PRECOCINADOS Y TRANSFORMADOS
SOLOBUEY, S.L.	600	BUEY GALLEGOS Y TODO TIPO DE CARNES
SUMINISTROS MEDINA, S.A.	4.400	TODO TIPO DE CARNES Y TRANSFORMADOS

## ■ EL PRIMER CONGRESO EUROPEO DE COMERCIO Y CIUDAD SIENTA LAS BASES PARA UNA NUEVA RELACIÓN ENTRE URBANISMO Y COMERCIO



Más de 750 participantes, procedentes de 22 países, asistieron al I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad, que se celebró en Torremolinos (Málaga) entre el 24 y el 26 del febrero pasado, bajo una iniciativa conjunta de la Dirección General de Comercio Interior del Ministerio de Economía y la Dirección General XXIII de la Comisión Europea.

Durante los tres días que duró el Congreso, administraciones públicas, urbanistas y comerciantes analizaron la situación actual del sector comercial en las ciudades, estudiando ejemplos de rehabilitación de la vida en los centros urbanos de ciudades europeas a través de la revitalización de su vida comercial.

El Comercio es una actividad que en Europa emplea a más de 21 millones de personas, que trabajan en un total de 5 millones de empresas. Esto supone que el 30% del volumen empresarial europeo se dedica al comercio y la distribución, aportando el 14% del PIB del continente y en torno al 14% del empleo.

El Congreso fue inaugurado por el Vicepresidente 2º del Gobierno y Ministro de Economía y Hacienda, Rodrigo Rato. En su intervención afirmó que las ciudades tienen que recuperar su atractivo comercial para evitar, a la larga, una cierta desertización de sus centros históricos.

Por su parte, el Director General de Comercio Interior, José Luis Marrero, manifestó que es necesario aumentar el interés de las Administraciones Públicas, especialmente en los Ayuntamientos, en lo que se refiere a las relacio-

nes de comercio y ciudad, para reducir el déficit institucional existente. Durante su intervención, José Luis Marrero aseguró también que es necesaria una política integrada a favor de la ciudad, para favorecer una vida comercial en libre competencia.

El Congreso fue clausurado por Elena Pisonero, Secretaria de Estado de Comercio, Turismo y PYME, que resaltó que son los ayuntamientos quienes pueden ostentar el mayor protagonismo en las tareas de reestructuración socio-comercial y añadió que es necesario y urgente integrar comercio y ciudad, a través de una mayor implicación del propio sector comercial en la planificación urbanística, y en una mayor conciencia municipal del papel del comercio como elemento dinamizador de la vida ciudadana.

En el I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad se presentó también una serie de conclusiones, reconocidas como "Declaración de Málaga", en las que se proponen nuevos caminos para entender la relación futura entre el urbanismo y el comercio.

### ■ EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES

Uno de los aspectos más destacados en los debates del I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad fue el papel protagonista que pueden ejercer los mercados municipales en la revitalización comercial de los centros históricos de las ciudades. Una alternativa que fue resaltada, en su intervención en el Congreso, por el Presidente de MERCASA, Miguel Ramírez, quien destacó en Torremolinos los avances registrados en los últimos años por el programa de remodelación de mercados municipales que impulsa y desarrolla MERCASA en toda España, en colaboración con el Ministerio de Fomento, la Federación Española de Municipios y Provincias, y los Ayuntamientos respectivos.



## ■ BARCELONA ACOGIÓ AL 34 CONGRESO DE LA UNIÓN INTERNACIONAL DE AUTORIDADES LOCALES (IULA)

Entre el 21 y 24 de marzo pasado, Barcelona acogió al 34 Congreso de la Unión Internacional de Autoridades Locales (IULA), de

Autoridades Locales (IULA), cuyo lema principal fue "Gobiernos Locales unidos en una Misión Global".

Entre los participantes en este Congreso se incluyó el Presidente de MERCASA, Miguel Ramírez, quien, en su calidad de Presidente de la Unión Mundial de Mercados

Mayoristas, ofreció una conferencia sobre "Las ciudades como garantes de recursos naturales", en que resaltó el papel que desempeñan tanto la IULA como sus asociaciones miembros para salvaguardar los recursos naturales vitales para el futuro. Asimismo, Miguel Ramírez destacó la importancia del comercio en los centros históricos de las ciudades y la función de los mercados mayoristas como principales abastecedores de alimentos a las ciudades. Por todo ello, Miguel Ramírez solicitó que las autoridades locales apoyen y protejan al comercio urbano.



## ■ REUNIÓN EN PARÍS DEL CONSEJO DE LA UNIÓN MUNDIAL DE MERCADOS MAYORISTAS (UMMM)

Coinciendo con el 30º Aniversario del Mercado de Rungis –el gran centro mayorista de la capital francesa– se celebró en París entre el 24 y 26 de marzo pasado una reunión extraordinaria del Consejo de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas. A la reunión, que se celebro en la sede del Senado francés, asistieron representantes de todo el sector agroalimentario francés, así como el Consejo de la UMMM, que preside Miguel Ramírez, Presidente de la Empresa Nacional MERCASA.

Entre los temas que se debatieron en esta reunión, cabe resaltar las intervenciones de Miguel Ramírez, que ofreció una conferencia sobre "Inversión privada y dominio público en los mercados mayoristas"; y del Secretario General de MERCASA, Ramón López Cartagena, cuya intervención se centró en "La seguridad de bienes y personas en los mercados mayoristas".

El Consejo de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas acordó, asimismo, celebrar el Congreso de la UMMM del 2001 en Durban (Sudáfrica) y el Congreso del 2003 en Lisboa (Portugal).

## ■ ESPAÑA IMPULSA LA UNIÓN REGIONAL DE MERCADOS MAYORISTAS DE CENTROAMÉRICA, MÉXICO Y EL CARIBE

España está impulsando una mayor coordinación de todos los países del área de Centroamérica, México y el Caribe, para modernizar las estructuras de distribución alimentaria, sobre todo de productos perecederos, con el objetivo final de ofrecer un mejor servicio a los consumidores. En tal sentido, acaba de constituirse formalmente, durante una reunión celebrada en Costa Rica, la Unión Regional de Mercados Mayoristas de Centroamérica, México y el Caribe, uno de cuyos primeros acuerdos ha sido elegir Presidente Honorario de este nuevo organismo a Miguel Ramírez, Presidente de MERCASA, y Presidente de la Unión Mundial de Mercados Mayoristas.

Dentro del compromiso de cooperación española, un primer grupo de técnicos costarricenses va a recibir capacitación en España, en una experiencia que luego se repetirá con funcionarios de otros países integrantes de la Unión.



## ■ MÁS DE 37.000 VISITANTES EN "HISPACK'99"

La décima edición del Salón Internacional del Embalaje "Hispack'99", celebrada el pasado mes de febrero, recibió más de 37.000 visitantes profesionales, un 7% más que en la edición anterior, celebrada en 1997. El Salón Internacional del Embalaje, organizado por Fira de Barcelona con la colaboración de la Asociación Graphispack, reunió en esta ocasión a 675 stands que representaron a 1.920 empresas nacionales y extranjeras, de ellas 681 directas y 1.239 indirectas. El Salón Internacional del Embalaje volverá a reunir al sector del envase y embalaje español en Barcelona del 12 al 16 de febrero del año 2001.



*Acto de presentación de la III Semana de la Alimentación de Madrid, presidido por el Consejero de Economía de la Comunidad de Madrid, Luis Blázquez*

## ■ CERCA DE 400 EMPRESAS EN LA III SEMANA DE LA ALIMENTACIÓN DE MADRID

La III Semana de la Alimentación de Madrid, que se celebra del 18 al 22 de mayo, contará con la presencia de cerca de 400 empresas, en una superficie neta de 11.600 m<sup>2</sup>. El grupo de demanda al que va dirigida esta oferta está integrado por centrales de compra y cooperativas de detallistas, hipermercados, grandes almacenes, empresas de distribución mayoristas, sucursalistas y comercializadoras de productos gourmet y delicatessen. Un colectivo de más de 25.000 establecimientos de alimentación polivalentes y especializados y 26.000 establecimientos de hostelería en Madrid y su entorno, donde se realizan el 80% de las operaciones de gran consumo de España. Asimismo, junto a la III Semana de la Alimentación de Madrid, se celebrarán el Salón de la Nueva Restauración EXPO-REST (18 al 21 de mayo), y la Feria Europea del Vending EUROVENDING (20 al 22 de mayo).

## ■ NOVEDADES EN "SANJA'99"

El V Salón Nacional del Jamón "Sanja'99", que se celebrará del 23 al 25 de mayo, presenta varias novedades: la celebración del día de una Comunidad Autónoma, elegida por ser destacada consumidora de jamón –en esta ocasión se ha invitado al País Vasco–, y la celebración de una convención de los jefes de compra de alimentación de una importante cadena comercial. El Salón Nacional del Jamón espera recibir este año unos 6.000 visitantes.



## ■ GONZALO SANZ, NUEVO CONSEJERO DELEGADO DEL GRUPO LOGÍSTICO SANTOS

Gonzalo Sanz, con más de 25 años de experiencia en el sector logístico, ha sido nombrado Consejero Delegado del Grupo Logístico Santos, en el que Mercapital y Caja Madrid tomaron una participación del 55% el pasado enero. El Grupo Logístico Santos, que prevé una próxima salida a Bolsa, facturó 7.000 millones de pesetas en 1998, un 25% más que el año anterior.

## ■ NESTLE CONMEMORA EL "AÑO DEL CHOCOLATE"



Bajo el lema "1999, AÑO DEL CHOCOLATE NESTLE", la empresa NESTLE ESPAÑA conmemora el 70 aniversario del inicio de la elaboración de sus chocolates en España, con el apoyo de una mascota diseñada por Javier Mariscal.

El prestigioso artista se ha basado en la materia prima del chocolate, el haba del cacao, para crear esta simpática mascota, que estará presente en todos los eventos y comunicaciones del "Año del Chocolate Nestlé".

## ■ FRUITS CMR INTRODUCE EN EL MERCADO ESPAÑOL LAS FRUTAS DE TEMPORADA SUDAFRICANAS

FRUITS CMR, S.A., compañía dedicada al comercio hortofrutícola con sede en MERCABARNA, está introduciendo en España las frutas de temporada procedentes de Sudáfrica, tras la reciente modificación del sistema de exportaciones hortofrutícolas de este país, que ha abierto la posibilidad de penetrar directamente en el mercado europeo.

FRUITS CMR representa en exclusiva en España a la compañía sudafricana SUPERFRUIT HOEKSTRA, que para el envío marítimo de sus productos utiliza modernos sistemas de transporte y sofisticados métodos de conservación como el de Atmósfera Controlada (AC), logrando unas óptimas condiciones de conservación y calidad organoléptica de la fruta, factores indispensables para su buena comercialización.

## ■ AVIS RENUEVA SU CONFIANZA EN ZEPRO

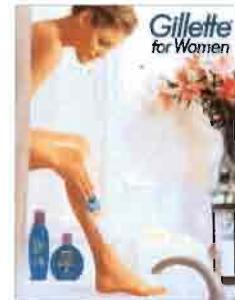
La empresa AVIS, uno de los mayores alquiladores mundiales de vehículos, ha vuelto a confiar en ZERPO con un pedido de 1.200 plataformas elevadoras. La marca ZEPRO, distribuida y representada en España desde hace 25 años por la empresa MYCSA, es líder mundial en el mercado de plataformas elevadoras, con un 23% del mercado. Este liderato también lo ostenta en España donde posee un 40% del mercado y unas ventas anuales de más de 1.500 unidades.

## ■ ACUERDO ENTRE INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS Y SENORMATIC

Senormatic, líder mundial en soluciones integrales de seguridad, ha alcanzado un acuerdo con Informática El Corte Inglés distribuir en España y Portugal, las soluciones integradas basadas en circuito cerrado de televisión, control de accesos e integración gráfica de sistemas. El objetivo es proporcionar a los sectores de la Distribución, Industria, etc. soluciones integrales de altas prestaciones que faciliten la gestión total de las empresas.

## ■ CAMPAÑA DE PROMOCIÓN DE "GILLETTE FOR WOMEN"

La modelo Estefanía Luyk es la estrella central de la campaña de promoción de "Gillette for Women", denominada "Piernas de Cine". La promoción prevé que todas las personas que adquieran estos productos podrán participar en un sorteo para vivir un "día de película". La gama de productos de "Gillette for Women" va dirigida en España a los diez millones de mujeres que se depilan habitualmente, con un porcentaje que llega al 85% del total en el segmento de 15 a 55 años, muy superior a la media europea, del 78%.



## ■ APOYO MAYORITARIO A LA REPOSTERÍA HECHA EN EL HOGAR

Un 70% de los españoles valoran muy positivamente la repostería hecha en el hogar, según el estudio "La España Dulce", realizado por Sigma Dos. El aspecto más valorado (93,3%) es la utilización de ingredientes naturales, sanos y de calidad. El azúcar, como ingrediente tradicional, es el denominador común de todos los postres. Más de la mitad de los españoles opinan que es un ingrediente sano y natural, cuyo uso está generalizado ya que se emplea habitualmente en la elaboración de repostería casera por un 85,2% de los encuestados.



## ■ CRECE QUESERÍAS ENTREPINARES

La empresa QUESERÍAS ENTREPINARES, ubicada en Valladolid, fabricante de quesos de pasta prensada y frescos, ha adquirido la participación de otros socios en PROLACTEA, una empresa situada en Castrogonzalo (Zamora) dedicada al tratamiento y secado del suero. QUESERÍAS ENTREPINARES facturó 4.300 millones de pesetas en 1998, un 20% más que el año anterior.

## ■ SIAF'99, UN SALÓN PARA PROMOCIONAR EL CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS

El SIAF'99, Salón Interprofesional de la Alimentación en Fresco, tendrá lugar durante el mes de octubre en FERIA VALENCIA simultáneamente con los certámenes de IBERFLORA Y EUROAGRO, completando así la oferta del mundo de la horticultura y la producción agrícola.



MERCADO MUNICIPAL DE VALDEPEÑAS (CIUDAD REAL)

## Leyendas de La Mancha

SANTIAGO BALLESTEROS

**D**iana! ¡Anda con él!, ¡Venga!  
—Calla, no soliviantes a la perra, déjala que trabaje ella sola. Tiene que haber, por huevos, dos o tres conejos en este regero.

Suena un disparo.

—¡Muy bien!, ¡olé ahí! Lo has hecho bicarbonato. Ése tiralo, no podemos llevar al mercado un conejo tan reventado como ése.

—Lo siento, me he precipitado.

Chau, Chau, Chau... (La perra yate).

—¡Ahí lo llevas Antonio!, ¡ten cuidado con la perra, que la llevas encima!

Suenan dos disparos.

—¡El muy cabrón! Me ha sacado las dos píldoras y se ha ido tan fresco. A ver si afinamos, no podemos ir al pueblo con una liebre y dos conejos.

.....

—¡Muy bien, Diana!, hoy te has portado.

—Total, salimos a siete conejos uno y otro a cinco y una liebre. ¿Qué quieres?

—Los conejos, en mi casa, no pueden ver la carne de liebre.

—Los otros ocho que quedan los vendemos y con lo que saquemos compramos cartuchos, ¿de acuerdo?

—Estupendo, ¡venga!, nos vemos la semana que viene. Hay que ir a darle un repaso al Vallejo Gabriel y a la Loma Gallego. Me ha dicho mi tío que no le van a dejar sana una mata de tomate.

—En la plaza, a la una.

Son las cuatro de la tarde y el cielo tiene ese color amable, blanco y gris de los días de lluvia de la primavera. El paisaje se presenta tan abrupto y poco uniforme como los propios montes. Y un muchacho, a caballo entre la niñez y la madurez, en plena berrea de su adolescencia, aparece sentado en la plaza de una ciudad de provincias cualquiera. Podría ser otra, pero es Valdepeñas. Su rostro sencillo, aunque alejado de la simpleza, escruta una por una las cuatro calles que desembocan a la plaza. Como inquieto, pasea de un lado a otro del Ayuntamiento imitando al recluta que será en el futuro. Su mente se destensa, otro muchacho de su misma edad aparece en escena y se dirige a él.

El otro muchacho viene acompañado por un perro, un perdiguero de manchas rojas sobre manta blanca. El animal se llamaba Diana, como casi todas las perras de por allí.

—¡Lo siento!

—¡Ya era hora! Cinco minutos más y me largo. De todas maneras tengo que ir a buscar a mi padre.

—¡Venga!, no me jodas.

—Date cuenta que has llegado tres cuartos de hora tarde.

—Vale hombre. ¿Quedamos esta tarde?

—Bueno, a las siete te llamo.

Con ese gesto entre mítico y teatral de las despedidas de la adolescencia ambos se alejan en diferentes direcciones. Uno no sabemos dónde. El otro, Antonio, se dirige a buscar a su padre.

Cruzando calles y plazoletas Antonio se encuentra de bruscas con el silencio impuesto de las plazas manchegas. Un soporte de piedras y cemento recubre el suelo de la misma, en donde una fuente de homenaje al vino preside el corazón de la plaza recordando el carácter de esta tierra. La iglesia se alza súbita e incomprensiblemente por encima de un paisaje arquitectónico de balconadas corridas y soportales de piedra y cal. Y eterno en el aire, el olor a geranio y sol de los pueblos de la castilla meridional, en una plaza poblada de jubilados y camiones que van y vienen a la puerta del mercado que queda justo enfrente de la "Casa Consistorial", como reza el friso de la entrada del edificio. Un edificio que quiso imitar el talante arquitectónico del Congreso de los Diputados en Madrid y que mira saturado de palomas a esta Plaza llamada de España. Y al adentrarse en los soportales, inconscientemente, entra en un callejón angosto en el que reza la leyenda "MERCADO MUNICIPAL". Es el mercado de abastos, un edificio bajo, de dos plantas, que parece ocupar toda la manzana. Un edificio con olor a fruta, a pescado, con un cierto sabor a libro viejo. En la puerta, una gitana ataviada con el uniforme de falda larga y ajustada ofrece ajos a todo transeunte que entra en su jurisdicción. No falta tampoco la voz tosca y retirada del vendedor de cupones de lotería, o ocupado en la agotadora tarea de poner y sacar sus guantes una y otra vez, como si de algo vital se



tratará. De vez en cuando, éste saca un celta sin boquilla del bolsillo y atento acude el vendedor de espárragos del pueblo de al lado con el que comparte tribuna. Éste último, inmóvil, con una actitud de reloj de sol y ejecutivo ve pasar a la gente toda la mañana a los puestos del mercado con su carga de monte entre las manos.

Una vez que Antonio ha superado la puerta, se encuentra de bruces con los puestos del pescado, los puestos de Pescaderías Cantábricas. Con curiosidad, mira los peces. En especial, le han llamado la atención los cangrejos o el enorme corte que secionó el cuerpo de la ternera de mar. En un pasillo de azulejos blancos, con cierto aire de enfermería de plaza de toros, Antonio sigue su camino. Se ha parado de nuevo en otro puesto, el de la caza. A modo de Hércules Poirot manchego, examina atentamente las piezas que cuelgan de una barra de aluminio que atraviesa el puesto de un extremo a otro. Antonio se recrea contemplando los colores de los animales, en especial la perdices colmadas de tonos pardos en el torso y una rica paleta de rojos, azulados, plomo, naranjas..., en el pecho.

La tendera le increpa:

—¿Qué, Antonio? ¿Hoy no traes nada?

—No, señora Aurora. Esta semana no he podido salir al campo.

Después, ajeno a las voces entrecruzadas de amas de casa, vendedores y transportistas, Antonio sigue caminando. Rodeado de mujeres armadas de carrillos de la compra que deambulan de un puesto a otro sin más amenaza que la hora de la comida.

Resulta curioso como el paso del tiempo ha ido bajando con un carácter definitivo las persianas metálicas de los puestos del mercado. Unos jubilados, otros enterrados, otros emigrados a zonas de mayor prosperidad económica y, fija en la memoria de todo el que pasa por delante, la imagen de Elisa, la mujer anciana vestida de negro con un puesto de carnes por delantal. Una mujer eminentemente viuda como parece pregonar el retrato de tonos sepias que cuelga una de las paredes. Un retrato inusual, porque lo ortodoxo, en un lugar como éste, sería un poster-calendario pegado en los azulejos blancos del puesto.

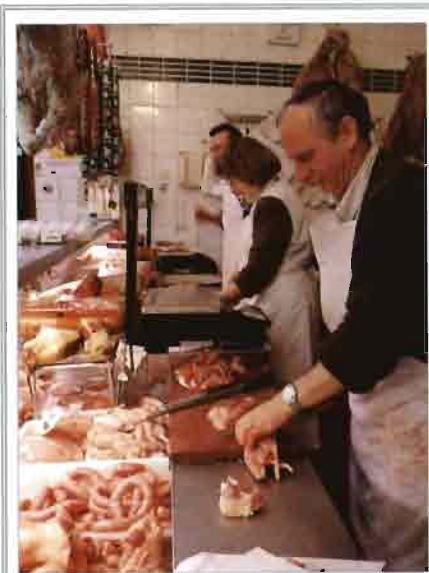
Antonio se para de nuevo. Esta vez frente a un puesto de carnes. De carnes que poseen la tonalidad rosácea y suave de los corderos y chivos del Valle de Alcudia. El inmenso y manso valle que fracciona salvajemente el paisaje manchego hasta los Montes de Fuencaliente.

—¡Eh! ¿Hay alguien?

Por arte de birlibirloque, un señor de mediana edad, que luce un delantal de listas negras y verdes sale de detrás del mostrador y susurra:

—¡Pasa! Llegas tarde. ¿Con quién te has entretenido hoy?

Antonio no contesta. El señor, tampoco; y prosigue su tarea con toda normalidad al tiempo que el niño se emboba viendo como aquel asesta golpetazos con una cuchilla a un chuletero de cabrito con un ritmo de segundero de reloj.



Una vez terminado, el señor del delantal, que porta un pequeño bigote negro, se dirige otra vez a Antonio.

-¡Anda! Ayudame a recoger. Coge el cepillo y ve barriendo. Ahora pasará la fregona y nos vamos.

-¿Vamos a ir esta tarde al campo?

-Ya veremos. A ver que dice tu madre. Es capaz de tirarme la zapatilla a la cabeza si le digo que nos vamos otra vez, pero en fin, se verá.

.....

-La tarde está buena. Hace un rato que ha llovido y ahora sale el sol. Es fácil que veamos un bicho. Este sitio es extraordinario, sobre todo ahora, en esta época. Los animales todavía no están tirados y este año la comida no es abundante.

Un mochuelo empieza a cantar y, poco a poco, entre el mochuelo y las hurracas que pasan para buscar sus dormideros, la tarde va cerrándose y la noche entra también poco a poco.

-Hay mucha hierba. No veremos a los animales hasta que se nos metan encima.

-¿Ves esa encina que hay detrás del prado?

-Sí, la primera después de la raya del monte.

-Esa. Ahí mate el primer venao. Tu tío y yo vinimos a esperar a los guarros varias noches. Sabíamos que había reses, había rastros por todas partes, una noche incluso estuvimos a punto de tirar un guarro enorme, un macho viejo que no quiso dar la cara y no salió de la raya del monte. ¡Debió barruntárselo! Se quedó en el monte y no tuvo cojones a salir al raso. Tenía que ser enorme por el monte que mecía a su alrededor. Pero, no. Fue el último día de tres que estuvimos en el cortijo de ahí abajo cuando vimos aquí algún bicho. Y no fue esperándolo, sino recechándolo. Aquella mañana íbamos de culo. Creímos, cuando llegamos aquí, que era ya demasiado tarde porque nos dormimos. ¡Manda cojones!, para un día que tiene uno libre para cazar, todavía estábamos solteros, encima se duerme. Nada, luego no encontramos uno de los dos caballos

que teníamos para subir a la sierra desde el cortijo, el muy..., estaba en celo y decidió pasar el tiempo en mejor compañía. Tuvimos que coger un percherón, "el percheriqui", tu tío iba a la grupa y yo adelante, sólo llevábamos su gastado rifle del 270. A unos quinientos metros de este lugar dejamos el caballo atado a una charneca. Montamos el rifle y subimos a lo alto de la cuerda. El aire iba bien, pero era tarde, el sol estaba apunto de salir, pero ya que estábamos allí teníamos que bajar por huevos. Echamos a suertes a quién le tocaba tirar, afortunadamente me tocó a mí, tu tío por aquel entonces estoy seguro que hubiera fallado lo que tuviera delante. No daba una. Subimos a lo alto de la cuer-



da; —no sé si esto ya te lo he dicho— luego, empezamos a bajar al valle sin hacer ruido por esa vereda de ahí. Tu tío, como si fuera paseando por la plaza mayor delante de mí, y yo detrás, con el Santa Bárbara al hombro. En esto, que miro a la derecha y no me lo creo, ¡cojones!, había seis o siete ciervos pastando a la orilla del monte. Sin pensarmelo me eché la escopeta, esto..., el rifle a la cara y ¡poom!...

Al bicho que le tiro ni se mueve. Descerrojo el rifle y vuelvo cargar y tu tío, estupefacto, porque ni siquiera le había avisado. Apunto otra vez, y ¡poom!... El bicho se desploma, empieza a patalear y tu tío nervioso pidiéndome el rifle para tirar a las ciervas que había al lado. El Santa Bárbara se atasca, ¡el muy maricón! Aquel día podíamos haber cobrado tres o cuatro reses si no se hubiera encasquillado. Por fin, consigue meter la bala en la recámara, pero el ciervo se había levantado tras caer como un trapo. La manada había desaparecido tras una charneca y volvió a aparecer a más de doscientos metros cruzando el valle. Tú tío tiró otro viaje sin posibilidad, estaban ya bastante largos y además iban corriendo. Después nos volvimos locos buscando sangre en el sitio en que se desplomó el venado. Nada, y venga a buscar, y venga a dar vueltas y a ponernos más y más nerviosos por si venían los guardas. Total, que tuvimos que salir de allí por patas sin ver nada. ¡Hay que joderse!, me repetía yo una y otra vez.

El muchacho escucha con los ojos abiertos, sin parpadear.

—¡La madre que lo parió!, ¡la madre que lo parió!, será... Después de estar en el suelo va y se levanta como si nada, me repetía yo una y otra vez. Y tu tío, terco; ¡coño!, que le has dado, que le has pegado por encima de la paletilla.

No podía creer que hubiera fallado ese tiro a ochenta metros escasos con el venao parado y sin menearse.

Cuando llegamos al cortijo, Rafael, el vaquero, nos preguntó:

—¿Qué pasa? ¿Habéis visto algo? (Acababa de llegar).

—¡Que leche! Hemos tirado un bicho y no lo hemos podido cobrar.

Rafael rió socarronamente. Se sabía superior en este tema. Nosotros estábamos empezando y él llevaba ya unos cuantos guarros a las espaldas.

—Desde luego, ahora es la mejor época, y vais y guarreáis aquello.

—¡Qué coño!, ¡qué no, que le hemos dao, que el bicho se ha caído y a empezao a patalear en el suelo y luego se ha levantao.

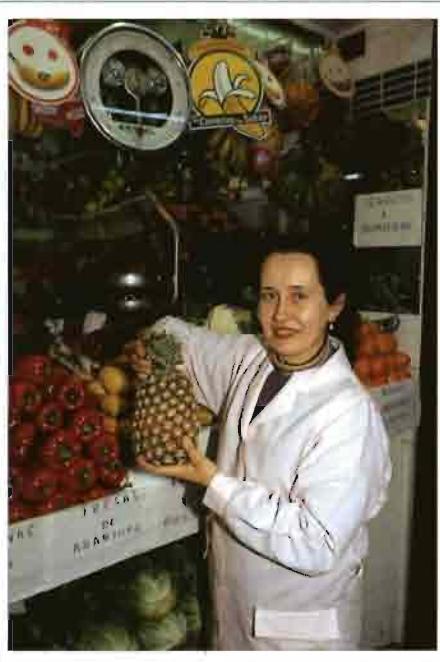
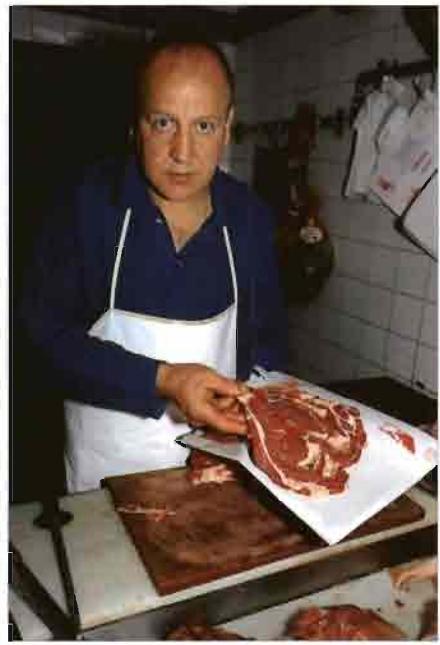
—¡Ya ves!, dijo de cachondeo.

Nosotros nos mirábamos y tu tío dijo:

—Vamos a ir con la perra a ver si coge el rastro.

En esto llegó Quico, el pastor, que sabía del tema porque había tenido una rehala hasta el año anterior, y nos aseguró que el bicho estaba muerto.





Una vez en el sitio, dijo:

—Ahí, un poco más allá.

—¿Aquí?

—Un poco más allá

Cuando llegamos al sitio con la perra, con Paquira, que luego mató un coche, fue llegar y encontrar el bicho panza arriba veinte metros más allá de donde lo habíamos tirado, apenas había tenido tiempo de andar una veintena de metros. Lo suficiente para desplomarse detrás de una mata y que no lo vieramos caer.

Y por fin encontramos la sangre. Había un regero enorme. El venado tenía dos tiros, el primero en el cuello, del que ni se enteró, y el segundo en la paletilla. Después nos vimos negros para subirlo al cortijo, pero eso ya te lo contaré.

—Schhh..., se oye algo

Días más tarde y ya última hora, acabada la faena en el Mercado y una vez descabezada la sagrada hora de la siesta, Antonio y su padre pasean por un paraje conocido como la Loma del Batán. El paisaje, vomitando tonos verdes, pone de vez en cuando una nota de color de mano de cantuesos, jarámagos o amapolas o incluso algún tractor, que pone ritmo al movimiento inmóvil del terreno.

Sobre la alfombra parda del suelo de un olivar, los dos caminan deteniéndose de vez en cuando para observar la cosecha que el árbol presenta hogaño.

Como tantas tardes, los dos se sientan en un mojón en lo alto de la loma. El silencio del monte pone texto a sus conversaciones, y la naturaleza coqueta, tocada de un aire femenino que la hace más atractiva, da rienda suelta a su inquietud y regala al espectador sus sonidos de agua y celo.

Padre e hijo se levantan y encaminan sus pasos de nuevo al olivar. Repiten sus gestos, incluso su conversación. Antonio se ha quedado mirando a un árbol. Parece un almendro, pero sin embargo se encuentra rodeado de las espinas verdes del enebro.

El almendro está lleno de la primavera, ha mudado las flores blancas de Febrero. Y sin embargo, está de gala, ajeno a las nubes de la sierra. Debajo, rodeando su tronco hasta la cruz, hasta el lugar en que todos los árboles abren sus brazos y los airean al viento, un enebro sacrificado parece querer proteger al almendro guardando que nadie se acerque.

El conjunto tiene cierto aire surrealista.

—Padre ¿qué árbol es este?

—¿Un almendro?, ¿un chaparro?

—No hijo, no es un chaparro, aunque sí un almendro. Lo otro, lo de abajo, es un enebro.

—Pero, padre, ¿por qué no arranca usted estos dos árboles que no dejan crecer a los olivos de alrededor?

—Por respeto, hijo, por respeto.

—Respeto ¿a qué?, pregunta Antonio de manera ingenua.

—Respeto a la memoria de los muertos, a su recuerdo. Antes de que me pregunes prefiero relatarte el simbolismo de esta figura y porque a nadie que ha labrado esta tierra se le ha pasado por la cabeza arrancarlos. Me contaba mi abuelo que en los tiempos de Pernales y el Bizco de Borge, que como ya sabes pasaban por aquí por la cercanía de la sierra, hubo un muchacho del pueblo y una muchacha.

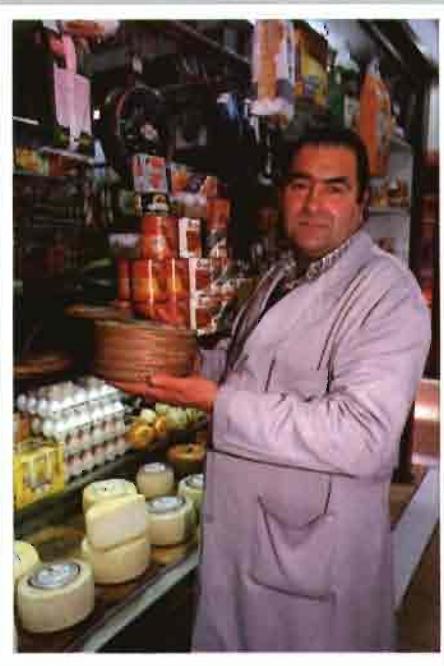
Se enamoraron, como suele suceder. Él, como todos los de su quinta por aquel entonces, trabajaba en el campo. Unas veces como gañán, otras aventando, segando, trillando, cogiendo aceituna, tras la siega se dedicaba a ejercer de arriero por los caminos que llegan hasta Jaén; en fin, lo que diera el mes y el año. Ella se dedicaba a ayudar en su casa, realizando las tareas propias de las mujeres de antaño, sin descartar por su supuesto echar una mano en el campo cuando era preciso.

Cada vez que podían, los dos venían a pasar la tarde, como nosotros ahora, a este lugar. Solían sentarse, me contaba mi abuelo en el rancho de piedra, antes de que esa enorme encina hubiera crecido. Y entre besos y palabras amables, pasaban las tardes. Sin prisa, sin celos. Pasaron los años y decidieron casarse. Cada uno continuaba con sus tareas, e incluso él, Roldán, que así se llamaba, había conseguido ahorrar algo en esos años y comprar esas tierras al señorito del pueblo, que por aquel entonces era Don Miguel. Pero éste, como suele suceder en estos pueblos, aburrido de la vida de provincias decidió marchar a la capital seducido por el juego y las mujeres. Y entre éstas y aquéllo se vió abocado a malvender las tierras a unos y a otros. Todo el mundo tuvo oportunidad de comprar, y por eso este pueblo mantiene una población más o menos estable, pues el que más y el que menos posee unas azas de tierra de cultivo.

Un día, Roldán fue al campo y no regresó a la hora de la cena, tampoco a dormir, ni fue a ver a la novia. Y pasó otro día y decidieron ir a buscarlo sus padres y hermanos a los lugares habituales donde iba.

A todo esto, ella había ido a buscarle por la mañana, por un no se qué de coronadas de las mujeres. No había dicho nada en su casa. Tan sólo calzó sus albarcas y siguió el camino de la Cuerda que es el que llega hasta aquí. El camino que sigue la linde del Cuco y pasa por las olivas que tiene el abuelo en el Charco el Maestro.

Los hermanos de él buscaron por la tarde, y fueron su padre y uno de ellos los que por casualidad encontraron a Roldán con el pecho atravesado por la estaca de un enebro seco y quebrado. Junto a él, con una rama de almendro quebrada, en el pecho, tenía del intenso color rojo de la sangre del campesino, estaba ella, tan blanca, tan simple, tan hermosa. Y al lado, contemplando la





escena muda, una mula torda hociqueaba de vez en cuando. La escena era brutal. Al parecer, y como dicen, ella encontró sin vida el cuerpo de Roldán, lo tuvo entre sus brazos con la misma ansia que la madre al hijo que nace muerto, incluso debió besarlo cuando todavía la juventud daba sentido a aquello y loca, desesperada, rompió una rama de un almendro seco y la clavo en sus carnes desapareciendo con Roldán.

Sus familias quisieron que se quedaran en este lugar, y los enterraron juntos. Ya no hay cruz, ni su sombra. Pero el tiempo hizo que de aquellos dos cuerpos brotaran este almendro y este enebro. Este es el monumento a los dos. Sin mármoles ni piedra, sencillo.

Dicho esto, padre e hijo desaparecen en silencio dejando a sus espaldas sierra y olivares hasta otro día. Nosotros, hasta siempre. ■

**SANTIAGO BALLESTEROS  
AGRICULTOR, PERIODISTA Y ABOGADO**

## MERCADO MUNICIPAL DE VALDEPEÑAS

**E**l actual mercado de Valdepeñas fue inaugurado en 1983, edificado sobre el antiguo mercado de abastos de la localidad. El Mercado actual, denominado VALCENTRO, se localiza en uno de los pasajes de la Plaza Mayor de Valdepeñas. Una plaza de sabor a enjambre y azulete sobre soportales de piedra, a la sombra de la torre de la iglesia.

El edificio del Mercado consta de dos plantas, en las que se ubican unos 100 puestos de los cuales únicamente están en activo unos 33, incluyendo una oferta variada de fruterías, carnicerías, pescaderías, panadería, ultramarinos, etcétera.

La funcionalidad del montacargas y el olor a asfalto de su aparcamiento han sustituido a la piedra y las estructuras de acero del antiguo mercado del siglo XIX, que en su estructura recordaba a un sombrero,



del que sólo queda el recuerdo en la memoria de algunos, entre ellos Eusebio López, encargado del Mercado.

El Mercado atravesó su mejor época en sus primeros años de vida, notándose después la competencia de las medianas y grandes superficies comerciales que se han ido instalando en este municipio manchego de 35.000 habitantes. Otro de los problemas del Mercado es la dificultad de aparcamiento en la Plaza y sus alrededores. De

ahí que se esté planteando una posible reforma para hacer más competitivo al Mercado.

Como dato curioso, cabe destacar la importancia que tiene el Mercado de Valdepeñas en el comercio de carne de caza; que desde carnicerías instaladas aquí se exporta a todos los países de la Unión Europea, principalmente a Alemania. Una actividad en auge con posibilidades de crecer en el futuro.

# TERNERA GALLEGА

La primera carne de vacuno Certificada con Control Integral.



CAMPAÑA FINANCIADA  
CON LA PARTICIPACIÓN DE  
LA COMUNIDAD EUROPEA

La "Indicación Geográfica Protegida Ternera Gallega" ampara exclusivamente reses nacidas, criadas y sacrificadas en Galicia. Nuestras razas, nuestro clima que propicia excelentes forrajes, y el peculiar manejo de los animales por los labradores gallegos, hacen esta carne única y apreciada en toda Europa.

Ternera Gallega, un producto con historia.

Sólo si ve estas etiquetas  
con la "T" tendrá la seguridad  
de que es Ternera Gallega

Tels.: 981 575 786 • 574 899 • Fax: 981 574 895

Mercado Nacional de Ganado • Amio

15891 Santiago de Compostela • España

consejo@terneragallega.com • www.terneragallega.com



**TERNERA GALLEGА**  
la carne con carné



# sabemos qué teclas debe pulsar para mejorar la marcha de su negocio



En Informática El Corte Inglés conocemos a fondo su negocio. Sabemos lo que usted necesita porque llevamos más de 30 años trabajando en el sector retail y aplicando las tecnologías de la información al mundo del comercio. Numerosas empresas nos han confiado la integración de las soluciones informáticas que permiten gestionar el ciclo completo de su negocio. Desde la gestión Central hasta el punto de venta pasando por los sistemas antihurto, identificación automática, gestión de depósitos y bodegas, y otras muchas soluciones diseñadas para cada necesidad. Confíe en nuestra experiencia.

Confíe en Informática El Corte Inglés.

**INFORMÁTICA**  
SOLUCIONES Y SERVICIOS  
*El Corte Inglés*