
MARCAS DE DISTRIBUIDOR

ESPECIAL REFERENCIA AL PRECIO

■ JOSE ANTONIO PUELLES. PAULA FERNANDEZ DE LARREA. RICARDO ALBERT



Dedicamos el presente artículo al estudio de un tema relevante para el marketing actual. Nos referimos al fenómeno de las marcas de distribuidor, desencadenado en todos los países desarrollados y que comienza en España en los años 60, alcanzando una dimensión considerable durante la presente década. Dicho fenómeno aparece en la literatura especializada con diversas denominaciones, siendo las más conocidas: "Marcas blancas, marcas propias del detallista, marcas de distribuidor", y en otros idiomas: "Marques de distributeur, own brand, own label, private brand, private label, retailer's brand, house brand y store brand".

En España suele emplearse el término "marca blanca" para referirse a todas ellas, ya que esta tipología fue la primera que tuvo relevancia en nuestro país. Sin embargo, los especialistas prefieren emplear la denominación "marcas de distribuidor", que es más precisa. Sintéticamente, se entiende como marcas de distribuidor aquellos produc-

tos 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. En la mayoría de los casos las marcas de distribuidor coinciden con la enseña de detallista.

APARICION DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

Los primeros ejemplos de este tipo de productos los encontramos en Gran Bretaña en 1869 cuando Sainsbury lanzó su marca propia. En Francia las primeras noticias al respecto aparecen en 1923 cuando Coop decide registrar su marca para una gran variedad de productos.

En la década de los 60 aparecen en Gran Bretaña y Francia los productos "Marks & Spencer" y "Forza", que responden ya a las características de las marcas de distribuidor. Pero la primera iniciativa importante la realizaría Carre-

four en 1976, introduciendo una nueva forma de competencia consistente en lanzar cincuenta productos libres o sin marca, a los que incorporó su logotipo para diferenciarlos, y que ofreció a precios competitivos sin disminuir la calidad. A partir de esta iniciativa de Carrefour, las marcas de distribuidor adquieren carta de naturaleza y diversas formas de marca de distribuidor se van consolidando en los países más avanzados del mundo occidental.

Las marcas de distribuidor van apareciendo a medida que las cadenas detallistas toman conciencia de la importancia de dotar a sus establecimientos de una imagen propia que permita su diferenciación, con objeto de aumentar la fidelidad de la clientela.

Los cuadros nº 1 y 2 se refieren a la participación de las marcas de distribuidor en Europa. Resultan destacables las diferencias entre algunos de los datos que figuran en dichos cuadros, dada la relevancia de las fuentes: Nielsen y McKinsey.

Sobre el particular caben algunas reflexiones como que los datos Nielsen corresponden a su universo de establecimientos, en los que no se incluyen algunos establecimientos de descuento duro de especial relevancia en algunos casos, como el de Alemania; y en sentido contrario destaca el caso de Suiza, debido sin duda al impacto de Migros.

En los datos Nielsen, la primera columna corresponde esencialmente a alimentación envasada, perecederos envasados y bebidas; y la segunda columna se refiere esencialmente a "housekeeping" (productos de casa) entre los que se incluyen los derivados del papel y se excluyen productos de higiene y belleza personal. En lo relativo a los datos ofrecidos por McKinsey,



CUADRO Nº 1

**PARTICIPACION DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN EUROPA
(% EN VALOR)**

PAÍS	ALIMENTOS Y BEBIDAS		HOUSEKEEPING	
	1992	1995	1992	1995
FINLANDIA	6	6	8	8
SUECIA	8	5	8	8
PORTUGAL	-	7	-	9
HOLANDA	14	14	16	16
NORUEGA	-	5	-	5
ITALIA	3	4	4	8
GRECIA	-	1	-	3
GRAN BRETAÑA	24	28	25	29
FRANCIA	15	15	16	16
ESPAÑA	7	9	8	10
DINAMARCA	-	12	-	13
ALEMANIA	5	7	6	11
SUIZA	48	45	42	41
BELGICA	17	22	16	22
AUSTRIA	-	10	-	9

FUENTE: Elaboración propia en base a A.C. Nielsen – Private Label European Share and Price Trends 1992 – 1995, pg 3.

CUADRO Nº 2

**PENETRACION DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN EUROPA
(% EN VALOR)**

REINO UNIDO	37
FRANCIA	16
ALEMANIA	30
AUSTRIA (*)	11
SUIZA (*)	23
ESPAÑA	8
SUECIA (*)	20
ITALIA	7
BELGICA	20
NORUEGA (*)	3
DINAMARCA (*)	18
PORTUGAL	1
HOLANDA	17
MEDIA EUROPEA	16

FUENTE: Elaboración propia en base a McKinsey & Co.- F. Cletet y R. Mira en "El dilema del fabricante de marcas líderes" 1994, pg 7, y referido a la penetración de la marca blanca en Europa, porcentaje del valor total alimentación en 1992, aunque los datos señalados con (*) corresponden al año 1991.

CUADRO Nº 3

PORCENTAJE DE VENTAS EN VALOR DE MARCA DE DISTRIBUIDOR EN ESPAÑA RESPECTO AL TOTAL ALIMENTACION (%)

1985	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
3,5	6,2	6,5	6,9	7,2	7,6	7,9	8,3	9,5

FUENTE: Nielsen

sorprende comprobar que siguen empleando una denominación poco precisa en la actualidad, "marca blanca", para referirse a las marcas de distribuidor y que se trata de estimaciones.

A pesar de las reflexiones del apartado anterior resultan difícilmente explicables algunas diferencias entre los datos de Nielsen y Mckinsey, sobre todo en los casos de Alemania, Reino Unido, Suiza, Suecia e Italia.

Por lo que a España específicamente se refiere, la evolución de la participación de las marcas de distribuidor en alimentación, según Nielsen, y con base en ochenta clases de productos, se sintetiza en el cuadro nº 3.

Hay que resaltar, a este respecto, que los anteriores son valores medios para el total de establecimientos, incluidos aquellos que no ofrecen marcas de distribuidor.

Este porcentaje supera el 25/30% de las ventas en valor en el total alimentación cuando se trata de grandes integraciones corporativas con marca de distribuidor (como ocurre por ejemplo en Pryca, Continente, Dia y Eroski). En 1996 se ha superado la cifra del 10%, que podría estar próxima al 14% computando las ventas que se canalizan a través de asociaciones voluntarias de detallistas que poseen marcas de distribuidor.

LA MARCA DE DISTRIBUIDOR ES ANTE TODO UNA MARCA

Parafraseando a Brian Shareff, Presidente de Private Labels Manufacturers Association (P.L.M.A.), "la marca de distribuidor es ante todo una marca". La definición de marca dada en el art. 1 de la Ley 32/1988 de 10/11/1988, podemos decir que "se entiende por marca todo signo o medio que distinga o sirva para distinguir, en el mercado, productos o servicios de una persona, de productos o servicios idénticos o similares de otra persona". La distinción que se busca en el caso de las marcas de distribuidor se refiere principalmente al establecimiento. Conseguida ésta, a veces las marcas de distribuidor adoptan una apariencia muy similar a los productos del líder, utilizando sus grafismos, colores y formatos de envase, para mejorar su calidad percibida e imagen de marca. Situaciones como ésta ya han sido señaladas por Andema (Asociación Nacional para la Defensa de la Marca) y Promarca.



CUADRO Nº 4

NUMERO DE CASOS ANALIZADOS EN CADA AÑO DE LA ENCUESTA DE PRODUCTOS

AÑO	TOTAL REFERENCIAS	%	45 REFERENCIAS	%
1988	23.167	24,5	10.661	25,8
1989	4.860	5,1	2.170	5,3
1990	4.203	4,4	1.952	4,7
1991	7.379	7,8	3.580	8,7
1992	9.307	9,8	4.511	10,9
1993	9.099	9,6	4.348	10,5
1994	16.991	18,0	7.799	18,9
1995	19.647	20,8	6.242	15,1
TOTAL	94.653	100,0	41.263	100,0

FUENTE: Investigación propia.

CUADRO Nº 5

Nº DE ENCUESTAS DE COMPRADORES ANALIZADAS EN CADA AÑO DEL ESTUDIO

AÑO	Nº ENCUESTAS	%
1990	108	10,0
1991	86	8,0
1992	106	9,8
1993	103	9,5
1994	454	42,0
1995	224	20,7
TOTAL	1.081	100,0

FUENTE: Investigación propia.

CUADRO Nº 6

EVOLUCION DEL DIFERENCIAL DE PRECIOS DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR EN ESPAÑA. (SECTOR ALIMENTACION) (1988/1995)

AÑO	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ESTUDIO PROPIO	-19,78	-25,11	-27,88	-26,35	-26,97	-30,57	-31,11	-28,39
NIELSEN	-17,8	-19,6	-19,8	-23,7	-25,5	-25,4	-25,9	-26,3

FUENTE: Datos investigación propia y datos Nielsen

CONCLUSIONES SOBRE UNA INVESTIGACION EMPIRICA: ESPECIAL REFERENCIA AL PRECIO

La investigación sobre la que se basa este apartado, surge motivada por el deseo de realizar una aportación empírica sobre el fenómeno en el sector de alimentación y bebidas en el Área Metropolitana de Madrid. Este área significa el 13% de la población total de España, el 15% de la renta disponible y más de un tercio de las ventas de productos de marca de distribuidor, quedando patente la relevancia de esta Comunidad a efectos del análisis.

Dicha investigación se realiza ininterrumpidamente desde 1988 hasta la fecha, desde la cátedra del Dr. J.A. Puellas en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Complutense de Madrid. Entre 1988 y 1995 se han generado cerca de 100.000 datos de campo recogidos para 153 referencias

en más de 200 establecimientos de todo tipo.

Se trata principalmente de los hipermercados Alcampo, Continente, Pryca, Eroski, Hipercor y El Corte Inglés, en los que se investigó la totalidad de los establecimientos; y de las cadenas Alfarro, Simago y Día en las que se analizó una muestra representativa.

Se emplean dos cuestionarios. En primer lugar, se parte de un cuestionario sobre productos, de naturaleza cuantitativa, en el que se toman datos sobre: fabricante, precio, envase, promociones y colocación y espacio en el lineal.

En segundo lugar, un cuestionario cualitativo, administrado a más de 1.000 compradores en establecimientos con marca de distribuidor, donde se investiga el conocimiento de la existencia de marcas de distribuidor, su compra y la opinión sobre su calidad, precio, variedad y envase. La suma de los

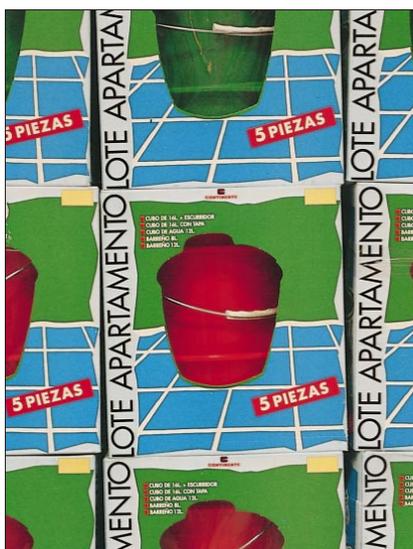
dos cuestionarios administrados compone la base de datos que ha sido soporte de análisis. En este artículo (1) se recogen algunos de los resultados más significativos sobre la evolución de las variables precio y otras de las marcas de distribuidor en alimentación en el período 1988-1995, no sólo por productos y categorías, sino además por establecimiento (enseña comercial), lo cual constituye una información novedosa en nuestro país.

El estudio que aquí se presenta, se concretó en 45 referencias de las 153 estudiadas, pertenecientes a 13 categorías distintas de productos de alimentación. La selección de este número de referencias no fue aleatoria, sino que se justifica dado que la imagen de precio de una gran superficie se forma a partir de unos 45 productos de los que conforman la cesta de la compra típica.

En efecto, según se desprende de investigaciones realizadas, el 85% de los consumidores conoce el precio de 10 artículos y un 15% son capaces de recordar 45 precios.

Además, se procuró que las referencias seleccionadas fueran aquellas con mayor frecuencia de aparición de la marca de distribuidor en la serie de años analizados y de mayor coincidencia con las estudiadas por Nielsen. Posteriormente se realizaron las oportunas depuraciones y codificaciones de todos los datos recogidos.





EL PRECIO COMO VARIABLE CLAVE

Las marcas de distribuidor permiten a la distribución abordar, por primera vez, la gestión integral del marketing de productos, al responsabilizarse de todas las variables del mix. Entre ellas, el diferencial de precios entre marca de fabricante y marca de distribuidor constituye una de las más importantes, al ser su principal elemento diferenciador y poderoso reclamo para el comprador.

En el cuadro nº 6 y en lo que se refiere al estudio propio merece destacarse cómo el diferencial de precios para marcas de distribuidor cayó en 1995, pero en los primeros análisis que estamos realizando sobre la evolución del fenómeno en 1996 y de los que aún no damos cuenta hemos apreciado un nuevo incremento del diferencial de precios que pensamos que se consolidará, especialmente, como consecuencia de la llegada a nuestro país del descuento duro.

El precio es la variable clave sobre la que se fundamenta el lanzamiento de una marca de distribuidor. Las marcas de distribuidor con una corta experiencia en el mercado se conocen como de "primera fase". En esta primera fase el producto se ofrece en un envase esencialmente blanco (de ahí la denominación de marca blanca) en el que aparece el nombre del producto (azúcar, mantequilla, etc.) acompañado del

logotipo del establecimiento con lo que lo único relevante es el precio bajo y donde queda sobreentendida la garantía del establecimiento.

Sin embargo, a medida que el producto evoluciona, otras variables, tales como el envase y el merchandising, también adquieren protagonismo, con lo que se pasa a la segunda fase de la marca de distribuidor. En esta segunda fase se ofrece ya el producto con unos códigos de mercado semejantes a los de las marcas de fabricante y lo más parecidos a los de la marca líder, con quien se pretende y se busca la comparación, con el mensaje más o menos explícito de "misma calidad del líder pero a precio más bajo".

En la tercera etapa se produce una mayor aproximación entre los códigos de mercado de la marca de distribuidor y de la marca de fabricante (con frecuencia el propio líder), y en este momento se busca ya una doble comparación.

El distribuidor pretende que el comprador pueda comparar la marca de distribuidor por un lado con la marca líder y por otro con la "premium price" (o marca de precio más bajo) (2). Esta estrategia de doble comparación permite posicionar a la marca de distribuidor como aquella de mejor relación calidad-precio.

Así por ejemplo, la marca Danone, líder absoluto en el mercado de yogur natural, con una cuota de mercado superior al 50%, fabrica yogures bajo su marca, con marca de distribuidor para Eroski y un "premium price" con marca "Swin". Esta última llega al consumidor con un precio casi un 50% inferior al de su marca líder. En esta situación, ni a los distribuidores ni a los fabricantes les interesa identificar quien fabrica las marcas de distribuidor. Los distribuidores pretenden mantener la clientela fiel al establecimiento (y no al fabricante) y los fabricantes no perjudicar su marca líder. Esto explica que en muchos productos de marca de distribuidor sólo aparezca el código EAN (código de barras), ya sea del distribuidor o de una filial del fabricante, creada con ese propósito.



Por otra parte, merece ser destacado que el aumento de cuota de las marcas de distribuidor ha coincidido con el creciente peso de los hipermercados en la distribución alimentaria. Este tipo de establecimientos posee una mayor experiencia en el manejo de las palancas de marketing sobre sus marcas, sobre todo en lo que respecta al diferencial de precios y a los estímulos de merchandising.

PRINCIPALES RESULTADOS DE LA COMPARACION DE LOS DATOS NIELSEN CON LOS DE LA INVESTIGACION PROPIA

A continuación se recogen los resultados sobre evolución del diferencial de precios, tanto de la investigación propia como de los anuarios Nielsen. Se han agrupado de la misma forma (ultramariños, líquidos y perecederos) para facilitar su comparación, aunque en la investigación propia se analizan más referencias y con un distinto nivel de desglose.

Con respecto a los datos que se recogen en los cuadros nº 7 y 8, destacar la existencia de referencias en las que el precio de la marca de distribuidor es superior al de la marca de fabricante, como ocurre por ejemplo en el caso de los espárragos. Se trata fundamentalmente de aquellos productos en los que no existen fabricantes con fuer-



Precios

CUADRO Nº 7

EVOLUCION DEL DIFERENCIAL DE PRECIOS (%) EN ULTRAMARINOS (INVESTIGACION PROPIA)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ACEITE OLIVA 0,4 1L	-7.45	-4.87	-3.17	-10.62	-0.60	-3.99	-2.91	-5.18
ACEITE GIRASOL 1 L	-1.40	-9.40	-6.55	-12.81	-16.14	-12.11	-10.04	-10.08
GALLETAS MARIA 800G	-2.52	-8.52	-32.86	-35.15	-26.03	-37.42	-38.29	-96.43
ATUN CL ACEITE 92G	-8.98	-60.64	-11.71	-11.93	-4.95	-21.41	-15.89	-2.52
LENTEJAS CAST 1KG	-1.43	-9.92	-0.83	-7.58	-10.33	-29.05	-19.92	-32.42
GUISANTES NAT 345G	-9.57	-11.55	-18.15	-30.48	-20.57	-21.81	-27.16	-16.43
JUDIAS VERDES 780G	1.08	-8.58	-16.08	-3.04	-25.98	0.13	-4.31	-16.85
CAFE MEZCLA MOLIDO 250G	-14.46	-14.70	-26.73	-20.20	-7.43	-23.79	-27.70	-30.10
CAFE SOLUBLE. DESC 100G	-24.38	-29.70	-25.64	-27.23	-22.45	-39.40	-39.97	-36.44
CAFE SOLUBLE 200G	-29.80	-32.05	-27.21	-36.75	-33.22	-16.99	-46.12	-16.95
CHOCOLATE EXT TABL 100G	-35.38	-27.28	-22.20	-25.16	-30.42	-24.23	-30.35	-61.25
MIEL 500G	-31.68	-38.27	-26.88	-55.11	-87.33	-49.42	-51.76	-45.17
TOMATE TRITURADO 400G	-25.65	-31.26	-20.52	-36.77	-23.91	-22.47	-37.35	-1.03
MERMELADA MELOC 410G	-9.90	-19.19	-25.47	-16.21	-6.53	-20.70	-21.90	-31.78
MERMELADA FRESA 410G	-11.48	-14.00	-29.12	-18.19	-5.90	-16.72	-25.29	-25.14
CREMA AVELLANA 500G	-31.07	-28.56	-21.21	-30.57	-48.62	-30.82	-3.26	-17.86
SARDINAS ACEITE 120G	-17.40	-19.07	-5.77	-18.47	-7.31	-17.37	-1.09	-18.52
ESPARRAGOS BL 450G	-13.72	-4.25	-11.63	-22.04	-10.72	-13.65	5.27	-22.90
ARROZ 1KG	-15.73	-31.62	-27.74	-21.95	-21.31	-19.77	-13.87	-42.08
MEJILLONES ESCAB 120G	-29.89	-5.87	-15.76	-13.36	-16.38	-40.60	-12.23	-7.84
FIDEOS CABELLIN 500G	-28.15	-26.30	-39.49	-44.67	-32.65	-52.27	-54.69	-51.54
MACARRONES 500G	-25.49	-26.37	-41.33	-58.32	-49.21	-55.68	-61.28	-11.99
SPAGUETTIS 500G	-26.95	-35.58	-45.48	-59.93	-16.37	-57.24	-48.91	-23.48
PAN TOSTADO 275G	-7.10	-58.50	-32.72	-40.16	-28.81	-12.53	-37.15	-3.92
TOMATE FRITO 400G	-8.72	-24.50	-30.61	-11.94	-22.81	-19.90	-17.08	-11.77
PAN DE MOLDE 600G	-35.79	-24.82	-31.60	-28.48	-25.09	-25.02	-15.75	-60.00
BATIDO DE CACAO 0,2L	N.D.	-32.26	N.D.	N.D.	N.D.	-21.45	-17.59	-27.73
MAYONESA 400G	-37.85	-11.34	-13.41	-24.35	-11.50	-18.30	-44.52	-31.03
TURRON ALICANTE 300G	-42.82	-54.99	-50.12	-59.57	-44.65	-75.61	-55.17	-10.28
TURRON CHOCOLATE 300G	-39.87	-31.58	-32.52	-66.35	-64.62	-52.58	-49.76	-61.01
HARINA 1KG	-11.08	-16.12	-12.28	-59.35	-18.97	-27.95	-31.43	-34.96
MELOCOTON ALMIBAR 840G	-36.68	-34.27	-35.70	-8.27	-11.85	-7.29	-33.38	-5.82
ACEITUNAS RELL ANCH 45G	10.19	-12.80	-54.43	39.05	-19.42	-28.11	-31.13	-48.56
MEDIAS NOCHES (9)	-6.06	11.55	-31.92	-2.62	-8.36	10.01	6.83	-26.98
PROMEDIO ULTRAMARINOS (1)	-20.23	-25.23	-28.51	-26.94	-27.65	-30.41	-31.26	-28.63

FUENTE: Investigación propia

(1) Media aritmética simple.

te imagen de marca, por lo que la marca de distribuidor tiene mayor notoriedad y por tanto admite precios superiores. Sorprende comprobar cómo las marcas de distribuidor en nuestro país continúan aumentando su diferencial de precios cuando ya alcanzan una cuota en valor de casi el 10% (datos

Nielsen) y una cuota en volumen mayor (datos Dympanel). Esta tendencia guarda parecido con lo que ocurre en Alemania, donde el grupo Aldi todavía practica una agresiva política de descuento.

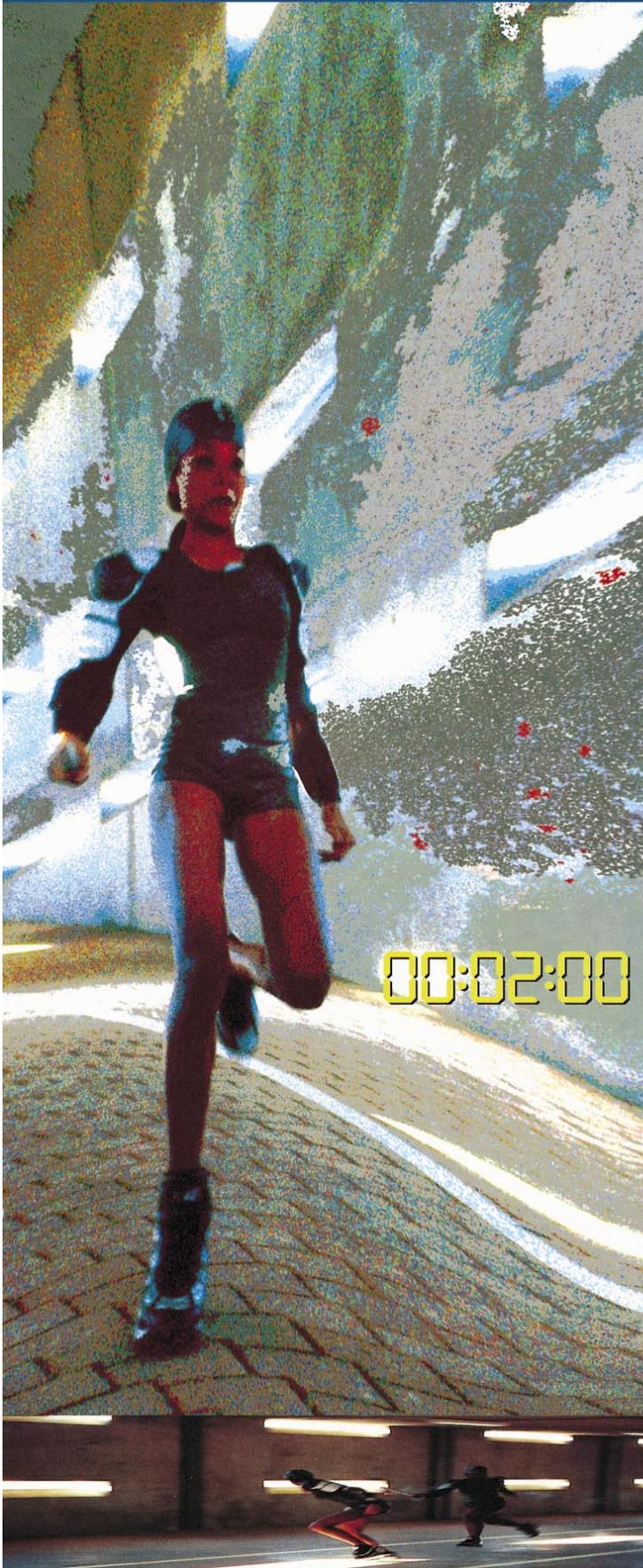
Sin embargo, los británicos tienen marcas de distribuidor más evolucionadas,

que se posicionan en la gama alta, con el consecuente estrechamiento del diferencial de precios.

Esta tendencia española pudiera ser consecuencia de la crisis económica, del carácter marquista del consumidor español y de la necesidad de luchar contra la entrada del descuento duro.



¡ LO ULTIMO DE SOS !



EL ARROZ

MAS RAPIDO

DEL MUNDO



DOS MINUTOS Y LISTO

Sólo hay que, abrir, calentar y servir.

Todo un record en velocidad y muy pronto

¡todo un record de ventas en su tienda!

Arroz cocido

**RISO
LISTO**



Precios

CUADRO Nº 8

EVOLUCION DEL DIFERENCIAL DE PRECIOS (%) EN ULTRAMARINOS (A PARTIR DE DATOS NIELSEN)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ACEITES	-9,0	-9,0	-11,0	-12,0	-31,7	-17,1	-17,8	-17,4
GALLETAS	-12,0	-30,0	-27,0	-29,0	-28,3	-33,1	-33,5	-34,5
TUNIDOS	-14,0	-18,0	-23,0	-23,0	-19,3	-19,4	-19,7	-18,3
LEGUMBRES	-12,0	-14,0	-9,0	-10,0	-11,1	-14,9	-18,1	-21,5
CAFE TOSTADO	-17,0	-15,0	-16,0	-20,0	-23,7	-25,3	-20,5	-15,1
CAFE INSTANTANEO	-25,0	-26,0	-26,0	-28,0	-28,4	-30,3	-26,7	-21,2
TABLETAS CHOCOLATE	-24,0	-25,0	-27,0	-26,0	-27,3	-25,5	-27,9	-24,4
MIEL	-15,0	-20,0	-21,0	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
TOMATE NATURAL	-17,0	-15,0	-15,0	-16,0	-17,3	-14,6	-16,2	-17,2
PIÑA ENVASADA	-21,0	-14,0	-14,0	-13,0	-9,7	-13,8	-11,4	-14,5
MERMELADA	-14,0	-17,0	-18,0	-21,0	-25,2	-28,8	-33,7	-38,2
CREMAS DE CACAO	-27,0	-25,0	-27,0	-30,0	-33,8	-35,0	-31,1	-31,2
SARDINAS	-19,0	-18,0	-18,0	-19,0	-22,1	-18,0	-18,8	-27,5
ESPARRAGOS	4,0	5,0	3,0	4,0	4,1	3,8	-0,1	3,3
ARROZ	-17,0	-17,0	-18,0	-19,0	-20,0	-20,5	-17,9	-16,7
MEJILLONES	6,0	5,0	6,0	7,0	11,0	3,5	4,7	-7,8
PASTAS A. SECAS	-30,0	-33,0	-34,0	-36,0	-38,0	-41,5	-43,5	-43,8
PAN TOSTADO	-34,0	-35,0	-28,0	-24,0	-24,4	-26,8	-28,7	-34,5
TOMATE FRITO	-14,0	-14,0	-15,0	-15,0	-18,6	-19,9	-18,8	-19,2
CATSUP	N.D.	-22,0	-17,0	-21,0	-16,3	-19,7	-20,0	-22,3
PAN DE MOLDE	-38,0	-37,0	-36,0	-38,0	-39,7	-39,6	-40,5	-36,3
BEBIDAS DE CACAO	-27,0	-29,0	-29,0	-31,0	-33,0	-36,5	-39,3	-39,7
MAYONESA	N.D.	-32,0	-25,0	-22,0	-33,7	-33,9	-33,2	-30,9
CEREALES DESAYUNO	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	-32,2	-29,7	-32,7	-33,1
PROMEDIO ULTRAMARINOS 1	-17,9	-19,8	-19,3	-20,1	-22,6	-23,3	-23,7	-24,4

FUENTE: Elaboración propia. Datos NIELSEN. (1) Media aritmética simple.

DIFERENCIAL DE PRECIOS POR CADENAS

La política de diferenciales de precios de la marca de distribuidor varía en intensidad según las enseñas. Así por ejemplo, mientras Día presenta un diferencial del 34%, El Corte Inglés lo sitúa en el 2% como recoge el cuadro nº 13.

PERFIL DE LOS COMPRADORES DE MARCA DE DISTRIBUIDOR

No quedaría completo el análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor, sin contemplar la perspectiva de los compradores. Desde esta perspectiva y utilizando para ello el cuestionario

de compradores de nuestra investigación, vamos a referirnos aquí a algunas de las conclusiones extraídas del mismo. El perfil del comprador es de una mujer de entre 25 y 50 años (en un 65% de los casos), de clase media o media-alta (en un 81% de los casos), que reside en la proximidad del establecimiento (en un 59% de los casos) y que cada vez compra más marcas de distribuidor.

Más de un 40% de los encuestados manifiesta que la imagen del establecimiento ejerce una gran influencia a la hora de probar una marca de distribuidor. En su decisión de compra influyen fundamentalmente las promociones. Por clase social, es la clase media-alta

la que más importancia otorga a la imagen del establecimiento a la hora de probar las marcas de distribuidor.

ACTITUD DE LOS COMPRADORES ANTE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

- *Conocimiento de los consumidores*
El análisis de la encuesta a compradores denota un alto grado de conocimiento de las marcas de distribuidor (cercano al 96%) durante todo el período de análisis. Las categorías más conocidas son lácteos y asimilados seguida de galletas y pan. En el extremo contrario se encuentran las conservas de pescado y las conservas vegetales que son



Precios

CUADRO Nº 9

EVOLUCION DEL DIFERENCIAL DE PRECIOS (%) EN LIQUIDOS (INVESTIGACION PROPIA)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ZUMO NARANJA 1L	-41.35	-25.73	-19.65	-20.82	-13.14	-20.22	-14.66	-54.13
VINO TINTO BRIK 1L	-6.77	-20.52	-21.92	-21.22	-3.87	-19.33	-22.51	-42.71
SIDRA EXTRA 0,75L	-14.58	-55.11	-26.56	-42.22	-43.81	-25.87	-64.84	-14.41
PROMEDIO LIQUIDOS (1)	-20.90	-33.79	-22.71	-28.08	-20.28	-21.81	-34.00	-37.08

FUENTE: Investigación propia (1) Media aritmética simple.

CUADRO Nº 10

EVOLUCION DEL DIFERENCIAL DE PRECIOS (%) EN LIQUIDOS (A PARTIR DE DATOS NIELSEN)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
ZUMOS	-18,0	-17,0	-18,0	-17,0	-17,1	-17,8	-21,7	-19,4
VINO DE MESA (1 LITRO)	-16,0	-17,0	-22,0	-25,0	-25,2	-26,4	-28,0	-22,0
VINO DE MESA (3/4 D.O.)	N.D.	N.D.	N.D.	-49,0	-44,3	N.D.	N.D.	N.D.
VERMUT	N.D.	N.D.	N.D.	-44,0	-47,0	-41,3	-43,0	-43,2
LICORES	N.D.	N.D.	N.D.	-54,0	-46,9	-44,6	-43,1	-45,3
PROMEDIO LIQUIDOS (1)	-17,0	-17,0	-20,0	-37,8	-36,1	-32,5	-34,0	-32,5

FUENTE: Elaboración propia. Datos NIELSEN. (1) Media aritmética simple.

CUADRO Nº 11

EVOLUCION DEL DIFERENCIAL DE PRECIOS (%) EN PERECEDEROS (INVESTIGACION PROPIA)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
LECHE UHT ENT 1L	-18.38	-20.16	-29.84	-15.57	-21.03	-20.37	-10.38	-13.43
LECHE UHT DESN 1L	-24.16	-25.26	-33.25	-16.31	-25.11	-25.59	-23.89	-22.67
MANTEQUILLA PAST. 180G	-29.99	-38.40	-56.57	-25.65	-43.46	-67.27	-49.40	-39.53
MARGARINA VEGETAL 400G	-7.36	-18.81	-42.98	-20.21	-33.61	-55.98	-54.53	-49.59
SALCHICHA FRANKFURT 160G	-15.69	-18.23	-24.00	-11.57	-54.47	-20.71	-34.70	-9.03
YOGUR NATURAL 125G	-25.55	-28.86	-24.96	-27.64	-33.53	-27.50	-31.70	-32.15
PETIT SUISE FRESA 60G	-6.70	-16.15	-15.66	-15.46	-17.73	-47.17	-69.66	-36.33
PROMEDIO PERECEDEROS (1)	-15.88	-22.82	-30.52	-19.27	-34.24	-37.32	-37.93	-29.07

FUENTE: Investigación propia (1) Media aritmética simple.

CUADRO Nº 12

EVOLUCION DEL DIFERENCIAL DE PRECIOS (%) EN PERECEDEROS (A PARTIR DE DATOS NIELSEN)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
LECHE LIQUIDA	-10,0	-11,0	-13,0	-14,0	-13,4	-9,9	-12,7	-13,0
MANTEQUILLA	-24,0	-26,0	-22,0	-29,0	-34,3	-32,6	-26,7	-29,6
MARGARINA	N.D.	-22,0	-23,0	-27,0	-35,5	-41,3	-41,4	-42,6
CONGELADOS	N.D.	N.D.	-36,0	-33,0	-34,3	-36,0	-35,8	N.D.
SALCHICHAS	N.D.	N.D.	-16,0	-25,0	-25,5	-25,6	-31,4	-34,9
PROMEDIO PERECEDEROS (1)	-17,0	-19,7	-22,0	-25,6	-28,6	-29,1	-29,6	-29,8

FUENTE: Elaboración propia. Datos NIELSEN. (1) Media aritmética simple.

CUADRO Nº 13

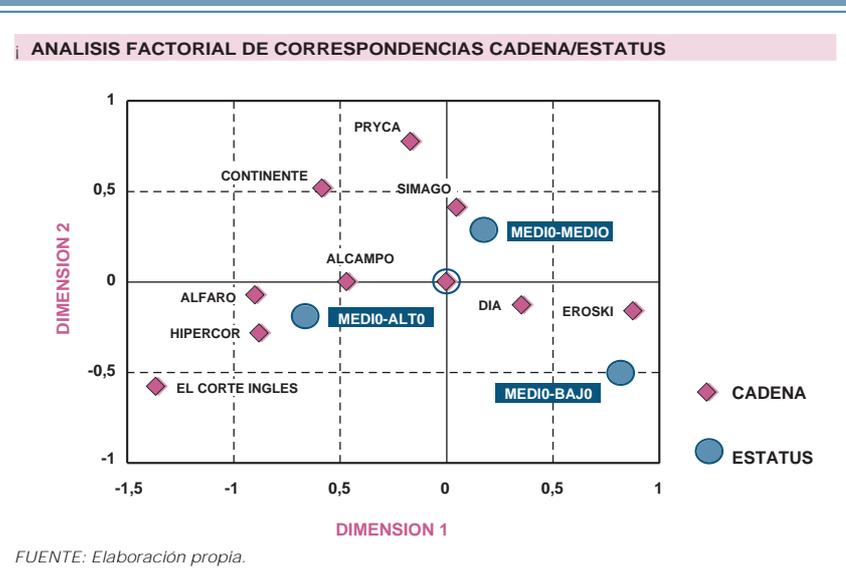
DIFERENCIAL DE PRECIOS DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR EN ALIMENTACION (PROMEDIO 1988-1995) (%)

CADENA	DIFERENCIAL
DIA	34,38
ALCAMPO	27,61
SIMAGO	27,20
CONTINENTE	24,11
PRYCA	21,71
ALFARO	16,10
HIPERCOR	15,32
EROSKI	14,41
EL CORTE INGLES	2,47
PROMEDIO	25,22

FUENTE: Investigación propia.

CUADRO Nº 14

COMPRADORES DE MARCA DE DISTRIBUIDOR EN LAS DISTINTAS ENSEÑAS COMERCIALES



CUADRO Nº 15

GRADO DE CONOCIMIENTO Y DE COMPRA DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR (%)

PRODUCTO	CONOCE Y COMPRA	CONOCE Y NO COMPRA	TOTAL CONOCE	NO CONOCE	TOTAL
LACTEOS Y ASIMILADOS	61,4	25,9	87,3	12,7	100
GALLETAS Y PAN	51,7	28,0	79,7	20,3	100
TURRONES	43,5	34,2	77,7	22,3	100
CAFES	41,7	35,8	77,5	22,5	100
ACEITES	45,9	31,3	77,2	22,8	100
LEGUMBRES Y VARIOS	45,2	28,1	73,3	26,7	100
PASTAS	47,4	24,6	72,0	28,0	100
MERMELADAS Y MIEL	38,2	33,3	71,5	28,5	100
CHOCOLATES	31,3	37,6	68,9	31,1	100
BEBIDAS	33,7	30,0	63,7	36,3	100
CONSERVAS PESCADO	32,2	30,6	62,8	37,2	100
CONSERVAS VEGETALES	33,3	28,4	61,7	38,3	100

FUENTE: Datos investigación propia, encuesta a compradores.

desconocidas para un 38% de los encuestados (ver cuadro nº 15).

• **Importancia otorgada al precio**

Los resultados de la investigación realizada indican que los compradores toman el precio como un factor fundamental para acudir a los establecimientos con marca de distribuidor (véase

cuadro nº16). Además, se observa que en la elección final del producto el factor calidad va adquiriendo un peso creciente. Los compradores empiezan a opinar que las marcas de distribuidor incorporan menor coste de envasado y publicidad y son fabricadas por empresas líderes del sector.

Un estudio de Secodip International señala en este mismo sentido que el 78% de los consumidores europeos (el 83% de los españoles), considera que las marcas de distribuidor son más baratas, el 78% que son de igual calidad y el 75% que les inspiran la misma confianza que las marcas de fabricante, como se aprecia en el cuadro nº 17.

POSICION DE LOS FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

EL FABRICANTE LIDER

En un primer momento, el fabricante de marcas líderes se resiste a fabricar marcas de distribuidor, porque es perfectamente consciente (según el Informe McKinsey) de que existen:

a) Razones en contra de fabricar marcas de distribuidor

- El crecimiento de la cuota de mercado que se puede conseguir es a costa de la rentabilidad, ya que aumenta la sensibilidad al precio y se reducen los márgenes.

- Se corre el riesgo de producir conflictos y contradicciones internas de consecuencias devastadoras en la compañía. La fabricación de marcas de distribuidor puede ir en contra de la cons-



CUADRO Nº 16

IMPORTANCIA DEL PRECIO EN LA COMPRA DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR



FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO Nº 17

OPINION DE LOS CONSUMIDORES EUROPEOS SOBRE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR (%)

	EUROPA	ALEMANIA	ESPAÑA	FRANCIA	ITALIA	G.BRETAÑA
MAS CARAS	3	3	2	3	3	1
IGUALES EN PRECIO	19	12	16	26	29	13
MAS BARATAS	78	85	83	72	68	86
DE MEJOR CALIDAD	5	2	6	3	7	4
DE IGUAL CALIDAD	78	90	73	78	71	77
DE MENOR CALIDAD	17	8	21	19	22	18
DE MAS CONFIANZA	6	3	7	4	10	5
DE IGUAL CONFIANZA	74	84	71	73	66	74
DE MENOS CONFIANZA	21	12	22	23	24	21

FUENTE: Secodip Internacional 1992.

CUADRO Nº 18

REFERENCIAS QUE ACOMPAÑAN A LA MARCA DE DISTRIBUIDOR

CADENA	TOTAL
EL CORTE INGLES	2.43
ALCAMPO	2.37
HIPERCOR	2.37
ALFARO	2.32
CONTINENTE	2.31
SIMAGO	2.34
PRYCA	2.18
EROSKI	2.14
DIA	0.63

FUENTE: Investigación propia.

trucción y desarrollo de los activos de marca, valores que llevaron a la compañía al éxito.

- Reduce el atractivo de la categoría al convertirla, a los ojos del consumidor, en una categoría básica (commodity), con la consiguiente pérdida de márgenes y capacidad de reinvertir en innovación.

- Deteriora progresivamente el poder de negociación del fabricante, una vez acabada la "luna de miel", el distribuidor suele obligar al fabricante a dar determinadas informaciones sensibles sobre sus productos.

Para desplazar a los proveedores de marca de distribuidor ya establecidos, los nuevos competidores tienen que rebajar los precios, lo que desencadena una guerra de precios en un entorno en el que la lealtad de la distribución sirve de escasa protección.

Por todas las razones expuestas, y algunas más, el líder de la categoría (e incluso el que sin serlo es una empresa sólida) se resiste a fabricar marcas de distribuidor. En esta posición, corre el riesgo de que otra empresa con capacidad para ello se decida a fabricar marcas de distribuidor en su categoría. Se le plantea pues el dilema de empezar a fabricar marcas de distribuidor, encontrando para ello los siguientes argumentos a favor:

b) Razones a favor de fabricar marcas de distribuidor

- Existe ya una elevada concentración de la distribución en España. Las marcas de distribuidor representan un segmento de mercado amplio (y en crecimiento en la mayor parte de categorías), que facilitan las relaciones con la distribución a corto plazo y permiten mantener la presencia en el lineal.

- La posibilidad de introducir economías de escala en las distintas fases del negocio (producción, distribución, merchandising, etc.) justifica la búsqueda de volumen adicional. En un entorno de descenso del consumo, y por

tanto de las ventas, se produce una peor dilución de los costes fijos. En tal situación, fabricar productos con marcas de distribuidor se convierte en un "mal menor".

- Ofrece oportunidad de competir en precio con otros productos de marca de fabricante y ayudan a eliminar a los pequeños competidores locales.

LOS DEMAS FABRICANTES

Hasta ahora nos hemos referido a los fabricantes de productos líderes y a las grandes empresas de cada categoría. Ahora bien, ¿qué ocurre con los demás fabricantes?

La mayoría de los detallistas al implantar sus marcas propias reducen el número de marcas de fabricante que ofrecen al público (ver cuadro nº 18, elaborado a partir de la investigación propia), quedándose con la marca líder, en algunos casos con la marca de primer precio y poco más. Con ello se reducen las posibilidades de venta en las organizaciones que tienen marca de distribuidor, sobre todo para los medianos y pequeños fabricantes, que pueden quedarse sin posibilidad de vender a ningún precio.

Continuando con el problema de la referenciación de marcas por la gran distribución, resulta muy interesante incluir la estructura esperada de surtido que prevé la consultora McKinsey para



CUADRO Nº 19

**ESTRUCTURA ESPERADA DEL SURTIDO
SEGUN FORMATO DE DISTRIBUCION PARA EL AÑO 2000**

	HIPER GRANDES	SUPER GRANDES	SUPER PEQUE.	DESCUENTO
GRANDES MERCADOS	LIDER	LIDER	LIDER	LIDER
	2ª MARCA	2ª MARCA	2ª MARCA	M.D.
	3ª MARCA	PRIMER PRECIO	M.D.	
	PRIMER PRECIO	M.D.		
	M.D.			
MERCADOS MEDIANOS	LIDER	LIDER	LIDER	LIDER
	2ª MARCA	2ª MARCA	M.D.	M.D.
	PRIMER PRECIO	M.D.		
	M.D.			
MERCADOS PEQUEÑOS	LIDER	LIDER	LIDER	
	2ª MARCA	M.D.		
	M.D.			

FUENTE: McKinsey & Company "II Encuentro de Empresarios de Distribución" AECOC-IESE. Marzo 1996.

el ya próximo año 2000, que se resume en el cuadro nº 19 y que refleja claramente las reducidas posibilidades que restan para los industriales que no tengan marcas líderes, no sean fabricantes de marcas de distribuidor ni de premium price.

Para las empresas no fabricantes de productos líderes y para los que simplemente tienen una proyección nacional o regional, además de las razones expuestas anteriormente, existen otras que les impulsan a desear ser fabricantes de marca de distribuidor. La marca de distribuidor puede ser el único medio de sobrevivir ante la creciente competencia en el mercado y presión por parte de la distribución y además puede permitir el acceso a nuevos mercados fuera del nacional.

Existen ya varios ejemplos de empresas españolas, no multinacionales, que fabrican marcas de distribuidor en otros países con objeto de mejorar su conocimiento de estos mercados, a los que posteriormente tienen intención de acudir con sus marcas de fabricante, aprovechando la experiencia obtenida.

Sin embargo, las marcas de distribuidor no constituyen un segmento nuevo, ni generan productos innovadores que produzcan nuevos usuarios o

nuevas ocasiones de consumo. Se trata más bien de unas marcas o grupo de marcas de imitación que crecen a expensas de las demás y por lo general, tienen efectos devastadores para aquellos fabricantes que no son ni primeras ni segundas marcas.

Según McKinsey, los fabricantes de marca de distribuidor en España son, en un 17% de los casos, multinacionales que compiten globalmente, en un 42,5% fabricantes nacionales y el resto son multinacionales de menor importancia e importadores (e incluso los propios distribuidores) que traen a España productos fabricados en otros países.

Por otro lado, McKinsey señala que ya existen un 3% de empresas que se dedican en exclusiva a esta actividad, y que algunas están empezando a cobrar importancia tanto a nivel nacional como internacional.

Ante el dilema de elaborar o no marcas de distribuidor, en una mayoría de casos los fabricantes con capacidad para producirlas, reaccionan con una postura extremista: en ningún caso o siempre. Por otra parte, un 70% de los fabricantes de productos de marca de distribuidor trabajan en exclusiva para un sólo distribuidor.

POSICION DEL DISTRIBUIDOR

Los objetivos más relevantes para el lanzamiento de marcas de distribuidor son, por un lado, la fidelización de la clientela y por otro, la ampliación de los márgenes comerciales y la mayor independencia respecto al fabricante. Conviene señalar que no todos los distribuidores reúnen los requisitos necesarios para ofrecer tener marcas de distribuidor. Es preciso alcanzar un nivel mínimo de ventas para poder encargar la fabricación del producto deseado. Es por ello por lo que los distribuidores pequeños tienden a agruparse para conseguir ese mínimo, mediante la integración en cadenas voluntarias como por ejemplo IFA o UDA.

En un primer momento, especialmente hace unos años, la actitud de los distribuidores ante el lanzamiento de marcas de distribuidor era de cautela. Sin embargo actualmente, comprobada la mayor rentabilidad de las marcas de distribuidor, corren el riesgo de sobredimensionar su espacio en los lineales, lo cual traería como consecuencia un resultado contrario al esperado.

La fabricación de marca de distribuidor hace necesario contar con personal propio y especializado. Se trata por ejemplo de personal dedicado al análisis de precios, creación de nuevos productos, localización y selección de proveedores. Todo ello buscando ofrecer calidad a menor precio, para satisfacer la demanda de una clientela que es muy sensible a ambas variables.

Por otro lado, mencionar la existencia de riesgos para los titulares de marcas de distribución, que presentan bajo su marca productos fabricados por otro. La dificultad que supone el control de calidad de varios cientos de productos diferentes fabricados con tecnología especializada, lleva en muchas ocasiones a que se confíe su fabricación sólo a los líderes o a industriales con grandes recursos técnicos y solvencia.

Cabría pensar que esta política resulta obligada para los distribuidores de tamaño medio y no así para las grandes organizaciones internacionales, que pueden llegar a controlar la calidad





bacigalupe hnos. s.l.

Alta tecnología en el arte de la imagen



Bacigalupe Hnos. lleva a cabo una constante innovación tecnológica, lo que la ha situado como una de las principales empresas del sector de artes gráficas



BACIGALUPE HNOS, S.L. es el nombre de una de las empresas punteras dentro del mundo de las artes gráficas en nuestro país. La actividad de esta firma, fundada en 1970 y ubicada en la provincia de Burgos, abarca todos los segmentos del sector de la impresión, desde el etiquetado autoadhesivo y el catálogo comercial, hasta el embalaje. Dentro de este último apartado cabe destacar la especialización de esta empresa, no sólo en la impresión, sino a todo un amplio abanico de productos alimentarios, entre los que figuran las especialidades Cavas, Vinos, Licores, Cosmética, Alta Perfumería, Detergentes, Embutidos, etc.

El departamento de diseño de BACIGALUPE HNOS., S.L., realiza estudios personalizados de las necesidades e inquietudes comerciales de cada cliente, con el fin de crear las etiquetas y los estuches que mejor reflejen la filosofía y la imagen de cada empresa o establecimiento. "La etiqueta es la carta de

comercialización de cualquier producto, así que apostamos por la innovación. A nuestros diseñadores les gusta dar categoría a los envases de los productos, nos gusta vestirlos bien porque sabemos que esto facilita su venta", puntualiza Juan Antonio Bacigalupe, gerente de la empresa.

El siguiente paso es la impresión, para lo que ésta firma burgalesa dispone de la más avanzada tecnología y para la fabricación de Etiquetaje Adhesivo, con rotativas que se encuentran entre las mejores del mundo. La constante innovación tecnológica le ha supuesto a la empresa una inversión superior a los 700 millones de pesetas en los últimos años, con adquisiciones como la rotativa NILPETER B-3000, dotada, de los últimos adelantos en la impresión (anverso-reverso) y capacitada para imprimir hasta en 11 colores, englobando en la misma línea de producción las técnicas de tipografía de alta definición, serigrafía, estampación, barni-

zado, plástico y relieve en seco. En estuchería BACIGALUPE cuenta además con máquinas de offset electrónicas para impresión discontinua, troqueladoras autoplatinas, plegadoras, así como toda la maquinaria complementaria adecuada para realizar en papel o cartón aquellos trabajos que el producto requiera: impresión, estampación, contracolado, plastificado, etc..

En cuanto al etiquetado, esta empresa burgalesa ha realizado un notable esfuerzo para situarse a la cabeza del mercado, con una producción de un gran volumen diario de etiquetas, destinadas entre otros sectores al de vinos y bebidas alcohólicas, cosmética, etc. Es además una de las pocas empresas homologadas para fabricar las contraetiquetas que los bodegueros precisan de cada Consejo Regulador para comercializar sus vinos. Estos impresos se fabrican con su número de serie a través de un sistema electrónico y con sistemas de seguridad para evitar su falsificación.

Los productos confeccionados por BACIGALUPE HNOS, S.L. se exportan a varios países europeos (Portugal, Inglaterra, Francia y Alemania), Oriente Medio (Emiratos Arabes), África (Túnez) e Hispanoamérica. Una de las razones del éxito nacional e internacional de esta empresa española reside tanto en el exhaustivo control de calidad al que se somete toda su actividad, con un Registro Sanitario Industrial propio, como a la excepcional calidad de las tintas y papeles utilizados, circunstancias ambas que determinan directamente el resultado final de cada trabajo.



Bacigalupe Hnos. S.L. - Sagrada Familia, 37-41 - Tel. (947) 58 60 78 - 58 61 44
Fax. (947) 58 61 63 - 09260 Pradoluengo (Burgos)



CUADRO Nº 20

DIFERENCIALES DE PRECIO ENTRE MARCAS LIDERES VS. MARCAS DE DISTRIBUIDOR Y DESCUENTO DURO

CATEGORIAS TIPO

	FRANCIA	REINO UNIDO	ALEMANIA	HOLANDA
LIDER	100	100	100	100
MARCAS NACIONALES	95	95	90	92
MARCAS DE DISTRIBUIDOR	74	75	67	85
HARD DISCOUNT	50	65	53	48

FUENTE: MCKINSEY & COMPANY. II Encuentro de Empresarios de Distribución: ABCOC-IESE. Marzo, 1996.



CUADRO Nº 21

PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS CON DIFERENCIALES ENTRE MARCA DE DISTRIBUIDOR Y DE FABRICANTE EN EE.UU. (1996)

	DIFERENCIALES DE PRECIOS			DIFERENCIALES DE MARGEN		
	SUPERMERCADOS	DRUG STORES	GRAN DISTRIBUCCION	SUPERMERCADOS	DRUG STORES	GRAN DISTRIBUCCION
HASTA EL 10%	25	9	8	28	13	22
11-20 %	47	65	44	13	39	45
MAS DEL 20%	28	26	48	22	48	33

FUENTE: Elaboracion propia a partir de "1st annual survey private label retailers". Private Label, Jan-feb 1997.

de todos los productos que comercializan bajo su marca. En cualquier caso, el control de calidad del distribuidor se añade al que realiza el fabricante. Esto podría inclinar al comprador a preferir los productos con marcas de distribuidor por su "doble" control de calidad.

Resulta interesante destacar la existencia de las llamadas "marcas exclusivas". Se trata de una tipología de marca que no es propiedad del distribuidor sino del fabricante, elaborada en exclusiva para un gran distribuidor que la comercializa. El distribuidor puede evitar así que un fallo en la calidad de una partida de productos perjudique a todas sus marcas de distribuidor y a la imagen de su enseña.

A la luz de la experiencia vivida hasta el momento, podemos afirmar que la mayoría de los productos de gran consumo son susceptibles de convertirse en marcas de distribuidor. La no existencia de un servicio post-venta facilita que los distribuidores se decidan primero a marcas propias en este tipo de productos, evitando la dependencia de terceros. Ello explicaría, por ejemplo, la menor presencia de marcas de distribuidor en electrodomésticos que en alimentación.

Querriamos acabar este apartado señalando dos hechos significativos en el ámbito español de los detallistas con marcas de distribuidor. El primero es que uno de los distribuidores que se

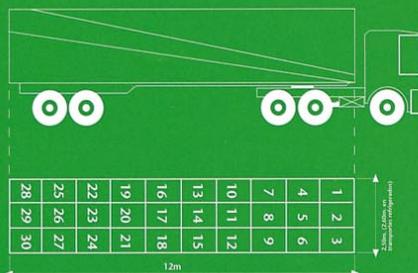
resistieron siempre a tener marcas de distribuidor haya decidido tenerlas (nos referimos a Mercadona, que cuenta con el sistema de marcas diferenciadas por productos o familias de productos sin que sean sus fabricantes los líderes) y el segundo, que las marcas de distribuidor para productos alimenticios suponen ya un elevado porcentaje de las ventas de cadenas importantes.

ULTIMAS TENDENCIAS Y PREVISIBLE EVOLUCION

Para terminar, nos gustaría esbozar algunas ideas que ayuden a reflexionar sobre la previsible evolución del fenómeno. Para ello hemos recogido no



LA LOGÍSTICA MÁS LÓGICA Y SIN FIANZAS

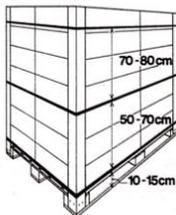
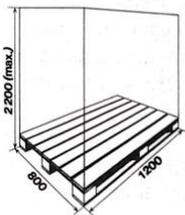


PLAFORM no es sólo un embalaje para frutas y verduras, PLAFORM es todo un sistema integral, que además de las ventajas que ofrece un envase de Cartón Ondulado, tiene otras más:

- Es un embalaje normalizado que se ajusta al módulo europallet, así como a rolltainers, carretillas, puertas, ascensores,..., de casi todos los centros de distribución y venta europeos.
- Ahorra espacio de almacenamiento al poder ser suministrados en planchas plegadas.
- Su montaje se realiza automáticamente mediante una máquina de sencillo manejo y mantenimiento.
- Todos los formatos PLAFORM, se pueden montar con la misma máquina.
- Son muchos los fabricantes de PLAFORM, con lo que se evita la dependencia de un sólo proveedor.
- Todos los modelos, independientemente del proveedor, son compatibles entre sí, por lo que usted puede componer sus envíos en pallet sin ningún tipo de problema.
- Tiene más capacidad de carga en expediciones realizadas en transporte convencional, camiones y trenes, que otro tipo de embalaje.
- Y, además, le evita volver al viejo sistema de la fianza por depósito.

Por una logística más lógica.

EXIJA PLAFORM, SALDRÁ GANANDO.



plaform®
SISTEMA INTEGRAL DE EMBALAJE EN CARTON ONDULADO



ASOCIACION ESPAÑOLA
DE FABRICANTES
DE CARTON ONDULADO

CAPITAN HAYA, 56 - 3º D 28020 MADRID (ESPAÑA)
TEL. (91) 571 17 02 Fax: (91) 572 24 03

C-14 asociados



sólo las que se presentan o incluso se anuncian en España, sino las que aparecen en otros países europeos. Por último se hace especial referencia a la situación en Estados Unidos, con objeto de ofrecer una visión general sobre lo que antes o después puede llegar a ser realidad entre nosotros.

En primer lugar, un fenómeno que ha contribuido a propiciar el crecimiento de las marcas de distribuidor en los países desarrollados es el descenso de la tasa de natalidad. Ello unido a un cambio en los hábitos de consumo y a la crisis económica ha producido un descenso en el consumo total de productos alimenticios. Por lo que a España se refiere, y según un reciente estudio del Instituto de Estudios Económicos, esta baja estructural en el consumo de productos alimenticios se mantendrá por lo menos 10 años, dado el menor consumo de la población envejecida.

Debido a este menor consumo, recientemente ha surgido en España un cierto histerismo por el precio más bajo en el que puede enmarcarse la campaña de Pryca de octubre de 1996 "Te pagamos 10 veces la diferencia si encuentras a precio más bajo el mismo producto de alimentación, droguería o perfumería".

En este ambiente de sensibilización ante el precio más bajo, comienza a consolidarse la llegada del descuento duro alemán y, así, a finales de 1996, Penny Market, filial de la alemana

Rewe cuenta con las primeras 13 tiendas, Lidl alcanza las 100 y Tengelman anuncia importantes inversiones en plataformas para 1997. Sus cifras de facturación en Europa son varias veces superiores a la facturación total de El Corte Inglés, (Rewe 5 billones de pesetas y Tengelman, más de 4,5) lo que indica el gran potencial del descuento duro

Día (del grupo francés Promodès-Continente, que en conjunto, en 1996, facturó 2,5 billones de pesetas), con 1.700 establecimientos, es la empresa líder en España en tiendas de descuento suave. No obstante, las fórmulas más agresivas de descuento duro procedentes de Alemania con precios aún más bajos, surtido reducido, estricto control de costes y bajos márgenes, comienzan a crear problemas a las grandes superficies que dominan el mercado.

Según DymPanel la competencia de los supermercados descuento ha supuesto una pérdida de cuota de mercado de 2,9 puntos para Pryca, 0,14 puntos para Continente, 1,39 para Alcampo, en 1995, mientras que Día aumentó en 2,2 puntos.

La preocupación ante el descuento duro alemán ha sido capaz de unir en Francia a los hipermercados, a los pequeños y medianos distribuidores y a la industria en un frente común que ha propiciado en julio de 1996 una modificación en la Ley de 1993, estableciendo la necesidad de una doble licencia para establecimientos de más de 300 metros cuadrado, como eficaz fórmula para dificultar el desarrollo del descuento duro en ese país.

Los cuadros nº 20 y 21 ofrecen una panorámica sobre los diferenciales de precios entre marca de fabricante y de distribuidor en algunos países europeos y en Estados Unidos. En el cuadro nº 20 se puede observar la agresiva política de diferenciales de precios que sigue el descuento duro en Europa.

El cuadro nº 21 recoge cifras sobre el diferencial de precios y margen en el mercado norteamericano y referidas a las fórmulas de distribución comercial allí existentes. Los datos para la elaboración del mismo, proceden de la revista Private Label (enero-febrero 1997)



los resultados de la primera encuesta anual dirigida a 1.500 empresas seleccionadas aleatoriamente entre los tres principales canales de la distribución en Estados Unidos.

Cabe destacar que casi la mitad de las grandes cadenas de distribución americanas venden las marcas de distribuidor más de un 20% más baratas que las de fabricante, obteniendo en un tercio de los casos, un margen superior en más de un 20% al que obtienen de las marcas de fabricante.

Por otra parte, Roland Berger & Partner en su informe "La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993" recoge una serie de ideas, entre las cuales queremos resaltar:

1. Durante los próximos años, el desarrollo previsible de los hard-discounters en el mercado europeo provocará el crecimiento de las marcas propias, ya que éstas constituyen uno de los pilares básicos de esta fórmula comercial. A su vez, las marcas propias (con precios sensiblemente inferiores a los productos con marca de fabricante) serán también empleadas por supermercados e hipermercados para hacer frente a la competencia en precio de los discounters. Así, el desarrollo de la marca propia, unido al desarrollo del discount, será otro elemento que desencadenará la competencia en precios en el sector de la distribución comercial alimentaria.

2. El desarrollo de la marca propia favorece la aparición de otras fórmulas



CUADRO N° 22

PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS CON MARCA DE DISTRIBUIDOR "PREMIUM" EN EE.UU. (1996)

	SUPERMERCADOS		DRUG STORES		GRAN DISTRIBUCION	
	YA TIENEN	PLANEAN	YA TIENEN	PLANEAN	YA TIENEN	PLANEAN
ALIMENTACION	74	56	11	31	36	22
HBC	33	24	54	43	44	58
HOUSEHOLD	22	28	33	43	56	48

FUENTE: Elaboracion propia a partir de "1st annual survey private label retailers". Private Label, jan-feb 1997.

CUADRO N° 23

CRECIMIENTO ESPERADO DE VENTAS DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN EE.UU. PARA 1997 (%)

	SUPERMERCADOS	DRUG STORES	GRAN DISTRIBUCION	TOTAL
ALIMENTACION	6,4	15,0	9,5	10,5
HBC	8,9	13,8	10,0	12,5
HOUSEHOLD	7,9	12,5	12,1	19,0

Fuente: Elaboracion propia a partir de "1st annual survey private label retailers". Private Label, jan-feb 1997.

y partícipes en la cadena de valor, como son los gestores de marca. Sin tiendas propias y sin instalaciones productivas, este nuevo eslabón en la cadena puede desarrollarse durante los próximos años aprovechando el desarrollo de las marcas propias, para competir tanto con el fabricante como con el detallista.

La aparición de una segunda calidad para las marcas de distribuidor. Así por ejemplo, Simago, además de mantener una primera calidad con la marca de su enseña, ha lanzado la marca "No Frills" (sin adornos) que nos recuerda a las antiguas marcas blancas. Se pretende con ello llegar a dos segmentos de mercado con distinta sensibilidad al precio. La marca de distribuidor de segunda calidad suele concentrar sus ventas en los últimos días del mes, como ocurrió en el caso de la segunda calidad de la enseña Belga G.B. Inno en los años 80.

Como puede observarse, para el caso de Estados Unidos (ver cuadro n° 22) existe un elevado porcentaje de supermercados y de grandes distribuidores que ya disponen de marcas de

distribuidor con una segunda calidad o bien planean introducirlas. Por sectores, es el sector de la alimentación el que dispone de más marcas de este tipo. Destaca por otra parte, el hecho de que los grandes distribuidores prefieren ofrecer esta segunda calidad en los artículos del hogar (Household), más que en alimentación o HBC (Health & Beauty Care - Cuidado de la salud y belleza).

Por lo que se refiere a las categorías de producto, tal y como se apunta en el trabajo empírico de Hoch y Manerji (1993), son las categorías con alta concentración de fabricantes las más favorables para el desarrollo de marcas de distribuidor. Más aún cuando se trata de categorías en las que existe un esfuerzo promocional importante por parte de las marcas líderes y donde los consumidores presentan un comportamiento de compra elástico a dichas promociones. Además de los datos por referencias de productos ya mencionados anteriormente, tanto de Nielsen como del estudio propio, cabe destacar aquí algunos datos sobre la previsible evolución de las marcas de distribuidor

por sectores en Estados Unidos (ver cuadro n° 23), donde se espera que algunos productos lleguen a sobrepasar el 15% de crecimiento previsto en ventas, como son los productos de papel, las galletas y los detergentes.

Por otra parte, la importancia que se le está dando a la calidad de las marcas de distribuidor hoy en día, hace que sean cada vez más los interesados en comprar marcas de distribuidor de categorías de productos como salud y belleza que no habrían sido consideradas hace unos años.

En Estados Unidos, el mercado de marcas de distribuidor está hasta tal punto desarrollado, que ya operan agencias especializadas en publicidad y promoción para dichas marcas. Junto al fenómeno ya conocido en Europa de dos niveles de calidad, se asiste a una nueva realidad: algunos distribuidores venden a otros más pequeños su marca de distribuidor. En este sentido, apuntar que en España, Continente inauguró en Ubeda, en 1996, un hipermercado franquiciado.

En el 4° Seminario Internacional del F.M.I (Food Marketing Institute) se han



CUADRO Nº 24

QUINCE FORMAS DE COMERCIALIZAR MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN EE.UU. (1996)

TECNICAS DE MARKETING	% DE DETALLISTAS QUE LO EMPLEAN
EXPOSITORES DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO	96,2
COMPARE Y AHORRE	74,7
MUESTRAS DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO	63,3
CORREO DIRECTO	58,2
ANUNCIOS EN PRENSA	58,0
ANUNCIOS EN RADIO	41,7
PAQUETES Y TAMAÑOS AHORRO	39,2
DESCUENTOS 2 X 1	35,4
ANUNCIOS EN TV	27,8
CUPONES DESCUENTO	25,3
TAMAÑOS DE PRUEBA	18,9
CARTELERIA	13,9
MARCAS COMPARTIDAS	13,5
REVISTA DEL ESTABLECIMIENTO	3,0
PAGINA WEB	2,5

FUENTE: Elaboracion propia a partir de "1st annual survey private label retailers". Private Label, Jan-feb 1997

abriendo sus propias tiendas, Nestlé ha inaugurado una teletienda y son cada vez más los fabricantes presentes en Internet. Sin embargo, como indica un ejecutivo del supermercado Midwest "cada vez que un cliente entra en uno de nuestros establecimientos representa una oportunidad para nosotros de reconducirlo hacia nuestras marcas de distribuidor". En este sentido resulta interesante observar los datos sobre las formas de comercialización de las marcas de distribuidor en Estados Unidos que recoge el nº cuadro 24, donde se observa que también la distribución comienza a estar presente en Internet.

La evolución en materia de marcas de distribuidor es continua y no deja de sorprendernos, como se desprende de las últimas novedades aparecidas en Estados Unidos, entre las que destacan:

- Comercialización de una tarjeta de crédito específica para la compra de productos de marca de distribuidor (Patchington Stores).
- Lanzamiento de tarjetas de fidelización por compra de marca de distribuidor (Kmart).
- Incorporación del nombre de personas famosas en marca de distribuidor buscando su diferenciación.
- Mayor inversión en la presentación de las marcas de distribuidor.
- Estrategia diferenciadora de las marcas nacionales contra sus "clónicos" de marca de distribuidor.

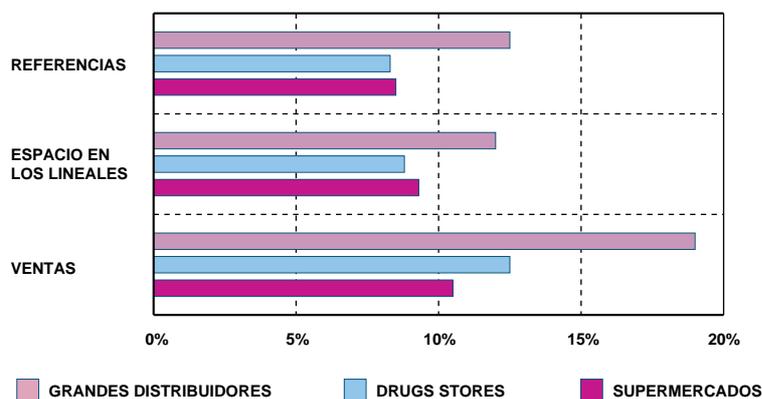
• Diferencias en la calidad de las marcas de distribuidor en los distintos establecimientos de una misma cadena.

Opinión cada vez más generalizada de que los detallistas no deben abandonar las marcas de distribuidor pero tampoco deben eliminar todas las demás, pues la marca de distribuidor comercializada en exclusiva puede tener un efecto negativo en el rendimiento de la categoría de productos.

A pesar de las cifras recogidas en el cuadro nº 25, en el que se aprecia un importante crecimiento esperado por los detallistas norteamericanos en lo que a ventas, espacio en el lineal y referencias (SKUs) de marcas de distribuidor se refiere, algunos consultores, sobre todo en Estados Unidos, estiman

CUADRO Nº 25

CRECIMIENTO ESPERADO DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN ESTADOS UNIDOS PARA 1997



FUENTE: Elaboración propia a partir de "1st Annual Survey Private Label Retailers": Private Label. Enero-febrero, 1997.

apuntado algunas tendencias que parecen indicar que la marca de distribuidor crecerá, pero no bajo su actual fórmula, sino como marcas nacionales fabricadas especialmente para una

determinada enseña.

Para defender sus marcas algunos fabricantes han comenzado a dirigirse directamente al consumidor a través de diversos métodos: Sarah Lee está



que el fenómeno de las marcas de distribuidor remitirá, al menos en parte, a medida que se supere la crisis pero en cualquier caso, el punto de retorno sería distinto al de partida, por lo que podría ser un gran error por parte de los fabricantes el no considerar la existencia de dicha realidad.

Para terminar, algunas cifras sobre la previsible evolución del fenómeno de las marcas de distribuidor. De

acuerdo con diversos autores, éste experimentará un crecimiento importante, hasta alcanzar, en el ya próximo final de siglo, una cuota de mercado media del 20-30% en la Unión Europea y del 25-30% en el caso concreto de los productos de alimentación. □

**JOSE ANTONIO PUELLES
PAULA FERNANDEZ DE LARREA
RICARDO ALBERT**

Facultad de Economicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

NOTAS

(1) Este trabajo es continuación de otros basados en fases anteriores de esta misma investigación, en especial de lo publicado en marzo de 1995 en la revista ICE: "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico".

(2) Hay que resaltar que mientras en nuestro país estas marcas habitualmente son de fabricante, en EE.UU. aparecen con mayor frecuencia como una segunda calidad de marca de distribuidor.

BIBLIOGRAFIA

- ABEND, JULES. "Private label. A retailer's perspective". Bobbin, jun 1 1995 v 36 n 10. Page 75.
- AC NIELSEN COMPANY S.A. "ANUARIO EVOLUCIÓN". Años 1985 a 1995.
- AECOC REVISTA "CODIGO 84", números 53 y 55, 1996.
- BERMAN, PHYLLIS. "Paragon trade brands". Forbes. Oct 10 1994 v 154 n 8 page 78.
- BERRY J. "now, the new generation of store brand products". Brandweek. N° 48. Nov. V. 34. 1993. Pg. 13.
- BRUCATO, PATRICIA S. "Contract packagers and private label manufacturers". Nov.01 1996 v 72 n 11.
- BRUNO, J.C. Business problems and planning. Negotiating private label". Michigan bar journal. Dec 01 1995 v 74 n 12.
- CLEMENT F. & MIRA R. "solving the brand leader's dilemma". The Mckinsey quartely. N° 4. 1993. Pgs. 3-15.
- CLEMENT F. & MIRA R. "Solving the brand leader's dilemma". The Mckinsey quartely. N° 4. 1993. Pgs. 87-98.
- CLEMENT F. & MIRA R. "El dilema del fabricante de marcas líderes". Informe McKinsey & co. 1993. Madrid-Barcelona. Pgs. 1-17.
- COHEN J. "Private labels - the real story". Supermarket business. N° 2. Feb. V. 47. 1992. Pg. 28.
- DE SANTA, RICHARD; LITWAK, DAVID. "48th consumer expenditures study". Supermarket business. Sep 01 1996 v 51 n 9 p 1, page 17.
- DENITTO E. "The arent private labels anymore. They're brands". Advertising age. N° 38. Sept. V. 64. 1993. Pg. 8.
- DENITTO E. "No end to march of private label". Advertising age. N° 46. Nov. V. 64. 1993. Pg. 6.
- DUCROCQ C.. "Marques de distribution: de l'economique au Marketing". Revue francaise de marketing. N° 141. 1993/1. Pgs. 61-65. Paris.
- DUCROCQ CEDRIC. "Les grandes surfaces et le grand marche" rev. Harvard. L'expansion. N° 63. Hiver 1991-1992. Pgs. 18-22. Paris.
- FINCH, ANDREW CORYDON. "When imitation is the sincerest form of Flattery: private label products and the role of intention in determining trade dress infringement". The university of chicago Law review. Sumr. 996 v 63 n 3. Page 243.
- FITZELL, PHILIP, B. "Private label marketing en the 1990s: the evolution of price labels into global brands". New York: Global Book Productions. 1992.
- FUHRMAN, PETER. "Private-label magazines". Forbes. Nov 21 1994 v 154 n 12 Page 196.
- GOMEZ NAVARRO E. "Descuento duro en España. Situación actual y perspectivas de futuro". revista Distribución y Consumo n° 28. junio/julio 1996. Pag. 22-27.
- HOCH, STEPHEN, J. "How should national brands think about private Labels?. Strategies to help national brand manufacturers respond to private label competition. Sloan management review. Wint 1996 v 37 N 2. Pg 89.
- KELLY P.J. "A look on the bright side of private label brands". N°. 2/10. J. V. 65. 1994. Pg. 22.
- KINTISH, LISA. "The private label push". Soap, cosmetics, chemical specialties. Nov 01 1995 v 71 n 11. Page 44.
- KIRK J. "The new status symbols; new values private label sales". Adweek. N° 40. Oct. V. 29. 1992. Pg. 44.
- LIESSE J. "Private label". Advertising age. N° 13. April '93 v. 64. Pgs. 1-4.
- LIESSE J. "Marketers face dilemma supplyng private brands". Advertising age. N° 15. April v. 64. 1993. Pgs. 4-5.
- LIESSE J. "Private label losing its e status". Advertising age. N° 43. Oct. V. 64. 1993. Pg. 27.
- MC. KINSEY & COMPANY. "El futuro de la distribución alimentaria en España". Encuentro de empresarios de la distribución. Marzo 1996.
- MOGELONSKY, MARCIA. "When stores become brands". American Demographics. Feb 01 1995 v 7 n 2 page 32.
- MOORE, LILA. "Cashing in the blank checks". Apparel industry Magazine". Jun 01 1995 v 56 n 6 page 59.
- MINISTERIO DE COMERCIO Y TURISMO. "Informe sobre comercio interior y distribución comercial". Madrid 1995.
- OGIIVIE, HEATHER. "Brand marketing: the big chill". The journal of European business. Mar 01 1994 v 5 n 4 page 25.
- PRIVATE LABEL, jan-feb 1997, Berlinski, Peter. "1st annual survey private label retailers"
- PUELLES PEREZ, J.A. "El estado actual de las marcas de distribuidor". Revista ARAL, n° 23, noviembre 1991, pag. 65-69.
- PUELLES PEREZ, J.A.. "Las marcas de distribuidor, un análisis en la Comunidad de Madrid". Colección estudios y análisis.- Consejería de economía de la Comunidad Autónoma de Madrid. 1992.
- PUELLES PEREZ, J.A.. "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico".- Información Comercial Española. N° 739. Marzo, 1995, pag. 117-129
- PUELLES PEREZ, J.A. Investigación de mercados sobre evolución del fenómeno de las marcas de distribuidor en España, realizada con periodicidad anual desde 1987 a 1996, ininterrumpidamente.
- PUELLES PEREZ, J.A. Capitulo 9 del libro de E.DIEZ DE CASTRO "Distribución Comercial", Ed. Mc graw Hill, de inminente aparición.
- ROMAN GONZALEZ, S. V. "Establecimientos de descuento en Europa. Nuevos retos para la distribución comercial". Revista Distribución y Consumo, n° 28, junio-julio 1996. Pgs 7-21.
- SCHIFRIN, MATTHEW. "Private-label goods: the industry behing the boom". Forbes. Sep 13 1993 v 152 n 6 page 60.
- SERRA T. Y PUELLES PEREZ, J.A. "Las marcas de distribución en el mercado de la alimentación". Distribución y Consumo. Febrero 1994. Pag. 97-105.
- ROLAND BERGER & PARTNER. "La cadena de valor alimentaria en Europa más allá de 1993". Informe Roland Berger & Partner International management consultants. 1994. Pgs. 67-70 y 91-94.13.
- SPETHMANN, B. (1993). "Private Label". Brandweek, 30/7, v. 34, p. 31.
- WEINSTEIN S. "the new brand loyalty". Progressive grocer. N° 7. Jul. V. 72. 1993. Pg. 100.

