

La situación actual de las marcas de distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes: un estudio cualitativo

ÁNGEL FERNÁNDEZ NOGALES
Profesor titular del Área de Comercialización e Investigación de Mercados: Universidad Autónoma de Madrid

■ RESUMEN

El artículo incluye los principales resultados de un estudio cualitativo realizado a fabricantes de grandes marcas para conocer su opinión sobre las marcas de distribuidor en España. Los principales temas tratados fueron los siguientes: motivos de las grandes empresas para fabricar o no fabricar marcas de distribuidor, ventajas y puntos fuertes de las grandes marcas de fabricante frente a las marcas de distribuidor para distribuidores y consumidores, estrategias a seguir por las grandes marcas de fabricante para mantener cuota de mercado frente a las marcas de distribuidor y repercusiones presentes y futuras del crecimiento de la cuota de mercado de las marcas de distribuidor.

PALABRAS CLAVE: *marcas de distribuidor, marcas de fabricante, entrevistas en profundidad, relaciones fabricante-distribuidor.*

La cuota de mercado de la marca de distribuidor continúa creciendo en España, especialmente en productos de gran consumo. De acuerdo a los últimos datos publicados de Kantar WorldPanel (uno de los principales paneles de consumidores en España realizado por el Instituto Kantar, www.tns-global.es), la marca de distribuidor ha alcanzado una cuota del 32,3% en valor en mayo de 2010. Esto supone casi un punto más que en el mismo periodo del año anterior en las compras de productos de alimentación y droguería (excluyendo frescos perecederos). La crisis económica ha influido en este proceso de crecimiento, pero no es el único factor que impulsa este auge. Por parte de los consumidores cada vez es mayor el número de estudios de mercado que demuestran que no es únicamente el precio el factor de atracción hacia este tipo de marcas, su mejora de imagen y la asociación con el concepto de "compra inteligente" están también influyendo en su mayor aceptación en el mercado.

Es necesario "desterrar" definitivamente la idea de asociación de este tipo de marcas únicamente con consumidores españoles muy sensibles al precio o con bajo poder adquisitivo o inmigrantes de escasos recursos económicos. Los últimos resultados de los principales paneles de consumidores realizados en España detectan que los hogares jóvenes y otros segmentos de mayor nivel económico y cultural están incorporando de forma creciente las marcas de distribuidor a



sus cestas de compra porque el concepto y posicionamiento de la marca de distribuidor está cambiando en la mente de los consumidores. Por el lado de los distribuidores también existen factores que están potenciando el auge de este tipo de marcas. En los últimos años nos encontramos con estrategias cada vez más agresivas para potenciar sus marcas propias y desplazar a las marcas de fabricante: privilegios en los lineales, reducción de surtido de marcas de fabricante, etc. El caso de Mercadona es el ejemplo más reciente.

Durante los últimos años han sido numerosas las publicaciones, estudios e investigaciones realizadas en España sobre las marcas de distribuidor (Gómez, Rozano y Fernández, 2010, y Puelles y Puelles, 2009). La mayoría han tratado el tema desde la perspectiva del consumidor o del distribuidor de este tipo de marcas. Estudios cualitativos y cuantitativos han analizado repetidamente opiniones y estrategias de ambos colectivos, pero en cambio se ha estudiado en menor número de ocasiones la visión de los fabricantes (destacan los trabajos de Cruz, 1999; Oubiña, 2000; Méndez, Oubiña y Rozano, 2000 y Rubio, 2004). El presente estudio empírico tiene por objetivo cubrir en parte esta carencia y ofrecer la visión actual de los principales fabricantes de marcas líderes de productos de gran consumo sobre la situación actual de las marcas de distribuidor en nuestro país. Un primer paso de esta investigación es la realización de un estudio exploratorio previo que ayude a diseñar un estudio posterior más completo.

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Como se trataba de realizar un estudio exploratorio, se consideró la metodología cualitativa como la más apropiada para esta finalidad (cuadro 1). Concretamente se eligió la técnica de entrevista en profundidad porque se adaptaba perfectamente a las características del universo (fabricantes de las principales marcas de gran consumo) y los objetivos del estudio.

Después de una intensa etapa previa de contactos con el universo objeto del estudio para invitarles a participar en la investigación se consiguieron 12 entrevistas en profundidad a representantes de empresas fabricantes de marcas líderes en gran consumo. Todo el proceso de preparación del trabajo de campo y de captación de la muestra final se desarrolló durante el último trimestre del año 2009. La realización de las entrevistas en profundidad se distribuyó en los meses de diciembre de 2009 y enero de 2010.

Desde el primer momento se asumieron las limitaciones de un tamaño muestral reducido que se consideró válido por los siguientes motivos:

- En estudios exploratorios se utilizan muestras reducidas porque son acciones previas que ayudan a diseñar investigaciones posteriores con muestras más extensas.
- En metodología cualitativa no es necesario utilizar muestras muy elevadas porque la riqueza de la información resultante depende principalmente de la profundidad del análisis y no de la extensión de la muestra, como ocurre en la metodología cuantitativa.
- La selección de la muestra no estuvo condicionada por ningún criterio del investigador. Se invitó a participar en el estudio al mayor número posible de empresas del universo garantizando el anonimato de las respuestas. Las doce empresas de la muestra final participaron libremente y de forma totalmente desinteresada.

CUADRO 1

Ficha técnica del estudio

Técnica utilizada	Entrevista en profundidad
Universo	Empresas fabricantes de las principales marcas de gran consumo
Tamaño muestral	12 entrevistas
Método de muestreo	No aleatorio
Fecha de realización del trabajo de campo	Diciembre 2009-enero 2010*

** Para la realización del trabajo de campo, el autor solicitó y obtuvo la colaboración desinteresada de Promarca.*



– En ningún momento del análisis de resultados se plantea la extrapolación de la información obtenida al universo objeto de estudio. Como es habitual en la investigación cualitativa, los resultados obtenidos son tratados como hipótesis que es necesario contrastar en estudios cuantitativos posteriores con muestras más elevadas.

En el guión de la entrevista se incluyeron los siguientes temas:

– Definición marca de distribuidor.
– Motivos de las empresas líderes para fabricar o no fabricar marcas de distribuidor.
– Ventajas y puntos fuertes de las grandes marcas de fabricante frente a las marcas de distribuidor para distribuidores y consumidores.
– Estrategias a seguir por las grandes marcas de fabricante para mantener cuota de mercado frente a las marcas de distribuidor.
– Repercusiones para los fabricantes de grandes marcas y para los consumidores de la reducción de surtido de marcas de fabricante en los lineales de los distribuidores.
– Medidas, normas o acciones legales necesarias para regular la competencia entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor.
– Intención de los fabricantes de grandes marcas de fabricar en un futuro marcas de distribuidor.
– Repercusiones en la economía de nuestro país del crecimiento de la cuota de mercado de las marcas de distribuidor.
– Previsión de futuro de reparto del mercado entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor.

RESULTADOS DEL ESTUDIO

Definición de las marcas de distribuidor

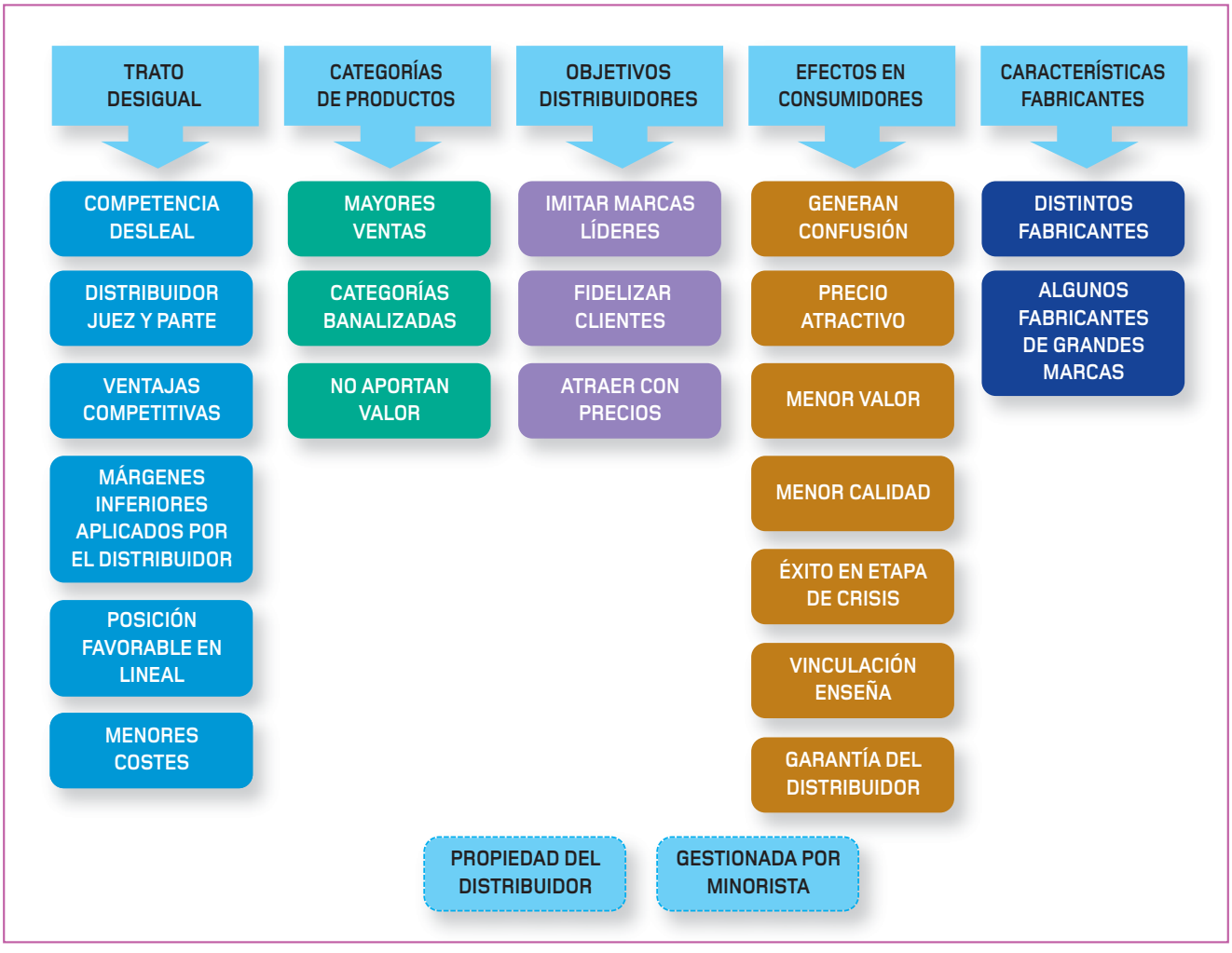
Los fabricantes de grandes marcas definen las marcas de distribuidor como aquellas marcas gestionadas y controladas por las empresas de distribución con la finalidad de fidelizar clientes atraídos por los precios y por la imitación barata de las marcas de fabricante líder (gráfico 1). Según los entrevistados, este tipo de marcas tiene una mayor penetración en categorías con un alto volumen de ventas, categorías de productos banalizados y categorías que no aportan valor.

Los fabricantes opinan que generan confusión en los consumidores ofreciendo imitaciones de los originales pero a un precio inferior. También destacan su vinculación con la enseña de distribución que es un aval de garantía para muchos consumidores y su distanciamiento del fabricante. El consumidor las asocia principalmente con su distribuidor y no con su fabricante. Otro aspecto que identifican repetidamente con estas marcas es el trato desigual aplicado por el distribuidor en comparación con las restantes marcas competidoras en los lineales. "*Competencia desleal*", "*distribuidor juez y parte*", "*posición y espacio favorables en el lineal*" y "*menores márgenes*" son algunos de los términos que utilizan los fabricantes para expresar la falta de igualdad de condiciones competitivas entre las marcas de fabricante y las marcas de distribuidor.

Los entrevistados consideran que los distribuidores no pueden actuar simultáneamente como sus clientes y como sus competidores. Por tanto es clara su identificación de las marcas de distribuidor con el concepto de "*imitación o copia barata del original gestionada imparcialmente por el distri-*

GRÁFICO 1

Definición marcas de distribuidor



buidor". Son imitaciones, no son las auténticas, uno de sus principales atractivos es el precio y favorecen la competencia desleal.

Motivos de los grandes fabricantes para no fabricar marcas de distribuidor

Entre los motivos argumentados por los grandes fabricantes para no fabricar marcas de distribuidor destacan claramente la incompatibilidad con la innovación y la calidad (gráfico 2). "*Un fabricante líder de grandes marcas no tiene capacidad ociosa ni recursos disponibles para fabricar marcas de inferior calidad. Para ser líder es necesario dedicar todos los esfuerzos a innovación y calidad*". También mencionan los posibles efectos negativos en sus marcas líderes con la confusión generada en los consumidores con su doble discurso "*marcas de distintos niveles*" y la transferencia de "know how" al distribuidor perdiendo el poder de la innovación. Para muchos fabricantes "*no fabricar marca de distribuidor*" es una filosofía de empresa y una forma de diferenciarse y posicionarse selectivamente en el mercado. Recientemente hemos podido observar esta argumentación en las campañas publicitarias de algunas grandes marcas.

Motivos de los grandes fabricantes para fabricar marcas de distribuidor

La supervivencia en el mercado es el principal factor esgrimido por los entrevistados para justificar la fabricación de marcas de distribuidor por parte de algunos fabricantes de grandes marcas (gráfico 3). Se mantiene la idea de incompatibilidad entre liderazgo y marca de distribuidor, "*un auténtico líder no fabrica marca de distribuidor*". Son empresas que intentan mantenerse en el mercado a la par de las líderes utilizando otras estrategias como, por ejemplo, la colaboración con el distribuidor. Aunque este comportamiento se justifica

GRÁFICO 2

Motivos de los grandes fabricantes para no fabricar marcas de distribuidor





en parte con la necesidad de cubrir costes fijos y la presión de los distribuidores, no deja de interpretarse como "*una falta de compromiso con el mercado y la sociedad*".

GRÁFICO 3

Motivos de los grandes fabricantes para fabricar marcas de distribuidor



Ventajas y puntos fuertes de las grandes marcas de fabricante frente a las marcas de distribuidor

Los fabricantes tienen claro que sus marcas ofrecen importantes ventajas a los distribuidores porque las utilizan para incrementar clientes, como referencia para la comparación con otras marcas y establecimientos y para desarrollar estrategias comerciales (gráfico 4). Las marcas líderes de fabricante ayudan a los distribuidores a incrementar el tráfico en tienda porque son consideradas "*locomotoras*" que tiran de los lineales. Los consumidores las identifican con los conceptos de "*calidad e innovación*" que son transmitidos a las enseñas que las incluyen en su oferta. Para muchos distribuidores son el elemento clave de atracción de consumidores a los lineales, donde luego pueden ser influidos con las estrategias comerciales de las marcas de distribuidor. "*La marca de fabricante les condu-*



GRÁFICO 4

Ventajas y puntos fuertes de las grandes marcas de fabricante frente a las marcas de distribuidor



ce a la marca de distribuidor". Una enseña con un surtido que incluya marcas de fabricante puede llegar a distintas tipologías de clientes y satisfacer distintas necesidades y sensibilidades disminuyendo la fuga de consumidores a otros establecimientos competidores. En la actualidad, una gran mayoría de consumidores quiere encontrar en un único establecimiento todo lo que busca sin necesidad de recorrer diversas tiendas para completar su cesta de compra.

Las marcas de fabricante también son utilizadas por los consumidores como punto de referencia para comparar precios y calidades con las marcas de distribuidor que compiten en el mismo lineal. Como hemos comentado antes, la marca de fabricante asume la tarea de atraer consumidores a un lineal y luego tiene que someterse a la comparación con las marcas del distribuidor, no resultando en la mayoría de los casos ganadora. Cuando un consumidor compara enseñas competidoras también utiliza habitualmente como factor principal de análisis los precios de las marcas de fabricante que constituyen el único elemento coincidente de la oferta entre enseñas.

La imagen de precios de un establecimiento se asocia principalmente a los precios de sus marcas de fabricante. Las marcas de fabricante también permiten al distribuidor desarrollar categorías nuevas y facilitan información para una posterior imitación con sus marcas de distribuidor. Las marcas de fabricante llevan la innovación al terreno del distribuidor.

Los fabricantes entrevistados también destacan las ventajas de las grandes marcas para los consumidores porque les aportan garantías, incorporan emoción y valor añadido al acto de compra y les facilitan el proceso de llenar su cesta de compra (gráfico 4). Para los fabricantes está claro que sus marcas garantizan la calidad, la innovación, la

GRÁFICO 5

Estrategias a seguir por las grandes marcas de fabricante para mantener su cuota de mercado





modernidad y las condiciones adecuadas de tipo sanitario y medioambiental. También consideran que tienen una mayor capacidad para generar en el consumidor una recompensa emocional aportando un valor añadido que las marcas de distribuidor no tienen. "*Para muchos consumidores no todo es precio, precio y precio*", "*Las marcas de distribuidor aportan alegría al lineal*". Cuando un consumidor quiere satisfacción completa en el acto de compra busca marca de fabricante. Las grandes marcas también aportan al consumidor una mayor facilidad de elección en su acto de compra porque incrementan el surtido adaptándose mejor a necesidades específicas.

Estrategias a seguir por las grandes marcas de fabricante para mantener su cuota de mercado

Los fabricantes de grandes marcas tienen muy claro que tienen que actuar para mantener su cuota de mercado y hacer frente a la competencia de las marcas de distribuidor (gráfico 5). La innovación es un factor clave en esta batalla. Por tanto apuntan la necesidad de



investigar el mercado en busca de nuevas necesidades no satisfechas de los consumidores que permitan la fabricación de nuevos productos para esos mercados emergentes. Otra estrategia a seguir es diferenciarse en calidad pero a costes competitivos y si es posible con el control de las materias primas. Por tanto, la respuesta a la "*imitación*" debe ser la "*diferenciación*". Una comunicación publicitaria eficaz puede ayudar a resaltar la diferenciación por imagen de marca y por calidad. La actividad promocional la siguen considerando importante para atraer al consumidor frente a las marcas de distribuidor. En definitiva, aportar valor a la marca de fabricante utilizando todas las variables comerciales.

Otro aspecto señalado que es importante es la necesidad de fijar precios ajustados a la diferenciación real en calidad con las marcas de distribuidor para evitar insatisfacciones y como consecuencia la pérdida de clientes. Los fabricantes tienen que realizar una valoración objetiva de las diferencias de calidad entre sus marcas y las marcas competidoras del distribuidor y ajustar sus precios a esas diferencias.

Además de sus propias actuaciones,

GRÁFICO 6

Repercusiones de la reducción de surtido de marcas de fabricante en los lineales de los distribuidores

REPERCUSIONES PARA LOS FABRICANTES

INGRESOS

- Menores márgenes.
- Menor volumen de venta.
- Disminución de la cuota de mercado.
- Pérdida de economías de escala.
- Menor rentabilidad.
- Guerra de precios.

INVERSIONES

- Efecto negativo en innovación.
- Reducción del presupuesto en comunicación.
- Menor surtido.

RELACIÓN CON DISTRIBUIDORES

- Poder frente a distribuidores.
- Mayor relación con distribuidores que apoyan a las grandes marcas.

EMPLEO

- Reducción de plantillas.

GENERALES

- Concentración de fabricantes.
- Llamada de atención.

REPERCUSIONES PARA LOS CONSUMIDORES

MENOR LIBERTAD Y PODER DE ELECCIÓN

- "Lineal comunista".
- "Manipulación de la compra".
- Imposicion de la marca de distribuidor.

MAYORES PRECIOS A LARGO PLAZO

- "Pan para hoy, hambre para mañana".

DESAPARICIÓN DE LA INNOVACIÓN

FIDELIZACIÓN A ENSEÑAS SEGÚN SU OFERTA

REDUCCIÓN DE EMPLEO



GRÁFICO 7

Propuestas de medidas, normas o acciones legales para regular la competencia entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor





los fabricantes de grandes marcas consideran necesario promover legislaciones que eviten la competencia desleal y la imitación de las marcas de distribuidor.

Repercusiones de la reducción de surtido de marcas de fabricante en los lineales de los distribuidores

Algunas importantes cadenas de distribución de productos de gran consumo han reaccionado frente a la crisis reduciendo el surtido de marcas de fabricante en sus lineales, buscando un mayor acercamiento a un consumidor más sensible ante los precios (gráfico 6). Los fabricantes de grandes marcas opinan que los efectos de este tipo de acción son negativos a corto plazo para fabricantes y especialmente para los consumidores, pero que también serán negativos a medio plazo para los propios distribuidores.

Los fabricantes de grandes marcas se han visto afectados con unos menores ingresos que pueden repercutir en guerras de precios, menor innovación, reducción de plantillas, etc. Estos efectos tienen implicaciones indirectas en el consumidor que se verá afectado negativamente por las reacciones de adaptación a la nueva situación de los fabricantes de grandes marcas. Algunos de estos fabricantes destacan de forma muy contundente que se reducirá ostentosamente la libertad y poder de elección de compra del consumidor, empleando términos muy explícitos como "*lineal comunista*", "*manipulación de compra*" e "*imposición de la marca del distribuidor*". Entre los posibles efectos positivos de este tipo de acción, algunos entrevistados piensan que puede ser una llamada de atención para la reflexión de los fabricantes sobre su futura relación con los distribuidores.

Otro aspecto importante que señalan los entrevistados es la posible reacción de los consumidores en su elección y fi-

delización de enseñas según la variedad y surtido de su oferta.



Propuestas de medidas, normas o acciones legales para regular la competencia entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor

En este apartado, los fabricantes apuntan propuestas muy variadas, desde exigir simplemente el cumplimiento estricto de la normativa y legislación actuales hasta proponer que se limite al 50% la cuota de la marca de distribuidor por categoría (gráfico 7). Un aspecto que destacan especialmente es la exigencia de un control que garantice la igualdad de trato a las marcas de fabricante frente a las marcas de distribuidor (márgenes, imputación de costes, espacios en lineal…). Los fabricantes de grandes marcas también proponen evitar situaciones de oligopolio, la venta a pérdida y potenciar la relevancia de sus marcas para la economía española. En definitiva, defienden la igualdad de condiciones y la importancia de conservar un cierto equilibrio en el mercado que garantice la libertad de elección del consumidor.



El reparto de mercancías en el **"último kilómetro"** de los núcleos urbanos necesita una logística eficiente, eficaz y ecológica. Con el nuevo desarrollo **CiTi Truck by Linde para la logística urbana**, Linde ofrece una solución altamente innovadora para distribuir mercancías de forma confortable, segura y con el menor coste operativo para la cadena logística. Solicite a su Concesionario / Delegación Linde más cercana, una demostración sin compromiso.

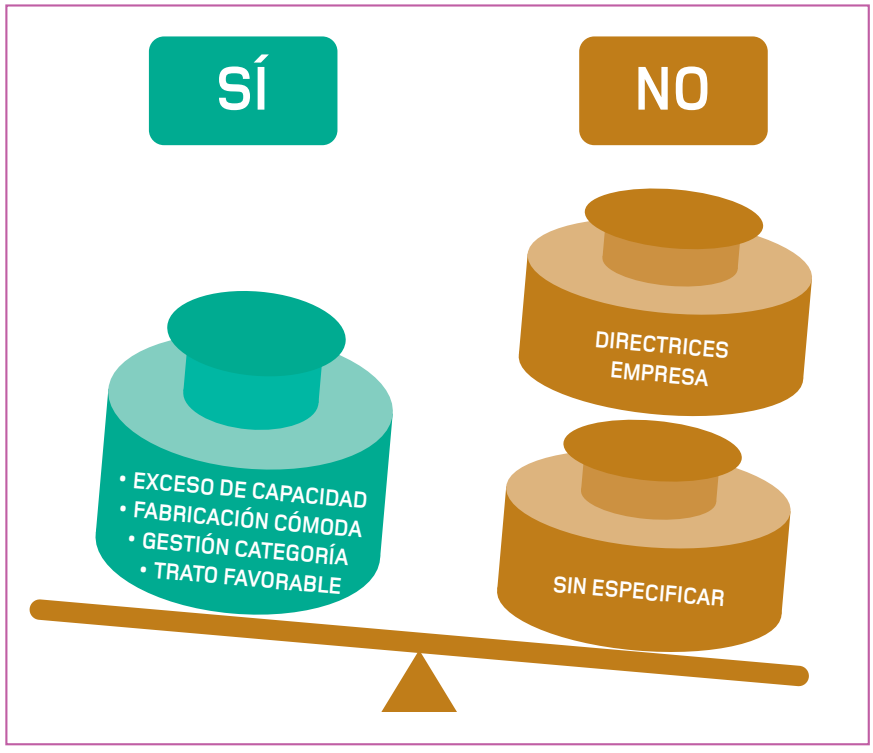
CiTi
by Linde

Previsión futura de los fabricantes de grandes marcas de fabricar marca de distribuidor

Cuando se les pregunta sobre la posibilidad de fabricar en un futuro marcas de distribuidor, la mayoría contesta negativamente argumentando incompatibilidad con la filosofía y las directrices de la empresa (gráfico 8). Muchos de estos fabricantes están utilizando publicitariamente esta estrategia para ganarse la confianza del consumidor y diferenciar su imagen de marca. Entre los fabricantes que abren una puerta a la posibilidad futura de fabricar marcas de distribuidor se encuentran los que buscan cubrir un exceso de productividad, mejorar la gestión de la categoría y recibir un trato más favorable por parte del distribuidor. Es curioso destacar que algunos también hablan de *"fabricación más cómoda"* como motivo posible para adoptar esta nueva estrategia.

GRÁFICO 8

Previsión futura de los fabricantes de grandes marcas de fabricar marca de distribuidor

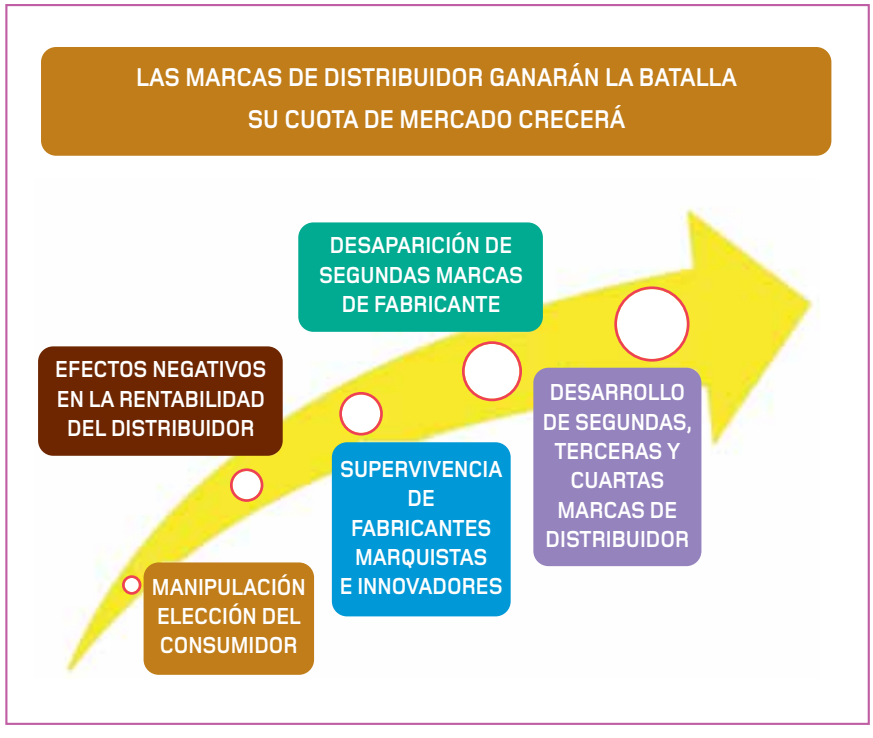


Previsión de futuro de la competencia entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor

Los entrevistados no son demasiado optimistas con su posición en el mercado frente a las marcas de distribuidor porque la mayoría piensa que estas marcas ganarán la batalla y que su cuota de mercado todavía aumentará más en un futuro (gráfico 9). Concretamente predicen un futuro lineal donde desaparecerán las segundas marcas de fabricante y sólo permanecerán aquellas marcas de fabricantes marquistas e innovadores, dejando espacio para segundas, terceras y cuartas marcas de distribuidor. Todo esto, como se ha comentado en epígrafes anteriores, tendrá según su opinión una repercusión negativa en la libertad de elección del consumidor y especialmente en la rentabilidad del distribuidor, que asumirá finalmente los efectos de una estrategia equivocada.

GRÁFICO 9

Previsión de futuro de la competencia entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor

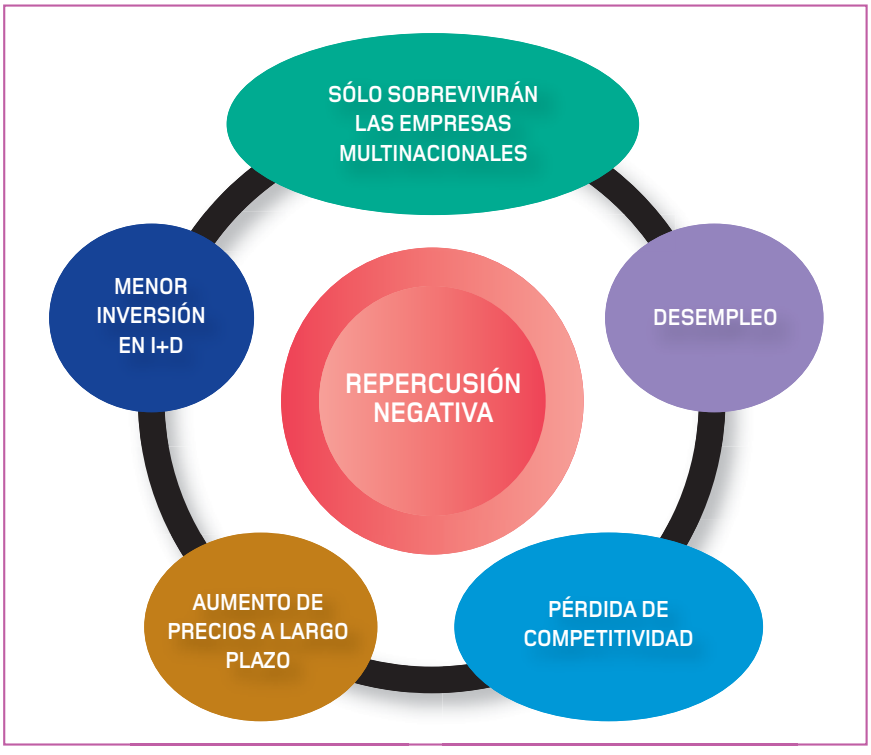


Repercusión del crecimiento de la cuota de mercado de la marca de distribuidor en la economía del país

Finalmente se les preguntaba sobre la repercusión del auge de la marca de distribuidor en la economía del país y coincidían en señalar el efecto negativo de esta situación porque, según su criterio, provocará aumento del desempleo, incremento de precios a largo plazo, menor inversión en I+D, disminución de la competitividad en los mercados y desaparición de empresas nacionales frente al auge de las multinacionales (gráfico 10). En definitiva, un panorama muy negativo de la economía del país.

GRÁFICO 10

Repercusión del crecimiento de la cuota de mercado de la marca de distribuidor en la economía del país





CONCLUSIONES

Una vez revisados y analizados los principales resultados de este estudio exploratorio se comprueba la insatisfacción de los fabricantes de grandes marcas con la situación actual del mercado de gran consumo, destacando la discriminación de trato recibida frente a las marcas de distribuidor. Los fabricantes señalan los puntos más conflictivos y valoran la actuación y las reacciones de los distintos colectivos implicados: consumidores, distribuidores, administración y fabricantes competidores. En definitiva exigen una igualdad de condiciones para su actuación en el mercado.

Como se ha comentado anteriormente, el presente estudio se plantea como un paso previo para la realización de un estudio más amplio que permita confirmar o rechazar las hipótesis detectadas. ■

BIBLIOGRAFÍA

- CRUZ, I. y otros (1999), *Los canales de distribución de productos de gran consumo: Concentración y competencia,* Editorial Pirámide, Madrid.
- GÓMEZ, M., ROZANO, M. y FERNÁNDEZ, A. (2010), "Las marcas de distribuidor desde la perspectiva académica: artículos publicados en revistas internacionales y españolas", *Distribución y Consumo,* nº 70, pp. 70-77.
- MéNDEZ, J.L., OUBIÑA, J. y ROZANO, M. (2000), "Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor", *Distribución y Consumo*, nº 53, pp. 55-70.
- OUBIÑA, J. (2000), "Las relaciones de poder y conflicto en los canales de distribución de productos de gran consumo. Un análisis de la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor desde la perspectiva del fabricante", Tesis doctoral, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad Autónoma de Madrid.
- PUELLES, M. y PUELLES, J.A. (2009), "Evolución, situación actual y perspectivas de las MDD en España", *Distribución y Consumo*, nº 107, pp. 7-20.
- RUBIO, N. (2004), "Las marcas de la distribución: Desarrollo de un marco de análisis desde la perspectiva de la oferta y de un modelo explicativo de su demanda", Tesis doctoral, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad Autónoma de Madrid.