



Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor (*)

■ JOSÉ LUIS MÉNDEZ GARCÍA DE PAREDES

■ JAVIER OUBIÑA BARBOLLA

Universidad Autónoma de Madrid

■ MERCEDES ROZANO SUPLET

Universidad de Castilla-La Mancha

Desde que los grandes grupos de distribución comenzaron a comercializar productos de gran consumo bajo la marca de distribuidor (1), la cuota de mercado de estos productos no ha dejado de crecer. En los últimos años se ha observado en Europa un intenso crecimiento de éstas que, en algunos casos, ha duplicado al de las marcas nacionales (Carcelén y Rozano, 1999 y Davara, 1998) y las previsiones apuntan a que su cuota de mercado alcanzará el 30% del mercado de alimentación a principios de este siglo en algunos de los países de nuestro entorno (2).

En España, una serie de factores han favorecido en los últimos años el crecimiento de la marca de distribuidor. En primer lugar la intensidad y duración de la recesión económica de los primeros años de la década de los noventa que supuso una fuerte ruptura frente a la bonanza de años anteriores. En segundo lugar los cambios socioeconómicos que se han producido en nuestra sociedad y

que han modificado las actitudes y hábitos de compra de los consumidores hacia este tipo de marcas.

Por último, el incremento de poder en los canales comerciales a favor de los distribuidores que se manifiesta en unas estructuras de mercado que evolucionan hacia grados más elevados de concentración (Rebollo, 1999), de diferenciación de la oferta (Carcelén y Rozano, 1999), de integración vertical hacia atrás y exigencias en la negociación frente a los fabricantes (Méndez, 1998; Rebollo, 1999 y Cruz et al., 1999) y de barreras estructurales y estratégicas a la entrada de nuevos competidores (Méndez y Yagüe, 1999).

Por otra parte, las constantes modificaciones ocurridas en el entorno de las relaciones entre fabricantes y distribuidores ha provocado que la marca de distribuidor haya sido objeto de un profundo interés académico, que ha permitido su estudio desde perspectivas distintas con diferencias notables en lo relativo a

la conceptualización y cuantificación de sus efectos.

TRES ENFOQUES DE ANÁLISIS

Tres son los enfoques que desde los trabajos pioneros de Myers (1966) se han venido manteniendo en el estudio y desarrollo de las investigaciones sobre las marcas de distribuidor. El primero de ellos se ha centrado en analizar la dinámica de crecimiento con relación a las expectativas y comportamientos de los consumidores. Desde esta perspectiva, la literatura sobre el tema destaca que el principal problema que afrontan estas marcas es que tienen un grado de diferenciación menor que las de fabricantes y por ello presentan una menor lealtad de compra (Millán, 1997). Las estrategias seguidas por los distribuidores para evitar este fenómeno son de dos tipos, en primer lugar la utilización de políticas de precios de penetración agresivos que han facilitado los procesos de adopción y difusión de estas marcas en las épocas

de recesión económica (Puelles, Fernández de Larrea y Albert, 1997; Gómez, Medina y Méndez, 1998) y en segundo lugar por la incorporación a los lineales de una marca de precio más bajo que permite que la marca de distribuidor sea percibida por los consumidores como de calidad y precios medios y no de calidad baja y precios bajos frente a las marcas de fabricantes (Pacheco 1996) (3).

El segundo enfoque se centra en el estudio de las distintas estrategias desarrolladas por los distribuidores hacia sus marcas y se desarrolla principalmente en aquellos países en los que la marca de distribuidor está muy consolidada y en su fase de madurez (Fernández y Reinares, 1998; Millán, 1997 y Carcelén y Rozano, 1999) y utilizan todas las herramientas del marketing mix. Para la variable producto, la incorporación en los lineales de productos totalmente innovadores (4ª generación) bien mediante una estrategia de profundizar en la línea (en el Reino Unido Sainsbury's y en Suiza Coop, ofrecen una amplia variedad en surtido y formato que ninguna marca de fabricante es capaz de ofrecer en el mercado por su amplio coste), por una estrategia de integración vertical total hacia el origen controlando los procesos de producción (es el caso de Coop en Suiza, donde la enseña es propietaria de las granjas de producción de productos frescos), o por incorporar la marca propia en determinadas categorías de productos que hasta entonces eran monopolio de fabricantes (es el caso de Real en Alemania que ha empezado a incorporar marca de distribuidor en artículos como cigarrillos, perfumes, medicamentos, cosméticos para el hombre, etc.) (4).

Respecto a la variable precio, la utilización de una marca de precio más bajo (en la mayoría de los casos también propiedad del distribuidor) con el fin de posicionar la marca de distribuidor en niveles de calidad superior y acceder a todos los segmentos de consumidores, así Sainsbury's ofrece productos con la marca "Economy" con un precio que



oscila entre el 60-70% inferior a las marcas de fabricante y productos con marca de enseña caracterizados por una calidad equiparable a la calidad percibida por los consumidores de los productos de marcas líderes, siendo el diseño de los envases y la comunicación que se hace sobre ellos equiparables a la gestión realizada por un fabricante con sus propias marcas (Carcelén y Rozano, 1999). Real en Alemania trabaja también con dos marcas, la "marca beneficio" productos con una calidad equiparable a la de las marcas líderes, con un precio que oscila entre un 10-15% por debajo de las mismas y "marca precio" productos caracterizados por ofrecer de manera continuada los precios más bajos de toda Alemania.

Para la variable de comunicación también se desarrollan diferentes políticas. Sainsbury's ha editado su propia revista con una alta calidad gráfica que además de poder adquirirse en sus propios establecimientos, se comercializa en los puntos de venta habituales para este tipo de publicación, o Coop que utiliza además del marketing directo mediante la edición de su propio periódico, la publicidad en televisión, o Real que centra sus esfuerzos en la publicidad en el punto de venta.

Por último, la variable de distribución también es utilizada en las estrategias seguidas por los distribuidores con sus marcas, como el caso de Sainsbury's que en el pasado mes de junio anunció que comenzaría la comercialización de sus productos de marca propia con una previsión hasta el año 2001 de estar pre-

sente en un total de 200 establecimientos pertenecientes a otras cadenas (Carcelén y Rozano, 1999) o la utilización de los lineales para incrementar la rentabilidad de estas marcas (Fernández y Gómez, 1999).

El tercer enfoque, y quizás donde se ha profundizado más en el estudio de las marcas de distribuidor debido a los numerosos estudios desarrollados hasta la fecha, es el que lo hace desde la perspectiva del conflicto entre fabricantes y detallistas, sobre todo en los efectos que la marca de distribuidor produce en términos de reducción de beneficios del fabricante (Quelch y Harding, 1996) y las estrategias seguidas por los primeros para defender su posición en el mercado (Hoch, 1996; Recio y Roman, 1999 y Glemet y Mir, 1994).

El presente artículo pretende seguir esta línea de investigación al analizar la perspectiva que los fabricantes tienen sobre el papel que desempeña la marca del distribuidor en las relaciones entre fabricantes y distribuidores y su posición competitiva en los mercados finales. Por otra parte hay que tener en cuenta que los distribuidores mantienen una doble estrategia en sus marcas, una para productos básicos que utiliza a fabricantes de pequeño tamaño y otra de productos innovadores y de alta calidad que necesitan de empresas líderes para ser fabricados (Dubois y Duquesne, 1995; Lacoëuilhe, 1997; Richards, 1998 y Méndez y Yagüe, 1999). Creemos por tanto necesario incorporar la posición de liderazgo que detentan los fabricantes al analizar como afecta la marca de distribuidor a las relaciones entre éstos y los distribuidores.

Con ello somos conscientes de la visión parcial del fenómeno, dado que, tal y como hemos venido exponiendo, existen tres tipos de agentes cuyas expectativas, decisiones y comportamientos interactúan afectando a la dinámica de crecimiento de las marcas de distribuidor. Sin embargo y en la medida que sea posible se irán incorporando al análisis algunos estudios que ofrece la

CUADRO N° 1

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TÉCNICA DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN	ENCUESTA POSTAL		
UNIVERSO	UNIDADES DE NEGOCIO DE EMPRESAS FABRICANTES DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO, PERTENECIENTES A LAS CATEGORIAS DE ALIMENTACION Y BEBIDAS, ASEO PERSONAL Y LIMPIEZA DEL HOGAR.		
	CUESTIONARIOS ENVIADOS A EMPRESAS: 195		
	CUESTIONARIOS RECIBIDOS DE UNIDADES DE NEGOCIO: 70	CUESTIONARIOS VÁLIDOS: 68 CUESTIONARIOS INCORRECTOS: 2	TAMAÑO MUESTRAL: 68 UNIDADES DE NEGOCIO
MUESTREO	ALIMENTACION GENERAL ENVASADA (36); ALIMENTACION PERECEDERA (9); ALIMENTACION ANIMALES DOMÉSTICOS (1); ASEO PERSONAL (9); LIMPIEZA DEL HOGAR (9); OTROS (3) Y NO CONTESTA (1).		
TRABAJO DE CAMPO	PERIODO DE REALIZACION: MAYO/JUNIO, 1998		
	TÉCNICAS ESTADISTICAS	UNIVARIANTES	
		BIVARIANTES	
		SPSS	

CUADRO N° 2

IDENTIFICACIÓN DEL FABRICANTE DE MARCA DE DISTRIBUIDOR EN FUNCIÓN DE SU POSICIÓN COMPETITIVA

	TOTAL MUESTRA		LIDERAZGO			
	FRECUENCIA	%	NO LIDER		LIDER	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SÍ	39	61,9	25	64,1	14	58,3
NO	24	38,1	14	35,9	10	41,7
TOTAL	63	100,0	39	100,0	24	100,0

χ^2 Con dos grados de libertad = 0,2100 (0,647).

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

Una vez establecidos los porcentajes se ha procedido a identificar a los fabricantes de marca de distribuidor en función de dos indicadores, la posición competitiva y la duración de la relación. La posición competitiva se ha establecido sobre la base del nivel de liderazgo en cuota de mercado de las unidades de negocio, con objeto de establecer si la realización de marca de distribuidor por parte de los fabricantes se encuentra relacionada de algún modo con su poder de mercado (Puelles, 1995; Clement y Mira, 1993; Liesse, 1993; Hoch, 1996). Los datos ofrecidos en el cuadro nº 2 ponen de manifiesto una menor propensión a la fabricación de marca de distribuidor por parte de las empresas líderes. Las razones a esta menor propensión son varias tal y como ponen de manifiesto el Informe McKinsey (1995) y Puelles (1995).

–El crecimiento de la cuota de mercado que puede conseguir será a costa de la rentabilidad, ya que aumenta la sensibilidad al precio y decrecen los márgenes.

literatura sobre el tema con el fin de mantener una visión más amplia sobre las marcas de la distribución.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para conseguir los objetivos de este estudio nos hemos apoyado en la base de datos del estudio de Cruz et al (1999) en el que se analizan las relaciones fabri-

cante-distribuidor en el canal de distribución de los productos de gran consumo en España, y cuya ficha técnica se muestra en el cuadro nº 1.

En la muestra de unidades de negocio objeto de nuestro análisis, la proporción de ellas que realizan marca de distribuidor es sensiblemente mayor (60%) de aquellas que no la fabrican (40%).

CUADRO Nº 3

IDENTIFICACION DEL FABRICANTE DE MARCA DE DISTRIBUIDOR EN FUNCION DE LA DURACION DE SU RELACION CON EL DISTRIBUIDOR

	TOTAL MUESTRA		DURACIÓN DE LA RELACIÓN					
	FRECUENCIA	%	CORTA		MEDIA		LARGA	
			FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SÍ	33	64,7	4	57,1	15	65,2	14	66,7
NO	18	35,3	3	42,9	8	34,8	7	33,3
TOTAL	51	100,0	7	100,0	23	100,0	21	100,0

χ^2 Con dos grados de libertad = 0,2133 (p = 0,8988).

NOTA: El total de la muestra es inferior al anterior ya que esta pregunta se encontraba en la parte final de la encuesta, y hubo algunas unidades de negocio que no acabaron el cuestionario.

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

-La información que proporciona a la distribución, que suele ser obligatoria, puede amenazar los productos de su marca.

-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.

-Choca casi siempre con la estrategia de marca y de producto líder, cuestiona los estándares de calidad, dispersa la atención de la dirección y afecta a la percepción que tienen los consumidores de los productos de la marca.

-Se corre el riesgo de producir conflictos y contradicciones internos de consecuencias devastadoras en la compañía, ya que las marcas de distribuidor pueden, en algunos casos, ir en contra de los valores que llevaron a la compañía al éxito (desarrollo de la innovación, calidad superior y servicio, diferenciación de la imagen, etc), lo cual a su vez, puede hacer peligrar el desarrollo de las marcas.

Sin embargo, si bien existen ciertas diferencias a nivel descriptivo entre las empresas a la hora de fabricar marca para un distribuidor en función de su



posición competitiva, éstas no son estadísticamente significativas.

El segundo indicador es la duración de la relación entre el distribuidor y el fabricante valorado en función del número de años de la relación (5). Los datos mostrados en el cuadro nº 3 indican una mayor intensidad en la fabricación de marcas de distribuidor a medida que la relación con este es más duradera. La explicación a este hecho estaría en que una mayor duración en las relaciones entre fabricantes y distribuidores permite que se desarrollen políticas de colaboración entre ambos agentes del canal y no sólo en términos de realización de marcas de distribuidor, sino también en aspectos relativos a la generación de

valor final para el consumidor (Trade-Marketing o ECR). Al igual que con la variable de liderazgo, el valor de la c2 indica que no existe una relación de dependencia o asociación entre las dos variables analizadas.

Una vez identificados los fabricantes de marcas de distribuidor, en los apartados posteriores se llevan a cabo diversos tipos de análisis. El primero de ellos trata de conocer las razones de los fabricantes para realizar marcas de distribuidor y cuáles son según el criterio de estos los objetivos de los distribuidores para incluir en sus lineales este tipo de marcas. El segundo estudia la percepción de los diferenciales de precio y calidad de la marca de distribuidor respecto a la marca líder y al promedio de la categoría, siempre desde la visión de los fabricantes. El tercero pretende establecer en que sentido las marcas de distribuidor afectan al grado de dependencia entre fabricantes y distribuidores. Por último y siguiendo las estrategias señaladas por Hoch (1996), establecer cual es la seguida por los fabricantes como forma de defender su posición competitiva en el mercado frente a las marcas de la distribución, en concreto se hace referencia a las estrategias de diferenciación y de innovación.

RAZONES Y OBJETIVOS PARA PRODUCIR (FABRICANTES) E INCORPORAR A LOS LINEALES (DISTRIBUIDORES) MARCA DE DISTRIBUIDOR

•RAZONES DE LOS FABRICANTES PARA REALIZAR MARCA DE DISTRIBUIDOR

Si bien son muchas las argumentaciones señaladas en la literatura respecto a las razones que llevan a un fabricante a producir marca de distribuidor (Liesse, 1993; Clement y Mira, 1993; Puellas, 1995; Puellas, Fernández de Larréa y Albert, 1997 y Fernández y Reinares, 1998), solamente se han incorporado al análisis las que consideramos más relevantes desde el punto de vista de las relaciones fabricante-distribuidor.

En el cuadro nº 4 se muestran los porcentajes de las unidades estratégicas de negocio que señalan cada uno de los motivos segmentando a las mismas en función de su posición competitiva en el mercado y ordenados de mayor a menor importancia según la frecuencia con la que ha sido señalado el motivo.

Su lectura nos informa que de los seis motivos expuestos, tres de ellos son señalados con una frecuencia bastante superior a los tres restantes. Estos motivos son la capacidad de producción ociosa, la posibilidad de afianzar la cooperación y la amenaza de que si no se hace lo hará otro competidor, que son señalados aproximadamente por las dos terceras partes de los encuestados.

El primero de ellos ofrece la posibilidad de introducir economías de escala en las distintas fases de la cadena de valor (producción, distribución, merchandising, etc.) que justifica la búsqueda de un volumen adicional. En un entorno de descenso de las partidas de gasto por parte de los consumidores en productos de gran consumo, y por tanto de las ventas, se produce una peor dilución de los costes fijos, y en tal situación, fabricar productos con marca de distribuidor se convierte en un mal

CUADRO Nº 4

MOTIVOS PARA FABRICAR MARCA DE DISTRIBUIDOR

RAZONES DE LOS FABRICANTES PARA PRODUCIR MARCA DE DISTRIBUIDOR

	PORCENTAJE DE FABRICANTES DE MARCA DE DISTRIBUIDOR QUE SEÑALAN EL MOTIVO		
	TOTAL	LÍDERES	NO LÍDERES
CAPACIDAD DE PRODUCCION OCIOSA	69,2	61,5	72,0
AFIANZAR LA COOPERACION	66,7	100,0	48,0
SI NO LO HACEMOS LO HARA OTRO COMPETIDOR	63,2	33,3	76,0
ES UNA FORMA DE CONTROLAR LA MARCA DE DISTRIBUCION	38,5	30,8	44,0
RENTABILIDAD SATISFACTORIA DE LOS PRODUCTOS	28,9	25,0	32,0
AMENAZA DE EXCLUSION DE LOS LINEALES	12,8	15,4	12,0

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

menor. Si observamos el análisis de esta variable en función de la posición competitiva de los fabricantes, se observa una mayor tendencia a señalar esta razón por parte de las empresas no líderes. Este hecho es lógico si tenemos en cuenta que las empresas líderes mantienen volúmenes de producción superiores y por tanto acceden por esta vía a menores incrementos de economías de escala en sus marcas y por tanto valoran en mayor medida otras razones.

La segunda razón señalada es la de afianzar la cooperación con los distribuidores. Esto permite una colaboración más estrecha también en otros aspectos que benefician a ambos agentes incrementando la rentabilidad de los intercambios. Si analizamos esta razón en función de la posición de liderazgo de las empresas fabricantes, encontramos que existen diferencias significativas entre los dos grupos estudiados. Así, los fabricantes líderes la señalan en el 100% de los casos mientras que los no líderes la señalan solo en el 48% de los casos analizados (6).

La posibilidad de afianzar la cooperación permite a los fabricantes líderes reducir la incertidumbre que provoca la

fabricación de la marca de distribución, ya que por una parte, la obligatoriedad de información que se debe proporcionar a la distribución puede amenazar a los productos de su marca, por otra, choca casi siempre con la estrategia de marca y de producto líder, también, cuestiona los estándares de calidad y dispersa la atención de la dirección y sobre todo, afecta a la percepción que tienen los consumidores de los productos de marca reduciendo el atractivo de la categoría al convertirla a los ojos del consumidor, en una categoría básica (commodity) en poco tiempo, con la consiguiente pérdida de márgenes y capacidad de reinvertir en la innovación (Puelles, 1995).

La tercera razón más valorada es la posibilidad de que la realice un competidor, en este caso también existen diferencias en función de la posición de liderazgo en el mercado, siendo más señalada por las empresas no líderes (7).

Para las empresas fabricantes de productos no líderes y para los que tienen una proyección nacional o regional además de las razones apuntadas anteriormente, la fabricación de marca de distribuidor puede ser el único medio de

CUADRO Nº 5

**OBJETIVOS PERSEGUIDOS POR LOS DISTRIBUIDORES SEGUN
LOS FABRICANTES PARA INCORPORAR MARCA DE DISTRIBUIDOR A SUS LINEALES
OBJETIVO PERSEGUIDO POR EL MINORISTA CON LA MARCA DE DISTRIBUIDOR**

	TOTAL	TOTAL "MÁS IMPORTANTE"	LÍDERES	LÍDERES "MÁS IMPORTANTE"	NO LÍDER	NO LÍDER "MÁS IMPORTANTE"
RENTABILIDAD	77,3	37,9	70,8	29,2	81,1	40,5
FIDELIZACION DE LA CLIENTELA	50,0	18,2	58,3	25,0	43,2	16,2
PODER DE MERCADO MEDIANTE EL CONTROL DE LA OFERTA	59,1	13,6	50,0	12,5	64,9	16,2
DIFERENCIACION Y NOTORIEDAD DE LA ENSEÑA	72,7	19,7	70,8	25,0	73,0	16,2
OTROS	4,5	1,5	—	—	—	—

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

sobrevivir ante la creciente competencia en el mercado y presión por parte de la distribución.

La limitación de espacios en los lineales (Fernández y Gómez, 1999) hace que el distribuidor al establecer marcas propias reduzca el número de marcas de fabricante que ofrece al público, quedándose con la marca de fabricante líder indiscutida o con la de uno de los líderes si aquella no existe, con la marca de primer precio, que en algunos casos pertenece también al fabricante (Puelles, 1995), y poco más, con lo que se reducen las posibilidades de venta en las organizaciones que tienen marca de distribuidor, sobre todo para los medianos y pequeños fabricantes, que puede que se queden sin la posibilidad de vender su producción a ningún precio.

OBJETIVOS PERSEGUIDOS POR LOS DISTRIBUIDORES PARA INCORPORAR MARCA DE DISTRIBUIDOR EN SUS LINEALES

Con respecto a los objetivos que persiguen los distribuidores al incluir estas marcas en sus lineales, estos se reflejan en el cuadro nº 5. La pregunta realizada a los fabricantes permite un análisis diferenciado ya que la misma exigía la selección y ordenación de las variables



propuestas en la encuesta. Por un lado reflejamos la proporción de veces que es citado el objetivo, independientemente de su orden de importancia, y por otro, se expone la frecuencia con la que es citado como objetivo de mayor importancia. Además y como en el caso anterior, se incluyen los resultados obtenidos en función de la posición competitiva de los fabricantes con el fin de establecer si existen diferencias en la percepción de los objetivos perseguidos por los distribuidores al incluir en sus lineales marca de distribuidor.

Teniendo en cuenta esta consideración, los fabricantes señalan que el objetivo principal que persiguen los distribuidores con su marca es la rentabilidad que les proporcionan las mismas, este objetivo es citado por los fabricantes no solamente un mayor número de veces

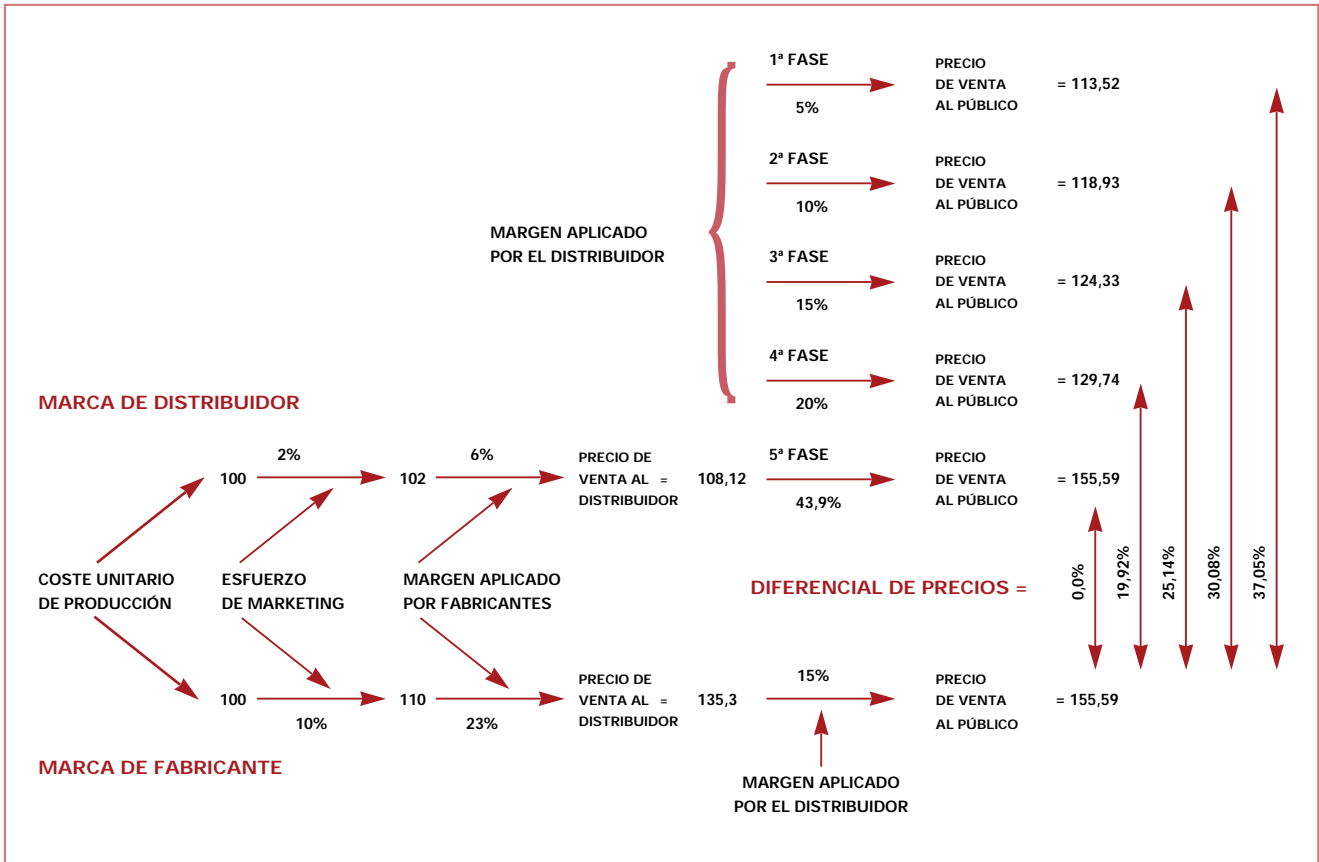
como principal objetivo sino que también lo es en función del orden de importancia y de la posición de liderazgo de los fabricantes en el mercado.

Sin embargo en este último aspecto, la valoración por parte de los fabricantes no líderes es sensiblemente superior al de los fabricantes líderes, la explicación podría estar en el mayor poder de negociación detentado por las empresas líderes que no permiten la misma reducción de sus márgenes de beneficio al realizar marcas para su principal distribuidor, mientras que las empresas no líderes ven reducidas sus expectativas de beneficio en la producción de estas marcas.

La rentabilidad de las marcas de distribuidor puede verse en el ejemplo del gráfico nº 1, en el que se supone que el coste unitario de producción es idéntico para la marca de fabricante y para la de distribuidor. Este supuesto se apoya, por un lado, en que, como ya hemos señalado anteriormente, una de las razones que lleva a los fabricantes a realizar marca de distribuidor es la existencia de capacidad de producción ociosa que les permite acceder a mayores economías de escala y por tanto a costes unitarios de producción menores; y por otro lado, a la presión a que se ven sometidos los fabricantes de marca de distribuidor por

GRÁFICO N° 1

EJEMPLO SIMULADO DE LA RENTABILIDAD DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR



parte de los distribuidores para mantener niveles de calidad similares en la producción de marcas de distribución respecto a las marcas del fabricante.

Sobre la hipótesis anterior, la inversión en esfuerzo de marketing desarrollado por la marca de fabricante, empieza a establecer un diferencial de precios con la marca de distribuidor, en el ejemplo se ha estimado la inversión media en esfuerzo de marketing, debido a que, tal y como venimos señalando, la fabricación de marca de distribuidor puede ser realizada tanto por fabricantes líderes (con mayor esfuerzo de marketing) como por fabricantes no líderes, en cualquier caso, es posible adaptar este porcentaje en función de la inversión de cada empresa en particular.

Este diferencial se incrementa con el diferente margen aplicado por el fabri-

cante a cada una de estas marcas, así, Quelch y Harding (1996), estiman que un fabricante que produce marca de distribuidor además de la suya, obtiene un margen de beneficios del 6% en la de distribuidor y del 23% en la propia, también aquí el margen de beneficios aplicado a cada una de las marcas dependerá de la posición de liderazgo que detenen cada una de las partes, por tanto es posible adaptar este porcentaje a cada caso particular.

Cuando ambas marcas llegan al distribuidor, el diferencial de precios es del 25,13%, a partir de aquí el distribuidor puede seguir distintas políticas de precios con su marca. En una primera fase hemos supuesto un margen del 5% frente al 15% que aplica a la marca de fabricante, con ello consigue que el diferencial de precio de su marca y la del fabri-

cante sea muy elevado y por tanto le permite acelerar los procesos de adopción y difusión de su marca (política de precios agresivos de penetración).

A medida que la marca de distribuidor es adoptada por los consumidores, el incremento del margen comercial disminuye el diferencial de precios con la marca de fabricante, en el ejemplo propuesto, el margen comercial que ganará un distribuidor con su marca al igualar el precio de la marca de fabricantes sería del 43,9% (en algunas categorías de productos, como en los mejillones en conserva en el año 1995, la marca de distribuidor presenta precios medios superiores a los precios medios de las marcas de fabricantes, concretamente y según datos Nielsen, el diferencial de precios en este producto para ese año es de +4,7%), por otra parte tal y como se ha hecho cons-

CUADRO Nº 6

INCIDENCIA DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR EN FABRICANTES

PREGUNTAS	MEDIA TOTAL MUESTRA	MEDIA LÍDERES	MEDIA NO LÍDERES	VALOR ESTADÍSTICO "F"
LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR OCUPAN ESPACIOS VENTAJOSOS O DESPROPORCIONADOS A SU CUOTA DE MERCADO EN LOS LINEALES	6,4	6,65	6,27	2,473 (N.S.)
SU DISTRIBUIDOR PRINCIPAL UTILIZA EN SU MARCA PROPIA SIGNOS EXTERNOS SIMILARES A LOS DE LA MARCA LIDER, INDUCIENDO A CONFUSION O ASOCIACION DE ATRIBUTOS	5,5	5,77	5,27	1,217 (N.S.)
CUANDO LE HEMOS RECLAMADO A NUESTRO DISTRIBUIDOR PRINCIPAL LA SITUACION DESCRITA EN LA PREGUNTA ANTERIOR, EL RESULTADO DE NUESTRA RECLAMACION HA SIDO MUY SATISFACTORIO	3,2	2,90	3,47	1,688 (N.S.)
LA INTRODUCCION DE UNA MARCA DE DISTRIBUIDOR ELIMINA MARCAS DE FABRICANTE EN LA CATEGORIA	5,4	5,40	5,44	0,111 (N.S.)

N.S.: No Significativo. *FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.*

tar en este artículo, la inclusión de marcas de primer precio en los lineales está permitiendo a los distribuidores reducir el diferencial de precios en sus marcas respecto a las marcas de fabricantes. En segundo lugar está la diferenciación y notoriedad de la enseña, que es señalado por un 73% de los encuestados, y por un 20% como principal objetivo.

Estos resultados concuerdan con los obtenidos en el informe Bishop-McKinsey (1996), en el cual los distribuidores señalan como razones para incluir marcas de distribuidor la rentabilidad (90%), suponer una ventaja competitiva (80%) e incrementar la notoriedad del detallista (63%). En definitiva, el desarrollo de las marcas de distribuidor por parte de estos tiene su fundamento en una doble motivación, por un lado, disminuir la incertidumbre de los mercados, asegurando la fidelización de la clientela mediante la captación de mercados cautivos, a través de la segmentación de la demanda. Por otro en la creación de una imagen de marca que sea aceptada por el consumidor y que sea susceptible de ser trasladada espacial y temporalmente (Informe sobre el Comercio Interior y la Distribución en España, Tomo I: Análisis Descriptivo, Ministerio de Comercio y Turismo, 1995).



Por último, en el cuadro nº 6 se muestran algunas preguntas de interés en relación con el impacto en el contexto competitivo que producen las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor, en función de las medias obtenidas sobre una escala de siete puntos, en la que el valor 1 indica "totalmente en desacuerdo", la 4 "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y la escala 7 "totalmente de acuerdo".

Llama notablemente la atención lo muy de acuerdo que están los fabricantes a la hora de hacer constar que las marcas del distribuidor ocupan espacios ventajosos o desproporcionados a su cuota de mercado en los lineales.

Este hecho es coincidente con los resultados a los que llegan Fernández y Gómez (1999) al analizar la configuración de los lineales de las principales empresas minoristas de la Comunidad de Madrid en diez artículos. Así, en algunos

establecimientos (generalmente de descuento), la marca del distribuidor es la única en el lineal, pero en otros establecimientos donde conviven con otras marcas de fabricante llega a ocupar el 86% en el caso de aceites, el 77% en papel higiénico o el 75% en vinos, siendo el promedio de espacio dedicado a estas marcas del 22%.

Son también destacables los elevados niveles de acuerdo relativos al hecho de que la introducción de la marca del distribuidor elimina marcas de fabricantes en la categoría, así como que el distribuidor intenta plagiar los signos externos de la marca líder, induciendo a confusión o asociación de atributos. Respecto a la primera de ellas, la opinión de los fabricantes coincide con el estudio desarrollado por Puelles, Fernández de Larréa y Albert (1997) (8) para la Comunidad de Madrid, al analizar para las principales empresas de distribución minorista el número de referencias que acompañaban a la marca del distribuidor, también en este caso, las tiendas de descuento ocupaban el primer lugar en cuanto al menor número de referencias (0,63 referencias en Día, 2,14 en Eroski, 2,18 en Pryca o 2,43 en los supermercados de El Corte Ingles). Con respecto a la segunda, ANDEMA (Asociación Nacio-

nal para la Defensa de la Marca) o Pro-marca, estiman que a veces para impulsar la marca de distribuidor se utilizan códigos de mercado (grafismos, colores, formatos de envase...) de marcas conocidas induciendo a error al consumidor.

Señalar que las respuestas proporcionadas por los fabricantes son similares al analizarlas sobre la base de su posición competitiva en el mercado.

VALORACIÓN DE LOS FABRICANTES DE LOS NIVELES DE CALIDAD Y DIFERENCIAL DE PRECIOS DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR

Una vez identificadas las razones para fabricar marcas de distribuidor y los objetivos perseguidos por los minoristas para incorporar estas marcas en su surtido, se procedió a establecer la percepción que tienen los fabricantes de los niveles de calidad respecto a la marca líder y al promedio de la categoría y del diferencial de precios de la marca de distribuidor respecto a la marca líder y su propia marca.

Respecto a la primera de ellas, recordamos que en marketing se distinguen dos calidades, la calidad real y objetiva que un producto tiene (muy difícil de medir muchas veces) y la calidad percibida por los consumidores, siendo esta última la más importante en los mercados (Kotler, 1995; Cruz, 1990). En las marcas de distribuidor es esencial que siempre se dé un elemento de comparación en las mismas. En la primera etapa la diferencia estaba simplemente en un precio más bajo, en la etapa siguiente el objetivo era acercarse a la calidad del líder, pero a un precio más bajo. Posteriormente se ensayaron dos calidades para la marca de distribuidor y, por último, y en la estrategia de vanguardia, se utiliza una doble comparación para la marca de distribuidor, de un lado con la marca líder, y por otro con una marca de primer precio que en unos casos es otra marca de distribuidor o del fabricante líder, pero con un precio mucho más bajo (puede llegar al 40% más bajo) y

CUADRO N° 7

DIFERENCIAL DE CALIDAD PERCIBIDA Y PRECIOS DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR

CALIDAD PERCIBIDA DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR RESPECTO:	% UNIDADES DE NEGOCIO
A LA MARCA LIDER	
SUPERIOR	8,1
IGUAL	4,8
ALGO INFERIOR	38,7
CLARAMENTE INFERIOR	48,4
AL PROMEDIO DE LA CATEGORIA	
SUPERIOR	5,0
IGUAL	20,0
ALGO INFERIOR	56,7
CLARAMENTE INFERIOR	18,3
DIFERENCIAL DE PRECIOS DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR RESPECTO:	% UNIDADES DE NEGOCIO
A LA MARCA LIDER	
SUPERIOR	1,6
IGUAL	1,6
MENOR (ENTRE 0 Y 10%)	4,8
MENOR (ENTRE 11 Y 20%)	24,2
MENOR (MAS DEL 20%)	67,7
A SU PROPIA MARCA	
SUPERIOR	1,9
IGUAL	3,8
MENOR (ENTRE 0 Y 10%)	9,4
MENOR (ENTRE 11 Y 20%)	26,4
MENOR (MAS DEL 20%)	58,5

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

con una calidad percibida diferente, pero con calidad real muy parecida y también muy buena (Puelles, 1995). Por esta razón al analizar la percepción de calidad por parte de los fabricantes, se ha hecho especial hincapié en que solamente contestasen a la calidad percibida por el mercado.

Los datos mostrados en el cuadro n° 7 reflejan que la mayor parte de las unidades de negocio encuestadas señalan que la calidad percibida de la marca del distribuidor es claramente inferior a la de la marca líder, y algo inferior al prome-

dio de la categoría, mientras que un 20%, es decir una quinta parte de las unidades de negocio considera que la calidad de la marca de distribuidor se sitúa en el promedio de la categoría. Estos datos no coinciden con la opinión de los consumidores reflejada en los estudios realizados por Dympanel-Aecoc (1995) o el de Secodip International (1992), este último sobre una muestra de consumidores europeos, que señala que el 78% de los consumidores europeos (el 73% de los españoles) considera que las marcas de distribuidor son de igual cali-



dad y el 74% (71% en el caso de España) que les inspiran la misma confianza que las marcas de fabricante.

Por tanto, cabría considerar el sesgo en la respuesta dada por fabricantes al valorar la calidad percibida de los productos con marca de distribuidor y pensar que lo que realmente responden los fabricantes es bien refiriéndose a la calidad real o bien a lo que les gustaría a ellos que los consumidores percibiesen de las marcas de distribuidor.

Respecto al diferencial de precios, la mayoría de las unidades de negocio encuestadas señalan un precio de la marca de distribuidor muy por debajo de la marca líder, pero también muy inferior al de su propia marca. Concretamente, casi un 70% de las unidades de negocio señalan que el precio de la marca del distribuidor es más de un 20% inferior al de la marca líder, y prácticamente un 60% indican ese mismo nivel de inferioridad en el precio respecto a su propia marca. Por el contrario, y como cabía esperar, la proporción de los que señalan unos mismos precios de la marca del distribuidor respecto a la marca líder y a la propia marca, son absolutamente insignificantes (1,6% y 3,8% respectivamente). Señalar que en el diferencial de precios existe una concordancia con los resultados obtenidos por Dympanel-Aecoc (1995) y Secodip International (1992) según este último, el 78% de los consumidores europeos (83% en el caso de los españoles) considera que las marcas del distribuidor son más baratas. Estudios más recientes (Puelles, Fernández de Larrea y Albert,



1997; Fernández y Reinares, 1998 y Cruz et al, 1999) ponen de manifiesto, basándose en datos reales de precios en el punto de venta, diferenciales de precios entre la marca líder o el promedio de la categoría y la marca de distribución que son de considerable magnitud en algunos tipos de productos (licores, mantequilla, aceite de oliva, etc.).

MARCA DE DISTRIBUIDOR Y DEPENDENCIA ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES

Uno de los aspectos analizados con mayor profundidad en las relaciones fabricante-distribuidor es aquél relativo a la posesión y ejercicio de poder por parte de los miembros pertenecientes al canal de distribución. Si indagásemos la "causa original" que le permite a una organización "A" tener poder o capacidad de influencia sobre otra "B", veríamos finalmente que ese poder se encuentra sustentado o fundamentado en la dependencia que muestra la organización "B" respecto a "A", es decir, en la posesión por parte de "A" de recursos o activos, tanto tangibles como intangibles, que le son necesarios a "B" para la realización de sus actividades y la consecución de sus objetivos empresariales.

En ese sentido, existen diversos factores determinantes de la dependencia de una empresa frente a otra, así, El-Ansary y Stern (1972) señalan el volumen de ventas que realiza una empresa



"B" a través de "A", o Bucklin (1973) que propone una relación directa entre dependencia y número de alternativas con las que cuenta un miembro del canal para sustituir a aquel del que depende, por su parte, Heide y John (1988) basándose en la teoría de los costes de transacción de Williamson (1975), sostienen que hay que tener en cuenta las inversiones en activos específicos y las inversiones compensatorias, de tal forma que la dependencia que tiene la empresa objetivo respecto a la empresa fuente se ve aumentada por las inversiones en activos específicos realizada por la empresa objetivo, y se ve por el contrario reducida por los comportamientos de carácter vinculatorio (inversiones de compensación) que la empresa objetivo lleva a cabo con sus clientes.

Finalmente, Frazier (1983) señala como condicionante de la dependencia el "desempeño del rol", según esta, la empresa "B" dependerá en mayor medida de "A" cuanto mejor realice "A" la función del canal que le une a "B". Este elemento de dependencia refleja un aspecto evidente como es el valor de las asistencias realizadas por una empresa hacia otra, cuanto más calidad tengan dichas asistencias (mejor servicio) mayor será el grado de dependencia de una sobre la otra.

Hasta aquí, se ha procedido a establecer los factores que determinan la dependencia de una empresa respecto a otra, sin embargo, creemos interesante introducir la fabricación de marca de distribuidor como factor condicionante de la dependencia entre fabricante y distri-

CUADRO N° 8

MARCA DE DISTRIBUIDOR Y GRADO DE DEPENDENCIA

MARCA DE DISTRIBUIDOR Y DEPENDENCIA DEL FABRICANTE RESPECTO DEL DISTRIBUIDOR				
VARIABLE DEPENDIENTE: SUSTITUIBILIDAD DEL FABRICANTE (v24)				
VARIABLE INDEPENDIENTE: MARCA DE DISTRIBUIDOR (v76)				
	NÚMERO DE CASOS	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	ERROR TÍPICO
TOTAL	60	5,0500	1,8173	0,2346
GRUPOS VARIABLE TRATAMIENTO				
SÍ	33	5,1212	1,5960	0,2778
NO	27	4,9630	2,0844	0,4011
FUENTE DE VARIACIÓN	GRADOS DE LIBERTAD	SUMA CUADRADOS		
ENTRE LOS GRUPOS	1	0,372		
DENTRO DE LOS GRUPOS	58	194,478		
TOTAL	59	194,850		
F DE SNEDECOR = 0,111 (p = 0,740)				
MARCA DE DISTRIBUIDOR Y DEPENDENCIA DEL DISTRIBUIDOR RESPECTO DEL FABRICANTE				
VARIABLE DEPENDIENTE: SUSTITUIBILIDAD DEL DISTRIBUIDOR (v25)				
VARIABLE INDEPENDIENTE: MARCA DE DISTRIBUIDOR (v76)				
	NÚMERO DE CASOS	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	ERROR TÍPICO
TOTAL	60	3,8833	1,5193	0,1961
GRUPOS VARIABLE TRATAMIENTO				
SÍ	33	3,5758	1,1997	0,2088
NO	27	4,2593	1,7887	0,3442
FUENTE DE VARIACIÓN	GRADOS DE LIBERTAD	SUMA CUADRADOS		
ENTRE LOS GRUPOS	1	6,938		
DENTRO DE LOS GRUPOS	58	129,246		
TOTAL	59	136,183		
F DE SNEDECOR = 2,3641 (p = 0,083)				

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

cantes suministradores de marca de distribuidor que frente a aquellos productores que no realizan dicha marca.

Al mismo tiempo, trataremos de ver si los fabricantes muestran por su parte distintos grados de dependencia respecto a los distribuidores en función de la realización o no de marca de distribuidor (en la hipótesis anterior se analizaba la dependencia del distribuidor respecto al fabricante, según éste realice o no marca de distribuidor).

Cabe pensar que aquellos fabricantes de marca de distribuidor muestren un nivel de dependencia superior, ya que la prestación de este tipo de servicio representa en definitiva una inversión específica más en la transacción que les une a estos distribuidores, por lo que estaríamos en la premisa de dependencia establecida por Heide y John (1988). Por ello, contrastaremos también si se cumple esta otra hipótesis complementaria de dependencia, tratanto de averiguar si los fabricantes de marca blanca muestran una dependencia respecto al distribuidor, mayor (de forma estadísticamente significativa) a la dependencia mostrada por aquellos fabricantes que no realizan marca de distribuidor.

Para contrastar dichas hipótesis, se ha utilizado la técnica ANOVA, ya que este tipo de análisis permite observar si existen diferencias significativas entre dos variables, una dependiente, en nuestro caso el grado de dependencia, y la variable independiente, que en este caso es la marca de distribuidor.

En el cuadro n° 8 se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica ANOVA sobre el grado de dependencia que tienen fabricantes y distribuidores. En el primer caso se ha utilizado la variable "sustituibilidad del fabricante" como indicativa del nivel de dependencia, que es la dificultad percibida que tendrían los fabricantes para sustituir a su principal distribuidor independiente. Para el segundo se ha utilizado la variable "sustituibilidad del distribuidor", que refleja la dependencia de

buidor, ya que, a nuestro entender, la realización de marca de distribuidor por parte del fabricante viene a ser uno de los importantes servicios que puede prestarle al distribuidor, por lo que nos situaríamos dentro del factor de dependencia señalado por Frazier (1983), quien se

refería al desempeño del rol de los miembros del canal como elemento condicionante del nivel de dependencia. En este sentido, siguiendo la línea marcada por Frazier, consideramos que los distribuidores deberían mostrar un mayor grado de dependencia frente a aquellos fabri-

éste respecto al fabricante, es decir, la dificultad (percibida por los fabricantes) que tendrían los distribuidores para sustituirlos a ellos. Esta forma de medición del nivel de dependencia está basada en uno de los factores de dependencia expuestos anteriormente, que fue propuesto por Bucklin (1973).

La lectura del cuadro nº 8 permite efectuar las siguientes consideraciones. En primer lugar se observa que no existe prácticamente ninguna diferencia en la dificultad percibida de sustituir al principal distribuidor independiente entre el grupo de productores que fabrican marca de distribuidor y aquél grupo que no lo hace. En ambos casos, la media de dificultad sale aproximadamente igual a 5 en una escala de siete puntos, y eso hace que lógicamente obtengamos un resultado en el estadístico "F de Snedecor" que nos indica la falta de diferencia en el comportamiento de los fabricantes pertenecientes a ambos grupos, en lo que se refiere a esta variable denominada "sustituibilidad del fabricante". Por consiguiente, a tenor de estos resultados, cabe afirmar que los fabricantes que realizan marca de distribuidor y aquéllos que no la realizan, muestran el mismo grado de dependencia respecto a sus respectivos distribuidores.

En segundo lugar, con relación al grado de dependencia contrario, se observa que aquellos fabricantes que no realizan marca de distribuidor perciben, por término medio, que sus principales distribuidores tendrían más dificultades para sustituirlos a ellos, en comparación con la dificultad percibida por los fabricantes de marca de distribuidor.

En el primer caso, la media se sitúa en torno al 4,3 en una escala de siete puntos, mientras que en el segundo caso se encuentra alrededor del 3,6; siendo las diferencias estadísticamente significativas al 90%. Por consiguiente, puede observarse que no se cumple la hipótesis planteada, ya que se produce una relación estadísticamente significativa, pero en sentido inverso al previsto (pensába-



mos obtener una dependencia mayor de los distribuidores frente a aquellos fabricantes de marca de distribuidor, y no menor cómo la que ha sido obtenida). Una posible explicación de este hecho podría ser que, en principio, los fabricantes que no realizan marca de distribuidor son más bien las unidades de negocio líderes en sus respectivos mercados, que no compiten con marca de distribuidor, sino al contrario, con marcas de imagen diferenciada, y por consiguiente, en ese caso resulta lógico pensar que los distribuidores tengan mayor dificultad para sustituirlos.

ESTRATEGIAS DE DEFENSA DE LA MARCA POR FABRICANTES: DIFERENCIACIÓN E INNOVACIÓN

Tal y como señalan Recio y Román (1999), 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 utilizan son al mismo tiempo competidores y clientes. Cuando las empresas fabricantes conquistan cuota de mercado de otro productor, existen muy pocas implicaciones de carácter financiero para el distribuidor.

Sin embargo, cuando las ventas se producen en detrimento de las marcas de distribuidor, el fabricante ha de pensar no solo en el distribuidor como competidor sino también en el distribuidor como cliente. Ante esta situación las opciones estratégicas que se le presentan a las empresas productoras son las

siguientes (Hoch, 1996): 1) no hacer nada, 2) incrementar la distancia en términos de calidad percibida de las marcas propias frente a las marcas de distribuidor, 3) reducción del diferencial de precios, 4) llevar a cabo una estrategia de imitación, en el sentido de lanzar productos con escaso esfuerzo de marketing para competir con las marcas del distribuidor en calidad y precio, y 5) fabricar marcas de distribuidor de alta calidad abandonando la fabricación de sus propias marcas.

Con respecto a la primera de ellas, consideramos que la misma puede llevar a los fabricantes a una pérdida paulatina de cuota de mercado en favor de las marcas del distribuidor y por tanto no ser una alternativa de defensa frente a las mismas. La tercera de las estrategias señaladas solamente puede realizarse mediante la reducción de los márgenes de beneficio del fabricante, además tal y como hemos señalado en el gráfico nº 1, el margen de maniobra en la fijación de precios en las marcas del distribuidor es muy elevado y podría fácilmente defender su diferencial de precios respecto a la marca del fabricante. La estrategia de imitación, tampoco permitiría al fabricante defender su posición respecto de las marcas del distribuidor, ya que como se ha señalado, la incorporación de estas a los lineales elimina aquellas marcas de fabricante poco diferenciadas, y la imitación solamente puede ser realizada disminuyendo el esfuerzo de marketing en la marca de fabricante y por lo tanto indiferenciándola. Por último, la estrategia de abandonar la fabricación de sus marcas y fabricar solamente para el distribuidor, les llevaría por una parte a niveles de dependencia del distribuidor muy elevados que podría hacerlas desaparecer del mercado ante la aparición de conflictos con estos, y por otra, ver reducido su potencial de beneficios ya que el ejercicio de poder del distribuidor le permitiría negociar precios de compra inferiores vía reducción del margen de beneficios del fabricante.

CUADRO N° 9

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN: INVERSIÓN EN INNOVACIÓN

MARCA DE DISTRIBUIDOR E INNOVACIÓN			
VARIABLE DEPENDIENTE: PORCENTAJE SOBRE VENTAS DE LA INVERSIÓN EN INNOVACIÓN (v96)			
VARIABLE INDEPENDIENTE: FABRICACIÓN DE MARCA DE DISTRIBUIDOR (v76)			
	NÚMERO DE CASOS	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
TOTAL	63	13,0619	11,1394
GRUPOS VARIABLE TRATAMIENTO			
SÍ	37	8,3929	8,3929
NO	26	11,0703	13,8590
FUENTE DE VARIACIÓN	GRADOS DE LIBERTAD	SUMA CUADRADOS	MEDIA CUADRADOS
ENTRE LOS GRUPOS	1	355,622	355,622
DENTRO DE LOS GRUPOS	61	7.337,687	120,290
TOTAL	62	7.693,309	—
F DE SNEDECOR CON 1 Y 61 GRADOS DE LIBERTAD = 2,656 (p = 0,091)			

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

Consideramos por tanto que la mejor opción estratégica consistiría en incrementar la distancia en términos de calidad percibida respecto a las marcas del distribuidor, por lo que en este apartado solamente vamos a hacer referencia a esta opción estratégica. El distanciamiento desde el punto de vista del consumidor se puede conseguir diferenciando la calidad percibida de las marcas de fabricante frente a las del distribuidor mediante el incremento del esfuerzo de marketing o intentando ofrecer algo nuevo o mejorado. Ambas posibilidades, suponen unos de los instrumentos más importantes con el que el fabricante puede combatir eficazmente a las marcas de distribuidor.

En este sentido, las investigaciones realizadas hasta el momento demuestran que las empresas fabricantes que intervienen en mejoras o innovaciones consiguen ser percibidas como empresas diferenciadas huyendo de la trampa del mimetismo de la calidad (Recio y Roman,

1999), por otra parte, si estudiamos algunas categorías de productos (caso de los pañales, desodorantes, bebidas refrescantes, etc.) se observa como en aquellos mercados en los que las empresas fabricantes invierten en mejoras e innovaciones y permanece un mayor número de marcas fabricantes invirtiendo en comunicación, menor es la penetración de las marcas de distribuidor.

Para medir el grado de innovación se ha utilizado el porcentaje sobre ventas totales que representan los nuevos productos, entendiendo por estos, aquellos introducidos durante los tres últimos años (9), y la importancia que la innovación en nuevos productos y procesos tiene para garantizar la permanencia de la empresa productiva en el mercado. Para analizar el grado de diferenciación se ha utilizado la variable de calidad percibida de las marcas respecto a la de los principales competidores y posteriormente las variables de inversión publicitaria sobre ventas y el porcentaje sobre

CUADRO N° 10

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN: GARANTÍA DE PERMANENCIA
INNOVACION COMO GARANTIA DE PERMANENCIA

MARCA DE DISTRIBUIDOR	SÍ	NO
SI	20	20
NO	7	20

χ^2 Con dos grados de libertad = 3,883*.
* Significativo al 95 por 100.

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

ventas de los gastos de promoción ya que ambas determinan una parte de la calidad percibida de los productos.

En el cuadro n° 9 se muestran los resultados obtenidos de aplicar la técnica de análisis de la varianza a la variable del porcentaje sobre ventas que representa la introducción de nuevos productos en el mercado respecto a si realiza o no marca de distribuidor. Una lectura prudente de la misma permite establecer algunas consideraciones interesantes.

En primer lugar, existe una mayor propensión a la innovación por parte de aquellos fabricantes que no realizan marcas para el distribuidor (F de Snedecor significativo al 90%). Hemos visto como el consumidor normalmente atribuye a la marca de distribuidor el mismo nivel de calidad percibida que la marca de fabricante pero a un menor precio.

Sin embargo, también es cierto que las marcas de distribuidor tienen mayor éxito cuanto más profunda es 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 le va a aplicar la marca de distribuidor sea capaz de ofrecer un margen suficiente.

Los datos mostrados en el cuadro n° 10 vuelven a poner de manifiesto la utilización de la estrategia de innovación

CUADRO Nº 11

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

CALIDAD PERCIBIDA	Nº	MEDIA	DESVIACION TIPICA	INTERVALO DE CONFIANZA PARA LA MEDIA AL 95%		
				ERROR TIPICO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
NO FABRICA MARCAS DE DISTRIBUCIÓN	27	4,0	0,91	0,177	3,63	4,36
SÍ FABRICA MARCAS DE DISTRIBUCIÓN	40	3,5	0,84	0,134	3,22	3,77
TOTAL MUESTRA	67	3,7	0,90	0,110	3,48	3,92

CALIDAD PERCIBIDA	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIA CUADRÁTICA	F	SIGNIFICACIÓN
INTER-GRUPOS	4,030	1	4,030	5,239	0,025
INTRA-GRUPOS	50,0	65	0,769	—	—
TOTAL	54,030	66	—	—	—

NOTA: La calidad percibida se ha medido sobre una escala de cinco puntos, donde el valor 1 significa "muy por debajo de la calidad de mis tres principales competidores", y el valor 5 significa "muy por encima de la calidad de mis tres principales competidores".

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

CUADRO Nº 12

INVERSIÓN PUBLICITARIA Y GASTO EN PROMOCIÓN

	Nº	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN TIPICA
INVERSION PUBLICITARIA	67	1	5	2,9851	1,4195
NO FABRICA	27	1	5	3,1481	1,5116
SÍ FABRICA	40	1	5	2,8750	1,3623
GASTO EN PROMOCION	66	1	5	2,9697	1,3005
NO FABRICA	26	1	5	2,9231	1,4676
SÍ FABRICA	40	1	5	3,0000	1,1983

NOTA: La inversión publicitaria y la promoción se han medido sobre una escala de cinco puntos, donde el valor 1 significa "muy inferior a la de mis tres principales distribuidores", y el valor 5 "muy por encima de mis tres principales competidores".

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de CRUZ y otros, 1999.

por las empresas que no realizan marca de distribuidor como defensa ante estas, en este caso se ha procedido a realizar un análisis c2 mediante el cruce de la variable garantía de permanencia en el mercado a través de la innovación con la variable realización de marca de distribuidor.

En segundo lugar y respecto al grado de diferenciación, el análisis de la varianza efectuado para la variable de calidad percibida (ver cuadro nº 11), pone de manifiesto que existen diferencias estadísticamente significativas entre aquellos fabricantes que realizan marca de distribuidor y los que no las realizan.

La estrategia de diferenciación seguida por los fabricantes que no elaboran marca de distribuidor se pone también de manifiesto al cruzar la variable "fabrica marca de distribuidor" con las variables "inversión publicitaria" y "gasto en promoción", como variables proxies de la calidad percibida. Así, los fabricantes que no hacen marca de distribuidor invierten más en publicidad y menos en promoción que aquellos otros que realizan marcas para los distribuidores (cuadro nº 12).

CONCLUSIONES

El estudio de las marcas de distribuidor debe tomar en consideración a los distintos agentes que actúan en el canal de distribución, fabricantes, distribuidores y consumidores, ya que de ellos depende la tendencia de mercado de las mismas. La dificultad de aunar en un mismo estudio las expectativas, decisiones y comportamientos de los tres tipos de agentes del canal, ha hecho que los estudios realizados hasta la fecha sobre marcas de distribuidor hayan sido siempre parciales.

Las marcas de distribuidor desempeñan actualmente un papel fundamental



en la configuración de las relaciones entre fabricantes y distribuidores. Se constata que el mantenimiento de relaciones más prolongadas en el tiempo, y por tanto más estables, con los distribuidores, crea las condiciones favorables para que se produzca una cooperación entre productores y distribuidores en el ámbito de las marcas de distribuidor. Sin embargo, mientras que para las empresas líderes la fabricación de marca de distribuidor es uno de los elementos utilizados en la búsqueda para afianzar la cooperación con los distribuidores, para las empresas más pequeñas la necesidad de alcanzar economías de escala que les permita una reducción de costes de fabricación y la posibilidad de que lo haga un competidor y reduzca todavía más su presencia en el mercado constituyen su objetivo principal.

Por otra parte no se encuentran diferencias significativas entre las empresas fabricantes, en función de su posición competitiva, al analizar los objetivos perseguidos por los distribuidores para introducir estas marcas en los lineales, y que a grandes rasgos, coinciden con los estudios que utilizan como unidad de análisis al distribuidor, ni tampoco al analizar la incidencia que las marcas de distribuidor provocan en la comercialización de las marcas de fabricantes (espacios ventajosos y desproporciona-

dos en los lineales, utilización de signos externos similares a los de la marca líder, eliminación de marcas de fabricante en la categoría, etc.) y que también coinciden con estudios objetivos realizados en el punto de venta.

Uno de los aspectos que incorporan un mayor grado de novedad en el presente artículo es el análisis de la dependencia entre fabricantes y distribuidores desde el punto de vista de la marca de distribuidor. En este sentido, hemos intentado averiguar si los productores muestran un distinto grado de dependencia respecto a los distribuidores en función de la fabricación o no de marca de distribuidor. Y por otro lado, hemos analizado si aquellos fabricantes que realizan marca de distribuidor consideran que sus distribuidores muestran un mayor grado de dificultad a la hora de sustituirles y encontrar una fuente alternativa de suministro, o si por el contrario ese grado de dificultad percibida, y por consiguiente la dependencia del distribuidor hacia ellos (los fabricantes de marca de distribuidor) es menor.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de un análisis de la varianza, nos indican que tanto los fabricantes de marca de distribuidor como aquellos que no la realizan, muestran un grado de dependencia similar respecto al distribuidor, y por consiguiente que no

existe diferencia alguna en la dependencia del fabricante respecto al distribuidor, en lo que respecta a la fabricación o no de marca de distribuidor. Y en segundo lugar, los resultados ponen de manifiesto que los fabricantes que no realizan marca de distribuidor perciben un mayor grado de dependencia de los distribuidores hacia ellos, si comparamos ese grado de dependencia con el que perciben aquellos productores que si fabrican marca de distribuidor. En consecuencia, estos últimos consideran que los distribuidores dependen en menor medida de ellos.

Por último, tanto la innovación de productos por parte de los fabricantes como la diferenciación de sus marcas se decantan como las mejores estrategias de defensa frente a las marcas de distribuidor. Sin embargo, la dificultad por establecer niveles de calidad percibida diferenciadas por parte de los fabricantes y la comparación a través de los precios por parte de los consumidores de las marcas de distribuidor, hace de la estrategia de innovación la más indicada para escapar de la trampa del mimetismo de la calidad. □

JOSÉ LUIS MÉNDEZ GARCIA DE PAREDES

JAVIER OUBIÑA BARBOLLA

Universidad Autónoma de Madrid

MERCEDES ROZANO SUPLET

Universidad de Castilla-La Mancha

NOTAS

(*) Este trabajo se enmarca dentro del proyecto de investigación "Concentración, competencia y formación de precios en el comercio minorista", financiado por el programa sectorial de promoción general del conocimiento PB98-0068.

(1) En el Reino Unido, Sainsbury's empieza a comercializar productos con marca de distribuidor en 1869.

(2) Según datos Nielsen, en el Reino Unido existe una cuota de participación de la marca de distribuidor del 28,5%, en Suiza del 41% en Bélgica del 22,1%, en Alemania del 21,8% y en España representa alrededor del 15%.

(3) Algunos análisis ponen de manifiesto que en España las marcas de distribuidor son percibidas por los consumidores como de calidad similar a las de fabricantes, como el de Secodip International realizado en 1992 o el de AECOC en 1995.

(4) Otras políticas que se están desarrollando respecto a la variable producto afectan a los envases, servicios financieros, estrategias de marca, etc.

(5) Al ser esta una variable numérica se hizo necesario su transformación en una variable categórica definida de la siguiente manera: "relación corta" aquella relación inferior a los 10 años; "relación media" la situada entre 10 y 19 años y "relación larga" aquella de 20 o más años.

(6) Realizando un análisis de la varianza, se obtiene un valor de la X2 igual a "10,275", lo que supone un nivel de significatividad del 100%, con lo cual podemos afirmar que la diferencia entre ambos valores (porcentajes de señalización de la respuesta de líderes y no líderes) resulta estadísticamente significativa.

(7) En este caso el valor de la X2 sale igual a "6,275", lo que implica una diferencia estadísticamente significativa al 99%.

(8) Aunque el artículo es del año 1997, el estudio hace referencia a datos del año 1992.

(9) Alternativamente se les pregunto a los fabricantes sobre el tiempo que transcurre desde que se lanza un nuevo producto al mercado, hasta que aparece un producto similar con marca de distribuidor, obteniéndose un periodo medio de 9,9 meses, es decir, diez meses, y por tanto no llega siquiera al año. Este periodo de tiempo resulta sin duda bastante breve si tenemos en cuenta los elevados costes en los que debe incurrir el fabricante a la hora de lanzar un nuevo producto. En tan corto intervalo resulta difícil que pueda rentabilizar, ni siquiera amortizar, la inversión realizada.

BIBLIOGRAFIA

AECOC- DYPANEL (1995): El consumidor ante la compra: Comportamiento y preferencias.

ANDERSON, J. C. y NARUS, J. A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing* vol. 54, enero, págs. 42-58.

BUCKLIN, L. (1973): "A theory of channel control", *Journal of Mark.*, 37, enero, págs. 39-47.

CARCELÉN, S. y ROZANO, M. (1999): "La evolución de las marcas de distribuidor en Europa como elemento de fidelización. Especial consideración al caso de Suiza, Alemania y Reino Unido", *Proceedings 1999, VIII International Conference AEDEM, Brasil, 1999*. Págs. 107-114.

CLEMENT, F. Y MIRA, R. (1993): "El dilema de fabricante de marcas líderes", *Informe McKinsey & Co, Madrid-Barcelona*, Págs. 1-17.

CRUZ, I (Coord) (1999): *Los canales de distribución de productos de gran consumo: Concentración y competencia*. Piramide, Madrid.

CRUZ, I. (1990): *Fundamentos de Marketing*, Ariel, 1990.

DAVARA, A. (1998): "Marcas del distribuidor. Ascenso imparable". *D. Act.*, 266, págs. 39-46.

DUBOIS, M. y DUQUESNE, P. (1995): "Un concept essentiel pour comprendre la valeur des marques: La force de conviction", *Revue Française du Marketing*, nº 152, págs. 23-28.

EASTON, G. (1988): "Competition and marketing strategy", *European Journal of Marketing*, 22 (2), págs. 31-69.

EMERSON, R. M. (1962): "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, vol. 27 (febrero), págs. 31-41.

EL-ANSARY, A. I. y STERN, L. W. (1972): "Power Measurement in the Distribution Channel", *J. of Mark. Res.*, vol. IX, págs. 47-52.

FERNÁNDEZ, A. y GÓMEZ, M. (1999): "Estrategias de las marcas de distribuidor", *Dis. y Con.*, nº 45. Págs. 30-49.

FERNÁNDEZ, R. y REINARES, P. (1998): "Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor", *Dist. y Cons.*, nº 38, págs. 92-101.

FRAZIER, G.L. (1983): "On the measurement of interfirm power in channels of distribution", *Journal of Mark. Res.*, 20, págs.158-166.

HEIDE, J.B. y JOHN, G. (1988): "The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels", *Journal of Mark.*, 52 (1), págs. 20-35.

GLEMET, F y MIR, F. (1994): "El dilema del fabricante de marcas líderes" *Distribución Actualidad*, nº 219, págs. 37-41.

GÓMEZ, M.; MEDINA, O. y MÉNDEZ, J.L. (1998): "The concentration-profit margin relationship in the retail trade. An analysis according to product line", *Proceedings 1998 VII International Conference AEDEM, Estambul, septiembre 1998*, págs. 249-262.

HOCH, S.J. (1996): "How Should National Brands Think about Private Labels?", *Sloan Management Review (Winter)*, págs. 89-102.

KOTLER, P. (1995): *Dirección de Marketing*, Prentice Hall (8ª edición).

LACOEUILHE, J. (1997): "Le concept d'attachement à la marque dans la formation du comportement de fidélité", *Revue Française du Marketing*, nº 165, págs. 29-42.

LIESSE, J. (1993): "Big name marketers have been stalked by strong, high quality store brands", *Adevertising Age*, 12 abril, págs. 1-4.

McKinsey & Co (1996): "El futuro de la distribución alimentaria en España" *Encuentros de Empresarios de la Distribución*, marzo 1996.

MÉNDEZ, J.L. (1998): *Análisis de la relación estructura competitiva-resultados en la cadena conjunta de oferta. Una aplicación a los canales de comercialización de productos de alimentación envasados*. Tesis Doctoral. UAM.

MÉNDEZ, J.L. y YAGÜE, M.J. (1999): "El efecto de la estructura competitiva del sector minorista en los resultados de los sectores productivos de alimentación en España (1989-1994)". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3 nº 1, págs. 105-130

MILLÁN, A. (1997): "Marcas de distribución: el desafío estratégico de la calidad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, nº 4, págs. 111-124.

MYERS (1966): "Determinants of brands imagery and attitude with special reference to private brands purchasing behavior", *Journal of Applied Psychology*, nº 59 (1). págs. 79-83.

PACHECO TAMAYO, E. (1996): "Las marcas de distribuidor: el desafío de los 90", *Esic-Market*.

PUELLES, J.A.; FERNÁNDEZ DE LARREA, P. y ALBERT, R. (1997): "Marcas de distribuidor: especial referencia al precio", *Distribución y Consumo*, nº 33, Abril/Mayo. Págs. 112-129.

PUELLES, J.A. (1995): "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y su tratamiento estratégico", *Información Comercial Española*, nº 739, págs. 117-128.

QUELCH, J.A. y HARDING, D. (1996): "Brand versus private labels: fighting to win", *Harvard Business Review*, Vol. 74, nº 1, págs. 99-109.

REBOLLO, A. (1999): "Concentración en el sector de distribución comercial española", *Distribución y Consumo*, nº 47, págs. 29-43.

RECIO, M. y ROMÁN, M.V. (1999): "Posibilidades de gestión estratégica de las marcas de distribuidor", *Distribución y Consumo*, nº 45, abril/mayo, págs. 13-29.

RICHARDS, T. (1998): "Buying loyalty versus building commitment. Developing the optimum retention strategy", *Marketing and Research today*, Vol. 26, nº 1, págs. 43-51.

WILLIAMSON, O.E., (1975): "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications". New York: Free Press.