



Marcas de distribuidor

Más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable

- Evolución de las marcas de distribuidor desde que el precio era la única referencia hasta la actualidad, en la que se está produciendo su internacionalización, en la que compiten diferentes calidades de marcas de distribuidor en un mismo establecimiento y en la que están surgiendo nuevas iniciativas hacia el precio bajo

■ **JOSÉ ANTONIO PUELLES PÉREZ.** Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid

■ **MARÍA PUELLES GALLO.** Profesora Asociada de la Universidad Complutense de Madrid

■ **La evolución de la concentración comercial como telón de fondo del nacimiento y desarrollo de las marcas de distribuidor**

Como resaltábamos hace más de doce años (Puelles, 1991), debido a su propia esencia, la política de marcas de distribuidor sólo es posible a partir de un alto volumen de venta, ya que sólo desde esa posición es viable encargar a los fabricantes series de productos de tamaño razonable con marcas de distribuidor. Por lo tanto, el nacimiento como el desarrollo de estas marcas estaría directamente relacionado con la evolución en la concentración de la distribución minorista.

Recordamos también lo que indicábamos en 1993 (Serra T. y Puelles J.A., 1993): que la distribución comercial en España se caracteriza en la actualidad, fundamentalmente, por tres conceptos: competitividad, crecimiento y concentración.

Como señalábamos hace más de diecisiete años (Puelles 1986) al estudiar la situación de los canales de distribución en España y otros países de nuestro entorno "...la concentración en el canal de distribución en general y en el detallista en particular, es un hecho indispensable, relevante e irreversible".

En el mismo trabajo destacábamos también que "...en este camino, en el mundo occidental en general y, dentro de él, en los países más desarrollados, se aprecia una fuerte tendencia a la concentración en organizaciones detallis-

tas, en la búsqueda de un fuerte poder de ventas y, por consiguiente, con equivalente poder en el canal de comercialización (...) y, como primer paso, como ensayo que quizá nunca llegue hasta el final, los grandes distribuidores sustituyen parcialmente, en varios productos, a los fabricantes, haciendo que éstos fabriquen para ellos productos que llegarán al mercado con la marca del detallista. Y tal vez sea ésta una importante razón del nacimiento y, sobre todo, del desarrollo de las marcas de distribuidor. Primero se despojaría al fabricante de su marca y luego se tendría la tentación adicional de suplantarle en la labor estricta de fabricación...".

En este punto queremos recordar lo que indicábamos en 1994: "Como tendencias del sector para los próximos años, se espera que continúe el proceso



Marcas de distribuidor

CUADRO Nº 1A

INA. EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE EN VOLUMEN DE VENTAS* DE LOS ESTABLECIMIENTOS DEL UNIVERSO NIELSEN DE ALIMENTACIÓN

	1976	1980	1985
HIPERMERCADOS	6	12	13
SUPERMERCADOS	11	17	24
AUTOSERVICIOS	20	21	25
TRADICIONALES	63	50	38



* Estimadas de productos de alimentación.

FUENTE: Nielsen.

CUADRO Nº 1B

INA. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ESTIMADAS DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA EN PORCENTAJE

	1987	1990	1993
HIPERMERCADOS	15	23	30
SUPER GRANDES	12	12	12
SUPER PEQUEÑOS	25	30	30
AUTOSERVICIOS	16	15	13
TRADICIONALES	32	20	15

FUENTE: Elaboración propia en base a datos Nielsen (Anuario evolución).

CUADRO Nº 1C

INA. EVOLUCIÓN DE VENTAS ESTIMADAS DEL TOTAL PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN+BEBIDAS CONTROLADAS POR ACNIELSEN

	1997	1998	1999	2000
TRADICIONALES	10,4	9,0	8,0	7,4
LIBRESERVICIO < 100 M ²	9,2	8,8	8,1	7,7
LIBRESERVICIO 100-399 M ²	20,2	20,9	21,0	20,8
LIBRESERVICIO 400-999 M ²	15,1	16,7	18,7	19,6
LIBRESERVICIO 1.000-2.499 M ²	12,8	12,9	14,3	15,5
HIPERMERCADOS	32,3	31,6	29,9	29,0

de concentración e integración, tanto horizontal como vertical. Asimismo, asistiremos a un proceso de globalización de productos que traerá consigo los cambios oportunos en el sector de la

distribución, a pesar de que este se mantenga trabajando con estrategias más locales. El último aspecto a mencionar sería la creciente participación de las marcas de la distribución en el

mercado de gran consumo". (Serra T. y Puelles, 1994)

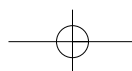
Si lo expuesto era válido en aquellos momentos, en la actualidad tenemos que reforzar incluso su validez, añadiendo que cada vez son más los distribuidores que alcanzan la dimensión que les permite contar con sus marcas de distribuidor y cada vez son más los fabricantes, titulares de marcas de fabricante o no, que están dispuestos y en condiciones de fabricarlas.

Como concreción numérica de lo expuesto en los cuadros 1a, 1b y 1c, se expresa la evolución del porcentaje en volumen de ventas estimadas de productos de alimentación y bebidas controladas por AC Nielsen, en donde se aprecia que la venta de los establecimientos tradicionales (los que no podrán tener nunca sus marcas de distribuidor) pasa de significar sus ventas al 63% en 1976 a significar las mismas tan solo el 7,4% del total en 2000 (25 años) y la evolución en sentido inverso de los mayores formatos.

En los cuadros 2a y 2b se constata el fenómeno de la concentración creciente al contemplarlo desde la perspectiva del número de establecimientos de los distintos formatos de los universos Nielsen (INA).

En el cuadro nº 3 se sintetiza ese fenómeno de la evolución en la concentración del comercio minorista, pues tan sólo las diez primeras distribuidoras del ranking español de 2001 concentran más de las dos terceras partes (68,2%) de todas las ventas y todos ellos, con exceso, tienen capacidad de contar con una o incluso varias marcas de distribuidor. Todos los indicios apuntan a que en la actualidad estos diez primeros distribuidores canalizan ya más del 70% de todas las ventas.

Por supuesto, otros distribuidores no incluidos en esta lista de los diez primeros tienen también capacidad de contar con sus marcas de distribuidor, y a ellos han de añadirse todos los hard discount y algunas asociaciones voluntarias como IFA, EUROMADI, etc.



Marcas de distribuidor

CUADRO Nº 2A

INA. EVOLUCIÓN DE LOS UNIVERSOS POR TIPOS DE ESTABLECIMIENTO EN ESPAÑA

	1976	1980	1985	1990	1994
HIPERMERCADOS	14	34	62	128	200
SUPER GRANDES	443	668	1.333	725	934
SUPER PEQUEÑOS				5.647	6.514
AUTOSERVICIOS	10.474	11.499	14.080	18.371	17.131
TRADICIONALES	106.813	101.605	95.102	77.097	60.250
TOTAL	117.744	113.806	110.577	101.968	85.209

FUENTE: Elaboración propia en base a datos Nielsen (Anuario evolución). En 1980 y 1985 super grandes + pequeños.

CUADRO Nº 2B

INA. EVOLUCIÓN DE LOS UNIVERSOS POR TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS

	ENERO 1995	ENERO 2000
TRADICIONALES	56.178	36.361
LIBRESERVICIO <100 M ²	14.115	12.488
LIBRESERVICIO 100-399 M ²	7.731	8.712
LIBRESERVICIO 400-999 M ²	2.557	3.574
LIBRESERVICIO 1.000-2.499 M ²	694	1.137
HIPERMERCADOS	242	318
TOTAL	81.157	62.590

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del Anuario evolución.

Referencia a un laboratorio para el seguimiento y análisis de las marcas de distribuidor. Quince olas de investigación desde 1987 hasta 2003

El laboratorio a que hacemos referencia está soportando un trabajo de investigación dirigido por uno de los autores del presente trabajo en el ámbito de la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Este se inició en 1987 y se ha

ido realizando en sucesivas olas desde el curso 1987-88 hasta el presente 2002-03, en que trabajamos en la ola nº 15 y preparamos la 16, que se iniciará el próximo noviembre, permitiéndonos así seguir la evolución del fenómeno de las marcas de distribuidor.

A partir de la ola nº 11 se incorporó al equipo la coautora del presente trabajo. A partir de la 12 lo hizo la profesora Susana Romero Sanz, de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, y, desde la ola 13, los profesores Rafael Pascual Camino y Pedro Galván Guijo, ambos de la UCM. El proyecto figura inscrito en el Registro de la Propiedad Intelectual.

Algunos aspectos de la ficha técnica



de la investigación pueden resumirse en los siguientes datos:

- Lugar: Madrid, área metropolitana, en la terminología de Nielsen, y referida al sector de Alimentación y Bebidas.

- Fecha y realización trabajo de campo: Todos y cada uno de los años en las últimas fechas de noviembre y primeras de diciembre (10 días).

- Cadenas investigadas:

–Todos los años: Alcampo y Día. Desde 1992/94: El Corte Inglés, Hiperco, Mercadona, Eroski y Champion. Desde 2000: Carrefour y Caprabo. Desde 2002: Consum, Hipersol y Supersol.

–Hasta su desaparición: Alfaro y Digma/Compre-Bien. y en Pryca y Continente (como tales hasta que se integraron en Carrefour).

- Universo: Area Metropolitana de Madrid, representativa en población, renta disponible y venta de productos de marcas de distribuidor sobre el total de España.

- Muestras: Hipermercados, investigando la totalidad de sus establecimientos, y supermercados, en los que se analiza una muestra representativa.

- Cuestionarios:

–De productos: de naturaleza esencialmente cuantitativa, con toma de datos en los establecimientos (encuesta de productos) sobre fabricante, precio, envase, promoción, colocación y espacio en el lineal y tipos de actividades promocionales relativos a 157 referencias de alimentación y bebidas que luego se agrupan en 13 clases de productos en su análisis.

Marcas de distribuidor

CUADRO Nº 3

**DIEZ PRIMERAS CADENAS DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA
UNIVERSO DE ALIMENTACIÓN Y DROGUERÍA**

EMPRESA	GRUPO INTERNACIONAL	% ACV	% VENTAS ACUMULADAS GRUPOS ANTERIORES
1. CARREFOUR	CARREFOUR	20,9	20,9
CARREFOUR+CHAMPION		15,1	
DIA		5,8	
2. GRUPO EROSKI		10,6	31,5
3. MERCADONA		9,1	40,6
4. GRUPO AUCHAN	AUCHAN	7,3	47,9
5. EL CORTE INGLÉS		7,2	55,1
6. AHOLD	ROYAL AHOLD	4,2	59,3
7. CAPRABO		3,5	62,8
8. EL ÁRBOL	LAURUS	2,0	64,8
9. LIDL	LIDL	1,9	66,7
10. AHORRAMÁS		1,5	68,2

FUENTE: ACNielsen - Facturaciones publicadas año 2001 - Península+Canarias.

CUADRO Nº 4

**CONCENTRACIÓN DE LOS
CUATRO PRIMEROS GRUPOS
DE DISTRIBUCIÓN EN EUROPA
PORCENTAJE SOBRE TOTAL MERCADO**

PAÍS	%
GRECIA	25
ESPAÑA	41
FRANCIA	44
GRAN BRETAÑA	52
ALEMANIA	53
IRLANDA	54
PORTUGAL	55
BÉLGICA	62
DINAMARCA	63
AUSTRIA	65
SUIZA	75
HOLANDA	80
FINLANDIA	80
NORUEGA	86
SUECIA	95

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO Nº 5

**EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MARCAS
DE DISTRIBUIDOR POR PAÍSES (1)**

PAÍS	VOLUMEN			VALOR		
	1999	2000	2001	1999	2000	2001
REINO UNIDO	45,4	44,8	41,0	43,5	43,1	39,0
BÉLGICA	34,8	35,9	36,4	26,1	26,6	26,9
ALEMANIA	27,3	29,0	31,0	21,3	22,5	24,0
FRANCIA	22,1	23,6	24,3	19,1	20,1	20,8
PAÍSES BAJOS	21,3	21,9	20,7	19,1	18,6	18,6
ITALIA	11,5	12,6	12,8	10,0	10,9	11,1
ESPAÑA	19,9	21,9	23,6	14,2	15,7	17,0

(1) Medida total del país para todas las categorías estudiadas.

FUENTE: PLMA.

-De compradores: de naturaleza esencialmente cualitativa, realizada a compradores dentro del establecimiento o a las puertas del mismo con datos sobre el conocimiento, espontáneo y sugerido, razones de la compra, evolución de la cantidad comprada, aspectos más y me-

nos valorados, opinión sobre precio y fabricante y datos de clasificación del establecimiento y del encuestado.

En el momento inicial, para el diseño del cuestionario de productos contamos con la colaboración de AC Nielsen y el de compradores lo elaboramos de forma

que permitiera una adecuada comparación con los datos facilitados en los congresos anuales de la Private Labels Manufacturers Association (PLMA) que agrupa a los grandes fabricantes de marcas de distribuidor. Para el diseño informático de los mismos y su tratamiento contamos con la colaboración del profesor del CEES en aquél entonces Enrique Gómez Navarro.

Queremos recordar avances significativos en la mejora del diseño y tratamiento informático de la investigación gracias a colaboraciones recibidas con motivo de la ola nº 11 de Carmen Tutor Alvariño y Hugo Ramos Arranz, y en las olas 14 y 15 de los profesores Rafael Pascual Camino y Pedro Galván Guijo. Por otra parte, no podemos olvidar la colaboración recibida de los alumnos de Licenciatura en al captura de datos todos los años, (en el trabajo de campo de la

Marcas de distribuidor

CUADRO Nº 6

**MARCAS DE DISTRIBUIDOR POR DEPARTAMENTOS Y PAÍSES
EN VOLUMEN. 2001 (%)**

	BÉLGICA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	R. UNIDO	ESPAÑA
LÁCTEOS	48,7		41,5		30,5	67,0	21,2
CONGELADOS	59,8	40,9	46,4	21,0	25,7	46,3	46,3
ESPECIALIDADES		32,0		12,4	24,1	79,6	17,9
ULTRAMARINOS	44,9	29,5	41,6	12,8	19,9	43,4	32,4
CONFITERÍA	25,7	14,0	28,3		14,2	18,8	16,3
BEBIDAS CALIENTES	42,7		31,3	6,2	25,5	27,2	23,8
BEBIDAS SIN ALCOHOL	39,8	19,8	23,1	11,5	11,9	47,1	18,1
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	23,4	18,3	23,4	3,7	14,8	29,6	19,6
HOGAR	33,7	22,7	35,8	17,8	19,2	30,4	29,1
PRODUCTOS DE PAPEL	50,4	40,7	55,0	19,2	31,3	49,4	47,3
SALUD Y BELLEZA	20,8	9,9	14,7	2,8	6,3	24,4	14,8
CUID/ALIM, ANIMAL	49,8		46,8	24,6	24,4	16,3	41,5

FUENTE: PLMA.

ola 15, en diciembre de 2002, mas de 100 alumnos de dos Universidades) y de los alumnos de doctorado del curso 2002-03 que podrá servir en futuras publicaciones y comunicaciones ya que en la actualidad está aún por dar los primeros frutos.

En la actualidad trabajamos en el análisis de la ola nº 15, cuyo trabajo de campo se realizó en diciembre pasado con la captura de datos en 138 establecimientos de 12 enseñas (Alcampo, Caprabo, Carrefour, Champion, Consum, Día, El Corte Inglés, Eroski, Hipercor, Hipersol, Mercadona y Supersol). Registramos datos de 157 referencias de alimentos y bebidas en la encuesta de productos y realizamos 450 encuestas de compradores, todo lo cual al final quedó recogido en una base de datos primaria (sin elaborar, simplemente recogiendo los datos primarios del trabajo de campo) de más de 61 megabytes, lo que da una primera impresión de la información disponible.

El fenómeno más sobresaliente recogido en el trabajo de campo de la ola 15 (diciembre 2002) corresponde a los primeros datos relativos a la decidida y al

parecer definitiva apuesta de segunda calidad de marcas de distribuidor, lanzada (al parecer con el decidido empeño de un éxito definitivo) las semanas anteriores por Carrefour y Alcampo, que analizamos en la actualidad. En los datos correspondiente al trabajo de campo encontramos 159 referencias en Alcampo y 50 en Carrefour de su segunda calidad de marcas de distribuidor.

En el curso actual trabajamos también en la preparación de la ola 16 y, como proyectos inmediatos, estamos en contacto con empresa multinacional líder en hardware y software para el empleo de PDA'S que permitirá aumentar la eficacia en la captura de datos, la posible extensión de la investigación a las enseñas de descuento duro, referencias adicionales a las de alimentación y bebidas, y colaboración con otras universidades.

Las distintas olas de la investigación han permitido un análisis dinámico del fichero y la presentación de trabajos a encuentros nacionales e internacionales, como el realizado con el profesor S. Miguel Peris, de la Universidad de Valencia. También se ha utilizado este mate-

rial en trabajos de investigación y tesis doctorales y desde el actual 2002-2003 existe un curso de doctorado específico sobre marcas de distribuidor (excepcional en la Universidad española) que imparte uno de los autores del presente trabajo en la UCM.

■ Cifras sobre la evolución de fenómeno

En los cuadros nº 5, 6 y 7 y teniendo como fuente a unos especialistas, la PLMA, que es una asociación proyectada a nivel mundial y que agrupa sólo a fabricantes de marcas de distribuidor, reflejamos en datos la evolución del fenómeno de las MD en 1999-2000 y 2001, consignando en el primero de ellos las cifras totales de participación de las marcas de distribuidor en volumen y valor en España y en seis países más de la UE, y en los otros dos la participación por departamentos en volumen y valor en los mismos países.

Marcas de distribuidor

CUADRO Nº 7

MARCAS DE DISTRIBUIDOR POR DEPARTAMENTOS Y PAÍSES EN VALOR. 2001 (%)

	BÉLGICA	FRANCIA	ALEMANIA	ITALIA	HOLANDA	R. UNIDO	ESPAÑA
LÁCTEOS	39,0		35,7		26,8	63,8	15,1
CONGELADOS	49,0	36,3	36,0	17,3	20,2	45,4	33,9
ESPECIALIDADES		29,2		11,1	27,7	81,2	15,5
ULTRAMARINOS	33,7	25,2	33,5	11,2	17,5	25,4	33,7
CONFITERÍA	17,9	12,2	25,0		13,8	11,4	18,8
BEBIDAS CALIENTES	33,6		25,0	5,3	22,3	23,2	17,5
BEBIDAS SIN ALCOHOL	26,3	16,0	20,0	9,8	11,2	35,9	10,1
BEBIDAS ALCOHÓLICAS	16,7	15,2	17,8	2,7	12,9	29,5	11,5
HOGAR	20,0	17,7	24,8	15,3	14,3	29,9	19,4
PRODUCTOS DE PAPEL	38,9	38,1	47,6	16,1	28,4	45,4	44,9
SALUD Y BELLEZA	8,9	5,9	6,8	1,8	3,6	17,9	7,6
CUID/ALIM. ANIMAL	35,1		40,4	19,3	21,1	18,6	29,7

FUENTE: PLMA.

CUADRO Nº 8

PORCENTAJE DE VENTAS EN VALOR DE MARCA DE DISTRIBUIDOR EN ESPAÑA RESPECTO AL TOTAL ALIMENTACIÓN PORCENTAJE

1985	1990	1995	1996	1997	1998	1999
3,5	6,9	9,5	11,1	12,3	12,3	14,9

FUENTE: Nielsen

Se aprecia que Nielsen asigna para 1999 una cuota menor que la PLMA (reflejada en el Cuadro nº 4).

A la vista de estos tres cuadros queremos resaltar lo siguiente, entre otras cuestiones relevantes:

En relación con los datos que recoge el cuadro nº 5 (cifras totales):

- Mayor participación de las marcas de distribuidor en Gran Bretaña (41% en volumen y 39 en valor).
- Ligero retroceso en Gran Bretaña también.
- Cierta estancamiento en Francia y Bélgica.
- El mayor crecimiento se aprecia en España, seguido de Italia.
- El mayor diferencial entre volumen y

valor se da en Bélgica (36,4% y 26%) y España (23,6% y 17%), y el menor en Gran Bretaña (41% y 39%), lo que ilustra del nivel de precios de las marcas de distribuidor en estos países.

En relación con los cuadros nº 6 y 7 (participación por departamentos en los siete países), la máxima diferencia se da en el departamento de especialidades en Gran Bretaña (796 en volumen y 81,2% en valor, lo que ilustra sobre la buena imagen de calidad de las marcas de distribuidor en aquel país) y en el extremo contrario, la mínima participación

CUADRO Nº 9

PENETRACIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN EUROPA PORCENTAJE EN VALOR EN 1992

PAÍS	%
REINO UNIDO	37
FRANCIA	16
ALEMANIA	30
ESPAÑA	8
ITALIA	7
BÉLGICA	20
HOLANDA	17

Fuente: McKinsey & Co.

(prescindiendo de aquellos departamentos en que las marcas de distribuidor no están presentes) se da en el departamento de salud y belleza en Italia, con un 2,8% en volumen y un 1,8% en valor.

En los cuadros nº 8 y 9 se indica la evolución de las marcas de distribuidor en valor para España durante once años y se reflejan las cifras de 1992 en los

Marcas de distribuidor



siete países a los que se hace referencia (Puelles, 1997).

Comparando los cuadros nº 5 y 9 que veremos resaltar la evolución de las cifras de Alemania, cuya explicación está en constatar que unas estadísticas recogen las cifras del hard discount y otras no las recogen en su totalidad, curiosidad ésta que ya resaltábamos en nuestro trabajo de 1995 (Puelles, 1995).

■ Denominaciones e importancia por cadenas de las marcas de distribuidor en la España de 2003

En el cuadro nº 10 presentamos un resumen sintético de las más importantes denominaciones de marcas de distribuidor en la España de 2003, con especial alusión al número de referencias con marcas de distribuidor en cada cadena y el porcentaje que las ventas de este tipo de marcas representan respecto al total de sus ventas.

Queremos destacar el hecho de que hasta los distribuidores en los que la denominación de sus marcas de distribuidor coincide con su enseña cuentan además con otras para recoger otras denominaciones de sus marcas de distribuidor, para productos como el whisky, vinos con denominación de origen o productos especiales que se presentan con precios superiores a los de las marcas de fabricante, como "De Nuestra Tierra" de Carrefour.

■ Etapas evolutivas / Generaciones / Tendencias en las marcas de distribuidor

- Precedentes
- Primera Generación. El precio como única referencia. No aplicación de los códigos de mercado.
- Segunda generación. Precio bajo e intento de aproximarse a la calidad del líder. Introducción de código de mercado.
- Tercera generación. Tiendas de descuento. Marcas de distribuidor como soporte del establecimiento. El caso Día.
- Cuarta generación. Igual calidad que el líder pero a precios más bajos, con la introducción plena de los códigos de mercado.
- Quinta generación. Primer intento de la segunda calidad de marcas de distribuidor.
- Sexta generación. Marcas de distribuidor en el hard discount (descuento duro alemán).
- Séptima generación. Singularidad de algunos productos cuyas marcas de distribuidor no pueden coincidir con la enseña (vinos con denominación de origen, cavas, whisky, ginebra y otros licores de alta graduación).
- Octava generación. Marcas de distribuidor coincidentes con la enseña, de calidad percibida superior a la del líder. Algunas referencias de El Corte Inglés.
- Novena generación. Marca de distribuidor no coincidente con la enseña, con calidad percibida superior a la del líder. Algunas referencias de Carrefour y otros.
- Décima generación. Concentración de marcas de distribuidor. Proyección a nivel transnacional y aparición de fabricantes especialistas que no ofrecen sus marcas en el mercado.
- Undécima generación. Doble comparación, con líder y con primer precio.
- Duodécima generación. Últimas tendencias.
- Segunda concentración de marcas de distribuidor. Fabricación y comercialización a nivel multinacional.
- Segunda versión de la segunda calidad de marcas de distribuidor. -Proyección plurinacional.
- Nuevas iniciativas de todos hacia el precio bajo como camino para fidelizar a dos colectivos muy diferentes, pero relevantes ambos: las poblaciones marginales obligadas a comprar al precio mas bajo y la población mas reflexiva y racional en sus comportamientos de compra.

En lo que sigue realizamos un intento de clasificación, señalando diversos estadios, etapas en el ciclo de vida o generaciones que corresponden a hitos en la evolución del fenómeno de las marcas de distribuidor, acabando con una semblanza de las últimas tendencias de las marcas de distribuidor en España, completando y ampliando con ello las etapas a que hacíamos referencia en 1992 y 1997 (Puelles J.A., 1992) y (Puelles J.A., Fernández P. y Albert R., 1997)

Distinguimos unos precedentes de las marcas de distribuidor que tuvieron presencia primero en Europa y luego en EE UU y hasta un total de doce etapas o generaciones, recogiendo incluso la última que podemos situar en su plenitud en los comienzos del otoño del pasado 2002 con la aparición de la segunda versión de la segunda calidad de las marcas de distribuidor.

Y terminamos haciendo un análisis de nuevas iniciativas hacia el precio bajo, como camino para fidelizar a dos colectivos muy diferentes, pero relevantes ambos: las poblaciones marginales, obligadas a comprar al precio mas bajo, y la población más reflexiva y racional en sus comportamientos de compra.

Al realizar esta clasificación hacemos especial referencia a los productos de alimentación y limpieza del hogar, secto-

Marcas de distribuidor

CUADRO Nº 10

ALGUNOS DATOS SOBRE MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN ESPAÑA

NOMBRE DISTRIBUIDOR EMPRESA/GRUPO POR ORDEN ALFABÉTICO	ALGUNAS DENOMINACIONES DE SUS MD	Nº REFERENCIAS CON MD	% VENTAS SOBRE TOTAL
ALCAMPO	AUCHAN, PRIMEROS PRECIOS (NO VOCALIZABLE, GRÁFICA), RIK&ROK (DIRIGIDAS A NIÑOS DE 4-10 AÑOS), GENIUM (ARTÍCULOS AUTOMÓVIL), IN EXTENSO (TEXTIL), ACTUEL (DECORACIÓN Y HOGAR), VILLA DEL MONTE (TERNERA CERTIFICADA)	7.500	10
AHOLD	SUPERSOL, HIPERSOL, DIPLO, CASTELL LLDOR (CAVA Y VINO CON D.O. CATALUÑA), VIÑA URQUIOLA (VINO D.O. NAVARRA), VIÑA HAYARZA Y BARÓN DE HAYARZA (CRIANZAS CON D.O. RIOJA), CONDADO DE ARGIZ (D.O. VALDEPEÑAS), CONDE DIEGO (D.O. RIBERA DE DUERO), CRESTA REAL (D.O. RUEDA), REY DE ORO (BRANDY), RICHARDSON (WHISKY), GUARD HOUSE (GINEBRA), HERRING (LICOR DE FRUTAS), SHARON (CREMA DE WHISKY)	700	10
CARREFOUR	CARREFOUR, "1", CHAMPION, DE NUESTRA TIERRA, CARREFOUR ECO (DNT), CALIDAD TRADICIÓN CARREFOUR (CTC)	2.400 PGC 2.650 BAZAR 170 ELECTRODOM. 130 PR. FRESCOS	18
BON PREU	BONPREU, ESCLAT, ORANGUTÁN	300	8
CAPRABO	CAPRABO, CAPRABO GRAN SELECCIÓN, CASA IDEAL	900	9
CARREFOUR	CARREFOUR, "1", CHAMPION, DE NUESTRA TIERRA, CARREFOUR ECO	5.500	18
CONDIS	CONDIS, MONT VERDÚ	520	10
COVIRÁN	COVIRÁN, COVI, COVILADY, COVIDENT, COVIDOG, COVICAIO	400	9
DIA	DIA		60
EL CORTE INGLÉS	EL CORTE INGLÉS, HIPERCOR	3.000	
ENACO	BLN, COSCO, DOMBERC, BERDON	850	6
EROSKI	CONSUMER, CONSUMER NATUR, CONSUMER MILENIUM	6.500	25
LIDL (HARD DISCOUNT)	MILBONA (LÁCTEOS), SOLVITA (ZUMO DE FRUTAS, OLISONE (ACEITE), W5 (PRODUCTOS DE LIMPIEZA), BELLARON (CAFÉ), SONDEY, Y MR CHOC, (GALLETAS) CROSCAT (JAMONES), PRIMADONNA (MERMELADAS), CIEU (CHAMPÚS Y JABONES) GIORGIO BELLINI (PERFUMERÍA)		CASI TODOS
MERCADONA	HACENDADO, BOSQUE VERDE, DELIPLUS, COMPY	2.000	35
PLUS SUPERMERCADOS TENGMANN (HARD DISCOUNT)	OBENQUE, MAR ALTA, RIBAMONTAN, ALPEN MILK, SHLSS		LA MAYORÍA

Fuente: Elaboración propia en base a Aral, nº 1.487, diciembre 2002, y otros.

res en los que se concentra esencialmente la evolución del fenómeno. A partir de la que denominamos tercera generación nos concentramos en una específica referencia a la evolución del fenómeno de las marcas de distribuidor en España.

Cuando nos referimos a generaciones,

a semejanza con lo que ocurre con los seres vivos, queremos resaltar que en un mismo ámbito temporal pueden convivir dos o más generaciones que han ido apareciendo en momentos distintos del tiempo, que por así decirlo tienen distinta edad y que pueden tener igual o distinta vigencia y actualidad,

pues son fenómenos que se solapan o pueden solaparse en el eje del tiempo.

Diremos por último que esta evolución, en buena parte de los casos, ha tenido mucho que ver con el fenómeno de la evolución en la concentración de los distribuidores al nivel nacional e internacional.

Marcas de distribuidor



► Precedentes

Los primeros indicios de este tipo de productos los encontramos en 1869, cuando Sainsbury en Gran Bretaña lanzó su marca propia. En Francia, las primeras noticias de este tipo aparecen en 1923, cuando Coop decide registrar su marca para toda una variedad de productos. En la década de los sesenta (siglo XX) aparecen en Gran Bretaña y Francia los productos "Marks&Spencer" y "Forza", que responden ya, aunque de modo incipiente, a las características de las marcas de distribuidor.

► Primera Generación. El precio como única referencia. No aplicación de los códigos de mercado

Comienzan en EEUU en la década de los sesenta con la aparición de los productos genéricos, que son productos con etiquetas muy simples y sin nombre, haciendo tan sólo referencia al producto de que se trata (café soluble, azúcar, mantequilla...), resaltando sobre todo el precio bajo amparado por la buena imagen del establecimiento.

El fenómeno se traslada a España con los productos Simago, que aparecen en la segunda parte de la década de los sesenta, y que comienzan a denominarse "marcas blancas" (esta denominación se sigue empleando por algunos en la actualidad, evidentemente con cierta imposición y como única denominación omnicomprendiva del fenómeno de las Marcas de Distribuidor).

Estos productos Simago estaban contenidos en unos envases muy sencillos,

que sin más indicaban el producto contenido y el logotipo de Simago, con frecuencia de color blanco, de ahí su denominación de marcas blancas.

Por supuesto estos productos no empleaban en absoluto los códigos de mercado y su única referencia era el bajo precio, estando amparados en este caso por la buena imagen en aquel entonces de Simago.

► Segunda generación. Precio bajo e intento de aproximarse a la calidad del líder. Introducción de código de mercado.

La primera iniciativa importante y actual de lo que ya podemos denominar con precisión marcas de distribuidor la realizaría Carrefour en 1976, introduciendo una nueva forma de competencia consistente en lanzar cincuenta productos libres o sin marca de fabricante, con el fin de diferenciar el producto al incorporarle otra marca, la propia, ofreciendo precios competitivos sin disminuir la calidad, según su mensaje en aquel entonces.

Estas marcas aparecen ya en el primer establecimiento que Carrefour abrió en España, y con el nombre de su enseña, en Prat de Llobregat.

A partir de esta iniciativa de Carrefour, las marcas de distribuidor adquieren carta de naturaleza y, como fenómeno consolidado, van apareciendo en los distintos mercados de los países más avanzados del mundo occidental.

Las marcas de distribuidor nacen por la necesidad del distribuidor de buscar su propia identidad y de crear una imagen propia para sus establecimientos, suponen incluso un medio de comunicación para los distribuidores. Se trata de una herramienta con una doble finalidad para el distribuidor: por un lado traslada su imagen al mercado y, por otro, es de gran utilidad por la creación de la lealtad de la clientela hacia su propio establecimiento. Por tanto, sirven como medio de comunicación y de diferenciación de los detallistas.



► Tercera generación. Tiendas de descuento. Marcas de distribuidor como soporte del establecimiento. El caso Día

Surgen en España, en la primera mitad de la década de los pasados 80, de la mano de una cadena, Día, que cosecha éxitos ininterrumpidos desde su constitución hasta hoy. Día inició sus actividades como una filial de la francesa Promodes, pero desde sus comienzos tuvo una independencia relevante, manteniendo esta característica incluso después de integrarse, en 2000, en la organización Carrefour.

Día implantó en España, como decimos con éxito, una nueva fórmula, el descuento, con supermercados situados inicialmente en el casco urbano de Madrid, con surtido reducido, con productos de buena calidad, un gran número de establecimientos y apoyados en las marcas de distribuidor como soporte del establecimiento. El éxito fue tan grande que algunos fabricantes importantes, como Yoplait, aumentaron la capacidad de su fábrica de Alcobendas (Madrid) para poder suministrar a los distintos establecimientos de la cadena, aunque al final este fabricante desapareciera por pérdidas y Día continuara adelante con su éxito

► Cuarta generación. Igual calidad que el líder pero a precios más bajos, con la introducción plena de los códigos de mercado

En esta etapa se busca de forma directa y como objetivo la comparación con el

Marcas de distribuidor

líder en cada categoría y se intenta transmitir que la diferencia con el líder no está en la calidad, sino sólo en el precio.

Para intentar transmitir este mensaje los distribuidores encargan la fabricación de sus marcas de distribuidor a fabricantes de marcas líderes o a fabricantes exclusivos de marcas de distribuidor pero con tecnología también de vanguardia pidiendo a unos y a otros que las marcas de distribuidor que les fabriquen se parezcan lo máximo posible a las marcas líderes y, por supuesto, incorporen los códigos de mercado de vanguardia.

Los mensajes de los distribuidores se sitúan en torno a las ideas antes enunciadas; pero, lógicamente, poniendo un especial acento en el mejor precio de las marcas de distribuidor. A esta época corresponden, por ejemplo, el mensaje de Pryca (actual Carrefour), que en octubre de 1996 señalaba en sus carteles "Te pagamos 10 veces la diferencia si encuentras a precio más bajo el mismo producto de alimentación, droguería o perfumería".

► Quinta generación. Primer intento de la segunda calidad de marcas de distribuidor.

A lo largo de la evolución del fenómeno de las marcas de distribuidor hemos asistido a distintos intentos, casi siempre pasajeros, de que un mismo distribuidor ofreciese a la vez en sus tiendas dos, o incluso más, calidades diferentes de marcas de distribuidor.

Recordamos el caso de la belga GB INNO que ya a principios de la década de

los ochenta tenía dos calidades de marcas de distribuidor en sus establecimientos, una de superior calidad, que se vendía más en los primeros días de mes, y una segunda, que se vendía sobre todo en los últimos. Pero aquellas circunstancias y aquel contexto socioeconómico fueron superados en los países de nuestro entorno.

En otro momento posterior, en 1995 en EE UU los grandes distribuidores prefieren ofrecer artículos de segunda calidad en artículos del hogar (household) –56% la tienen y el 48% la planean–, en HBC (health & beauty care) –el 44% la tienen y el 58% la planean–, y por último en alimentación – el 36% la tienen y el 22% la planean (Puelles, Fernández Larrera y Albert, 1997, en base a "1st annual survey private label, jan-feb 1997).

En España se reproduce el fenómeno por la organización francesa Promodes a través de la enseña Simago, ya adquirida por aquel entonces y con su marca "Nofrills" (sin adornos) que tuvo escaso éxito.

► Sexta generación. Marcas de distribuidor en el hard discount (descuento duro alemán) como soporte de sus establecimientos.

Desde la década de los 80 existía en España y con gran éxito la cadena DIA (propiedad de la entonces transnacional Promodes). Desde sus comienzos DIA se proyectó en la fórmula de descuento apoyada en sus marcas de distribuidor, que siempre significaron más del 50% de su oferta.

A fines de 1996 el éxito de la fórmula Día era indiscutible y ya entonces tenía más de 1.700 establecimientos. En este ambiente de sensibilización al precio comienza a consolidarse en España una nueva fórmula de descuento, el descuento duro (hard discount) alemán. Penny Market, filial de la gigante alemana REWE (con facturación varias veces superior a El Corte Inglés) contaba ya en este momento con 13 tiendas en España y la alemana LIDL con más de 100.

Día continuaba con éxito su fórmula de descuento que, a partir de este momento, comienza a denominarse descuento suave para distinguirlo del que llevan a cabo las grandes empresas alemanas, que practican lo que se denomina descuento duro.

El descuento duro fija unos precios aún más bajos, surtido reducido, estricto control de costes y bajos márgenes y se apoya aún más en las marcas de distribuidor, más simples y con una menor imagen de calidad. Esto empieza a preocupar no sólo al descuento suave, tipo Día, sino también al resto de los competidores.

El negocio del descuento duro alemán al que estamos haciendo referencia se apoya de una forma esencial en sus marcas de distribuidor que no coinciden con la enseña. Las marcas de distribuidor empleadas tienden a adaptarse al país donde operan. En España emplean marcas tales como Milbona (LIDL) Ribamontan (Plus Superdescuento de Tengelmann), etc... Por otra parte en estos establecimientos la presencia de MF en general y de marcas líderes de fabricantes en particular es casi testimonial (Coca Cola, Fairy..., en LIDL) y sólo algo mayor en Plus Supermercados.

Queremos recordar que la preocupación por el fenómeno del descuento duro alemán no solo afectó a España y así fue capaz de unir en nuestro vecino país, Francia, a los hipermercados con los supermercados, y a los medianos y pequeños distribuidores con la Industria en un frente común, que hizo que en julio de 1996 se reformase la Ley de



Marcas de distribuidor

1993, estableciendo la necesidad de una doble licencia para establecimientos de más de 300 metros cuadrados de superficie de venta.

► **Séptima generación. Singularidad de algunos productos cuyas marcas de distribuidor no pueden coincidir con la enseña (vinos con denominación de origen, cavas, whisky, ginebra y otros licores de alta graduación).**

Podemos resaltar el caso de algunos productos que por la relevancia del entorno social en el momento en que se consumen no pueden salir al mercado con unas marcas de distribuidor coincidentes con la enseña.

No es pensable, por ejemplo, invitar a unos amigos y ofrecerles un buen vino con denominación de origen Rioja, Ribera del Duero o Navarra con marca "Día", "Carrefour" ni tan siquiera "El Corte Inglés". Difícilmente encontraríamos un bebedor de whisky, que incluso para su propio consumo, admitiese beber una marca que también utiliza un detergente, o un brick de vino de cocina. Beber whisky es una autoafirmación, o un acto social con los amigos y el producto debe transmitir una imagen genuina, auténtica, no puede fallar, ni dejar en ridículo, todo lo contrario, esas magníficas botellas con etiquetas en inglés y con su imagen y marcas deberán transmitir un hallazgo digno del mejor especialista en encontrar "lo último" en whisky.

Un buen ejemplo de lo que acabamos de decir nos lo ofrece el Grupo Ahold (heredero de aquella Ecore, enseña experta en ofrecer champagne o buenos vinos de importación a buenos precios), con marcas tales como "Castell Lord" (Cava), "Viña Urquiola" (D.O. Navarra), "Viña Hayarza" y "Barón de Hayarza" (crianzas con D.O. Rioja), "Conde de Arjiz" (D.O. Valdepeñas), "Conde Diego" (D.O. Ribera de Duero), "Cresta Real" (Brandy), "Richarson" (Whisky), "Guard House" (Ginebra), "Herring" (licor de Whisky) y "Sheron" (crema de Whisky).

Ni que decir tiene que los distribuidores líderes ofrecen este tipo de produc-



tos con denominaciones semejantes. Tal es el caso de la línea "De nuestra tierra", creada en 1999 por Carrefour y representativa de la gastronomía española, y de "Carrefour Eco", gama de productos ecológicos recientemente creada para dar respuesta a una creciente demanda actual. Todos estos productos se venden a precios altos.

► **Octava generación. Marca de distribuidor coincidente con la enseña, de calidad percibida superior a la del líder. Algunas referencias de El Corte Inglés.**

Ya sabemos que la calidad percibida del producto líder justifica un precio superior para este tipo de productos. En el fenómeno de las marcas de distribuidor el diferencial de precio entre la marca de fabricante y el producto con marca de distribuidor mucho tiene que ver con la comparación de la imagen de calidad de quien elabora el concreto producto líder y el distribuidor que lo vende en sus establecimientos.

Esta comparación de imágenes de calidad percibida hace que los diferenciales de precio entre marca de fabricante y de distribuidor sea mayor o menor en unos casos que en otros. Habitualmente esta diferencia se expresa poniendo como minuendo el precio de las marcas de distribuidor y como sustraendo el precio del producto de marca de fabricante marcas de fabricante, con lo cual esta diferencia aparece siempre, o mejor dicho, casi siempre, con signo negativo.

Por lo expuesto, los diferenciales de precios varían según los distintos productos. En el Anuario 2001 de Nielsen los valores extremos para productos de alimentación van desde -4,4 para mejillones en conserva hasta -59,4, y para productos de droguería y perfumería desde -8,1 para rollos de cocina hasta 74,1 para hojas de afeitar. Nielsen no hace el seguimiento de las marcas de distribuidor que se ofrecen en los hard discount, pero en estos casos los diferenciales de precio son superiores.

El diferencial de precios marca de distribuidor-marca de fabricante, como antes indicábamos, aparece siempre, o casi siempre, con signo negativo, y ésta es la regla, pero existen concretos ejemplos de algo excepcional aunque no por ello menos real. Nos estamos refiriendo al caso de un concreto distribuidor, El Corte Inglés, con una muy buena imagen de calidad, en donde podemos ver algunos muy determinados productos en los que los precios del producto con marca de distribuidor de El Corte Inglés son superiores a los de ese mismo producto de un líder, que es su fabricante. Este sería el caso, por ejemplo, de la leche entera en envases de un litro en brick, en el que además los productos con la marca de distribuidor y de fabricante aparecen juntos en los lineales, aquellos con un precio superior al de estos, señalando además expresamente en el de marca de distribuidor que está "fabricado especialmente para El Corte Inglés por Central Lechera Asturiana

Marcas de distribuidor



► **Novena generación. Marcas de distribuidor no coincidente con la enseña, con calidad percibida superior a la del líder. Algunas referencias de Carrefour y otros.**

Imitando en cierta medida el caso descrito de El Corte Inglés, algunos distribuidores lanzaron productos de superior calidad en algunas referencias, (y cuando no existe algún líder tan indiscutible como Danone, por ejemplo).

Este es el caso de los productos de Carrefour con marcas de distribuidor "De nuestra tierra" que como productos selectos y especiales se venden a precios superiores a los correspondientes con marcas de fabricante.

► **Décima generación. Concentración de marcas de distribuidor. Proyección a nivel transnacional y aparición de fabricantes especialistas que no ofrecen sus marcas en el mercado.**

A imitación de lo que ocurriera en la industria (Gómez, E y Puelles, J.A.) en la segunda mitad de la década de los noventa, se ha constatado una concentración internacional del fenómeno de las marcas de distribuidor.

Aunque el desarrollo de las marcas de distribuidor siempre fuera a remolque del desarrollo de unos distribuidores que crecían y en su crecimiento éstos rebasaban los límites de un país, en un primer momento las marcas de distribuidor se teñían absolutamente de las singularidades de cada país. En su crecimiento y en la búsqueda de economías de escala y de unificación en la comunicación llegó un momento que las marcas de distribuidor tenían el mismo nombre, generalmente coincidente con la enseña en

los distintos países en que el distribuidor se iba proyectando.

Podemos señalar que el Grupo Unilever inició en 1998 un plan para reducir a nivel mundial el número de sus marcas desde 1.600 hasta 400 y aún así sus esfuerzos se empiezan a concentrar en menos del 20% de esta cifra. Procter & Gamble inició una política de reducción de sus marcas también relevante y el fenómeno se repetía en grandes distribuidores de proyección plurinacional o multinacional como Wall Mart, Carrefour o Auchan.

Surgen, ya entonces, especialistas que crean con el único objetivo de fabricar marcas de distribuidor, sin estar a la vez presentes en el mercado, para ofrecer sus marcas. En este orden de cosas y, por lo que a España se refiere, no podemos por menos que transcribir lo siguiente que figura en el Informe de Gestión que acompaña a las Cuentas Anuales de 2001 de Senoble Ibérica S.A., sociedad española de capital francés, constituida en España el 7 de junio de 1993, donde se hace referencia a algo que comenzó antes del ejercicio 2001:

... "Tal como se vaticinaba en el informe de gestión del pasado ejercicio, durante el 2001 la cifra de negocio experimentó un crecimiento del 45% con respecto al 2000. Este incremento tan significativo ha sido debido al continuo desarrollo de los acuerdos para la fabricación de marcas de distribución que ya habían sido cerrados en ejercicios anteriores con algunos de los clientes de Senoble Ibérica, y que han cumplido con las previsiones establecidas.

La perspectiva para el ejercicio 2002 es la de mantener el fuerte ritmo de crecimiento, de alrededor de un 50% con respecto a los volúmenes y ventas del ejercicio de 2001, y como consecuencia del desarrollo previsto en los acuerdos ya comentados en el párrafo anterior, así como de la captación y desarrollo de nuevos clientes y contratos.

Este ejercicio se caracterizará también por la puesta en marcha de la primera fábrica del grupo Senoble en Espa-

ña, que nos permitirá completar nuestra gama actual con productos con un gran potencial de crecimiento, así como incrementar seriamente la capacidad de producción, pudiendo acceder así a nuevas oportunidades de negocio.

Este ejercicio, terminado el 31 de diciembre de 2001, ha constituido el noveno ejercicio operativo de la Sociedad, reflejando un beneficio neto de 451.000 euros.

Durante todo el año 2001 no se ha realizado ninguna operación de autocartera, ni inversión alguna en investigación y desarrollo".....

► **Undécima generación. Doble comparación, con líder y con primer precio.**

Como señalara Fernández Nogales (2000) refiriéndose a aquel momento, las grandes cadenas de alimentación y droguería ofrecían en sus lineales tres tipos de marcas diferenciadas: marcas identificadas con un fabricante, marcas identificadas con la enseña del distribuidor y marcas identificadas con el precio más bajo del lineal, marcas de primer precio.

Las marcas con identificación del fabricante suelen ser marcas líderes o segundas marcas de menos prestigio; las marcas de distribuidor, normalmente, son identificadas con el nombre o logotipo de la enseña y las marcas denominadas de primer precio pertenecen a diferentes fabricantes, no suelen presentar una identificación clara con la enseña y frecuentemente están señaladas como las más baratas del lineal de forma permanente. Para cada tipo de marca, el lineal presenta al consumidor características específicas diferentes: ubicación, espacio destinado a cada tipo de marca, surtido, precios, promociones y publicidad.

En aquellos momentos, los distribuidores, superadas las primeras etapas del ciclo de vida de las marcas de distribuidor, solían utilizar las marcas de primer precio como una segunda marca de distribuidor no identificada claramente con la enseña, que les permitía subir el nivel de calidad y de margen de las marcas de

Marcas de distribuidor

distribuidor y competir a dos bandas con las marcas de fabricante (Puelles, 1995 y Puelles, Fernández y Albert, 1997).

Esta doble comparación de las marcas de distribuidor con las marcas de fabricante (generalmente marca líder) y con el primer precio fue apreciado por Fernández Nogales A., 2000, que considera las marcas de primer precio al menos como un precedente de la segunda calidad de MD, al titular su trabajo con el expresivo título "Las marcas de primer precio: ¿segundas marcas de distribuidor?", aunque en realidad la titularidad de las marcas no fuera la de los distribuidores en aquel momento.

► Duodécima generación. Últimas tendencias.

• Segunda concentración de MD. Fabricación y comercialización a nivel multinacional.

En los momentos actuales, en el mundo competitivo de las grandes industrias de bastantes sectores de actividad, unos tienen una dimensión nacional, otros se proyectan además a unos pocos países adicionales y unos terceros se proyectan ya a nivel multinacional.

No faltan quienes opinan que en un mundo competitivo como el actual, los primeros tienen los días contados y que, antes o después, se integrarán de una u otra forma en organizaciones concebidas, bien al nivel multinacional bien en empresas que se proyecten al menos al nivel de la UE o a un nivel multinacional ya que en otro caso dejarán de ser competitivas. No pensamos que este vaticinio sea aplicable al mundo de los grandes distribuidores, pero no deja de ser un hecho que las multinacionales ocupan ya más de un tercio de la cuota de nuestro mercado.

Sea o no trasladable al mundo de los grandes distribuidores, lo que ocurre en el mundo de los grandes industriales es que existen grandes distribuidores en España que son parte del conglomerado de empresas multinacionales. En el ranking que incorporamos a este trabajo sobre las principales empresas en el sec-

tor de distribución alimentaria en 2001, seis de entre las doce primeras organizaciones son empresas multinacionales.

En el ámbito de las grandes industrias éstas reducen sus marcas drásticamente, a veces a menos de la décima parte, como es el caso de Unilever, para competir en un mercado globalizado con unas pocas marcas, como ya anteriormente referimos, y en otro orden de cosas concentran la fabricación de sus productos en grandes centros especializados desde los que se abastecen los mercados de varios países.

Pues algo semejante se está repitiendo entre los grandes distribuidores, que concentran sus marcas de distribuidor en pocas marcas, generalmente coincidentes con la enseña y que se venden en todos los países en los que están presentes. Y concentran también la producción de las mismas, aunque lógicamente en forma distinta que los grandes industriales, solicitando ofertas a industriales (fabricantes de marcas de fabricante o no) con capacidad para fabricar en uno u otro país marcas de distribuidor que acaban suministrando a los establecimientos que esos grandes distribuidores tienen en varios países.

Las peticiones a los fabricantes se realizan mediante formularios de peticiones de ofertas en donde se describe el producto que se desea, se concretan todos los requisitos técnicos y de control que se exigen, con frecuencia se señala un concreto producto de marca de fabricante que sirve de referencia. También se concreta el país o países donde deberán efectuarse las entregas.

En otro orden de cosas, a medida que avanza el desarrollo de las marcas de distribuidor, son más o mayores los fabricantes que se necesitan para elaborar esos productos. Los nuevos encargos apenas se dirigen ya a los líderes fabricantes de marcas de fabricante que no desean o no pueden asumir esa demanda creciente porque al reestructurar su producción a un nivel multinacional especializado no tienen capacidad ociosa. Así, las nuevas peticiones se dirigen a



empresas especializadas en elaborar marcas de distribuidor con tecnología de vanguardia y gran capacidad de producción y también a fabricantes nacionales que aumentan fuertemente la capacidad de sus fábricas pensando tan sólo en estos pedidos.

Un ejemplo lo tenemos en Mercadona, que encarga sus yogures a Senoble e impulsa a un pequeño o mediano fabricante nacional de conservas para que multiplique por cuatro la capacidad de sus fábricas para atender sus pedidos de marcas de distribuidor, creándose con ello de camino una singular dependencia.

• Segunda versión de la segunda calidad de marcas de distribuidor. Proyección plurinacional.

En la quinta etapa o generación de marcas de distribuidor nos quedamos descubriendo unos intentos sin éxito de consolidar en el mercado, por parte de los distribuidores de vanguardia, de una segunda calidad de marcas de distribuidor.

Después de las intentonas a que hacemos referencia, las marcas "No frills" y "1" acabaron apagándose, quizás porque no les había llegado su momento, pero finalmente en el otoño de 2002 surge de nuevo con fuerza el segundo intento, al parecer definitivo, de lanzar la segunda calidad de marcas de distribuidor y una de ellas, la marca "1", ahora de Carrefour, como un Ave Fénix que renace de sus cenizas para aprovechar lo válido y subsanar los errores.

Estamos pues con plenitud ante la aparición en España, como ya ocurriera en otros países, de la segunda calidad de marcas de distribuidor.

En la undécima etapa o generación describíamos la doble comparación que

Marcas de distribuidor

practicaban los distribuidores con sus marcas por una parte y por otra con una marca de primer precio, para propiciar una opinión más amplia del cliente sin salir del establecimiento y controlando las dos marcas aunque con distinta intensidad. Al referirnos a esta etapa o generación habíamos recordado el artículo del profesor de la UAM Angel Fernández Nogaes (2000), con un título que, en función de lo que expresamos a continuación, podríamos calificar de premonitorio y nos ponía en la pista de un final lógico.

Así las cosas, en otoño del pasado 2002 dos distribuidores líderes en el desarrollo de las marcas de distribuidor, Carrefour (heredero de Promodes) y Alcampo (Auchan) sacaron al mercado sus primeros catálogos de la segunda calidad de marcas de distribuidor, o de primer precio. Primero fue Carrefour y pocas semanas después Alcampo. A partir de este momento coexistían en sus establecimientos las dos calidades, convirtiéndose las primeras, por comparación, en las de primera calidad de sus marcas de distribuidor.

En octubre de 2002, Carrefour anunció el lanzamiento de 300 referencias con la marca "1" (la misma que con anterioridad no había tenido éxito). Los artículos con la nueva marca "1" están en la mayor parte de las categorías de productos presentes en la tienda: alimentación, bebidas, droguería y perfumería, perecederos y bazar/hogar, entre otros. El lanzamiento debió precipitarse por alguna razón (quizá la noticia de que Alcampo estaba en ello) y en las primeras semanas de las 300 anunciadas sólo algunas estaban disponibles en las tiendas.

Estas segundas calidades de marcas de distribuidor ya habían aparecido, aunque en escasa referencia, en 2001, y desde entonces se completaban los acuerdos con los proveedores y se preparaba la estrategia del lanzamiento masivo. Como indicara literalmente Beristain (2002) "El grupo Auchan, no obstante, ha creado en 2001 una nueva gama de este tipo de productos que se reconocen gracias al dibujo de un pulgar levantado y



su envase de tipo papel kraft; sin embargo, a pesar de presentar una imagen voluntariamente sobria se afirma que los productos se ajustan a las exigencias éticas y de calidad de los productos Auchan. Esta última matización trata de evitar que la imagen austera de esta gama afecte negativamente a la imagen de calidad de la marca Auchan."

Carrefour ha dotado a estos artículos de una identidad visual diferenciada para que el cliente los encuentre fácilmente, "el precio más bajo" en los artículos de alta rotación. Por este motivo los productos utilizan el color rojo y el número 1 como elementos diferenciadores con respecto a otras marcas. Cuentan además con señalización y decoración específica.

A las pocas semanas del lanzamiento de Carrefour (lo que demuestra que era algo que se preparaba tiempo atrás), Alcampo (Auchan) lanzó el primer catálogo (se anunciaba para el período 13 al 25 de enero de 2003) de una singular marca (aunque ya veremos que tiene mucho de común con la de Carrefour) que no es ni siquiera vocalizable y que se expresa con una mano levantando el dedo pulgar en señal de éxito.

En las primeras semanas estos productos fueron en número algo menor que los de Carrefour, concretamente 200 (178 en alimentación y 42 en limpieza y hogar). Entre los mensajes de la nueva marca de distribuidor destacan "Primeros Precios", "Todo el año precios más bajos están junto a este símbolo" (que se concretaba según lo antes expuesto), "Tres razones para que no te las puedas perder. Fáciles de encontrar.

Son buenos y controlados. Precios imbatibles todo el año".

Respecto a la colocación en el lineal de esta segunda calidad de marca de distribuidor de Alcampo, ésta podía variar; unas veces la encontrábamos a la altura de las manos, otras del suelo (como el caso de las conservas de pescado), y otras a la altura de los ojos (como en el caso de los yogures). Siempre iban acompañadas en el lineal de unos marcos con la leyenda "el más barato", de manera que eran fácilmente reconocibles.

Esta segunda calidad de Alcampo, no sabemos si queriendo o sin querer, en algunas de las referencias nos recuerdan las famosas marcas blancas de Simago de la primera generación. Así, en el vino blanco o tinto en envase brick de 1 litro o en el paquete de papel DIN A4, con poco mensaje y de color y apariencia de papel de estraza.

La segunda calidad de marcas de distribuidor, o de primer precio de Carrefour, tiene algunas singularidades como las que antes hemos referido, pero también algunas semejanzas importantes que merece la pena destacar.

Para empezar ni la de Carrefour ni la de Alcampo se identifican con la enseña y en ellas destaca su logo, en el caso de Carrefour pronunciable y en el de Alcampo ni siquiera vocalizable. Sin duda esto es así para poder estar en todos los países en que está presente el distribuidor y muy pegado a él, porque sus habitantes pronuncian el mismo signo en su idioma. Esto facilita extraordinariamente una comunicación publicitaria y de todo tipo esencialmente común en todos los países en que se proyecta y haciendo creer a sus habitantes que es algo suyo. (Incluso, si al viajar lo ven en otro país, pueden llegar a pensar que se trata de un producto del suyo que ya llegó allí).

Lo mismo que los fabricantes, como señalamos más arriba, también los grandes distribuidores que están en varios países copian la estrategia que cada vez resulta más necesaria. No podemos olvidar que en mayo de 2004, en un mercado único en el que existen libertad de

Marcas de distribuidor

movimientos de mercancías, capitales y personas, habrá como potenciales clientes cuatrocientos cincuenta millones de personas. Podemos decir que la segunda calidad de marcas de distribuidor nace con vocación de proyección multinacional, porque sus titulares, además, no sólo están presentes en la UE.

Hasta ahora los precios de estas segundas calidades de marcas de distribuidor se sitúan de media un 25/30% más bajos en el caso de Carrefour, y un 20/25% más bajo en el caso de Alcampo que sus otras referencias con marcas de distribuidor.

- **Nuevas iniciativas de todos hacia el precio bajo como camino para fidelizar a dos colectivos muy diferentes, pero relevantes ambos: las poblaciones marginales obligadas a comprar al precio mas bajo y la población reflexiva y racional en sus comportamientos.**

Como señalábamos en la introducción al referirnos a la evolución de las marcas de distribuidor en los países de nuestro entorno, el ritmo de crecimiento de las mismas en España es superior al de todos los demás. Por otra parte, la distancia entre la participación de las marcas de distribuidor en nuestro país (23,6% en volumen, según PLMA) hasta el alcanzado en los países que figuran a la cabeza de este ranking, (Reino Unido con el 41% y Bélgica con el 36,4%) y eso porque en Alemania no se computan todas las ventas del hard discount, nos hace pensar que queda un largo camino que recorrer.

Confirmando la afirmación anterior podemos resaltar un fuerte incremento de las ventas de marcas de distribuidor en 2002 y lo que va de 2003 en España. Esto ha sensibilizado de una forma especial a los fabricantes, particularmente a los líderes, que pierden cuota de mercado a favor de las marcas de distribuidor, y a los distribuidores, que ven afectadas sus ventas por las acciones más agresivas en precios de algunos de sus competidores.

Queremos recordar aquí los diferen-



ciales de precios que señalábamos en 1997 (Puelles, 1997), entre lo que entonces denominábamos marcas líderes, marcas nacionales, marcas de distribuidor y hard discount en Francia, Reino Unido, Alemania y Holanda, en base a datos Mckinsey, y en los que se recogían descuentos del 52% en Holanda y 47% en Alemania para productos con marcas de distribuidor de los hard discount en relación con los líderes, diferencias que entonces nos parecían exageradas e irreales. Pues bien, estas diferencias en la España de 2003 no sólo se han alcanzado, sino que incluso se han superado en algunos artículos, y parece que no se ha tocado fin. Llegada esta situación, el papel del detallista como prescriptor de una marca al consumidor se reduce, ante la mejor información y conocimiento de éste. (Puelles, 1988)

El éxito de los distribuidores que ganan cuota está muy relacionado con la posibilidad de disponer en sus establecimientos de productos que sólo se pueden encontrar en ellos y con precios bajos. Parece como si fuera preciso volver a los orígenes del descuento.

En el camino indicado, los hard discount abren nuevos establecimientos (su dimensión consigue que apenas tengan dificultades para que se les autoricen las nuevas aperturas); los soft discount (descuento suave) tipo Día o Mercadona tampoco tienen dificultades para nuevas aperturas y potencian más y más las diferencias de precio entre los productos con marca de fabricante que se ofrecen (de una forma especial los de marcas líderes), con sus marcas de dis-

tribuidor. Y los grandes distribuidores, en sus formatos tradicionales (hiper y super grandes), relanzan con fuerza sus segundas calidades de marcas de distribuidor, con imagen de descuento y con diferenciales entre un 20 y un 30% de su primera calidad de marcas de distribuidor, que consiguen no sólo a costa de una rebaja en el precio por parte de aquellos que se los fabrican (muy poco margen queda ya en esto), sino también, y quizá sobre todo, a costa de recortar su margen operativo en tales productos. El reclamo del carrito de la compra lleno de productos de la segunda calidad de marcas de distribuidor de Alcampo por 30 euros que aparece en el folleto de "primeros precios" correspondiente al periodo 13-25 de enero de 2003, nos recuerda los carritos que hiciera famoso el líder mundial Wall Mart, que ya habíamos visto en establecimientos de descuento, pero que ahora utilizaba también Alcampo.

Completadas las anteriores reflexiones, entendemos que a corto plazo asistiremos en España a nuevas y diversas iniciativas por parte de todos los distribuidores, casi sin distinción, aunque a unos les quede más recorrido que a otros. Son nuevas y diversas iniciativas hacia el precio más bajo, como camino para fidelizar (añadiendo además otras acciones atractivas) a dos colectivos muy diferentes, pero relevantes ambos: las poblaciones marginales, obligadas a comprar al precio más bajo, y la población más reflexiva y racional en sus comportamientos de compra.

Podemos afirmar que en la actualidad ya se ha superado lo que indicábamos en 1993 (Román, M.V., Recio, M. y Puelles, J.A., 1993), que la diversidad en la que se encuentra la distribución comercial en Europa no garantiza que el objetivo de lograr un sistema de distribución eficiente pueda conseguirse en un espacio breve de tiempo sin elevados costes económicos, políticos y sociales.

Ante lo expuesto queremos recordar las circunstancias que se dieron en Alemania hace años, cuando se produjo en



Marcas de distribuidor

aquel país el respaldo definitivo para el éxito de los hard discount. Existían unas poblaciones marginales muy importantes como compradores: de una parte los habitantes de la antigua Alemania del Este y por otra los emigrantes, fundamentalmente de origen turco, que se veían obligados por su renta a comprar al precio más bajo posible. A esto se unió una inteligente campaña por parte de dichos distribuidores, que conectaba con la racionalidad de sus compatriotas, que incluían mensajes equivalentes a que comprar buenos productos a precios bajos no es de pobres, sino de listos.

En este punto y momento no podemos pasar por alto una de las últimas campañas de un distribuidor líder de España, El Corte Inglés, quien a través de su segunda calidad de marcas de distribuidor nos propone un mensaje tan actual como el siguiente, "Productos marca Hipercor, la compra inteligente", que tanto nos recuerda lo que acabamos de comentar. En cuanto a la importancia de la compra de las poblaciones marginales, no tenemos más que dar una vuelta por alguna de las tiendas de Lidl o Plus Supermercado (Tengelmann), o incluso por algunos de los establecimientos de enseññas de descuento suave (soft discount), para comprobarla.

■ Algunos interrogantes y preocupaciones

▶ ¿Marcas de distribuidor para productos básicos y marcas de fabricante para productos de vanguardia que incorporan fuerte I+D?

Al menos hasta ahora es un hecho, con muy contadas excepciones, si es que existe alguna, que los productos de marcas de distribuidor son productos ya conocidos en el mercado, que tienen éxito. Es entonces cuando los distribuidores se interesan por ellos y además encuentran quien está en condiciones de fabricarlos con garantía e interesado

en hacerlo. En cierta medida se puede indicar que inventa el fabricante, y el distribuidor está atento para poderlo ofrecer al mercado con su marca.

En la actualidad, y por lo general, los distribuidores líderes están interesados en que un producto nuevo en el mercado (sobre todo si incorpora I+D que pocos fabricantes controlan) se le fabrique con garantías y con su marca de distribuidor. Al menos en una primera etapa los fabricantes líderes se resisten hasta que perciben que, si mantienen su negativa, ya otros están en condiciones de hacerlo porque también controlan esa nueva tecnología.

En función de lo expuesto cabe preguntarse si en un futuro, que está empezando ya, los industriales líderes se dedicarán fundamentalmente a fabricar y comercializar con sus marcas los productos nuevos en el mercado, los que estén en las primeras fases del ciclo de vida, y a partir de una determinada etapa de ese ciclo de vida pasarán al ámbito de los distribuidores que encargarán la elaboración de los mismos con sus marcas de distribuidor a los mismos industriales o a otros que controlen esa concreta tecnología, estén en el mercado con sus marcas de fabricante o se dediquen en exclusiva y con garantías a fabricar marcas de distribuidor.

Evidentemente lo que arriba apuntamos, y entre interrogantes, pensamos que no será posible aplicarlo en medida suficiente a líderes tan caracterizados en el mercado con su marca de fabricante como Coca Cola o Danone

▶ Necesidad de mantener el control de calidad en las marcas de distribuidor en el ámbito de las nuevas iniciativas que buscan el precio bajo, ya que un teórico (aunque poco probable) problema grave de calidad, sobre todo en productos alimenticios, podría afectar seriamente a un distribuidor en particular y al fenómeno de las marcas de distribuidor en general.

Señalábamos en 1991 que "para reducir el riesgo del distribuidor de que uno

de los fabricantes de los productos con su marca pueda transmitirle un problema grave de calidad que le afectaría de forma importante, muchos distribuidores encargan la fabricación de sus productos a los líderes o a industriales de grandes recursos técnicos y solvencia" (Puelles, 1991), y por supuesto esto ha venido siendo así.

Tenemos que considerar que el lanzamiento de un producto nuevo, según datos recientes, en Estados Unidos es caro y arriesgado. En alimentación supone cuatro años de trabajo y unos 50 millones de dólares de inversión .

Por el contrario el lanzamiento de una marca de distribuidor se mueve por otros parámetros, como los siguientes:

- Dura cuatro meses como máximo
- Requiere muy baja inversión.
- El know how lo tiene el fabricante que lo hará, ya no tiene que inventar nada pues lo tiene desde antes.
- El problema es de marketing y a esto puede ayudar el fabricante.
- Se testa en la tienda con una situación real.
- Consigue espacio inmediato en la tienda y además, el mejor.

Ante lo expuesto y recordando la casi obsesión que vuelve por los precios bajos y que cada vez mas distribuidores tienen capacidad de ventas como para tener sus marcas de distribuidor, hay que contemplar la posibilidad de que algunos tengan las tentaciones de encargar sus marcas de distribuidor de productos alimenticios a unos fabricantes que puedan transmitir un problema grave de calidad porque esto no sólo haría desaparecer aquella concreta enseña sino, lo que es mucho peor, haría peligrar o al menos resentirse gravemente el fenómeno de las marcas de distribuidor . Esperamos que por bien de todos esto jamás ocurra. ■

JOSÉ ANTONIO PUELLES PÉREZ.

Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid

MARÍA PUELLES GALLO

Profesora Asociada de la Universidad Complutense de Madrid



Marcas de distribuidor

NOTA FINAL Y BIBLIOGRAFÍA

En razón de la limitación propia de un trabajo como el presente, se nos queda pendiente de próxima publicación el trabajo en curso avanzado, que continúa lo arriba expuesto, sobre concentración, crecimiento, límites de las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante, y sobre calidad real/calidad percibida a cuya problemática se hace referencia en parte de la bibliografía que sigue.

A.C. NIELSEN (años 1994-2001): "Anuario Evolución"

A.C. NIELSEN (2003): "Los estilos de vida y la cesta de la compra". Revista Código 84. Enero-febrero, 2003,

AECOC. (1996) "El papel de las marcas y la cuantificación de su valor". Código 84, nº 57, págs.38-43, Barcelona.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DISTRIBUIDORES, AUTOSERVICIOS Y SUPERMERCADOS. ASEDAS. "El comercio de alimentación en España". Libro, Madrid, 2002.

BERISTAIN, J.J. (2002); "Marcas de distribución: del labeling al branding". Distribución y Consumo, nº 64, julio-agosto.

CÁMARAS DE COMERCIO (2002): "Ponencias Asamblea General de Cámaras", Madrid, noviembre 2002.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996). "Distribución Comercial". Madrid. Ed. Civitas.

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

DAVARA, A. y PASCUAL, P. (2002): "Marcas de Distribuidor, crecimiento imparable". Dossier Distribución Actualidad, págs.28-35.

FERNANDEZ, A. (2000); "Las marcas de primer precio: segundas marcas de distribuidor". Distribución y Consumo, nº 53, págs. 75-88; agosto-septiembre.

FERNÁNDEZ, R. y REINARES, P. (1998); "Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuidor". Distribución y Consumo, nº 38, págs. 92-102.

FUNDACIÓN EROSKI (2002): "La confianza del consumidor ante el consumo de alimentos". Barómetro del consumidor 2002.

GÓMEZ NAVARRO, E. Y PUELLES, J.A. (1994): "Integración corporativa en la distribución detallista. Alternativas del pequeño comercio". Distribución y Consumo, nº 13, diciembre1993-enero 1994, págs. 37 a 49.

GONZÁLEZ MIER, C. (2002): "Naturaleza del riesgo percibido por el consumidor". Universidad de Oviedo. 22 págs. e-mail celinag@correouniovi.es

MARTINEZ, L. (2001): "Marcas privadas. A sus marcas... ¿listos?... ¡Ya!" <http://www.publimark.cl/nanterior/n117/marca.htm>

MARTÍNEZ-RIBES, LL. (1999): "Algunas tendencias de la gestión de las empresas distribuidoras a punto de iniciarse el nuevo siglo ¿Y si hubiera que cambiar el chip?".- Código 84, ed. Internet 10-02-99, págs. 1-4.

MARTÍNEZ-RIBES, LL. (1997): "La Marca del Distribuidor (MDD) es una marca". Noticias Euromadi, nº 11; septiembre.

MEDINA, O. MENDEZ, J.L. Y RUBIO, N. (2001) "Calidad y Precio en las marcas de fabricante y marcas de distribuidor: Evidencias empíricas". Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, nº 124, págs. 91-124.

MEDINA, O.; MÉNDEZ, J.L. y RUBIO, N (2001): "Marcas de distribuidor y marcas de fabricante. ¿Presentan calidades similares?". EC: 41-54.

MÉNDEZ, J. L & OUBIÑA, J. (1999): "Marcas de distribuidor: un análisis desde la perspectiva del fabricante". Proceedings VII, International Conference. AEDEM, Sao Leopoldo, Brasil, págs. 351-360.

MENDEZ, J.L.; OUBIÑA, J. y ROZANO, M (2000): "Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor". Distribución y Consumo nº 53.

MENDEZ, 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.

PACHECO, E (1996); "Las marcas de distribución: el desafío estratégico de los 90", Esic Market, julio-septiembre.

PACHECO, E. (1996): "Las marcas de distribución: el desafío estratégico de los 90". Esic-Market, julio-septiembre.

PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION (PLMA), a través de su página web www.plma.com

PUELLES PÉREZ, J.A. (1995): "Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico". Boletín ICE. Comercio Interior: Regulación y Estrategias Empresariales, nº 739. Marzo,1995; págs. 117-129.

PUELLES PÉREZ, J.A. (1988): "El canal de distribución de la industria alimentaria española: reflexiones sobre la evolución del entorno, que determina importantes cambios en el mismo." Alta Dirección, nº 139; mayo-junio 1988, págs. 169-176.

PUELLES PÉREZ, J.A. (1991): "El estado actual de las marcas de distribuidor". Aral nº 1.124. Noviembre, 1991, págs. 65-69.

PUELLES PÉREZ, J.A. (1992): (En base a) "Las Marcas de Distribuidor: un análisis en la Comunidad de Madrid. Serie Estudios y Análisis.- Comunidad de Madrid. Consejería de Economía.- Madrid, 1992. 102 págs.

PUELLES PÉREZ, J.A. (1991): "Marcas de Distribuidor.- A modo de conclusiones". III Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing.- Salamanca, septiembre 1991; págs. 284-304.

PUELLES PÉREZ, J.A. (1997): "Marcas de Distribuidor"; cap. 8 del libro Distribución Comercial, 2ª ed. (E. Díez de Castro coordinador); ed. McGraw-Hill, págs. 117-130.

PUELLES PÉREZ, J.A. (1986): "Situación de los canales de distribución de la industria alimentaria española". Estudios sobre consumo, nº 9. Diciembre; págs. 23-42.

PUELLES PÉREZ, J.A., FERNÁNDEZ, P. Y ALBERT, R. (1997) : "Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio". Distribución y Consumo nº 33, págs. 112-129. Abril-mayo.

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; págs.13-29.

ROMÁN, M.V.: (1996): "Establecimientos de descuento en Europa. Nuevos retos para la distribución comercial". Distribución y Consumo, nº 28, junio-julio 1996, págs. 7-21.

ROMÁN, M.V.; RECIO, M y PUELLES PÉREZ, J.A. (1993): "Análisis de la distribución comercial en la CEE.- Situación y perspectivas.". Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas. Junio-septiembre 1993, págs. 12-22.

SERRA T., y PUELLES PÉREZ, J. A. (1993): "Análisis de las marcas de la distribución en el mercado de la alimentación". Temas actuales de marketing.- V Encuentro de profesores universitarios de marketing; Sevilla, octubre, 1993, págs. 103-117.

SERRA, T. y PUELLES PÉREZ, J.A. (1994): "Las Marcas de Distribución en el mercado de alimentación". Distribución y Consumo, febrero-marzo 1994, págs. 97-105.

YAGÜE, M.J. (1999): "Dimensión empresarial y competencia en el sector comercial"; Revista del Colegio de Economistas de Madrid, nº 82, diciembre, págs. 88-105.