



CAMPUS PÚBLICO  
MARÍA ZAMBRANO  
SEGOVIA



---

# Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Marcas de distribuidor. Organización, producción e impacto  
para los productores españoles.**

Presentado por Marta Isabel de Andrés Sanjuán

Tutelado por Diego Jesús Cuello de Oro Celestino

Segovia, 26 de mayo de 2014

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

### CAPÍTULO 1

#### Organización de la producción y distribución de marcas de distribuidor.

1.1. Información básica sobre las marcas de distribuidor.....	8
1.2. La relación fabricante minorista respecto a las marcas de distribuidor ...	10
1.3. Estrategias de los distribuidores con sus marcas de distribuidor.....	11
1.3.1 Cartera de marcas de distribuidor.....	11
1.3.2 Lealtad al establecimiento.....	12
1.4. ¿Quién fabrica las marcas de distribuidor?.....	13
1.4.1 Análisis de los productores de las cadenas de España .....	13
1.4.2 Conocer el productor de cualquier producto gracias a la Agencia Española de Consumo Seguridad Alimentaria y Nutrición.....	15
1.5. El poder de los distribuidores .....	17
1.6. Legislación.....	19
1.6.1 ¿Existe competencia desleal hacia las marcas de fabricante por parte de los distribuidores?.....	19
1.6.2 Ley de Medidas para mejorar el funcionamiento de la Cadena Alimentaria.....	19

### CAPÍTULO 2

#### La producción de marcas de distribuidor como una alternativa de los productores españoles para salir de la crisis.

2.1. Alternativas empresariales a la crisis.....	22
2.2. Motivaciones y riesgos a la hora de tomar la decisión de producir marcas de	

<b>distribuidor</b> .....	23
2.2.1. Motivos para la fabricación de marcas de distribuidor.....	23
2.2.2. Riesgos de la fabricación de marcas de distribuidor.....	25
<b>2.3. La decisión del fabricante de incorporar una marca de distribuidor en su cartera de negocios</b> .....	25
2.3.1. Decisión de producir una marca de distribuidor.....	26
2.3.2. Gestión de la marca de distribuidor orientada al logro de una mayor rentabilidad del productor.....	28
2.3.3. Gestión de la marca de distribuidor orientada al logro de una mejor relación productor-distribuidor.....	28
<b>2.4. Tipos de fabricantes de marcas de distribuidor</b> .....	29
<b>2.5. Ejemplos de empresas reales</b> .....	30
2.5.1. Panrico.....	30
2.5.2. Mercadona.....	31
<b>CONCLUSIONES.</b> .....	33
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	34

## **Introducción.**

La actual situación de crisis económica está cambiando el comportamiento del consumidor. Si bien antes era importante la calidad, prestigio, confianza y aspectos externos como el diseño o el formato para comprar un producto u otro, ahora la premisa más importante para la mayoría de consumidores es la relación calidad-precio, sino es, incluso, un bajo precio con la mejor calidad que nos puedan ofrecer.

Si pensamos en calidad-precio y bajo precio lo primero que nos viene a la mente son las numerosas marcas blancas que han surgido en los últimos años y que cada vez están más presentes en nuestros hogares.

Marca blanca o también denominada, marca de distribuidor, es aquella que las grandes cadenas de distribución venden con su propia enseña. Sus principales características son su bajo precio y su semejanza, tanto externa (formato, diseño, colores, nombre...) como interna (sabor, color, forma, olor...) a productos ya existentes, reconocidos por los consumidores, y que cuentan con la marca del productor, a las que denominaremos marca de fabricante.

Debemos tener en cuenta que las marcas blancas surgen en casi todos los sectores de producción, desde productos electrónicos, televisores, teléfonos móviles, ordenadores..., hasta alimentación, sin duda el más conocido y en el que nos centraremos en este estudio.

La primera controversia surge precisamente en la catalogación de estos productos “sin marca” como productos de marca blanca o marca de distribuidor. La denominación originaria es marca blanca puesto que eran productos con envases blancos y con un formato simple, y es la denominación más utilizada hoy en día, sin embargo, es más correcto utilizar marca de distribuidor, puesto que poco queda de esos productos sin diseño ni formato. Los actuales productos marca de distribuidor forman una marca reconocida y valorada por los clientes, además de contar con llamativos diseños, nombres, formatos y contenido, por lo que en adelante, nos referiremos a ellas como marca de distribuidor.

En este trabajo no trataremos la relación marca de distribuidor-cliente, puesto que todos somos consumidores de productos alimentarios y la conocemos bastante, sino que trataremos las relaciones que se esconden ente productores de marca de distribuidor y distribuidores o grandes cadenas de distribución, y cómo la decisión de un fabricante de producir marca de distribuidor puede ser o no, su salvación de la crisis.

La justificación para la elección de este tema para el desarrollo de mi Trabajo Fin de Grado es principalmente personal.

Realizando una práctica de la asignatura Dirección Estratégica sobre Panrico y su situación actual, nació en mí un interés por conocer más el asunto que concernía. La práctica trataba de la crisis interna que está sufriendo Panrico, la cual tendrán que despedir a cientos de trabajadores por una mala gestión interna. En concreto, la mala gestión fue no saber mantener la esencia de sus productos y realizar cambios - por ejemplo, el nuevo Donuts en envase de plástico – que sus clientes no aceptaron, además de otras malas gestiones de tipo administrativo-financiero.

La práctica nos hablaba de cómo Panrico se plantea la opción de la producción de marcas blancas, puesto que es incapaz de mantener su posicionamiento de productos “artesanos” y de alta calidad, y es la única salida que ve para aprovechar y mantener sus fábricas, logística y sobre todo trabajadores.

Tras la realización de la práctica acudí a un supermercado y me di cuenta de cómo yo misma prefería los productos de marca de distribuidor a los de marca de productor en la mayoría de ocasiones. Pero fue al comprar unos “donut’s” de marca de distribuidor cuando pensé; “yo misma he colaborado al despido de cientos de trabajadores de Panrico, pero es que verdaderamente no es la diferencia de precio, sino que están más ricos éstos que los auténticos Donut’s”. Fue en ese instante cuando quise saber quién realmente había hecho que los consumidores prefiramos en muchas ocasiones las marca de distribuidor a las auténticas marcas, ¿los productores de marcas de prestigio que no habían sabido defenderse de la actual crisis económica y se han relajado en su situación de líderes del mercado? ¿los productores de marcas de distribuidor que, sin innovación ni a penas gastos en marketing, han aprovechado la crisis para “copiar” productos y ponerlos a un menor precio? ¿o los distribuidores que tienen el poder de, prácticamente obligar a los productores de las marcas que venden a que fabriquen sus productos de alta calidad pero poniendo la marca del distribuidor?

Estas son las tres preguntas que pretendo resolverme a mí misma y a ustedes con la realización de este trabajo. No quiero que se trate simplemente de conocer quién fábrica los productos que se esconden tras marcas como Hacendado, Certossa, Auchan, Día o Eroski, sino por qué esos productores han decidido la producción de marca de distribuidor, en detrimento de una marca de fabricante.

# CAPÍTULO 1.

Organización de la  
producción y distribución de  
las marcas de distribuidor.

### 1.1. Información básica sobre las marcas de distribuidor.

Para ponernos en situación y que nos sea más fácil de entender los temas y conceptos que se van a tratar en el trabajo, haremos referencia a los puntos más importantes de las marcas de distribuidor.

En primer lugar es conveniente conocer los factores que han favorecido el reciente auge de las marcas de distribuidor son:

- a. **La duración e intensidad de la crisis económica que está sufriendo el país.**  
Cuando las familias llegaban con holgura a fin de mes no importaba gastarse un poco más en los lavavajillas, galletas o cosméticos de toda la vida, que eran en los que los consumidores confiaban, pero ahora es importante determinar bien en qué productos nos gastamos el dinero.
- b. **Los cambios socioeconómicos que se han producido en la sociedad** y que han modificado el comportamiento y los hábitos de compra del consumidor. La sociedad está basada, cada vez más, en un consumismo frenético. La sociedad quiere divertirse y aparecen unas nuevas necesidades que se convierten vitales, como el ocio, la cultura, la formación, viajes, salir con amigos... en definitiva la búsqueda del placer. El dinero sigue siendo limitado, por lo que si una persona destina más dinero a ocio, debe reducirlo el gasto por otra parte, por ejemplo, renunciando a las marcas de confianza.
- c. **La fuerza que han adquirido los supermercados e hipermercados** en detrimento de los tradicionales comercios. El incremento de poder de los distribuidores se manifiesta con la creación de marcas propias que ya gozan del conocimiento de los consumidores y en muchas ocasiones con un gran prestigio.

Lo segundo que analizaremos son los tipos de marcas de distribuidor que podemos encontrar en el mercado pueden clasificarse en cuatro:

- **Marcas de distribuidor genéricas.** Son aquellas que ofrecen al consumidor el menor precio dentro de una categoría. También se las denomina “marcas de primer precio”. El simbolismo y la denominación de la marca suele hacer referencia a la propuesta de precios bajos, y de hecho, el precio suele ser entre un 20 y un 50% menor que el de las marcas líderes de la categoría.

Son, por tanto, marcas orientadas a atraer a los consumidores más sensibles al precio y la apariencia suele ser austera, con poca variedad de tamaños y versiones, y sin esfuerzos de marketing. Suelen ser habituales en categorías básicas y funcionales que precisan de poca implicación y bajo componente emocional por parte del consumidor a la hora de comprarlos.

- **Marcas de distribuidor copia.** Son aquellas que tratan de proporcionar una alternativa de calidad similar a las principales marcas de fabricante, pero con precios más atractivos, que pueden oscilar entre un 5 y un 25% de descuento.

Este tipo de producto sigue una estrategia de seguidor de las marcas líderes. La apariencia visual suele ser muy parecida a la de las marcas de fabricante, suelen

## Organización de la producción y distribución de las marcas de distribuidor.

promocionarse agresivamente e invitando al consumidor a realizar la comparación entre ambos productos.

- **Marcas de distribuidor premium.** Aunque menos frecuente en el mercado que los dos tipos anteriores, cada vez aparecen más marcas de este tipo que lo que buscan es la diferenciación a través de la calidad del producto, llegando a tener el mismo precio que las marcas de fabricante e incluso superior. Se busca el cuidado del diseño, apariencia única y cualidades exclusivas. Existe cierto deseo de ser una marca de referencia.
- **Marcas de distribuidor innovadoras en valor.** Tratan de ofrecer al consumidor el mayor valor con los mínimos precios y con una calidad objetiva similar a las marcas líderes. El énfasis de este tipo de marca está en la calidad funcional del producto, habiendo eliminado elementos superfluos y orientados a un consumo más simbólico. Más que un tipo de marca de distribuidor puede considerarse un modelo de negocio volcado en la marca de distribuidor, con una oferta basada en un profundo análisis coste-beneficio de todos los procesos de desarrollo y comercialización

Por último, evaluaremos la evolución de las marcas de distribuidor. De acuerdo a Laarksonen y Reynolds (2004), el desarrollo de las marcas de distribuidor ha pasado por cuatro generaciones o etapas. En cada etapa, los productos, tecnología necesaria, motivación de compra de los consumidores y conjunto de objetivos de los minoristas, son diferentes. El nivel de sofisticación de los productos va aumentando con cada etapa o generación.

Tabla 1. Evolución de las marcas de distribuidor.

	1ª Generación	2ª Generación	3ª Generación	4ª Generación
<b>Tipo de marca</b>	Genérica. Sin marca.	Cuasi-marca. Etiqueta propia.	Marca propia.	Marcas propias extendidas. Marcas segmentadas.
<b>Estrategia</b>	Genérica.	Precio más bajo.	Copia del líder.	Valor añadido.
<b>Objetivo</b>	Incrementar margen. Ofrecer alternativas en precio.	Incrementar margen. Reducir poder de las marcas. Ofrecer mayor valor.	Mejorar márgenes de la categoría. Incrementar surtido. Construir imagen de detallista.	Optimizar la base de clientes. Mejorar márgenes. Mejorar imagen. Diferenciarse.
<b>Producto</b>	Básicos y funcionales.	Primera necesidad, gran volumen.	Productos de categorías gran volumen.	Productos con imagen de calidad. Productos premium (nicho)
<b>Tecnología</b>	Procesos de producción simples.	Retraso tecnológico respecto al líder.	Tecnología cercana a la del líder.	Innovación tecnológica,
<b>Calidad/ Imagen respecto a marcas de fabricante</b>	Inferior.	Inferior.	Comparable.	Igual o superior. Innovadora y diferenciada.



<b>Precio aproximado vs. Líder del mercado</b>	>-20%	-10% a -20%	-5% a -10%	Igual o superior
<b>Motivación de compra para el consumidor</b>	Precio	Precio	Calidad y precio.	Superioridad de los productos.
<b>Proveedor/Fabricante</b>	Nacional, no especialista.	Nacional, en parte especializado en marcas de distribuidor	Nacional especializado en marcas de distribuidor.	Internacional, especializado en marcas de distribuidor.

Fuente. Laarksonen y Reynolds (2004)

Esta Tabla 1 muestra las fases que suelen seguir cada nueva marca de distribuidor, no quiere decir que todas las marcas de distribuidor actuales se encuentren en la cuarta generación, dependiendo de cada distribuidor y, sobre todo, de la categoría de productos que se trate, la marca estará en una u otra generación.

## 1.2. La relación fabricante- minorista respecto a las marcas de distribuidor.

Como resultado del gran crecimiento que han experimentado las marcas de distribuidor los minoristas o distribuidores han pasado a ser el centro de la cadena de valor en el sector alimenticio, controlando fuertemente el proceso de desarrollo de productos y su posterior comercialización.

Debido a los rendimientos de escala<sup>1</sup> que poseen los distribuidores de alimentos y a no tener que realizar grandes gastos en comercialización (a diferencia del resto de marcas), los distribuidores minoristas pueden operar a menores costes que los productores de otras marcas y proporcionar a sus clientes productos con una gran relación calidad/precio.

Por otro lado, los productores de marcas de distribuidor han pasado a ser anónimos para los consumidores, con la subordinación frente a los distribuidores que esto supone y dejándolos como meros agentes, produciendo lo que los minoristas desean y de la forma que éstos lo desean. Las marcas de distribuidor rompen el vínculo existente entre el fabricante y el consumidor. Ya no es el consumidor quien le “dice” al productor cómo tienen que ser las características del producto que él quiere, sino que son los distribuidores quienes recopilan esa información y quienes ordenan a los productores los productos que quieren, a cambio de ser ellos quienes asumen la comercialización de este producto, promoviendo así su propia imagen.

En la mayoría de los casos, son los distribuidores quienes dominan el proceso de negociación y quienes determinan las condiciones contractuales. Esto es debido al gran

<sup>1</sup> Rendimientos de escala. Se producen en una empresa cuando el coste de producción de un tipo de producto decrece con el aumento de unidades producidas.

tamaño de los pocos distribuidores que existen, frente a los abundantes y pequeños productores. Esto supone que los fabricantes tengan que bajar su precio para ajustarse a la demanda, sacrificando así su capacidad para hacer inversiones futuras o incluso su crecimiento en el largo plazo.

### **1.3. Estrategias de los distribuidores con sus marcas de distribuidor.**

El creciente desarrollo de las marcas de distribuidor no hubiera sido posible sin la gran transformación que han sufrido las cadenas de distribuidores. La marca de distribuidor nos muestra una faceta más de la enorme transformación experimentada por el sector de la distribución en los últimos años. Sólo los grandes grupos distribuidores pueden plantearse incluir en el ámbito de fabricación y comercialización una estrategia de marca propia.

Los distribuidores cada vez están más concienciados de la importancia de generar valor e imagen de marca<sup>2</sup> y esto se nota en la diferenciación y gran variación que hay entre los distintos tipos de marcas de distribuidor. Las implicaciones competitivas de las marcas de distribuidor puede ser vertical (dentro del canal, distribuidores-fabricantes) u horizontal (dentro del sector minorista).

#### **1.3.1 Cartera de marcas de distribuidor.**

Actualmente, los distribuidores, de forma habitual, desarrollan más de una marca propia configurando así una cartera de marcas propias. Para comprender los diferentes tipos de carteras que encontramos en el sector debemos conocer los tres criterios principales de organización: la segmentación basada en el precio versus diferenciación, la segmentación basada en la categoría de producto, y la segmentación basada en los beneficios que los consumidores buscan.

- a. **La segmentación basada en el énfasis en precio versus diferenciación**, implica la creación de una oferta variada de marcas propias para satisfacer a los clientes con distinta sensibilidad al precio. Según este criterio distintos niveles en el precio implican distintos niveles de calidad. Por otro lado, un menor énfasis en el bajo precio conlleva un mayor esfuerzo de diferenciación. Este criterio corre el riesgo de que el posicionamiento pretendido no sea claro y los consumidores estén confusos.

A modo de ejemplo, Alcampo tiene este tipo de cartera de marcas propias: “Primer Precio” embalaje sencillo y precios muy bajos, “Auchan” mayor calidad y mayor precio, pero siempre inferior a las marcas líderes, y “Producción controlada Auchan” en productos frescos o “Mmm! de Auchan” alimentación con un posicionamiento de alta calidad.

- b. **La segmentación basada en la categoría de producto** significa tener que desarrollar diferentes marcas propias para las distintas categorías de producto demandadas. Una marca propia puede cubrir un gran número de categorías o centrarse en una categoría específica. Suele crearse una gran marca propia global con pequeñas submarcas propias en engloba a categorías concretas, esto facilita la transmisión de la identidad e imagen del distribuidor, pero entorpece la transmisión de una capacidad de especialización.

---

<sup>2</sup> Conjunto de representaciones mentales que una persona o grupo tiene frente a una marca o empresa.

## Capítulo 1.

Por ejemplo, Mercadona tiene su marca Hacendado para productos de alimentación, Bosque Verde para productos de limpieza, Deliplus para aseo personal y cosmética y Compy para productos destinados a las mascotas.

- c. **La segmentación basada en los beneficios buscados por los clientes** con el énfasis basado en la diferenciación y teniendo en cuenta la heterogeneidad de los consumidores en sus valores, actitudes, estilos de vida... en definitiva, en sus criterios de decisión.

Por ejemplo, las marcas “Carrefour Calidad y Origen” para alimentos de alta calidad de Carrefour, productos ecológicos “Bio” de Alcampo, “Hacendado Sin Gluten”, para los celíacos, etc.

### 1.3.2 Lealtad al establecimiento.

Actualmente uno de los objetivos prioritarios de las empresas para garantizarse la viabilidad a largo plazo es la fidelización de los clientes. Y es que es importante recordar que “un cliente satisfecho siempre es más barato y consume más, en definitiva, es más rentable que conseguir nuevos clientes”, por lo que el Marketing juega un papel estratégico en la comercialización de marcas de distribuidor.

Y es que habitualmente los consumidores no son nada fieles a las cadenas minoristas porque lo que les ofrece es lo mismo que encuentran en cualquier otro establecimiento, por lo que los únicos factores que tradicionalmente han afectado a la elección de una cadena u otra son puramente económicos y geográficos. Es por ello que la lealtad ha sido un tema altamente complicado para los distribuidores.

Los expertos han realizado diversos estudios para entender la relación que existe entre las marcas de distribuidor y la lealtad al establecimiento, esto se analiza a través de tres tipos distintos de relación:

#### - **Relación directa.**

Este tipo de relación nos dice que las marcas de distribuidor incrementan la lealtad de sus clientes al establecimiento debido a que éstas contribuyen a diferenciar su oferta de la de otros minoristas. Por esto solo será posible siempre que las marcas propias del minorista tengan una buena imagen y una valoración positiva en lo que se refiere a relación calidad-precio. Adicionalmente, que un establecimiento tenga marca de distribuidor para un gran número de categorías supone que el coste para el consumidor de visitar varias cadenas minoristas para cada producto será muy alto y que preferirá realizar la mayoría de la compra con una única marca en la que confíe. Cuando los hogares han desarrollado preferencias hacia las marcas de un establecimiento, y puesto que estas marcas solo se encuentran en ese establecimiento, se producirá un comportamiento de lealtad hacia la cadena.

#### - **Relación inversa.**

Esta teoría es aquella que interpreta que la fidelidad de un cliente es hacia las marcas de distribuidor en general y no hacia la marca propia de un distribuidor en concreto, por lo que una mayor compra de marcas de distribuidor genera menor lealtad al establecimiento. El argumento que utiliza para su demostración es que los compradores de marcas de distribuidor son más sensibles al precio, y por ello, más susceptibles a reclamos promocionales de todos los establecimientos minoristas. Este tipo de cliente tenderá a alternar sus compras por los diferentes establecimientos, buscando los mejores precios en sus marcas propias. De este

modo, la marca de distribuidor supone una estrategia para atraer y retener a este tipo de clientes más que para consolidar una base de clientes fieles a la marca.

- **Relación curvilínea.**

Son los estudios más recientes y que sugieren una postura integradora de ambos argumentos y aportando además una relación curvilínea de la siguiente manera: la lealtad al distribuidor aumenta con la lealtad a su marca propia, pero sólo hasta que esta marca supera un determinado nivel a partir del cual la lealtad al distribuidor comienza a decrecer (parábola invertida). Es decir, la lealtad a la marca supondrá una lealtad al establecimiento, pero un exceso de compras de marca de distribuidor puede ser finalmente perjudicial. Existen por tanto tres niveles de lealtad a la marca:

1. Cuando los consumidores apenas compran marcas de distribuidor y la exclusividad de esta marca no constituye un estímulo para retenerlos como clientes leales.
2. Cuando los clientes realizan compras moderadas de marcas de distribuidor, distingue y eligen la marca de distribuidor a través de las diferentes categorías de productos.
3. Cuando los clientes presentan altos niveles de compra de marcas de distribuidor y configuran su cesta de la compra con precios bajos de marcas propias de varios establecimientos.

## 1.4. ¿Quién fabrica las marcas de distribuidor?

### 1.4.1 Análisis de los productores de las cadenas de distribución en España.

Habitualmente creemos que las marcas de distribuidor están producidas por marcas líderes<sup>3</sup> del mercado. Pero esto no siempre es así, depende mucho del distribuidor o supermercado y de la categoría de producto que se trate.

De acuerdo a Oriol Iglesias, profesor de Marketing de ESADE y director académico del ESADE Brand Institute, en su informe *Análisis de fabricantes de marca de distribuidor* (2013), en el que se analizan 80 categorías de productos para las que se conocen las dos marcas líderes y 6.605 referencias de diferentes productos para 8 cadenas de distribución, podemos extraer las siguientes conclusiones:

1. Solamente el 4,5% de los 1.066 fabricantes de marcas de distribución identificados en la base de datos para las 8 cadenas seleccionadas en el estudio, y en las 80 categorías de productos elegidas con información disponible sobre sus 2 marcas líderes, fabrican además alguna de dichas marcas líderes.
2. Tan solo el 8,8% de las 5.930 referencias de marca de distribuidor incluidas en la base de datos para las 8 cadenas seleccionadas en el estudio, y en las categorías con información disponible sobre sus 2 marcas líderes, son fabricadas por proveedores de dichas marcas líderes.
3. Si analizamos las referencias de marcas de distribución por cadenas obtenemos la siguiente tabla:

Tabla 2. Referencias de marcas de distribuidor de los fabricantes de marcas líderes (522).

---

<sup>3</sup> Marcas con el mayor porcentaje de ventas en su categoría.

Cadena	Nº de referencias totales	Nº de referencias fab. Líderes	% ref líderes s/ref CADENA
ALCAMPO, S.A. (GRUPO)	891	32	3,60%
CARREFOUR (GRUPO)	916	68	7,40%
DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACIÓN, S.A. (DIA)	480	37	7,70%
EL CORTE INGLÉS. S.A. (DIVISIÓN SUPERMERCADOS)	680	101	14,90%
GRUPO EROSKI	880	56	6,40%
HIPERCOR, S.A.	724	102	14,10%
LIDL SUPERMERCADOS, S.A.	518	28	5,40%
MERCADONA, S.A.	841	98	11,70%

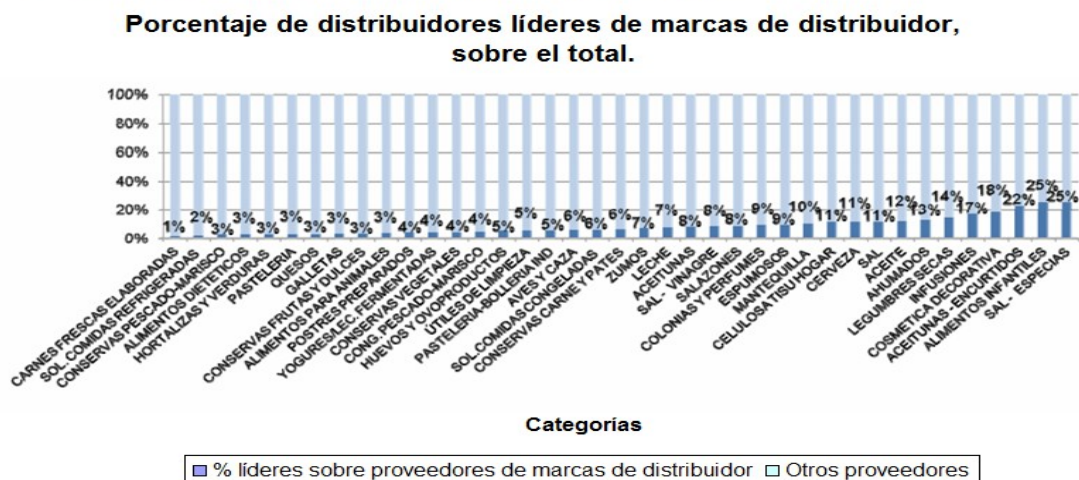
Fuente. Análisis de fabricantes de marca de distribuidor, ESADE (2013).

En la Tabla 2 observamos el número de referencias de marcas de distribuidor producidas por fabricantes líderes frente al total del número de referencias totales de marcas de distribuidor. Podemos analizar qué porcentaje surge frente a estos dos datos y comprobar que las cadenas que cuentan con un mayor número de fabricantes de marcas líderes en sus marcas de distribuidor son El Corte Inglés e Hipercor (con más de un 14%), frente a LIDL (5,4%) y Alcampo (3,6%).

También es interesante comprobar cuáles son las cadenas que tienen más referencias en sus lineales. La cadena que cuenta con un mayor de marcas de distribuidor es Carrefour (916 referencias), seguida de cerca por Alcampo (891 referencias), Eroski (880 referencias) y Mercadona (841 referencias). Las que menos referencias de marca de distribuidor tienen son DIA (480 referencias) y LIDL (518 referencias).

- Por último, extraemos que de las 130 marcas líderes analizadas, en el 70% de los casos, sus fabricantes no producen marcas de distribución en la misma categoría. Y también, que dependiendo de las categorías, el promedio de fabricantes de marcas líderes que además producen marcas de distribución varía notablemente como podemos comprobar en el siguiente Gráfico 1:

Gráfico 1. Promedio de fabricantes de marcas líderes y marcas de distribuidor por categorías



Fuente. Análisis de fabricantes de marca de distribuidor, ESADE (2013).

En el Gráfico 1 observamos la gran diferencia en el promedio de fabricación de marcas de distribución de productores de marcas líderes frente a otros productores, yendo desde el 1% en carnes frescas elaboradas, 2% en comidas refrigeradas y 3% en conservantes

de pescado y marisco, alimentos dietéticos y verduras y hortalizas entre otros, hasta el 25% en sales y especias, y alimentos infantiles.

Como conclusión a todos estos datos podemos decir que los productores de las marcas de distribuidor que encontramos en la mayoría de cadenas españolas no son productores de marcas líderes. Esto no quiere decir que la calidad de los productos de marcas de distribuidor sea baja, puesto que las marcas líderes suelen tener gran calidad, pero que sea la marca más vendida de cierto producto no quiere decir que sea la calidad más alta. Para conseguir que una determinada marca se convierta en líder entran en juego otros muchos factores: promoción y publicidad, posicionamiento, prestigio, renombre histórico de la marca... Más adelante analizaremos por qué los productores de marcas líderes no suelen dedicarse también a la producción de marcas de distribuidor.

### 1.4.2 Conocer el productor de cualquier producto gracias a la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición.

Para todos aquellos que quieren comprobar el productor que se encuentra detrás de las marcas de distribución que tienen en casa, la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECSAN) pone a su disposición una página web en la consultar la producción de cualquier producto que no te tenga indicado en el envase (http://rgsa-web-aesan.msssi.es/rgsa/formulario\_principal\_js.jsp).

En esta página web, introduciendo el código RGSEAA del producto en cuestión, se nos indica la empresa y lugar de producción.

Figura 1. Introducción de código RGSEAA en la página web de la AECSAN.

The image shows the website interface of the Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECSAN). On the left is a navigation menu with categories like 'Inicio AESAN', 'Noticias', 'Novedades Legislativas', etc. The main content area features a search form titled 'Búsqueda Avanzada'. The 'Nº RGSEAA' field is populated with '15.02449.LU'. Below the form, there is a product image of a 1León milk carton. A red arrow points from the 'Nº RGSEAA' field to the code on the milk carton label. The label also shows 'Elaborado y envasado en España por: R.G.S.E.A. - 15.02449.LU' and 'Centros Comerciales Carrefour S.A. O'Donoghue, 16 - 28022 Madrid - España Tel: 902 20 20 00'. At the bottom of the form, there is a 'Limpiar' button and a 'Buscar' button.

Fuente. Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (2014)  
En la Figura 1 podemos observar cómo introducimos el código RGSEAA que aparece en un cartón de leche del Grupo Carrefour en la página web. No es necesario rellenar ningún campo más.

## Capítulo 1.

Figura 2. Resultado de la búsqueda del fabricante para un determinado código RGSEAA.

The screenshot shows the website of the Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. The search results for the RGSEAA code 15.02449/LU are as follows:

Nº RGSEAA	Razón Social	Dom. Indl.	Localidad	Provincia	CCAA	Ver detalle
15.02449/LU	LECHE CELTA, S.L.U.	POLIGONO INDUSTRIAL DE MEIRA, PARCELA 1	MEIRA	Lugo	Galicia	<a href="#">Ver detalle</a>

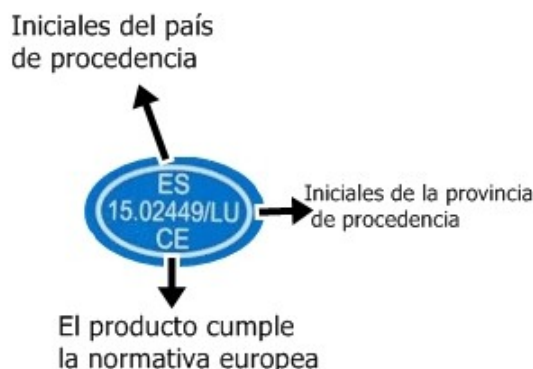
Below the table, a message states: "Si el establecimiento buscado no se encuentra en la lista actual, por favor comuníquelo en la siguiente dirección: Contacto". There is also an "Exportar Excel" button.

Fuente. Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (2014)

En la Figura 2 vemos el resultado. La leche del Grupo Carrefour comercializada en España está producida por Leche Celta S.L. en Lugo, Galicia.

Además de tener la oportunidad de conocer el fabricante de todos los productos que se esconden tras las marcas de distribuidor a través de la página web de la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición, podemos observar a simple vista si el producto está fabricado en España y en qué provincia, y por supuesto, si cumple con los estándares de salud y seguridad que exige la Unión Europea, tal y como vemos en la Figura 3.

Figura 3. Análisis del código RGSEAA



Fuente. Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (2014)

### 1.5. El poder de los distribuidores.

La teoría de negociación es aquella que dice que los compradores solo estarán dispuestos a comprar si el precio que los ofrece cierto vendedor es igual o menor al de las opciones iguales que encuentran en el mercado.

En un contexto de negociación bilateral entre productores y distribuidores, los factores que dan poder de compra al distribuidor son lo que afectan a la disponibilidad de otras fuentes de oferta o de integración vertical<sup>4</sup> y a su grado de dependencia con respecto a los proveedores con los que negocia.

Aquí recopilamos una serie de factores que inciden en el poder de negociación de los distribuidores frente a los proveedores.

**a. El tamaño del distribuidor.**

Es sin duda uno de los factores que más influyen en la negociación. Cualquier productor querrá trabajar para un gran distribuidor puesto que se asegura una rentabilidad fija y una oportunidad de conocer mejor al mercado, y aunque un cambio de productor supondrá un alto coste al distribuidor, cuanto mayor es el tamaño del distribuidor, mayor será su poder de negociación.

**b. Nivel de competencia del distribuidor.**

Si existe una alta competencia en el mercado del distribuidor, el poder de negociación del mismo será menor que si la presión competitiva fuera baja y el distribuidor contara con el monopolio de las ventas en la zona. Esto se debe a que el proveedor que quiera negociar con el distribuidor que tenga mucha competencia en su mercado, podrá optar por otros distribuidores y supondrá un bajo coste no estar presente en ese distribuidor en concreto, mientras que si el distribuidor de la negociación cuenta con gran poder competitivo en su mercado, o incluso un poder monopolístico, al proveedor le supondrá un alto coste no estar en esa cadena distribuidora.

**c. El grado de dependencia relativa.**

Cuando la relación comercial tiene una importancia considerable para el proveedor pero una escasa importancia para el distribuidor, aumentará el poder de negociación del segundo. La diferencia puede estar debida a la asimetría en el impacto que tendrá para cada uno de ellos la ruptura del contrato por diversos motivos: logísticos, promocionales, estructurales...

**d. La penetración de las marcas de distribuidor.**

La mayor presencia de la marca de distribuidor ayuda al distribuidor a aumentar su poder de negociación en la compra. Para el distribuidor, la marca de distribuidor le proporciona una alternativa para sustituir el producto del determinado productor, le proporciona también mayor conocimiento sobre el producto y sus consumidores y, tener una marca de distribuidor muy asentada en el mercado, le otorga al distribuidor una clientela fiel.

**e. Número de proveedores.**

Este es un factor muy simple, cuanto mayor sea el número de proveedores y mayor la oferta que se le da al distribuidor, mayor será el poder de negociación de la misma. Las cadenas con marca de distribuidor en España son muy pocas, mientras

---

<sup>4</sup> Integración vertical. Combinación en una empresa de diferentes tareas para satisfacer una necesidad común. Se busca generar valor agregado partiendo del sector primario y llegando hasta el consumidor final.



## Capítulo 1.

que desde los grandes productores hasta los más pequeños, el número de proveedores es muy amplio.

El poder de negociación de los distribuidores en España ha crecido considerablemente, esto se debe sobre todo a los puntos ya tratados anteriormente, unidos al gran crecimiento de los distribuidores y al aumento del consumo de las marcas de distribución, que ha pasado de un 6% en 1990 a un 34,4% en 2013.

El poder de negociación determina las condiciones de transacción y comercialización. De hecho, las relaciones entre proveedores y distribuidores suelen plasmarse en “plantillas” en las cuales se establecen las condiciones específicas de venta en cada categoría de producto, tales como: descuentos, objetivos, condiciones objetivas para la consecución de descuentos, condiciones de pago, forma y plazo, condiciones logísticas, introducciones pactadas durante el año, acciones promocionales pactadas, etc.

Estas plantillas pueden considerarse como el contrato entre el proveedor y el distribuidor en el que se establecen los compromisos entre ambos.

### **1.6. Legislación.**

#### **1.6.1. ¿Existe competencia desleal hacia las marcas de fabricante por parte de los distribuidores?**

Durante los últimos años, organizaciones de productores y agrarias y Promarca<sup>5</sup> han presentado numerosas denuncias contra las prácticas realizadas por las cadenas de distribución españolas, acusadas de:

1. Establecer márgenes comerciales demasiado bajos para las marcas de distribuidor, incluso vendiendo a pérdida en productos considerados de reclamo como la leche o el aceite.
2. Obtener información relevante privada de productos de forma indebida, como por ejemplo, conocer un nuevo producto antes de que sea lanzado y así poder simularlo con la mayor brevedad posible, en ocasiones, evitando incluso que el producto nuevo salga al mercado en solitario y puede aprovecharse del factor “exclusividad” que ha conseguido gracias a su innovación.
3. Encarecer el precio de marcas de fabricantes para que sus marcas propias resulten más atractivas.
4. Disminuir la variedad de una categoría de producto en sus lineales, expulsando así del mercado a los productores de marcas de fabricante que no son líderes y que, por tanto, no son un gran reclamo para los clientes. Según un informe de la CNC en los últimos 10 años han desaparecido el 22% de las marcas.

Ante estas quejas y denuncias producidas contra los distribuidores, la respuesta de los organismos encargados ha sido la misma. Tanto la Unión Europea como la Comisión

---

<sup>5</sup> Promarca. Asociación que engloba a la mayor parte de los fabricantes de marcas líderes de alimentación, bebidas, droguería y perfumería en España.

Nacional de Competencia (CNC) han resultado que las marcas de distribuidor son una expresión de competencia dinámica y que contribuyen a riqueza de la cadena de distribución y que incluso son beneficiosas para la libre competencia, favoreciendo así a los consumidores finales.

La CNC descarta que alguna de las empresas denunciadas ostente una posición dominante en el mercado, ni individual ni conjuntamente, y desestima un nivel de concentración de la distribución que suponga una posición de abuso de poder de los distribuidores frente al resto de la cadena alimentaria. Sin embargo, la venta a pérdida está prohibida así que continúan la investigación para la comprobación de la práctica de esta actuación en supermercados.

### **1.6.2 Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la Cadena Alimentaria.**

Tras los problemas anteriores que no han dejado de sucederse el Estado ha sacado esta nueva ley que trata de aclarar los temas anteriormente tratados.

Según la “Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.” que aparece en el Boletín Oficial del Estado (BOE):

La finalidad del proyecto es mejorar el funcionamiento y la vertebración de la cadena alimentaria, para que de esta manera aumente la eficacia y competitividad del sector agroalimentario y se reduzca así el desequilibrio en las relaciones comerciales de los diferentes eslabones de la cadena de valor, para conseguir así una competencia justa en beneficio no sólo del sector, sino que también de los consumidores.

“La parte regulatoria de la ley consta de dos elementos: los contratos alimentarios y las prácticas comerciales abusivas, siendo de obligado cumplimiento para aquellas relaciones comerciales que se desarrollen entre operadores que intervienen en la cadena alimentaria, desde la producción hasta la distribución”

El Régimen de contratación, establece unas cláusulas que los contramandantes deben formalizar para garantizar la equidad en las relaciones comerciales y la seguridad jurídica. Las instrucciones son puramente contractuales y referidas a temas como la cuantía de la transacción, forma de pago, conservación de documentos, elementos esenciales de los contratos, pactos libre por las partes...

Es más interesante mencionar lo que la ley nos cuenta sobre Prácticas abusivas comerciales.

- Se prohíbe modificar las condiciones contractuales del contrato, a menos que sea de mutuo acuerdo por las partes.
- Se prohíben pagos adicionales por encima del precio pactado, salvo excepciones.
- En relación la información comercial sensible, se prohíbe exigir al otro operador información sobre sus productos más allá de la justificada en el contexto de la relación comercial. Añadiendo también que la información solamente podrá destinarse a los fines para los que se facilitó, respetándose en todo momento la confidencialidad de la información.
- Se establece además la obligación a los operadores (distribuidores) de gestionar las marcas de los productos alimentarios que ofrecen al consumidor, propias como de otros operadores, evitando las prácticas contrarias a la libre competencia o que impliquen actos de competencia desleal de acuerdo a lo previsto en la Ley de Defensa de la Competencia y de Competencia Desleal.

## Capítulo 1.

- Se prohíbe el aprovechamiento ilícito de un operador, en beneficio propio, de la iniciativa empresarial de otro operador, ya sean envases, presentación o publicidad del producto o cualquier elemento distintivo que provoque riesgos de asociación o de confusión con los de otro operador, marcas o nombres del operador que vienen definidos en la Ley de Marcas.

# CAPÍTULO 2.

La producción de marcas de  
distribuidor como una  
alternativa de las productoras  
españolas para salir de la  
crisis.

## 2.1. Alternativas empresariales a la crisis.

Cuando una empresa se encuentra en una situación de crisis interna son varias las medidas que puede tomar para tratar de salir. Es importante mencionar que la eficacia de estas dependerá del nivel de crisis de la empresa, es decir, del nivel de pérdidas o deudas que ésta tenga. Por otro lado, decir que ninguna de ellas es perfecta por sí sola, y que es muy probable que sea necesario efectuar varias de las mismas de forma simultánea para tratar de paliar el problema.

1. **Desinversiones.** Es una reestructuración de la cartera de negocios a través de la reducción de alguno de los activos de la empresa. Es decir, una desinversión es lo contrario a la inversión. Puede ser de dos tipo:
  - a. **Desinversión total.** Supone el cierre o la venta total de la empresa. Debemos tener en cuenta antes de realizarla las inversiones previas, la especialidad de activos, el problema que supone el tiempo y la situación del mercado de compra/venta de empresas.
  - b. **Desinversión parcial** que a su vez puede clasificarse en:
    - i. *Saneamiento.* A través de reestructuración del liderazgo, reducción o reasignación de activos, reducción de costes o reposicionamiento de la empresa.
    - ii. *Cosecha.* Consiste en reducir las inversiones actuales para conseguir fondos utilizables en otros negocios.
    - iii. *Desinversión parcial pura.* Consiste en vender parte de los negocios para poder así hacer frente a las deudas o pérdidas del negocio.
2. **Modificaciones y recortes salariales.** Independientemente de las cláusulas de descuelgue salarial, en los supuestos de que la gran mayoría de los trabajadores tengan salarios mayores a lo estipulado en el convenio colectivo, existe la posibilidad de negociar con éstos, una reducción temporal de las retribuciones, a través del establecimiento del denominado coeficiente de recuperación de la cantidad que el trabajador deja de percibir durante dicho periodo. Para entender mejor esta definición podremos un ejemplo ilustrativo:

“Un trabajador con categoría X debería percibir según convenio 1.500 €/mes, pero en la práctica percibe de la empresa 2.000 €/mes. La alternativa pasaría por ajustar temporalmente el salario durante un período concreto (1 año) y el establecimiento de un coeficiente de recuperación de 1,3 sobre la cantidad dejada de percibir, a cobrar por el trabajador en los 2 años posteriores. Continuando con el ejemplo, el trabajador deja de percibir 7.000 € anuales (500 € x 14 pagas) y tendría derecho a cobrar durante los dos años siguientes una cantidad de 9.100 €, además del salario anterior debidamente actualizado.”

Esto debe realizarse siempre contando con el acuerdo de los representantes de los trabajadores o con el de los trabajadores afectados.

La producción de marcas de distribuidor como una alternativa de las productoras españolas para salir de la crisis.

3. **Cláusulas de descuelgue salarial.** Es una medida recogida en el art. 83.2 del Estatuto de los Trabajadores que permite incluir dentro de los convenios colectivos, una serie de procedimientos para la no aplicación de las subidas salariales, siempre y cuando la empresa demuestre que se encuentra en situaciones económicas apremiantes. Para poderse aplicar esta medida, es necesario que se contemple en el convenio colectivo, puesto que de lo contrario sería necesario el acuerdo de los trabajadores.
4. **Prejubilaciones.** Es cada vez más habitual y se aplica a trabajadores que han alcanzado una edad de 55 años o superior, manteniendo a estos trabajadores una garantía salarial que se encuentra entre el 70% y 80% de lo que éstos percibían cuando estaban en activo. Esta garantía salarial debe ser objeto de exteriorización mediante una póliza de seguro. Esta medida suele tener una tasa de recuperación próxima al año, dependiendo de factores como la edad y el porcentaje de garantía. También esta medida necesita del acuerdo de la empresa con el trabajador afectado.
5. **Suspensión temporal de contratos de trabajo.** Medida habitual en los expedientes de regulación de empleo. Ha de ser gestionada con gran rapidez para que la situación empresarial no sea irreversible. Esta medida se solicita a la Autoridad Laboral competente, y una vez se haya aprobado la suspensión temporal, los trabajadores afectados pasan a cobrar la prestación por desempleo durante ese periodo. Durante dicha suspensión se mantiene una obligación de cotizar por parte de la empresa.
6. **Extinción de contratos.** Es la última medida que la empresa debe plantearse por los costes económicos y personales que la misma supone. Las empresas pueden proceder a la extinción de los contratos de trabajo de cierta parte de la plantilla acreditando causas económicas, pero el procedimiento cambiará en función de los trabajadores que se vean afectados por la medida. Además los límites cuantitativos para proceder a la extinción por expediente de regulación o por amortización de varios puestos son regulados en el art. 51 del Estatuto del Trabajador.

## **2.2. Motivaciones y riesgos a la hora de tomar la decisión de producir marcas de distribuidor.**

### **2.2.1 Motivos para fabricar marcas de distribuidor.**

Son varios los motivos existentes para que empresas que hasta el momento se dedicaban a la producción de marcas propias pasen a dedicarse a la producción exclusiva de marcas de distribuidor, o más habitualmente a una producción mixta.

#### 1) El bajo coste que supone.

Los costes totales con la producción de marcas de distribuidor son claramente inferiores a los que suponen producir marcas propias. Los costes de publicidad y promoción son muy bajos o incluso nulos, puesto que corren a cuenta de los distribuidores. Los costes de distribución y logística, al igual que los de desarrollo y

## Capítulo 2.

producción son también notablemente inferiores. Incluso debemos añadir que los productores de marcas propias suelen pagar cánones o registros.

### 2) Aprovechamiento de capacidad ociosa.

Muchos productores pueden aprovechar economías de escala o capacidad ociosa de producción para la producción de marcas de distribuidor. Hay que tener en cuenta que los productores de marcas líderes no suelen tener capacidad ociosa de producción.

### 3) Única opción posible.

Para pequeñas y medianas empresas, en ocasiones, la producción de marcas de distribuidor es la única opción posible para adentrarse en ciertos mercados, aumentar su capacidad de producción y así, aprovechar otras economías de escala.

### 4) Contratos de larga duración entre fabricantes y distribuidores.

La larga duración entre la relación productor-distribuidor, asegura al primero una mayor estabilidad en la demanda de sus productos y de esta forma, se asegura también unos ingresos y volúmenes de producción más o menos fijos. A pesar del poder de los distribuidores, una ruptura de las relaciones con los fabricantes de su marca de distribuidor tiene enormes costes directos para los distribuidores, como la búsqueda de nuevos proveedores y contratos y el más importante, cuando los clientes noten el cambio pueden rechazarlo y crearse así un rechazo a ese producto o incluso a la marca en general.

### 5) Control del riesgo de la cartera de productos.

Si la empresa productora no dedica toda su producción a la comercialización de su marca propia, el riesgo que asume es menor. Los cambios en los gustos de los consumidores, mala gestión empresarial, cambios en la capacidad adquisitiva de sus clientes, mala imagen creada a su marca... no supondrá la ruina de la empresa.

### 6) Afianzar la cooperación con el distribuidor.

La producción de la marca de distribuidor para un distribuidor es ventajosa para el fabricante en el sentido de que puede abrirle las puertas para conseguir venderle también su marca de fabricante, o en el caso de que ya la venda, que su marca tenga un trato preferencial, como por ejemplo, una mejor colocación en los lineales del supermercado.

### 7) Mejor acceso a información importante.

Al mantener el productor una relación más estrecha con el distribuidor, consigue tener un mejor acceso a la información sobre la gestión de inventarios, así como sobre las características de la sociedad y las pautas que siguen los consumidores, por ejemplo, a través de la información que los supermercados obtienen a través de las tarjetas de fidelización. El acceso privilegiado a esta información puede permitir al productor una adaptación mejor a las necesidades de los clientes y una planificación más eficiente.

La producción de marcas de distribuidor como una alternativa de las productoras españolas para salir de la crisis.

### **2.2.2. Riesgos de la fabricación de marcas de distribuidor.**

A pesar de las numerosas ventajas que hemos podido enumerar, debemos tener en cuenta también ciertos riesgos que plantea para la marca propia la producción simultánea de marcas de distribuidor.

- a. El productor ya no tiene el control sobre una parte de su producción (principalmente pierde el control en términos de precio e imagen), ya que es el distribuidor minorista quien fija las características finales del producto y quien habitualmente dirige y realiza el control de calidad.
- b. La estrategia mixta puede significar una mayor dependencia al distribuidor, con el efecto negativo sobre el poder de negociación del fabricante en los acuerdos con el minorista para el aprovisionamiento de su marca de fabricante que esto significa. Cuando el fabricante produce marca de distribuidor para un único minorista y esa misma producción supone un alto porcentaje con respecto a la producción total, el riesgo será aún mayor.
- c. La producción para marcas de distribuidor puede ser perjudicial para la imagen que el consumidor percibe de la marca de fabricante. Cada vez es más frecuente ver en los medios de comunicación publicidad de marcas de fabricante que se diferencian con el eslogan “no producimos para otras marcas”, lo que demuestra la existencia de este riesgo y lo mucho que preocupa sobre todo a las marcas líderes. Algunas prácticas que realizan los distribuidores aumentan este riesgo sin que los productores de marcas líderes puedan hacer nada, y es la copia y similitud de los empaquetado, envases y etiquetas que, rozando la legalidad, se asemejan mucho a los productos conocidos y valorados por el consumidor y pueden confundirlo y hacerle creer que están hecho por el mismo fabricante.

Como ya hemos visto en el anterior capítulo, las marcas líderes son las que más tratan de evitar estos riesgos, puesto que son las que más valor e imagen tienen que perder, y renuncian a la producción de marcas de distribuidor. Por el contrario, para pequeñas empresas de tipo regional o local, la producción de marcas de distribuidor supone una opción muy interesante.

### **2.3. La decisión del fabricante de incorporar una marca de distribuidor en su cartera de negocio.**

En este epígrafe analizaremos la conveniencia de producir marcas de distribuidor, en función de las características del productor y de las características del entorno competitivo del mismo. La fabricación de marcas de distribuidor resulta más convenientes para fabricantes no líderes, para marcas premium de distribuidor, para mercados sin grandes barreras de entrada y para aquellos con grandes economías de escala.

Generalmente, se acepta que los fabricantes que optan por trabajar a la vez con marcas de fabricante y marcas de distribuidor obtienen una rentabilidad mayor con sus marcas de fabricante. Sin embargo, esto no quiere decir que la producción de una marca de distribuidor suponga una menor rentabilidad global para el fabricante en las categorías que trabaja con ambas marcas. La elaboración de marcas de distribuidor puede permitir



al productor incrementar sus volúmenes de producción y así conseguir economías de escala, además de establecer un fuerte vínculo con el minorista. También debemos considerar, que con las marcas de distribuidor el fabricante puede proteger sus marcas de ofertas sustitutivas o atacar de forma directa a la marca líder de la competencia. En la gestión conjunta de las marcas de fabricante y de distribuidor, el fabricante puede desarrollar una serie de actuaciones encaminadas a lograr una mejor rentabilidad de la cartera de productos.

### **2.3.1 Decisión de producir una marca de distribuidor.**

En la decisión de fabricar o no marcas de distribución, el fabricante debe evaluar un conjunto de opciones alternativas (Rubio 2004):

- El productor puede optar por no elaborar marcas de distribución y pensar en incrementar la distancia de sus marcas de fabricante con las marcas de distribuidor, invirtiendo en sus marcas de distribuidor y renunciando a una parte del mercado, la que prefiere precios bajos. El fabricante puede evitar la competencia en precios de las marcas de distribuidor mediante la oferta de productos nuevos o mejorados, de modo que tendrá que invertir en el valor de sus marcas de fabricante, en obtener el posicionamiento deseado, en incrementar los costes de imitación... Esta opción se recomienda especialmente para categorías de productos con alta innovación y creciente comunicación, en los que la experiencia demuestra que existe una menor presencia de marcas de distribuidor. En dichos mercados, los costes de entrada para un productor o distribuidor son elevados y los proveedores pueden estar muy limitados. El riesgo de que la marca de distribuidor no logre asemejarse a la marca líder en calidad y pueda no ser percibida como una marca atractiva para el consumidor es demasiado alto.
- El productor puede optar por no elaborar marca de distribuidor pero decidir competir con las marcas de distribuidor de dos formas que dependerán de las características de las categorías con las que el productor trabaje:

- **Ofreciendo para sus marcas de fabricante mayor calidad a menor precio.**

Recomendable en aquellas categorías con amplia variedad de productos en las que las marcas de distribuidor tienen un mayor rendimiento y los productores pueden aprovechar fuertemente economías de escala. Esta estrategia supone una lucha directa de la marca de fabricante con la marca de distribuidor en su segmento de mercado principal.

- **Elaborando segundas marcas de fabricante que compitan en precio con las marcas de distribuidor.**

En este caso el productor incorpora a su cartera de productor marcas de menor precio y calidad que su marca líder, para así desplazar del mercado a las marcas de distribuidor. Las segundas marcas de fabricante permiten a la marca líder preservar su imagen y evitar una excesiva competencia en precios con las marcas de distribuidor. Este es un modo de aprovechar producción ociosa. El riesgo que supone esta estrategia es que el consumidor puede percibir que la marca de fabricante de mayor precio tiene un precio sobreelevado y que no robe los consumidores a la marca de distribuidor, sino que se los robe a su primera marca de fabricante.

La producción de marcas de distribuidor como una alternativa de las productoras españolas para salir de la crisis.

- El productor puede optar por elaborar marcas de distribuidor por alguno de los diversos motivos que ya hemos comentado anteriormente. Es decir, razones económico-financieras, razones competitivas y de mercado, y razones relacionales.

Dunne y Narasimhan (1999) estudiaron el entorno competitivo de marcas de fabricante y de distribuidor en distintos escenarios, y mediante técnicas de teoría de juegos obtuvieron que la elaboración de una marca de distribuidor puede ser conveniente para el productor en determinados contextos, siempre que se produzca, al menos, una de las siguientes condiciones:

1. *Que la marca de distribuidor sea una marca premium.* En este caso, la mejora de la relación con el distribuidor, el crecimiento de la marca y los beneficios potenciales, pueden resultar significativamente superiores a los obtenidos por el productor con sus marcas.

2. *Que no hayan barreras de entrada importantes.* En un mercado con barreras de entrada bajas y en el que nuevos competidores pueden lanzar nuevas marcas similares a las de los fabricantes ya instalados, podría ser muy rentable el contraataque de los productores ya instalados, la producción de una marca de distribuidor.

3. *Que la marca de fabricante no sea una marca líder.* Si la cuota de mercado de una marca de fabricante no es muy elevada, el productor puede optar por la fabricación de una marca de distribuidor para incrementar su participación en el mercado.

4. *Que existan importantes economías de escala.* La producción de marcas de distribuidor será una buena alternativa para los fabricantes de productos con elevados costes fijos y pequeños costes variables. De este modo, las marcas de distribución permitirán a los fabricantes lograr ingresos adicionales con una bajo incremento de inversión.

Gómez y Rubio (2008) advierten a los productores líderes de los riesgos de fabricar marcas de distribuidor y resaltan los beneficios de esta decisión para los pequeños fabricantes o fabricantes no líderes.

Por un lado, la producción de marcas de distribuidor por parte de los fabricantes líderes puede suponer un aumento de la cuota de mercado a costa de rentabilidad. Esto se acentúa si los consumidores son capaces de identificar al producto de la marca de distribuidor como el mismo de la marca líder. Incluso, si las marcas de distribuidor son percibidas con una calidad similar y con un precio más bajo a la marca líder, podrá ocurrir lo que se conoce como canibalización de la marca de fabricante.

Por otro lado, la fabricación de una marca de distribuidor puede mejorar las relaciones del productor con el distribuidor, lo que puede contribuir positivamente al merchandising de las marcas de fabricante, pero es posible que en el largo plazo se produzca un deterioro en esa relación debido al gran poder del distribuidor. Un fabricante líder que decida producir marcas de distribuidor puede llegar a verse presionado por la distribución para otorgar mayor prioridad a la elaboración de marcas de distribuidor, que son las menos rentables para el fabricante líder.

Por el contrario, la fabricación de marcas de distribuidor es especialmente interesante para pequeños fabricantes o fabricantes no líderes. Debido a la disminución del número de referencias en los lineales, para este tipo de fabricantes, la producción de marcas de distribuidor representa una oportunidad de permanecer en el mercado e incluso de entrar en nuevos mercados.

### **2.3.2 Gestión de la marca de distribuidor orientada al logro de una mayor rentabilidad del productor.**

Los márgenes y las condiciones de fabricación de las marcas de distribuidor deben evaluarse y ajustarse de forma muy minuciosa para garantizar la rentabilidad del productor. En algunos casos, los productores incorporan la producción de marcas de distribuidor para aprovechar el exceso de capital o capacidad de producción ociosa, y buscan que los distribuidores satisfagan esos costes variables que la producción de la nueva marca los supone. Pero a largo plazo se debe tener en cuenta que la marca de distribuidor es una más en la cartera y que por lo tanto la situación puede ser insostenible si se produce un retroceso en la demanda de la marca del fabricante de dicho productor.

Generalmente, la rentabilidad que el productor obtiene para sus marcas de distribuidor es inferior a la que obtiene por sus marcas de fabricante. Referido a este tema, Quelch y Harding (1996) advierten que para un fabricante medio de alimentación, su marca de fabricante aporta casi el doble al resultado de su beneficio en comparación con la marca de distribuidor. En el trabajo de estos autores también se revela que, generalmente, los costes fijos de fabricación son para ambas marcas iguales, y que es en los costes variables donde la balanza se desequilibra, siendo para la marca de fabricante un 18% superiores de media.

Por tanto, aunque la rentabilidad que el productor obtiene para la marca de distribuidor es menor a la obtenida con la marca de fabricante, esto no quiere decir que la producción de una marca de distribuidor tenga un efecto negativo en la rentabilidad global del productor que trabaja con ambas marcas en una misma categoría. Como antes hemos dicho, la producción de marcas de distribuidor permite al fabricante aumentar sus volúmenes de producción y alcanzar economías de escala. Además el fabricante gracias a la marca de distribuidor puede atacar de forma directa a la marca líder de la competencia.

Así, frecuentemente, el productor incrementa los beneficios totales con la fabricación de una marca de distribuidor que de acuerdo a Dunne y Narasimhan (1999) se debe, sobre todo, al aumento de la cuota de mercado para el productor al tener dos productos similares pero con características muy distintas. Sin ser propietario de la marca líder del mercado, el productor de una marca de distribuidor además de una propia, puede tener la mayor cuota de mercado en esa categoría.

### **2.3.3 Gestión de la marca de distribuidor orientada al logro de una mejor relación productor-distribuidor.**

El fabricante de una marca de distribuidor puede tener un alto poder de negociación en el caso de que posea una marca de fabricante fuerte, ya que la presencia de una marca de fabricante fuerte genera tráfico en el establecimiento y favorece las ventas cruzadas, algo que sin duda es de altísimo interés para el distribuidor. Sin embargo, ejercer el poder por parte de uno de los miembros de la relación incrementa los beneficios obtenidos por el mismo en el corto plazo, pero probablemente actúe en detrimento del mismo en el largo plazo. Y Kumar (1996) fundamenta este hecho con dos razones que constatan la colaboración como la mejor forma de relación entre productores y distribuidores.

En primer lugar, la colaboración debe ser promovida por ambas partes porque la organización dependiente puede, en cualquier momento convertirse en la organización

La producción de marcas de distribuidor como una alternativa de las productoras españolas para salir de la crisis.

dominante. Esto hemos podido comprobarlo a lo largo del siglo XX. A comienzos del siglo, era indiscutible que el poder de negociación estaba en manos de los fabricantes. Estos, haciendo uso del poder de negociación limitaban la cantidad de entrega de los productos más demandados a los minoristas y determinaban la distribución de todas las variedades y tamaños de ciertos productos, e incluso formaban parte de programas promocionales. Sin embargo, a partir de finales de los ochenta los distribuidores comienzan a adquirir mayor poder de negociación. Los distribuidores ahora demandan a los fabricantes sumas de dinero por la comercialización de sus nuevos productos en su cadena y les exige participar en promociones a iniciativa del establecimiento minorista. De este modo, los fabricantes se ven obligados de forma continua a luchar por una mayor y mejor posición de sus marcas de fabricante en los lineales.

Hace años, además, los distribuidores formaron asociaciones, incrementaron su tamaño, realizaron fusiones, se integraron verticalmente y desarrollaron marcas de distribuidor para hacer frente al poder de negociación de los fabricantes. De igual modo, ahora los fabricantes buscan formas nuevas de comunicarse con sus consumidores de forma directa a través de Internet, correos electrónicos, o mediante la creación de establecimientos propios.

Y en segundo lugar, los productores pueden aprovecharse de las tácticas de promoción de ventas. En principio, lógicamente el distribuidor atraerá a los consumidores ofreciéndolos calidad y bajo precio gracias a su marca de distribuidor, lo que parece no favorecer en absoluto al productor. En cambio, el fabricante puede mejorar el merchandising de sus marcas en el propio establecimiento, entre otros, a través de recompensas a los establecimientos ante un alto volumen de ventas, mediante la distribución de cupones en áreas donde los distribuidores desarrollen fuertes campañas para favorecer las ventas de las marcas de distribución. Además de las promociones, el fabricante puede utilizar la comercialización exclusiva de su marca de fabricante en una determinada región o la prestación del servicio de asesoría comercial, financiera o de marketing.

## 2.4. Tipos de fabricantes de marcas de distribuidor.

Una vez que la empresa ha decidido su estrategia y se dedica a la producción de marcas de distribuidor, es clasificada dentro de tres categorías principales:

- **Grandes fabricantes con estrategia mixta.** Son empresas que se dedican a la producción de su propia marca y a la producción de marcas de distribuidor, puede ser para sólo un distribuidor o para varios. En este caso, la colaboración suele llevarse a cabo a través de acuerdos fabricantes-distribuidores para la provisión de marcas de distribuidor, que permiten a los *distribuidores hacer uso del know-how adquirido por el fabricante.*
- **Pequeñas y medianas empresas.** Especializadas en determinadas líneas de producción, y en determinadas categorías que producen casi de forma exclusiva para marcas de distribuidor.
- **Grandes distribuidores.** Minoristas que operan a través de plantas de fabricación propias vía integración vertical. Esta es la opción menos frecuente en España por lo que profundizaremos mucho en ella.

## Capítulo 2.

- ***Gigantes ocultos.*** Han proliferado enormemente en los últimos años. Se los denomina así porque son fabricantes muy especializados en la producción de marcas de distribuidor para varios distribuidores, algunas excepciones también tienen marca de fabricante, generalmente en nichos de mercado concretos. Algunos han crecido muy rápidamente convirtiéndose en poderosas multinacionales, si bien su nombre no suele ser conocido para el gran público. Estos gigantes ocultos suelen acudir a la llamada de ofertas de marcas de distribuidor de los minoristas a nivel internacional. Su gran ventaja comparativa residen en el gran tamaño, lo que les permite ser muy competitivos en precio.

### 2.5. Ejemplos de empresas reales.

Para tratar de ilustrar mejor todo lo comentado anteriormente en el informe, la mejor manera es analizar la situación y funcionamiento actual de las dos empresas que inspiraron la realización de este proyecto. De este modo se entenderá mejor cómo afectan las marcas de distribuidor a cada una de las partes, productor y distribuidor y a la propia relación entre ambos. Estas empresas son Panrico del lado de los productores y Mercadona en el lado de la distribución.

#### 2.5.1 Panrico.

Panrico (Panificio Rivera Costafreda) fue fundada en 1963 por la familia catalana Costafreda. Durante años creó y distribuyó de una manera bastante artesanal, dentro del sector en el que se encuentra, bollos tan famosos como Bollycao, Donut's, Qué! y panes de molde y pastas de alta calidad.

Sin embargo hoy en día se encuentra sumergida en una de las mayores crisis empresariales que existe en España en estos momentos. La crisis de Panrico comenzó en 2005 cuando la familia Costafreda vendió la empresa a Apax por 900 millones de euros, un precio muy superior a su precio real. A partir de esta acción los fallos de decisión empresarial se fueron sucediendo y se tomaron decisiones como envasar el Donut's tradicional en paquetes individuales con la intención de ahorrar en costes logísticos que en realidad golpearon la imagen y el posicionamiento de Donut's y sufrieron el rechazo de sus consumidores habituales, y la compra de Ártica por 58 millones de euros. Por otro lado las excesivas buenas condiciones de sus trabajadores y la sobrecontratación también han ayudado a la situación actual.

Si hablamos de cifras sólo en 2011 perdió 274 millones de euros, en 2012 realizó un ERE de 197 trabajadores, después de que la platilla aceptase una rebaja del salario de un 25%. Un año después anunció la suspensión del pago de las nóminas a sus 4.000 trabajadores para no cesar los pagos a los proveedores y no parar así la actividad, y se sucedieron los despidos y las rebajas salariales mientras se aumentaban los sueldos de los directivos para que no abandonaran la empresa. Tras estas duras medidas contra los trabajadores estos se encuentran inmersos en una de las huelgas más largas de los últimos años, más de 130 días llevan los trabajadores de Panrico protestando por las medidas tomadas.

Además de los problemas de dirección y toma de decisiones de Panrico, el cambio en los hábitos alimenticios, cada vez la sociedad ve con peores ojos que los niños coman bollería en el recreo o a la hora de la merienda por los problemas de obesidad infantil

La producción de marcas de distribuidor como una alternativa de las productoras españolas para salir de la crisis.

que sufre el primer mundo, y la aparición de marcas de distribuidor que aportan productos similares con un precio de hasta un 40% inferior, no ayuda a la mejora de la situación.

Ante esta crítica situación, Panrico se encuentra inmersa en la creación de un plan de viabilidad en el que siguen existiendo despidos, reducción de salarios, pero en el que además se abre la posibilidad de la producción de una marca de distribuidor. En concreto están manteniendo relaciones con cadenas como El Corte Inglés, Eroski o Día para fabricar bollería y panes de molde a estos distribuidores.

### **2.5.2. Mercadona.**

Mercadona S.A. es fundada por Francisco Roig Ballester en 1977, dentro del grupo Cárnicas Roig, con la intención de ampliar la comercialización de sus carnes.

En la actualidad se encuentra en 46 provincias con 1.413 supermercados que representan una cuota de mercado en España del 13,5% sobre la superficie total de alimentación en España y que actualmente da empleo a más de 70.000 personas en todo el país.

Hacendado es su principal marca de distribuidor, empleada para los productos de alimentación. No solo es su principal marca de distribuidor sino que es la marca de distribuidor más vendida en España, con una cuota de mercado del 21% en 2013. Deliplus, Bosque Verde y Compy para productos de belleza e higiene, de limpieza y de alimentación animal respectivamente, son sus otras tres marcas de distribuidor.

Para entender el éxito de sus marcas de distribuidor hay que conocer su modelo de calidad total, que trata de satisfacer a los cinco participantes del negocio:

1. El Jefe (forma en que denomina internamente al cliente).
2. Empleados.
3. Proveedores.
4. Sociedad.
5. El capital.

Este modelo define una serie de necesidades del consumidor que deben ser cubiertas: precio, innovación, prescripción y satisfacción y todos los procesos necesarios para que la ejecución sea eficaz y eficiente.

Mercadona trabaja con proveedores, la mayoría exclusivos, que se denominan interproveedores y con los que el grado de colaboración es muy alto. Su prescripción y análisis de las necesidades del consumidor son herramientas desarrolladas internamente y muy avanzadas.

Mientras que en el modelo tradicional el distribuidor recibe varios productos de los distintos proveedores y se los ofrece al consumidor en los lineales, en el modelo Mercadona es el consumidor quien dice los productos que desea, y Mercadona quien se pone en contacto con su interproveedor para la producción del mismo. De este modo surge su interés por las marcas de distribuidor.

La estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos) también nos explica su gran implicación con las marcas de distribuidor. Mercadona quiere que sus clientes paguen siempre el menor precio posible, y esto lo consigue eliminando pequeños detalles de sus productos de marca de distribuidor que pueden ser cambios en la tinta del envase, afinar las tapas, eliminar satinados y cambiar formatos de envases... de tal forma que el Jefe

## Capítulo 2.

pague menos por su compra total y vea en Mercadona su supermercado de confianza y bajos precios.

Esta estrategia también es la que ha animado recientemente al fundador y presidente Juan Roig a expulsar de sus lineales marcas tan conocidas como Calvo, Vileda, Nocilla, Nestlé, Bimbo, Don Simón, Pascual... para que de este modo, el Jefe encuentre los productos más baratos y el precio de la compra final sea lo más bajo posible.

## **Conclusiones.**

A través de este Trabajo Fin de Grado he tratado de acercar al lector lo que supone la producción y comercialización de marcas de distribuidor tanto para los distribuidores, como para los productores.

Gracias a este análisis objetivo hemos conocido los principales motivos que han hecho posible el gran auge de las marcas de distribuidor. Cabe prestar especial atención a la transformación de los distribuidores y su aumento. Solo los grandes grupos de distribuidores pueden plantearse incluir en el ámbito de fabricación y comercial una estrategia de marca propia. Con marcas de distribuidor, los distribuidores consiguen crear una imagen propia y desarrollar una lealtad al establecimiento por parte de sus clientes.

Por otro lado, hemos analizado también los tipos de fabricantes que se dedican a la producción de marcas de distribuidor. Habitualmente los productores de marcas de distribuidor son pequeños fabricantes que encuentran muy difícil acceder al mercado y que con las marcas de distribuidor consiguen unos clientes que, de otra forma sería complicado lograr. Por otro lado, grandes productores, gracias al aprovechamiento de economías de escala, son capaces de a muy bajo coste, realizar nuevas marcas de su categoría de producto. Si bien es cierto que la rentabilidad relativa de las marcas de distribuidor es inferior a la de las marcas propias, siempre produce un incremento de la rentabilidad total de la empresa. Por último, los productores de marcas líderes son los más escasos en la producción de marcas de distribuidor. Este tipo de productores, que tiene precios elevados y que cuenta con el reconocimiento y fidelidad del cliente, no puede permitirse la producción de marcas de distribuidor porque conlleva un alto riesgo para su imagen que puede repercutir seriamente en su rentabilidad.

La mayoría de las ocasiones el acuerdo entre productor y distribuidor es beneficioso para ambas partes, a pesar de que, el habitual gran tamaño del distribuidor y pequeño tamaño del productor, hace que el poder de negociación del distribuidor incline la balanza negociadora hacia este. Sin embargo, son numerosas las denuncias que se hacen por parte de los fabricantes (sobre todo de marcas líderes) hacia las principales cadenas de distribución. A pesar del malestar general, la CNC ha determinado que no encuentra malas prácticas por parte de los distribuidores.

En este trabajo también hemos querido analizar la producción de marcas de distribuidor como una salida de la crisis para aquellas pequeñas empresas productoras que ven casi imposible acceder al mercado y para aquellas grandes empresas a las que ha superado la actual situación de recesión económica. Son varios los beneficios que supone la producción de marcas de distribuidor, la principal es el bajo coste y el aprovechamiento de capacidad ociosa que supone. Sin embargo, hay que considerar todos y cada uno de los riesgos de pasarse a este tipo de producción, puesto que las consecuencias varían enormemente dependiendo del tipo de la empresa, la imagen empresarial, la categoría de producto... Cada empresa es distinta, y debe estudiar muy bien su caso para crear y administrar su marca de distribuidor de una forma correcta, para poder aprovechar así los máximos beneficios que esta reporta y conseguir salvar la actual situación de crisis económica.



## Bibliografía.

### BIBLIOGRAFÍA.

Cerdá L.M. (2012) “*Gestión empresarial de la demanda. Un enfoque de procesos*”. Madrid, Ecobook.

Comisión Nacional de Competencia (2012), “*Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario*”

ESADE (2013) “Análisis de fabricantes de marca de distribuidor”. Ramón Llull University, Brand Institute.

Fernández Nogales A. (2010) “La situación actual de las marcas de distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes: un estudio cualitativo”. Universidad Autónoma de Madrid.

Ferrando A. (2014) “*Cadenas Globales de Valor. Marcas Blancas. El caso de la industria alimenticia europea.*” Instituto de Estrategia Internacional.

Iglesias O. (2013) “*Análisis de fabricantes de marca de distribuidor*” Estudio académico de ESADE.

Jefatura del Estado (2013), “*Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la Cadena Alimentaria*” Boletín Oficial del Estado, Núm 185, Sec. 1 Pág. 56551-56580.

Marsal Romero J.J. (1995) “La marca de distribuidor. Su legalidad frente a las marcas líderes.” Universidad de Alicante, Portal de la UA sobre Propiedad Industrial e Intelectual y Sociedad de la Información.

Navas J.L., Guerras, L.A. (2012) “*Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*”. Navarra, Ed. Aranzadi, S.A.

Puelles J.M., Gómez M. y Puelles M. (2011) “*Marcas de distribuidor. Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*”. Madrid, Ed. Pirámide.

Santesmases M., Merino M.J., Sánchez J. y Pintado M. (2009) “*Fundamentos de marketing*”. Madrid, Ed. Pirámide.

Vilas J.M. (2011) “*Marcas líderes y distribuidores. Buenas prácticas de colaboración*” Madrid, ESIC Editorial.

### RECURSOS ELECTRÓNICOS.

Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. Página web oficial. (2014) <http://www.aecosan.msssi.gob.es/>. (Consulta: 19 de abril de 2014.)

Mercadona. Página web oficial (2014). [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es) (Consulta: 10 mayo de 2014)