

10.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



Monte Saint Michel, Normandía - Francia
<http://deviajeporfrancia.com/>

Marcas del distribuidor: evolución y caracterización del concepto

*Jaqueline Medina Valencia
Edison Jair Duque Oliva*

Medina V., Jacqueline
y Duque O., Edison
J. (2013). Marcas del
distribuidor: evolución
y caracterización del
concepto.
Criterio Libre, 11 (18),
229-248
ISSN 1900-0642

MARCAS DEL DISTRIBUIDOR: EVOLUCIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL CONCEPTO*

SUPPLIER BRANDS: EVOLUTION AND CHARACTERIZATION OF THE CONCEPT

MARCAS DO DISTRIBUIDOR: EVOLUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO CONCEITO

MARQUES DE DISTRIBUTEURS: DÉVELOPPEMENT ET DU CARACTÉRISATION DU CONCEPT

JAQUELINE MEDINA VALENCIA[‡]
EDISON JAIR DUQUE OLIVA[§]

Fecha de recepción: octubre 14 de 2012

Fecha de aceptación: febrero 7 de 2013

Received: October 14, 2012

Accepted: February 7, 2013

Data de recepção: 14 de outubro de 2012

Data de aceitação: 7 de fevereiro de 2013

Reçu: Octobre 14, 2012

Accepté: Février 7, 2013

* Artículo de revisión. Review article. Artigo de revisão. Article de revue.

[‡] Politóloga, Universidad del Rosario; magíster en administración (C), Universidad Nacional de Colombia. jmedinav@unal.edu.co

Politologist, Rosario University; Magister in Administration (C), Nacional University of Colombia. jmedinav@unal.edu.co

Politológica, Universidade del Rosario; mestre em administração (C), Universidade Nacional de Colombia. jmedinav@unal.edu.co

Politologue, Université de Rosario, Master in Management (C), de l'Université nationale de Colombie. jmedinav@unal.edu.co

[§] Administrador de empresas, Universidad Nacional de Colombia; MBA Universidad de los Andes, Colombia; MSc Universitat Pompeu Fabra, DEA; Ph.D. (C) en marketing, Universidad de Valencia, España; profesor, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia. eduque@unal.edu.co

Business Administrator, Nacional University of Colombia; MBA Universidad de los Andes, Colombia; MSc Universitat Pompeu Fabra, DEA; Ph.D. (C) in Marketing, Universidad de Valencia, España; Professor, Faculty of Economical Science, Nacional University of Colombia. eduque@unal.edu.co

Administrador de empresas, Universidade Nacional de Colombia; MBA Universidade de los Andes, Colômbia; MSc Universitat Pompeu Fabra, DEA; Ph.D. (C) em marketing, Universidade de Valencia, Espanha; professor, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidad Nacional de Colombia. eduque@unal.edu.co

Manager Business de l'Université nationale de Colombie, MBA de l'Université des Andes, Colombie, MSc Universitat Pompeu Fabra, DEA, Ph.D. (C) en marketing de l'Université de Valence, en Espagne, professeure, Faculté d'économie, Université nationale de Colombie. eduque@unal.edu.co

RESUMEN

En las últimas décadas es notable el auge que han experimentado las marcas del distribuidor, dejando como consecuencia un cambio sustancial en las preferencias de los consumidores y un cambio en las dinámicas del canal de distribución. Con ello la existencia de las marcas gestionadas por los distribuidores minoristas se pueden considerar como un fenómeno complejo que tiene múltiples y variadas implicaciones para cada uno de los actores involucrados: consumidores, fabricantes y distribuidores. Ante este panorama la presente investigación se centra en dilucidar tres cuestiones básicas: ¿Qué son las marcas del distribuidor?, ¿por qué los distribuidores gestionan sus propias marcas? y ¿cuáles son los factores que pueden incidir en el éxito o fracaso de las mismas?, con el fin de brindar desde una perspectiva general mayor claridad sobre el fenómeno en cuestión.

PALABRAS CLAVE:

Marcas del distribuidor, marcas propias y marcas blancas.

CLASIFICACIÓN JEL:

M31.

ABSTRACT

In the last decades the boom of supplier brands has been remarkable, consequently showing a substantial change in consumer preferences and a change in the dynamics of distribution channels. With this change, the existence of brands managed by retail suppliers can be considered a complex phenomenon that has multiple and varied implications for each of the actors involved: consumers, manufacturers and suppliers. In view of this overall state, and with the purpose of offering more clarity about this phenomenon from a broader perspective, this investigation focuses in answering three basic questions: ¿What are supplier brands? ¿Why are suppliers managing their own brands? ¿What are the factors that can affect their success or failure?

Key words: supplier brands, own brands, white brands.

JEL Classification: M31.

RESUMO

Nas últimas décadas é notável o auge que têm experimentado as marcas do distribuidor, deixando como consequência uma mudança substancial nas preferências dos consumidores e uma mudança nas dinâmicas do canal de distribuição. Com isso a existência das marcas gestionadas pelos distribuidores

minoristas podem-se considerar como um fenômeno complexo que tem múltiplas e variadas implicações para cada um dos atores envolvidos: consumidores, fabricantes e distribuidores. Ante este panorama a presente pesquisa centra-se em elucidar três questões básicas: o que são as marcas do distribuidor, por que os distribuidores gestionam suas próprias marcas e quais são os fatores que podem incidir no êxito ou fracasso das mesmas? Com o fim de brindar desde uma perspectiva geral maior claridade sobre o fenômeno em questão.

Palavras chave: marcas do distribuidor, marcas próprias e marcas brancas.

Classificação JEL: M31.

RÉSUMÉ

Dans les dernières décennies c'est le remarquable essor vécue par les marques de magasin, entraînant un changement substantiel dans les préférences des consommateurs et un changement dans la dynamique de la chaîne de distribution. Cela marque l'existence des marques gérés par des distributeurs qui peuvent être considérées comme un phénomène complexe ayant multiples implications pour chacune des parties prenantes: les consommateurs, les producteurs et les distributeurs. Dans ce contexte, cette étude met l'accent sur l'éclaircissement de trois questions fondamentales: Quelles sont les marques de magasin, Pourquoi les distributeurs ont géré leurs propres marques? Quels sont les facteurs qui peuvent influencer sur la réussite ou l'échec de ceux-ci? Afin de fournir une perspective générale et obtenant plus de clarté sur ce phénomène.

Mots-clés: les marques des magasins, des étiquettes et des marques privées.

Classification JEL: M31.

INTRODUCCIÓN

Las marcas del distribuidor (MDD) representaron en la última década uno de los fenómenos más significativos en los mercados de bienes de consumo masivo. Su expansión sin precedentes en países como Suiza, Reino Unido, Alemania o España, donde ostentan tasas de participación superiores a 30% y la presencia cada vez mayor en los mercados emergentes (AC Nielsen, 2011), son claros indicios de un cambio tanto en las preferencias de los consumidores como en las dinámicas del canal de distribución, convirtiéndose en uno de los principales competidores para las marcas del fabricante.

Este fenómeno, identificado de tiempo atrás, ha sido denominado por Schutte (1969) como *"Battle of the Brands"* y por Kotler (1988) como *"Battle of the Private-label Brands"*, términos que ilustran la competencia acérrima que se presenta entre distribuidores y fabricantes por el control del mercado.

A diferencia de lo que ocurría un par de décadas atrás, con el fortalecimiento de las cadenas minoristas y la introducción intensiva de productos agenciados y controlados por ellos a precios inferiores (Gabrielsen & Sørsgard, 2007), estos obtuvieron mayor poder frente a los fabricantes.

En la actualidad son principalmente las grandes cadenas minoristas quienes definen las condiciones generales de negociación con sus proveedores, lo cual repercute en mejores márgenes de ganancias para el distribuidor (Parker & Kim, 1997), (Pauwels & Srinivasan, 2004).

En consecuencia, el auge de las MDD en los mercados globales ha hecho reflexionar a empresarios y académicos sobre las implicaciones en las preferencias de los consumidores y el cambio de roles o superposición de papeles entre

el distribuidor minorista y el fabricante, entre muchos otros temas relevantes.

De allí que el fenómeno de las MDD pueda ser abordado desde tres perspectivas en que se pueden analizar en detalle las implicaciones que estas representan para los diferentes actores implicados: consumidores, distribuidores y fabricantes (Hoch & Banerji, 1993), (Dhar & Hoch, 1997).

Ahora bien, el objetivo de este trabajo es realizar, por medio de una revisión de artículos académicos, una caracterización de los principales rasgos que han sido determinantes en el desarrollo y consolidación de las MDD desde una perspectiva general que abarque a todos los actores. Para lo cual se plantean tres cuestiones básicas: qué son las MDD, por qué los distribuidores gestionan sus propias marcas y cuáles son los factores que inciden en su éxito o fracaso.

1. DEFINICIÓN DE LAS MDD Y SUS TIPOLOGÍAS

Pese a que las MDD son un fenómeno de larga data, pues se tiene registro de ellas desde antes de la década de 1920 (Puelles, Fernández y Albert, 1997), en la academia aún no hay consenso sobre la manera de designar la existencia de marcas gestionadas por los distribuidores minoristas (McColl & Moore, 2011).

En la literatura especializada anglosajona se utilizan múltiples términos para referirse al mismo fenómeno (Veloutsou *et al.*, 2004), aunque Schuttle (1969) un par de décadas atrás hizo un llamado para estandarizar el lenguaje y propuso que se utilizara el término *Distributor's Brand*.

Tabla 1. Términos utilizados en la academia anglosajona.

Término	Autores
Distributor's brand	Schutte (1969); Kapferer (2008).
Own brand	(Morris, 1979)
Own label	Chernatony (1989); Laaksonen & Reynolds (1994); Kapferer (1995); Veloutsou <i>et al.</i> (2004).
Private label	Hoch & Banerji (1993); Quelch & Harding (1996); Parker & Kim (1997); DelVecchio (2001); Steiner (2004); Gabrielsen & Sørsgard (2007); Kumar & Steenkamp (2007); Lien <i>et al.</i> (2007); Ailawadi <i>et al.</i> (2008); Ngobo (2011).
Private label brand	Kotler (1988); Batra & Sinha (2000); Gooner & Nadler (2012).
Retail brand	S. Burt (2000); Carpenter & Fairhurst (2005); Esbjerg <i>et al.</i> (2005).
Retailer own-brand	Huang & Huddleston (2009); McColl & Moore (2011).
Store brand	Sethuraman (1995); Richardson <i>et al.</i> (1996); Steenkamp & Dekimpe (1997); Corstjens & Lal (2000); Ailawadi <i>et al.</i> (2001); Chintagunta <i>et al.</i> (2002), Ailawadi & Harlam (2004); Bonfrer & Chintagunta (2004); Pauwels & Srinivasan (2004); Sayman & Raju (2004); Mieres <i>et al.</i> (2006).

Fuente: elaboración de los autores.

“... los productos genéricos son aquellos que ostentan una menor posición al tener una baja calidad y un precio menor, seguidos de los productos de imitación, donde se espera una mejora en la calidad y un aumento del precio, para finalmente llegar a los productos Premium, cuyas características son comparables o incluso en algunos casos superiores con respecto a las marcas líderes de la categoría.”

De manera similar, en la literatura hispana es posible identificar como mínimo tres expresiones: marcas blancas, marcas propias y marcas del distribuidor. Siendo *marcas del distribuidor* el término más generalizado (Gómez, Rozano y Fernández, 2010).

No obstante, todos ellos tienen en común que hacen referencia al hecho de un cambio en el agente que administra y gestiona la marca, actividad que tradicionalmente había sido responsabilidad del fabricante. De tal manera que en este esquema los distribuidores son quienes asumen la propiedad y control de la marca para comercializar productos –salvo algunas excepciones– de manera exclusiva en sus tiendas (Sethuraman, 1995).

De igual forma otros autores identifican a los productos de marca propia como aquellos artículos de consumo producidos por o en nombre del distribuidor y que son vendidos en sus tiendas bajo la propia enseña del distribuidor o una marca comercial gestionada por ellos (Morris, 1979), (Chernatony, 1989).

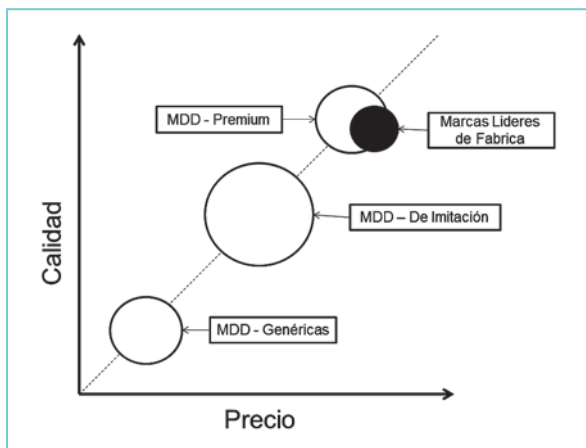
Bajo estos mismos parámetros en Francia la Ley 2001-420 reglamentó en el artículo 62 las condiciones bajo las cuales se configura una MDD: “un producto es vendido bajo la marca de distribuidor, cuando sus características han sido definidas por la empresa o grupo de empresas que lo ofrecen al por menor y poseen la propiedad de la marca bajo la cual se vende”.

Si bien esta definición es acertada al contener los elementos mínimos que conceptualizan las MDD, se queda corta para explicar el fenómeno a profundidad. Por lo cual se hace necesaria una revisión de las clasificaciones o tipologías desarrolladas para dar respuesta a las diferentes formas que adoptan estos productos.

Las MDD se pueden agrupar en tres grandes conjuntos: genéricos, marcas de imitación y marcas propias de primera calidad o Premium (Huang & Huddleston, 2009), (Pons, 2009). Esta categorización se realiza principalmente en función

de dos variables directamente proporcionales: calidad y precio, donde los productos genéricos son aquellos que ostentan una menor posición al tener una baja calidad y un precio menor, seguidos de los productos de imitación, donde se espera una mejora en la calidad y un aumento del precio, para finalmente llegar a los productos Premium, cuyas características son comparables o incluso en algunos casos superiores con respecto a las marcas líderes de la categoría. De tal manera que a medida que aumenta la calidad del producto se espera un aumento en el precio (Schutte, 1969).

Figura 1. Posición en el mercado de las MDD.



Fuente: (Huang & Huddleston, 2009).

No obstante, una tipología más detallada que acopia la clasificación anterior y delimita otros

rasgos esenciales de las MDD es la formulada por Laaksonen & Reynolds (1994) (Tabla 2), en la cual se caracterizan cuatro generaciones de MDD:

- **Primera generación:** Productos básicos y funcionales que suelen no tener etiquetas. En esta generación se pueden encontrar las denominadas marcas blancas, conocidas por su baja calidad y un precio inferior con respecto a las marcas de fábrica cuyo propósito es dar opciones de elección al consumidor.
- **Segunda generación:** La calidad aunque mejorada, sigue siendo percibida como inferior respecto a las marcas de los fabricantes. Sin embargo, las MDD empiezan a emplearse como herramientas para reducir el poder del fabricante en la cadena de distribución. Así el minorista se ve abocado a realizar mayores esfuerzos por mejorar los productos.
- **Tercera generación:** Se llega a la creación de una marca propia relacionada con la enseña del distribuidor. No obstante se desarrolla una estrategia de imitación al buscar que el producto sea similar a los productos líderes de marcas del fabricante en cuanto a empaque y calidad pero a menor precio.
- **Cuarta generación:** El objetivo para el desarrollo de estos productos es lograr una diferenciación con respecto a otros distribuidores. El foco central deja de ser el precio para pasar a la calidad, por lo cual estos productos se caracterizan por ser innovadores y responden a las necesidades de ciertos nichos.

Tabla 2. Tipología de MDD.

	1ª generación	2ª generación	3ª generación	4ª Generación
Tipo de marca	- Genérica - Sin nombre - Libre de marca - Sin marca	- "Cuasi-marca" - Etiqueta propia	- Marca propia	- Extensión de marca propia, es decir, segmentación de las marcas propias
Estrategia	- Genéricas	- Bajo costo	- Imitación (Me-too)	- Valor agregado
Objetivo	- Aumentar márgenes - Dar opciones de precio	- Aumentar márgenes - Reducir el poder de los fabricantes mediante la fijación de los precios de entrada - Proporcionar un mejor valor del producto (calidad / precio)	- Mejorar los márgenes de la categoría - Ampliar la gama de productos (elección del cliente) - Construir la imagen del minorista entre consumidores	- Aumentar y mantener la base de clientes - Mejorar los márgenes de la categoría; - Mejorar aún más la imagen - Diferenciación
Producto	- Productos básicos y funcionales - <i>Commodities</i> (productos básicos)	- Líneas básicas de gran volumen	- Productos de grandes categorías - Principales artículos de venta	- Grupos de productos por imagen y forma - Gran número de productos con un volumen pequeño (nicho)
Tecnología	- Proceso de producción simple y tecnología básica	- Tecnología rezagada con respecto a los líderes del mercado	- Cercana a las marcas líderes	- Innovación tecnológica y en procesos
Calidad / Imagen	- Baja calidad e imagen con respecto a las marcas de los fabricantes	- Calidad media, pero se percibe de menor calidad que la marca de fábrica líder - Segunda marca con respecto a la marca del fabricante líder	- Comparable con las marcas líderes	- Igual o mejor que la marca líder - Productos innovadores diferentes de los de las marcas líderes
Precio aproximado	- 20% o más por debajo de la marca líder	- Por debajo entre 10 - 20%	- Por debajo entre 5 - 10%	- Igual o superior con respecto a una marca conocida
Motivación del consumidor para comprar	- El precio es el principal criterio para comprar	- Aún el precio es importante	- Calidad y precio (valor por el dinero)	- Productos mejores y únicos
Proveedor	- Nacional, no especializado	- Nacional que se especializa en la fabricación de sus propias marcas	- Nacional, en su mayoría se especializa en la fabricación de marcas propias	- Internacional que fabrica principalmente marcas propias

Fuente: (Laaksonen & Reynolds, 1994).

Posteriormente Burt & Spark (2002) agregaron una quinta generación denominada marca corporativa, la cual se basa en la creación de una marca con características únicas que representen valor para la empresa (De Chernatony, 2001), buscando fortalecer la imagen del distribuidor con la oferta de productos de calidad, donde la principal motivación para la compra sea la confianza. De tal manera, la marca corporativa

se puede sintetizar como aquella marca destinada a producir una identidad positiva fuerte, no solo con el producto sino con la organización como tal (Grunert *et al.*, 2006).

Si bien la anterior clasificación permite tener una mayor comprensión de las MDD al exponer la multiplicidad de formas y características que estas pueden adoptar, la clasificación por generaciones

puede introducir la idea de desarrollo o evolución progresiva. Lo anterior contrasta con el hecho de que estas marcas tienen un desarrollo heterogéneo, pues en muchas categorías las MDD no han realizado avances competitivos importantes (Putsis, 1997).

Incluso en una misma marca propia la calidad de los productos puede variar considerablemente de una categoría a otra (Steenkamp & Dekimpe, 1997). Por esta razón se reconoce que las categorías pueden traslaparse y muchas compañías pueden no desarrollar sus marcas propias según la secuencia (S. Burt, 2000).

2. DESARROLLO Y GESTIÓN DE MDD

Las marcas nacionales, también conocidas como marcas del fabricante, experimentaron un auge a comienzos del siglo XX, luego de constituirse en sinónimos de calidad generando con ello un efecto diferenciador positivo entre los consumidores (Kumar & Steenkamp, 2007).

De esta manera la marca pasó de ser un simple nombre a convertirse en un activo intangible para la compañía (Keller & Lehmann, 2006), ya que al constituirse en garantía de calidad ayuda a simplificar el proceso de selección de un artículo bajo condiciones en las que el consumidor no tiene tiempo o posibilidad de comparar las alternativas disponibles (Quelch & Harding, 1996).

Esto abonó el terreno para la consolidación de grandes empresas fabricantes de productos de consumo masivo cuyas marcas tuvieron reconocimiento y acogida en múltiples mercados, dejando como resultado para los fabricantes mayor control de la cadena de distribución.

Sin embargo, en la década de 1980 cuando los distribuidores empezaron a crecer en tamaño y a controlar una porción significativa de los mercados donde tenían presencia, el poder

“Las marcas nacionales, también conocidas como marcas del fabricante, experimentaron un auge a comienzos del siglo XX, luego de constituirse en sinónimos de calidad generando con ello un efecto diferenciador positivo entre los consumidores.”

“... las MDD tienen un papel decisivo pues siempre y cuando se gestionen de manera correcta, pueden generar un mayor valor en el surtido del almacén y contribuir a la construcción de una imagen favorable del mismo. Por esto las estrategias desarrolladas en torno a las MDD tienen entre sus objetivos fidelizar a los clientes.”

de negociación de los distribuidores empezó a cambiar de manera positiva para ellos (Chernatony, 1989); (Moati, Mazars & Ranvier, 2007). Así se dio la posibilidad de que estos determinaran las condiciones bajo las cuales los fabricantes podían distribuir sus productos.

Si bien el mayor poder de los minoristas frente a los fabricantes está determinado por una serie de variables como la concentración de la marca del fabricante, el gasto efectuado en publicidad, la presencia del distribuidor en el mercado local y la cuota de la MDD (Ailawadi & Harlam, 2004).

Se puede afirmar que este cambio de fuerzas se debe en buena medida a la gestión de MDD, que generó cambios estratégicos con implicaciones operacionales en la industria del *retail*. (Hoch & Banerji, 1993; Esbjerg *et al.*, 2005). Al punto que las MDD se convirtieron en un escalón necesario y predecible para lograr el crecimiento y consolidación de las cadenas de distribución minorista (Kapferer, 2008).

Esto ocurre ya que las MDD son en última instancia estrategias que adoptan los distribuidores minoristas para aumentar la rentabilidad del negocio (Morris, 1979), (S. Burt, 2000), (Ailawadi & Keller, 2004), (Kumar & Steenkamp, 2007). De ahí que estos productos puedan cambiar sus características rápidamente para amoldarse con facilidad a las condiciones del mercado.

Como se vio en la tipología de las MDD (Laaksonen & Reynolds, 1994), (S. L. Burt & Sparks, 2002) actualmente es posible encontrar un sinnúmero de productos amparados bajo la enseña del distribuidor pero sustancialmente distintos. Los cuales pueden ir desde productos genéricos con un precio inferior a las marcas del fabricante a productos Premium cuya calidad y precio se sitúan por encima de la media del mercado.

En definitiva, la estrategia de las MDD contribuye de varias maneras a la obtención de mayores márgenes de utilidad para el minorista, teniendo efectos directos sobre todos los agentes del mercado: competidores, clientes y proveedores.

En primera instancia, uno de los objetivos estratégicos de los distribuidores minoristas es lograr diferenciarse de la competencia por medio de la oferta de un surtido de productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los compradores (Esbjerg *et al.*, 2005). De allí la razón por la cual las MDD han ido mejorando la calidad de los productos y modelando el precio en función de esta variable.

Además el portafolio de las MDD es segmentado teniendo en cuenta los siguientes parámetros básicos: precio del producto, categoría del producto y beneficios para el cliente (Kumar & Steenkamp, 2007). En este sentido los minoristas deben determinar el surtido de sus almacenes en función de la combinación de marcas del fabricante, las marcas propias y los productos genéricos o sin marca. Lo cual supone un proceso estratégico descrito por Grunert, Esbjerg *et al.* (2006) como arquitectura de la marca.

Así este proceso de arquitectura de la marca confronta a los minoristas a una serie de desafíos por superar en los cuales, como señalan Ailawadi & Kelle (2004) la MDD debe no solo definir el potencial de esta, sino también identificar las oportunidades presentes para alcanzar dicho potencial al tiempo que se organiza la oferta de valor de la marca.

En consecuencia, la realización de estas tareas está estrechamente ligada con la imagen que quiere reflejar el distribuidor, las políticas de la compañía y el grado de innovación y tecnología que se tenga (Grunert *et al.*, 2006).

En este proceso las MDD tienen un papel decisivo pues siempre y cuando se gestionen de manera correcta, pueden generar un mayor valor en el surtido del almacén y contribuir a la construcción de una imagen favorable del mismo. Por esto las estrategias desarrolladas en torno a las MDD tienen entre sus objetivos fidelizar a los clientes (Steenkamp & Dekimpe, 1997).

Diferentes estudios han demostrado una relación causal positiva entre el desarrollo de las MDD

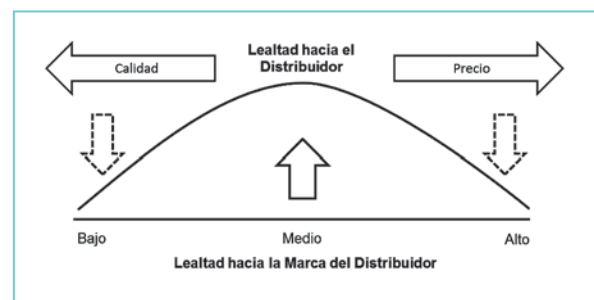
y la generación de mayores niveles de lealtad hacia la tienda (Richardson, Jain & Dick, 1996), (Ngobo, 2011). Puesto que se asocia la MDD con una mejor imagen de la tienda generando un círculo virtuoso que reporta una mayor lealtad de los consumidores (Ailawadi, Pauwels & Steenkamp, 2008).

Sin embargo, para la generación de mayores niveles de lealtad la combinación de las variables precio y calidad en las MDD tiene un papel preponderante:

- En primer lugar, el precio de estos artículos permite un vínculo más estrecho con el cliente siempre y cuando este perciba un ahorro de dinero (Ailawadi, Neslin & Gedenk, 2001).
- En segundo lugar, los artículos deben responder a unos niveles de calidad razonables para generar una diferenciación positiva de la tienda (Corstjens & Lal, 2000), de tal forma que el consumidor se sienta satisfecho con la MDD (Carpenter & Fairhurst, 2005).

En definitiva, de la combinación óptima de precio y calidad dependerá que los clientes no solo adquieran por primera vez el producto, sino que una vez lo prueben repitan su compra.

Figura 2. Lealtad a la marca del distribuidor.



Fuente: Graphical abstract (González-Benito & Martos-Partal, 2012).

Por otra parte, con el desarrollo e introducción de MDD en los lineales se genera una competencia directa a los productos de las marcas del fabricante, lo cual impacta la relación de los actores en el canal de distribución (Steiner, 2004). Puesto que

los fabricantes encuentran en sus principales clientes un nuevo competidor que amenaza con tomar una porción significativa del mercado.

Al poder prescindir de los productos de marcas nacionales sustituyéndolos con sus propias marcas, los minoristas encuentran nuevas herramientas de presión para negociar con sus proveedores; esto da como resultado la imposición de cláusulas que benefician la postura de los distribuidores (Rubio y Yagüe, 2006).

Por tanto, los minoristas pueden aumentar la rentabilidad del negocio gestionando sus propias marcas ya que estas les permiten obtener un doble margen de ganancia (Bergès, Bontems & Réquillart, 2007). Por una parte se obtiene la utilidad propia de los productos comercializados

bajo la enseña del distribuidor y por otra, la presión generada a los fabricantes hace que estos disminuyan sus márgenes de rentabilidad.

Puesto que una vez el distribuidor introduce al mercado, en una determinada categoría, su marca propia afecta tanto la demanda como la oferta. Por un lado los consumidores se vuelven más sensibles al precio y por el otro, los fabricantes tienden a comportarse de manera más “complaciente” favoreciendo la consecución de acuerdos de precio con el minorista (Chintagunta, Bonfrer & Song, 2002).

Aunque cabe aclarar que la introducción de una MDD en el lineal no tiene un efecto sistemático creciente o decreciente en los precios de la categoría (Bonfrer & Chintagunta, 2004).

3. FACTORES QUE CONDICIONAN O INCIDEN EN EL DESARROLLO DE LAS MDD

Pese a los beneficios que representa para los minoristas administrar sus propias marcas, el desarrollo y consolidación de estos productos no ha sido una tarea sencilla para ellos, pues esta labor depende en últimas de la capacidad para responder a las necesidades y expectativas de los consumidores ante la presencia de determinados factores que pueden incidir en el éxito o el fracaso de la estrategia (Recio & Román, 1999).

Se pueden distinguir al menos cuatro factores: ciclos económicos, riesgo percibido y proceso de selección del producto.

Ciclos económicos: Es común resaltar como elemento para determinar el éxito de las MDD la existencia de períodos en los que los mercados se contraen por efectos recesivos en las economías. Con lo cual se subordina el desempeño de las MDD a las condiciones económicas. Esto ocurre ya que tradicionalmente las marcas propias han manejado una estrategia de bajo costo (DelVecchio, 2001) situándose

por debajo del rango de precios de las marcas líderes del fabricante.

En consecuencia, se espera que ante la disminución de dinero circulante en una economía los compradores recorten sus gastos siendo abocados a consumir aquellos productos que tengan menores precios, creciendo así la cuota de mercado para las MDD. De la misma manera se espera que en períodos de abundancia o prosperidad económica los niveles de consumo de las marcas de primer precio aumenten en detrimento de las marcas propias (Gooner & Nadler, 2012).

Conforme a estos planteamientos el estudio realizado por Lien *et al.* (2007) reveló que las fluctuaciones de los ciclos económicos tienen una relación inversa con el desempeño de las MDD. Es decir, que cuando los mercados se contraen las MDD captan mayores cuotas de mercado. Pero estas cuotas se reducen cuando los mercados se expanden.

Sin embargo, en la investigación se determinó que a largo plazo estos ciclos económicos ayudan al éxito de las MDD. Pues una parte de la cuota de mercado que se obtiene durante las recesiones económicas permanece aun cuando la economía muestre señales de recuperación.

Riesgo percibido: Otro de los factores por tener en cuenta en el éxito de las estrategias desarrolladas en torno a las MDD es el manejo del riesgo percibido por parte del consumidor. El cual para los productos con MDD se ve asociado al riesgo funcional, al riesgo social y al riesgo financiero (Soto, Campos, Mobarec & Nazel, 2006). Siendo el riesgo financiero el factor que disuade con mayor frecuencia la compra de estos artículos (Mieres, Martín & Gutiérrez, 2006).

Además la percepción de riesgo varía según la clase del producto (Peláez & Rodríguez, 2009). Por tanto, los productos de búsqueda tenderán a representar menores niveles de riesgo, caso contrario a los productos de creencia y los productos de experiencia, pues al requerir su uso por un período de tiempo determinado representan para el comprador un riesgo mayor.

Otro factor por tener en cuenta es el etiquetado de los productos, puesto que para reducir la percepción de riesgo e incertidumbre el diseño y la información de la etiqueta pueden representar un factor diferenciador positivo (Batra & Sinha, 2000).

En todo caso, la percepción de riesgo de las MDD está estrechamente ligada a la percepción de calidad de un producto comparado con otro de una marca de fabricante (DeVecchio, 2001). De allí que muchos de estos artículos se conozcan como productos *me-too* de imitación, es decir, poseen una imagen que emula las características y beneficios de las marcas de primer precio.

La adopción de esta práctica ampliamente generalizada por parte de los distribuidores busca suscitar confusión en la manera como los consumidores perciben la marca. Un estudio realizado por Kapferer (1995) determinó que

“Pese a los beneficios que representa para los minoristas administrar sus propias marcas, el desarrollo y consolidación de estos productos no ha sido una tarea sencilla para ellos, pues esta labor depende en últimas de la capacidad para responder a las necesidades y expectativas de los consumidores ante la presencia de determinados factores que pueden incidir en el éxito o el fracaso de la estrategia.”

“... el asegurar la recompra de los productos de MDD es un proceso que supone que la oferta de valor pueda corresponder no solo a satisfacer las necesidades del cliente sino más aún, a satisfacer sus expectativas y deseos, para lo cual los distribuidores deben desarrollar una gestión de la marca que asegure unos estándares aceptables de calidad.”

esta confusión reside en primer lugar, en la utilización de los rasgos del producto líder en la categoría utilizando así una plantilla similar. O incluso ir más allá buscando ligar la MDD con una marca nacional tomando los principales rasgos del logotipo.

Proceso de selección del producto: Un alto porcentaje de clientes toma la decisión de qué artículo de consumo masivo adquirir en el momento de seleccionar el producto, es decir, una vez se encuentra dentro del almacén. Por tanto, las tácticas de *merchandising* son de vital importancia para disuadir la adquisición efectiva del producto.

Lo cual pone en una posición privilegiada a las MDD sobre las marcas del fabricante (Pons, 2009), pues los minoristas son los que determinan las características de la exhibición de los productos, concediendo especial protagonismo a sus marcas en el lineal (Gómez Suárez, 2009); incluso se puede llegar a tal punto que estas marcas ocupan la totalidad del espacio dedicado al producto en detrimento de las marcas de fabricante.

No obstante, existen factores que el distribuidor suele considerar a la hora de determinar el espacio que concede a sus marcas. Los principales factores son: concentración del producto en la categoría, número y posición de marcas del fabricante y sensibilidad al precio (Sayman & Raju, 2004).

Estas variables pueden considerarse como barreras de entrada a los productos registrados bajo la enseña del minorista, dado que cuanto mayor sea el posicionamiento de un producto en determinada categoría, los consumidores estarán menos dispuestos a elegir opciones distintas.

Por este motivo se hace imperativo que los distribuidores minoristas realicen mayores esfuerzos en publicidad con el desarrollo de anuncios que faciliten la comparación de las MDD con las marcas de los fabricantes. Ahora es usual que las MDD sean publicitadas a través de pautas en medios masivos como la radio o la televisión. Asimismo los avisos en medios escritos son una popular herramienta de la cual se han

valido los distribuidores para posicionar sus productos en la mente de los consumidores.

Ahora bien, el asegurar la recompra de los productos de MDD es un proceso que supone que la oferta de valor pueda corresponder no solo a satisfacer las necesidades del cliente sino más aún, a satisfacer sus expectativas y deseos, para lo cual los distribuidores deben desarrollar una gestión de la marca que asegure unos estándares aceptables de calidad (Corstjens & Lal, 2000).

Por tanto, varios autores han determinado que la calidad es uno de los factores clave por desarrollar y monitorear de cerca por parte de

los distribuidores si se quiere obtener buenos resultados de las MDD (Steenkamp & Dekimpe, 1997), (Veloutsou *et al.*, 2004).

A menudo las MDD son desaprobadas por el bajo nivel de calidad que ofrecen. Sin embargo, no es posible afirmar que esta sea una característica general en estos productos. Al respecto Hoch & Banerji (1993) identificaron que la calidad de las MDD varía en forma considerable, de tal modo que una misma marca propia puede tener niveles de calidad comparables a los de las marcas de primer precio en una categoría, mientras que en otra los productos pueden ser evaluados de manera deficiente.

REFLEXIÓN

El desarrollo y evolución de las MDD ha sido un proceso que ha adquirido mayor dinamismo en las últimas décadas, lo cual se expresa en la tendencia a que estas marcas posean una mayor participación tanto en los mercados de las economías consolidadas como en las economías emergentes.

De igual manera, en el ámbito académico las MDD son un tema que ha venido ganando mayor relevancia con el paso del tiempo. Dada la complejidad producto de la variedad de formas que pueden adoptar las MDD, son múltiples las investigaciones adelantadas en torno a este fenómeno. No obstante, la mayor parte de estas investigaciones se centran en unos pocos rasgos o se limitan al análisis de las características según el actor implicado: consumidores, distribuidores o fabricantes, dejando de lado una comprensión general del tema.

Por ello se toma como un aporte significativo la revisión y el análisis de numerosos artículos académicos que desde una perspectiva integradora pretende dar cuenta de las principales características y rasgos propios de las MDD.

En primera instancia, la conceptualización de las MDD supone afrontar el reto de dar una

denominación al fenómeno que sea aceptada y, más aún, acogida por la academia en general. Ya que como se vio, son múltiples los nombres bajo los cuales se puede hacer alusión a las marcas gestionadas por los distribuidores minoristas.

Pese a que este es un fenómeno de larga data en la academia aún no se ha podido llegar a un consenso en la manera como se debería rotular; esto dificulta el proceso investigativo, ya que bajo los diferentes nombres la búsqueda de artículos académicos en las bases de datos se hace dispendiosa e incluso se puede llegar a pasar por alto importantes trabajos en la materia.

Además la heterogeneidad de las características bajo las cuales se registran las MDD supone que se trata de un fenómeno complejo que está en permanente evolución. Prueba de ello es que las MDD pasaron de ser productos genéricos considerados de baja calidad y precio a productos cuyas características permiten ser una opción atractiva para los consumidores y un decoroso rival para las marcas del fabricante de primer precio.

Si bien la manera como el distribuidor gestione el precio y calidad de sus marcas es un factor determinante que puede brindar una

primera clasificación, la tipología de las MDD estructurada por Laaksonen & Reynolds (1994) y complementada por Burt & Spark (2002) permite una mayor comprensión sobre las distintas aristas de este fenómeno.

Por otra parte, es tal la importancia que los distribuidores han impreso a sus marcas que son consideradas más que llanos productos. Las MDD se consideran como estrategias integrales para el logro de mayores márgenes de rentabilidad e incluso con ellas se busca generar mayores niveles de lealtad hacia la tienda. En definitiva, las MDD son un escalón para lograr el crecimiento y consolidación de las cadenas de distribución minorista.

De ahí que puedan coexistir varias categorías de MDD partiendo desde productos de bajo precio a expensas de la calidad, hasta productos Premium cuyo precio se puede situar por encima de la media del mercado.

Sin embargo, este nivel de desarrollo no se da como un proceso secuencial o lineal ya que son múltiples los factores que pueden determinar el éxito o el fracaso de las estrategias de las MDD. En este documento solo se expusieron tres de ellos: ciclos económicos, riesgo percibido y proceso de selección del producto; y aunque integran los principales planteamientos podría ser de gran utilidad explorar otros factores

como la manufactura de los productos y el perfil socioeconómico de los consumidores de marcas privadas.

Finalmente, la comprensión no solo de las razones que motivan a los distribuidores a lanzar al mercado sus propios productos, sino también de los factores que pueden afectar el éxito de las MDD, permiten alimentar el debate suscitado por empresarios y académicos en busca de dilucidar el futuro de las marcas.

Posibles líneas de investigación

Aunque son numerosas las investigaciones que han tenido como eje central las MDD, la complejidad de estas, dada la heterogeneidad de sus características, hace de este fenómeno un objeto de estudio con potencial. Más aún si se tiene en cuenta que la mayoría de las investigaciones publicadas fueron realizadas en mercados de economías consolidadas como la norteamericana y las europeas.

En el contexto latinoamericano y, especialmente, en el colombiano, los estudios sobre la materia son escasos. Lo cual es contraproducente, ya que las marcas del distribuidor a nivel local se han venido consolidado con la presencia de grandes multinacionales y los fabricantes de marcas nacionales están ávidos de información objetiva que les ayude a determinar la mejor manera de afrontar las nuevas condiciones del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

AC Nielsen (2011). *Global Private Label Report: The Rise of the Value-Conscious Shopper. A Nielsen Global Private Report*. Recuperado de: www.hk.nielsen.com/documents/PrivateLabelGlobalReport.pdf

Ailawadi, K. L.; Harlam, B. (2004). An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store-Brand Share. *Journal of Marketing*, 68 (1).

Ailawadi, K. L., & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80 (4).

Ailawadi, K. L.; Neslin, S. A.; Gedenk, K. (2001). Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions. *Journal of Marketing*, 65 (1).

- Ailawadi, K. L.; Pauwels, K.; Steenkamp, J.B.E.M. (2008). *Private-Label Use and Store Loyalty*. Recuperado de: <http://eresearch.ozyegin.edu.tr/xmlui/handle/10679/57>
- Batra, R.; Sinha, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, 76 (2).
- Bergès, F.; Bontems, P.; Réquillart, V. (2007). «L'impact économique du développement des marques de distributeurs». *IDEI Working Paper*, No. 455, Toulouse : Institut d'Économie Industrielle (IDEI).
- Bonfrer, A.; Chintagunta, P. K. (2004). Store Brands: Who Buys Them and What Happens to Retail Prices When They Are Introduced? *Review of Industrial Organization*, 24 (2).
- Burt, S. (2000). The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, 34 (8).
- Burt, S. L.; Sparks, L. (2002). Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3).
- Carpenter, J. M.; Fairhurst, A. (2005). Consumer shopping value, satisfaction, and loyalty for retail apparel brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 9 (3).
- Chernatony, L. de (1989). Marketers' and Consumers' Concurring Perceptions of Market Structure. *European Journal of Marketing*, 23 (1).
- Chintagunta, P. K.; Bonfrer, A.; Song, I. (2002). Investigating the Effects of Store-Brand Introduction on Retailer Demand and Pricing Behavior. *Management Science*, 48 (10).
- Corstjens, M.; Lal, R. (2000). Building Store Loyalty Through Store Brands. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 37 (3).
- Dhar, S. K.; Hoch, S. J. (1997). Why Store Brand Penetration Varies by Retailer. *Marketing Science*, 16 (3).
- De Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. *Journal of Brand Management*, 9 (1).
- DelVecchio, D. (2001). Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (5).
- Esbjerg, L.; Grunert, K. G.; Bech-Larsen, T.; Juhl, H. J.; Brunsø, K. (2005). Manufacturer And Retailer Brands In Food Retail Assortments. Notes from a shopping trip across Europe. *MAPP Working Paper*, No. 85. Aarhus, Dinamarca: University of Aarhus, Aarhus School of Business, The MAPP Centre.
- Gabrielsen, T. S.; Sørgard, L. (2007). Private labels, price rivalry, and public policy. *European Economic Review*, 51 (2).
- Gómez, M.; Rozano, M.; Fernández, A. (2010). Las marcas de distribuidor desde la perspectiva académica: artículos publicados en revistas internacionales y españolas. *Distribución y consumo*, 20 (109).
- Gómez Suárez, M. (2009). Espacio ocupado en el lineal por las marcas de distribuidor: estimación mediante redes neuronales vs. regresión múltiple. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12 (41).
- González-Benito, Ó.; Martos-Partal, M. (2012). Role of retailer positioning and product category on the relationship between store brand consumption and store loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2). Recuperado de: <http://www.sinab.unal.edu.co:2053/science/article/pii/S0022435911000418> el 24 de agosto de 2012.

- Gooner, R. A.; Nadler, S. S. (2012). Abstracting empirical generalizations from private label brand research. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 20 (1).
- Grunert, K. G.; Esbjerg, L.; Bech-Larsen, T.; Brunsø, K.; Juhl, H. J. (2006). Consumer preferences for retailer brand architectures: results from a conjoint study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (8).
- Hoch, S. J.; Banerji, S. (1993). When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, 34 (4).
- Huang, Y.; Huddleston, P. (2009). Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37 (11).
- Kapferer, J.N. (1995). Brand confusion: empirical study of a legal concept. *Psychology & Marketing*, 12 (6).
- Kapferer, J.N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th edition. Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L.; Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25 (6).
- Kotler, P. (1988). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Prentice-Hall.
- Kumar, N.; Steenkamp, J. E. (2007). *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge* (1a. ed., Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Laaksonen, H.; Reynolds, J. (1994). Own Brands In Food Retailing Across Europe. *The Journal of Brand Management*, 2 (1).
- Lien, L.; Barbara, D. G. D.; Marnik, E.M. S., Jan-Benedict (2007). How Business Cycles Contribute to Private-Label Success: Evidence from the United States and Europe. *Journal of marketing: A quarterly publication of the american marketing association*, 71 (1).
- McColl, J.; Moore, C. (2011). An exploration of fashion retailer own brand strategies. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 15 (1).
- Mieres, C. G.; Martín, A. M. D.; Gutiérrez, J. A. T. (2006). Influence of perceived risk on store brand proneness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34 (10).
- Moati, P. ; Mazars, M.; Ranvier, M. (2007). *Le développement des marques de distributeurs et les stratégies des industriels de l'alimentaire*. Paris: Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (CREDOC).
- Morris, D. (1979). The Strategy of Own Brands. *European Journal of Marketing*, 13 (2).
- Ngobo, P.V. (2011). Private label share, branding strategy and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18 (4).
- Parker, P.; Kim, N. (1997). National brands versus private labels: An empirical study of competition, advertising and collusion. *European Management Journal*, 15 (3).
- Pauwels, K.; Srinivasan, S. (2004). Who Benefits from Store Brand Entry? *Marketing Science*, 23 (3).
- Peláez, J.; Rodríguez, H. A. (2009). *El papel del riesgo percibido en la intención de compra de marcas de distribuidor: una mirada desde el consumidor*. 1er. Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA, Colombia
- Pons, J. (2009). Marcas de fabricante y marcas de distribuidor: algunas claves para entender la pugna. *Mediterráneo económico*, (15).

- Puelles, A.; Fernández, P.; Albert, R. (1997). Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio. *Distribución y Consumo*, 33.
- Putsis, W. P. (1997). An empirical study of the effect of brand proliferation on private label - national brand pricing behavior. *Review of Industrial Organization*, 12 (3).
- Quelch, J. A.; Harding, D. (1996). Brands versus private labels: fighting to win. *Harvard Business Review*, 74 (1).
- Recio, M.; Román, V. (1999). Posibilidades de gestión estratégica de las marcas de distribuidor. *Distribución y consumo*, 9 (45).
- Richardson, P. S.; Jain, A. K.; Dick, A. (1996). Household store brand proneness: A framework. *Journal of Retailing*, 72 (2).
- Rubio, N.; Yagüe, J. (2006). Resultados económicos y relacionales del fabricante con la marca de distribuidor. *Distribución y consumo*, 16 (88).
- Sayman, S.; Raju, J. S. (2004). How category characteristics affect the number of store brands offered by the retailer: a model and empirical analysis. *Journal of Retailing*, 80 (4).
- Schutte, T. F. (1969). The Semantics of branding. *Journal of Marketing*, 33 (2).
- Sethuraman, R. (1995). A meta-analysis of national brand and store brand cross-promotional price elasticities. *Marketing Letters*, 6 (4).
- Soto, S. O.; Campos, P. H.; Mobarec, E. M.; Nazel, P. F. (2006). Riesgo percibido y la actitud hacia las marcas privadas. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* (037).
- Steenkamp, J.B. E. M.; Dekimpe, M. G. (1997). The increasing power of store brands: Building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 30 (6).
- Steiner, R. (2004). The Nature and Benefits of National Brand/Private Label Competition. *Review of Industrial Organization*, 24 (2).
- Veloutsou, C.; Gioulistanis, E.; Moutinho, L. (2004). Own labels choice criteria and perceived characteristics. In Greece and Scotland: factors influencing the willingness to buy. *Journal of Product & Brand Management*, 13 (4).

