

Daniel BLÁZQUEZ VERA

**ESTRATEGIAS DE MARCAS DEL FABRICANTE VS.
MARCAS DEL DISTRIBUIDOR.**

**Su análisis competencial en el marco de una grave crisis
económica en España 2010 – 2012**

*Trabajo de Fin de Carrera
dirigido por
Francisco OTEO SOLER*

Universitat Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas

2013

“Las fábricas acaban por oxidarse, los envases quedan obsoletos, los productos pierden relevancia. Pero las marcas, viven para siempre”.

Lema de BACKER SPIELVOGEL BATES.

Agradecimientos:

Quiero dar mi más sincero agradecimiento:

A Francisco Oteo por todas sus atenciones y por todo su apoyo para que este proyecto llegue a buen fin.

A Jesús Alonso por compartir conmigo sus conocimientos sobre el sector, por su ayuda, y por darme la oportunidad de trabajar en su empresa.

A Ignacio Larracochea, Amparo Gómez-Amat, Salvador Diánez, Daniel Anechina, y Joan Gili, por su predisposición, conocimientos, y por aportar su visión sobre el tema.

A Armonía Ortega, por su dedicación y asesoramiento.

A Raquel López, por su supervisión y ayuda en la parte estadística.

A Private Label Manufacturers Association, por facilitarme los datos sobre el sector de marcas del distribuidor.

A todos los que con sus encuestas han ayudado a hacer posible este estudio.

Y a mi familia, especialmente a mi madre, porque siempre ha estado ahí, aportando horas y conocimiento para hacer que este trabajo sea perfecto.

A todos ellos muchas gracias.

Resumen

La crisis económica de estos últimos años ha marcado un importante cambio en los hábitos de consumo de las familias españolas. Éstas han visto reducido su poder adquisitivo de forma significativa, lo cual se ha trasladado directamente al consumo de productos en los supermercados. Ante esta situación, gran parte de los consumidores se han visto obligados a dejar de consumir “marcas del fabricante”, y han pasado a consumir “marcas blancas” o “marcas del distribuidor”, con la intención de reducir el gasto familiar, intentando no alterar de forma significativa su nivel y calidad de vida y su estabilidad económica.

Resum

La crisi econòmica d'aquests darrers anys ha marcat un important canvi en els hàbits de consum de les famílies espanyoles, aquestes han vist reduït el seu poder adquisitiu de forma significativa, la qual cosa s'ha traslladat directament al consum de productes en els supermercats. Davant aquesta situació, gran part dels consumidors s'han vist obligats a deixar de consumir “marques del fabricant”, i han passat a consumir “marques blanques” o “marques del distribuïdor”, amb la intenció de reduir la despesa familiar, intentant no alterar de forma significativa el seu nivell i qualitat de vida i la seva estabilitat econòmica.

Abstract

The current economic crisis has produced a major shift in consumption habits of Spanish families. Their purchasing power has been reduced significantly, which has led them to the consumption of products in supermarkets. Given this circumstance, many consumers have been forced to stop purchasing “manufacturer’s brands”, and now consume “private labels” or “own brands”, with the intention to lessen household expenditure, trying not to alter significantly their standard of living and economic stability.

Palabras claves / Keywords

crisis económica – Consumo – Marcas del fabricante – Marcas del distribuidor – Supermercados – Estrategia.
--

Sumario

Introducción	8
--------------------	---

CAPÍTULO I. CONTENIDO PREVIO

1.1. Marco conceptual	10
1.2. Qué es una marca.....	11
1.3. Características de una marca	12

CAPÍTULO II. MARCAS DEL FABRICANTE

2.1. Concepto	15
2.2. Tipología de marcas del fabricante	16
2.2.1. Marca única o paraguas	17
2.2.2. Marca múltiple.....	19
2.3. Ventajas e inconvenientes. Análisis D.A.F.O	20
2.3.1. Análisis interno.....	21
2.3.2. Análisis externo	23
2.4. Estrategias de las marcas del fabricante	25

CAPÍTULO III. MARCAS DEL DISTRIBUIDOR

3.1. Concepto	35
3.2. Tipología de marcas de distribuidor	36
3.2.1. Marcas blancas genéricas	37
3.2.2. Marcas imitadoras.....	38
3.2.3. Marcas Premium	39
3.2.4. Marcas innovadoras en valor	39
3.3. Ventajas e inconvenientes. Análisis D.A.F.O.	40
3.3.1. Análisis interno	41
3.3.2. Análisis externo	42
3.4. Estrategias de las marcas del distribuidor	43
3.4.1. Supermercados DIA	43
3.4.2. Lidl	45
3.4.3. Caprabo-Eroski	47
3.4.4. Mercadona	49

CAPÍTULO IV. EVOLUCIÓN Y PREVISIÓN

4.1. Análisis de la situación actual de ambas marcas	51
4.2. Previsión de la situación futura	55

CAPÍTULO V. TRABAJO DE CAMPO

5.1. Intención y metodología	58
5.1.1. Encuesta a los consumidores	59
5.1.2. Entrevista responsables marcas del fabricante y del distribuidor	60
5.2. Análisis y evaluación	62
5.2.1. Encuesta a los consumidores	62
5.2.2. Entrevista a los responsables de las marcas del fabricante	68
5.2.3. Entrevista a los responsables de las marcas del distribuidor	73

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES	75
--	----

BIBLIOGRAFÍA	77
---------------------------	----

ANEXOS

Introducción

Ante la actual situación de crisis económica en España, son cada vez más los hogares que se han visto obligados a alterar su estilo de vida y ajustar sus hábitos de compra y consumo. Nos encontramos en un período marcado por la inestabilidad económica, donde en cuestión de unos años se ha visto reducido de forma drástica el poder adquisitivo, el nivel y la calidad de vida de muchas familias, adoptando así una “economía de crisis”.

Este tipo de ajuste se ve reflejado directamente en los supermercados, donde los consumidores, con la intención de reducir gastos, y con los ingresos cada vez más limitados, se ven arrastrados a adoptar un perfil de consumo más básico y menos diversificado, donde las marcas blancas o marcas del distribuidor van adquiriendo un mayor protagonismo en la compra estándar.

Este escenario de gran confrontación entre fabricantes y distribuidores es la base sobre la cual se establece el desarrollo de este estudio. La hipótesis sobre la que se sostiene el trabajo es que una parte considerable de los consumidores han reducido el consumo de marca tradicional en favor de una marca blanca en una serie de productos, con la finalidad de reducir el gasto familiar y conseguir así un nivel de vida similar al de años anteriores.

El estudio se centra exclusivamente en tres categorías de producto: alimentación, higiene personal y cuidado del hogar. Por un lado, se trata de desentrañar las estrategias que han adoptado y adoptan, tanto las marcas tradicionales, como las marcas de distribuidor, viendo cuáles son sus competencias, de qué recursos disponen cada una de ellas y de qué forma los potencian o no. Por otro lado, se ve que existen una serie de productos que pese a ser fabricados y distribuidos por una marca tradicional y por ello, comercializados a un precio superior, siguen consumiéndose del mismo modo pese a que la marca del distribuidor ofrezca uno de características similares a un menor precio.

La finalidad de este estudio es analizar la situación actual de este mercado para confirmar o rectificar la hipótesis planteada en un principio, y sacar una serie de conclusiones para así prever cuál sería la situación en un futuro a corto y medio plazo.

El trabajo consta de una parte introductoria que permite situarse en el contexto social-económico actual, y conocer una serie de conceptos teóricos sobre el *branding*. Además se desarrollan dos las tipologías de marca: marca tradicional y marca blanca o

del distribuidor, para ver seguidamente qué fases y estrategias lleva a cabo cada una de ellas, seleccionando las principales de cada categoría de producto sobre las cuales se realiza el estudio. Después de analizarlas se explica brevemente la situación actual, que ayudará posteriormente a formular una previsión del futuro de cada tipo de marca.

Finalmente, se ha realizado un trabajo de campo para averiguar si la situación actual ha afectado al consumo de ambos tipos de marca y ver el grado de aumento o disminución de las mismas, y prever las posibles consecuencias. Por ello, se ha realizado una encuesta y una serie de entrevistas en profundidad a diversos responsables de comunicación o marketing de ambas tipologías de marca. La primera trata de conocer los hábitos de compra de los consumidores, y ver si estos han cambiado el consumo de marcas del fabricante por marca blanca dada la coyuntura económica actual. La segunda se centra en conocer cuál es la visión profesional individual del sector del gran consumo y ver qué tipo de estrategias generales están aplicando en sus respectivas empresas.

CAPÍTULO I. CONTENIDO PREVIO

1.1. Marco conceptual del contexto social-económico actual

Tras el estallido de la crisis financiera que se produjo a finales de 2007 a partir de las hipotecas *subprime* en Estados Unidos y el desmoronamiento del sector de la construcción en España, el panorama actual se presenta aún más preocupante.

La situación en la que se encuentra Europa, y en concreto España, es crítica y muy alarmante. Está especialmente marcada por el creciente desempleo, la desconfianza, el miedo y unas expectativas futuras de crecimiento negativas.

Así lo muestran los últimos datos del Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), en la última encuesta realizada en julio de 2013, que señala que los problemas que más preocupan a los españoles son el paro en un 80,9%, la corrupción política y el fraude en un 37,4% y la situación económica en un 32,0%¹.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa de paro ha aumentado en un 215% de 2007 a 2012, con un total de 5,8 millones de parados en España en el último año. Las perspectivas futuras no auguran una mejor situación, ya que la Comisión Europea revela una aceleración de la destrucción de empleo con una tasa de paro que escalará hasta el 26,9% en 2013 y que se amortiguará con un 26,6% en 2014, fruto de la última reforma laboral (Sánchez Vicente, 2013)².

El crecimiento real del PIB en el año 2012 se situó en un -1,4%, es decir, decreció la producción. Las previsiones futuras realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI) indican que para 2013 se estima también un decrecimiento de un -1,5% aproximadamente, y que hasta 2014 no se augura un crecimiento positivo, situado alrededor de un 0,8% (S. Mazo, 2013)³.

También se percibe una pérdida en el nivel de calidad de vida, prueba de ello es la disminución de la renta media de gran parte de los consumidores reduciéndose en un 3% de 2007 a 2011. Cerca del 60% de la población española expresa que tiene dificultades para llegar a final de mes, y la tasa de riesgo de pobreza ha aumentado un 1,4, alcanzando un 21,1% provisionalmente en el último año⁴.

¹ Ver Anexo Figura 1

² Ver Anexo Figura 2

³ Ver Anexo Figura 3 y Figura 4

⁴ Ver Anexo Figura 5 y Figura 6

De igual forma se refleja esta situación en los presupuestos familiares, en los cuales el gasto anual de los hogares se ha disminuido de forma global. En lo que más ha descendido el consumo, es en lo relativo a artículos de vestir y calzado (-5,54%), y ocio espectáculos, y cultura (-5,10%). El menor decremento se ha producido en alimentación y bebidas no alcohólicas (0,83%)⁵.

La tasa media del IPC en España en 2012 fue del 2,4%, cinco décimas menos que en diciembre, que se situó en el 2,9%. Los grupos en los que se produjo un incremento mayor en la tasa media del IPC fueron el transporte, por la subida de los carburantes, la vivienda, por la luz y el gas, y los alimentos, por la carne, lácteos, pan y cereales. El grupo que registró con menor influencia en la tasa media fue el de las comunicaciones debido a un descenso de los precios en los servicios telefónicos (Blanco, 2013).

A causa de este contexto social-económico, los consumidores españoles deben ajustarse el cinturón reduciendo su gasto, y tratando de primar el ahorro. De acuerdo con una encuesta realizada por AC Nielsen (Blanco, 2013), el 80% de los españoles han modificado sus hábitos de consumo por la crisis y se prevé que estas medidas de ahorro se mantengan tras la crisis.

Toda esta situación de cambio debe de ser analizada y tenida en cuenta por las marcas del fabricante y del distribuidor, tratando de establecer nuevas estrategias aptas para incitar y reactivar el consumo. En los siguientes puntos se analizará cuál es la situación actual y futura de ambas tipologías de marca dentro de este marco conceptual.

1.2. Qué es una marca

Según la Real Academia Española, se entiende por marca, una señal hecha en una persona, animal o cosa, para distinguirla de otra, o denotar calidad o pertenencia.

Para la Asociación Americana de Marketing, una marca es un nombre, término, signo, diseño o la combinación del conjunto de ellos para identificar los productos o servicios de una compañía o grupo de ellas con respecto a los de la competencia.

Ambas definiciones integran dos conceptos claves de la marca: la identificación y la diferenciación.

El consumidor se enfrenta regularmente a una infinidad de toma de decisiones de compra, gran parte de las cuales son irracionales, y tienen poca lógica. Es por ello que

⁵ Ver Anexo Figura 7

la función principal de la marca consista en facilitar a los consumidores la identificación de los productos/servicios, para que a la hora de comprar puedan reconocerlo a través de un logo, un nombre, un término o un aspecto determinado, consiguiendo así posicionarse en la mente de los clientes.

Dicha identificación es también una prueba de la autenticidad y signo de calidad del producto, ya que como señala Matthew Healey, una marca no deja de ser una promesa de satisfacción, un contrato tácito entre un consumidor y un fabricante, entre un comprador y un vendedor, entre un entorno y quienes lo habitan. El rol que cada uno de ellos juega es distinto y crucial para el proceso comercial (Healey, 2009).

Cabe señalar que ninguna de las dos definiciones anteriores refleja el significado global de lo que actualmente se entiende por una marca. El concepto de marca debe ser considerado como una idea global, un paraguas que aglutine la totalidad de las acciones que se realicen bajo el nombre de la misma, una suma de todos los atributos tangibles e intangibles del producto, tales como el packaging, el precio, el logotipo, la historia, la reputación, la personalidad, las sensaciones y las experiencias vividas con la marca.

Teniendo en cuenta que estamos en un entorno cada vez más saturado y cambiante, es necesario que una marca se diferencie de la competencia, es por eso por lo que se trata de crear un valor añadido, para que el consumidor invadido de mensajes publicitarios se decante por una marca y no otra.

En ese sentido, coexiste una doble dimensión. Por un lado, está la dimensión racional, donde el consumidor hace el uso de la razón para la toma sus decisiones en cuanto a qué productos consumir y cuáles no. El porqué de su elección es totalmente objetivo, ya que únicamente tiene en cuenta la lógica y aquello que se puede percibir a simple vista.

Por otro lado, existe la dimensión emocional, que es aquella en la que el consumidor basa la toma de decisiones de forma inconsciente a través de una amplia variedad de argumentos que le llevan a defender la compra de un producto de una marca concreta. Es justamente en este punto en el cual se encuentran la gran mayoría de las empresas, las cuales tratan de asignar una carga emotiva, humanizando a las marcas dotándolas de una imagen, una identidad y una personalidad concreta y única. Esto se hace para que los consumidores se sientan identificados con la filosofía de vida específica o un tipo de perfil de consumidor para que finalmente acaben confiando en ella.

1.3. Características de una marca

Una marca debería saber definir y comunicar de forma clara qué es y qué no es, por ello es necesario que tenga clara cuál es su esencia de marca. Como señala Kirk Phillips, (Phillips, 2009) hay que pensar en esta premisa como “una sola palabra que resuma el cómo la marca conecta emocionalmente con sus consumidores”, es por ello por lo que establece nueve criterios/características fundamentales para que una marca cumpla su cometido, y cree una fuerte conexión emocional con sus consumidores.

1. Firmeza:

Todo aquello que es una marca debe poder sintetizarse en una o máximo dos palabras, para que así el consumidor atribuya a la marca un propósito. Más de dos pueden sugerir que la marca no se encuentra bien acotada, ni definida, ni enfocada y es por tanto, una marca débil.

2. Intangibilidad:

La esencia de marca es algo intangible, es una emoción, es aquello que el consumidor siente en base a la marca. Por ello debe potenciar una serie de conceptos intangibles que faciliten a la marca ser identificada por los mismos, y a su vez, marque la diferencia con la competencia. Como por ejemplo, Mercedes Benz – Elegancia; Coca-Cola – Felicidad.

3. Exclusividad:

Es necesario concretar y comunicar perfectamente qué es lo que una marca ofrece, para así marcar una diferencia frente a los competidores. Debe aportar algo único, exclusivo, distinto a todo lo que el mercado puede ofrecer y debe responder a la pregunta de ¿qué es aquello que hace que la marca sea única?

4. Experiencia:

Debe crear vivencias y experiencias a los consumidores respecto a la empresa y a la marca en particular, creando así un nexo que involucre al consumidor, posibilitando así una interacción, y facilitando que pueda convertirse en una “marca-amiga”, con la cual se sienta identificado (Donayre, Beatriz , 2012).

5. Consistencia:

Es vital que toda marca sea coherente con aquellos valores que defiende y con los que trata de posicionarse vinculándolos a su marca. Estos deben de estar en consonancia con lo que dice y con lo que hace.

6. Autenticidad:

Una marca debe ser y transmitirse de forma creíble, sin engaños o apariencias. La mejor forma de saber si una marca resulta creíble es preguntárselo directamente a su público, ya que nadie mejor que él, la conoce.

7. Sostenible en el tiempo:

La esencia de marca debe permanecer atemporal, inalterable y ser sostenible en el tiempo.

8. Significativa:

Debe de ser relevante para el consumidor, para que así pueda captar su atención. Por eso debe tener un significado sustancial, que destaque y sea distinto a los demás.

9. Adaptabilidad:

Es necesario que sea flexible para amoldarse a cada situación, y a la vez, tenga una estructura sólida y bien cimentada que le permita crecer y abarcar otras posibles vías de desarrollo.

Además de los criterios que establece Phillips, es necesario que una marca tenga en cuenta otros aspectos claves para su éxito. Tales como:

10. Memorable:

Que sea fácil de recordar y tenga unos atributos que a simple vista pueda distinguirse de las demás, como un color determinado o un tipo de diseño específico.

11. Concreta:

Hay que huir de las trivialidades y de los nombres genéricos, una marca tiene que ser acorde al producto que vende, del mismo modo en el que deben serlo las estrategias y acciones que se desarrollen relacionadas con el mismo.

12. Expresar valores:

La marca debe aglutinar una personalidad, una naturaleza, y debe expresar una serie de valores que permitan al consumidor poder simpatizar y sentirse identificado con ella, y no con otra. Ambas marcas pueden ofrecer un producto de características similares, pero siempre el consumidor preferirá aquella en la que se vea reflejado.

13. Promesa de satisfacción:

Una marca debe expresar de forma clara un beneficio, una promesa de satisfacción, que le explique al consumidor qué le puede aportar la compra de ese producto y qué necesidad le puede suplir. Ese argumento tiene que ser lo suficientemente potente para que el consumidor piense que únicamente esa marca, y no otra, puede suplirla.

Probablemente exista una gran cantidad y variedad de características que no se han mencionado y que sirvan para construir una marca, consistente y única. Las trece seleccionadas sintetizan en gran medida cómo debería ser una marca y qué componentes deberían tenerse en cuenta para su desarrollo.

CAPÍTULO II. MARCAS DEL FABRICANTE

2.1. Concepto

Las marcas tradicionales o también conocidas como marcas del fabricante, representan la totalidad de productos fabricados por una empresa, ya sea bajo su propio nombre o bajo el nombre de una marca seleccionada por la misma. Todas ellas son propiedad de los fabricantes, quienes son los encargados de la elaboración y distribución de los productos.

Su finalidad reside principalmente en la diferenciación, es decir, facilitar al consumidor el proceso de identificación de su marca frente a la del resto de los competidores dentro de una infinidad de marcas que luchan por ocupar una mayor presencia en los lineales de los supermercados.

Por regla general desarrollan una potente acción publicitaria y/o comunicacional para dar a conocer su marca o sus nuevos productos a los consumidores actuales y potenciales, y así mantener la relación con ellos.

La marca ofrece protección a su titular, garantizándole el derecho exclusivo a utilizarla para identificar sus bienes o servicios, y/o a autorizar a un tercero a utilizarla a cambio de una compensación. Por su naturaleza, las marcas de fabricante promueven la iniciativa y la libre empresa en el mundo. Las marcas tradicionales son el resultado de la innovación empresarial, son marcas “creadoras”, crean y desarrollan nuevos

productos y servicios, actividad a la que dedican grandes dosis de I+D con el coste económico que conlleva. (Lobera, 2010)

Tanto las acciones publicitarias/comunicacionales, como las inversiones en I+D, se ven reflejadas en el precio final del producto. Esa cantidad suele ser superior al de las marcas del distribuidor, que por regla general suelen destinar pocos recursos a I+D o publicidad, o al menos no campañas tan costosas.

2.2. Tipologías de marca del fabricante

Existe una gran variedad de tipologías o formas en las que se pueden agrupar las marcas. Es por ello, que con la finalidad de simplificar el proceso únicamente se va a hablar de marca de fabricante y marca del distribuidor, y sus diferentes subcategorías, que servirán para aportar una visión más global, entendiendo bien las marcas existentes y sus particularidades.

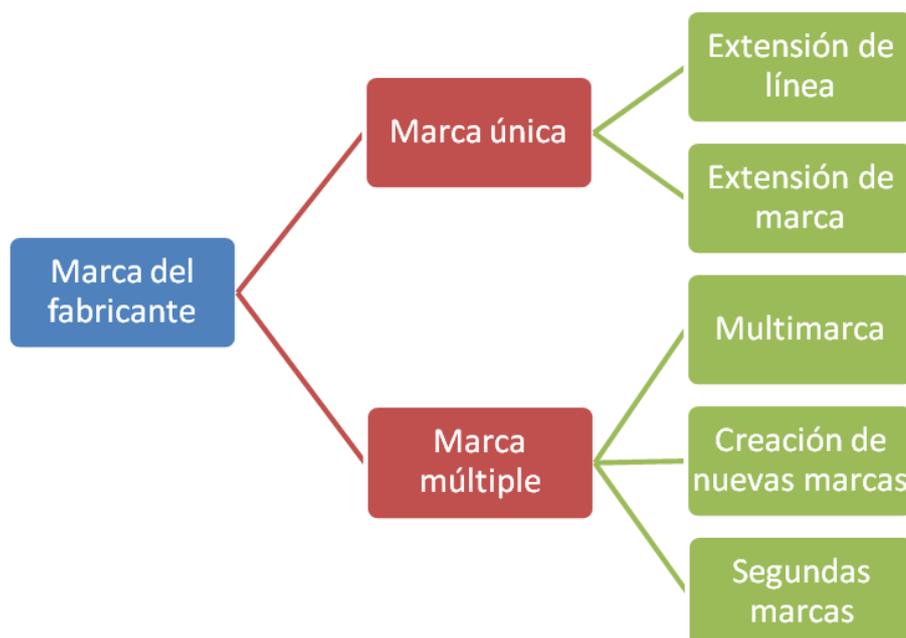


Figura 1: Tipologías de marcas del fabricante (Fuente: elaboración propia)

Según Kotler, para conseguir que una marca crezca y pueda prosperar en el tiempo, llegándose a convertir en una marca de referencia dentro del sector, es necesario que adopte una de las siguientes estrategias:

Cada una de las siguientes estrategias engloba como mínimo una tipología de marca dentro de marcas del fabricante.

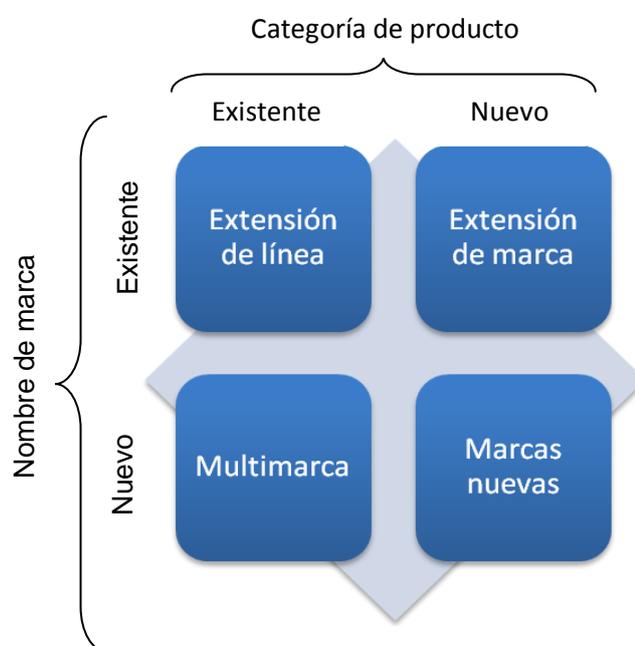


Figura 2: Estrategias de marca (Fuente: Adaptación de Kotler, 2000)

2.2.1. Marca única o marca paraguas

En primer lugar, existe la estrategia de crear una **marca única o marca paraguas**. Se entiende por este tipo de marcas aquellas que unifican y aglutinan toda la variedad de sus productos o gran parte de ellos, bajo el nombre de una única marca matriz, que puede adoptar o no, el nombre de la empresa.

Esta estructura comercial se utiliza con la finalidad de que las diferentes submarcas que engloban la marca matriz se nutran y se resguarden en ella, y puedan aprovechar la reputación y prestigio con el que se ha posicionado dentro del mercado, consiguiendo así una ventaja frente a las marcas nuevas, que no disponen de esta facilidad⁶.

Con esta estrategia se consiguen varias ventajas, entre ellas, un ahorro en los costes, especialmente en los relativos a la inversión publicitaria, que son menores. Además contribuye a un aumento del valor general de la marca, la cual dispone de un abanico más amplio de productos con los que satisfacer a sus clientes. Para que este tipo de

⁶ Véase < <http://www.zorraquino.com/diccionario/branding/marca-monolitica.html>> [Consulta: 05 marzo 2013]

estrategia sea fructífera, es necesario que la marca matriz genere confianza, respeto y lealtad, sin ello, muy difícilmente podrá prosperar y posicionarse dentro del mercado. Además queda patente que cuando se confía y respeta a la marca matriz, es muy posible que los consumidores de la misma quieran también probar sus nuevos productos.

Hay que tener en cuenta, que este tipo de estrategias tienen a su vez una serie de desventajas (Altonivel, 2011). Entre ellas es que una publicidad negativa acerca de un producto puede afectar directamente a la marca matriz, y a las demás submarcas que engloba. En algunos casos, desde la empresa se tiene una idea equivocada al apostar sobre el éxito de un producto, ya que la mayor parte de las veces, los consumidores escogen los productos para satisfacer una serie de necesidades, en vez de por el nombre la marca.

Es por ello que antes de aplicar esta estrategia es necesario estudiar profundamente el abanico de productos de la submarca y su desarrollo, así como el nivel de madurez del mercado en el que se va a competir.

Por lo tanto, siguiendo con las estrategias de Kotler que hacen referencia a la marca única vemos que puede adoptarse dos acciones diferenciadas.

Por un lado, se puede optar por la *extensión de la línea*, que consiste en agregar productos secundarios dentro de la misma categoría y la misma marca, haciendo una serie de pequeños cambios, lo que puede traducirse en nuevos formatos de envase, diferentes sabores, texturas o tamaños entre otros.

Un ejemplo de ello es la empresa de cosméticos, Nivea, quien ha extendido su línea de productos a Nivea for men, Nivea for women, Nivea sun, Nivea body.



Figura 3: Surtido de productos Nivea

Por otro lado, también se puede escoger la *extensión de la marca*, que consiste en que la empresa lance un producto dentro de una nueva categoría en la que no se ha posicionado previamente, pero bajo el mismo nombre de marca.

Prueba de ello es la conocida empresa BIC, que inicialmente centró su actividad en la creación de artículos de escritorio tales como bolígrafos, lápices o correctores, y que dada su posición en el mercado decidió llevar a cabo la estrategia de extender su marca a otro tipo de artículos, pasando así a fabricar productos desechables como maquinillas de afeitarse o mecheros.

2.2.2. Marca múltiple

En segundo lugar tenemos a las marcas múltiples, que en definitiva vienen a decir, que la empresa tiene más de una marca. Como podría ser el caso de Procter and Gamble o Unilever, ambas empresas disponen de una amplia variedad de productos de la misma categoría o diferente, y a cada uno de ellos, es comercializado bajo el nombre de una marca concreta e independiente de las demás.

Siguiendo con las estrategias que establece Kotler (ver Figura 2), vemos que puede adoptarse dos tácticas diferentes.

Por un lado, la *estrategia Multimarca* se basa en utilizar diferentes marcas para una misma clase de producto, con la intención de acceder a todos los segmentos de mercado que estén relacionados y en consonancia con el tipo de marca.

Un claro ejemplo de esta variedad de estrategia es la empresa Arbora & Ausonia, que tiene una gama de productos centrada en productos para la higiene personal enfocados a diversos segmentos de mercado: Dodot o Kangoo, para la higiene infantil, Evax y Ausonia para la higiene femenina o Lindor para la incontinencia de adultos.

En el caso de Evax y Ausonia, la empresa optó por lanzar un producto muy similar pero enfocado a segmentos de mercado totalmente diferentes. El primero de ellos, Evax, centrado para chicas adolescentes y mujeres jóvenes, y el segundo, Ausonia, enfocado para un público más adulto.



Figura 4: Surtido de productos de Arbora & Ausonia

Por otro lado, existe la estrategia de *creación de nuevas marcas*, que consiste en que la empresa analiza el mercado y detecta un nicho de mercado en el cual existe muy poca competencia, o uno que todavía no se ha explotado, tratando de satisfacer una serie de necesidades demandadas por los clientes.

Una muestra de ello es Nestea, que surgió de una *join venture* entre Nestlé y Coca-cola, para la creación de este nuevo producto. Ambas empresas detectaron este nicho de mercado aún por explotar, ofreciendo a los consumidores una bebida sana y a la vez refrescante, creando así una necesidad que satisfacer.

Para finalizar, existe una última tipología de marca, que se basa en la *creación de segundas marcas*. Esta estrategia se aplica cuando una marca de fabricante decide crear y sacar al mercado una serie de marcas secundarias y diferenciadas de la marca principal. Con ello, intentan abarcar varios sectores del mercado y ofrecer a los consumidores una amplia gama de precios o de prestaciones, ya que por regla general este tipo de marcas son comercializadas a un menor precio que la marca principal.

Es posible que este concepto se pueda confundir con marca blanca o del distribuidor, por el hecho de ser vendido a un precio inferior al establecido en el mercado. Por eso hay que saber que las segundas marcas son fabricadas por el fabricante y el nivel de calidad de sus productos es de la misma calidad que la marca principal, aunque el precio o las prestaciones puedan sufrir variaciones. Mientras que la marca blanca o marca del distribuidor, tal y como indica su propio nombre, son distribuidas y comercializadas por empresas cuya función principal es la distribución de productos y el nivel de calidad es diferente al de las marcas del fabricante.

Este fue el caso de la empresa Pascual, que decidió crear una segunda marca de un mismo producto que ya comercializaba. La diferencia residía en que la leche no estaba envasada a las 24 horas de su recogida, por este motivo, en sus inicios, esta segunda marca se vendía a un precio inferior a los demás productos Pascual de similares características.

2.3 Ventajas e inconvenientes. Análisis D.A.F.O.

Antes de indagar en qué tipo de estrategias desarrollan concretamente las marcas del fabricante, es necesario elaborar un D.A.F.O., es decir, analizar las debilidades,

amenazas, fortalezas y oportunidades de este tipo de marcas tanto de forma interna como externa. Esto se hace para posteriormente fijarnos en qué son sólidas y en qué no son tanto, y ver cómo se pueden mejorar estos aspectos.



Figura 5: D.A.F.O. de marcas del fabricante (Fuente: Elaboración propia)

2.3.1. Análisis interno:

Por un lado, este tipo de marcas sirven como referencia, y facilitan la comparación de precios y el nivel de calidad de las diversas marcas y establecimientos. Son marcas sinónimo de calidad, ya que destinan parte de sus recursos e ingresos a I+D, consiguiendo así transmitir una imagen de innovación y mejora continua. Fruto de esta investigación son capaces de ofrecer a sus consumidores una mayor variedad de productos, ya que al innovar más, existe una mayor diversidad, segmentando más el mercado y proporcionando a los consumidores nuevas líneas de producto que, a su vez, una marca del distribuidor corto plazo no podrá ofrecerle.

La mayor parte de las marcas del fabricante son marcas líderes en su sector y segmento de mercado, tales como Leche Pascual, Danone o Ariel, todas ellas son marcas que llevan mucho tiempo presentes en los supermercados e hipermercados, y es por ello que han sabido ganarse la confianza de los consumidores. Son marcas que prácticamente han nacido con ellos, o que ya existían anteriormente, por ello son consideradas también como “marcas de toda la vida”. Esta fortaleza les sirve para diferenciarse frente a las marcas del distribuidor, poco centradas en crear un vínculo emocional y el transmitir valores intangibles. Un ejemplo podría ser la seguridad de confiar en una marca que lleva años fabricando buenos productos, por eso se da por supuesto que lo seguirá haciendo, o la exclusividad de que el producto que compran es fabricado y distribuido solamente por el fabricante, como es el caso de Coca-cola o los yogures de Danone.

Tal y como hemos mencionado, esas marcas suelen ser consideradas “las marcas de toda la vida”, las marcas con las que han ido creciendo, y son las que sus madres o abuelas utilizaban. Por lo tanto, los consumidores están acostumbrados a ellas, ya que existe un nexo puramente emocional basado en, “Si mi madre o mi abuela confiaba en Ariel para lavar y han tenido buenos resultados, por qué he de cambiar si este producto ya suple mi necesidad y además es el que se ha usado toda la vida”. Con este tipo de argumentos consiguen fidelizar a sus clientes, y hacer que descarten cualquier opción que no sea “original”, aunque por ello se tenga que pagar un precio superior.

Por otro lado, es necesario recalcar que la debilidad de estas marcas reside principalmente en el precio, que suele ser más alto que el que ofrece una marca de distribución. Gran parte de esta diferencia es debida al aumento de los márgenes de beneficio, costes logísticos, y por el coste que supone invertir en I+D y en publicidad o acciones promocionales.

La actual situación de crisis está llevando a los fabricantes a realizar campañas publicitarias cada vez más agresivas. Con mensajes como: las marcas son un compromiso, son empleo, son seguridad, son calidad y además aportan valor, “consume productos de marca, ganamos todos” (Velsid, 2009). Es verdad que las marcas representan gran parte de estos adjetivos, pero quizás no se estén comunicando de la forma adecuada, ya que se crea cierta situación de alarma. Tal escenario puede llevar al consumidor a pensar que el no comprar marcas perjudica al empleo o que los productos procedentes de marcas del distribuidor son menos seguros, y por lo tanto suponen un mayor riesgo. Muy probablemente a grandes rasgos no venden un mensaje erróneo, ya que el no consumir marcas, irremediablemente puede acabar afectando al empleo de los productores; pero si es necesario recalcar cierta coacción y tono imperativo, el cual no da ninguna opción o sugerencia, comunicando transversalmente “tienes que consumir”, como una obligación.

2.3.2. Análisis externo:

La presente crisis económica y un entorno cada vez más global, ofrecen a los consumidores un mayor número de alternativas a la hora de efectuar la compra. Fruto de ello es la actual lucha entre fabricantes y distribuidores por conseguir una mayor visibilidad en el lineal de los supermercados e hipermercados, lo que se traduce en un incremento de sus ventas.

En esta situación, las marcas del distribuidor han conseguido aumentar de forma significativa su cuota de mercado, así como sus ventas, y no únicamente gracias a la sensibilidad al precio en coyuntura económica como la presente, sino también a otra serie de factores que han condicionado este incremento. Cabe señalar que en épocas de expansión y demanda creciente, las marcas de distribuidor se han reposicionado, y han conseguido hacerse fuertes dentro de las distintas categorías en las que compiten. Por ello podemos decir que este fenómeno, no es actual, sino que se trata de un desarrollo comercial de largo recorrido y alcance, el cual no puede entenderse sin una visión panorámica del papel de las marcas en la estrategia de negocio (Pons Prat de Padua, 2009).

Además de lo ya señalado, hay que precisar que las marcas de distribución han sufrido una gran evolución desde sus inicios, pasando de ser marcas genéricas en envases blancos con el nombre del producto a estar en el camino de convertirse y encarnarse en marcas propias. Un ejemplo claro podría ser el de los productos Hacendado distribuidos por Mercadona, que son considerados por muchos consumidores como una marca tradicional o del fabricante.

Para hacer frente a toda esta serie de amenazas es preciso que las marcas de los fabricantes sean conscientes que hay que actuar de forma inmediata, y se reposicionen en el mercado.

Para conseguir eso, deberán potenciar la experiencia de marca, es decir, incrementar sus esfuerzos en la creación de lazos emocionales, que permitan al consumidor poder atribuir a su marca, unos momentos concretos de su vida o situaciones especiales en los que el producto o la marca les ha ayudado. Este tipo de vínculos son los que pueden decantar de forma clara el proceso de compra, puesto que es algo irracional, donde el consumidor no se plantea otra alternativa, ya que ninguna otra marca ha vivido con él tales situaciones.

De igual forma, deben tratar de fabricar con costes competitivos que se adecuen a la situación actual, en la que el poder adquisitivo de los consumidores se ha reducido y cuyo panorama no parece cambiar a corto plazo. Prueba de ello, es lo que señala el II Termómetro Laboral del sector de la alimentación realizado por ADECCO Alimentación, el cual señala que el 70% de los fabricantes que han bajado los precios han sido primeras marcas, para competir contra las marcas de distribución.

Como oportunidad, las marcas del fabricante deberían tratar de seguir promoviendo leyes que aboguen por una competencia justa y leal. Una prueba clara es el estudio que se ha iniciado desde la Comisión Europea con el que se pretende establecer una serie de reglas que delimiten el uso que hacen las marcas del distribuidor de sus propias marcas en los lineales de los supermercados. Aparte de eso, dicho estudio también busca conocer la capacidad de elección de los consumidores y la innovación en la industria alimentaria europea.

El hecho de potenciar este tipo de leyes ayuda a equilibrar el mercado de gran consumo y establecer una serie de directrices aptas que aboguen por una competencia lícita y objetiva, permitiendo a los consumidores comparar y contrastar todos los productos independientemente de la tipología de marca a la que pertenezcan.

La introducción de las marcas blancas ha fortalecido el poder de negociación de los minoristas frente a los proveedores, lo que podría dar lugar a prácticas comerciales desleales que obliguen a aceptar condiciones desfavorables por el miedo de perder a un cliente importante o, tal vez, el único cliente⁷.

⁷ Véase http://www.cincodias.com/articulo/empresas/bruselas-pone-foco-guerra-marca-blanca-fabricantes/20121211cdscdsemp_8/ [Consultado 26 marzo 2013]

2.4. Estrategias de las marcas del fabricante

La elaboración de este breve análisis nos ha permitido describir a grandes rasgos cuáles son los puntos fuertes y débiles de estas marcas. Sobre estos puntos es donde las grandes marcas basan sus estrategias con la finalidad de hacerse más robustas, o bien, minimizar las flaquezas.

Dada la coyuntura económica, es preciso que las marcas de los fabricantes tengan presente en todo momento que es urgente actuar y establecer una serie de estrategias y acciones eficaces que les permitan ganar terreno a las marcas del distribuidor, y reposicionarse así de nuevo en el mercado.

Existe una gran variedad de estrategias, por ello ha sido necesario clasificarlas en función del objetivo y la finalidad que persiguen cada una de ellas.



Figura 6: Estrategias de las marcas del fabricante (Adaptado de Fernández Nogales, 2010).

En primer lugar, tenemos las *estrategias basadas en el estudio y la investigación de mercado*, enfocadas fundamentalmente a examinar y tantear las nuevas tendencias, como también las nuevas necesidades y comportamientos del consumidor. Es vital realizar de forma precisa y correcta dicho análisis, ya que servirá como punto de partida para aplicar las siguientes estrategias que estarán centradas en acciones más específicas.

Asimismo, observamos las *estrategias de fabricación*, que en mayor medida hacen hincapié en la reducción de los costes de fabricación, es decir, producir de igual forma, pero añadiendo un plus de eficacia. La fabricación con costes competitivos permite hacer frente a la cada vez más creciente amenaza de las marcas del distribuidor. Dentro de esta categoría también se aplican estrategias sobre el control de las materias primas y el precio de las mismas, ya que en algunos productos suele ser un factor determinante a la hora de establecer el precio final debido a su volatilidad.

Seguidamente también pueden aplicarse *estrategias de producto*. Se recurre a ellas frecuentemente, pero es necesario entender que el cambio en aspectos físicos del producto, ya sea nuevos formatos o *packaging*, requiere modificaciones en el proceso de fabricación por tal de adecuarlo a los cambios efectuados. Por ello, cualquier variación sobre el producto debe estar bien estudiada y cuantificada monetariamente, ya que dichas alteraciones en el proceso implican el desembolso de una gran cantidad de dinero.

Un ejemplo claro es el caso de PepsiCo, empresa productora de una famosa bebida de cola y últimamente también centrada en la producción de snacks. A causa de la situación actual, ofrece a sus consumidores el mismo producto pero ampliando el tamaño de los mismos, haciendo packs familiares en sus snacks o fabricando latas/botellas que anteriormente eran de 33 centilitros o 2 litros, a 37,5 centilitros y 2,25 litros, respectivamente, sin modificar su precio (Sánchez, 2012).



Figura 7: Productos PepsiCo

Esta estrategia persigue adaptarse a la situación y adecuar el producto a la coyuntura económica, reduciendo la posibilidad de que el precio afecte en la decisión de compra del producto.

Dichas marcas, como ya se ha comentado anteriormente, destinan parte de su capital a I+D, de ahí que dicha innovación sea permanente. Esto se lleva a cabo para hacer frente a la poca o nula inversión que suelen realizar en este tema las marcas del distribuidor.

Dentro de esta categoría de estrategias también se aplica la *diferenciación por calidad*, insistir e incidir en que los productos que se fabrican son sinónimo de calidad. Por eso mismo se realiza sobre ellos un gran control, tratando con esto ofrecer a sus consumidores un producto en condiciones óptimas. Dicha estrategia se centra en dos aspectos destacados, el primero es que la empresa lleva muchos años en el sector, fabricando este tipo de productos, lo que supone una garantía de experiencia. El segundo es que el tiempo que llevan en el sector respalda su posición en el mercado. Dicha afirmación se basa en que si un producto no es bueno, los consumidores rápidamente se darán cuenta y dejarán de consumirlo, así como si una marca no convence, también desaparecerá.

Para ilustrar dicha estrategia podemos ver como las han aplicado dos grandes empresas del panorama nacional. Por un lado, está Fontaneda, dedicada a la fabricación de galletas durante décadas y por otro, Danone, dedicada a productos lácteos, especialmente en yogures.

En el spot de una de sus variedades de producto, Fontaneda Digestive^{8,9}, utiliza a la periodista Julia Otero, que asegura que consume Fontaneda porque es *“una marca en la que confío porque he crecido con ella, y por mucho que lo intenten, no se puede igualar”*, y que *“nadie hace las Digestive como Fontaneda”*. El cierre del anuncio acaba con una voz en off, que informa que Fontaneda no fabrica para otras marcas.



Figura 8: Anuncio Fontaneda Digestive protagonizado por Julia Otero

Dentro de este anuncio vemos como la empresa aplica dos tipos de estrategias. En primer lugar se aferra a su historia y a su posición actual en el mercado: es una marca de toda la vida. Una de las fortalezas que hemos extraído del D.A.F.O. en el apartado

⁸ Véase <http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=d8VMJoGiyLU> [Consultado 04 abril 2013]

⁹ Véase <<http://www.somossom.com/produccion-es/publicidad-es/spot-galletas-fontaneda-digestive-es>> [Consultado 04 abril 2013]

anterior, es un importante vínculo emocional contra el cual es muy difícil luchar. En segundo lugar hace hincapié en que no se puede igualar el producto a cualquier otro, refiriéndose a su calidad, “*porque nadie hace las Digestive como Fontaneda*”. Con la intención de remarcar el mensaje y que este quede claro, hay una voy en off que dice explícitamente que la marca sólo produce bajo el nombre de Fontaneda, evitando así que se le atribuya la fabricación para cualquier marca del distribuidor.

Danone por su parte está implementando una campaña ofensiva y directa que tiene la intención de mostrar el gran esfuerzo que destina a I+D. La finalidad de esta acción es ampliar la variedad de productos y garantizar que los actuales tienen un nivel de calidad excelente. Al igual que Fontaneda, Danone también señala que no fabrica para otras marcas, anunciándolo en sus spots y en el reverso de las tapas de sus yogures. Así deja patente que su producto es único y de una óptima calidad.



Figura 9: Ejemplos de la estrategia adoptada por Danone

Ambas empresas utilizan esta táctica como defensa y ataque a la vez. El objetivo principal es no perder el status de líder invocando a la exclusividad de su tecnología y calidad.

Dentro de las acciones que se pueden realizar en relación al producto, también existe la alternativa de retirar aquellas referencias que tengan poca rotación. Es decir, aquellas

que no superen un porcentaje concreto en cuanto al número de veces que han sido repuestas (habitualmente se mide de forma anual).

Simultáneamente existen estrategias centradas en el precio. Son muy utilizadas, ya que se ha comentado anteriormente, cualquier cambio físico en el producto requiere una gran inversión de dinero para la adecuación de la maquinaria. En cambio el precio es un factor con el cual se puede jugar de forma más cómoda, pero no sin antes entender una serie de agentes a tener en cuenta. Tiende a decirse que ante una época de crisis como la presente, lo primero que deben de hacer las marcas del fabricante es bajar los precios. Como señala el *II Termómetro* laboral del sector de la alimentación realizado por ADECCO Alimentación, que hemos mencionado en el apartado anterior, el 70% de las marcas del fabricante han reducido sus precios.

Ante lo que indica ADECCO, cabe precisar que no es una costumbre habitual, al menos no directamente (Sánchez, 2012). Es decir, gran parte de las empresas buscan otras formas de conseguir que los consumidores paguen menos en su compra, por ello recurren a ampliar las promociones y descuentos en una serie de productos, pero sin bajar el precio de los mismos, aunque para ello tengan que prologarlas en el tiempo.

Esta estrategia trata de persuadir a los consumidores haciéndoles creer que el precio de los productos es menor que antes, aunque el efecto para los clientes sea prácticamente el mismo, ahorrar en la cesta de la compra.

Unilever, PepsiCo o Nestlé son un ejemplo claro de promociones. Unilever ha creado una línea de productos en alimentación, cuidado personal y hogar, cuyos precios son inferiores a 1€. PepsiCo ofrece un 10% más de producto de forma gratuita, además de incluir descuentos en tiendas de ropa y similares. Y por último tenemos el caso de Nestlé, quien ha lanzado una serie de cupones de prensa por valor de 20€ por semana para su gama de productos estrella. (Sánchez, 2012)

Tales ejemplos muestran como, en tiempo de crisis, hay que innovar y ofrecer una propuesta de valor que satisfaga al cliente. Eso sí, teniendo en cuenta que el factor precio debe de controlarse de forma estratégica, ya que un pequeño aumento en el precio puede significar que algunos consumidores dejen de comprar.

Otra táctica que algunas de las marcas del fabricante llevan a cabo son *estrategias de comunicación*. La intención que persiguen de forma general es informar a los consumidores reales y/o potenciales tratando de influir en el proceso de compra. Este tipo de acciones planificadas pueden centrarse en diferentes ámbitos en función del aspecto concreto que quieran resaltar.

Una de ellas, es el incremento de presión publicitaria, centrada en aumentar las inserciones en los medios de comunicación, tanto convencionales, como no convencionales. Muchas marcas de los fabricantes aplican este tipo de estrategia con la creencia de que tal incremento se verá recompensado con una mayor cuota de ventas, pero no siempre es así. No es una estrategia propiamente errónea, siempre y cuando se recurra a los canales adecuados, los cuales permitan a la marca acercarse al entorno de su público objetivo. Es decir, es necesario promover y distribuir la marca por aquellos ambientes en los que el *target* sea habitual, como podría ser revistas especializadas, redes sociales concretas o centros de ocio a los que asista el *target*.

Para ilustrar esta estrategia veremos dos ejemplos. Por un lado, la que está realizando la asociación Promarca, y por otro, la empresa Gallina Blanca.

Promarca es una asociación que engloba gran parte de los principales fabricantes líderes en alimentación, bebidas, droguería y perfumería en España, en diversos medios, entre ellos prensa y revistas especializadas, televisión o radio. Y todos los anuncios están centrados en que las marcas son la elección correcta.

El spot lanzado en 2012 se centra en preguntar a consumidores los motivos del porqué consumen marcas del fabricante y no otras. El lema utilizado es ¿A qué no renunciarías de tus marcas favoritas? Todos los consumidores responden a la pregunta de forma muy precisa y concreta, mostrando qué exactamente les gusta de un producto concreto. Con frases como “Hay otros tortellinis, pero estos son los Tornellini”, “a mí cuando me gusta algo, compro eso, confío en eso”, “me recorrí tres sitios para encontrarlo” o “no cojo otro, sólo ese”.



Figura 10: Ejemplo de la estrategia adoptada por Promarca

Estos anuncios son un claro reflejo de que el actual poder de este tipo de marcas es muy fuerte, tanto que incluso canales de televisión como Antena 3 o Telecinco, se han posicionado a favor de las marcas, emitiendo anuncios que incitan el consumo de las mismas y su alto grado diferencial.

Por otro lado tenemos la estrategia de Gallina Blanca, esta empresa es pionera en su sector y está especializada en productos como sopas, caldos, pastas y productos

precocinados. La acción que ha desarrollado está centrada en el ámbito del *social media*, es decir, plataformas de comunicación en la red, donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información¹⁰.

Así pues Gallina Blanca ha basado su estrategia digital estando presente en la gran mayoría de plataformas existentes en cuanto a redes sociales¹¹:

- **La Web** está especialmente diseñada por y para consumidores, convirtiéndose en un medio de contenido gastronómico, donde el usuario puede consultar diversos trucos y más de 21.697 recetas creadas por expertos culinarios y otros consumidores. Además, posee la tecnología *Responsive Web Design* la cual permite a los clientes acceder a los contenidos de la misma desde sus dispositivos móviles y/o tablets. Este canal es un buen punto de partida de una estrategia digital puesto que todos los contenidos están enfocados a las redes sociales derivando de una forma u otra a las mismas, consiguiendo una interacción entre empresa y consumidor.



Figura 11: Ejemplo de la estrategia digital adoptada por Gallina Blanca en su Página Web

¹⁰ Véase <http://es.wikipedia.org/wiki/Medios_sociales> [Consultado 05 abril 2013]

¹¹ Véase <<http://www.polinomi.com/2012/05/el-exito-en-las-redes-sociales-10-marcas-que-lo-han-conseguido/>> [Consultado 05 abril 2013]

- **El blog:** En él se pueden encontrar los trucos para tener una vida y unos hábitos de alimentación saludables. Al igual que sucede con la Web, también se crea dicha reciprocidad cliente versus marca. En este caso además de eso, aprovecha para posicionarse como una marca comprometida y preocupada por la salud, mensaje que también trata de mostrar a sus consumidores.
- **Facebook:** Red social donde ha conseguido prácticamente unos 20.416 “*Me gusta*”, que representa más o menos al número de fans. Esta acción concreta le permite dirigirse directamente a su público objetivo, ya que son ellos mismos quienes de forma consciente se subscriben al canal. Esta acción de *social media* le ayuda a dar a conocer más fácilmente los nuevos productos, recetas, y nutrirse de los comentarios que realizan los consumidores.



Figura 12: Ejemplo de la estrategia digital adoptada por Gallina Blanca en Facebook

- **Youtube:** con 433 suscriptores y casi 810.678 reproducciones de vídeo demuestra que es un canal activo y con una amplia variedad de recetas y trucos centrados en obtener un *feedback* por parte del consumidor. Una muestra de ello es la cantidad de vídeos colgados y los comentarios o sugerencias de los suscriptores.
- **Twitter:** con aproximadamente 170.000 seguidores, y 11.700 tuits, consigue crear un fuerte vínculo con sus consumidores, permitiéndoles que tuiteen sus experiencias, trucos de cocina, recetas y consejos de forma más dinámica e instantánea, puesto que este tipo de red social prima por su viralidad, es decir, su rápida difusión a través de la red.



Figura 13: Ejemplo de la estrategia digital adoptada por Gallina en Twitter

Todas estas acciones son un claro reflejo de que se ha realizado un excelente posicionamiento en redes sociales, consiguiendo un intercambio de información fundamental y muy útil que sirve para saber los gustos del *target* y adaptar los productos a sus exigencias.

Dentro de las *estrategias de comunicación*, es vital justificar por qué el cliente paga un precio mayor por un producto que otras marcas de la competencia pueden ofrecer a un precio inferior. La táctica más utilizada es recurrir al factor emocional¹², ya que gran parte de las decisiones de compra están basadas en argumentos no racionales, como las experiencias, las percepciones sobre la misma o sintiéndose identificado con la filosofía o la personalidad de la marca.

Los consumidores que tienen una vinculación emocional con una marca, la consumen mucho más. Para ilustrar esta afirmación vemos que los hombres que son fieles a su marca de cerveza consumen un 38% más, o como las mujeres que tienen un favoritismo especial hacia una marca concreta de detergente, también compran un 60% más¹².

De esta idea, surgen las *lovemarks*, concepto desarrollado por Kevin Roberts, CEO de la agencia de publicidad Saatchi & Saatchi, a través de su obra "*Lovemarks: el futuro más allá de las Marcas*". Roberts señala que las claves para desarrollar una *lovemarks* son:

- Misterio: creado a partir de grandes historias, sueños, iconos e inspiraciones.

¹² Véase <<http://www.puromarketing.com/44/14717/vinculacion-emocional-marca-factor-determinante-para-aumentar-ventas.html>> [Consultado 07 abril 2013]

- Sensualidad: desarrollada hacia los 5 sentidos (vista, olfato, tacto, oído, gusto).
- Intimidad: adquiriendo un compromiso con los consumidores, poniéndose en su piel y sintiendo como ellos a través de un alto grado de pasión.

Todos estos ingredientes son precisos para que una marca pueda lograr convertirse en una *lovemark*. Así se denomina a una marca amada y respetada por los consumidores, y consigue un alto grado de favoritismo frente a otras marcas. En definitiva, las *lovemarks*, emocionan, entusiasman y son grandes iconos de referencia en sus sectores. Coca-cola o Starbucks, son un claro ejemplo de empresas que han conseguido desarrollar esta táctica, y tienen una trascendencia muchísimo más allá de su área de influencia.



Figura 14: Esquema Lovemarks (Adaptado de Roberts, 2005)

Otra de las estrategias que pueden desarrollarse para potenciar el producto es mantener la notoriedad, es decir, incrementar su popularidad, *loyalty* y prestigio. La gran mayoría de las marcas del fabricante llevan un tiempo considerable en el mercado, es por ello que ya han ido adquiriendo cierto prestigio; consiste pues en potenciarlo y comunicar de forma eficaz las ventajas del producto. En definitiva, se trata de crear valor, no ser el mejor, sino el único, ya sea por la orientación al cliente, el servicio, el packaging o el ambiente, persiguiendo así diferenciarse claramente de los demás competidores.

Por último, existe una estrategia centrada claramente en el *ámbito legal*. Este tema se ha comentado ya en el DAFO del apartado anterior, pero es necesario mencionarlo puesto que es la estrategia que permite desarrollar tal oportunidad. La finalidad de esta táctica es promover leyes que eviten y regulen la competencia desleal, así como la imitación de productos. En este momento es un tema de candente actualidad ya que los principales fabricantes de primeras marcas, a través de Promarca, están ejerciendo como grupo de presión ante la Comisión Europea. La finalidad de esta acción es reclamar la creación de un marco regulador que estipule de forma clara las reglas del juego, como por ejemplo la prioridad en los estantes de los supermercados así como la capacidad de elección de los consumidores o la innovación de los productos.

CAPÍTULO III. MARCAS DEL DISTRIBUIDOR

3.1. Concepto

Según la Private Labels Manufacturers Association (PMLA), la principal asociación internacional que agrupa los fabricantes de las marcas del distribuidor, los productos de marca de distribuidor abarcan todas las mercancías vendidas bajo la marca de un minorista. Esta marca puede ser el propio nombre del minorista o un nombre creado exclusivamente para dicho minorista. En algunos casos, un minorista puede pertenecer a un grupo mayorista que es el propietario de las marcas, disponibles sólo para los miembros del grupo (PLMA, 2010).

Las marcas del distribuidor, o más conocidas de forma errónea como marcas blancas, representan los productos pertenecientes a las cadenas de distribución, principalmente hipermercados y supermercados. Estas marcas son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista, y es quien asume la total responsabilidad de la creación, desarrollo y gestión de la marca, así como de su aprovisionamiento y comercialización (Puelles Pérez, y otros, 2011).

Originariamente este tipo de marcas eran conocidas con el nombre de “producto libre” o “marca blanca”, y su eje comunicacional se centraba en “igual de buenas que las grandes marcas, y más baratas (porque no hay gastos en publicidad)”. Los primeros envases eran neutros y blancos, en los cuales únicamente se especificaba que el contenido del envase como “Leche” o “Harina”. Eran productos básicos y genéricos, a los que posteriormente se le añadió productos para el cuidado del hogar y cuidado personal. Este tipo de productos eran considerados de una calidad inferior y se situaban en la parte más baja de las estanterías en los supermercados.

Desde sus inicios en 1975, las marcas del distribuidor han sufrido un significativo cambio de registro. Hoy en día son consideradas marcas de una calidad y presentación igual o superior a algunas marcas del fabricante, a un precio menor. Eso explica el incremento de ventas y el peso actual en el carro de la compra, en el cual cada vez adquieren un mayor protagonismo (Lobera, 2010).

La ventaja reside en ofrecer al consumidor una buena relación calidad-precio, el precio inferior conseguido a través de un ahorro en costes de publicidad y promoción. Además de ello, también es importante destacar la confianza y la credibilidad que son capaces de transmitir a los consumidores. Su principal competencia son las marcas del fabricante, las cuales como ya hemos expuesto, son marcas que llevan un tiempo

considerable en el mercado y están muy bien posicionadas en la mente del consumidor y en su segmento.

Los fabricantes de productos de marca del distribuidor pueden agruparse en tres categorías generales (PLMA, 2010):

- Los grandes fabricantes que producen para sus propias marcas y marcas del distribuidor.
- Los fabricantes pequeños y medianos que están especializados en líneas de productos en particular, y se concentran en la producción de marca del distribuidor casi exclusivamente.
- Los minoristas y mayoristas principales que controlan sus propias plantas de fabricación y proporcionan productos de marcas del distribuidor para sus propias tiendas.

Es necesario destacar que a diferencia de las marcas del fabricante, las del distribuidor, tienen por regla general no invertir en I+D. Es decir, son seguidores y “copian” los nuevos productos elaborados por los fabricantes¹³, aunque últimamente cada vez más distribuidores emplean parte de sus recursos a este departamento. Un ejemplo es el caso de Mercadona, que en 2007, destinó 300 millones de euros en I+D+i para crear el primer almacén inteligente que elimina sobreesfuerzos y riesgos de accidentes laborales¹⁴. El hecho de no invertir en I+D, es una variable que incide en un menor precio, ya que no existen gastos añadidos.

3.2. Tipologías de marca del distribuidor:

Al igual que sucede con las marcas del fabricante, en este caso también existen múltiples formas de agrupar y clasificar las marcas del distribuidor. Según (Kumar, y otros, 2007) (Puelles Pérez, y otros, 2011) se establecen cuatro tipologías de marcas del distribuidor, en función de la estrategia de mercado que apliquen.

¹³ Véase <<http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=1160>> [Consultado 17 abril 2013]

¹⁴ Véase <<http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html#noticia2>> [Consultado 19 abril 2013]

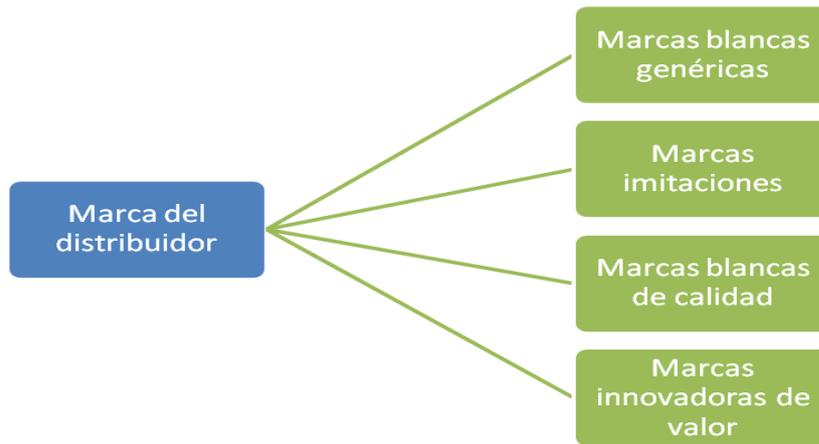


Figura 15: Tipologías marcas del distribuidor (Adaptado de (Puelles Pérez, y otros, 2011)).

3.2.1. Marcas blancas genéricas

Las marcas blancas genéricas hacen referencia a la primera etapa del fenómeno marca del distribuidor iniciada en el año 1975 de la mano de Simago. Como ya hemos comentado se trataba de productos genéricos dentro de un envase blanco con el nombre genérico del producto.

La estrategia que sigue es la de ser la marca más barata, sin un nombre para identificarla, o únicamente como la marca de primer precio. A través de esta estrategia se persigue dos objetivos clave: proporcionar al cliente una opción a un bajo precio y ampliar la base de clientes.

La percepción de los clientes respecto a ellas coincide claramente con los objetivos que buscan, aunque cabe señalar que la calidad de estos productos es mala en comparación a los productos líderes, además de ofrecer muy poca diversidad. Generalmente en sus inicios, sólo se ofrecía un solo tamaño y una sola variedad, por ello no suponía un problema para el distribuidor. De forma anómala se realizaba algún tipo de promociones de precio, pero no era una dinámica habitual, puesto que el precio era ya de entre un 20% a un 50% más bajo que la marca líder.

Debido a su propia esencia, la existencia de marca del distribuidor sólo es posible a partir de un alto volumen de ventas, el cual permite encargar a los fabricantes una alta producción a un precio menor bajo la marca del distribuidor (Puelles Pérez, y otros, 2011). Actualmente no resulta rentable para las distribuidoras invertir en ellas, aunque pese a eso, aún existen algunas cadenas de distribución que deciden destinar parte de

sus recursos a este tipo de marcas. Un ejemplo podría ser el *Self-discount* de Alcampo o el *Discount* de Carrefour.

Alcampo ha creado una sección, dentro de sus hipermercados, centrada en un sistema de servicio a granel de productos básicos, ofreciendo a sus clientes productos como pasta, leche o fruta. Esta estrategia está dirigida a un público que busca un menor precio y no mira tanto por la calidad, y que suele comprar en hard discount¹⁵.

El hard discount es una empresa distribuidora centrada ofrecer a sus consumidores un “duro descuento” en sus productos. El objetivo que persigue este tipo de empresas es realizar una constante bajada de precio en sus productos y un firme control de los costes, para conseguir un alto volumen de ventas y una alta rentabilidad. Este tipo de comercios ofrece poca variedad de productos y da la posibilidad a sus clientes de hacer su compra a granel, permitiéndoles así comprar una menor cantidad.

3.2.2. Marcas imitadoras:

Las marcas imitadoras persiguen el objetivo de ofrecer a los consumidores una alternativa a las marcas del fabricante ofreciendo un producto de calidad similar a las marcas líderes pero a un precio inferior, con descuentos de entre un 5% a un 25%.

El objetivo que persigue este tipo de marcas es aumentar el poder de negociación frente a los fabricantes y aumentar la cuota de beneficios del detallista dentro de la categoría. La estrategia que desarrolla es la de crear una marca paraguas, es decir, una marca única para cada categoría de producto.

La apariencia visual trata de ser lo más parecida posible a la de las marcas del fabricante, por eso su ubicación en el lineal suele ser muy cercana a las mismas, e invierte grandes recursos en desarrollar acciones promocionales agresivas en cuanto al precio cimentadas principalmente en la comparación de productos

En definitiva, son marcas seguidoras, cuya única función es tratar de confundir al consumidor, y que crea que el producto que le ofrecen, es un sustitutivo apto frente a la marca del fabricante, permitiéndole ahorrar por un producto aparentemente igual. Como es el caso de Fairy y algunos productos de marca del distribuidor, los cuales tratan de que su producto se asemeje lo más posible a la marca líder.

¹⁵Véase<http://www.tormo.com/resumen/12165/Alcampo_apuesta_por_los_precios_bajos_con_la_venta_a_granel_en_sus_hip> [Consultado 20 abril 2013]

3.2.3. Marcas Premium

Las marcas *Premium* tratan de aportar un valor añadido diferenciándose de la competencia para ofrecer a sus consumidores los mejores productos del mercado, aunque sea a un precio similar o superior al de las marcas del fabricante, ya que venden calidad.

La apariencia visual y el diseño están muy cuidados porque se trata de diferenciarse y ofrecer un producto exclusivo y ser así una opción firme y clara ante a las marcas del fabricante.

Este tipo de marcas destina gran parte de sus recursos en promoción publicitaria, difícilmente realizan promociones relativas al precio, y su ubicación en el lineal es la más destacada y accesible, para así poder ser más visibles al consumidor.

3.2.4. Marcas innovadoras en valor

Las marcas innovadoras en valor, más que una clase de marca del distribuidor, son un modelo de negocio centrado de forma exclusiva en este tipo de marcas. Están centradas en ofrecer al consumidor la mejor alternativa en relación calidad-precio, tratan de proporcionar a sus clientes productos funcionales y eficientes, eliminando aquellos elementos superficiales y que no aporten valor al cliente final.

Este tipo de marcas trabajan con un surtido de producto reducido y un número de referencias limitado, vendiendo únicamente aquellas que sean más rentables. Esta estrategia se basa en simplificar y facilitar la decisión de compra del consumidor, con una variedad claramente protagonizado por la marca del distribuidor. Es necesario señalar que pese a ofrecer poca diversidad de productos, sí que utilizan diferentes denominaciones en cada categoría, para así dar la sensación de una gama más amplia de productos.

Frecuentemente, las cadenas de distribución que comercializan este tipo de marcas, son tiendas en las que prima la funcionalidad y la eficiencia. Además realizan una serie de “ofertas especiales”, que rotan semanalmente y son promocionadas interna y externamente.

Entre las cadenas de supermercados e hipermercados que basan su marca del distribuidor y su estrategia en esta tipología podemos encontrar a Supermercados DIA o Lidl. Sus eslóganes son una prueba irrefutable de ello “*Calidad y precio están muy*

cerca” (Supermercados DIA) o “La mejor calidad al mejor precio” y “No se engañe, la calidad no es cara” (Lidl).

3.3. Ventajas e inconvenientes. Análisis D.A.F.O.

De igual forma que se han analizado los puntos fuertes y débiles de las marcas del fabricante, también se hará lo mismo con las marcas del distribuidor. Esto ayudará a desentrañar más fácilmente qué estrategias se llevan a cabo para proteger sus fortalezas, reducir sus debilidades, potenciar sus oportunidades y prevenir sus amenazas.

Actualmente existe una gran diversidad de cadenas de distribución que comercian con sus propios productos, así que para simplificar y precisar el análisis, únicamente se hablará de forma genérica de dos estrategias. La primera de ellas se centra en ofrecer productos de bajo precio, independientemente de su nivel de calidad. Mientras que la segunda, facilita a sus consumidores presentes y potenciales, una buena relación calidad – precio.

Dada la pluralidad existente, este D.A.F.O. se elaborará de forma genérica, obviando las excepciones concretas de cada una de las tipologías de supermercados e hipermercados que actualmente existen en España.





Figura 16: D.A.F.O. de marcas del distribuidor (Fuente: Elaboración propia)

3.3.1. Análisis interno

Por un lado, este tipo de marcas cimientan, por regla general, parte de su propuesta de venta en una buena relación calidad-precio, bajo la enseña de “no pagues más por un producto que es igual que el que te ofrece nuestra marca”. Esta fortaleza no es aplicable a aquellas marcas del distribuidor únicamente centradas en ofrecer productos muy económicos y de mala calidad.

Tal y como hemos mencionado anteriormente, en su mayoría son una buena alternativa frente a las marcas del fabricante, tanto por calidad como por ser una importante fuente de ahorro. Esta última variable cobra mayor trascendencia en la actual situación socio-económica del país, que ha propiciado que parte de los consumidores que anteriormente consumían marcas del fabricante, ahora se hayan visto obligados a alterar sus hábitos de compra, y consumir marca del distribuidor.

Es inevitable recalcar que este tipo de marcas, prácticamente en su totalidad, tienen cierto nivel de favoritismo en los lineales de los supermercados e hipermercados. Esto es debido a que las cadenas de distribución optan por dar una mayor visibilidad y ocupar los lugares preferentes con sus propias marcas, compitiendo así de forma directa y agresiva con las marcas del fabricante.

Por otro lado, tal y como muestran las estadísticas publicadas en el último año, y que se amplían en el apartado de análisis de la situación actual, ha habido un incremento sustancial de este tipo de marcas dentro del sector de la alimentación, cuidado del

hogar y cuidado personal. Estas marcas tienen un gran potencial, prueba de ello, son los altos volúmenes de venta comparables a las marcas del fabricante.

Las marcas del distribuidor, en su mayoría, tienen un gran poder de fidelización, como es el caso de Mercadona, quien define al consumidor como “El Jefe” y al que considera el centro de su estrategia empresarial y de su toma de decisiones. Esta cadena ha centrado su modelo de gestión en dos áreas fundamentales. Por un lado ha implantado la política de Siempre Precios Bajos (SPB), que ofrece a los consumidores productos baratos pero de máxima calidad, que se consiguen gracias a proveedores fieles y comprometidos con el suministro y unos precios estables. Por otro lado, la Calidad Total, modelo de gestión centrado en llevar la calidad a todos los componentes de la empresa.

La debilidad de este tipo de marcas recae en la poca diversidad de productos, lo que da una menor libertad y poder de decisión al consumidor. Son empresas que originariamente no invertían en innovación y se centraban en ser seguidores. Actualmente algunas de las marcas del distribuidor continúan con esta estrategia, aunque son cada vez más las que destinan parte de sus recursos a I+D.

Por último, con la intención de evitar la auto-competencia, algunas marcas del fabricante que producen marcas del distribuidor no señalan explícitamente en sus productos, la información relativa a quien ha elaborado el producto. Este factor confunde al consumidor, impidiéndole conocer la procedencia de los productos, y puede crear cierta situación de rechazo y desconfianza.

3.3.2. Análisis externo:

Una de las principales amenazas de este tipo de marcas es el romper con la fidelidad de los productos elaborados por las marcas de los fabricantes. Como se ha mencionado con anterioridad, en su mayoría, son marcas con las que los consumidores han nacido y crecido, creando así un vínculo muy potente. Para conseguir reducir el poder de estas marcas podría resultar útil invertir más recursos en innovación e incrementar la calidad de los productos, siempre y cuando no sean marcas cuyo eje único sea un precio bajo. Algunas cadenas distribuidoras, como Mercadona o DIA ya han implantado un cambio de estrategia abandonando la guerra de precios y centrándose en ofrecer un producto de calidad (Placer, David, 2011).

Otras de las amenazas que atentan contra las marcas distribuidoras es el gasto substancial en publicidad y promociones que realizan las marcas fabricantes, y los vínculos intangibles basados en la emoción. Para conseguir contrarrestar estos ataques, las marcas del distribuidor pueden nutrirse de la falta de diferenciación percibida entre el producto de su marca, y el que brindan los fabricantes. Este punto puede ser muy positivo si se utiliza estratégicamente, ya que permite beneficiarse de la publicidad del producto efectuada por los fabricantes. Está centrada en crear en el consumidor la necesidad de adquirir dicho producto, haciendo que se adhiera en su subconsciente, para que cuando el consumidor acuda al supermercado, no note la diferencia entre ambas marcas, y se fije únicamente en el precio.

Por último, existe una problemática de la cual ya se ha hablado previamente y que hace referencia a la modificación de la legislación que regula las marcas del distribuidor. La reforma está presente en el Consejo de Ministros y en el borrador previo contempla la obligatoriedad de los contratos entre oferta y demanda, un código voluntario de buenas prácticas, una lista de prácticas abusivas de la distribución y -esta es una de las claves de la norma- una política dura de infracciones y sanciones (Chamizo, 2013).

3.4. Estrategias de las marcas del distribuidor

La diversidad de cadenas de distribución y las estrategias de negocio que aplican, claramente diferenciadas y definidas, nos exige analizar las tácticas de las principales empresas distribuidoras de forma individual y concisa.

Las cadenas analizadas serán: Supermercados DIA, Lidl, Eroski – Caprabo y Mercadona.

3.4.1. Supermercados DIA

Distribuidora Internacional de Alimentación, DIA, es una compañía internacional del sector de la distribución de la alimentación. Está presente en siete países, España, Portugal, Francia, Turquía, China, Argentina y Brasil. En 2012, las ventas brutas bajo enseña alcanzaron los 11.679 millones de euros, y en España unos 4.920 millones de euros. Cuenta con 6.914 establecimientos en los países en los que opera, aproximadamente 3.000 de ellos en España. Desde julio de 2011, DIA cotiza en la

Bolsa de Madrid y forma parte del Ibex 35, el índice de referencia del mercado español¹⁶

PRINCIPALES MAGNITUDES 2012

TIENDAS	Propias	4.024
	Franquicias	2.890
	Total	6.914
EMPLEADOS	Directo	47.763
	Indirecto	15.237
ALMACENES	Total	45
SUMARIO FINANCIERO*	Ventas brutas bajo enseña	11.679
	Ventas netas	10.124,3
	EBITDA ajustado	609,5
	Inversión	331
	Resultado neto ajustado	190

*Millones de euros.

Figura 17: Principales magnitudes 2012 (Fuente: DIA Corporate)

La cadena distribuidora DIA se enmarca dentro de las tiendas *discount*, que traducido vendría a ser tiendas de descuento, ya que abarcan tanto establecimientos de *soft discount* como de *hard discount*. La principal diferencia entre ambas tipologías de comercio, es que los *hard discount* ofrecen unos precios muy bajos y una variedad muy limitada, lo que se traduce a un “duro descuento”. En cuanto al *soft discount*, también ofrece precios bajos, pero hay una mayor diversidad de producto, vendría a significar “ligero descuento”. En este caso, dada la magnitud de la empresa, dispone tanto de *soft discount* como de *hard discount*.

Los ejes de su estrategia se centran concretamente en tres áreas diferenciadas. Por un lado, se posicionan como *líderes en proximidad*. Tratan así de evitar a los consumidores grandes desplazamientos gracias a una excelente integración en el mapa

¹⁶ Véase <<http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20121217/comunicacion/dossier-de-prensa.pdf>> [Consultado 4 mayo 2013]

urbano, lo que facilita a sus clientes la compra de productos de consumo diario¹⁷. Por otro, ofrecen una buena relación calidad-precio, incentivada por su estrategia de *liderazgo en precios*. Y por último, son tiendas *especializadas en productos frescos*.

La prueba evidente de que realmente estas estrategias se están aplicando es el cambio de imagen que ha efectuado la empresa en los últimos años. La campaña desarrollada por la agencia Leo Burnett Iberia que lleva por título “Cocinas” ha dado un giro sustancial a la comunicación de la empresa. DIA, a través de la remodelación de sus tiendas, ha querido destacar la ampliación de su surtido en productos frescos, la innovación y calidad de la marca propia y la cercanía de los establecimientos, relegando a un segundo plano su política de precios¹⁸.

En cuanto a su política de comunicación, cabe señalar que realiza importantes inversiones en medios de comunicación como *spots* en televisión o en folletos promocionales en periódicos o propios, para destacar algunas bajadas de precio.

3.4.2. Lidl

Es una cadena de supermercados de origen alemán centrada firmemente en el *hard discount*. Lidl pertenece al grupo Schwarz, que es actualmente el quinto grupo de distribución del mundo y que en Alemania se ha convertido en la segunda empresa distribuidora más grande después de Aldi.

Lidl posee más de 9.000 establecimientos, 530 en España, y está integrado por un equipo humano de 170.000 empleados, 9.500 únicamente en España. Esto le sitúa como la cadena con la red de tiendas de autoservicio más grande de Europa, presente en 26 países europeos.

Encabeza la lista de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), como la cesta más económica, que se centra en analizar el comportamiento de los consumidores que eligen comprar los productos más baratos del mercado, sin importar la marca (OCU, 2012).

¹⁷ Véase <<http://www.diacorporate.com/es/compania/estrategia/>> [Consultado 4 mayo 2013]

¹⁸ Véase <<http://creativobuscagencia.wordpress.com/2012/03/05/lavado-de-imagen-para-supermercados-dia-gracias-a-leo-burnett/>> [Consultado 4 mayo 2013]

Lidl comercializa en su mayoría productos de su propia marca, limitando una marca para cada artículo. Esto le ayuda a ofrecer a los consumidores el precio más bajo posible, sin una aparente pérdida de calidad¹⁹.

Arquímedes es el nombre que recibe un estudio realizado por la consultora analítica de marketing Conento. Este estudio consiste en medir sistemáticamente la eficacia de comunicación de grandes empresas que operan en España. Según esta empresa, Lidl ha sido la empresa que mejor ha combinado las tres dimensiones que se analizan en el estudio: recuerdo, negocio e imagen, consiguiendo el primer puesto en esta última²⁰.



Figura 18: Eficacia percibida (Fuente: Marketing 4 food, 2012)

El modelo de negocio desarrollado por Lidl se basa en la simplificación y la eficacia. Esto se traduce a cuatro estrategias clave, centradas en ofrecer los precios más bajos del mercado. Estas son²¹:

¹⁹ Véase <<http://www.marketing4food.com/el-estudio-conento-situa-a-lidl-como-el-lider-en-eficacia-publicitaria-percibida-en-agosto/>> [Consultado 6 mayo 2013]

²⁰ Véase <<http://www.marketingnews.es/varios/noticia/1071801028705/lidl-marca-mayor-eficacia-publicitaria.1.html>> [Consultado 6 mayo 2013]

²¹ Véase <http://www.lidl.es/cps/rde/xchg/lidl_es/hs.xsl/53421.htm> [Consultado 7 mayo 2013]

- *Centralización de las compras a nivel grupo*: lo que le permite tener un mayor poder de negociación frente a los proveedores y conseguir así buenos acuerdos.
- *Surtido limitado*: ofreciendo al consumidor un surtido de productos específico, sin caer en duplicidades. Esta estrategia consigue un alto volumen de ventas, ya que prima únicamente por aquellos productos que tengan una alta rotación, y se traduce en una reducción de costes, puesto que sólo comercia con artículos determinados.
- *Continua simplificación de procesos*: reducir al máximo los procesos internos de toda la cadena de valor, desde el productor hasta el cliente final.
- *Eliminación de costes que no aporten valor añadido*: permitiéndole a la empresa, reducir costes y ser más eficiente y eficaz. Un ejemplo de este tipo de estrategia sería la exposición de los artículos de alta rotación en cajas o palets, lo que consigue ahorrar el tiempo de reposición en los lineales.

La prueba de que realmente este es el enfoque que caracteriza a Lidl, es que en el año 2012 tras la subida del IVA desarrollada por el Gobierno, desarrolló la campaña Stop IVA. Tal y como han hecho algunas empresas líderes en su sector, la estrategia estaba centrada en no aplicar el de dicho aumento del impuesto en sus productos.

3.4.3. Caprabo-Eroski

Caprabo es una cadena de supermercados española y concentra el 75% de su negocio en Cataluña. Esta distribuidora pertenece en su totalidad al Grupo vasco Eroski, del que supone un 20% del negocio. La cadena de supermercados cerró el ejercicio económico de 2012 con una caída en la facturación de un 6%, aproximadamente 1.400 millones de euros (datos aún no oficiales), y prevé un descenso de un 13% en sus ventas para 2013²².

A finales de 2010 la empresa desarrolló un proyecto de expansión a través de la creación de franquicias. De esta forma Caprabo trata de potenciar la proximidad con sus clientes, por eso, el 85% de sus tiendas están situadas en un entorno urbano²³.

²²Véase <http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/02/caprabo_hunde_su_cuenta_de_resultados_37838.php> [Consultado 8 mayo 2013]

²³ Véase <<http://www.interempresas.net/Gran-distribucion/Articulos/107476-Caprabo-consolida-su-modelo-de-franquicia-con-20-aperturas.html>> [Consultado 8 mayo 2013]

Esta cadena de supermercados puso en marcha en 2001 la Web www.capraboacasa.com, convirtiéndose así en la pionera en ofrecer este servicio y líder en la compra online a través de Internet.



Figura 19: Extracto de la página Página Web de Caprabo-Eroski

Caprabo fue la primera empresa de su sector en lanzar una tarjeta de fidelización, área en la que centra principalmente su estrategia.

El nuevo programa de fidelización se lanzó a finales de septiembre de 2012 bajo el nombre "Mi Club Caprabo". Este reciente canal está centrado en dos ejes, el ahorro y la personalización²⁴. Por eso se ha remodelado la página Web, la cual ha dado un salto cualitativo importante, pasando de ser un simple catálogo de productos a ser un canal de comunicación directo y centrado en los consumidores. Esto es posible puesto que la página Web permite crear perfiles propios para cada uno de sus clientes registrados, facilitando así que cada cliente escoja sus intereses y preferencias para recibir información sobre los mismos.

El contenido de la Web es muy amplio y variado, en el se puede consultar recetas y compartir trucos de cocina, además de poder encontrar una serie de reportajes y participar en diferentes concursos. Esta Web ofrece a sus clientes una serie de descuentos y promociones especiales, no únicamente centradas en abaratar la cesta de la compra, sino también regalando diferentes servicios de ocio, salud, bienestar o belleza.

²⁴Véase <<http://www.marketingnews.es/distribucion/noticia/1070227028805/caprabo-renueva-programa-fidelizacion.1.html>> [Consultado 8 mayo 2013]

Una muestra de ello, es la creación de la Tarjeta Oro, que premia a los clientes más fieles con descuentos exclusivos, además de apoyar al mismo tiempo a las familias numerosas aplicándoles un 5% de descuento en sus compras a través de puntos, siempre y cuando se efectúe una compra mensual superior a 200 €.

Caprabo a diferencia de algunas cadenas de supermercados, cuenta con un amplio surtido de productos, tanto de marca blanca con el nombre de *Eroski-Basic*, como de marcas del fabricante. Esto se debe a que considera que cada cliente es único y particular, cada uno tiene unas necesidades y preferencias concretas, por ello tratan de ofrecer una gran diversidad de todos sus productos.

3.4.4. Mercadona:

Mercadona es una empresa de distribución integrada dentro del segmento de supermercados. Es una empresa familiar y de capital 100% español. Está presente en 46 provincias y en 15 comunidades autónomas con 1.421 supermercados. Su cuota de mercado dentro del sector de la alimentación en España es del 13,5%, y emplea a más de 70.000 personas. Su facturación en 2012 fue de 19.077 millones de euros, y un beneficio de 508 millones de euros²⁵.

Desde 1993, Mercadona adoptó la filosofía de Calidad Total, la cual es el eje de todo su modelo de gestión. Este modelo consiste en pensar todo el día en el "Jefe", tal y como se entiende en Mercadona por el cliente, (ya que es el que tiene el poder sobre la muerte o la vida de la empresa) y en los demás componentes, que son el trabajador, el capital, el proveedor o interproveedor y la sociedad.



Figura 20: Modelo de Calidad Total (Fuente: Elaboración propia)

Este modelo de trabajo establece que la toma de decisiones debe hacerse de forma transversal apelando a las necesidades de cada uno de los cinco componentes. Todos ellos son una parte imprescindible del proceso comercial, por lo tanto, igual de

²⁵ Véase Memoria Anual Mercadona 2012

importantes. Si por ejemplo únicamente se toma una decisión para favorecer a uno de ellos sin tener en cuenta a los demás, estos se verán resentidos y la decisión no será efectiva.

El concepto de Calidad Total estipula que lo que no añade valor al “Jefe”, no se hace. Con esto se trata de primar la eficiencia, pensando únicamente en hacer aquello que el cliente esté dispuesto a pagar. ¿Aporta valor informar al “Jefe” sobre los productos que mejor se adaptan a sus necesidades? ¿Aporta valor limpiar el almacén mientras hay clientes esperando ser atendidos en la cola?

La estrategia de Mercadona se fundamenta en cumplir con 5 objetivos:

- **Máxima calidad siempre:** fijándose en que el producto que el cliente adquiere, cumple los motivos por los cuales lo está comprando. Por lo tanto, un producto tiene calidad cuando cumple las expectativas del “Jefe”. Las estrategias que se han tomado para cumplir con este objetivo son realizar pruebas a ciegas, para ver si el producto cumple las necesidades del consumidor. Otra de las estrategias es la de establecer el método de “Principio de vida” que sirve para garantizar al cliente la calidad de un producto desde que lo compra, hasta que lo consume, independientemente de la fecha de caducidad del producto.
- **Máximo surtido siempre:** disponer en los lineales todas las especialidades, variedades y formatos que añadan valor al cliente. La estrategia para conseguir este objetivo es organizándolas por categorías y ambientes claramente identificados.
- **Máximo servicio siempre:** centrada en el acto de compra del cliente sea agradable y placentero. Las estrategias que se aplican para obtener este objetivo es ganarse la confianza del “Jefe” a través de la prescripción de productos y disponiendo de unas tiendas funcionales que inviten al acto de compra. La prescripción es una de las señas representativas de Mercadona, prueba de ello es que los dependientes en la línea de cajas recomiendan diariamente una selección de productos que pueden interesar al consumidor.
- **Mínimo presupuesto siempre:** basada en la premisa de que el precio de venta al público debe ser el más bajo posible, sin afectar a la calidad del producto, y que a su vez, resulte rentable económicamente para los proveedores y para la empresa. La estrategia aplicada hace referencia a SPB, *Siempre Precios Bajos*,

que se centra en únicamente realizar subidas de precio cuando algo en el proceso de fabricación del producto aumente de precio. Además de eso, Mercadona no realiza ofertas, ya que estas varían según el producto a promocionar, y significaría aumentar el precio en otros productos para recuperar el descuento anterior.

- **Mínimo tiempo siempre:** potenciando que el acto de compra del cliente sea cómodo y rápido, entendiendo tal proceso desde que el cliente sale de su casa hasta que vuelve. Para conseguir este objetivo es fundamental potenciar el factor proximidad, estando bien integrados en el mapa urbano, y además cumplir con los horarios sin un gasto añadido o el principio de “no colas” en las cajas.

Mercadona es notoria por la potenciación que realiza sobre la marca blanca, prueba de ello es el alto porcentaje de marca propia de la que dispone, y ofreciendo únicamente marcas del fabricante líderes en sus respectivas categorías.

CAPÍTULO IV. EVOLUCIÓN Y PREVISIÓN

4.1. Análisis de la situación actual

La marca del distribuidor está conquistando cada vez más terreno en el mercado de gran consumo, especialmente en los sectores de la alimentación con un 40,1%, cuidado del hogar con un 48,6% y cuidado personal con un 20,8%²⁶.

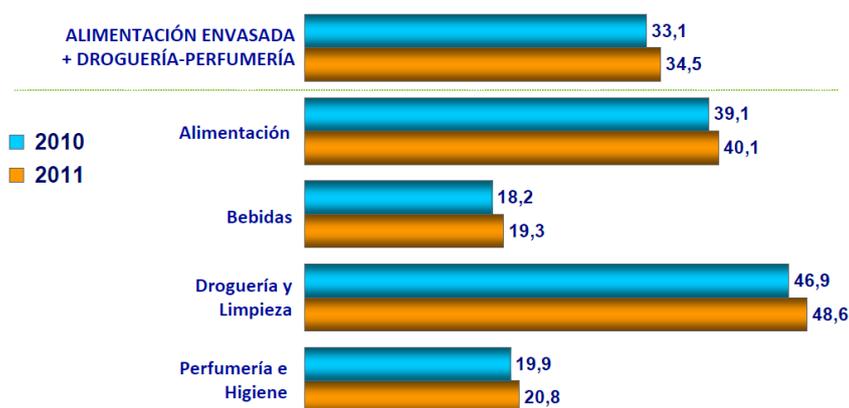


Figura 21: Porcentajes de consumo de marca del distribuidor en 2011 y 2012 (Fuente: AC Nielsen)

²⁶ Véase <<http://es.nielsen.com/news/documents/ANUARIO2012V1.pdf>> [Consultado 15 mayo 2013]

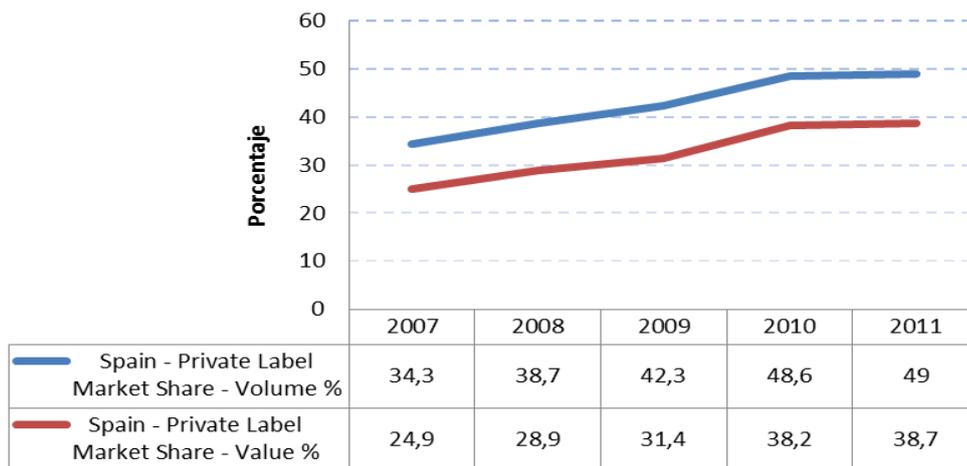


Figura 22: Consumo de marca del distribuidor en volumen (%) y en valor (%). (Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la PLMA)

Actualmente, este tipo de marcas se han hecho con aproximadamente más de un 40% de cuota de mercado en Europa, y un 49% en España. Tal y como puede apreciarse en la 43% en cuanto a volumen y en un 55% en cuanto a valor²⁷. Esto es la prueba de su consolidación en el mercado de gran consumo y de su potencial crecimiento, suponiendo así una grave amenaza para las marcas del fabricante que luchan por mantener su segmento de mercado actual.



Figura 23: Cuotas de mercado de marcas de distribuidor en Europa (% en volumen) (Fuente: PLMA)

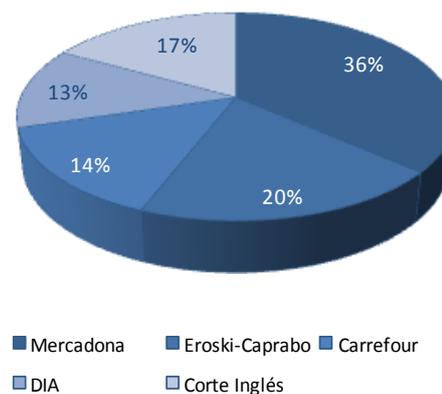


Figura 24: Cuotas de mercado de los principales supermercados en España (Fuente: Elaboración propia)

²⁷ PLMA - Private Label Manufacturers Association. Ver Anexo Figura 8

Si analizamos individualmente las cuotas de los principales supermercados en España, veremos que los últimos datos referentes al tercer trimestre de 2012, sitúan a Mercadona líder con un 20,77% de cuota de mercado en volumen, consiguiendo así la primera posición en el ranking español. El segundo es Eroski (incluyendo a Caprabo) con un 11,43%, seguido de Carrefour y Supermercados DIA, con un 8,23% y 7,55% respectivamente. En última posición, y pese a su histórica bajada de precios, El Corte Inglés, Hipercor y Supercor obtienen un 1,2%²⁸.

Este cambio en el consumo de marcas y productos ha producido una serie de consecuencias, tanto en el terreno económico como en el social^{29,30}.

En cuanto a temas económicos, un estudio realizado por ESADE Brand Institute revela que las marcas del fabricante contribuyen cuatro veces más al PIB, que las marcas del distribuidor. El aumento de las comúnmente llamadas marcas blancas ha tenido un efecto negativo para el país, puesto que significa una menor aportación a la economía nacional. Pese a ese incremento siguen representando un 6,8 % del PIB gracias a su actividad exportadora. Este cambio en el consumo ha significado una pérdida de 800 millones de euros para el sector de gran consumo, gran parte debida a recortes en aspectos como el empleo, la publicidad o la inversión en I+D, entre otras.

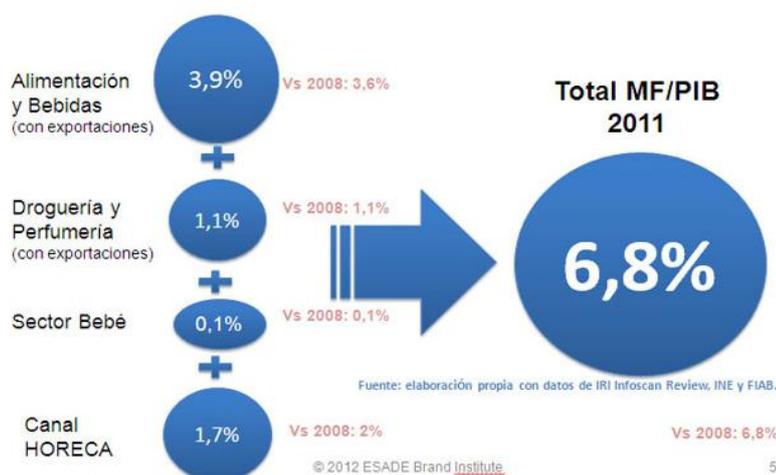


Figura 23: Peso de las marcas del fabricante en el PIB español
(Fuente: ESADE Brand Institute)

²⁸ Véase <<http://vozpopuli.com/empresas/16402-mercadona-y-dia-son-las-unicas-grandes-cadenas-que-ganan-cuota-este-ano>> [Consultado 20 mayo 2013]

²⁹ Véase <<http://capitalempresarial.wordpress.com/tag/marcas-blancas/>> [Consultado 21 mayo 2013]

³⁰ Véase el estudio *Impacto económico y social de las marcas de fabricante en España en mercados de gran consumo* elaborado por ESADE Brand Institute

Otro de los datos que aporta el estudio, es que se ha comprobado que durante el 2011 las empresas proveedoras de marcas de fabricante han contribuido, en total, once veces más valor a los bienes y servicios durante el proceso productivo (el 2 %, 21.000 millones de euros) que las empresas proveedoras de marcas de distribución (el 0,1 %, 1.800 millones de euros).

El efecto crisis ha potenciado los procesos de fusiones y adquisiciones tanto en empresas fabricantes como distribuidoras, así lo demuestra el III Centro de Competitividad e Innovación de los Fabricantes de Alimentación³¹, elaborado por Improven tras estudiar 78 empresas de tamaño medio. Su socio director y responsable del estudio, Alfredo Bru, señala que las empresas del sector de la alimentación que quieran hacer frente a la creciente marca blanca, a la elevada competencia y una tendencia de reducción de surtido, deberán “mejorar el posicionamiento estratégico de las empresas con fusiones o adquisiciones”.

En el estudio también se indica que el 60% de los fabricantes de alimentación tiene un posicionamiento estratégico débil entre la marca líder, y la marca del distribuidor. Este hecho sumado al descenso del consumo, ha condicionado la desaparición de las empresas menos competitivas. Y es que, como indica Bru, en la gran mayoría de categorías “existen dos o tres grandes jugadores que dominan las ventas del sector y que suelen ser los fabricantes de las marcas líderes y los líderes en marca de distribuidor”.

Por último, dicha publicación denota que las empresas que se han integrado con otras compañías para crecer, mejoran sus resultados un 27% respecto a la media, lo cual es una clara prueba de que existen soluciones ante esta situación.

Como ilustración de esta tendencia, podría verse la adquisición de Caprabo por la distribuidora vasca Eroski, la compra de Schlecker por parte de DIA, o la absorción de Cadbury por parte de Kraft Foods. Esta serie de uniones, tal como indica Improven, son positivas ya que posibilitan que algunas empresas en riesgo de desaparecer puedan ser fusionadas, o reinventadas. Pero no hay que olvidar que estas uniones pueden provocar una gran concentración de las principales empresas de ambas tipologías de marca. Estas acciones reducen las opciones de compra de los consumidores ofreciendo una menor diversidad de producto y puede suponer a largo plazo un aumento de precios debido a la centralización de los mismos. El hecho que cada vez

³¹ Véase <http://www.finanzas.com/noticias/empresas/2011-01-13/411734_improven-aconseja-empresas-alimentacion-fusionarse.html> [Consultado 23 mayo 2013]

existan más compradores, y menos vendedores, hace que estos últimos adquieran una posición dominante y un gran poder de mercado que provocará sin duda un precio mayor.

En cuanto a temas sociales, en 2011 los fabricantes emplearon a un total de 1.018.000 personas, un 3,24% más que los distribuidores, y significando un 5% del total de la economía. No obstante hay que destacar que desde 2008, prácticamente desde el inicio de la crisis económica, se han perdido más de 86.000 empleados en el sector, cifra que las marcas de distribución, que pese a su crecimiento, no han podido contrarrestar.

Por último, en lo referente a cuestiones relacionadas con temas fiscales, las marcas del fabricante ingresaron en 2011 cinco veces más que las empresas distribuidoras en concepto de impuestos. Esta cifra se traduce en más de 9.000 millones de euros, lo que vendría a ser, el 5,9% de total tributado. Este hecho ha supuesto unas pérdidas para el Estado de más de 530 millones de euros al año, en gran parte condicionadas porque el marco jurídico aplicado sobre las marcas del distribuidor es mucho más laxo, que el destinado a las marcas del fabricante.

Todos estos datos y estadísticas son un ejemplo latente de que este tipo de marcas se han hecho con una posición destacada en el mercado. Tal y como muestra la actitud positiva de los consumidores y una propensión cada vez mayor a consumir este tipo de productos.

4.2. Previsión de la situación futura

Tras conocer la situación actual del mercado de gran consumo y ante un escenario social-económico como el presente, es urgente que tanto empresas fabricantes como distribuidoras analicen de forma profunda sus competencias y traten de potenciar las oportunidades que el mercado, el sector y los consumidores les ofrecen.

En concreto, el sector referente a la alimentación, higiene personal y cuidado del hogar, está cambiando de forma constante, así lo demuestran las estadísticas mostradas a lo largo de todo el trabajo. Por lo tanto, aquellas empresas o marcas que mejor se amolden y aprovechen la coyuntura para evolucionar y ser más

competitivas, serán las que una vez pasada la crisis económica se encuentren mejor posicionadas en el sector y en el mercado.

Ciertamente es imposible conocer con exactitud cuál será la situación en los próximos meses o años, pero si es posible entrever una serie de comportamientos o tendencias que indiquen el rumbo que tomará este sector a corto plazo (Mejías, y otros, 2009)

En primer lugar, las marcas del fabricante deben seguir apostando por la innovación, es decir, tratar de aportar un valor añadido al producto que ofrecen. Esto les permitirá ampliar su surtido y extender su *target* o descubrir un nuevo nicho de mercado aún por explotar. Una clara muestra de ello son los productos que han ido saliendo en los últimos años, alimentos enriquecidos con vitaminas y minerales, como calcio o ricos en fibra, productos Light o elaborados de forma ecológica. Este tipo de cambio en el consumo es debido a la tendencia al alza y cada vez más generalizada de preocuparse por la salud y vigilar la alimentación.

Tal como indica un estudio realizado por la Universidad Politécnica de Cataluña, el futuro consumidor no desea adelgazantes farmacológicos, ni reducir de forma drástica el consumo de productos, sino que busca alimentos bajos en grasa y que le sirvan para seguir una dieta sana (García Roche, y otros). Por lo tanto, es tarea de estas empresas innovar en sus productos aportando un beneficio adicional y que a su vez sean saludables, pero sin que esto repercuta en un mayor precio. En definitiva se reduce a ofrecer más, por el mismo precio.

Otro posible rumbo sería que los fabricantes optaran por segmentar su público objetivo, es decir, crear *micro-targets*, grupos pequeños de personas con unos perfiles y unas características muy concretas y particulares. La aplicación de una estrategia como esta, daría la posibilidad de conocer de forma más individual a los clientes actuales y potenciales, y adecuar los productos a sus necesidades y preferencias. Por lo que se podría sintetizar en ofrecer una mayor personalización en el surtido de productos y un alto grado de diferenciación, puesto que pocas empresas o marcas probablemente comercien con el mismo tipo de género, por ir destinadas a un perfil de consumidor muy específico.

Por otro lado, tal y como se ha comentado con anterioridad, el consumidor no es el mismo que hace unos años atrás, sino que evoluciona diariamente así como sus necesidades. Por eso mismo las empresas deben de analizar las nuevas exigencias

que vayan surgiendo, y tratar de proporcionarles el producto adecuado a sus requerimientos. Como podría ser el facilitar a sus consumidores productos de un formato mayor, o bien, optar por crear una categoría *Premium* con productos más exclusivos y de una calidad superior a la ofrecida.

Por último, las marcas del fabricante deberían tratar de reducir los costes que soporta su producto con la única finalidad de abaratar el precio final. Puesto que tal como indica un estudio realizado por la consultora Accenture Global Consumer Survey³² en 32 países a 1.200 consumidores, el 41% de los españoles no se siente fiel a una marca específica, mientras que la media en los mercados maduros se sitúa alrededor de un 28%. El estudio también señala que el 85% de los consultados afirmó que las empresas podrían haber hecho algo distinto para evitar el cambio de compañía.

Esta situación deja patente que las empresas tienen aún un gran desafío por delante, ya que gran parte de los consumidores españoles son cada vez más exigentes e infieles, por lo que una modificación en el precio final del producto puede suponer la compra o no, del bien en cuestión. Por lo tanto, la predisposición de este tipo de marcas debe consistir en ser un icono de exclusividad y calidad.

En cuanto a las marcas del distribuidor puede decirse que generalmente ya disponen de un lugar destacado en el mercado, así como de la confianza de los consumidores, por eso es preciso mantener esta dinámica y tratar de fijar una serie de medidas que faciliten el aumento de las mismas.

Entre tales estrategias, este tipo de marcas podría optar por destinar más recursos a innovación, tratando siempre de ofrecer a sus consumidores un surtido de productos cada vez más similares a las marcas del fabricante, tanto en lo referente a la imagen de marca, como en cuanto a la calidad de producto. Esto puede traducirse en la creación de nuevas marcas, cambio del *packaging* o envases, o incluso optar por ofrecer una categoría Premium. Este tipo de estrategia puede aplicarse del mismo modo que se ha comentado anteriormente respecto a las marcas del fabricante, pero con un matiz distinto. Una connotación fundamentada principalmente en que, por regla general, los distribuidores no suelen destinar

³² Véase <<http://www.periodicopublicidad.com/Anunciantes/8148/Los-esp%C3%B1oles-somos-infieles-a-las-marcas/>> [Consultado 2 junio 2013]

grandes recursos a I+D, por lo tanto, esta táctica serviría para dotar de una mayor calidad a sus productos y ganar así más terreno a las marcas del fabricante.

Otra de las medidas que podrían aprovechar las marcas blancas sería potenciar la comunicación activa que realizan en el punto de venta y en medios tanto convencionales, como no convencionales. Este tipo de marcas disponen de una gran ventaja respecto a las del fabricante, ya que desarrollan parte de su publicidad a pie de calle como folletos promocionales, ofertas en prensa escrita o en algunos casos, publicidad exterior. Toda esta serie de medios les han convertido en una alternativa mucho más cercana y familiar. Por lo tanto, lo recomendable sería fomentar y fortalecer este tipo de canales de comunicación, e incluso destinar más recursos en aquellos en los que el público objetivo sea habitual. En definitiva, la tendencia futura se fundamenta en aproximarse cada vez más a las marcas del fabricante, y que el consumidor, las acabe confundiendo con una de ellas, y las considere una marca privada.

En síntesis, podemos decir que ambas marcas deben de centrar sus objetivos y estrategias pensando en primer lugar en su público objetivo. Tratar de averiguar sus necesidades y ambiciones, así como su situación económica y sus prioridades. Todo eso se reduce en ser empáticos en el consumidor, tratando de ponerse en su propia piel y prescindir de todo aquello que no valore o que el cliente no esté dispuesto a pagar.

CAPÍTULO V. TRABAJO DE CAMPO

5.1. Intención y metodología

Este estudio pretende dar respuesta a la hipótesis planteada inicialmente, analizando qué estrategias desarrollan las marcas del fabricante y cuáles las del distribuidor; persigue constatar si, dada la situación económica que ha marcado estos últimos años, los consumidores han reducido el consumo de productos marca del fabricante, por productos marca del distribuidor.

Para conseguir toda esta información se ha realizado una encuesta y una serie de entrevistas en profundidad a diferentes responsables de marketing o comunicación de

ambos tipos de marca. La primera trata de analizar los hábitos de consumo de los clientes, y ver si realmente se ha producido dicho cambio, y si así fuera, ver su impacto y sus consecuencias. La segunda pretende conocer qué visión tienen los profesionales de este ámbito, sobre la situación actual y sobre la marca competidora, además de examinar qué estrategias o acciones en general están desarrollando y prever cuál puede ser el futuro a corto / medio plazo.

5.1.1. Encuesta a los consumidores

La encuesta se ha efectuado de forma electrónica a través de Drive, una herramienta que facilita Google y que permite la realización de formularios a través de la red. A la hora de diseñar la encuesta se han tenido en cuenta varias guías y documentos entre ellos se ha utilizado: *NTP 283: Encuestas: metodología para su utilización* del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Frutos, 2013), *la Guía de apoyo al emprendedor: Cómo realizar un estudio de mercado* de la Universidad Alfonso X el Sabio de Madrid (CEEI), y el *documento Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* (Vallejo, 2012) de la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid.

En base a los criterios que establecen estos documentos se ha elaborado una encuesta compuesta por un total de 20 preguntas cortas. Además, con la finalidad de facilitar el análisis y la homogenización de las mismas, se ha estipulado que gran parte de ellas sean cerradas, combinando preguntas de alternativa simple – sí o no – con preguntas de alternativa múltiple – mucho, bastante, algo, poco o nada –, sin dejar de incluir algunas abiertas que permitan hacer un análisis cualitativo que ayude a indagar y perfilar a los consumidores, y así conocer más en detalle sus hábitos y sus preferencias a la hora de consumir.

El léxico utilizado a lo largo de la encuesta fue sencillo y claro, dado que el tipo de público al que iba destinada era muy heterogéneo, por lo tanto, era probable que algunos de ellos no estuvieran habituados a algunos de los tecnicismos propios de la materia. Del mismo modo, se agruparon las preguntas por temáticas, para facilitar a los encuestados la cumplimentación de forma rápida e intuitiva. El tiempo estimado para la realización de la encuesta se situó de entre 5 a 8 minutos.

La población diana de este estudio estaba formada por individuos de ambos sexos, mayores de 18 años y residentes en la Comunidad Autónoma de Cataluña (N= 7.546.522 personas aproximadamente según datos del Instituto de Estadística de

Cataluña para el año 2013). El tamaño muestral necesario para ³³tener un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6,4%, es de 232 personas.

Los objetivos que se trataban de alcanzar con esta encuesta son:

- Conocer si los consumidores habían alterado sus hábitos de consumo por la crisis económica y ver si su presupuesto familiar se había visto reducido.
- Averiguar si consumen o habían consumido marcas del distribuidor y si lo hacían antes de la crisis.
- Saber si existían productos de marca del fabricante a los cuales no renunciarían por una marca del distribuidor, así como qué tipos de producto preferían evitar comprar marca blanca.
- Por último se trataba de ver qué opinión les conferían la calidad de los productos de marca del distribuidor y si creían que es similar a la que ofrece la marca del fabricante.

5.1.2. Entrevista a los responsables de marcas del fabricante y del distribuidor

La metodología utilizada para realizar las entrevistas en profundidad fue seleccionar a las principales marcas de cada segmento de mercado de un supermercado estándar, abarcando las secciones de charcutería, lácteos, aceites, pastas, platos preparados y salsas, bebidas, productos de cuidado personal y cuidado del hogar. El contacto se estableció a través de las diferentes páginas corporativas de dichas empresas, además de algunos contactos personales.

El protocolo llevado a cabo, fue enviar un primer correo en el cual se mencionaba brevemente en qué consistía el estudio, así como el objetivo del mismo, y se solicitaba el contacto de un responsable de alguno de los departamentos anteriormente especificados³⁴. Tras el primer acercamiento, se enviaba un segundo correo³⁵ destinado a las personas en cuestión, en el que se les explicaban los detalles y qué se requería exactamente por su parte.

Inicialmente se elaboró un listado de 16 marcas que resultaría interesante incluir en este estudio, pero dada la negativa de muchas de ellas a participar, se tuvo que modificar incluyendo 22 más al registro. Finalmente las marcas que participaron

³³ Ver Anexo Figura 10

³⁴ Ver Anexo Figura 11

³⁵ Ver Anexo Figura 12 y Figura 13

activamente en el cuestionario y aportaron su punto de vista han sido: Arroz Brillante, Nestlé culinarios, Ferrero, Carbonell, la asociación Promarca y Mercadona.

Los objetivos que se querían conseguir a través de estas entrevistas a los responsables de las marcas del fabricante son:

- Conocer la opinión profesional de expertos que trabajan de forma directa con las marcas del fabricante para veían cómo ven el sector del gran consumo, y cuál era su opinión de las marcas del distribuidor.
- Indagar sobre qué estrategias o acciones estaban desarrollando para sortear la situación económica y aumentar su grado diferencial con las marcas del distribuidor.
- Ver si habían bajado los precios de sus productos con la finalidad de aumentar su cuota de mercado.
- Averiguar si habían reducido la partida destinada a I+D dada la coyuntura económica presente.

Los objetivos que se pretendían lograr con la entrevista al responsable de una marca del distribuidor (Mercadona):

- Saber la opinión profesional de un experto que trabaja de forma directa con las marcas del distribuidor, y ver si la presente situación económica potenciaba el consumo de este tipo de marcas
- Averiguar qué estrategias o acciones estaba desarrollando su empresa para sortear la situación económica y aumentar su cuota de mercado. Además de ver cómo podrían competir con marcas que llevan años presentes en el mercado de gran consumo y forman ya parte de la vida de muchos de los consumidores.
- Investigar si se había reducido la partida destinada a I+D dada la situación de la economía, y si su fortaleza reside únicamente en un precio más bajo posible.

El análisis de las entrevistas a los diferentes responsables de marca se ha realizado agrupando a las distintas marcas por tipologías, lo cual facilita establecer comparativas y obtener una visión global del sector del gran consumo. Del mismo modo, se destaca algunas de las particularidades de cada una de ellas, que sirve para conocer su filosofía de empresa y qué estrategias están desarrollando individualmente.

5.2. Análisis y evaluación

5.2.1. Encuesta a los consumidores

Tal y como hemos mencionado anteriormente la encuesta está dividida en 4 partes, cada una de ellas trata de abarcar una serie de parámetros necesarios y concretos para el posterior análisis.

El primer apartado abarca todos los aspectos socio-demográficos requeridos para conseguir un perfil de consumidor lo más acotado y detallado posible. Por ello se ha preguntado acerca de la franja de edad, la situación laboral, el nivel de estudios realizado y el nivel de ingresos familiares mensuales. Estos datos proporcionan una información básica que permite conocer el panorama inicial, y generar hipótesis sobre posibles hábitos de consumo entre los clientes.

El segundo apartado comprende preguntas relacionadas con la opinión que tienen los consumidores acerca de la situación presente y cómo prevén que sea en un futuro. Esta sección permite saber cuál es el escenario económico de cada consumidor en particular, y núcleo familiar en general, así como saber en qué medida le ha afectado la crisis y de qué forma ha alterado sus hábitos de consumo en bienes y servicios.

El tercer apartado se adentra en el consumo de marcas blancas o del distribuidor. Si el consumidor responde negativamente pasa directamente a la pregunta 17, para tratar de conocer cuál es el motivo por el cual no ha seguido consumiendo este tipo de productos. Si responde positivamente, sigue una serie de preguntas centradas en descubrir si las circunstancias económicas le han empujado a consumir este tipo de marcas, o bien ya era consumidor de las mismas antes de la crisis.

Es justamente en esta sección en la que se concentra gran parte de la hipótesis sobre la cual se establece todo el estudio, dado que pregunta de forma abierta si se ha reducido el consumo de marcas del fabricante, en pos de marcas del distribuidor. Además trata de desvelar si se ha aumentado el consumo de este tipo de marcas con la finalidad de ahorrar en el carro de la compra, o si, por el contrario, hay productos a los cuales los consumidores no están dispuestos a renunciar.

En este mismo punto también se analizan qué variables influyen en la primera compra de un producto de marca del distribuidor, así como qué tipo de productos evitan comprar de esta misma marca.

El cuarto y último apartado revela la percepción de los consumidores acerca del sector del gran consumo, para saber cuál es su opinión respecto a la calidad de los productos de marca blanca y ver si consideran que ambas ofrecen la misma calidad. A través de esta sección se busca saber si para los consumidores ambos productos ofrecen la misma calidad, o si por el contrario, realmente existe una clara diferencia entre un producto marca del fabricante frente a uno marca del distribuidor.

La encuesta ha sido cumplimentada por un total de 232 personas con independencia del género, puesto que no es un dato relevante dentro de este estudio, ya que la finalidad del mismo es analizar el consumo por núcleo familiar, y qué preferencias en concreto tiene cada individuo.

La franja de edad más frecuente en la encuesta ha sido la comprendida entre los 18 a los 30 años (n=120; 52%). A esta cifra le sigue el 26% respectivo a la franja comprendida entre los 31-40 años, con un total de 59 personas. El resto de edades representan de forma agrupada un 22%, con una baja participación de personas a partir de 71 años, gran parte probablemente debida al formato electrónico de la encuesta. Este tipo de público no suele ser habitual en este medio, por lo tanto, para encontrarlo ha sido necesario buscar otros medios para lograr obtener la información correspondiente a sus hábitos de consumo.

Del total de personas que han realizado la encuesta, podemos ver que, en contra de los pronósticos habituales a nivel nacional en materia de desempleo, el 71% de los consumidores está actualmente trabajando, frente al 29% que no. Dado que el tamaño muestral es poco representativo, no es posible establecer una proporcionalidad, pero si nos sirve para analizar la muestra, y entrever los hábitos de consumo de la misma.

El nivel de ingresos familiares mensuales es un dato importante a tener en cuenta, dado que en función de él gira el porcentaje que cada familia destina a la alimentación, el ocio, el transporte o gastos generales, entre otros. Y en el caso de vean reducido su presupuesto familiar, analizar en qué han recortado. Vemos que los ingresos de los consumidores son bastante heterogéneos, la mayor franja de ingresos es la situada entre los 1.001 € y los 2.000 € con un 33%, seguido en la franjas de 2.000 € a 3.000 € y la de más de 3.000€, con un 21% y 22% respectivamente. Por último un 13% de los encuestados señalan que su nivel de ingresos familiares mensuales son menores de 1.000 €.

Estos datos dan a entender que probablemente exista un gran número de familias en los que dos o más miembros de la familia trabajen, o que por el contrario uno de los miembros tenga un sueldo medio-alto que permita contrarrestar la falta de empleo del resto.

Uno de los datos significativos de la encuesta es que el 88% de las personas han señalado que sus hábitos de consumo se ha visto alterados: mucho en un 18%, bastante en un 38% y algo en un 32%. Por ello, gran parte de los consumidores señalan que su calidad de vida ha empeorado con motivo de la crisis económica y se han visto obligados a recortar en una serie de productos con la finalidad de adecuarse a situación actual y poder tener un nivel de vida similar al de años anteriores. Estos recortes se han centrado especialmente en ocio (38%), y en ropa y calzado (32%) (Ver figura 24).

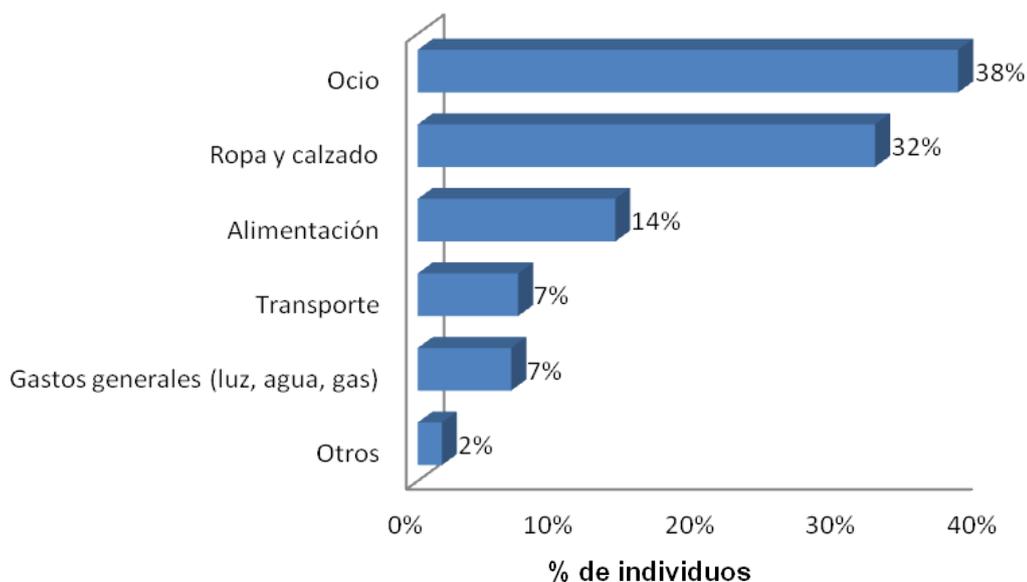


Figura 24: Productos en los que han recortado los consumidores encuestados (Fuente: Elaboración propia)

Otro punto clave de la encuesta era ver si los encuestados consumían o consumen marca del distribuidor, y si lo hacían antes de la crisis. Ante la primera pregunta vemos que, el 95% de los encuestados, señala que alguna vez ha comprado este tipo de marcas, dentro de los cuales, el 85% ya las consumía anteriormente.

El 78% de los encuestados señalan que han aumentado el consumo de este tipo de marcas con la finalidad de ahorrar en el carro de la compra. Así pues, los consumidores españoles tienen una tendencia cada vez mayor a consumir marca del distribuidor, por lo que la situación económica no ha supuesto más que un aumento en esta práctica

Este panorama ha llevado a los clientes a disminuir el consumo de marcas del fabricante en pos de la marca blanca o del distribuidor. Así lo demuestran los resultados obtenidos, que señalan que se ha reducido: mucho en un 12%, bastante en un 22%, algo en un 36% y poco en un 18%.

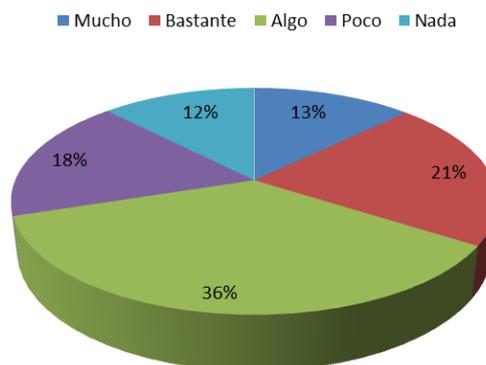


Figura 25: Porcentaje de reducción de MF frente MDD (Fuente: Elaboración propia)

Coca-cola



Figura 26: Nube de Tags de productos que los consumidores no renuncian (Fuente: Elaboración propia)

Pese a esta propensión cada vez mayor a consumir este tipo de marcas, existen algunas de ellas a las cuales los consumidores no están dispuestos a renunciar. Entre estas podemos encontrar, principalmente, a diversas marcas de bebidas y refrescos como Coca-cola, Dammm o Heineken, lácteos como Danone, Leche Pascual y todo lo referente a nutrición infantil, diversos productos Nestlé como Nesquik o las cápsulas Nespresso, u otro tipo de productos como Nutella, Cola-cao o varias marcas de cereales. Además de productos de higiene personal como champús, cosmética, compresas y Tampax, pastas de dientes y pañales. Por último también se encuentran artículos de droguería y limpieza del hogar, como Fairy, Wipp o Vitroclen.

Por un lado, estos resultados ponen de manifiesto que pese a la tendencia comentada anteriormente, existen una serie de productos que hasta ahora son irremplazables para los consumidores y que por el momento ninguna marca blanca ha logrado imitar.

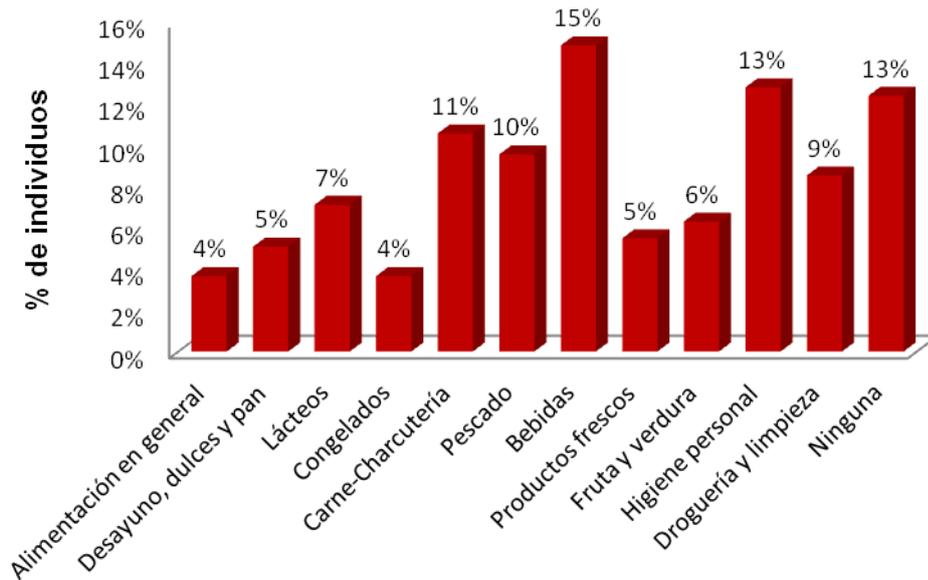


Figura 27: Productos en los que los consumidores evitan comprar MDD (Fuente: Elaboración propia)

Por otro lado, no podemos obviar el porcentaje significativo de personas (13%) que no evitan comprar ningún producto de marca del distribuidor, ya que en muchos casos aunque prefieran una marca del fabricante, la situación económica no les permite comprarla de forma habitual.

A través de esta encuesta también se buscaba conocer la opinión respecto a la marca blanca, además de ver qué aspectos consideraban influyentes a la hora de comprarla.

Tal y como muestra la figura 28, los aspectos que los consumidores tienen en cuenta para comprar este tipo de marcas están relacionadas principalmente con la calidad del producto, el precio, la experiencia con otros productos de la marca, además de las recomendaciones de producto de otros consumidores.

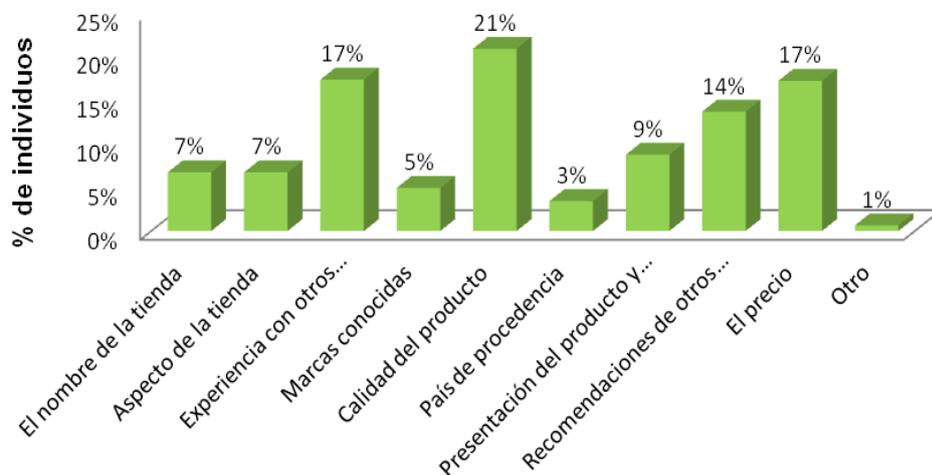


Figura 28: Aspectos influyentes a la hora de comprar una MDD (Fuente: Elaboración propia)

Otra de las preguntas que se han incluido en la encuesta es conocer en qué se fija un consumidor cuando va a comprar un producto de marca blanca. Los resultados muestran que lo primordial para ellos es el precio en un 28%, la composición del producto en un 21%, y quién es el fabricante en un 18%. Mientras lo que menos es el país de procedencia y la calidad del envase, con un 4% y 6%, respectivamente.

Por otro lado, se perseguía conocer qué opinión les refería la marca del distribuidor a nivel de calidad, ante lo que los consumidores han señalado en un 66% que esta serie de productos ofrecen una buena relación calidad-precio, y en un 20% afirman que son de una calidad media. Asimismo también han señalado que para la mayoría de ellos, un 68%, existe una clara diferencia entre los productos de marca blanca y marca del fabricante, frente a un 32% que piensa que son iguales.

Tal y como hemos señalado anteriormente, había un porcentaje muy pequeño de personas, concretamente de un 5%, que nunca ha consumido marca distribuidor en el pasado o que la consumieron pero que actualmente ha dejado de hacerlo. Por eso mismo, a través de esta encuesta se ha indagado en algunos de los motivos que podrían haber influido en la no repetición de la compra de algunos de los productos. Estos son principalmente que, los han probado y no les han gustado, o bien, que están acostumbrados a otro tipo de marcas.



Figura 29: Aspectos influyentes para no seguir consumiendo una MDD
(Fuente: Elaboración propia)

Esta encuesta nos ha permitido demostrar que la hipótesis planteada inicialmente, es cierta. Por lo tanto podemos afirmar que los consumidores empujados por la situación económica del país se han visto obligados a ajustar su presupuesto familiar y adoptar

una economía de crisis. Tal y como indican los resultados de la encuesta, gran parte de los consumidores han dejado de consumir algunas marcas del fabricante en pos de las marcas blancas, con la mera intención de conseguir un ahorro importante que les permita conseguir un nivel de vida similar al de años anteriores.

Para estudiar las posibles relaciones entre los datos recogidos, y si estas son estadísticamente significativas, se han llevado a cabo las pruebas de chi-cuadrado de las tablas contingencia de las parejas de variables (cuestiones de la encuesta) que se querían contrastar. Los análisis se han realizado mediante el software estadístico SPSS 16.0.

Tras todo el análisis efectuado se puede establecer que existe una relación significativa entre las preguntas en cuanto a la situación laboral actual y el descenso de consumo de marcas del fabricante frente al consumo de marca del distribuidor. Esto se traduce en que los individuos que están parados actualmente han reducido el consumo de las mismas en un 50%, por el contrario, los individuos ocupados contestan de forma más homogénea en todas las respuestas³⁶.

Por el contrario, los datos analizados revelan que no podemos establecer una relación significativa entre las preguntas sobre el nivel de ingresos familiares y si consideran que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo o si su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la misma³⁷.

5.2.2. Entrevista a los responsables de marcas del fabricante

A la hora de escoger las preguntas a realizar en las diversas entrevistas se han tenido en cuenta los siguientes informes: en primer lugar se ha consultado el documento *¿Marca blanca o marca del fabricante? Un estudio empírico* (Mejías, y otros, 2009) de la Universidad Autónoma de Barcelona, y en segundo lugar, se indagó en el informe *La situación actual de las marcas del distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes: Un estudio cualitativo* (Fernández Nogales, 2010) de Mercasa.

La entrevista inicial consta de aproximadamente 24 preguntas, gran parte de ellas son abiertas ya que tratan de no limitar las respuestas y permitir a los entrevistados profundizar en aquellas cuestiones que consideren oportunas. Las entrevistas se han

³⁶ Ver Anexo Figura 14

³⁷ Ver Anexo Figura 15 y 16

efectuado en persona, por correo electrónico y por llamada telefónica, en función de la disponibilidad del entrevistado.

En representación de las marcas del fabricante, las personas que han participado de forma activa aportando su visión y experiencia son Salvador Diánez, Product Manager en Arroz Brillante y Rocío; Jesús Alonso, Marketing Manager Culinarios en Nestlé; Daniel Anechina, Brand Manager en Ferrero; Estefanía García, Trade Marketing en Carbonell, y el presidente de la Asociación Promarca, Ignacio Larracochea³⁸.

Inicialmente todos ellos coinciden en que la crisis económica está afectando al consumo de sus productos en general, y el bolsillo del consumidor en particular.

Están comprobando cómo últimamente el cliente se encuentra con un presupuesto más reducido, que le obliga a amoldar sus hábitos de consumo. Esto se ve reflejado en el hecho de que ahora el consumidor dispone de más tiempo y menos dinero, por lo tanto no tiene ningún problema en desplazarse a otro supermercado si puede encontrar el mismo producto o similar, a un menor precio.

Esta situación ha servido a las marcas del distribuidor para aumentar su cuota de mercado, y a su vez, obtener una mayor presencia en los supermercados. Pese ser cierta la afirmación anterior, la presencia de marcas blancas depende en gran medida de la enseña. Como señala Larracochea, hay grandes distribuidores como Alcampo, Carrefour o Hipercor, o enseñas de menor tamaño o más locales como Covirán o Gadisa, en que la presencia de las marcas del fabricante es mucho mayor que la de sus marcas propias. Sin embargo, en otras cadenas de distribución como Lidl, Aldi o Mercadona, practican una política de surtido limitado, y por tanto en ellas la presencia de marca del distribuidor es muy superior.

En el caso de Arroz Brillante y Carbonell, el impacto ha sido menor, ya que ambos son productos básicos y poco diferenciados. A lo que García concreta que los clientes no dejan de consumir su producto, pero sí que buscan formas de conseguirlo más barato, ya sea a través de promociones o descuentos, o bien, comprando marcas del distribuidor. Además de eso, señala que cada vez utilizan menos aceite, y cuando lo hacen, lo utilizan más veces.

Del mismo modo, Ferrero menciona que en su caso tampoco han sufrido un gran impacto, ya que el producto con el que comercian pertenece a un sector muy exclusivo,

³⁸ Ver Anexo Figura 17, 18, 19, 20 y 21

en el cual el cliente es muy marquista y tiene claro qué producto quiere comprar, y no le valen sustitutivos.

Para combatir esta situación, Larracochea señala que desde su asociación se trabaja comunicando los valores de las marcas del fabricante y sus beneficios. Para ello elaboran estudios e informes, y organizan diversas jornadas y eventos con profesionales del sector, que les sirven para conocer la visión actual del consumidor y tratar de buscar nuevas formas de llegar a él.

Cuando se pregunta sobre si la situación es coyuntural o estructural, la gran mayoría de ellos está de acuerdo en lo último, en que esta no cambiará después de la crisis. Mientras que Larracochea considera que cuando el país y el poder adquisitivo se recuperen, se reactivará el consumo anterior a la crisis.

En relación a la pregunta acerca de la diferencia de precio existente entre ambas tipologías de marca, todos ellos han coincidido en la respuesta. Por lo que exponen que son las cadenas de distribución las que fijan los precios (PVP³⁹) de los productos que venden, tanto los de sus marcas propias como los de las marcas de fabricante. Lo cual es una de las prácticas comerciales discriminatorias más habituales, y se basa justamente en fijar unos márgenes muy bajos para las marcas de la distribución y muy altos para las marcas de fabricante. De este modo, las cadenas favorecen la venta de sus productos de marca propia, tal y como pone de manifiesto el reciente estudio de la consultora The Brattle Group en el *Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España* (García, y otros, 2012).

Además de eso, comentan que el mayor precio también es debido a un porcentaje mayor a innovación que el que destinan los distribuidores y una serie de procesos de calidad más exhaustivos, todo ello supone una logística mucho mayor. Por lo tanto acaba viéndose reflejado en el precio final, y hace que este sea superior al de las marcas del distribuidor.

En cuanto a si desde su empresa se desarrollan algún tipo de acciones de Comunicación, Marketing o Promoción, Alonso señala que desde Nestlé, en general, y el departamento de Culinarios, en particular, están haciendo mucho hincapié en el mundo digital y redes sociales, dado que les aportan una amplia variedad de herramientas que les permiten conocer y adaptarse a las necesidades de sus consumidores. Por otro lado Anechina menciona que desde Ferrero se realizan

³⁹ Precio de Venta al Público

acciones centradas en aumentar el *engagement* con los consumidores. La traducción del inglés vendría a ser noviazgo, pero aplicado al marketing y la comunicación, se trata de construir relaciones sólidas, fuertes, recíprocas, permanentes y duraderas con los respectivos públicos (Jiménez, 2012)

Según Alonso, en referencia a qué puede aportar una marca del fabricante que una marca del distribuidor no, concreta que estas aportan transparencia y garantía, porque muestran que ese producto está hecho por tal empresa y no otra, a la cual la avalan años de experiencia en el sector y en el mercado. Además añade que las marcas de los fabricantes han de centrar sus esfuerzos en la calidad de los productos con los que comercian, ya que en ellos se basa su negocio. Mientras que las marcas blancas, por el contrario, centran sus energías en buscar proveedores o interproveedores que fabriquen un tipo de producto concreto, y si no convence, se cambia de proveedor. En el caso de las marcas del fabricante no es posible sustituir el producto de esta forma, ya que son ellos mismos los que fabrican el producto.

Anechina agrega que en Ferrero antes de sacar un producto al mercado, existen muchos años de pruebas para testar el producto final, lo cual no sucede con los productos de marca del distribuidor, ya que únicamente buscan a alguien que pueda fabricar un tipo de producto a un precio concreto. Por ello concluye que las marcas del fabricante aportan innovación y calidad en sus productos.

Frente a si la situación actual ha supuesto un descenso de los recursos destinados a I+D, todos coinciden en que no, ya que es la fórmula a seguir para aumentar la diferenciación y aumentar la cuota de mercado. Por ello Anechina señala que la salida de la situación económica pasa por la innovación permanente, tratando siempre de mejorar los productos existentes de forma más productiva, sin dejar de inventar nuevos artículos o procesos que hagan la vida de los clientes más fácil y placentera. García señala que no sólo hay que innovar, sino que es preciso que las marcas del fabricante tengan capacidad de adaptación y puedan adelantarse a las necesidades de sus clientes, y satisfacerlas.

Ante la misma pregunta Larracochea opta por mencionar un informe encargado por la Comisión Europea, *El impacto de las marcas de distribución en la competitividad de la cadena de suministro europea*, publicado en 2011. Este señala que España es el único país europeo en el que la innovación está retrocediendo, lo cual se traslada a su vez también al sector de la alimentación. Esto es debido a la política de surtido limitado de algunas grandes cadenas de distribución y el crecimiento de la marca de la distribución.

Para concluir señala que según datos de ESADE, entre 2008 y 2012, la inversión en I+D+i en el sector del gran consumo en España había descendido un 20%.

Cuando son preguntados acerca de qué estrategias consideran que podrían aplicarse para adaptarse al panorama existente, Diánez indica que aunque suene repetitivo, todo pasa por la innovación permanente y por la diferenciación. Para ello es necesario desarrollar nuevos productos que ayuden a las marcas del fabricante a mantener la cuota de mercado existente, añadiendo aquellos atributos que el consumidor esté dispuesto a pagar, evitando así incurrir en gastos innecesarios.

Ante la misma pregunta Alonso comenta que la solución debe centrarse en la búsqueda de nuevos canales y nuevas estrategias, como han hecho empresas como Nutrexpa con Nocilla y Danone en sus yogures. Ambas han explotando un nuevo nicho de mercado, como creperías o yogurterías, donde se vende su producto de una forma totalmente diferente a la adoptada hasta ahora.

Del mismo modo añade que todas las marcas que quieran ser competitivas en el sector del gran consumo, es ineludible que estén presentes y activas en el mundo digital y redes sociales, ya que es ahí donde hay que ir a buscar a los consumidores e interactuar con ellos.

Larracochea también coincide en destacar la inversión en innovación como el motor que hará posible el crecimiento del sector de gran consumo en el futuro. Del mismo modo determina que el gran reto que tienen por delante las marcas es adaptarse a las necesidades de los consumidores, sobre todo en lo relativo al tema económico. Esto se ve reflejado en lo que están llevando a cabo gran parte de los fabricantes de productos de gran consumo que han puesto en circulación un total de 231 millones de vales descuento en España, un 36% más que en el mismo periodo de 2012, según los datos de Valassis.

Por último, Anechina establece que hay que centrarse en la diferenciación, ofreciendo productos de calidad que gusten a los consumidores, para poder conseguir que estos únicamente quieran un producto concreto y no busquen ningún sustitutivo.

Cuando se pregunta si su empresa elabora productos para marcas del distribuidor, todas señalan que no, dado que es contrario a su filosofía de empresa. De igual forma coinciden negando que no creen que en el corto-medio plazo aumente la tendencia de que los fabricantes elaboraren productos bajo el nombre de marcas del distribuidor.

En base a este tema, Alonso determina que será justamente al revés, prediciendo que cada vez va a haber un menor número de *retailers*, y que las marcas del distribuidor se especializarán únicamente en uno o varios segmentos de mercado.

Frente si ante la situación actual han reducido el precio de venta al público de sus productos, Alonso explica que sí, aunque no sea lo más usual, en algunas gamas de producto se han visto obligados a reducir los precios para ser más competitivos, pero evitando siempre traspasar los precios barrera o psicológicos. En algunos casos ha sido a través de la reducción del gramaje del producto, para conseguir un *out of pocket* inferior para el consumidor, pero en otros casos sí se ha reducido el precio directamente. Adicionalmente, se han incrementado los apoyos promocionales y los cupones descuento.

En el caso de Ferrero, Anechina especifica que son contrarios a las bajadas de precio, y por ello buscan contrarrestar el precio a través de promociones 2x1, ofertas o cupones. De esta forma se intenta facilitar a los clientes la compra de sus productos y adaptarse a la situación económica actual.

Para concluir, Diánez y García denotan que en su caso no se ha bajado el precio de los productos, ya que esta decisión está ligada exclusivamente a la materia prima. Si ha habido una buena cosecha de arroz o de oliva, su precio bajará, y lo mismo a viceversa.

5.2.3. Entrevista a un responsable de una marca del distribuidor (Mercadona)

Para conocer la visión de los distribuidores, se ha contactado con una serie de empresas distribuidoras; dada la negativa recibida, únicamente se ha podido acceder a entrevistar a Mercadona⁴⁰, distribuidora líder en el sector. Para ello, se ha hablado con Joan Gili, responsable de relaciones externas en Cataluña, quien ha podido aportar su visión profesional sobre el sector del gran consumo desde la óptica de la distribución.

Cuando se le pregunta acerca si la situación actual está potenciando el consumo de marca del distribuidor frente a la del fabricante en sus supermercados, comenta que en los últimos meses no ha variado significativamente la cantidad de producto de cada tipo de marca. Según Gili, para Mercadona la prioridad máxima es satisfacer al cliente, por eso si el cliente busca marcas del fabricante, estas deberán estar en nuestros lineales.

Al preguntar acerca de la diferencia de precio entre ambas tipologías de marca, Gili menciona que esta es posible gracias a que Mercadona realiza contratos de larga

⁴⁰ Ver Anexo Figura 22

duración con sus más de 100 interproveedores, lo que les permite poder tener un precio muy competitivo sin perjudicar la calidad de los productos. Por este motivo, no están de acuerdo en denominar a su marca propia, marca blanca, ya que tal concepto se liga al bajo precio. Por eso agrega que desde Mercadona no priorizamos por el precio, sino que optamos por la máxima calidad al menor precio posible.

En base a qué estrategias o acciones se están llevando a cabo desde su empresa, explica que su gran estrategia gira en base a cuatro conceptos clave: Calidad Total, Siempre Precios Bajos, potenciación de la marca propia y una alta prescripción de productos en las líneas de caja y en las diversas secciones de la tienda.

El primero de ellos establece que todas las medidas que se tomen desde la empresa deben de tener en cuenta la satisfacción de 5 componentes: el “Jefe”, (nombre por el cual se conoce al consumidor), trabajador, proveedores e interproveedores, sociedad y capital, por ello, si alguna decisión no está focalizada en los mismos, esta debe ser descartada. El segundo determina que los precios deben ser siempre lo más bajos posibles, sin que la calidad de los productos se vea mermada. Mercadona no busca vender marcas, sino trata de satisfacer necesidades, por ello potencia claramente los productos de marca propia, a través de un limitado surtido que busca facilitar el acto de compra de los consumidores. Por último, destaca por apostar por la prescripción, es decir, recomendar a los clientes una serie de productos que desde la empresa creemos que pueden ser de su interés.

En lo relativo a si Mercadona realiza acciones en publicidad, destaca que no es así, dado que se considera un coste innecesario, por ello, ven más factible destinarlo a innovación y desarrollo. Pese a no realizar este tipo de campañas, sí es cierto que creen en el boca a boca⁴¹, basándose en la teoría de que si un producto tiene la máxima calidad al precio más bajo posible, este se venderá pese a no estar publicado en prensa, televisión o radio.

Todas las entrevistas realizadas a lo largo de este estudio han permitido conocer cuál es la visión que tienen los profesionales del sector del gran consumo sobre sus respectivas empresas y sobre la competencia. Además de servir para saber qué tipo estrategias están desarrollando individualmente y de forma conjunta para tratar de superar la coyuntura económica actual, y aumentar la cuota de mercado.

⁴¹ *Expresión utilizada en marketing verbal que se basa en las relaciones sociales entre individuos que se recomiendan un producto o un servicio. Si estas recomendaciones tienen éxito crecen de forma exponencial en forma de red y pueden llegar a ser muy beneficiosas.*

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

A lo largo de este estudio se ha podido comprobar de qué forma las familias españolas han modificado sus hábitos de consumo en una situación de crisis económica como la actual.

Tal y como se ha ido viendo en el trabajo podemos resumir que existen tres categorías de productos. En primer lugar están los básicos que son aquellos que el consumidor necesita de forma imprescindible, por lo que los va a seguir consumiendo, pero se va a fijar mucho más en el precio, marca o posibles descuentos y promociones. En segundo lugar se encuentran los prescindibles, que son aquellos que para el consumidor no son absolutamente necesarios, y de los cuales puede reducir el consumo con facilidad e incluso, dejar de comprarlos. Y por último, están los “intocables”, productos que independientemente de ser básicos o no, el consumidor no está dispuesto a renunciar a ellos, por lo que van a seguir fieles al producto y la marca, cueste lo que cueste.

Por lo que la principal misión de ambos tipos de marcas debe centrarse en conseguir que sus productos sean vistos como “intocables”, y que por lo tanto, no puedan ser substituidos o reemplazados. A la práctica se basa en realizar campañas de generación de marca y diferenciación, como podría ser el caso de marcas muy conocidas como Coca-cola, Nutella, Danone o Nestlé. Estas han logrado que los consumidores no se planteen otra marca por la que cambiar sus productos, por otros que no sea el original.

Si por el contrario, por la tipología de producto no es posible entrar dentro de esta categoría, y son productos básicos o prescindibles, las empresas deben adoptar estrategias basadas en promociones, descuentos y en el último caso, bajadas de precio. Para conseguir que el consumidor vea a su marca y producto como la mejor decisión de compra.

Hasta ahora el consumidor no era plenamente consciente de las decisiones que tomaba a la hora de elegir un producto. Sin embargo, en los últimos años, con un poder adquisitivo cada vez más menguado y unas condiciones socio-económicas más precarias, los consumidores se han visto obligados a adoptar una “economía de crisis”. Una prueba evidente de esta tendencia es que con la intención de reducir su gasto familiar y conseguir un nivel y calidad de vida similar al de años anteriores, ha pasado de consumir marca del fabricante a marca del distribuidor en una serie de productos.

Ante este panorama, es preciso que ambos tipos de marca, revisen su posición en el mercado de gran consumo; y traten de potenciar sus fortalezas, reduciendo sus

debilidades; pero sobre todo, se centren de forma significativa en las diversas estrategias que están llevando a cabo; para que estas les permitan salir reforzadas de la coyuntura actual.

Por un lado, las marcas de fabricante deben primar por las enseñanzas que les caracterizan, exclusividad y calidad. Por ello, han de aumentar los recursos destinados a I+D para aumentar la diferenciación respecto a los productos de las marcas del distribuidor. Del mismo modo, deben de buscar nuevas formas de vender su producto para llegar a un consumidor cada vez más exigente e infiel, y que castigado por la situación económica, mira cada vez más en qué gastarse su dinero.

La mayor parte de estas marcas, son líderes en su sector y segmento de mercado, llevan mucho tiempo presentes en los supermercados, y muchas de ellas, han conseguido ganarse la confianza del consumidor y entrar a formar parte de su vida o compartir con ellos momentos especiales de la misma. Es imprescindible que se fortalezcan en su historia a través de conceptos emocionales, que sirvan para convencer al consumidor de que sus productos son los originales y que si su familia ha confiado antes en ellos, no tienen por qué cambiar.

Por otro lado, las marcas del distribuidor empujadas por la situación económica en la que se encuentra el país, están pasando a ocupar cada vez más una posición destacada en el mercado, suponiendo una dura competencia para las marcas del fabricante. Por eso es preciso que continúen con esta dinámica.

Entre otras estrategias es preciso que se posicionen como marcas de calidad, que pese a ser comercializadas a un precio normalmente menor que las del fabricante, no descuiden el producto que ofrecen, tratando siempre de que este sea óptimo y satisfaga las necesidades de sus consumidores.

En un entorno cada vez más digital, las marcas deben estar presentes y activas en las diferentes redes sociales, interactuando con sus consumidores, ofreciéndoles sus nuevos productos y nutriéndose de sus comentarios y aportaciones. En definitiva, esto podría resumirse principalmente en acercarse a él, conocerlo de forma íntima y personal, preocupándose por suplir sus carencias y conocer sus ambiciones, y tratar de ir un paso más allá de ofrecer un producto, y pasar a establecer vínculos emocionales. A lo largo del trabajo se ha podido comprobar que aquellas empresas que apuestan por este tipo de comunicación, tienen un alto grado de fidelización, y hace que los clientes sólo quieran el original.

BIBLIOGRAFÍA

Básica:

KOTLER, Phillip. 2000. *Dirección de Marketing*. Madrid : Prentice Hall, 2000. 8483222086.

KUMAR, Nirmalya y E.M. Steenkamp, Jan Benedict. 2007. *La estrategia de las marcas blancas. Cómo afrontar el reto de las marcas de la distribución*. Barcelona : Deusto, 2007. 978-84-234-2548-8.

PUELLES PÉREZ, José Antonio, GÓMEZ SUÁREZ, Mónica y PUELLES GALLO, María. 2011. *Marcas de distribuidor. Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*. Madrid : Pirámide, 2011. 978-84-368-2467-4.

Complementaria:

HEALEY, Matthew. 2009. *¿Qué es branding?* Barcelona : Editorial Gustavo Gili, S.L., 2009.

LOBERA, M. Esther Subirá. 2010. *La importancia de la marca. Marcas de fabricante y marcas "blancas". Evolución y tendencias*. Barcelona : s.n., 2010.

MEJÍAS, Tania MARTÍN y Valentín, Natalia FERNÁNDEZ. 2009. *¿Marca blanca o marca fabricante? Un estudio empírico*. Barcelona : Universitat Autònoma de Barcelona, 2009.

PHILLIPS, Kirk. 2009. *BrandSTOKE 9 Criteria for Brand Essence*. 2009.

PONS PRAT DE PADUA, José María. 2009. *Marcas de fabricante y marcas de distribuidor: algunas claves para entender la pugna*. 2009. ISBN: 1698-3726.

S.MAZO, Estela. 2013. *El FMI rebaja las previsiones del PIB español para 2013 y 2014. Expansión*. Política y economía, 2013.

VALLEJO, Pedro Morales. 2012. *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Madrid : Universidad Pontificia de Comillas, 2012.

Estudios y Publicaciones:

BLANCO, Maria José. 2013. *La Confianza global de los consumidores se mantiene en 91 puntos. Nielsen España*. [En línea] 08 de Febrero de 2013. [Citado el: 14 de Febrero de 2013.] <http://es.nielsen.com/news/20130208.shtmle.shtml>.

CEEI, Ciudad Real. *Guía de apoyo al emprendedor: Cómo realizar un estudio de mercado*. Madrid : Universidad Alfonso X el Sabio.

Cinco Días. 2012. Bruselas pone el foco en la guerra entre marca blanca y de fabricantes. *Cinco Días*. Web - http://www.cincodias.com/articulo/empresas/bruselas-pone-foco-guerra-marca-blanca-fabricantes/20121211cdscdsemp_8/ [Citado el: 11 de Diciembre de 2012]

DONAYRE, Beatriz . 2012. ¿Por qué generar experiencias de marca efectivas? *Puro Marketing*. [En línea] 24 de Enero de 2012. [Citado el: 27 de Febrero de 2013.] <http://www.puromarketing.com/13/11946/generar-experiencias-marca-efectivas.html>.

ESADE Brand Institute. Estudio *Impacto económico y social de las marcas de fabricante en España en mercados de gran consumo* elaborado; ESADE, 2010.

FERNÁNDEZ NOGALES, Ángel. 2010. Distribución y consumo. *La situación actual de las marcas del distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes: Un estudio cualitativo*. Madrid : Mercasa, 2010.

FRUTOS, Margarita Oncins de. 2013. *NTP 283: Encuestas: metodología para su utilización*. Madrid : Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, 2013.

GARCÍA ROCHE, Laura y OLMO ENJUTO, Verónica. *Industria Alimentaria*. Barcelona : Ciències de l' Educació de la Universitat Politècnica de Catalunya.

GARCÍA, José Antonio y DELGADO, Juan. 2012. *Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España*. Madrid : Brattle Group, 2012.

Instituto Nacional de Estadística.

Marketing Food, 4. 2012. El estudio Conento sitúa a Lidl como el líder en eficacia publicitaria percibida en agosto. *Marketing 4 Food*. [En línea] 19 de Septiembre de 2012. [Citado el: 17 de Abril de 2013.] <http://www.marketing4food.com/el-estudio-conento-situa-a-lidl-como-el-lider-en-eficacia-publicitaria-percibida-en-agosto/>.

OCU. 2012. Organización de Consumidores y Usuarios (OCU). <http://www.ocu.org/>. [En línea] 26 de Septiembre de 2012. [Citado el: 17 de Abril de 2013.] <http://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/nota-prensa/familia-ahorrar-cesta-compra>.

PLACER, David. 2011. Cambio de estrategia: la marca blanca abandona la guerra del precio para centrarse en la calidad. *Economía Digital*. [En línea] 05 de Septiembre de 2011. [Citado el: 16 de Abril de 2013.] http://www.economiadigital.es/es/notices/2012/09/cambio_de_estrategia_la_marca_blanca_abandona_la_guerra_del_precio_para_centrarse_en_la_calidad_33415.php.

PLMA. 2010. PLMA International. *Private Label Today*. [En línea] 2010. [Citado el: 15 de Abril de 2013.] http://www.plmainternational.com/en/private_label12_en.htm.

SÁNCHEZ VICENTE, Teresa. 2013. La Comisión Europea prevé que el desempleo en España roce el 27% en 2013. *ABC*. Economía, 2013.

SÁNCHEZ, Sandra. 2012. Estrategias de países emergentes: Nuevos formatos, productos olvidados y promociones para tirar del comercio. *El Mundo*. Consumo, 2012.

Velsid. 2009. Consume productos de marca, ganamos todos. *Gastronomía & CIA*. [En línea] 03 de Marzo de 2009. [Citado el: 7 de Marzo de 2013.]

<http://www.gastronomiaycia.com/2009/03/03/consume-productos-de-marca-ganamos-todos/>.

Webgrafía:

Altonivel. 2011. Ventajas y desventajas de las marcas paraguas. *Altonivel*. [En línea] 15 de Noviembre de 2011. [Citado el: 5 de Marzo de 2013.] <http://www.altonivel.com.mx/17213-ventajas-y-desventajas-de-las-marcas-paraguas.html>.

CHAMIZO, Jorge. 2013. Ya llega la ley que puede poner coto a las marcas blancas en los supermercados. *Yahoo Finanzas*. [En línea] 6 de Febrero de 2013. [Citado el: 17 de Abril de 2013.] <http://es.finance.yahoo.com/blogs/finlaotracaradelamoneda/ley-coto-marcas-blancas-supermercados-122431328.html>.

JIMÉNEZ, Adolfo. 2012. Puro Marketing. [En línea] 31 de Enero de 2012. [Citado el: 05 de 08 de 2013.] <http://www.puromarketing.com/55/12033/conceptos-engagement-comunicacion.html#>.

<http://www.zorraquino.com/diccionario/branding/marca-monolitica.html> [Consulta: 05 marzo 2013]

http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=d8VMJoGiyLU
[Consultado 04 abril 2013]

<http://www.somossom.com/produccion-es/publicidad-es/spot-galletas-fontaneda-digestive-es> [Consultado 04 abril 2013]

http://es.wikipedia.org/wiki/Medios_sociales [Consultado 05 abril 2013]

<http://www.polinomi.com/2012/05/el-exito-en-las-redes-sociales-10-marcas-que-lo-han-conseguido/> [Consultado 05 abril 2013]

<http://www.puromarketing.com/44/14717/vinculacion-emocional-marca-factor-determinante-para-aumentar-ventas.html> [Consultado 07 abril 2013]

<http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=1160> [Consultado 17 abril 2013]

<http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html#noticia2> [Consultado 19 abril 2013]

http://www.tormo.com/resumen/12165/Alcampo_apuesta_por_los_precios_bajos_con_la_venta_a_granel_en_sus_hip [Consultado 20 abril 2013]

<http://www.diacorporate.com/recursos/doc/corporativo/20121217/comunicacion/dossier-de-prensa.pdf> [Consultado 4 mayo 2013]

<http://www.diacorporate.com/es/compania/estrategia/> [Consultado 4 mayo 2013]

<http://creativobuscagencia.wordpress.com/2012/03/05/lavado-de-imagen-para-supermercados-dia-gracias-a-leo-burnett/> [Consultado 4 mayo 2013]

<http://www.marketing4food.com/el-estudio-conento-situa-a-lidl-como-el-lider-en-eficacia-publicitaria-percibida-en-agosto/> [Consultado 6 mayo 2013]

<http://www.marketingnews.es/variados/noticia/1071801028705/lidl-marca-mayor-eficacia-publicitaria.1.html> [Consultado 6 mayo 2013]

http://www.lidl.es/cps/rde/xchg/lidl_es/hs.xsl/53421.htm [Consultado 7 mayo 2013]

http://www.economiadigital.es/es/notices/2013/02/caprabo_hunde_su_cuenta_de_resultados_37838.php [Consultado 8 mayo 2013]

<http://www.interempresas.net/Gran-distribucion/Articulos/107476-Caprabo-consolida-su-modelo-de-franquicia-con-20-aperturas.html> [Consultado 8 mayo 2013]

<http://www.marketingnews.es/distribucion/noticia/1070227028805/caprabo-renueva-programa-fidelizacion.1.html> [Consultado 8 mayo 2013]

<http://es.nielsen.com/news/documents/ANUARIO2012V1.pdf> [Consultado 15 mayo 2013]

<http://vozpopuli.com/empresas/16402-mercadona-y-dia-son-las-unicas-grandes-cadenas-que-ganan-cuota-este-ano> [Consultado 20 mayo 2013]

<http://capitalempresarial.wordpress.com/tag/marcas-blancas/> [Consultado 21 mayo 2013]

http://www.finanzas.com/noticias/empresas/2011-01-13/411734_improven-aconseja-empresas-alimentacion-fusionarse.html [Consultado 23 mayo 2013]

<http://www.periodicopublicidad.com/Anunciantes/8148/Los-espaoles-somos-infieles-a-las-marcas/> [Consultado 2 junio 2013]

<http://www.expansion.com/2013/01/23/economia/1358943986.html> [Consultado 5 junio 2013]

Entrevistas personales:

Entrevista a Ignacio Larracochea, Presidente de Promarca

Entrevista a Jesús Alonso, Marketing Manager Culinarios en Nestlé

Entrevista a Salvador Diánez, Product Manager en Arroz Brillante y Rocío

Entrevista a Daniel Anechina, Brand Manager en Ferrero

Estefanía García, Trade Marketing en Carbonell

Joan Gili, responsable de Comunicación Externa en Mercadona

ANEXOS

Figura 1. Percepción de los principales problemas de España (Multi-respuesta %):

	jul-13	jun-13	may-13	abr-13	mar-13	feb-13	ene-13	dic-12	nov-12	oct-12	sep-12
El paro	80.9	80.5	82.4	80.7	81.6	79.9	81.1	77.1	80.8	77.9	79.3
Las drogas	0.3	0.3	0.2	.	0.1	0.3	0.2	0.5	0.3	0.4	0.4
La inseguridad ciudadana	2.8	3.0	2.6	2.5	2.8	2.3	2.9	2.8	2.5	3.1	3.1
El terrorismo. ETA	0.6	0.4	0.5	0.6	0.4	0.4	0.3	0.2	0.6	0.5	1.1
Las infraestructuras	.	0.1	.	.	0.2	0.2	0.4	0.2	0.1	0.5	0.1
La sanidad	10.3	9.3	10.0	7.9	10.1	10.5	12.1	12.9	11.4	10.1	9.1
La vivienda	1.7	1.9	2.8	2.5	2.0	1.7	3.1	3.9	3.9	2.7	1.8
Los problemas de índole económica	32.0	32.2	34.9	35.5	34.4	35.4	38.9	39.5	42.7	43.4	49.4
Los problemas relacionados con la calidad del empleo	1.5	1.8	1.3	1.4	1.1	1.1	1.6	1.8	1.4	2.6	2.3
Los problemas de la agricultura, ganadería y pesca	0.5	0.2	0.2	0.4	0.1	0.2	0.4	0.4	0.2	0.0	0.1
La corrupción y el fraude	37.4	32.5	30.7	39.3	44.5	40.0	17.7	17.2	9.5	9.2	8.5
Las pensiones	2.1	3.1	2.4	1.5	1.8	1.4	2.1	2.8	2.0	2.6	1.9
Los políticos en general, los partidos políticos y la política	27.6	30.7	29.7	29.4	31.4	29.7	30.3	29.8	30.2	30.5	26.9

La administración de justicia	2.1	2.5	2.6	2.5	2.0	2.5	2.2	1.7	1.6	1.4	2.2
Los problemas de índole social	5.3	4.8	4.4	4.7	3.8	3.6	5.2	5.0	4.0	4.6	3.7
La inmigración	2.6	2.8	1.5	2.5	2.2	1.9	2.5	2.6	4.1	4.4	5.9
La violencia contra la mujer	0.7	1.2	0.4	0.4	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.1	0.5
Los problemas relacionados con la juventud	2.1	2.0	1.5	1.4	1.7	1.7	1.6	1.1	1.7	1.6	1.3
La crisis de valores	2.3	2.1	1.8	1.9	2.3	2.5	1.9	1.7	2.1	2.1	1.4
La educación	8.8	6.6	6.3	4.8	6.1	7.8	5.8	7.6	6.7	8.3	6.6
Los problemas medioambientales	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.6
El Gobierno y partidos o políticos concretos	3.5	2.9	3.4	2.5	3.1	3.2	3.1	3.3	2.7	3.3	3.2
El funcionamiento de los servicios públicos	0.6	0.6	0.9	0.5	0.8	0.3	0.7	0.4	0.4	0.4	0.4
Los nacionalismos (el estatuto de Cataluña, ...)	1.0	1.2	0.7	0.7	1.2	0.3	1.8	1.6	2.2	2.8	1.4
Las preocupaciones y situaciones personales	0.1	0.2	0.2	.	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3	0.2	0.3
La reforma laboral	0.4	0.3	.	0.2	0.3	0.2	0.4	0.2	0.2	0.4	0.5
Los recortes	3.8	6.2	4.8	3.9	4.8	4.2	5.4	6.6	5.5	6.7	4.8

Los bancos	4.0	4.3	4.5	5.4	4.6	5.0	5.8	7.0	8.4	5.4	5.4
La subida del IVA	1.8	1.9	1.4	1.1	0.9	1.0	2.1	2.1	1.7	2.9	3.6
Los desahucios	1.9	2.7	4.1	5.7	5.5	3.9	3.5	5.7	6.3	.	.
El fraude fiscal	0.6	0.8	0.6	1.0	0.4	0.4	0.4	1.0	.	.	.
Las hipotecas	0.3	0.6	0.4	0.4	0.5	0.4
Otras respuestas	5.6	5.8	6.4	3.5	5.2	5.0	6.5	6.1	5.0	5.6	6.2
N.S.	0.4	0.6	0.4	0.4	0.2	0.4	0.3	0.6	0.5	0.4	1.1
N.C.	0.2	0.4	0.2	0.3	0.1	0.4	0.2	0.2	0.2	0.3	0.1
(N)	2.476	2.481	2.467	2.482	2.477	2.472	2.483	2.480	2.483	2.484	2.472

Figura 2. Encuesta de Población Activa

Parados. Valores absolutos del total de cada sexo y grupo de edad.

Unidad: Miles de personas

Ambos sexos						
Valor absoluto						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Total	1.833,9	2.590,6	4.149,5	4.632,4	4.999	5.769

Fuente: INE

Evolución de la tasa de paro

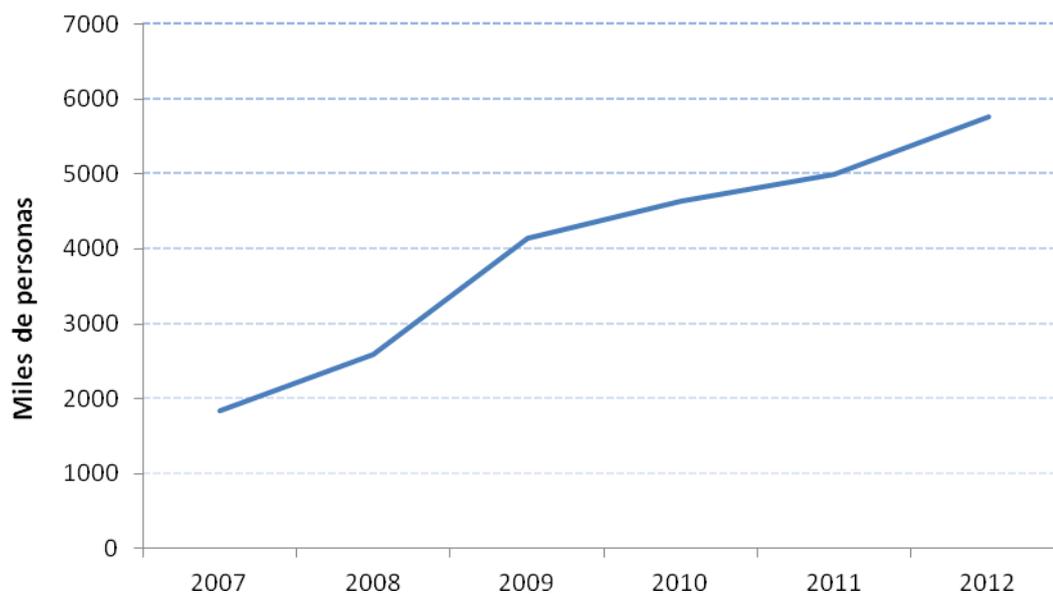


Figura 3. Tasas de crecimiento PIB años 2010, 2011 y 2012.

Producto Interior Bruto

Tasas	2010				2011				2012			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
Anuales	-1,5	-0,2	0,0	0,4	0,5	0,5	0,6	-0,0	-0,7	-1,4	-1,6	-1,8
Trimestrales	0,1	0,2	-0,1	0,1	0,3	0,2	-0,0	-0,5	-0,4	-0,4	-0,3	-0,7

Fuente: INE

Figura 4. Pronósticos de crecimiento del PIB para España



Fuente: Diario Expansión 23/01/2013

Figura 5. Evolución (2007-2011) renta anual neta media por hogar, persona y unidad de consumo

Unidad: Rentas medias (euros)

	2007	2008	2009	2010	2011
Renta media por persona	9594	9865	9737	9446	9321

Fuente: INE

Figura 6. Evolución (2007-2010) de las dificultades para llegar a fin de mes por CCAA.

Unidad: Porcentajes verticales. Total nacional hogares.

	2007	2008	2009	2010
Con mucha dificultad	10,3	12,2	13,7	13,5
Con dificultad	16,5	17,1	16,8	17,1
Con cierta dificultad	29,9	30,6	28,5	28,2
Con cierta facilidad	26,4	26,7	26,8	25,3
Con facilidad	15,4	12,4	12,9	14,7
Con mucha facilidad	1,5	1	1,2	1,2
No consta	0,1	0	0	0

Fuente: INE

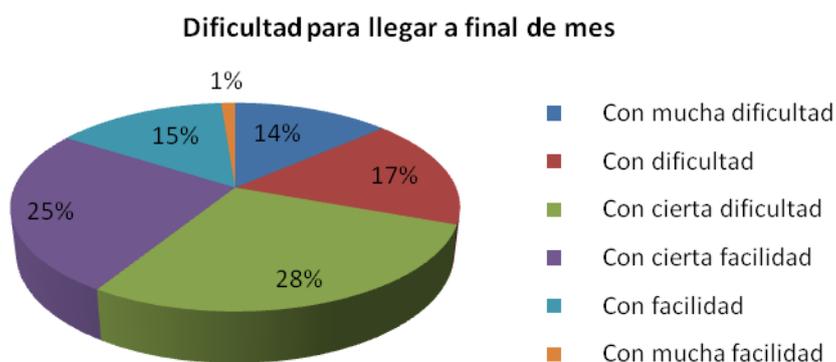


Figura 7. Evolución (2008-2011) gasto medio por hogar.

Unidad: Euros

	Gasto medio por hogar				
	2008	2009	2010	2011	% 2011-2010
Grupo 1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	4.555,24	4.286,93	4.204,21	4.169,30	-0,83%
Grupo 2. Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	615,11	621,02	626,13	612,57	-2,17%
Grupo 3. Artículos de vestir y calzado	1.956,51	1.757,24	1.674,57	1.581,77	-5,54%
Grupo 4. Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	2.647,93	2.814,96	2.955,71	3.064,63	3,69%
Grupo 5. Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda	1.658,60	1.529,83	1.449,30	1.387,64	-4,25%
Grupo 6. Salud	1.023,24	971,55	943,08	909,83	-3,53%
Grupo 7. Transportes	4.355,97	3.638,17	3.674,87	3.526,25	-4,04%
Grupo 8. Comunicaciones	968,21	949,97	922,07	909,03	-1,41%
Grupo 9. Ocio, espectáculos y cultura	2.200,44	2.064,47	1.975,79	1.875,08	-5,10%
Grupo 10. Enseñanza	294,21	278,91	307,58	304,05	-1,15%
Grupo 11. Hoteles, cafés y restaurantes	2.966,18	2.757,69	2.612,82	2.552,87	-2,29%
Grupo 12. Otros bienes y servicios	2.433,75	2.377,35	2.253,88	2.209,75	-1,96%
TOTAL	25.675,39	24.048,09	23.600,01	23.102,77	-2,11%

Figura 8. Cuota de mercado de marca del distribuidor por país por volumen (2006-2011)

	PRIVATE LABEL MARKET SHARE PER COUNTRY - VOLUME (%)					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
United Kingdom	43,3	43,1	47,9	46,9	46,7	46,8
France	33,7	32,2	34,0	35,4	36,0	35,8
Germany	38,9	39,5	40,9	41,2	41,5	41,4
Belgium	42,1	41,9	40,4	38,1	39,3	39,7
Netherlands	21,9	23,3	25,3	26,0	27,0	27,9
Spain	35,2	34,3	38,7	42,3	48,6	49,0
Italy	16,0	16,4	17,1	17,4	19,1	20,1
Portugal	26,8	31,2	33,5	34,4	41,7	43,3
Austria	20,5	21,7	37,0	38,1	38,4	38,8
Switzerland	53,0	54,0	53,5	52,5	52,6	52,6
Denmark	26,5	26,5	27,7	27,5	27,4	29,1
Sweden	28,4	27,3	27,1	26,5	25,9	27,0
Norway	20,4	22,1	23,5	26,1	27,2	28,1
Finland	25,2	25,4	27,9	29,0	30,2	31,4
Poland	19,6	20,6	21,3	21,2	24,1	27,5
Hungary	23,7	25,2	27,7	28,2	28,5	29,9
Czech Republic	27,0	27,4	29,7	35,4	25,2	27,1
Slovakia	34,0	33,0	36,5	43,8	28,4	30,6
Greece			18,2	19,9	21,8	22,9
Turkey			12,9	17,4	16,0	18,8

Fuente: PLMA

Figura 9. Cuota de mercado de marca del distribuidor por país por valor (2006-2011)

PRIVATE LABEL MARKET SHARE PER COUNTRY - VALUE (%)						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
United Kingdom	39,6	39,3	43,6	42,5	42,2	42,1
France	25,3	25,2	26,2	27,7	28,1	28,2
Germany	30,1	30,8	32,0	31,7	31,9	31,9
Belgium	29,4	29,4	28,0	26,6	27,5	27,9
Netherlands	20,7	21,4	23,8	24,8	25,5	26,1
Spain	25,9	24,9	28,9	31,4	38,2	38,7
Italy	13,4	13,7	14,4	14,6	16,1	17,0
Portugal	18,7	21,8	24,1	25,0	29,9	31,5
Austria	14,5	15,3	27,4	28,0	27,8	28,1
Switzerland	46,0	46,6	45,8	46,2	46,3	45,4
Denmark	21,7	20,9	21,9	21,5	21,7	23,6
Sweden	22,4	21,2	21,4	21,7	20,7	21,9
Norway	16,5	16,5	17,6	19,8	20,6	20,9
Finland	18,2	19,2	21,8	22,6	22,7	24,3
Poland	11,3	11,9	12,5	13,9	16,4	18,9
Hungary	15,8	16,8	18,7	19,6	20,1	21,8
Czech Republic	16,1	16	17,7	23,6	17,3	18,6
Slovakia	20,3	19,6	21,5	29,7	20,1	21,5
Greece			10,7	12,2	13,7	15,3
Turkey			8,3	11,5	10,7	12,5

Fuente: PLMA

Figura 10: Encuesta distribuida a los consumidores

Encuesta TFC - Consumo marca del fabricante y marca blanca

En primer lugar, quiero agradecerle el esfuerzo de cumplimentar la siguiente encuesta. Los datos servirán para realizar un análisis acerca el consumo de las marcas del fabricante y las marcas blancas o del distribuidor.

¡Este cuestionario no le ocupará más de 5 minutos!

La finalidad que persigue este estudio es ver si la situación económica actual ha supuesto un aumento en el consumo de las marcas blancas, en pos de la marca del fabricante.

La encuesta es de carácter anónimo y se realiza únicamente para dicho proyecto. Por ello las respuestas facilitadas serán en todo momento analizadas de forma global y en tal contexto.

Muchas gracias por su colaboración,

Dani

[Continuar »](#)

Con la tecnología de


Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Aspectos socio-demográficos

1. Franja de edad a la que pertenece: *

- 18 - 30 años
- 31 - 40 años
- 41 - 50 años
- 51 - 60 años
- 61 - 70 años
- 71 - 80 años
- Más de 80 años

2. ¿Actualmente está trabajando? *

- Sí
- No

3. ¿Qué tipo de estudios ha realizado? *

- E. Universitarios
- Bachillerato / Formación profesional
- E. Secundarios
- E. Primarios
- Sin estudios

4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales? *

- menos de 1.000€
- De 1.001€ - 2.000€
- De 2.000€ - 3.000€
- Más de 3.000€
- No sabe / No contesta

« Atrás

Continuar »

Situación actual y futura

5. ¿Considera que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo? *

- Mucho
- Bastante
- Algo
- Poco
- Nada

6. ¿Considera que su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la situación económica del país? *

- Sí, ha mejorado
- No, sigue igual
- Sí, ha empeorado

7. ¿Prevé que la situación económica del país cambie a corto-medio plazo? *

- Sí, irá a mejor
- No cambiará
- Sí, irá a peor

8. ¿Ha reducido su presupuesto familiar por la crisis? *

- Sí
- No

Si la respuesta es Sí. ¿En qué tipo de productos ha recortado?

- Alimentación
- Ropa y calzado
- Ocio
- Gastos generales (luz, agua, gas)
- Transporte
- Otro:

« Atrás

Continuar »

Consumo marca blanca o del distribuidor

Se entiende por marca del fabricante aquellas marcas tradicionales pertenecientes a empresas que únicamente se dedican a producir y vender los productos, como podría ser el caso de Nestlé, Danone, Leche Pascual, Pastas Gallo, Campofrío, Coca-cola o Ariel.

Se entiende por marca blanca o del distribuidor aquellas marcas pertenecientes a empresas que se dedican únicamente a la distribución de productos. Como podría ser Mercadona, DIA o Lidl.

9. ¿Consume o ha consumido marcas blancas o del distribuidor, como podría ser la marca “Hacendado” de Mercadona; “Basic” de Consum; Día de Supermercados DIA? *

- Sí
 No

[« Atrás](#) [Continuar »](#)

Si la respuesta a la pregunta 9, ha sido Sí. Se pasa a la pregunta 10.

Si la respuesta a la pregunta 9, ha sido NO. Se pasa a la pregunta 17.

Consumo marca blanca o del distribuidor

Se entiende por marca del fabricante aquellas marcas tradicionales pertenecientes a empresas que únicamente se dedican a producir y vender los productos, como podría ser el caso de Nestlé, Danone, Leche Pascual, Pastas Gallo, Campofrío, Coca-cola o Ariel.

Se entiende por marca blanca o del distribuidor aquellas marcas pertenecientes a empresas que se dedican únicamente a la distribución de productos. Como podría ser Mercadona, DIA o Lidl.

10. ¿Consumía este tipo de marcas antes de la crisis?

- Sí
 No

11. ¿Ha reducido el consumo de marcas del fabricante por marcas blancas o del distribuidor?

- Mucho
 Bastante
 Algo
 Poco
 Nada

12. ¿Existen productos o marca del fabricante a los cuales no renunciaría por un producto de marca blanca o del distribuidor? *

- Sí
- No

En caso de ser así ¿Cuál?

13. ¿Ha aumentado el consumo de marcas blancas o del distribuidor con la finalidad de ahorrar en el carro de la compra? *

- Sí
- No

14. ¿Qué aspectos considera influyentes en la primera compra de una marca de marca blanca o del distribuidor? MULTIRESPUESTA *

- El nombre de la tienda
- El aspecto de la tienda
- Experiencia con otros productos de la marca propia de esa misma tienda
- Son marcas conocidas
- Por la calidad del producto
- Por el país de procedencia
- Por la presentación del producto y del envase
- Por las recomendaciones de otros consumidores
- El precio
- Otro:

15. ¿Qué tipo de productos marca blanca o del distribuidor evita comprar ?
MULTIRESPUESTA

- Alimentación en general
- Desayunos, dulces y pan
- Lácteos
- Congelados
- Carne - Charcutería
- Pescado
- Bebidas
- Productos frescos
- Fruta y verdura
- Higiene personal
- Droguería y limpieza
- Ninguna

16. ¿En qué se fija a la hora de escoger un producto de marca blanca o del distribuidor?

- En la fecha de caducidad
- Quién es el fabricante
- El país de procedencia
- La composición del producto
- La calidad del envase
- La presentación del producto
- Sólo en el precio

« Atrás

Continuar »

Tras esta pregunta se pasa directamente a la pregunta 18.

17. ¿Cuál es el motivo de no seguir consumiendo una marca blanca o del distribuidor?

- Los ha probado y no le han gustado
- No se atreve a probarlos porque desconfía de su calidad
- No los ha encontrado en las tiendas donde compra
- No le gustan a su familia
- Está acostumbrado/a a otras marcas
- Otro:

« Atrás

Continuar »

Tras esta pregunta se pasa directamente a la pregunta 18.

Percepción general del sector de gran consumo

18. ¿Qué piensa en general acerca de la calidad de los productos de marca blanca o del distribuidor? *

- Alta calidad
- Calidad media
- Buena relación calidad-precio
- Mala calidad

19. ¿Cree que existe diferencia entre la calidad de un producto marca del fabricante a uno de marca blanca o del distribuidor? *

- Sí
- No

20. ¿Se siente identificado con alguna marca en concreto? *

- Sí
- No

En caso de ser así, ¿Cuál?

« Atrás

Continuar »

Figura 11: Primer correo proporcionado para un primer contacto marcas del fabricante y marca del distribuidor.

Estimado Sr. /Sra,

Mi nombre es Daniel Blázquez Vera, y estoy cursando el último año de carrera de una doble licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, y Publicidad y Relaciones Públicas.

Actualmente estoy realizando mi Trabajo Final de Carrera que versa sobre qué estrategias están llevando a cabo las marcas del fabricante versus las marcas del distribuidor en un entorno de crisis económica y cómo ha afectado esta situación al consumo de ambas marcas.

Me pongo en contacto con usted con la petición de remitirme al departamento de Comunicación, Marketing o similar. Me gustaría hacerles una serie de preguntas breves que me ayuden a conocer la perspectiva de las marcas de fabricante y saber cómo ven la situación actual en el mercado del gran consumo y cómo les está afectando la marca blanca.

Mi única intención es que una persona de este ámbito me dé una opinión profesional, en ningún momento quiero preguntarle acerca de las estrategias concretas que desarrolla su empresa, puesto que son confidenciales y no tengo ninguna intención de situar a su empresa en una situación de desventaja, sino todo lo contrario.

Con la finalidad de que los responsables correspondientes conozcan más y mejor el proyecto que estoy desarrollando, he realizado una carta en la que se explican los detalles y los objetivos de dicho estudio, si me facilitan una dirección de correo electrónico se la hago llegar.

Quedando a la espera de su respuesta, aprovecho para agradecerle la atención y saludarlo cordialmente,

Daniel Blázquez Vera

686.1325.77

Daniel_blave@hotmail.com / dblave@gmail.com

*PD: Para poder certificar su autenticidad remito el contacto de mi tutor Francisco Oteo Soler
Correo electrónico: foteo@uao.es – Teléfono móvil: 650.734.922*

Figura 12: Segundo correo destinado a los responsables de marketing o comunicación de marcas del fabricante

Estimado Sr. /Sra,

Mi nombre es Daniel Blázquez Vera, y estoy cursando el último año de carrera de una doble licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, y Publicidad y Relaciones Públicas.

Actualmente estoy realizando mi Trabajo Final de Carrera que versa sobre qué estrategias están llevando a cabo las marcas del fabricante versus las marcas del distribuidor en un entorno de crisis económica y cómo ha afectado esta situación al consumo de ambas marcas.

En la tesina planteo la hipótesis de que gran parte de los consumidores han reducido el consumo de marca tradicional (del fabricante) a favor de la marca blanca en una serie de productos con la finalidad de reducir el gasto familiar y conseguir un nivel de vida similar al de años anteriores.

Me pongo en contacto con usted para pedirle su opinión profesional acerca de las hipótesis que expongo en mi trabajo a base de una serie de preguntas. Del mismo modo estaría muy interesado en conocer la perspectiva de su empresa, como marca de fabricante, en cuanto a

la situación actual en el mercado del gran consumo y el impacto que tiene la marca blanca en su negocio.

Singularmente me gustaría que supiera que en ningún momento quiero preguntarle acerca de las estrategias concretas que desarrolla su empresa, puesto que son confidenciales y no tengo ninguna intención de situar a su empresa en una situación de desventaja, sino todo lo contrario. Mi única intención es conocer a grandes rasgos y en líneas generales que estrategias aplican.

Confío en que el estudio pueda ser de su interés por ello, si quiere, cuando acabe la tesina puedo enviarle las conclusiones finales del mismo, así como una copia del trabajo.

Si pudieses colaborar en mi proyecto agradecería que contactara conmigo en el correo y número de teléfono, abajo indicados, con la finalidad de poder programar una sucinta entrevista (no más de 20 minutos) y poder fijar el día y la hora que más se adapte a su agenda.

Quedando a la espera de sus noticias, aprovecho la presente para agradecerle de antemano su atención y saludarle cordialmente,

Daniel Blázquez Vera

686.13.25.77

Daniel_blave@hotmail.com / dblave@gmail.com

*PD: Para poder certificar su autenticidad remito el contacto de mi tutor Francisco Oteo Soler
Correo electrónico: foteo@uao.es – Teléfono móvil: 650.734.922*

Figura 13: Segundo correo destinado a los responsables de marketing o comunicación de marcas del distribuidor

Estimado Sr. /Sra,

Mi nombre es Daniel Blázquez Vera, y estoy cursando el último año de carrera de una doble licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, y Publicidad y Relaciones Públicas.

Actualmente estoy realizando mi Trabajo Final de Carrera que versa sobre qué estrategias están llevando a cabo las marcas del fabricante versus las marcas del distribuidor en un entorno de crisis económica y cómo ha afectado esta situación al consumo de ambas marcas.

En la tesina planteo la hipótesis de que gran parte de los consumidores han reducido el consumo de marca tradicional (del fabricante) a favor de la marca blanca en una serie de productos con la finalidad de reducir el gasto familiar y conseguir un nivel de vida similar al de años anteriores.

Me pongo en contacto con usted para pedirle su opinión profesional acerca de las hipótesis que expongo en mi trabajo a base de una serie de preguntas. Del mismo modo estaría muy interesado en conocer la perspectiva de su empresa, como marca de distribuidor, en cuanto a la situación actual en el mercado del gran consumo y el impacto que tiene la marca blanca en su negocio.

Singularmente me gustaría que supiera que en ningún momento quiero preguntarle acerca de las estrategias concretas que desarrolla su empresa, puesto que son confidenciales y no tengo ninguna intención de situar a su empresa en una situación de desventaja, sino todo lo contrario. Mi única intención es conocer a grandes rasgos y en líneas generales que estrategias aplican.

Confío en que el estudio pueda ser de su interés por ello, si quiere, cuando acabe la tesina puedo enviarle las conclusiones finales del mismo, así como una copia del trabajo.

Si pudieses colaborar en mi proyecto agradecería que contactara conmigo en el correo y número de teléfono, abajo indicados, con la finalidad de poder programar una sucinta entrevista (no más de 20 minutos) y poder fijar el día y la hora que más se adapte a su agenda.

Figura 14: Resultados mediante el software estadístico SPSS 16.0. Relación entre pregunta 2 y pregunta 11.

2. ¿Actualmente está trabajando? * 11. ¿Ha reducido el consumo de marcas del fabricante por marcas blancas o del distribuidor? Crosstabulation

			11. ¿Ha reducido el consumo de marcas del fabricante por marcas blancas o del distribuidor?					
			Algo	Bastante	Mucho	Nada	Poco	Total
2. ¿Actualmente está trabajando?	No	Count	33	10	11	3	9	66
		% within 2. ¿Actualmente está trabajando?	50,0%	15,2%	16,7%	4,5%	13,6%	100,0%
		% within 11. ¿Ha reducido el consumo de marcas del fabricante por marcas blancas o del distribuidor?	41,8%	21,3%	39,3%	11,1%	22,5%	29,9%
	Sí	Count	46	37	17	24	31	155
		% within 2. ¿Actualmente está trabajando?	29,7%	23,9%	11,0%	15,5%	20,0%	100,0%
		% within 11. ¿Ha reducido el consumo de marcas del fabricante por marcas blancas o del distribuidor?	58,2%	78,7%	60,7%	88,9%	77,5%	70,1%

Total	Count	79	47	28	27	40	221
	% within 2. ¿Actualmente está trabajando?	35,7%	21,3%	12,7%	12,2%	18,1%	100,0%
	% within 11. ¿Ha reducido el consumo de marcas del fabricante por marcas blancas o del distribuidor?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,759 ^a	4	,008
Likelihood Ratio	14,459	4	,006
N of Valid Cases	221		

El resultado indica que se establece una relación significativa entre ambas preguntas.

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,06.

Figura 15: Resultados mediante el software estadístico SPSS 16.0. Relación entre pregunta 4 y pregunta 5.

4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales? * 5. ¿Considera que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo? Crosstabulation

			5. ¿Considera que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo?					
			Algo	Bastante	Mucho	Nada	Poco	Total
4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	De 1.001€ - 2.000€	Count	22	29	20	2	3	76
		% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	28,9%	38,2%	26,3%	2,6%	3,9%	100,0%
		% within 5. ¿Considera que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo?	29,3%	33,3%	47,6%	20,0%	16,7%	32,8%

	De 2.000€ - 3.000€	Count	19	16	7	1	7	50
		% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	38,0%	32,0%	14,0%	2,0%	14,0%	100,0%
		% within 5. ¿Considera que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo?	25,3%	18,4%	16,7%	10,0%	38,9%	21,6%
	Más de 3.000€	Count	22	18	6	3	3	52
	% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	42,3%	34,6%	11,5%	5,8%	5,8%	100,0%	
	% within 5. ¿Considera que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo?	29,3%	20,7%	14,3%	30,0%	16,7%	22,4%	

	No sabe / No contesta	Count	7	9	2	2	3	23
		% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	30,4%	39,1%	8,7%	8,7%	13,0%	100,0%
		% within 5. ¿Considera que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo?	9,3%	10,3%	4,8%	20,0%	16,7%	9,9%

menos de 1.000€	Count	5	15	7	2	2	31
	% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	16,1%	48,4%	22,6%	6,5%	6,5%	100,0%
	% within 5. ¿Considera que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo?	6,7%	17,2%	16,7%	20,0%	11,1%	13,4%
Total	Count	75	87	42	10	18	232
	% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	32,3%	37,5%	18,1%	4,3%	7,8%	100,0%
	% within 5. ¿Considera que la actual crisis económica ha alterado sus hábitos de consumo?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,405 ^a	4	,492
Likelihood Ratio	3,743	4	,442
N of Valid Cases	232		

El resultado indica que no se puede establecer una relación significativa entre ambas preguntas.

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.

Figura 16. Resultados mediante el software estadístico SPSS 16.0. Relación entre pregunta 4 y pregunta 6.

4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales? * 6. ¿Considera que su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la situación económica del país? Crosstabulation

			6. ¿Considera que su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la situación económica del país?					
			Igual	No, ha empeorado	No, sigue igual	Sí, ha empeorado	Sí, ha mejorado	Total
4. ¿Entre qué franja se	De 1.001€ - 2.000€	Count	2	3	29	39	3	76

encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?		% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	2,6%	3,9%	38,2%	51,3%	3,9%	100,0%
		% within 6. ¿Considera que su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la situación económica del país?	25,0%	30,0%	29,9%	34,8%	60,0%	32,8%
	De 2.000€ - 3.000€	Count	1	3	22	23	1	50
		% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	2,0%	6,0%	44,0%	46,0%	2,0%	100,0%
		% within 6. ¿Considera que su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la situación económica del país?	12,5%	30,0%	22,7%	20,5%	20,0%	21,6%
	Más de 3.000€	Count	4	3	24	20	1	52
		% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	7,7%	5,8%	46,2%	38,5%	1,9%	100,0%

	% within 6. ¿Considera que su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la situación económica del país?	50,0%	30,0%	24,7%	17,9%	20,0%	22,4%
No sabe / No contesta	Count			12	11		23
	% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	,0%	,0%	52,2%	47,8%	,0%	100,0%
	% within 6. ¿Considera que su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la situación económica del país?	,0%	,0%	12,4%	9,8%	,0%	9,9%
menos de 1.000€	Count	1	1	10	19		31
	% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	3,2%	3,2%	32,3%	61,3%	,0%	100,0%
	% within 6. ¿Considera que su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la situación económica del país?	12,5%	10,0%	10,3%	17,0%	,0%	13,4%

	Total	Count	8	10	97	112	5	232
		% within 4. ¿Entre qué franja se encuentran aproximadamente sus ingresos familiares mensuales?	3,4%	4,3%	41,8%	48,3%	2,2%	100,0%
		% within 6. ¿Considera que su calidad de vida ha variado en el último año como consecuencia de la situación económica del país?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,259 ^a	16	,209
Likelihood Ratio	20,379	16	,204
N of Valid Cases	232		

El resultado indica que no se puede establecer una relación significativa entre ambas preguntas.

Figura 17. Entrevista a Salvador Diánez, Product Manager en Arroz Brillante y Rocío.

1. *¿Considera que la actual situación económica, está afectando al consumo de las marcas del fabricante? ¿De qué forma?*

Sí está afectando. Los consumidores tienen menos dinero y por lo tanto, buscan productos de menor precio, saben que la calidad de las marcas del distribuidor que las marcas del fabricante, pero la situación económica les obliga a recortar gastos.

2. *¿Cree que en su sector existe una gran presencia de marcas del distribuidor?*

Sí existe una gran presencia de marcas del distribuidor, pese a que en el sector el aumento de esta tipología de marca ha sido escaso, ya que únicamente ha pasado de un 60% a un 65%.

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. *¿A qué cree que es debido el aumento de esta tipología de marcas?*

Se debe a que el producto con el que comerciamos, el arroz, es un producto commodity, básico y poco diferenciado por el consumidor.

- b. **Ante la situación económica actual cada vez más hogares han visto alterado su estilo de vida y ajustados sus hábitos de compra y consumo, y obligados a adoptar una “economía de crisis”. Según los últimos datos de AC Nielsen, el 80% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo por la crisis y afirman que tras la coyuntura actual se mantendrán las medidas de ahorro. ¿Considera que este descenso del consumo es puramente coyuntural? ¿Cuánto prevé que perdure esta situación en el tiempo?**

No considero que descenso sea puramente coyuntural. Más bien es lo contrario, puesto que una vez el consumidor ha comprado un producto que suple sus necesidades, y le sale más económico, no volverá a no ser que se le ofrezca y perciba el producto como diferente a lo que conocía hasta ahora.

- c. *¿Des de su empresa se realiza algún tipo de acciones de Comunicación, Marketing o de otro tipo para combatir este descenso?*

Des de nuestra empresa pensamos que hay que realizar publicidad no agresiva. La marca líder no debe de mirar a la marca blanca y compararse con ella, sino que ha de

centrar sus esfuerzos en innovar y ofrecer un tipo de producto que no pueda dar la marca del distribuidor.

- d. *¿Puede suponer un riesgo importante para su empresa la tendencia cada vez mayor a consumir marcas del distribuidor? ¿O por el contrario, considera que es una oportunidad de mercado?*

Por regla general, no, el sector del arroz no lo está pasando especialmente mal.

El arroz es un producto Commodity, básico, y ya disponía de una alta presencia de la marca del distribuidor en su sector.

- e. *¿Qué piensa que puede aportar una marca del fabricante que una marca del distribuidor no pueda ofrecer?*

Innovación, confianza, calidad. Las marcas blancas escogen a las empresas que fabrican bajo su marca a través de concursos por precio, por lo que cuando un proveedor o interproveedor les ofrece fabricar el mismo producto a un precio menor, cambian de proveedor sin informar al cliente.

- f. *¿Por qué cree que debería un consumidor elegir una marca del fabricante?*

Calidad, confianza, y saber que está apoyando por la innovación.

Si la respuesta es: **NO**

- a. *¿Cree que pueden suponer un problema a corto o medio plazo?*
b. **Desde su empresa**, *¿se están realizando acciones preventivas, en el grado de lo posible, ante esta amenaza?*

3. *¿Cuáles considera que son las fortalezas y amenazas de las marcas del distribuidor?*

Principalmente su mayor fortaleza reside en el precio. Es la variable a la que destinan todos sus esfuerzos, tratando de ofrecer al consumidor un producto de bajo precio

4. *¿Considera que el precio de las marcas del fabricante es superior al de las marcas del distribuidor?*

Sí

- a. *¿Por qué considera el precio es superior?*

Innovación y por que dispone de una estructura logística mayor, lo que sin lugar a dudas se acaba trasladando a los costes. Además de eso, son las marcas del distribuidor las que controlan el margen de beneficio en sus supermercados. Son las que aplican el

margen de las marcas del fabricante y las del distribuidor. Generalmente tienen por costumbre aplicar un menor porcentaje de margen a su marca y un porcentaje mayor a la marca del fabricante, consiguiendo así confundir al consumidor y predisponerlo a consumir su propia marca.

- b. *¿Cree que el menor precio de las marcas del distribuidor supone que son inferiores, y por lo tanto, de menor calidad?*

Depende del tipo de categoría y el grado de diferenciación del producto.

5. *¿La situación económica actual ha supuesto una bajada de precios en sus productos?*

Por el momento, no, ya que la subida o bajada de nuestro producto depende exclusivamente del tema agrícola. Si ha habido una buena cosecha de arroz, el precio del mismo bajará, y lo mismo a viceversa.

6. *¿Desde su empresa se desarrollan acciones para fidelizar al consumidor? ¿Cuáles?*

Sí se realizan. Actualmente nos estamos centrando en Internet, ya que creemos que es un canal que nos permite acercarnos al consumidor y ofrecerle un surtido de productos más individual. En cuanto acciones concretas, buscamos crear contenidos relacionados con la cocina, facilitándoles recetas para saber de qué forma pueden cocinar nuestros productos.

7. *¿Qué tipo de acciones promocionales se están llevando a cabo para incentivar el consumo?*

Presentaciones de nuestros nuevos productos, y permitiéndoles saber el grado diferencial de estos frente a la marca del distribuidor o los demás competidores.

8. *¿Cree que se debe aumentar la inversión en publicidad para conseguir mayor presencia de marca o considera que es mejor reducir los recursos destinados a este medio para centrarlos en otro tipo de acciones?*

Esta decisión debe estar siempre ligada al producto en cuestión. Si se trata de un nuevo lanzamiento de la marca, será necesario presentar a los consumidores el producto. Si el producto se encuentra en una fase de madurez, probablemente tendrán que contemplarse otra serie de acciones que permitan reforzar a la marca.

9. *¿Se ha reducido la partida destinada a I+D? No*

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. *¿Considera que supone un retroceso para el sector del gran consumo (alimentación)?*

b. *¿O por el contrario, cree que no es prioritario dada la coyuntura económica actual?*

Si la respuesta es: **NO**

a. *¿Considera que es la fórmula a seguir para aumentar la diferenciación y así aumentar la cuota de mercado?*

Sí, por ello esta fórmula debe de innovar de forma permanente, puesto que cada marca debe adoptar un rol y estar muy bien definida. También es necesario que esta diferenciación se centre en la generación de marca, permitiendo así esta se fortalezca y pueda aumentar la cuota de mercado.

10. *¿Considera que las marcas del fabricante han disminuido su poder de negociación frente a los proveedores?*

Sí, creo que este tiempo el poder de los fabricantes ha disminuido muy considerablemente. El motivo principal se debe al poder que actualmente tienen las marcas distribuidoras, las cuales son las encargadas de elegir que productos ofrecen en sus supermercados.

11. Actualmente desde la Comisión Europea se están promoviendo leyes que abogan por una competencia justa y leal con la finalidad de equilibrar el mercado de gran consumo.

a. *¿Conocía esta propuesta? Sí*

b. *¿Qué piensa sobre este tipo de medidas? ¿Cree que son necesarias para contrarrestar las facilidades de las que disponen las Marcas del Distribuidor?*

Creo que son unas medidas muy interesantes, y que claramente son necesarias para regular el poder que actualmente disponen las marcas del distribuidor.

c. *¿Qué tipo de medidas considera que sería obligatorio implantar o qué leyes habría que actualizar? (En el caso de conocerlas, si no fuera el caso, qué aspectos le gustaría que abarcaran).*

La medida que creo que más podría favorecer a las marcas del fabricante sería la de obligar, desde la Comisión Europea, a las marcas del distribuidor a aplicar el mismo margen sobre los productos de ambas tipologías. Esto propiciaría un escenario de competencia justa, permitiendo a los fabricantes no ser marginados en el lineal, y brindando la oportunidad a los consumidores de elegir que producto prefieren.

d. *¿Cuáles considera que son las claves para nivelar la situación de ambas tipologías de marca?*

Considero que la medida anteriormente comentada podría ayudar a nivelar la situación entre ambas tipologías de marca.

12. *¿Qué tipo de estrategias y acciones podrían aplicarse para lograr una mayor adaptación al panorama existente? (Son generales, en ningún momento pretendo solicitarle qué estrategias sigue su empresa, puesto que son confidenciales y no es mi intención situar en una situación de desventaja a su empresa, todo lo contrario).*

La clave para salir de la situación actual pasa por la innovación permanente. Es necesario que las marcas del fabricante se distancien de las marcas del distribuidor y se diferencien sustancialmente. Para conseguir esto, es preciso que conozcan al consumidor y sus necesidades, para así conseguir adaptar sus productos a sus exigencias, añadiendo únicamente los atributos que el consumidor esté dispuesto a pagar.

13. *¿Su empresa fabrica marcas del distribuidor, además de su marca propia?*

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. *¿Cuáles cree que son los motivos para fabricar marcas del distribuidor?*

- i. Voluntad de colaboración del distribuidor
- ii. Falta de compromiso con el mercado y la sociedad
- iii. Dominar una categoría
- iv. Capacidad industrial ociosa
- v. Filosofía de empresa
- vi. Dificultad para competir con marcas líderes
- vii. El proceso productivo permite la simultaneidad
- viii. Búsqueda de trato favorable del distribuidor
- ix. Mercados con reducida diferenciación entre las marcas
- x. Excesiva dependencia del distribuidor

- b. *¿El producto fabricado para las marcas del distribuidor, es de la misma calidad y prestaciones que el producido para la Marca propia?*

Si es que **NO**: *¿En qué cree que se diferencian?*

Si la respuesta es: **NO**

- a. *¿Cuáles cree que son los motivos para no fabricar Marcas del Distribuidor?*

- i. Mantener segmentación selectiva y especializada

- ii. Filosofía de empresa
- iii. No tener capacidad industrial
- iv. Efectos negativos en sus grandes marcas
- v. Incompatibilidad con el liderazgo
- vi. Incompatibilidad con Innovación y Calidad
- vii. Evitar un doble discurso al consumidor
- viii. Evitar la transferencia del know how al distribuidor

14. *¿Cree que este tipo de “práctica comercial” pueda suponer un problema a corto o medio plazo?*

No considero que pueda suponer un problema a corto o medio plazo. Existe una serie de consumidores que son fieles a su marca del fabricante, y no la cambiarían a no ser que su situación económica fuera preocupante. Por este motivo creo que no va a suponer un problema, ya que habrá siempre un porcentaje contrario a la marca del distribuidor.

15. *¿Considera que la tendencia de que marcas del fabricante fabriquen marcas blancas pueda aumentar en un futuro a corto o medio plazo?*

No creo que tal tendencia aumente en un futuro a corto o medio plazo.

16. *¿Su empresa forma parte de alguna asociación o agrupación de defensa de las Marcas del Fabricante como podría ser el caso de Promarca?*

Sí, forma parte de la Asociación de Anunciantes.

17. *¿Qué piensa de este tipo de asociaciones?*

Creo que ayudan a dignificar y proteger a las marcas de los fabricantes.

18. En algunas ocasiones, muchas empresas del fabricante o distribuidoras suelen desarrollar una serie de conceptos intangibles e emocionales basados en crear un alto vínculo emocional con sus consumidores a través de experiencias con la marca.

¿Es este el caso de su marca? ¿Qué tipo de conceptos intangibles o vínculos utiliza para diferenciarse en el mercado?

Sí. Los conceptos intangibles que utilizamos en nuestra empresa para diferenciarnos en el mercado son por productos. Cada producto en particular, en mi caso soy responsable del Arroz Brillante y Rocío (marca de arroz que se comercia en Canarias). El concepto que utilizamos en

Brillante es “te lo pone fácil”, si no eres un as de la cocina, no te preocupes, este arroz no se pasa y será posible cocinar sin ningún problema.

En el caso de Rocío, el concepto utilizado es que es el arroz de toda la vida, el tradicional. A lo largo de nuestra vida hay algunas cosas que cambian y otras que no deberían cambiar, “Rocío es el arroz que nunca cambia”.

19. **Algunos consumidores señalan que existe poca o nula diferencia entre ambas tipologías de marca.** *¿Considera que realmente es así? ¿Cree que puede suponer un problema a corto o medio plazo?*

Creo que los consumidores son inteligentes y saben que hay diferencia. Siempre y cuando una marca del fabricante que produzca marca blanca no venda el mismo producto y las mismas prestaciones en las dos marcas.

La principal función de las marcas del fabricante es innovar y diferenciarse.

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. *¿Qué estrategias se están desarrollando para aumentar la diferencia respecto a las Marcas del Distribuidor?*

Innovación permanente

Un estudio desarrollado por ESADE Brand Institute releva que en 2011:

Tema económico: Las marcas del fabricante contribuyeron 4 veces más al PIB que las marcas del distribuidor. Por lo que el aumento de las marcas blancas ha supuesto una menor aportación a la economía nacional.

Tema social: Las marcas del fabricante emplearon un 3.24% más personas que las marcas del distribuidor.

Tema fiscal: Las marcas del fabricante ingresaron 5 veces más en concepto de impuestos que las marcas del distribuidor. Lo que ha supuesto unas pérdidas de beneficio para el Estado de 530 millones de euros.

20. *¿Considera que este estudio es un reflejo de la importancia en España de las marcas del fabricante?*

Si, el estudio aporta datos sobre la importancia de las marcas del fabricante en España.

21. *¿Hacia dónde cree que tiende el mercado a corto o medio plazo?*

Depende en gran medida de la situación económica del país y su evolución en el tiempo.

22. *¿Qué pueden hacer las marcas del fabricante para mantener y aumentar su cuota de mercado?*

¿Qué estrategias o acciones deberían implantarse?

Innovar y diferenciarse de sus consumidores, ofreciendo a sus consumidores productos únicos que ninguna marca del distribuidor pueda ofrecerle, como es el caso del Arroz Brillante.

Figura 18. Entrevista a Jesús Alonso, Marketing Manager Culinarios en Nestlé.

1. *¿Considera que la actual situación económica, está afectando al consumo de las marcas del fabricante? ¿De qué forma?*

Sí, la situación económica está perjudicando de forma clara a las marcas del fabricante, y al bolsillo de los consumidores. Estos disponen de un poder adquisitivo menor, que les obliga a readaptar sus hábitos de consumo.

2. *¿Cree que en su sector existe una gran presencia de marcas del distribuidor?*

En mi sector, concretamente en platos preparados y salsas, sí que existe una alta presencia de productos de marca del distribuidor.

Si la respuesta es: **SÍ**

a. Ante la situación económica actual cada vez más hogares han visto alterado su estilo de vida y ajustados sus hábitos de compra y consumo, y obligados a adoptar una “economía de crisis”. Según los últimos datos de AC Nielsen, el 80% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo por la crisis y afirman que tras la coyuntura actual se mantendrán las medidas de ahorro. ¿Considera que este descenso del consumo es puramente coyuntural? ¿Cuánto prevé que perdure esta situación en el tiempo?

Considero que este descenso es prácticamente estructural, lo cual quiere decir, que una vez el consumidor ha cambiado un producto de marca del fabricante por uno de marca del distribuidor, por regla general, no suele volver a atrás.

Para los consumidores existen dos valores en base los cuales toman sus decisiones a la hora de comprar un producto. El primero de ellos, es el valor funcional, que se centra en el para qué sirve, los consumidores tienen un problema y compran este producto para solucionarlo. Por eso, este valor difícilmente cambiará, puesto que únicamente buscan suplir una necesidad, es una decisión totalmente objetiva, sin que influya ningún tipo de emoción. Por otro lado, está el valor simbólico o emocional, donde el producto define a la persona, dice algo de ella, no les sirve cualquier solución, sino que buscan una en concreto. Este sería el caso de Nesspresso, una persona que consume este producto será muy complicado que lo cambie por otro, no busca un café cualquiera sino el café.

El descenso del consumo afectará principalmente a aquellos productos funcionales, mientras que aquellos centrados en un valor simbólico podrán sortear más fácilmente la situación económica.

- b. *¿Des de su empresa se realiza algún tipo de acciones de Comunicación, Marketing o de otro tipo para combatir este descenso?*

Sí, todas las acciones que se toman desde nuestra empresa se centran en defender la cuota de mercado existente y aumentar la futura. Actualmente estamos haciendo hincapié en el mundo digital y redes sociales, ya que aportan una amplia variedad de herramientas que permiten conocer y adaptarse a las necesidades de nuestros consumidores actuales y potenciales.

- c. *¿Puede suponer un riesgo importante para su empresa la tendencia cada vez mayor a consumir marcas del distribuidor? ¿O por el contrario, considera que es una oportunidad de mercado?*

Sí supone un riesgo importante para nuestro sector y para el mercado.

- d. *¿Qué piensa que puede aportar una marca del fabricante que una marca del distribuidor no pueda ofrecer?*

Una marca del fabricante es una garantía de que ese producto lo ha hecho esa empresa y no otra, a la cual la avalan años de experiencia en el sector y en el mercado.

Las empresas con marcas del fabricante han de centrar sus esfuerzos en la calidad de los productos con los que comercian, ya que en ellos se basa su negocio, y por eso es necesario que innoven de forma permanente. Por el contrario las marcas blancas, centran

sus energías en buscar proveedores o interproveedores que fabriquen un tipo de producto concreto, y si no convence, se cambia de proveedor. En el caso de las marcas del fabricante no es posible sustituir el producto de esta forma, ya que son ellos mismos los que fabrican el producto.

Las marcas del fabricante destinan gran parte de sus recursos en conocer al consumidor. Esto les permite adaptar de forma óptima su surtido de productos a los gustos y necesidades de sus clientes.

Por último, este tipo de marcas defienden la transparencia frente a los consumidores, como sucedió al darse a conocer la existencia de carne de caballo en algunos de los alimentos que comerciamos. Lo primero que se hizo desde la empresa fue, pedir disculpas, retirar los productos de forma inmediata, analizar lo ocurrido y no ocultar ningún tipo de información, comunicando en todo momento a sus clientes de las últimas novedades.

e. *¿Por qué cree que debería un consumidor elegir una marca del fabricante?*

Por todo lo comentado en la pregunta anterior. Pese a eso, el consumidor es libre de elegir, puesto que no todas las personas tienen los mismos gustos y preferencias, la tarea de las marcas del fabricante se centra en conseguir que el consumidor vea la diferencia y el valor añadido que ofrecen sus productos, y pagar por ellos un precio superior.

Además de esto, las marcas del fabricante aportan calidad, son de confianza y apuestan siempre por la innovación.

Si la respuesta es: **NO**

c. *¿Cree que pueden suponer un problema a corto o medio plazo?*

d. **Desde su empresa,** *¿se están realizando acciones preventivas, en el grado de lo posible, ante esta amenaza?*

3. *¿Cuáles considera que son las fortalezas y amenazas de las marcas del distribuidor?*

Su mayor fortaleza reside principalmente en el precio. Es la variable a la que destinan todos sus esfuerzos, tratando de ofrecer al consumidor un producto de bajo precio. Al mismo tiempo son las que aplican el margen de beneficio tanto a los productos marca blanca como marca del fabricante. A estos últimos fijan un margen mayor, lo que se traduce directamente en un mayor precio y en una situación de desventaja frente a la marca del distribuidor.

La significativa amenaza de estas marcas es que compiten con la historia, tradición y experiencia que avalan a las marcas del fabricante, las cuales ya están bien posicionadas en el sector.

4. *¿Considera que el precio de las marcas del fabricante es superior al de las marcas del distribuidor?*

Sí

- c. *¿Por qué considera el precio es superior?*

En gran medida porque destinan muchos recursos a innovación, además de tener una estructura logística mayor, lo que sin lugar a dudas se acaba trasladando a los costes. Además de eso, son las marcas del distribuidor las que controlan el margen de beneficio en sus supermercados. Son las que aplican el margen de las marcas del fabricante y las del distribuidor. Generalmente tienen por costumbre aplicar un menor porcentaje de margen a su marca y un porcentaje mayor a la marca del fabricante, consiguiendo así confundir al consumidor y predisponerlo a consumir su propia marca.

- d. *¿Cree que el menor precio de las marcas del distribuidor supone que son inferiores, y por lo tanto, de menor calidad?*

Los productos de marca del distribuidor en algunas cosas sí que son de menor calidad.

5. *¿La situación económica actual ha supuesto una bajada de precios en sus productos?*

Sí. Aunque no sea lo más usual, en algunas gamas hemos reducido nuestros precios de venta, para alinearnos a una mejor situación competitiva, por ejemplo evitando traspasar precios barrera o psicológicos. En algunos casos ha sido con reducción del gramaje del producto, para conseguir así un out of pocket inferior para el consumidor, pero en otros casos hemos reducido el precio directamente. Adicionalmente, hemos incrementado los apoyos promocionales y en cupones descuento

6. *¿Desde su empresa se desarrollan acciones para fidelizar al consumidor? ¿Cuáles?*

Nestlé apuesta por el Marketing relacional, es decir, nos esforzamos por crear una relación con nuestros clientes e interaccionar con ellos. A través de esta herramienta perseguimos crear experiencias con ellos y tratando que estos sientan la marca como propia y nos permitan formar parte de su día a día.

También buscamos inculcarles una serie de valores, poniendo a su disposición formas saludables de comer, facilitándoles recetas de cocina, tratando siempre de ser una marca familiar y cercana.

En cuanto a acciones concretas, llevamos años conociendo a nuestro consumidor por eso ponemos a su disposición una serie de cupones de nuestros productos, que les ayuden a ahorrar en su cesta de la compra.

7. *¿Qué tipo de acciones promocionales se están llevando a cabo para incentivar el consumo?*

Presentaciones de nuestros nuevos productos, y permitiéndoles saber el grado diferencial de estos frente a la marca del distribuidor o los demás competidores.

8. *¿Cree que se debe aumentar la inversión en publicidad para conseguir mayor presencia de marca o considera que es mejor reducir los recursos destinados a este medio para centrarlos en otro tipo de acciones?*

Esta decisión debe estar siempre ligada al producto en cuestión. Si se trata de un nuevo lanzamiento de la marca, será necesario presentar a los consumidores el producto, y facilitar que se familiaricen con el mismo. En estos casos suele ser más productivo invertir en publicidad, ya que lo que se persigue es dar a conocer algo nuevo.

Si el producto se encuentra en una fase de madurez, probablemente tendrán que contemplarse otra serie de acciones que permitan reforzar a la marca, y reinventarla diariamente.

9. *¿Se ha reducido la partida destinada a I+D? No*

Si la respuesta es: **SÍ**

c. *¿Considera que supone un retroceso para el sector del gran consumo (alimentación)?*

d. *¿O por el contrario, cree que no es prioritario dada la coyuntura económica actual?*

Si la respuesta es: **NO**

a. *¿Considera que es la fórmula a seguir para aumentar la diferenciación y así aumentar la cuota de mercado?*

Dada la situación económica actual, es necesario renovar y reinventar los productos situados en una fase de madurez, tratando siempre de adecuarse a las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Del mismo modo se debe innovar y descubrir nuevos productos que hagan la vida del consumidor más placentera.

Siempre se ha de tener en cuenta que en ambos casos es preciso que exista un retorno de la inversión inicial, ya que si no fuera así el proyecto no sería rentable para la empresa.

10. *¿Considera que las marcas del fabricante han disminuido su poder de negociación frente a los proveedores?*

Si es cierto que cada vez se está perdiendo más poder de negociación frente a los proveedores, pero suele ir en función de la categoría, de los objetivos empresariales y la posición en la que se encuentre la marca en el mercado. Estos factores inciden a la hora de negociar con los proveedores y son elementales a la hora de comerciar.

11. Actualmente desde la Comisión Europea se están promoviendo leyes que abogan por una competencia justa y leal con la finalidad de equilibrar el mercado de gran consumo.

e. *¿Conocía esta propuesta? Sí*

f. *¿Qué piensa sobre este tipo de medidas? ¿Cree que son necesarias para contrarrestar las facilidades de las que disponen las Marcas del Distribuidor?*

Este tipo de medidas siempre son positivas para las marcas del fabricante, ya que persiguen una competencia equitativa y tratan de regular el panorama existente.

No obstante, hay que destacar que la situación es mucho más compleja de lo que puede parecer inicialmente. Hoy por hoy nos encontramos que las marcas de distribución desarrollan dos roles opuestos y claramente diferenciados. Por un lado son clientes, por lo tanto se les tiene que presentar de forma atractiva y diferencial tu producto o surtido de ellos, entregándoles muestras de los mismos para que posteriormente decidan si incorporarlo en los lineales de sus supermercados. Normalmente estas muestras suelen utilizarse posteriormente para estudiar el producto y en un corto período de tiempo, sacar uno de prestaciones similares, pero marca del distribuidor.

Por otro lado, son competidores, y por lo tanto, fabrican una serie de productos muy parecidos a los que tú ofreces y que satisfacen la misma necesidad, pero a un precio normalmente menor.

g. *¿Qué tipo de medidas considera que sería obligatorio implantar o qué leyes habría que actualizar? (En el caso de conocerlas, si no fuera el caso, qué aspectos le gustaría que abarcaran).*

Sería preciso que se adoptaran leyes que exigieran a las marcas del distribuidor aplicar el mismo margen sobre las dos clases de producto. Esto permitiría la libre competencia, siendo el consumidor final quien decida qué producto le convence y compra, y cuál no.

h. *¿Cuáles considera que son las claves para nivelar la situación de ambas tipologías de marca?*

Lo mismo que en la pregunta anterior.

12. *¿Qué tipo de estrategias y acciones podrían aplicarse para lograr una mayor adaptación al panorama existente? (Son generales, en ningún momento pretendo solicitarle qué estrategias sigue su empresa, puesto que son confidenciales y no es mi intención situar en una situación de desventaja a su empresa, todo lo contrario).*

La solución pasa por búsqueda de nuevos canales y nuevas estrategias, es preciso estudiar y plantear alternativas a la situación actual. Un ejemplo podría ser lo que están haciendo las empresas Nutrexpa con su marca Nocilla y Danone, en sus yogures. Ambas empresas han explotando un nuevo nicho de mercado, como creperías o yogurterías, donde se vende su producto pero de una forma totalmente diferente a la adoptada hasta ahora.

Del mismo modo, todas las marcas que quieran ser competitivas en el sector del gran consumo, es ineludible que estén presentes y activas en el mundo digital y redes sociales, ya que es ahí donde hay que ir a buscar a los consumidores e interactuar con ellos.

13. *¿Su empresa fabrica marcas del distribuidor, además de su marca propia?*

Si la respuesta es: **SÍ**

c. *¿Cuáles cree que son los motivos para fabricar marcas del distribuidor?*

- xi. Voluntad de colaboración del distribuidor
- xii. Falta de compromiso con el mercado y la sociedad
- xiii. Dominar una categoría
- xiv. Capacidad industrial ociosa
- xv. Filosofía de empresa
- xvi. Dificultad para competir con marcas líderes
- xvii. El proceso productivo permite la simultaneidad
- xviii. Búsqueda de trato favorable del distribuidor
- xix. Mercados con reducida diferenciación entre las marcas
- xx. Excesiva dependencia del distribuidor

d. *¿El producto fabricado para las marcas del distribuidor, es de la misma calidad y prestaciones que el producido para la Marca propia?*

Si es que **NO**: *¿En qué cree que se diferencian?*

Si la respuesta es: **NO**

b. *¿Cuáles cree que son los motivos para no fabricar Marcas del Distribuidor?*

- ix. Mantener segmentación selectiva y especializada
- x. Filosofía de empresa
- xi. No tener capacidad industrial
- xii. Efectos negativos en sus grandes marcas
- xiii. Incompatibilidad con el liderazgo
- xiv. Incompatibilidad con Innovación y Calidad
- xv. Evitar un doble discurso al consumidor
- xvi. Evitar la transferencia del know how al distribuidor

14. *¿Cree que este tipo de “práctica comercial” pueda suponer un problema a corto o medio plazo?*

No creo que este tipo de práctica comercial pueda suponer un problema a corto o medio plazo, más bien creo que con el tiempo se va a ir reduciendo dicha tendencia comercial.

15. *¿Considera que la tendencia de que marcas del fabricante fabriquen marcas blancas pueda aumentar en un futuro a corto o medio plazo?*

No, mi opinión personal es que será justamente al revés, se va a reducir dicha propensión. Cada vez va a haber un menor número de *retailers*, ya que las marcas del distribuidor van a especializarse cada vez más en uno o varios segmentos de mercado. Este hecho a la larga les puede suponer un problema, ya que únicamente fabricarán un tipo o un surtido muy limitado de productos, y sólo para una empresa. Por lo tanto, una vez la empresa encuentre una oferta mejor y unos menores costes, cambiará de proveedor.

16. *¿Su empresa forma parte de alguna asociación o agrupación de defensa de las Marcas del Fabricante como podría ser el caso de Promarca?*

Sí, formamos parte de la asociación Promarca.

a. *¿Qué piensa de este tipo de asociaciones?*

Creo que es necesario que existan este tipo de agrupaciones puesto que sirven para unificar voces y fuerzas, y poder ejercer de grupo de presión y negociación frente a organismos nacionales e internacionales.

17. En algunas ocasiones, muchas empresas del fabricante o distribuidoras suelen desarrollar una serie de conceptos intangibles e emocionales basados en crear un alto vínculo emocional con sus consumidores a través de experiencias con la marca.

¿Es este el caso de su marca? ¿Qué tipo de conceptos intangibles o vínculos utiliza para diferenciarse en el mercado?

Sí. En nuestro caso, los conceptos intangibles o vínculos que desarrollamos son por marcas de productos. Como sería el caso de Litoral que vende autenticidad.

18. Algunos consumidores señalan que existe poca o nula diferencia entre ambas tipologías de marca. *¿Considera que realmente es así? ¿Cree que puede suponer un problema a corto o medio plazo?*

Todo depende de quién esté detrás de la fabricación de la marca blanca y de la elaboración de sus productos. Por ejemplo, sabemos que Casa Tarradellas fabrica las pizzas para Mercadona bajo la marca Hacendado, pero no se conoce si las prestaciones que destina a los productos de su marca y marca del distribuidor son los mismos.

Si la respuesta es: **SÍ**

a. *¿Qué estrategias se están desarrollando para aumentar la diferencia respecto a las Marcas del Distribuidor?*

Innovación permanente y diferenciación por calidad.

Un estudio desarrollado por ESADE Brand Institute releva que en 2011:

Tema económico: Las marcas del fabricante contribuyeron 4 veces más al PIB que las marcas del distribuidor. Por lo que el aumento de las marcas blancas ha supuesto una menor aportación a la economía nacional.

Tema social: Las marcas del fabricante emplearon un 3.24% más personas que las marcas del distribuidor.

Tema fiscal: Las marcas del fabricante ingresaron 5 veces más en concepto de impuestos que las marcas del distribuidor. Lo que ha supuesto unas pérdidas de beneficio para el Estado de 530 millones de euros.

19. *¿Considera que este estudio es un reflejo de la importancia en España de las marcas del fabricante?*

Si, creo que el estudio realmente aporta una visión de la importancia de las marcas del fabricante en España.

20. *¿Hacia dónde cree que tiende el mercado a corto o medio plazo?*

Depende en gran medida de la situación económica del país y su evolución en el tiempo. Pero tal y como he dicho anteriormente, creo que el futuro a corto o medio plazo es bastante predecible, las marcas del fabricante seguirán con la búsqueda de nuevas formas de innovar y diferenciarse de las marcas de distribución. Mientras las otras tratarán de especializarse en diferentes nichos de mercado, con la única intención de hacerse fuertes y dominarlos.

21. *¿Qué pueden hacer las marcas del fabricante para mantener y aumentar su cuota de mercado?*

¿Qué estrategias o acciones deberían implantarse?

Principalmente deben apostar por la posición que ocupan en el mercado, llevan años compitiendo en sus respectivos segmentos y conocen muy bien a sus consumidores.

Además con muchos de ellos existen unos fuertes lazos o vínculos, ya que han nacido con ellos, han formado parte de etapas de su vida y han estado presentes en los momentos especiales. Es una fortaleza contra la que es muy difícil luchar, pero no hay que quedarse ahí, sino que hay que innovar permanentemente y diferenciarse de la competencia, ofreciendo nuevos productos a los clientes que esta no les pueda ofrecer.

El estudio realizado por la consultora Accenture Global Consumer Survey en 32 países a 1.200 consumidores, señala que el 41% de los españoles no se siente fiel a una marca específica, mientras que la media en los mercados maduros se sitúa alrededor de un 28%. El estudio también señala que el 85% de los consultados afirmó que las empresas podrían haber hecho algo distinto para evitar el cambio de compañía.

22. **Por regla general, las Marcas del Fabricante suelen tener una alta fidelidad por parte de sus consumidores** *¿Considera que la situación actual puede romper con este vínculo?*

No, creo que la situación económica pueda romper ese vínculo, es posible que por las circunstancias se vean obligados a consumir productos de marcas del distribuidor, pero tarde o temprano, es muy probable que vuelvan. La fidelidad de los clientes es clave, por eso es muy importante cuidarla y que se mantenga en el tiempo.

- a. *¿Considera sus consumidores son fieles a sus productos, o se centran más en el precio?*

Creo que nuestros clientes sí son fieles a nuestros productos y buscan recortar gastos por otros sitios como podría ser en ocio o en el transporte.

23. *¿Cómo cree que se puede competir en una situación como la presente con una propensión cada vez más exigente e infiel?*

No se puede competir igual, cada vez será más difícil, puesto que diariamente surgen nuevos productos y nuevas marcas, y el público cada vez busca más alternativas y se segmenta mucho más.

La clave para que esta propensión sea menor pasa por construir una imagen de marca fuerte y consistente, tal y como pasó con Nesspresso, se construyó un entorno diferente, consiguiendo que el producto fuera concebido como gourmet y con un cierto punto elitista.

Figura 19. Entrevista a Ignacio Larracochea, Presidente de la Asociación Promarca.

1. *¿Considera que la actual situación económica, está afectando al consumo de las marcas del fabricante? ¿De qué forma?*

La crisis económica está afectando al consumo en general. Los hábitos de compra de los consumidores han cambiado, y ahora nos encontramos con un consumidor muy preocupado por el precio. El problema es que gran parte del diferencial de precio entre las marcas de fabricante y las marcas de la distribución es el resultado de las prácticas comerciales discriminatorias de las cadenas distribución frente a las marcas líderes, tal y como ha puesto de manifiesto un estudio realizado por la consultora The Brattle Group “Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España”. Las MF están haciendo un gran esfuerzo por realizar promociones y bajadas de precios para ayudar al consumidor, que en muchos casos no llegan al consumidor por las prácticas desleales de las cadenas.

2. *¿Cree que en el sector del gran consumo existe una gran presencia de marcas del distribuidor?*

Depende muchísimo de la enseña. En el sector hay grandes distribuidores como Alcampo, Carrefour o Hipercor, o enseñas de menor tamaño o más locales como Covirán o Gadisa, en que la presencia de las MF es mucho mayor que la de sus marcas propias. Sin embargo, en otras cadenas de distribución como Lidl, Aldi o Mercadona, practican una política de surtido limitado, y

por tanto en ellas la presencia de MDD es muy superior. Según el Barómetro Libertad de Elección que publicó el Observatorio de las Marcas de Gran Consumo, entre los hipermercados, en Alcampo, y en Covirán, entre los supermercados, el porcentaje de MF en *Total Productos de Gran Consumo* era del 87%. Sin embargo, en Lidl el porcentaje de MF que ofrece es del 52%, y en Aldi, no llega a ser ni la mitad de su oferta (49%).

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. *¿A qué cree que es debido el aumento de esta tipología de marcas?*

Fundamentalmente a la estrategia comercial de las cadenas de distribución, y en especial las que practican políticas de surtido limitado, que priman a sus propias marcas frente a las marcas de fabricante, con iniciativas comerciales abusivas, según ha reconocido tanto la CNC en su “Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario” como el Gobierno en la Ley de mejora del funcionamiento de la Cadena Alimentaria.

- b. Ante la situación económica actual cada vez más hogares han visto alterado su estilo de vida y ajustados sus hábitos de compra y consumo, y obligados a adoptar una “economía de crisis”. Según los últimos datos de AC Nielsen, el 80% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo por la crisis y afirman que tras la coyuntura actual se mantendrán las medidas de ahorro. *¿Considera que este descenso del consumo es puramente coyuntural?*

Sí, es de esperar que cuando la economía del país se recupere y los consumidores tengan un mayor poder adquisitivo, aumente el consumo.

- c. *¿Desde Promarca se realiza algún tipo de acciones de Comunicación, Marketing o de otro tipo para combatir este descenso?*

Trabajamos para comunicar los valores de las marcas de fabricante en el sector del gran consumo y poner de manifiesto la labor que desarrollan las marcas líderes de alimentación, bebidas, droguería y perfumería de España. Para cumplir con este propósito, desde la asociación, llevamos a cabo multitud de actividades en diferentes ámbitos, como elaboración de estudios e informes, celebración de jornadas o eventos con expertos del sector, así como cualquier análisis que nos ayude a entender la visión del consumidor actual, sus necesidades y preocupaciones, con todo ello trabajamos para mejorar su bienestar.

- d. *¿Puede suponer un riesgo importante para la marca del fabricante, la tendencia cada vez mayor a consumir marcas del distribuidor? ¿O por el contrario, considera que es una oportunidad de mercado?*

Una de las consecuencias más graves de las prácticas desleales que realiza la distribución para apoyar la venta de su MDD es la desaparición de marcas y de empresas. La competencia desleal de la MDD se está cebando con segundas y terceras marcas. De acuerdo con los datos de Nielsen, los cerca de 16 puntos de crecimiento de la cuota de mercado de la MDD entre 2002 y 2012 provienen en casi un 70% de la expulsión del mercado de las segundas y terceras marcas, que han perdido 11 puntos de cuota de mercado. Según datos de IRI, entre 2001 y 2009 el 21,7% de las marcas que había han dejado de existir, con la consiguiente restricción de la capacidad de elección del consumidor. Además, según un estudio realizado por ESADE, en los 4 últimos años el trasvase de marca de fabricante a marca blanca ha supuesto la destrucción de 86.000 puestos de trabajo, una reducción del 20% en la inversión en I+D+i y una destrucción de valor añadido para la economía superior a los 800 millones de euros.

- e. *¿Qué piensa que puede aportar una marca del fabricante que una marca del distribuidor no pueda ofrecer?*

Detrás de los productos de primeras marcas hay años de investigación, e inversión en innovación, óptimas materias primas y los más cuidadosos procesos productivos.

Además, son marcas que han acompañado al consumidor durante toda su vida, algunas llevan más de un siglo en nuestro país. El consumidor mantiene con esas marcas una relación que para él las hace únicas. Cualquier persona puede pensar de forma automática en varias marcas tradicionales que lleva comprando toda la vida y de las que no quisiera prescindir nunca.

- f. *¿Por qué cree que debería un consumidor elegir una marca del fabricante?*

Hay muchas razones: por su calidad, innovación, confianza, etc. Pero si vamos más allá, porque las empresas que gestionan esas marcas son creadoras de empleo de calidad y de riqueza para el conjunto de la economía y para la sociedad.

3. *¿Considera que el precio de las marcas del fabricante es superior al de las marcas del distribuidor?*

Las cadenas de distribución son las que fijan los precios (PVP) de los productos que venden, tanto los de sus marcas propias como los de las marcas de fabricante. Una de las prácticas comerciales discriminatorias más habituales es fijar unos márgenes muy bajos para las marcas de la distribución y muy altos para las marcas de fabricante, de este modo las cadenas favorecen la venta de sus productos de marca propia, tal y como pone de manifiesto el reciente estudio de la consultora The Brattle Group “Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España”. En los últimos meses, sin embargo, la marca de fabricante está haciendo un gran esfuerzo para bajar sus precios, a través de ofertas, promociones, etc. Según los datos de la consultora IRI, en 2012, la MF mantuvo los precios, mientras la MDD subió los suyos un 2,4%.

e. ¿Por qué considera que el precio es superior?

Como digo, el distribuidor marca los PVP precios de todos los productos que se venden en su tienda, tanto de las marcas de fabricante como de las marcas propias. En el estudio ya mencionado publicado por The Brattle Group a finales de 2012, se señalaba que la distribución cargaba con márgenes abusivos a las marcas de fabricante para favorecer la compra de sus marcas blancas. Mientras que a sus marcas les aplicaba un 8%, a las marcas de fabricante les aplicaba un 33%. Una de las conclusiones que destacaba el informe es que, si la distribución aplicase los mismos márgenes, las marcas de fabricante podrían costar hasta un 20% menos de lo que cuestan.

f. ¿Cree que el menor precio de las marcas del distribuidor supone que son inferiores, y por lo tanto, de menor calidad?

Prefiero hablar de los valores de la marca de fabricante y la calidad es, sin duda, una de sus señas de identidad, que se manifiesta en el esfuerzo que realizan en innovación, en mejora de los procesos productivos, en la selección de las mejores materias primas o en las mejores condiciones laborales de sus trabajadores.

4. ¿La situación económica actual ha supuesto una bajada de precios en sus productos?

Las compañías que gestionan las marcas líderes de gran consumo están haciendo un gran esfuerzo para adaptarse a las condiciones de los consumidores y a sus necesidades. Cada empresa es distinta, tiene su política y sus estrategias, y pone en marcha las acciones que considera oportunas en cada momento. De hecho, según Kantar, este año y por primera vez, el diferencial entre las marcas de fabricante y las de la distribución se ha estrechado. Es decir, las

MDD son cada vez más caras y las MF, más baratas, un hecho que es consecuencia de la contención de precios que viene dándose este año.

5. *¿Qué tipo de acciones considera que desarrollan las marcas de los fabricantes para fidelizar al consumidor? ¿Cuáles?*

Promarca representa a 50 empresas del sector del gran consumo que representan más de 1500 marcas de productos. Algunas de esas empresas como Procter&Gamble o Unilever, gestionan decenas de marcas de muy diferentes categorías. Cada empresa y cada marca o producto realiza diferentes acciones dependiendo también del público al que se dirija: promociones, cupones, bajadas de precio, nuevos productos o adaptaciones, campañas publicitarias, acciones online, etc. Hay multitud de posibilidades debido al abanico tan amplio de marcas que engloba la asociación.

6. *¿Qué tipo de acciones promocionales considera que se están llevando a cabo para incentivar el consumo?*

Descuento directo en el precio del producto, descuentos en la segunda unidad, regalo de un producto por la compra de otro, distribución de cupones, tarjetas de fidelización, etc.

7. *¿Cree que se debe aumentar la inversión en publicidad para conseguir mayor presencia de marca o considera que es mejor reducir los recursos destinados a este medio para centrarlos en otro tipo de acciones?*

Eso depende de cada empresa y de cada marca. Cada compañía tiene unas políticas y estrategias diferentes y destinan sus recursos a lo que consideran oportuno en cada momento.

8. *¿Considera que se ha reducido la partida destinada a I+D?*

Si la respuesta es: **SÍ**

- e. *¿Considera que supone un retroceso para el sector del gran consumo (alimentación)?*
f. *¿O por el contrario, cree que no es prioritario dada la coyuntura económica actual?*

Según el informe encargado por la Comisión Europea, "El impacto de las marcas de distribución en la competitividad de la cadena de suministro europea", publicado en 2011, España es el único país europeo en el que la innovación está retrocediendo en este el sector de la alimentación, debido a la política de surtido limitado de algunas grandes cadenas de distribución y el crecimiento de la marca de la distribución. Según datos de ESADE, entre 2008 y 2012, la inversión en I+D+i en el sector del gran consumo en España había descendido un 20%. La innovación es uno de los motores fundamentales del gran consumo, y su retroceso siempre es una mala noticia. Son datos preocupantes, porque precisamente en un momento como este, la inversión en innovación es la mejor manera de favorecer

el crecimiento futuro del sector del gran consumo, tanto interna como externamente. El lanzamiento de nuevos productos es clave para favorecer el crecimiento de las exportaciones.

9. *¿Considera que las marcas del fabricante han disminuido su poder de negociación frente a los proveedores?*

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, existen 989.787 explotaciones agrícolas y ganaderas y 29.334 empresas fabricantes, mientras que en el lado de la distribución, las cinco primeras empresas concentran el 40,3% de cuota de mercado en valor. Esta concentración otorga a la distribución un poder de negociación enorme ante el sector primario y ante la industria. Hasta el punto de que las prácticas abusivas no se denuncian por miedo a las represalias. Si una cadena como Carrefour, Mercadona o Eroski, deja de vender tu producto, las pérdidas son tremendas.

10. Actualmente desde la Comisión Europea se están promoviendo leyes que abogan por una competencia justa y leal con la finalidad de equilibrar el mercado de gran consumo.

- a. *¿Conocía esta propuesta? Sí.*
- b. *¿Qué piensa sobre este tipo de medidas? ¿Cree que son necesarias para contrarrestar las facilidades de las que disponen las Marcas del Distribuidor?*

Los fabricantes se enfrentan a un escenario en que la distribución se ha convertido en juez y parte, por lo que es necesario que se reequilibren las relaciones entre los diferentes agentes para que se pueda dar la libre competencia y se respete el derecho a la libertad de elección del consumidor.

- c. *¿Qué tipo de medidas considera que sería obligatorio implantar o qué leyes habría que actualizar? (En el caso de conocerlas, si no fuera el caso, qué aspectos le gustaría que abarcaran).*

El Congreso de los Diputados acaba de aprobar la Ley de mejora de la cadena alimentaria, una normativa que pretende terminar con los desequilibrios que existen en el funcionamiento de la cadena. Esta Ley es un paso en la buena dirección para reequilibrar las relaciones entre los agentes que intervienen en la cadena alimentaria. Combina la regulación legal de las relaciones en la cadena alimentaria con los códigos de buenas prácticas, y pone en marcha medidas para atajar los abusos que sufren las marcas de fabricante, prohibiendo los pagos comerciales injustificados, la copias

parasitarias de sus envases o la utilización indebida de los secretos comerciales relacionados con sus productos. Desde la industria hubiéramos querido que se profundizara más en la gestión discriminatoria de marcas que realiza la distribución, ya que, aunque la Ley prohíbe esa discriminación, se remite a la legislación ya existente que es muy antigua (fue aprobada hace años cuando la dinámica del mercado era muy distinta) y que se ha demostrado ineficaz para corregir los abusos y deslealtades que tienen lugar hoy en día. Esta práctica claramente atenta contra la libre competencia y los intereses de los consumidores.

d. *¿Cuáles considera que son las claves para nivelar la situación de ambas tipologías de marca?*

Es fundamental que se haga lo que sea necesario para que se compita en igualdad de condiciones. La competencia es imprescindible para que las empresas den lo mejor de sí mismas y cubran las necesidades de los consumidores. Siempre se ha competido con marcas más baratas en el mercado, lo importante es que todas jueguen con las mismas reglas y que sea el consumidor el que elija libremente.

11. *¿Qué tipo de estrategias y acciones podrían aplicarse para lograr una mayor adaptación al panorama existente? (Son generales, en ningún momento pretendo solicitarle qué estrategias concretas siguen las empresas, puesto que son confidenciales y no es mi intención situar en una situación de desventaja a las mismas, todo lo contrario).*

Las estrategias dependen de muchos factores (desde el tipo de producto, del público al que se dirigen, hasta el país en el que se quiere realizar la acción o la época del año), y cada compañía tiene las suyas. Pero hay algo en lo que todos los expertos coinciden y es que la innovación es fundamental para garantizar el crecimiento de este mercado. El segundo gran reto es adaptarse a las necesidades de los consumidores que, en este momento, son sobre todo de orden económico. Por eso, los fabricantes de productos de gran consumo han puesto en circulación un total de 231 millones de vales descuento en España, un 36% más que en el mismo periodo de 2012, según los datos de Valassis.

12. *¿Considera que la tendencia de que marcas del fabricante fabriquen marcas blancas pueda aumentar en un futuro a corto o medio plazo?*

En primer lugar, hay que aclarar que no es cierto que la marca blanca y la marca de fabricante la produzcan las mismas empresas. Según datos de ESADE, solo un 4,5% de las empresas fabricantes de MDD producen también marcas líderes, de modo que el 95,5% de los fabricantes de MDD son empresas que se dedican en exclusiva a esta actividad o que producen terceras y cuartas marcas.

13. *¿El producto fabricado para las marcas del distribuidor, es de la misma calidad y prestaciones que el producido para la Marca propia?*

Si es que **NO**: *¿En qué cree que se diferencian?*

La calidad no es la misma. Incluso entre las marcas blancas hay diferentes calidades, no son todas iguales. La OCU realiza análisis comparativos de productos y reconoce que 6 de cada 10 alimentos situados en el grupo de mayor calidad en sus análisis son de marca de fabricante. Ni las materias primas ni los procesos productivos son iguales en todas las marcas.

14. Algunos consumidores señalan que existe poca o nula diferencia entre ambas tipologías de marca. *¿Considera que realmente es así? ¿Cree que puede suponer un problema a corto o medio plazo?*

Como he señalado, la calidad de las marcas no es la misma, según los datos de la OCU. Además de que el 60% de los productos de mayor calidad es de marca de fabricante, ninguna MDD de forma individual representa más del 8% de los productos de la máxima calidad. El porcentaje disminuye aún más cuando se trata de las cadenas con políticas de surtido limitado (Mercadona, Lidl o Dia). Las MDD de estas cadenas sólo representan entre el 2% y el 6% de los productos con los mayores estándares de calidad. Es importante destacar algunas prácticas comerciales abusivas de la distribución, como la copia de envases, contribuye a reforzar esa falsa impresión de que la calidad es la misma.

a. *¿Qué estrategias se están desarrollando para aumentar la diferencia respecto a las Marcas del Distribuidor?*

La nueva Ley de mejora de la cadena alimentaria prohíbe expresamente la copia de envases, por lo que esperamos que esta situación se normalice. No se puede obviar que es una práctica que crea confusión engañando al consumidor, que no sólo puede pensar que la calidad es la misma o que el producto está hecho por el mismo fabricante que hace la marca líder, sino que puede llegar a llevarse un producto de MDD creyendo que es la MF original. Según una encuesta realizada por The British Brands Group, casi el 40% de los consumidores asegura haberse confundido alguna vez de producto debido a la similitud de los envases.

Un estudio desarrollado por ESADE Brand Institute releva que en 2011:

Tema económico: Las marcas del fabricante contribuyeron 4 veces más al PIB que las marcas del distribuidor. Por lo que el aumento de las marcas blancas ha supuesto una menor aportación a la economía nacional.

Tema social: Las marcas del fabricante emplearon un 3.24% más personas que las marcas del distribuidor.

Tema fiscal: Las marcas del fabricante ingresaron 5 veces más en concepto de impuestos que las marcas del distribuidor. Lo que ha supuesto unas pérdidas de beneficio para el Estado de 530 millones de euros.

15. *¿Considera que este estudio es un reflejo de la importancia en España de las marcas del fabricante?*

Así es. El estudio de ESADE valora el gran impacto que tienen las marcas de fabricante en la economía y la sociedad españolas. Como indica el estudio, el aumento de cuota de mercado de la MDD, en detrimento de la MF, está suponiendo grandes pérdidas para el conjunto de la economía del país. El trasvase de las MF a las MDD ha supuesto, entre 2008 y 2012, la destrucción de 86.000 puestos de trabajo, la reducción en un 20% de la inversión en I+D+i y la pérdida de 1.600 millones de euros en impuestos al Estado. En total, el retroceso de la marca de fabricante desde 2008 ha supuesto una destrucción neta de valor añadido económico superior a 800 millones para el conjunto del país.

16. *¿Hacia dónde cree que tiende el mercado a corto o medio plazo?*

Puedo darle datos de cuáles son las tendencias en otros países de nuestro entorno. Según datos de Kantar Wordpanel, en Francia, la marca de la distribución registró en 2012 una cuota de mercado del 33%, la misma que el año anterior. Las marcas conocidas como premier prix (las más baratas) están perdiendo cuota de mercado (del 4,9% en 2009 al 4,1% en 2012), por la percepción de baja calidad por parte del consumidor.

El estudio realizado por la consultora Accenture Global Consumer Survey en 32 países a 1.200 consumidores, señala que el 41% de los españoles no se siente fiel a una marca específica, mientras que la media en los mercados maduros se sitúa alrededor de un 28%. El estudio también señala que el 85% de los consultados afirmó que las empresas podrían haber hecho algo distinto para evitar el cambio de compañía.

17. Por regla general, las Marcas del Fabricante suelen tener una alta fidelidad por parte de sus consumidores *¿Considera que la situación actual puede romper con este vínculo?*

a. *¿Considera que en sus consumidores son fieles a sus productos o se centran más en el precio?*

La situación económica actual hace que los hábitos de compra del consumidor se hayan modificado, que planifiquen sus compras, busquen promociones y ofertas, se fijen en el precio. No obstante, las marcas a las que engloba Promarca cuentan con un número de consumidores incondicionales bastante alto. Marcas como Pascual, Cola Cao, Coca-Cola, Nestlé, Dodot o Ausonia, son marcas que tienen su lugar en el carro de la compra porque los consumidores no quieren renunciar a ellas. Este mes de julio, Nielsen publicó los resultados del estudio Nielsen Global Consumer Survey, que señalaba que los españoles son más fieles que resto de europeos a marcas de bebidas, café, leche, yogur, desodorante y champú.

18. *¿Cómo cree que se puede competir en una situación como la presente con una propensión cada vez más exigente e infiel?*

Los fabricantes tienen que continuar haciendo lo que hacen desde hace años, esforzarse en ofrecer al consumidor los mejores productos adaptados a sus necesidades. Son claros exponentes de calidad, confianza e innovación, y han de continuar trabajando con esos valores.

Figura 20. Entrevista a Daniel Anechina, Brand Manager en Ferrero.

1. *¿Considera que la actual situación económica, está afectando al consumo de las marcas del fabricante? ¿De qué forma?*

Sí, indudablemente esta situación está afectando a las ventas de las marcas del fabricante. En nuestro caso podemos decir que hemos la hemos notado menos porque somos un sector más exclusivo y diferenciado, en el que el cliente es muy marquista, y busca un producto concreto, de una marca concreta.

2. *¿Cree que en su sector existe una gran presencia de marcas del distribuidor? Sí*

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. ¿A qué cree que es debido el aumento de esta tipología de marcas? Principalmente por el factor precio, la situación de crisis económica ha supuesto que los consumidores dispongan de un presupuesto menor que el de años anteriores.
- b. **Ante la situación económica actual cada vez más hogares han visto alterado su estilo de vida y ajustados sus hábitos de compra y consumo, y obligados a adoptar una “economía de crisis”. Según los últimos datos de AC Nielsen, el 80% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo por la crisis y afirman que tras la coyuntura actual se mantendrán las medidas de ahorro.** ¿Considera que este descenso del consumo es puramente coyuntural? ¿Cuánto prevé que perdure esta situación en el tiempo? No creo que este descenso sea coyuntural, por lo que será muy difícil volver atrás. Pero sí que es cierto que cuando la situación económica mejore, habrá un nuevo panorama, diferente al que conocíamos hasta ahora, y será tarea de las marcas descubrirlo y adaptarse a él.
- c. ¿Des de su empresa se realiza algún tipo de acciones de Comunicación, Marketing o de otro tipo para combatir este descenso? Sí, todas las acciones que desarrollamos se centran en conseguir engagement, es decir, involucrar a los consumidores directamente invitándolos a que formen parte de la evolución de la marca. Para así poder conseguir conectar con ellos y establecer una relación a largo plazo en el tiempo.
- d. ¿Puede suponer un riesgo importante para su empresa la tendencia cada vez mayor a consumir marcas del distribuidor? ¿O por el contrario, considera que es una oportunidad de mercado? No, dado que la gran mayoría de productos con los que trabajamos son de marca, por lo que los clientes buscan ese concreto, y no les valen sustitutos.
- e. ¿Qué piensa que puede aportar una marca del fabricante que una marca del distribuidor no pueda ofrecer?
Principalmente aporta innovación y una calidad superior a la que establecen los órganos correspondientes. Ya que para un producto llegue al supermercado es necesario que pase por un proceso más exigente que el que llevan a cabo las marcas del distribuidor.
- f. ¿Por qué cree que debería un consumidor elegir una marca del fabricante?
Por lo comentado anteriormente.

Si la respuesta es: **NO**

- a. ¿Cree que pueden suponer un problema a corto o medio plazo?

- b. **Desde su empresa, ¿se están realizando acciones preventivas, en el grado de lo posible, ante esta amenaza?**
3. *¿Cuáles considera que son las fortalezas y amenazas de las marcas del distribuidor? Su mayor fortaleza reside en el precio y su mayor amenaza es la fidelidad de los consumidores marquistas que sólo buscan un producto concreto de una marca específica.*
4. *¿Considera que el precio de las marcas del fabricante es superior al de las marcas del distribuidor?*
Sí
- a. *¿Por qué considera el precio es superior? El precio de las marcas del fabricante es mayor porque dedican muchos más esfuerzos a testar los productos y ver que cumplen con unos estándares de calidad muy superiores a los establecidos. Todo ello se ve irremediamente reflejado en el precio final.*
- b. *¿Cree que el menor precio de las marcas del distribuidor supone que son inferiores, y por lo tanto, de menor calidad?*
Sí, pero hay que mencionar que el menor precio también es debido a que las marcas del fabricante soportan unos costes logísticos muy superiores a las marcas del distribuidor.
5. *¿La situación económica actual ha supuesto una bajada de precios en sus productos?*
Personalmente no soy partidario de las bajadas de precio. Desde Ferrero se intenta aumentar las promociones, ofertas, 2x1 y cupones, para conseguir que el consumidor no su presupuesto familiar no se vea resentido.
6. *¿Desde su empresa se desarrollan acciones para fidelizar al consumidor? ¿Cuáles?*
Sí, la última que hemos realizado estaba centrada en Nutella. Esta consistía en una aplicación a través de la red social Facebook, en la que aquellos consumidores que participaran podían personalizar las etiquetas de sus tarros de Nutella con su nombre o con algún mensaje muy corto, tras enviar las etiquetas se les pedía que colgaran una foto en la red social. Con esta acción se ha conseguido aumentar el engagement y la viralidad, ya que muchos clientes se sienten muy orgullosos de consumir y comprar esta marca.
7. *¿Qué tipo de acciones promocionales se están llevando a cabo para incentivar el consumo?*
Estas dependen totalmente de la distribución.

8. *¿Cree que se debe aumentar la inversión en publicidad para conseguir mayor presencia de marca o considera que es mejor reducir los recursos destinados a este medio para centrarlos en otro tipo de acciones?*

Personalmente creo que hay que estar ahí. Se ha de entender que los tiempos cambian y hay que adaptarse a ellos, en el pasado se destinaba mucho dinero a televisión, actualmente no resulta rentable. Los clientes están cada vez más segmentados por lo que hay que buscar otras formas de llegar a ellos, y hay que repartir el presupuesto en diversos canales, como redes sociales o publicidad exterior.

9. *¿Se ha reducido la partida destinada a I+D?* **No**

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. *¿Considera que supone un retroceso para el sector del gran consumo (alimentación)?*
b. *¿O por el contrario, cree que no es prioritario dada la coyuntura económica actual?*

Si la respuesta es: **NO**

- a. *¿Considera que es la fórmula a seguir para aumentar la diferenciación y así aumentar la cuota de mercado?* **Sí, creo que todo pasa por la innovación, en buscar nuevas formas de vender los productos existentes y explorar nuevos que gusten a los consumidores.**

10. *¿Considera que las marcas del fabricante han disminuido su poder de negociación frente a los proveedores?* **Sí, los distribuidores cada vez más disponen de un poder de negociación mayor.**

11. **Actualmente desde la Comisión Europea se están promoviendo leyes que abogan por una competencia justa y leal con la finalidad de equilibrar el mercado de gran consumo.**

- a. *¿Conocía esta propuesta?* **NS/NC**
b. *¿Qué piensa sobre este tipo de medidas? ¿Cree que son necesarias para contrarrestar las facilidades de las que disponen las Marcas del Distribuidor?* **NS/NC**
c. *¿Qué tipo de medidas considera que sería obligatorio implantar o qué leyes habría que actualizar? (En el caso de conocerlas, si no fuera el caso, qué aspectos le gustaría que abarcaran).* **NS/NC**
d. *¿Cuáles considera que son las claves para nivelar la situación de ambas tipologías de marca?* **NS/NC**
e. *¿Sabe si desde el Gobierno se están realizando algún tipo de acciones para igualar esta situación?* **NS/NC**

12. *¿Qué tipo de estrategias y acciones podrían aplicarse para lograr una mayor adaptación al panorama existente? (Son generales, en ningún momento pretendo solicitarle qué estrategias sigue su empresa, puesto que son confidenciales y no es mi intención situar en una situación de desventaja a su empresa, todo lo contrario).*

La estrategia se centra en diferenciarse de tus competidores, ofreciendo a tus clientes algo que los demás no le puedan ofrecer. Por eso es necesario ofrecer un producto con unas condiciones de calidad óptimas y unos procesos de calidad superiores a los establecidos.

13. *¿Su empresa fabrica marcas del distribuidor, además de su marca propia? No*

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. *¿Cuáles cree que son los motivos para fabricar marcas del distribuidor?*

- i. Voluntad de colaboración del distribuidor
- ii. Falta de compromiso con el mercado y la sociedad
- iii. Dominar una categoría
- iv. Capacidad industrial ociosa
- v. Filosofía de empresa
- vi. Dificultad para competir con marcas líderes
- vii. El proceso productivo permite la simultaneidad
- viii. Búsqueda de trato favorable del distribuidor
- ix. Mercados con reducida diferenciación entre las marcas
- x. Excesiva dependencia del distribuidor

- b. *¿El producto fabricado para las marcas del distribuidor, es de la misma calidad y prestaciones que el producido para la Marca propia?*

Si es que **NO**: *¿En qué cree que se diferencian?*

Si la respuesta es: **NO**

- b. *¿Cuáles cree que son los motivos para no fabricar Marcas del Distribuidor?*

- i. Mantener segmentación selectiva y especializada
- ii. **Filosofía de empresa**
- iii. No tener capacidad industrial
- iv. Efectos negativos en sus grandes marcas
- v. Incompatibilidad con el liderazgo
- vi. Incompatibilidad con Innovación y Calidad

- vii. Evitar un doble discurso al consumidor
- viii. Evitar la transferencia del know how al distribuidor

14. *¿Cree que este tipo de “práctica comercial” pueda suponer un problema a corto o medio plazo? En nuestro caso no, porque como ya he comentado nuestros clientes en su mayoría muy marquistas, por lo que buscan una marca concreta.*

15. *¿Considera que la tendencia de que marcas del fabricante fabriquen marcas blancas pueda aumentar en un futuro a corto o medio plazo?*

Lo mismo que se ha comentado en la pregunta anterior.

16. *¿Su empresa forma parte de alguna asociación o agrupación de defensa de las Marcas del Fabricante como podría ser el caso de Promarca? NS/NC*

17. *¿Qué piensa de este tipo de asociaciones? NS/NC*

18. En algunas ocasiones, muchas empresas del fabricante o distribuidoras suelen desarrollar una serie de conceptos intangibles e emocionales basados en crear un alto vínculo emocional con sus consumidores a través de experiencias con la marca.

¿Es este el caso de su marca? ¿Qué tipo de conceptos intangibles o vínculos utiliza para diferenciarse en el mercado?

Sí, como podría ser el caso de los bombones Ferrero en el que vendemos su consumo como un acto de elegancia y de buen gusto.

19. **Algunos consumidores señalan que existe poca o nula diferencia entre ambas tipologías de marca.** *¿Considera que realmente es así? ¿Cree que puede suponer un problema a corto o medio plazo?*

Sí

Si la respuesta es: **SÍ**

a. *¿Qué estrategias se están desarrollando para aumentar la diferencia respecto a las Marcas del Distribuidor?*

Apostando por calidad e innovación tratando de ofrecer a nuestros clientes un producto óptimo y con las mejores condiciones posibles.

20. *¿Hacia dónde cree que tiende el mercado a corto o medio plazo?*

Como he comentado antes, no creo que el mercado vuelva a ser el que era, es imposible saber con exactitud hacia donde tenderá el mercado a medio o largo plazo, lo que sí sabemos es que nos enfrentaremos a un panorama totalmente diferente al que conocíamos hasta ahora, por lo que aquellas marcas que mejor se amolden, estarán mejor posicionadas.

21. *¿Qué pueden hacer las marcas del fabricante para mantener y aumentar su cuota de mercado? ¿Qué estrategias o acciones deberían implantarse?*

Calidad e innovación

Figura 21. Entrevista a Estefanía García, Trade Marketing en Carbonell.

1. *¿Considera que la actual situación económica, está afectando al consumo de las marcas del fabricante? ¿De qué forma?*

En este caso hay 2 factores que han influido mucho en el crecimiento de consumo de marca blanca:

- a. La crisis, ya que la marca blanca o de distribuidor tiene un posicionamiento de precio por debajo del resto de marcas de fabricante.
- b. Mercadona y la estrategia con su marca Hacendado.

2. *¿Cree que en su sector existe una gran presencia de marcas del distribuidor? Por supuesto, sin olvidar las cooperativas que venden directamente a particulares.*

Si la respuesta es: **SÍ**

Por supuesto, el sector del aceite

- a. *¿A qué cree que es debido el aumento de esta tipología de marcas? Al precio. El aceite es de consumo diario en los hogares españoles, usándose principalmente para la cocina aunque cada vez tiene más funciones, por lo que, con la crisis que estamos viviendo los hogares intentan recortar costes sin dejar de consumirlo: 1 compran más barato (ya sea con promociones o comprando marca blanca), 2 gastan menos aceite y 3 el aceite se usa más veces.*
- b. Ante la situación económica actual cada vez más hogares han visto alterado su estilo de vida y ajustados sus hábitos de compra y consumo, y obligados a adoptar una “economía de crisis”. Según los últimos datos de AC Nielsen, el 80% de los españoles ha modificado sus hábitos de consumo por la crisis y afirman que tras la coyuntura actual se mantendrán

las medidas de ahorro. *¿Considera que este descenso del consumo es puramente coyuntural? ¿Cuánto prevé que perdure esta situación en el tiempo? Este cambio no es algo que vaya a remitir a medida que España vaya saliendo de la crisis, todas las previsiones apuntan a que será un cambio permanente en el que el modelo de ahorro, principalmente en el carro de la compra, sea algo que se vaya a mantener.*

- c. *¿Des de su empresa se realiza algún tipo de acciones de Comunicación, Marketing o de otro tipo para combatir este descenso? Por supuesto, todas las campañas de Marketing son para llegar al consumidor final, es la mejor opción para poder llegar a tus compradores fieles y potenciales.*
- d. *¿Puede suponer un riesgo importante para su empresa la tendencia cada vez mayor a consumir marcas del distribuidor? ¿O por el contrario, considera que es una oportunidad de mercado? Todos los mercados son volubles, ya sea con marcas de distribuidor o con marcas de fabricante, lo importante es siempre tener capacidad de adaptación y sobre todo innovación, intentar siempre adelantarse a las necesidades que se puedan ir generando.*
- e. *¿Qué piensa que puede aportar una marca del fabricante que una marca del distribuidor no pueda ofrecer? Precio. Las marcas blancas no soportan costes de Marketing, Comunicación, Investigación, etc. su estrategia siempre es ir a precio, siendo siempre la opción más barata de un lineal.*
- f. *¿Por qué cree que debería un consumidor elegir una marca del fabricante? Por el precio.*

Si la respuesta es: **NO**

- e. *¿Cree que pueden suponer un problema a corto o medio plazo?*
- f. *Desde su empresa, ¿se están realizando acciones preventivas, en el grado de lo posible, ante esta amenaza?*

3. *¿Cuáles considera que son las fortalezas y amenazas de las marcas del distribuidor?*

El precio, como fortaleza y amenaza. Al final su objetivo es siempre contar con precios competitivos e inferiores a las marcas de fabricantes pero esto no siempre les es posible si quieren mantener la calidad que los fabricantes si ofrecemos.

4. *¿Considera que el precio de las marcas del fabricante es superior al de las marcas del distribuidor?*

El precio no es siempre superior al de la marca blanca, depende del posicionamiento del producto, de la inversión en medios, plantilla de la compañía, etc. Cada producto soporta diferentes costes que en algunos casos ese encarecimiento significa estar posicionados en el lineal por encima de la MDD.

5. *¿La situación económica actual ha supuesto una bajada de precios en sus productos?*

En el caso del mercado de los aceites dependemos mucho del coste de la materia prima por lo que estamos muy limitados, sin embargo, como ha sucedido en la gran parte de los mercados, todas las marcas de fabricantes nos hemos tenido que adaptar a una situación de crisis en donde el precio ha pasado a ser el principal driver de compra.

6. *¿Desde su empresa se desarrollan acciones para fidelizar al consumidor? ¿Cuáles? Por supuesto, el consumidor final y los clientes son lo más importante para una compañía y, ya sea vía promociones o generando un valor añadido al producto, siempre intentamos fidelizarles.*

7. *¿Qué tipo de acciones promocionales se están llevando a cabo para incentivar el consumo?*

NS/NC

8. *¿Cree que se debe aumentar la inversión en publicidad para conseguir mayor presencia de marca o considera que es mejor reducir los recursos destinados a este medio para centrarlos en otro tipo de acciones?*

No sé si aumentar, pero como mínimo hay que mantener la publicidad en ATL o BTL, siempre hay que mantener esa comunicación con el consumidor final, algo que ha mejorado gracias a las redes sociales o las nuevas tecnologías.

También hemos de entender que la crisis nos afecta a todos y ahora, con menos inversión, se pueden conseguir mejores campañas ya que los costes, sobre todo en medios convencionales, se han reducido.

9. *¿Se ha reducido la partida destinada a I+D? No*

Si la respuesta es: **SÍ**

a. *¿Considera que supone un retroceso para el sector del gran consumo (alimentación)?*

b. *¿O por el contrario, cree que no es prioritario dada la coyuntura económica actual?*

Si la respuesta es: **NO**

a. *¿Considera que es la fórmula a seguir para aumentar la diferenciación y así aumentar la cuota de mercado? Como hemos dicho anteriormente, la innovación se trata de algo*

imprescindible y fundamental para las marcas de fabricante, es lo que te diferencia principalmente de las marcas blancas.

10. *¿Considera que las marcas del fabricante han disminuido su poder de negociación frente a los proveedores? Para los proveedores siempre es fundamental la rotación de tu marca, siempre que tu producto rote en el lineal y tenga buena acogida por parte del consumidor final, la capacidad de negociación con tus clientes y proveedores se mantendrá.*
11. Actualmente desde la Comisión Europea se están promoviendo leyes que abogan por una competencia justa y leal con la finalidad de equilibrar el mercado de gran consumo.

NS/NC

- a. *¿Conocía esta propuesta?*
- b. *¿Qué piensa sobre este tipo de medidas? ¿Cree que son necesarias para contrarrestar las facilidades de las que disponen las Marcas del Distribuidor?*
- c. *¿Qué tipo de medidas considera que sería obligatorio implantar o qué leyes habría que actualizar? (En el caso de conocerlas, si no fuera el caso, qué aspectos le gustaría que abarcaran).*
- d. *¿Cuáles considera que son las claves para nivelar la situación de ambas tipologías de marca?*
- e. *¿Sabe si desde el Gobierno se están realizando algún tipo de acciones para igualar esta situación?*
12. *¿Qué tipo de estrategias y acciones podrían aplicarse para lograr una mayor adaptación al panorama existente? (Son generales, en ningún momento pretendo solicitarle qué estrategias sigue su empresa, puesto que son confidenciales y no es mi intención situar en una situación de desventaja a su empresa, todo lo contrario). Todo se resume en lo comentado anteriormente: Innovación, Comunicación al consumidor final y llevar buenas relaciones con los clientes y proveedores.*
13. *¿Su empresa fabrica marcas del distribuidor, además de su marca propia? No.*

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. *¿Cuáles cree que son los motivos para fabricar marcas del distribuidor?*
- i. Voluntad de colaboración del distribuidor
 - ii. Falta de compromiso con el mercado y la sociedad

- iii. Dominar una categoría
- iv. Capacidad industrial ociosa
- v. Filosofía de empresa
- vi. Dificultad para competir con marcas líderes
- vii. El proceso productivo permite la simultaneidad
- viii. Búsqueda de trato favorable del distribuidor
- ix. Mercados con reducida diferenciación entre las marcas
- x. Excesiva dependencia del distribuidor

b. *¿El producto fabricado para las marcas del distribuidor, es de la misma calidad y prestaciones que el producido para la Marca propia?*

Si es que **NO**: *¿En qué cree que se diferencian?*

Si la respuesta es: **NO**

c. *¿Cuáles cree que son los motivos para no fabricar Marcas del Distribuidor?* NS/NC

- i. Mantener segmentación selectiva y especializada
- ii. Filosofía de empresa
- iii. No tener capacidad industrial
- iv. Efectos negativos en sus grandes marcas
- v. Incompatibilidad con el liderazgo
- vi. Incompatibilidad con Innovación y Calidad
- vii. Evitar un doble discurso al consumidor
- viii. Evitar la transferencia del know how al distribuidor)

14. *¿Cree que este tipo de "práctica comercial" pueda suponer un problema a corto o medio plazo?*

NS/NC

15. *¿Considera que la tendencia de que marcas del fabricante fabriquen marcas blancas pueda aumentar en un futuro a corto o medio plazo?* NS/NC

16. *¿Su empresa forma parte de alguna asociación o agrupación de defensa de las Marcas del Fabricante como podría ser el caso de Promarca?* NS/NC

17. *¿Qué piensa de este tipo de asociaciones?* NS/NC

18. En algunas ocasiones, muchas empresas del fabricante o distribuidoras suelen desarrollar una serie de conceptos intangibles e emocionales basados en crear un alto vínculo emocional con sus consumidores a través de experiencias con la marca.

¿Es este el caso de su marca? ¿Qué tipo de conceptos intangibles o vínculos utiliza para diferenciarse en el mercado? Tenemos un portafolio extenso con diferentes marcas donde cada una de ellas juega su papel y posicionamiento, al final el mejor intangible es ofrecer productos de calidad y que ésta sea percibida por el consumidor final cuando lo consuma.

19. Algunos consumidores señalan que existe poca o nula diferencia entre ambas tipologías de marca. *¿Considera que realmente es así? ¿Cree que puede suponer un problema a corto o medio plazo?* NS/NC

Si la respuesta es: **SÍ**

- a. *¿Qué estrategias se están desarrollando para aumentar la diferencia respecto a las Marcas del Distribuidor?*

Un estudio desarrollado por ESADE Brand Institute releva que en 2011:

Tema económico: Las marcas del fabricante contribuyeron 4 veces más al PIB que las marcas del distribuidor. Por lo que el aumento de las marcas blancas ha supuesto una menor aportación a la economía nacional.

Tema social: Las marcas del fabricante emplearon un 3.24% más personas que las marcas del distribuidor.

Tema fiscal: Las marcas del fabricante ingresaron 5 veces más en concepto de impuestos que las marcas del distribuidor. Lo que ha supuesto unas pérdidas de beneficio para el Estado de 530 millones de euros.

20. *¿Considera que este estudio es un reflejo de la importancia en España de las marcas del fabricante?* NS/NC

21. *¿Hacia dónde cree que tiende el mercado a corto o medio plazo?* NS/NC

22. *¿Qué pueden hacer las marcas del fabricante para mantener y aumentar su cuota de mercado? ¿Qué estrategias o acciones deberían implantarse?* Ofrecer productos de calidad, innovación y siempre adaptarse a las necesidades del consumidor, clientes y proveedores.

El estudio realizado por la consultora Accenture Global Consumer Survey en 32 países a 1.200 consumidores, señala que el 41% de los españoles no se siente fiel a una marca específica, mientras que la media en los mercados maduros se sitúa alrededor de un 28%. El estudio también señala que

el 85% de los consultados afirmó que las empresas podrían haber hecho algo distinto para evitar el cambio de compañía.

23. Por regla general, las Marcas del Fabricante suelen tener una alta fidelidad por parte de sus consumidores *¿Considera que la situación actual puede romper con este vínculo? Cuando el driver de Precio es tan importante, supone que la capacidad de fidelización de una compañía con marcas de fabricante disminuye.*
- a. *¿Considera que en sus consumidores son fieles a sus productos o se centran más en el precio? Precio.*
24. *¿Cómo cree que se puede competir en una situación como la presente con una propensión cada vez más exigente e infiel? Por supuesto, con un buen equipo, cuidando la calidad y apoyando siempre a tus marcas.*

Figura 22. Entrevista a Joan Gili, responsable de Comunicación Externa en Mercadona.

Estimado Daniel, permíteme que responda a las preguntas sin seguir el orden que me planteas ya que con los datos que poseemos no me es posible aclarar todo en base al mismo. Mercadona no ha sufrido en los últimos meses una variación significativa de la cantidad de producto de marca de distribuidor y productos de marcas de fabricante. El modelo de Mercadona nos permite, mediante contratos de larga duración con nuestros interproveedores y con total transparencia, ayudar a los proveedores que fabrican nuestras marcas propias a innovar y poder tener un precio muy competitivo sin perjudicar a la calidad. Dicho eso, nuestro objetivo también es disponer de marcas de fabricante si el cliente lo quiere.

Mercadona por lo tanto colabora con los más de 100 interproveedores directamente aportándoles seguridad, saben que los contratos "de por vida" que firmamos con ellos hacen que el día de mañana estemos a su lado, y información que nuestros clientes nos aportan de cara a poder mejorar el producto y los procesos. Por este motivo no nos encontramos cómodos cuando se denomina a nuestras marcas propias Hacendado, Deliplus, Bosque Verde o Compy como marcas blancas, ya que ese concepto está ligado al bajo precio. Nosotros no priorizamos por el precio, sino por la máxima calidad al menor precio posible.

Confirmarte que Mercadona no lleva a cabo campañas publicitarias de ningún tipo por un tema de coste, todo ese importe queremos destinarlo directamente a innovación y

desarrollo. Creemos en el boca a boca, si un producto tiene la máxima calidad al mínimo precio posible e venderá, pese a no publicitarlo en prensa, televisión o radio.

Desconocemos cual será la tendencia el día de mañana, lo que tenemos claro es que tenemos que satisfacer al cliente en aquello que necesite, ya sea con marca de fabricante o marca propia. Nuestro lema es que el cliente realice la compra total al mínimo precio posible y con los productos que le guste, con las marcas que quiera, por ello tendremos que estar muy atento a sus preferencias. Nuestro objetivo, como he dicho, es colaborar con aportar al cliente los precios más bajos pero con la máxima calidad, por ello las 8000 referencias aproximadas con las que cuenta Mercadona en sus tiendas responden a aquellas necesidades de los clientes ya sean a través de marca propia (interproveedor) o marcas de fabricante (proveedor)

En cuanto a la iniciativa legislativa europea, Mercadona estará siempre al cumplimiento de la normativa aplicable, aunque por el momento no tenemos constancia de variaciones a corto plazo.

