



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## La ética en la gestión de las marcas de distribuidor

María Beatriz Ricci, Juan Manuel Benegas Prado Loyo,  
María Laura David

Ponencia presentada en XXIV Jornadas Internacionales Interdisciplinarias sobre: "Convivir en un mundo con fronteras" realizado en 2019 en la Fundación ICALA. Río Cuarto.  
Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

## LA ÉTICA EN LA GESTIÓN DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

María Beatriz Ricci  
Juan Manuel Benegas Prado Loyo  
María Laura David

### La ética moderna en las organizaciones

A lo largo de las últimas décadas, el concepto de ética ha ido migrando en un marco de deterioro social, político y económico que atraviesa la sociedad en su conjunto y de la cual, Argentina no es ajena. Esto ha desencadenado múltiples reflexiones en relación a la profunda crisis que ha superado el espectro económico, abordando lo social y muy especialmente la concepción tradicional de la ética. Algunas de las nuevas prácticas de mercado, del comportamiento social, político y de diversa índole, son inconsistentes con valores éticos como la honestidad, la responsabilidad social, la confianza, la transparencia. Lo anterior nos posiciona frente a la necesidad de recuperación de valores perdidos, pues ello es fundamental para alcanzar la mejoría en los aspectos mencionados (De la Peña, 2013). La conducta ética moderna es una herencia de la sabiduría de la antigüedad que continua iluminando con sus tradiciones y enfoques, los caminos a seguir en la sociedad moderna en una lógica del conocimiento inteligente (Varela, 1996). Su ausencia impedirá la eliminación de la corrupción resultante de fraudes, engaños, evasiones, mentiras, presentes en algunas prácticas organizacionales. En este contexto, la visión utilitarista de la realidad justifica la pregunta acerca de "para qué sirve la ética", y en virtud de ello se practica o no. Por una oportunidad de negocio vale todo, lo que está bien y, lo que está mal (De la Peña, 2013).

Frente a esta realidad, cabe reflexionar la situación, considerando que la ética debe estar impregnada de los valores de libertad, igualdad, solidaridad y respeto, a los que hay que agregar los señalados en párrafos precedentes. En este sentido es necesario promover una nueva ética fuera y dentro de las organizaciones y, desarrollan acciones que se orienten a mejorar la credibilidad de aquellas. Dentro de este marco es necesario, adoptar un código de ética, lo que requiere un compromiso desde la gestión de la organización que no se limita a lo teórico y su confección, sino que debe extenderse a lo pragmático. No sólo transmitiendo

los valores de la organización sino también adoptando un plan de premios y castigos para que el comportamiento individual y organizacional se alinee con el mismo.

Las organizaciones que se dedican a fabricar Marcas de Distribuidor (en adelante MDD) no escapan a este cuadro de situación. Puesta en duda la ética subyacente en la fabricación y comercialización de un bien, que tradicionalmente era provisto por el fabricante y, que el distribuidor haciendo uso de su conocimiento acerca de las preferencias y comportamiento del consumidor hace suya, eliminando de la cadena al propio fabricante. Dicha práctica, en la mayoría de los casos, genera un excedente a favor de los distribuidores que éstos alegan usar para fortalecer la marca, realizar publicidad, promociones y diversas acciones, pero que en la realidad se percibe como una mera ganancia adicional.

La pregunta obligada es: ¿Con qué grado de ética se realiza la gestión de las Marcas de Distribuidor (MDD)?

En el cuerpo del artículo se aportarán elementos que nos permita reflexionar sobre el tema.

### Factores que determinan los comportamientos éticos en las organizaciones

Según Robbins y Coulter (2010: 99) "cuando una persona enfrenta un dilema de ética se ve influenciado por varias cosas: su etapa de desarrollo moral y otras variables moderadoras, como características individuales, el diseño estructural de la organización, la cultura de la compañía y la intensidad del problema de ética".

La etapa de desarrollo moral alude a la medida de la independencia de influencias externas y la posición del individuo frente a la ética. En la primera etapa se sigue las reglas únicamente cuando le interesa y para evitar el castigo. En una siguiente etapa de desarrollo vive según lo que la gente cercana espera y, se cumple las obligaciones con las que se está de acuerdo. En una etapa posterior, se comienzan a valorar los derechos de los demás, se conservan los valores y derechos absolutos sin importar la opinión de la mayoría. En la etapa más elevada, se siguen principios éticos propios incluso si violan la ley.

En cuanto a las características individuales, incluye los valores personales afianzados y desarrollados desde temprana edad. La fuerza del ego y el "locus de control" son dos variables de personalidad que influyen en las acciones de un individuo de acuerdo con sus creencias sobre lo que es bueno y lo que es malo. También puede influir el diseño estructural de una organización en que los trabajadores de la misma se comporten éticamente o no. Si cuentan con normas y reglas formales, con objetivos adecuadamente establecidos por ejemplo, es menos probable que el trabajador sienta incertidumbre y sus acciones puedan estar alejadas

de la ética. Por otro lado, una organización con valores fuertemente compartidos es una organización que tendrá una tendencia en general al empleo de valores éticos en el comportamiento. Seis características determinan la intensidad del problema o qué tan importante resulta un asunto de ética para una persona: magnitud del daño, consenso de lo malo, probabilidad de dañar, la inmediatez de las consecuencias, cercanía con las víctimas y la concentración de efectos (Robbins y Coulter, 2010:102).

### **Las Marcas de Distribuidor – concepto y contexto de desarrollo**

Llegados a este punto del desarrollo del trabajo, es conveniente definir las MDD. Éstas son todas aquellas marcas creadas, supervisadas y vendidas exclusivamente por el distribuidor minorista, con el fin de contribuir -entre otros objetivos- a reforzar y a diferenciar la imagen del establecimiento del resto de los competidores (Lee; Hyman, 2008). Existen diversos términos que aluden a las MDD. En la literatura hispana es posible identificar como mínimo tres expresiones: marcas blancas, marcas propias y marcas del distribuidor. Siendo “marcas del distribuidor” el término más generalizado (Gómez; Rozano; Fernández, 2010), pero los tres coinciden en el hecho de aludir a un cambio en el agente que administra y gestiona la marca, actividad que hasta hace poco correspondía con exclusividad al fabricante. Es importante aclarar que la MDD puede ser el nombre propio del minorista o un nombre creado exclusivamente por dicho minorista. También puede ser que el minorista forme parte de un grupo mayorista que es el dueño de la marca, la cual se distribuye solamente entre los miembros del grupo (Ailawadi; Keller, 2004). Las marcas del distribuidor, nacieron y se desarrollaron con cierto ímpetu en economías emergentes y subdesarrolladas. Éstas, por las características particulares que revisten, en especial de economicidad, evolucionaron vertiginosamente para llenar ese vacío del consumidor en situación de escasez, dentro de una economía en crisis (Gil Cordero, Rondán Cataluña; 2015). Además, la coyuntura económica convierte a las MDD en la mejor opción de ahorro para los consumidores que se muestran más sensibles al precio; situación que es aprovechada por los distribuidores que fabrican sus propias marcas. Claro está que, en un contexto de incertidumbre e inestabilidad económicas, los consumidores tienden a incrementar la importancia de este criterio en sus decisiones de compra. Los datos del mercado indican que, en períodos de recesión económica o desaceleración de una economía, existe un incremento del desarrollo de MDD. Este crecimiento se ve en la mayoría de los productos, pero se manifiesta fundamentalmente

en los productos de la canasta básica de compras. (Martos Partal, González Benito; 2009).

### **Razones por las cuales los distribuidores gestionan sus propias marcas**

Son muchos los beneficios que los distribuidores logran desarrollando estrategias de MDD, tanto desde el aprovisionamiento de los productos como por su comercialización (Martínez Ruiz y Jiménez Zarco 2009). Desde el punto de vista del aprovisionamiento, el distribuidor aumenta su control desde la producción de sus marcas hasta su comercialización, posibilitándole gestionar con mayor flexibilidad y así adaptarse mejor a las necesidades específicas. Asimismo, las inversiones a realizar en acciones de marketing son bastante más reducidas que las de los fabricantes, permitiendo aumentar sus márgenes de ganancia, a la vez que puede reducir los precios y atender mejor las necesidades de los consumidores, aunque en muchos de los casos no lo haga efectivo. Desde el punto de vista de la comercialización, los distribuidores que siguen estrategias de MDD, pueden obtener los beneficios que les otorgan la exclusividad y diferenciación. Los consumidores que valoran los productos de un distribuidor específico, solo pueden encontrarlo en sus puntos de venta, lo que incrementa la lealtad al establecimiento. Además, la flexibilidad que tiene el distribuidor para gestionar su marca le permite expandir la categoría de productos atendiendo diferentes nichos, por otra parte sus políticas de fijación de precios y de promoción se tornan más flexibles. (Martínez Ruiz y Jiménez Zarco, 2009). Sin embargo, la ventaja más notable puede ser la inexistencia de costos de estructura de fabricación. Esto es así, porque el distribuidor puede estar frente a la situación en donde adquiere el producto terminado, lo envasa y estampa su propia marca, para luego ser exhibido en sus propias góndolas y ofrecerlo a la venta. El distribuidor puede estampar su marca negociando costos suficientemente bajos, como para que tenga un margen igual o superior al que tiene el fabricante al eliminar el resto de la cadena, o en su defecto lo fabrica el propio distribuidor, pero al ser dueño de su canal de venta, se apropia del margen de todo el canal de distribución, que es él mismo. En ambos casos, las ventajas son para el distribuidor en desmedro del fabricante. En estos casos aparece como fabricante el distribuidor, cuando no es así, con lo cual se estaría faltando a la ética frente al consumidor. En esta situación el distribuidor, además de tener el beneficio del menor costo de estructura de fabricación, tiene la posibilidad de elegir para sus propias marcas, los espacios de mejor exposición dentro de las góndolas. Lo anterior permitiría fijar un precio de venta de los productos sensiblemente inferior respecto al fijado

por el fabricante aunque en muchos casos establecen precios similares, lo que lleva a los fabricantes de las MDD a obtener rentabilidades altamente superiores.

### **La ética en las estrategias aplicadas a las MDD**

Las MDD han evolucionado y junto con ellas, las estrategias de los distribuidores para posicionarlas en el mercado.

En dicha evolución las MDD superaron una primera etapa en la que el único objetivo era el de ofrecer un precio menor o más competitivo con respecto a las marcas líderes; en esta etapa no se tenía en cuenta el packaging ni otros aspectos como el diseño o calidad de ingredientes (Castelló Martínez, 2012). En la segunda etapa, según el autor mencionado, se copiaba el producto, sin ningún tipo de inversión en publicidad tradicional, ni realización de promociones en el lugar de venta.

En la tercera etapa de este proceso, durante la primera década del actual siglo veintiuno, los distribuidores realizaron esfuerzos en posicionar las marcas propias. Para ello recurren a distintas estrategias, tales como, ubicación del producto en lugares preferenciales en el lineal, mejor distribución del espacio, reubicación de la marca, así como también, información acerca de la marca en el lineal. Las estrategias de comunicación en numerosos casos le brindan al distribuidor la posibilidad de lograr una identidad propia que le permite diferenciarse de otras empresas y a su vez le dan mayor poder de negociación con el fabricante. Esta capacidad de negociación se refuerza con la satisfacción del cliente que identifica y reconoce al distribuidor y confía en los productos de marca propia (MDD).

Todas estas estrategias de los distribuidores con respecto a la MDD son de vital importancia cuando el consumidor debe tomar la decisión de adquirir un producto. Consecuentemente el fabricante de MDD puede y de hecho lo hace, dirigir sus acciones causando en el consumidor exactamente el efecto que quiere.

### **La importancia de la ética en las decisiones organizacionales**

La empresa privada es un motor esencial de la economía, y sus actividades deben ser promovidas y facilitadas por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos. Tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas, y debe ser consiente ella misma de su rol. En forma general y en todo el mundo, los inversionistas reforzados por la opinión pública exigen un cambio en la gestión de las empresas, la que debe ser ejecutada con transparencia, mayor participación de todos los actores involucrados, regulaciones detalladas y efectivas, y una limitación

a los ingresos de los altos ejecutivos. Estas últimas consideraciones son importantes para el logro de la confianza, uno de los valores éticos fundamentales. En este marco de cosas, se exige a las empresas: buen gobierno corporativo, buena relación con su personal, juego limpio con el consumidor, preservación del medio ambiente pero, junto a ello, compromiso social efectivo (Klilsberg, 2006)

También se les solicita que las empresas globales de países desarrollados ejerzan un liderazgo global, resultan responsables globales y deben comprometerse a practicar en sus inversiones en países en desarrollo, el mismo código de buen comportamiento que aplican en sus exigentes medios nacionales. "Se deben abrir en la región iniciativas sistemáticas de formación para los empresarios actuales, y para las nuevas generaciones que se capacitan en las escuelas de administración, economía, ingeniería y otras". (Klilsberg, 2006: 5)

Por otra parte, los consumidores elijen productos de buena calidad, saludables, precios justos, y se declaran dispuestos a premiar o castigar a las empresas en el mercado de acuerdo a su comportamiento.

### **Reflexión final**

El grado de ética con que se gestionan las MDD es discutible. Sería necesario contar con más elementos de la realidad empírica para poder lograr conclusiones más ajustadas al efectivo accionar en el mercado de las empresas fabricantes de dichas marcas.

Sin embargo, habría una luz en el camino de la ética organizacional, pues se percibe una exigencia de existencia de un código de ética en las organizaciones. Esto permite formalizar y unificar los principios a seguir, pero por sobre todo achicar la distancia entre los valores personales y los organizacionales. Se debe contar con instrumentos que conduzcan a la resolución de conflictos en ese sentido.

### **Bibliografía**

- Ailawadi, K. L.; Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, vol. 80, n° 4.
- Amaro Gómez, R. L. (2015). "La ética en el plano organizacional". Disponible en: <https://www.econlink.com.ar/etica-organizaciones> (18/06/2019)
- Castelló Martínez, A. (2012). La batalla entre marca de distribuidor (MDD) y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario. Universidad de Alicante Pensar la Publicidad 2012, vol. 6, n° 2, pp 381-405.
- De la Peña, P. (2013) La nueva ética Empresarial. *Ética y emprendimiento: valores para un nuevo desarrollo*. AECA Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Setiembre 2013, n°103
- Gil Cordero, E.; Rondán Cataluña, J. (2015) Evolución y tendencia nacional e internacional de la marca del distribuidor. Universidad de Sevilla. Revista *Distribución y Consumo*, n° 3, pp 78 – 87.

- Gómez, M.; Rozano, M.; Fernández, A. (2010). Las marcas de distribuidor desde la perspectiva académica: artículos publicados en revistas internacionales y españolas. *Distribución y consumo*, vol 20, n° 109.
- Kliisberg, B. (2006) Ética empresarial: ¿moda o demanda imparable? Buenos Aires: Fundación Carolina.
- Lee, D.; Hyman, M. R. (2008): Hedonic/functional congruity between stores and private label brands. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol 16, n° 3, pp. 219-232.
- Martínez Ruiz, M. P.; Jiménez Zarco, A. I. (2009). Evolución y tendencias de la marca de distribuidor en los mercados de gran consumo: el caso de España. *Cuadernos de Gestión*, vol 9, n° 2, pp 73-88. Disponible en: <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/924.pdf> (15/07/2019)
- Martos Partal, M.; González Benito, O. (2009) ¿Qué busca el comprador de marcas de distribuidor? Caracterización de marcas de distribuidor por beneficios buscados. *Universia Business Review*. 4° trimestre. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/43530889\\_Que\\_busc\\_a\\_el\\_comprador\\_de\\_marcas\\_de\\_distribuidor\\_Caracterizacion\\_del\\_comprador\\_de\\_marca\\_de\\_distribuidor\\_por\\_beneficios\\_buscados](https://www.researchgate.net/publication/43530889_Que_busc_a_el_comprador_de_marcas_de_distribuidor_Caracterizacion_del_comprador_de_marca_de_distribuidor_por_beneficios_buscados) (23/06/2019).
- Robbins, S. P.; y Coulter, M. (2010) Administración. (10ª Edición) México: Prentice Hall.
- Rubio Benito, N; Villaseñor Román, N y Yagüe Guillén, M. J. (2014). Medición del capital de marca de distribuidor desde un enfoque formativo: diferencias entre grandes y pequeños compradores de marca de distribución. Universidad Autónoma de Madrid.
- Varela, F. (1996) Ética y acción. Santiago de Chile: Dolmen.

## LA PARTICIPACIÓN COMO PROCESO DE SUBJETIVACIÓN POLÍTICA Y LÓGICAS ASAMBLEARIAS DEL COLECTIVO CIUDADANOS

**Ivana Andrea Bridarolli,**  
**Carlos Alberto Reynoso**

La presente comunicación se enmarca en el análisis de los procesos de subjetivación política comprendidos durante la crisis institucional de los años 2001/2002 por parte del colectivo ciudadano de la ciudad de Río Cuarto. En este marco, se cree que analizar los componentes del modelo asambleario presupone, en primer lugar, caracterizarlo como una expresión colectiva que emerge a partir de una concepción de prácticas deliberativas creativas de subjetivación política en el contexto de crisis política- institucional en Argentina. Sus componentes heterogéneos hacen del mismo una práctica de subjetivación donde la organización y sus proyecciones transforman al colectivo ciudadano en un ámbito de subjetividades polisémicas. Es en este sentido que la asamblea como figura aglutinante de voces múltiples de historicidades y proyecciones conforma un ámbito donde la subjetividad se construye y reconstruye en tensión con las tradicionales estructuras de representación política.

Desde la lectura institucionalista la participación a través de asambleas democráticas como prácticas de subjetivación es entendida como una forma de participación y de gobierno en las instituciones políticas y sociales. El carácter del crecimiento de demandas por parte de la ciudadanía, frente a los ámbitos institucionales trae aparejado nuevas problemáticas que complejizan el espacio público para pensar lo político y la política de manera integral en que se analizan las acciones ciudadanas en el marco de rupturas institucionales y (re)configuraciones del espacio público (Marchart, 2009).

En esta línea de pensamiento la construcción de la subjetividad política supone una serie de procesos e identificaciones sociales apropiadas históricamente que otorgan sentido y significado en el ejercicio del territorio. De modo que se articula esta lectura para aprehender la forma y el estilo de la participación colectiva de los actores políticos