



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

# REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

## Atractividad de los productos de marcas del distribuidor en épocas de crisis

María Beatriz Ricci

Ponencia presentada en 6to Congreso de Administración del Centro de la República. 3er Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. 2do Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República realizado en 2017 en la Universidad Nacional de Villa María. Villa María. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

**VI CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA**

**III ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE  
LA REPÚBLICA**

**II CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA**

**“FORJANDO CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA LA  
COMPETITIVIDAD GLOBAL”**

**VILLA MARÍA - ARGENTINA – 18, 19 y 20 DE OCTUBRE DE 2017**

**ATRACTIVIDAD DE LOS PRODUCTOS DE MARCAS DEL  
DISTRIBUIDOR EN ÉPOCAS DE CRISIS**

**AUTORA**

**RICCI, MARÍA BEATRIZ**

## **ATRACTIVIDAD DE LOS PRODUCTOS DE MARCAS DEL DISTRIBUIDOR EN ÉPOCAS DE CRISIS**

### **PALABRAS CLAVES**

**MARCAS DEL DISTRIBUIDOR - ATRACTIVIDAD – COMPETITIVIDAD – MARKETING -  
METAMORFOSIS - CONSUMO**

### **INTRODUCCIÓN**

El contexto de las últimas décadas ha propiciado la difusión y crecimiento del fenómeno de las marcas del distribuidor (MDD). El auge experimentado por éstas vino de la mano de las crisis económicas sufridas en el país, el cambio de las preferencias y comportamiento de los consumidores y las dinámicas de los canales de distribución. (Gil Cordero, Rondán Cataluña; 2015)

Las MDD constituyen un fenómeno complejo que tiene múltiples y variadas implicaciones para cada uno de los actores involucrados: consumidores, fabricantes y distribuidores. El trabajo se focaliza en la perspectiva del consumidor y la del distribuidor, dejando como material de una posible futura presentación, la perspectiva del fabricante; y se limita a relevar la situación en los bienes alimenticios de consumo masivo de MDD en hipermercados.

Las marcas del distribuidor, nacieron y se desarrollaron con cierto ímpetu en economías emergentes y subdesarrolladas. El auge de estas marcas propias, 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)

A los fines del relevamiento de la información vertida en este trabajo se recurrió a material secundario existente en publicaciones sobre el tema, el que puede verse volcado en la parte correspondiente al desarrollo del mismo. Para arribar a los resultados se empleó la técnica observacional en hipermercados de la ciudad de Córdoba, registrando actitudes, preferencias y acciones del consumidor en los

mismos, en distintos días de la semana, horarios y meses a lo largo del presente año. También se recurrió a entrevistas cortas a los consumidores, a la salida de los hipermercados.

Algunas de las cuestiones que se intentaron dilucidar en el trabajo se refieren a qué aspectos de los productos de MDD presentan atractividad, las causas por las cuales las MDD han crecido tanto en la escala de preferencias del consumidor, cuál ha sido el verdadero papel que han jugado las crisis en el fenómeno y cómo ha repercutido en el marketing.

## **DESARROLLO**

### **CONCEPTO DE MARCAS DEL DISTRIBUIDOR**

Es importante comenzar aclarando el concepto de MDD. Se considera como tal, a toda marca de producto o servicio susceptible de ser comercializado a nivel minorista, en donde el dueño de la misma no es el fabricante, ni beneficia a este. (Medina Valencia, Duque Oliva; 2013)

A lo largo de la historia se han sucedido varias generaciones alrededor de las marcas del distribuidor. El resultado fue adquiriendo diversos nombres:

- Primera generación. Los embalajes suelen ser simples y tienen fondo blanco. La marca de la cadena aparece muy destacada. No son atractivos los productos, pero denotan “barato”.
- Segunda generación. Se confecciona un trabajo de diseño para familias o categorías de productos. Pero sigue como marca, la de la enseña de la cadena de distribución. El producto compite en diseño con las marcas líderes, pero el consumidor sigue identificándola con la cadena.
- Tercera generación: en la fase actual y dependiendo del modelo de desarrollo idóneo para la cadena, las marcas ya no se identifican con esta misma. El consumidor muchas veces ya no sabe quién es el fabricante. Se trata de marcas registradas y de propiedad de la cadena, que sólo se pueden encontrar en ella. En ocasiones, los diseños y la calidad de los productos son mejores que aquellos de las marcas líderes.

Cabe aclarar, que las dos primeras categorías se identifican con el emblema comercial de la cadena que distribuye, es decir figuran en algún lugar de su envoltorio, mientras que en las terceras no. El precursor de estas últimas fueron las “Private Labels” que surgieron en el Reino Unido a mediados de los 60’.

Existen numerosas clasificaciones en el tema, pero lo importante es partir de un concepto de referencia, si una marca pertenece al distribuidor está comprendida en la categoría general.

#### **ASPECTOS QUE GENERAN ATRACTIVIDAD EN PRODUCTOS DE MDD**

El elemento principal que favorece la adquisición de productos con marca del distribuidor es su precio inferior al del producto de marca del fabricante (MDF). Esto es en general, pues hay productos en los que el precio es superior, ya que la MDD ha logrado posicionarse muy bien y esto ha permitido elevar su precio para obtener aún mejores ganancias, o por motivos estratégicos asociados a la imagen de calidad, por ejemplo. Sin embargo son pocos los productos de MDD presentan precios superiores a los del fabricante. (González Mieres, Díaz Martín; 2006)

Consecuentemente, una de las principales ventajas de los productos con marcas propias, es la economía que le puede reportar al consumidor en su elección de compra. Esta es una apreciación real por parte del consumidor, a partir de las significativas diferencias de precios encontradas entre productos de la misma naturaleza. (Valls, Sureda, Parera; 2013)

La realidad demuestra que cuando hay crisis económica, el precio se convierte en una variable casi exclusiva de decisión. Dentro de entornos económicos de inestabilidad, riesgo y consecuentemente caída del salario real, el consumidor promedio antepone el precio del producto a sus preferencias en la satisfacción de necesidades básicas.

Es por eso que si se le ofrece productos de calidad equiparable a la de los productos del fabricante, pero a un precio notablemente reducido, muchos de ellos relegarán sus preferencias relacionadas con el consumo habitual, por precios más razonables a sus capacidades de pago actuales. (Negro Beúnza, 2013)

Otra de los aspectos a destacar son las condiciones de mercado más propicias para la penetración y crecimiento de las marcas propias. Liria (2001), crea un concepto de “triángulo estratégico”, en cuyos vértices se encuentran: el consumidor, la competencia y, las marcas de los fabricantes. Y menciona, que una aproximación hacia el consumidor potencial de las MDD será más propicia cuando se den ciertas condiciones que así lo ameriten:

- Mercados con marcas débiles, con poca imagen de marca, con escasa implicación personal.
- Productos sin packaging.
- Mercados con productos banales, que requieren manipulación o con marcas viejas.

Con respecto al distribuidor, el alcance de estas marcas, obtendrán el impulso necesario si se dan las siguientes condiciones:

- Mercados con poca y mala inversión publicitaria.
- Productos con tecnologías sencillas, con poca innovación.
- Mercados con exceso de producción.
- Mercados sin ventajas competitivas, con oferta muy atomizada.

Una marca que pertenezca al distribuidor, no al fabricante, significa un nuevo agente competidor. Resulta contradictorio pensar que el propio competidor del fabricante es quien, también facilita la venta de lo producido por él. En antaño, cuando éste consideraba la rivalidad competitiva de cualquier sector, mercado o segmento determinado, no tenía en cuenta al propio distribuidor, o por lo menos se lo subestimaba en términos de amenazas competitivas. Hoy la realidad demuestra que el distribuidor es un competidor más. (San Juan, 2014)

Lanzar al mercado una marca del distribuidor implica tener en vista por parte de éste, una estrategia comercial propia para competir con las marcas del fabricante a quien le sede los espacios para la venta de los productos de este último. Se trata de una extraña relación de cooperación y competición entre fabricante y distribuidor.

Una cadena de distribución toma la decisión de comenzar o no a desarrollar sus propias marcas, cuando se presentan algunos de los siguientes propósitos (Liria, 2001):

- Mejorar los márgenes, ante la necesidad de ser competitivos en precios y en algunos productos y marcas determinadas.
- Fidelizar (en la medida de lo posible) al consumidor, pues si el consumidor se acostumbra a la marca privada y la elige como propia, no le queda más remedio que ir a comprarla a la cadena. Sólo allí la encontrará.
- Hacer economías de escala beneficiándose del marketing, pues si no hay publicidad, ni promociones, ni sponsoring, etc, en general en el mercado, en términos teóricos la cadena se ahorrará el presupuesto del marketing.
- Fortalecer la empresa en el mercado, ya que una gama de productos propia, refuerza la posición siempre que actúe de forma positiva y, contribuya a la diferenciación.
- Competir con las marcas líderes y si se logra debilitarlas, se podrá beneficiar con mayor dominio y poder en la negociación al distribuidor. En definitiva hacer de las marcas del fabricante algo que pueda prescindirse.
- Reforzar la imagen de marca del distribuidor, pues si la MDD logra una muy buena posición, el consumidor internalizará la marca de la cadena como propia.

En los finales de la década de los setenta e inicios de los ochenta, a nivel mundial se afianzó la concentración de la oferta como modalidad de distribución en grandes superficies comerciales. El surgimiento de los supermercados e hipermercados le brindó al consumidor dos ventajas básicas: precio y variedad. La movilidad de capitales hacia este nuevo negocio en pleno auge, respaldó el nacimiento de un núcleo de poder que fue acrecentándose con el tiempo. Las grandes cadenas de distribución hicieron sentir en sus negociaciones con los fabricantes, el poder que les confiere la concentración de la oferta.

Consecuentemente, las relaciones de negociación entre fabricantes y distribuidores, se vieron afectadas a favor de estos últimos. La ocupación de los productos del fabricante en los puntos de venta del distribuidor pasó a ser un privilegio más que una mera circunstancia de la comercialización.

La base de la negociación de los distribuidores, es una manipulación competitiva entre los distintos fabricantes para beneficiarse con una mayor rentabilidad. Parte de ella destinada a desarrollar una agresiva promoción de precios y ofertas

comerciales en la competencia con el resto de cadenas y con los minoristas y, otra parte para la integración vertical hacia atrás. (Gómez Suárez, Rubio Benito; 2006)

En este contexto, el distribuidor ya no solo compite con el resto de cadenas de supermercados, hipermercados y demás distribuidores minoristas, sino que también incluye a los propios fabricantes.

La estrategia del distribuidor, entre otros aspectos, proviene de una óptima gestión de los espacios en las góndolas para la colocación de los productos. La adjudicación de estos lugares, se encuentra estrictamente vinculado al margen objetivo que, para cada categoría de productos, demanda el distribuidor. También está vinculado con un uso eficiente de herramientas comunicacionales que tienen muy buena llegada en el consumidor.

#### **LA IMPORTANCIA DEL ESPACIO OCUPADO POR MARCAS DEL DISTRIBUIDOR EN LAS GÓNDOLAS**

El éxito en las ventas tiene mucho que ver con el nivel de exposición del producto. En el número enorme de categorías de productos dentro de un hipermercado, es importante la sectorización de mercaderías. Dentro de cada sector respectivo, adquiere suma relevancia los espacios ocupados por cada una de las marcas con que cuenta el local.

En una misma góndola, los espacios se cotizan de diferentes maneras. En punta de góndola, los productos se destacan en mayor medida. Mientras que en el centro de la góndola, el producto llega a perderse entre otras tantas marcas competidoras. Por otra parte, la posición que está a la altura de la vista es la más cotizada, reduciéndose el valor si se va hacia abajo, pues el consumidor debe agacharse para obtener el producto, y menos valor aún tendrá la posición hacia arriba de esa altura, pues no se llega con facilidad a descargar el producto de la góndola. Es así como puede decirse que, la gestión de los espacios fue orientada y valorada por el propio cliente, a través de la facilidad en el acceso a sus mercaderías habitualmente adquiridas.

El distribuidor conoce muy bien esta situación, por ese motivo se vale de ella para ejercer el poder que la misma le confiere.



Por otra parte, las marcas del distribuidor poseen ciertas ventajas respecto a las del fabricante en los siguientes aspectos (Liria, 2001):

- Rapidez en su introducción, pues los propios distribuidores facilitan su incorporación al ser dueños de los canales.
- Demandan baja inversión, en el diseño y comercialización de marcas propias.
- Poseen un Know How experimentado, vale decir especialistas que trabajan sobre diseño de las marcas del distribuidor, quienes han encontrado un muy buen nicho de mercado en los distribuidores minoristas que tomaron la iniciativa de desarrollar sus propias marcas.
- Testeo en la propia tienda, pues es dueño de ella y verifica “In situ” y en tiempo real, la evolución de las preferencias y de las ventas, e incluso puede lograr los datos que implican la caracterización del mercado.
- Puede disponer de los espacios con total libertad.

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.

La otra situación a la que puede enfrentarse el distribuidor es la de adquirir capacidades ociosas de otras empresas de primera línea o no, que le fabrican el producto. El distribuidor estampa 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.

Estas ventajas, redundan en una menor inversión y consecuentemente en menor costo para el desarrollo de marcas propias. Lo anterior permite fijar un precio de

venta de los productos sensiblemente inferior respecto al fijado por el fabricante o rentabilidades altamente superiores.

## MARKETING EN ENTORNOS DE CRISIS Y RESTRICCIONES

Las circunstancias actuales de una economía determinan el desarrollo de un marketing adaptado a ello. La eficacia de sus herramientas no se mantiene invariable en el tiempo, pues el objeto de su accionar son las personas y estas evolucionan.

El comportamiento de compra del consumidor cambia ante modificaciones en las pautas culturales, sociales, y de diversa índole, pero muy especialmente frente a alteraciones en la capacidad de pago de las personas y esto exige adaptar las estrategias de marketing y las acciones comerciales por parte de las organizaciones.

Wilensky (2009), distingue dos economías a las cuales corresponde ciertas herramientas de marketing:

- Economía de subsistencia: dentro de este entorno económico, crítico y restrictivo, predomina el precio como la variable que juega un rol capital a la hora de adaptar cualquier plan comercial. El autor señala que el perfil típico del consumidor dentro de este ambiente es marcadamente racional; el consumidor se enfoca predominantemente en el precio, y en menor medida, observa la calidad, marca, presentación del producto, etc.
- Economía de Bienestar: en este entorno, en las valoraciones del consumidor tienen mayor relevancia otras cuestiones del marketing con más peso relativo que el precio en la decisión de compra, como la calidad, packaging, marca, y demás variables que pueden estar respaldadas por una capacidad de compra medianamente sólida.

Por otro lado, desde el área académica de comunicaciones de marketing de la Universidad de Piura (Vargas, Mensa, González; 2014), se advierte que “el concepto de agencia publicitaria ha permanecido básicamente igual desde mediados del siglo pasado”. El artículo comenta, entre otras cuestiones relevantes, que la industria publicitaria ha desatendido las demandas de los nuevos escenarios.

Se hace hincapié, en un interés “miope” respecto a la creatividad del mensaje publicitario, independientemente de los resultados originados y del uso de los nuevos medios comunicacionales.

De lo expuesto hasta acá pareciera que es la mentalidad de los responsables del marketing, hacia la adecuación de las estrategias comerciales dentro de los entornos económicos imperantes, la que acusa cierta inflexibilidad. No se puede culpar a la efectividad de las herramientas del marketing, aduciendo que no permanece invariable en el transcurso del tiempo.

Liria (2001) advierte que frecuentemente, los especialistas en marketing se concentran en el largo plazo y pierden de vista el corto plazo. Esto ocasiona una desinteligencia para actualizar y reposicionar las marcas al ritmo de los cambios - cada vez más vertiginosos -, producidos en el contexto.

En épocas de crisis económicas generalizadas, el consumidor promedio modifica su comportamiento de compra asumiendo un perfil marcadamente racional, consciente y austero. La variable precio del producto se posiciona como eje fundamental para discriminar las decisiones de compra. Esto es así en el marco de un claro balance efectuado por el consumidor: se gradúan las preferencias con el objeto de comprar aproximadamente la misma cantidad pero en otro nivel de relación precio / calidad. (Valls, Sureda, Parera; 2013)

La evolución permanente hacia niveles extremos de competitividad dentro de un mundo globalizado, dificulta cada vez más la estrategia de diferenciación de productos y servicios. Si el distribuidor se dedica a envasar productos con la misma calidad, en muchos casos, que la del fabricante, la variable con la cual puede contar para diferenciar y lograr capturar la preferencia del consumidor es el precio.

Por su parte el fabricante se ve obligado a competir con las marcas del distribuidor, además de la propia competencia dentro de cada mercado o sector. Para ello debe ser cada vez más competitivo en costos, sin embargo reducir estos últimos y mantener la misma calidad de los productos, es casi imposible. Un menor costo lleva necesariamente a una menor calidad. Esto repercute desfavorablemente sobre la imagen de marca, fundamentalmente para aquellos productos o líneas que se encontraban muy bien posicionados.

La diferenciación también podría situarse en componentes del servicio, sin embargo cuando la variable de ajuste de las adquisiciones del consumidor es el precio, se hace difícil lograr una diferencia en servicio, aunque no imposible.

En épocas de crisis económicas, se desdibuja la utilidad de la segmentación y estratificación de los mercados, aun cuando perdura la diferenciación de las capacidades de compra de la gente. Dichas capacidades se encuentran mucho más ligadas a un presupuesto familiar ajustado; esto sucede casi en cualquier nivel de estratificación social. Este hecho, pone en jaque la teoría de la fidelización hacia la marca y el producto. Si no se ajusta el precio, cualquiera sea la marca, la demanda lo sanciona con una drástica reducción en el consumo.

El consumidor conoce muy bien sus necesidades inmediatas y los medios para poder satisfacerlas, aun dentro de entornos de información imperfecta. Sin embargo la capacidad de pago del consumidor se encuentra condicionada por muchos factores que escapan a su control. No todos ellos impactan de la misma forma; depende si se trata de entornos de estabilidad laboral, de precios y, en términos generales, dentro de una economía alentada por el consumo; o si se trata de una economía inflacionaria, con altas tasas de desempleo y depresiva en términos de consumo. Es indiscutible que, entre ambos entornos, la capacidad de pago es considerablemente distinta. (Wilensky, 2009)

### **METAMORFOSIS EN LA CALIDAD DEL CONSUMO**

La calidad de consumo de cualquier unidad familiar, en gran parte representa el nivel de calidad de vida de esta misma. Y ambas condiciones, inevitablemente quedan supeditadas a la riqueza acumulada, niveles de ingreso y capacidad de ahorro. Estos factores mencionados tienden a colapsar dentro de entornos de crisis económica, cuando trasciende lo meramente coyuntural. Lo que quiere decir que dentro de un contexto de restricciones generalizadas perdurables en el tiempo, afecta desfavorablemente la calidad de vida de cualquier persona, y de esta misma dentro de su grupo familiar. Cuando el salario pierde poder adquisitivo y la capacidad de ahorro es sustituible por un consumo de subsistencia, la

desacumulación de riqueza que ello genera, indefectiblemente tiende a repercutir sobre el consumo y sobre la calidad de este mismo.

Cuando la crisis afecta la capacidad de pago, fundamentalmente de los estratos sociales más bajos, el consumo de bienes se restringe. No obstante ello, la persona adopta una actitud reticente al abandono del consumo en términos de necesidades a satisfacer, aunque no así al abandono de marcas del consumo habitual anterior a la crisis en cuestión. Quiere decir que el consumidor se esfuerza por mantener la misma relación “costo / beneficio” en sus decisiones de compra, pero en ocasiones de crisis, pasa a un nivel de calidad de consumo inferior. (Wilensky, 2009)

El consumidor promedio, objetiviza el acto de compra desde una postura más racional, consciente y austera. Cuando la persona resigna el consumo de la marca habitual, no lo hace por falta de capacidad de pago, sino más bien para sostener su capacidad de compra medianamente en los mismos niveles anteriores a la crisis desatada. En otros términos, el consumidor se adapta al contexto de restricciones que conlleva la crisis económica, ajustando en calidad y manteniendo en volumen “necesario” como acción compensatoria. Esto no quita que la persona presente internamente sensaciones encontradas; que lo invada la angustia y frustración que ocasiona el propio enfrentamiento, entre el deseo de lo habitual y la realidad de restricciones y necesidades a priorizar. (Liria, 2001)

Ante esta imposibilidad, el consumidor transfiere sus sentimientos de angustia y frustración en rebelión a la marca que lo mantuvo cautivo, reaccionando a través de su abandono. Acto seguido, flexibiliza sus requisitos y expectativas de consumo hacia la variedad y pluralidad de nuevas marcas dentro de las mismas categorías de productos, eligiendo aquellas más accesibles a su situación actual.

### **ANÁLISIS ANTROPOLÓGICO DEL CONSUMIDOR ARGENTINO**

Analizando con más profundidad el comportamiento del consumidor frente a los productos de MDD, se constata que la mayor parte de las investigaciones que traten el tema, están centradas fundamentalmente en la lealtad del comportamiento.

En este sentido, es necesario aclarar que la compra repetida no explica por sí sola lealtad, ya que los compradores pueden repetir simplemente por comodidad, inercia

y no porque deseen establecer una relación a largo plazo con la marca (Puelles, Gómez, Puelles; 2011). La lealtad comportamental a la MDD tiene cierta influencia en la decisión de compra pero no tanta como el precio. En el desarrollo de la lealtad interviene en forma decisiva la confianza en la marca. Ésta se refiere a la capacidad de la marca de satisfacer las expectativas de los consumidores y a las características de honestidad atribuidas a la marca, responsables de neutralizar las posibles experiencias negativas que resulten de su consumo (Negro Beúnza, 2013).

El precio de los productos de marcas de distribuidor se ha fijado tradicionalmente por debajo del precio de los productos de las marcas de fabricante dentro del rango de competidores directos. Es precisamente el menor precio de ellos, lo que ha generado en un inicio el atractivo de las MDD. Sin embargo el menor precio es asociado con una calidad inferior. Esta menor calidad percibida es uno de los principales frenos de las MDD.

Los consumidores, al momento de evaluar la calidad de un producto, confían en los atributos extrínsecos (imagen de marca, envase, etc.) e intrínsecos (ingredientes, textura, etc.). Los atributos extrínsecos de los productos de MDD son los peor percibidos por los consumidores. Sin embargo también suelen presentar problemas en la percepción de los intrínsecos, pues las MDD se evalúan como de calidad inferior en una variedad de atributos de dicha naturaleza como el sabor, textura, aroma, valor nutricional, etc. (Martos, González; 2009)

Las diferentes percepciones de los consumidores hacia el precio y la calidad de las marcas de distribuidor afectan a su valor percibido para estas marcas. Cabe recordar que el valor percibido de un producto vincula calidad percibida y precio pagado en la mayoría de los casos.

Los distribuidores han realizado esfuerzos importantes en la última década hacia la realización de campañas comunicacionales que transmitan eficiente y efectivamente el beneficio de “mayor valor” de las MDD en comparación con las MDF, utilizando slogans como “precios bajos siempre”, “los precios más bajos del mercado”, “la mejor relación calidad precio”, u otras.

La crisis vivida en nuestro país, desatada a fines del año 2001, que favoreció el surgimiento y desarrollo de las marcas del distribuidor, es la que impulsa al

consumidor a buscar el ahorro en costo dentro de la misma categoría de producto. Ese mismo escenario se vive en los últimos años, en que por efecto de fuertes procesos inflacionarios, se ha visto carcomido el poder adquisitivo de los salarios que no han crecido al mismo ritmo, perdiendo su capacidad de compra. Las condiciones de contexto resultan cíclicas y se repiten cada intervalo de tiempo que puede variar en su duración.

El posicionamiento que este tipo de marcas actualmente tiene, se debió a una evolución natural, identificada con la segunda fase del proceso: construir la marca del distribuidor (emblema comercial) y posicionarla, y luego lanzar los productos con esta MDD ya conocida y difundida. Además de mejorar los atributos cualitativos y estéticos del packaging. (Fernández, 2004)

El punto de venta es la variable clave y de mayor impacto para comunicarse con el consumidor. El distribuidor, al ser titular de los puntos de venta tiene una ventaja que juega a su favor. En él, el consumidor tiene potestad para realizar acciones comunicacionales: promociones, merchandising, etc.

Consecuentemente, el propio distribuidor, tiene el poder de decisión respecto a temas claves de promoción de productos como los espacios en góndola, la comunicación directa con el consumidor, las promociones in-store, etc. Esto contribuyó al importante desarrollo de las MDD, como así también a su respectivo posicionamiento.

Lo cierto es que el consumidor del nuevo siglo presenta mayor racionalidad (Negro Beúnza, 2013), pues adhiere a la teoría de que el consumidor maximizará su valor de compra respecto a la relación precio/calidad/servicio, ahora ya sin ningún tipo de pautas preferenciales predeterminadas de marca. Esto es, un consumidor con una mayor apertura mental, y no tan simple de fidelizar a una misma marca por tiempo indeterminado. Resalta entonces la figura de un consumidor “inteligente”, que va más allá de la racionalidad.

Se reconoce en el contexto ciertas características principales como demanda restringida y muy atomizada, restricción de presupuesto publicitario, mayores exigencias de competitividad, creatividad y rentabilidad. Dadas estas condiciones, se identifica una suerte de miopía de marketing de marcas. Lo anterior se explica en



la fuerte presión competitiva en torno a la variable precio, con continuas promociones y ofertas; ello coadyuva a debilitar las marcas líderes. Lo anterior sumado al desvío de recursos como consecuencia de los consecutivos achicamientos de los márgenes, convierten la situación en un círculo vicioso en desmedro permanente a la imagen de marca.

Adicionalmente la disminución de la fidelidad por la marca por parte de los consumidores complica el panorama futuro. Algunas de las razones pueden anclarse en la madurez del consumidor, la deficiente gestión de las marcas desde el marketing, la decreciente distinción entre las marcas.

El consumo cambió bastante desde la década de los 90' (fines/principio del 2000) en la que el 66% de los consumidores ejecutan sus decisiones de compra en la misma tienda, esto ligado a un poder creciente de los distribuidores (volúmenes de compra; promociones in-store; precios competitivos; calidad asimilable; etc). La actualidad se caracteriza por una mayor presencia y posicionamiento de las marcas del distribuidor. (Fernández, 2004)

Frente a esta situación, los responsables del marketing carecen de una visión largoplacista, en ausencia de una gestión de sostenimiento y reposicionamiento de la imagen de marca adaptada a cada entorno en particular, es decir, que no existe un plan estratégico del marketing de marcas.

#### **SERVICIO Y ATENCIÓN A CLIENTES POR PARTE DEL SECTOR MINORISTA**

Los sistemas de servicio y atención a clientes son fundamentales, si bien es difícil lograr una percepción de valor a través de un mejor servicio en épocas de crisis, cabe reconocer que, la gestión del mismo es un eslabón de la cadena de valor que adquiere gran relevancia. Esto es así por los efectos críticos que de él se desprenden, los que pueden ser positivos como la fidelización de clientes, la captación de consumidores potenciales, o negativos como la defraudación de clientes, la repulsión de consumidores potenciales.

Cuando un consumidor se siente satisfecho, es muy probable que regrese, y una vez cautivado como cliente, automáticamente se capitaliza como un intangible de la organización para la captación de nuevos consumidores potenciales.



El sistema de servicio y atención a clientes combina tecnología y un sistema organizativo al cual se plasma. Este último, por su parte, integra globalmente a toda la organización, desde sus recursos humanos y materiales dispuestos dentro de una estructura predeterminada, hasta los propios intangibles. La tecnología, es el elemento más dinámico, en comparación con el sistema organizativo, que viene a representar la directriz del cambio y de la adaptabilidad para este último, imponiendo y recreando de cierta manera, las cambiantes condiciones de perdurabilidad y sustentabilidad organizacional.

Cabe reconocer que, estructura y cultura representan los componentes más rígidos o menos dinámicos de cualquier organización cuando se evalúa la capacidad de adaptación de esta última a los cambios impuestos por el entorno de innovación tecnológica. A partir de esto es que se analiza la realidad de los productos de MDD.

Es importante determinar qué elementos hacen deficiente el sistema de servicio y atención al cliente, teniendo en cuenta que el mismo presenta innumerables quejas en casi todos los sistemas distributivos minoristas. Es necesario entonces sincerar las limitaciones de los sistemas de negocios de este tipo de distribuidores.

## RESULTADOS

Dentro del listado de comportamientos que se observaron en los consumidores, sobresalen los siguientes:

- Comprar menos cantidad del producto o envases más reducidos / fraccionamientos menores, al mismo tiempo se trata de hacer compras en grandes superficies que hagan propuestas más económicas. Ya no se llenan las alacenas familiares, adquiriendo fraccionamientos abultados y cantidades de productos para tener por un período importante de tiempo.
- Comprar productos que le sirvan al consumo de toda la familia, por ejemplo un shampoo familiar y no uno para cada miembro.
- Reducir el gasto, al tiempo que se trata de alargar la duración del producto.
- Sustituir primeras marcas por submarcas. Se adquieren marcas del distribuidor en compras habituales y en el tiempo.

Por otra parte se ha observado que los consumidores han aumentado su conciencia social a juzgar por el consumo de productos con packaging ecológico, evitan los productos no biodegradables, leen las etiquetas para conocer la composición y si contienen componentes nocivos, con lo cual se advierte un consumo más responsable y más maduro.

Es importante considerar otras actitudes observadas en los consumidores, que pueden ser de utilidad para orientar acciones de marketing de los distribuidores:

- Los consumidores se orientan al consumo familiar con pérdida de hedonismo, es decir, de la búsqueda del placer y el bienestar propio.
- Intentan optimizar las adquisiciones y reciclan todo lo posible (desde envases reutilizables, hasta los sobrantes, y los elementos complementarios a los productos que sean útiles a otros fines domésticos o no.
- Compran sobre todo segundas marcas, pero si en algún momento adquieren las marcas líderes, a la hora de reponer, lo hacen mediante la adquisición de envases económicos, o de marcas de menor nivel.
- En ocasiones compran las segundas marcas de la misma empresa a la que le compraron la primera marca en una adquisición previa.
- Detrás de las compras de marcas del distribuidor suelen proyectar en su imaginario, una marca de primer nivel.

De las indagaciones realizadas surgen como factores de atractividad de los productos de MDD:

1. Precio (surge como la variable más importante)
2. Relación calidad / precio (que en la mayor parte de los casos calificaron como aceptable)
3. Promociones en las que se ven integrados los productos de MDD
4. Servicios adicionales (instalación, consultas, cambio, entre los principales)
5. Ubicación en las góndolas
6. Stock del producto (consideran que existe mejor stock de los productos de marcas MDD que productos de MDF que en reiteradas ocasiones faltan de las góndolas)

En el orden se han manifestado los consumidores entrevistados dejando en claro que la variable por excelencia que determina sus compras es el precio, pero que no desatienden la calidad.

Por otra parte se relevaron aspectos relacionados con el servicio y atención a clientes brindado por distribuidores, teniendo en cuenta la importancia que tienen dichos aspectos en la percepción de valor del consumidor, en tanto y en cuanto lo conciben como parte de la percepción de calidad (componente del valor percibido).

Uno de los problemas graves del sistema de atención minorista detectado es el de las colas de espera, situación que se padece en todos los puntos de venta, pero que parece estar culturalmente adoptado como parte inevitable de las compras.

Los problemas detectados en este sentido en los hipermercados, se manifiestan en la capacidad de procesamiento de operaciones del sector de cajas. Generalmente se dispone de un número fijo de cajas para el procesamiento de un volumen constantemente variado de operaciones y puede verse de manera clara el ahorro en personal con cajas cerradas que solo se abren el fin de semana o excepcionalmente en horarios pico.

Las cajas concentran operaciones de registro – facturación – pago de las mercaderías compradas. Otros procesos reconocibles son los de análisis – evaluación y selección de productos, de reposición de productos en góndola, y también el de expedición de la mercadería.

Se identifican en general tres momentos representativos en los que las personas eligen o pueden hacer sus compras: mañana, tarde y noche. Dichas compras pueden clasificarse en dos grandes grupos según su naturaleza en cuanto a su objetivo, compras de reposición y compras de mantenimiento, las primeras llevadas a cabo durante la semana, de medio- bajo volumen, tanto físico como monetario, y repetitivas. Las segundas realizadas durante los fines de semana, de medio-alto volumen, físico y monetario, y menos frecuentes.

Los consumidores entrevistados reconocieron que el mayor problema de colas registrado en general, se produjo en las tardes y noches en compras de reposición, las que son realizadas en los supermercados y autoservicios cercanos al hogar. Mientras que las compras en hipermercados en donde se realizan compras de

mantenimiento en su mayor parte, los problemas de colas se concentran en los fines de semana y pueden producirse en las mañanas, tardes o noches.

Los que hacen sus compras por las noches son estudiantes ocupados o desocupados pero con alta valoración del tiempo personal al igual que un segmento de personas ocupadas que van de los 25 a 35 años. Se da el caso entonces que las mayores exigencias de atención en tiempo y forma es en las tardes y noches, por el propio tipo de consumidor que caracteriza dichas compras.

El mayor flujo de personas se produce entre las 18 y 21 hs., y hay que tener en cuenta que en el conjunto de compras, existen aquellas que conforman grandes volúmenes de productos y aquellas que están compuestas por no más de 5 o 15 productos, y que requieren cajas expeditivas que evacuen sus compradores, esto guía a los hipermercados en su acción.

Las compras de reposición son más planificadas, se asigna menor cantidad de tiempo a ellas, son más estructuradas. Las de abastecimiento son menos planificadas, de hecho cuando se ingresa al supermercado para realizarlas, se egresa con varios productos que no se esperaba comprar, los consumidores consumen con la idea de asignar mucho más tiempo a ellas, y son menos estructuradas.

El lugar de relevancia central, lo ocupa la manera en la que se distribuye dicha capacidad máxima de atención frente a la distribución aleatoria del tiempo entre llegadas de los consumidores del servicio al sector de cajas, y al propio hipermercado.

## **CONCLUSIONES**

En relación a los aspectos que generan atraktividad en productos de MDD, sin lugar a dudas su precio inferior es el condicionante en la elección de compra, cabe aclarar que siendo bienes alimenticios de consumo masivo no es de sorprenderse, ya que si se tratara de bienes durables, el resultado podría haber sido otro.

Las condiciones de mercado imperantes en nuestro país propician la elección de productos de MDD. A lo que se suma la existencia de un número importante de

hipermercados que brindan una buena variedad de productos dentro de una aceptable relación precio / calidad.

Los espacios en góndola que ocupan los productos de MDD son preferenciales, dado el poder de la distribución como dueños de los puntos de venta, lo que marca una ventaja muy a su favor y convalida lo expresado por la teoría que otorga una importante relevancia los espacios ocupados por cada producto de MDD. A esto se suman las intensas campañas comunicacionales que realizan los distribuidores valiéndose del dinero que acumulan como mayor diferencia entre costo y precio que les permite la marca propia.

La metamorfosis en la calidad de consumo que dio como resultado la confirmación que el consumidor se esfuerza por mantener la misma relación “costo / beneficio” en sus decisiones de compra, pero en ocasiones de crisis, pasa a un nivel de calidad de consumo inferior.

En épocas de crisis económicas generalizadas, el consumidor promedio modifica su comportamiento de compra asumiendo un perfil marcadamente racional, consciente y austero. La variable precio del producto se posiciona como eje fundamental para discriminar las decisiones de compra, dentro de un claro balance efectuado por el consumidor: se gradúan las preferencias con el objeto de comprar aproximadamente la misma cantidad pero en otro nivel de relación precio / calidad de las marcas con que cuenta el local.

Mientras el análisis antropológico del consumidor en la realidad demuestra que el consumidor maximiza su valor de compra respecto a la relación precio/calidad/servicio en sus adquisiciones de bienes comestibles de consumo masivo.

Es importante considerar que quien aprendió a vivir sin las primeras marcas podría llegar a ser difícil que vuelva a ellas, ello debe ser aprovechado por los distribuidores que cuentan con MDD.

Resulta clave en momentos de crisis económica profundizar la relación con el cliente; reconocerlos, estar próximos, mostrar que se los entiende y comprende. Es importante re-apropiarse del concepto de calidad, apelar al origen nacional, mantener la performance de los productos (no bajar la calidad), defender la

penetración con envases más chicos. Que el cliente abra la alacena y vea el producto. (Paz, 2009)

Respecto del servicio y atención a clientes por parte de la distribución (sector minorista), sería conveniente calcular la capacidad máxima de atención que puede determinarse a través de la capacidad por caja, establecido como la división de los minutos totales que tiene una hora por los minutos que genera el ciclo de procesamiento.

Lo anterior nos da los ciclos por hora, luego consideramos la cantidad de cajas y la cantidad de horas en que el local permanece abierto y se puede determinar finalmente la capacidad total. Aunque debe recordarse que esto es relativo, pues los ciclos pueden variar por diversos motivos (faltante de efectivo, demora por tarjeta, etc) y de esa forma no cumplirse tal cual los cálculos.

Se deben desentrañar las ambigüedades en torno a los estados de satisfacción o insatisfacción del consumidor, en términos de niveles de satisfacción competitivamente comparables por el consumidor.

El sistema de servicio y atención a clientes, debe reconocer, admitir e incorporar sus propias limitaciones, extrínsecas e intrínsecas, para su diseño, desarrollo y aplicación reales frente a las expectativas de quienes vayan a hacer uso de él. Esta tarea preliminar de reconocimiento de limitaciones es crucial para coadyuvar a la minimización de los niveles de defraudación y repulsión de clientes y consumidores respectivamente.

Se puede establecer, en primera instancia, que las marcas propias del distribuidor, con las características principales expuestas en el trabajo, se desarrollan y evolucionan dentro de entornos que, por cuestiones de crisis económica del país y pérdida de poder adquisitivo del ingreso, son promovidas y aceptadas por el consumidor.

En este contexto se justifica el desarrollo evolutivo de las MDD bajo las características estudiadas en el trabajo, cimentando las bases del crecimiento de la demanda de los productos de MDD en la escala de preferencias del consumidor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Fernández, E. A. (2004) Marcas propias de supermercados. Universidad Abierta Interamericana. Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC057547.pdf> (Consultado 14/07/2017)
- Gil Cordero. E. F.; Rondán Cataluña, J. (2015) Evolución y tendencia nacional e internacional de la marca de distribuidor. Universidad de Sevilla. Revista *Distribución y Consumo*. Vol 3, N° 78.
- Gómez Suárez, M.; Rubio Benito, N. (2006) Gestión Minorista de las Marcas de Distribuidor: Producto y Merchandising. Revista *ICE. Tendencias de la Distribución Comercial en el Ámbito Internacional*. Enero-Febrero 2006. N° 828. Recuperado de: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_828\\_157-174\\_7F0DB8BCE4F04E4E2755E268D873D135.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_828_157-174_7F0DB8BCE4F04E4E2755E268D873D135.pdf) (Consultado 12/07/2017)
- González Mieres, C.; Díaz Martín, A. M.; Trespalacios Gutiérrez, J. A. (2006) Variables determinantes de la elección de marcas del distribuidor: algunas observaciones empíricas. Universidad de Oviedo. Revista *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 15, N° 4, Pp. 87-106.
- Kantar WorldPanel (2012). "Informe anual WorldPanel distribución". Recuperado de: [www.kantarworldpanel.com/dwl.php?sn=news\\_downloads&id=152](http://www.kantarworldpanel.com/dwl.php?sn=news_downloads&id=152) (Consultado 23/08/2017).
- Liria, E. (2001). *La Revolución Comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el Category Manager*. Madrid: McGraw Hill.
- Martos, M.; González, O. (2009). ¿Qué busca el comprador de marcas de distribuidor?: Caracterización del comprador de marca de distribuidor por beneficios buscados. *Universia Business Review*. N° 24, Pp. 76-95.



- Medina Valencia, J.; Duque Oliva, E. J. (2013) Marcas del distribuidor: evolución y caracterización del concepto. Revista *Criterio Libre*. Vol. 11, N° 18. Bogotá (Colombia) Enero-Junio 2013, Pp. 229-248.
- Negro Beúnza, F. (2013) Estudio del comportamiento de compra de marcas del distribuidor por parte de los habitantes de la Comarca de Pamplona. Universidad Pública de Navarra. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Recuperado de: <http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/7663/578099.pdf?sequence=1>  
(Consultado 27/0//2017)
- Paz, C. A. (2009) Hábitos de consumo y tendencias del marketing. Recuperado de: <http://www.brandreportblog.com/habitos-de-consumo-y-tendencias-del-marketing/> (Consultado 10/08/2017)
- Puelles, J. A., Gómez, M. y Puelles, M. (coord.) (2011) *Marcas de distribuidor. Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- San Juan, M. I. de A (2014) Marcas de distribuidor. Organización, producción e impacto para los productores españoles. Universidad de Valladolid. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5389/1/TFG-N.2.pdf>  
(Consultado 18/08/2017)
- Valls, J.F.; Sureda, J. y Parera, A. (2013). "Evolución de los consumidores 2009-2013. Mayor racionalidad en el consumo y demanda de precios baratos". Informe de Esade Business School. Universidad Ramón Llull.
- Vargas, L., Mensa, M., González, E. (2014) El uso de figuras retóricas en anuncios publicitarios y pinturas de Magritte: análisis sobre su efecto en la rememoración de marca en el corto plazo. Revista *Arte, Individuo y Sociedad*. Vol 1, N° 26, Pp 117-136. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/ARIS/article/view/41079> (Consultado 29/08/2017)
- Wilensky, A. L. (2009) *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Editorial Tesis - Norma.