

Convivir en un mundo con fronteras

Dorando J. Michelini
Susana Otero
Marta I. Crabay
(Eds.)

ei EDICIONES DEL ICALA



*Dorando J. Michelini,
Susana Otero, Marta I. Crabay (Eds.)*

CONVIVIR EN UN MUNDO CON FRONTERAS

XXIV Jornadas Interdisciplinarias de la Fundación ICALA

Río Cuarto, 7 y 8 de noviembre de 2019

 **Ediciones del ICALA**

Michelini, Dorando Juan

Convivir en un mundo con fronteras / Dorando Juan Michelini; Susana Otero;
Marta Crabay. - 1a edición especial. - Río Cuarto : Ediciones del ICALA, 2019.

182 p.; 28 x 19 cm.

ISBN 978-987-1318-41-4

1. Aspectos Sociales. 2. Aspectos Políticos. 3. Aspectos Culturales. I. Otero,
Susana.

II. Crabay, Marta Isabel. III. Título.

CDD 306.20982

Fecha de catalogación: 05-09-2019

Edición y cubierta: Daniela Beatriz Michelini

Primera Edición 2019

© Ediciones del ICALA

Río Cuarto - República Argentina

Queda hecho el depósito que previene la ley.

<i>Myrian Rosa Rubertoni, Rosario Tomasa Montenegro Burgos</i> Discapacidad, necesidades familiares y políticas públicas desde el enfoque de derechos	47
<i>María Virginia Elisa Ferro</i> Culturas epistémicas en arqueología histórica	50
<i>María Virginia Elisa Ferro</i> El museo en la mira: ¿Un intento de desfronterización cultural?	53
<i>Graciana Pérez Zavala</i> Algunas consideraciones en torno a la asignación de nombres a indígenas de la pampa central (Siglo XX)	56
<i>María Laura Gili</i> De patrimonio cultural a herencia social. Herencias sociales en el sudeste de Córdoba, Argentina	59
<i>Néstor Osorio</i> Las fronteras de la historia, biografías, límites de una vida. Aporte metodológico	61
<i>Camila Mitillo</i> "Nuestros pampas aun no son llamados a participar de las gracias del Evangelio". Ranqueles reducidos: la resistencia hacia el bautismo en la reducción Sarmiento (1874 – 1840)	64
<i>Sofía Avalu Montes</i> Reivindicando a la comunidad comechingón, desde sus saberes y vivencias	66
<i>Silvana Isabel Pfeiffer</i> La propuesta de Luis Hornstein de un "Psicoanálisis de frontera"	69
<i>Nicolás José D'Ercole</i> Matrimonios de italianos en Río Cuarto en el periodo de gran inmigración	71
<i>Yamili Salma Faiad</i> Población del departamento y ciudad de Río Cuarto. Período 1869-2010	74
<i>Juan Manuel Benegas Prado Loyo, María Laura David, María Beatriz Ricci</i> Marcas de Distribuidor: Perspectiva del fabricante e implicancias sobre la RSE	77
<i>María Beatriz Ricci, Juan Manuel Benegas Prado Loyo, María Laura David</i> La ética en la gestión de las Marcas de Distribuidor	80
<i>Ivana Andrea Bridarolli, Carlos Alberto Reynoso</i> La participación como proceso de subjetivación política y lógicas assemblearias del colectivo ciudadanos	83
<i>Mariana Jesica Lerchundi</i> Incidentes biográficos en jóvenes de Barranquilla y Río Cuarto. Exigencias y desafíos para lograr una convivencia pacífica y justa en Argentina y Colombia	85
<i>Ana Rocchietti, Alicia Lodeserto</i> Bolivia insurgente: teoría y método	88
<i>Lucy Pelliza</i> Diversidad social y cultural en las políticas migratorias	91
<i>Alicia Bilbao</i> La responsabilidad social empresaria como base de una mejor convivencia social	94
<i>Rosana Irene Zanini</i> La responsabilidad social corporativa como soporte de la convivencia social	97
<i>Vanesa Alejandra Sosa</i> Economía Social y Solidaria. Perspectivas y experiencias locales	100

**MARCAS DE DISTRIBUIDOR:
PERSPECTIVA DEL FABRICANTE E
IMPLICANCIAS SOBRE LA RSE**

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

Introducción

El fenómeno de las MDD generó profundos cambios en los hábitos de compra de los consumidores desde hace más de dos décadas y se viene acentuando cada vez más, como consecuencia de la recesión económica. Uno de los mercados más afectados por ello es el de bienes de consumo masivo que experimentó modificaciones sustanciales, alterando notablemente las estrategias de negocio, tanto del distribuidor como del fabricante. Este fenómeno provocó cambios estructurales que incluyen a todos los actores del mercado, "las marcas del distribuidor se imponen en la distribución, en muchos consumidores y en algunos fabricantes" (González Mieres, 1998, p.2).

Uno de los aspectos más relevantes dentro de toda estrategia de negocio, tiene que ver con la marca. Las ventajas que acarrea tener una marca que es valorada y reconocida por el consumidor, es indiscutible en cualquier planteo estratégico empresarial. La marca permite diferenciar a los competidores entre sí, otórgales un valor específico, identificarlos en relación a funcionalidades y atributos de sus productos y servicios y, por lo tanto, es determinante respecto a su posicionamiento en el mercado. Una construcción de marca efectiva implica trabajar sobre "la satisfacción de los clientes con el producto, la credibilidad y la reputación de la organización, la calidad estratégica en comunicación, el volumen de inversión en comunicación y el desarrollo de valores de tipo emocional" (Castelló Martínez, 2013, p. 383).

Esta estrategia, en un principio era beneficiosa para el fabricante, porque incrementaba su producción que se veía afectada por las crisis económicas. Además, no competían sobre el mismo segmento, porque los distribuidores intentaban captar la atención de los consumidores con altos niveles de sensibilidad al precio. Sin embargo, con el pasar de los años y con una fuerte diferenciación en su oferta por parte del distribuidor, estas MDD se convirtieron en una amenaza competitiva para el fabricante (González Mieres, 1998).

El consumidor experimenta cada vez mayor aceptación hacia estas marcas, reconfigurando las estrategias a seguir por parte de los fabricantes y distribuidores. Como expresa González Mieres (1998) es el consumidor el que, en la mayoría de los casos, impone la estrategia a seguir por los actores de la cadena de distribución. Por lo tanto, bajo esta nueva estrategia de comercialización, los roles tradicionales y las configuraciones de poder entre distribuidores, fabricantes y consumidores, se vieron

fuertemente afectadas (Medina V. y Duque O., 2013). Es por esto, que toma importancia el estudio del fenómeno de las MDD desde la perspectiva de los consumidores, distribuidores y fabricantes.

El objetivo del presente artículo es analizar el desarrollo de las MDD en el mercado de bienes de consumo masivo, y sus efectos desde la perspectiva del fabricante, al igual que evidenciar las implicancias sobre la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Para ello, se inicia el recorrido presentando los diferentes tipos de fabricantes que existen en relación a las MDD, luego se plantea cómo afectan las MDD a los fabricantes, posteriormente se esbozan las implicancias que este fenómeno tendrá en el corto y largo plazo, fundamentalmente para los fabricantes y finalmente, se delinearán algunas consideraciones a tener en cuenta en relación a la RSE de los actores vinculados a las MDD.

La perspectiva del fabricante en las MDD: diferentes tipos de fabricante

El fenómeno de las MDD tiene un fuerte impacto en el modelo de negocio y la correspondiente estrategia de los fabricantes. Éstos, deben tomar un claro posicionamiento frente a las MDD a fin de mantener una adecuada relación con sus clientes en el largo plazo. "Los fabricantes pueden fabricar MDD para los distribuidores o considerarla competencia" (Duran Tascón, 2014, p.17). De esta manera, se distinguen tres tipos diferentes de fabricantes:

- Los que solo producen Marcas Del Fabricante (MDF). Se trata de empresas líderes, que han posicionado sus marcas y no quieren ser comparadas ni confundidas con las MDD y por ello perciben a estas últimas, como competencia directa. Para estas empresas, lo más importante es la innovación porque es lo que le permite ser competitivo y diferenciarse. El distribuidor, al controlar la ubicación de los productos en la línea y al ser el que tiene mejor acceso al consumidor final, disminuye considerablemente las herramientas estratégicas del fabricante. Para las empresas líderes, mantener una brecha de diferenciación amplia con las MDD es lo que le permite mantenerse en el mercado.

- Fabricantes que solo producen MDD. Son empresas que siempre tuvieron una posición de seguidor en el mercado y que toman la decisión de dejar de gestionar su propia marca a fin de producir para el distribuidor. Por el tamaño que tienen y la disminución de la inversión en publicidad e innovación, suelen fijar precios muy competitivos.

- Fabricantes de MDD y MDF. Son empresas que siguen una estrategia mixta, procurando obtener las ventajas de ambas situaciones. Es una opción viable si la empresa no está produciendo a plena capacidad, ya que ocupar su capacidad ociosa, le permite mejorar su estructura de costos y producir bajo economías de escala. También suele aprovecharse para mejorar la relación con los distribuidores, aunque dependiendo del porcentaje de producción que representen, esto puede convertirse en una gran desventaja para el fabricante por la pérdida de poder negociador. Además, es muy importante que el fabricante no vaya a transferir su *know-how* y su capacidad de innovación al distribuidor, porque es lo que permite mantener la diferenciación ente las MDF y las MDD.

Uno de los aspectos que incrementó exponencialmente el consumo de MDD es el crecimiento de importantes

cadena comerciales, que ocupan grandes superficies donde concentran una sustancial número de compradores. Además, se torna cada vez más complejo lograr una diferenciación, lo que genera una fuerte lucha por ocupar un mayor espacio en la línea de góndola y se comienza a reducir la cantidad de marcas por categoría e incluso, desaparecen marcas que tienen poca cuota de mercado. Este panorama, muestra claramente cómo se transforman los roles dentro de la cadena, beneficiando la posición de los distribuidores y su poder negociador (Méndez García de Paredes, Medina Orta y Rubio Benito, 2002).

Cómo afectan las MDD a los diferentes fabricantes

El minorista de grandes superficies, quien actúa como distribuidor de los fabricantes, propone a estos últimos la elaboración de sus propias marcas, para el caso llamadas MDD, en categorías que se caracterizan, principalmente, por un alto volumen de ventas y una elevada sensibilidad al precio (Rubio y Yagüe, 2011). Sin embargo, para analizar el impacto que este fenómeno tiene sobre el fabricante, es necesario distinguir entre fabricantes de marcas líderes y los pequeños y medianos fabricantes, ya que el impacto sobre uno y otro es diferente. Para el pequeño o mediano fabricante, la influencia de la MDD es alta, en comparación con el fabricante de marcas líderes, detentando un débil poder de negociación ante la aparición de marcas propias del distribuidor. Esta disminución de poder encuentra su causa, en el hecho de que tanto el fabricante PYME como la MDD compiten por el mismo segmento objetivo, compartiendo lugar en la góndola. Por lo tanto, al productor PYME le será cada vez más difícil conseguir un lugar de mayor exposición en la góndola de los grandes minoristas (González Mieres, 1998).

Por otro lado, el poder de negociador del distribuidor sobre el fabricante de marcas líderes, no se incrementa, ya que el distribuidor necesita de la presencia de la marca líder en sus líneas de comercialización para captar y atraer a sus clientes. Las grandes superficies no pueden prescindir de la presencia de las marcas líderes, pero esto tampoco implica que tengan un gran poder negociador sobre el distribuidor, sino que le permite moderar el incremento del poder que experimentó con este fenómeno el intermediario.

De hecho, el fabricante debe analizar algunas situaciones a fin de plantear estrategias efectivas. En primer lugar, debe considerar que las MDD, pueden encontrarse repetidamente en todo el establecimiento en diferentes categorías de producto. Esto lleva al consumidor a familiarizarse rápidamente con la misma y recordarla, lo que lleva a analizar la segunda situación relevante, que implica que es el distribuidor el que se hace cargo de las inversiones en marketing. De este modo, aumenta su control sobre las decisiones de publicidad, marca y envasado e incrementa sus riesgos. Otra situación que tiene que evaluar el fabricante, es que el distribuidor tiene garantizada la comercialización de sus productos por sus propios puntos de venta y el control del lineal en ellos (González Mieres, 1998).

Implicancias en el corto y largo plazo en relación a las MDD

Los fabricantes, en general, se ven debilitados ante incremento del control del distribuidor en cuanto a la exposición de sus productos en las grandes superficies,

ya que gran parte de su publicidad está relacionada a la ubicación preferencial de sus productos en el lineal. Sin embargo, existen situaciones de mercado, en las cuales los fabricantes detentan mayor poder de negociación ante la necesidad del distribuidor de contar con cierta categoría de productos. Por ejemplo, situaciones en las cuales los fabricantes atienden segmentos con necesidades insatisfechas mediante la innovación. Este tipo de nichos son atendidos por las MDD, ya que las mismas no se crean para nuevos segmentos ni para productos innovadores ni para nuevos usos. El objetivo de estas marcas es imitar a otras ya existentes, compitiendo en el mismo segmento. El fabricante, también puede verse beneficiado, en situaciones en las que existen altas barreras de ingreso al mercado, evitando el desarrollo de MDD (González Mieres, 1998).

Las empresas líderes del mercado, son las que hacen grandes esfuerzos por innovar permanentemente y generar publicidades y promociones eficaces, que les permitan mantener su posición de liderazgo en el mercado. El distribuidor, disminuye considerablemente las inversiones en publicidad, por la cercanía que tiene con el cliente y las posibilidades que esto le genera como, por ejemplo, decidir sobre la ubicación de los productos en la línea de comercialización. Esta situación exige que los fabricantes realicen y mantengan una gran inversión de recursos en innovación y desarrollo para poder mantener una ventaja respecto a sus distribuidores, lo que permite advertir, que el fabricante puede mejorar su poder negociador en el corto plazo, pero difícilmente pueda mantenerlo en el largo plazo (Méndez García de Paredes, Medina Orta y Rubio Benito, 2002).

Cuáles son las implicancias de las MDD con la RSE

En función a este panorama, resulta indispensable la búsqueda de estrategias que permitan mejorar las relaciones entre fabricante y distribuidor, para equilibrar sus capacidades de negociación. Claro está, que las asimetrías en las relaciones de poder siempre existen, pero mientras más amplia se constituya ésta, más dificultosa será la construcción de cadenas de valor sostenibles en el mercado. Existen varios aspectos que deben ser consensuados para actuar y limitar la libertad de acción del distribuidor, a fin de asegurar la sustentabilidad del sector y que deben ser abordadas desde la RSE.

Las grandes superficies comerciales, "deben asegurar una igualdad de oportunidades a las marcas del fabricante frente a sus propias marcas, para que sea la decisión del consumidor la que determine el éxito y la rentabilidad de un producto" (López Jiménez, 2014, p. 102). De esa manera, se impide que los distribuidores decidan unilateralmente cuáles son los productos que deben ser consumidos, permitiendo que esta decisión siga estando en poder de consumidor, asegurando de esta manera su bienestar.

Por esta razón, es importante que los actores del sector, se involucren con las prácticas de RSE. Como expresa López Jiménez (2014) "Un mercado competitivo es una manera eficaz de proteger al consumidor y la eficiencia operativa puede suponer beneficios adicionales" (López Jiménez, 2014, p. 92). Por lo tanto, la RSE sólo tendrá solidez cuando penetre la cultura de todos los actores del sector. Es decir, se requiere de consumidores conscientes, informados y exigentes con las prácticas de RSE y empleados formados en el tema para actuar como

verdaderos vigilantes y controladores de la aplicación de iniciativas y prácticas enmarcadas dentro de la misma. Es clave para la sostenibilidad, concebir a la educación e información, como las claves del desarrollo de la RSE en todo el sector comercial y sus eslabones dentro de la cadena de valor.

Por supuesto, que esta formación cultural y educativa, debe ser acompañada con reglas de actuación mucho más exigentes y claras para los actores del sector en materia de RSE. Se debe dar más claridad en cuanto a las prácticas aceptadas como válidas, para garantizar la lealtad competitiva. Unificar e internacionalizar las normas, certificaciones y estándares de control y medición, se convierte en algo indispensable para asegurar la sostenibilidad. "Cuando la empresa trabaja en equipo con todos los agentes involucrados, alcanza un nuevo nivel de competitividad logrando aumentar las probabilidades de realizar proyectos viables y exitosos". (Duque Orozco, Cardona Acevedo, Rendón Acevedo, 2013, p.200).

Conclusiones

El fenómeno de MDD, inició como una estrategia de bajo precio del distribuidor, para captar y atender a un consumidor altamente sensible al precio, que se veía fuertemente afectado en épocas de recesión económica. Sin embargo, con el paso del tiempo, esta estrategia se conformó en un fenómeno de gran expansión, fundamentalmente en el mercado de consumo masivo, que distorsionó y modificó la estructura de poder en el mercado. Lo que en un momento resultó una buena estrategia para el fabricante, a fin de incrementar su producción y venta en épocas de crisis, desembocó en la incorporación de un fuerte competidor en el mercado.

Los fabricantes pueden optar por no fabricar MDD, solo fabricar MDD o producir un mix entre marcas propias y MDD. Claramente, estas estrategias, están vinculadas al tamaño del fabricante e impactan en la sostenibilidad de los mismos. Los fabricantes líderes, pueden contar con mayor poder negociador con el distribuidor, ya que este necesita de los productos líderes para atraer a los clientes. Por el contrario, las PYMES ven muy debilitado su poder negociador ante el distribuidor, porque prácticamente están compitiendo en el mismo segmento. Por lo tanto, es el pequeño fabricante, el que tiene que controlar, el porcentaje de fabricación que destina a las MDD para no perder control de su estructura de costo.

Ahora bien, este nuevo panorama que se conforma en el mercado de bienes de consumo, obliga a replantearse las estrategias a seguir desde la RSE, para asegurar la sostenibilidad de todas las empresas en el mercado. Las actuales prácticas no aseguran la sustentabilidad de todos los actores y esto insta, a tomar acciones para regular las actividades de los agentes que integran la cadena de valor del sector. El desarrollo de reglas de actuación más claras para asegurar la competitividad en el largo plazo, se esgrime como indispensable, junto con la formación de consumidores altamente educados e informados. La transparencia de información en las prácticas del mercado, a fin de contar con consumidores realmente libres para elegir sus compras, se torna cada vez más apremiante e indispensable.

Referencias

- Cabrejos Doig, B. (2002). "Las marcas propias desde la perspectiva del fabricante. Universidad EAFIT".
- Castelló Martínez, A. (2013). "La batalla entre marca de distribuidor (MDD) y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario. Pensar La Publicidad". *Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias*, 6(2), 381-405. https://doi.org/10.5209/rev_PEPJ.2012.v6.n2.41222.
- Duque Orozco, Y., & Cardona Acevedo, M., & Rendón Acevedo, J. (2013). "Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones". *Cuadernos de Administración*, 29 (50), 196-206.
- Durán Tascón, M. (2014). "Estrategias de respuesta de los fabricantes de productos de gran consumo frente a la MDD desde el trade y el shopper marketing. El caso de la categoría cereales" (Trabajo final de Grado). Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). Madrid.
- Fernández Nogales, A. (2010). "La situación actual de las marcas de distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes: un estudio cualitativo". *Dialnet ISSN 1132-0176*, Año nº 20, Nº 113, págs. 24-35
- González Mieres, C. (1998). "La marca de la distribución: Un fenómeno que afecta a distribuidor, fabricante y consumidor". *Documentos de trabajo* (Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas)
- López Jiménez, D. (2014). "La sugerente figura de las marcas blancas: notas desde el ordenamiento jurídico español". *Revista chilena de derecho*, 41(1), 89-119. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34372014000100005>.
- Medina Valencia, J. y Duque Oliva, E. (2013). "Marcas del distribuidor: evolución y caracterización del concepto". *Criterio Libre*, 11 (18), 229-248 ISSN 1900-0642.
- Méndez García de Paredes y Oubiña Barbolla (2002). "Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas", ISSN 1132-175X, Nº 28, págs. 174-182.
- Rubio, N. y Yagüe, M. (2011). "Las marcas de la distribución desarrollo de un marco de análisis desde la perspectiva de la oferta y de un modelo explicativo de su demanda".

ISBN: 978-987-1318-41-4

