

Las Marcas de Distribuidor y las crisis económicas. Comportamiento y retos de futuro

Autores: *José Antonio Puelles Perez*

Catedrático Área de Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad Complutense de Madrid

María Puelles Gallo

Profesor Contratado Doctor. Área de Comercialización e Investigación de
Mercados. Facultad de CC. Económicas y Empresariales
Universidad Complutense de Madrid

Resumen

En este artículo se ha analizado el comportamiento de las Marcas de distribuidor durante los periodos de crisis económica, tanto en España como en el resto del mundo, así como las estrategias seguidas por los distribuidores para potenciar su crecimiento y aceptación en esta última recesión. Se han desgranado los hechos y circunstancias más relevantes, para poder ofrecer finalmente unas conclusiones sobre las perspectivas para las MDD y algunas posibilidades que puedan servir como guía de actuación por parte de los fabricantes y distribuidores para gestionar sus marcas de cara al futuro.

Palabras Clave: Marcas de Distribuidor (MDD), Marcas de Fabricante (MDF), crisis económica, comportamiento del consumidor.

I. Introducción

Según Kotler (2010) durante las crisis financieras las empresas deben desviarse de su marketing mix habitual y hacer varios ajustes. Los hechos indican que los consumidores pierden poder adquisitivo en muchos casos y, como consecuencia, racionalizan sus compras. Una catástrofe económica crea peligros, pero también oportunidades (Puelles y Puelles, 2010a, 2010b y 2010c; Puelles y Abril, 2010). Incluso el presidente de la compañía aérea RyanAir, Michael O'Leary, opina que la recesión es el mejor momento para crecer. Si hay un hecho incontestable, es que en los momentos de crisis los consumidores cambian sus hábitos de compra y consumo, tal como han demostrado los distintos investigadores desde hace largo tiempo (Katona, 1974; Kalafatis, Pollard, Eastand Tsogas, 1999; Grewal and Tansuhaj, 2001; Pennings, Wansink and Meulenberg, 2002)

Ante esta situación, las empresas deben idear estrategias que les permitan, no sólo evitar perjuicios derivados de la crisis, sino un aprovechamiento de la situación que les permita mejorar su situación en el mercado y sus cifras de negocio actuales y futuras. Los expertos académicos y profesionales apuntan a que los factores críticos de éxito son, para cualquier tipo de industria, la innovación y la creación de marca. Sin embargo, la innovación no es el mejor ni único camino para avanzar, ya que incluso estos períodos no permiten el desarrollo de grandes y oportunas innovaciones. En el caso de que se opte por este camino, la innovación debe tener el suficiente calado como para poder hacer frente al resto de los productos y empresas líderes. Para apoyar la creación de marca, la empresa debe ser capaz de responder a las exigencias de los diferentes segmentos de consumidores, lejos de considerarlos como un mercado global. La estrategia se debe centrar en localizar y analizar a cada segmento hacia el que puede lanzar una oferta ganadora, en función de los requerimientos específicos actuales y de futuro de esos grupos de consumidores.

Las recomendaciones de Kotler pasan por bajar los precios o agregar valores emocionales al precio actual e incluso afirma que es mejor canibalizar los propios productos de mayor precio de la empresa que dejar que sus competidores hagan lo mismo. Las empresas que mejor saben hacer un análisis de su situación actual y de las oportunidades que puedan crearse en los momentos de crisis son las que mejor podrán afrontar el futuro a largo plazo. En cuanto a la variable precio, Kotler (2010) opina que la postura más sensata en momentos de recesión es la de mantener las líneas de precio, aunque reconoce que con que exista simplemente un competidor agresivo en precios, los competidores se verán forzados a seguir este camino.

Se ha hablado mucho en los últimos meses de los recortes en la oferta de algunos importantes distribuidores en España y en el resto del mundo, de forma que se impide la entrada en los lineales a muchas marcas, sin embargo, Kotler hace una reflexión acerca de que quizá el problema que subyace a este comportamiento es un exceso de capacidad de la industria y la sobreproducción en un contexto de demanda en caída libre.

II. Las Marcas de Distribuidor en el contexto de las crisis económicas

En el camino que ya hemos apuntado de la búsqueda de estrategias por parte de las empresas que les permitan adaptarse a los momentos de recesión económica, e incluso utilizar la situación para buscar un mejor posicionamiento en el mercado, encontramos a la industria de la distribución de productos de gran consumo. Estas empresas han visto en la utilización adecuada de las Marcas de Distribuidor, en adelante MDD, la posibilidad de acercarse más a unos consumidores que han racionalizado su demanda como respuesta a la crisis. Sin embargo, las MDD ya han recorrido un camino de éxito en el mercado desde su origen, apoyadas en la concentración producida en el sector de la distribución de productos de gran consumo en muchos países europeos y del resto del mundo (Puelles, 1991; Puelles y Puelles 2008, 2009^a, 2009^b, 2009^c y 2009^d)

Las MDD han incrementado su cuota de mercado de forma muy significativa en la mayoría de los países más avanzados a nivel mundial durante los últimos años desde el inicio de esta última crisis. Sin embargo, este comportamiento ya ha sido detectado, investigado y analizado por diversos autores desde la aparición en el mercado de estas marcas. Investigadores como Lamey (2007) ya han asociado el éxito de las MDD a los tiempos de recesión y además sugieren que los ciclos económicos recesivos contribuyen al crecimiento de su cuota de mercado y al incremento de su popularidad.

Según el informe de Deloitte de julio de 2010, realizado en los EEUU el 80% de los encuestados cree que las MDD son fabricadas por los mismos fabricantes que las MDF habituales, el 74% se declara más abierto hacia la prueba de MDD que hace dos años y el 51% señalan que, realmente, sólo existen dos MDF sin la cuales no podría vivir. Por el contrario, indica que el 48% de los consumidores opinan que la calidad de las MDF es superior a la de las MDD, aunque tan sólo el 35% volverán a comprar MDF cuando la crisis remita, y es que un 32% siente que está haciendo un sacrificio cuando compra MDD en lugar de MDF.

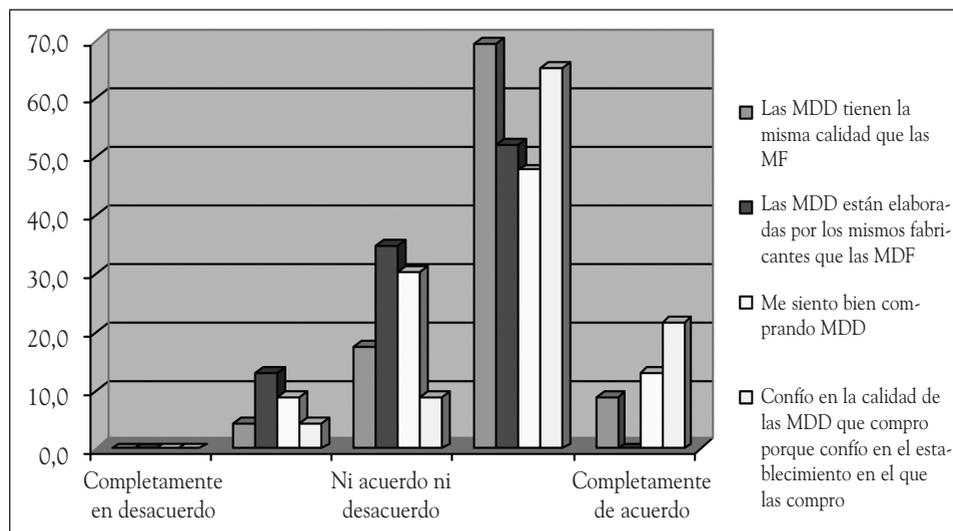
Otras noticias del “2010 Great American Pantry Study” destacan que los consumidores americanos tiene entre sus planes tras la crisis mantener la cautela y la cultura del ahorro en sus compras que han desarrollado durante el período de crisis, una vez que ésta finalice.

Los datos concretos para España, obtenidos por el grupo de investigación GUIA-MDD en 2009 (diciembre) y 2010 (noviembre) presentan unos resultados muy similares a los hallados para los EEUU y a los que se están obteniendo para otros países europeos. En los siguientes gráficos se detallan los resultados más relevantes de estos estudios. En la figura 1, los consumidores encuestados (827 encuestas válidas) manifiestan en un elevado porcentaje su visión de que las MDD tienen una calidad igual que las de los fabricantes; a ello se suma que cada vez hay una mayor creencia de que son los mismos fabricantes los que producen ambos tipos de marcas.

Dato significativo es el que nos indica que la calidad de las MDD está íntimamente ligada a la garantía que ofrece el distribuidor que las comercializa, ya que hemos comentado que estos canales no pueden permitirse fallos de calidad en sus

productos debido a que repercutiría sobre su imagen de enseña a todos los niveles. Asimismo, parece confirmarse que el consumidor cada vez se encuentra más cómodo, más libre de elegir una MDD frente a una MDF; la presión psicológica y social que percibe parece haber disminuido.

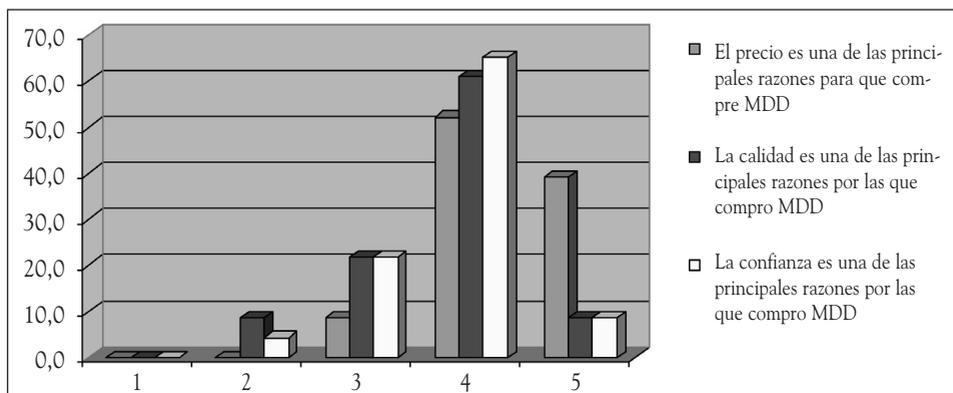
Figura 1. Percepción de atributos de las MDD por parte de los consumidores



Fuente: Elaboración propia con datos de GUIA-MDD, 2009.

En la figura 2 se confirma que los atributos de precio, calidad y confianza son argumentos muy tenidos en cuenta por los consumidores a la hora de decidirse por la compra de las MDD.

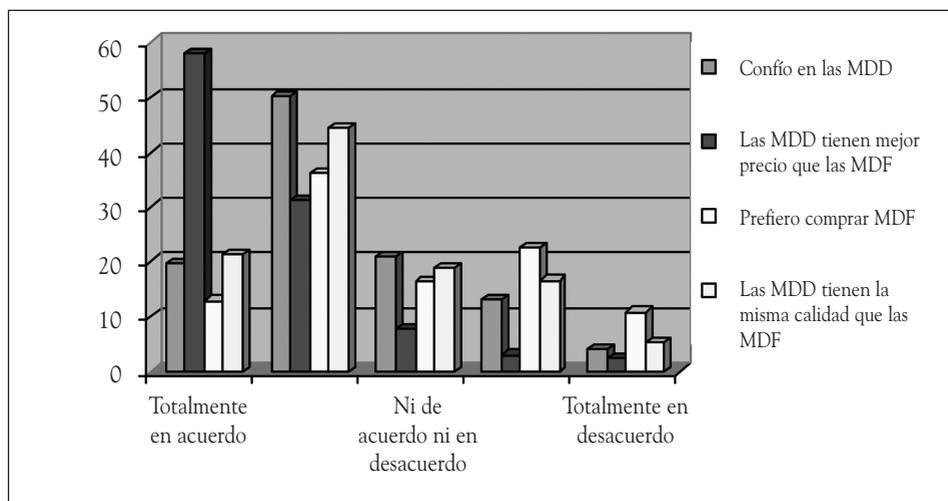
Figura 2. Principales razones para la compra de MDD



Fuente: Elaboración propia con datos de GUIA-MDD, 2009.

La figura 3 presenta los datos obtenidos en octubre de 2010, sobre un total de 572 encuestas en la Comunidad de Madrid. Podemos observar como la confianza y la calidad de las MDD continúan siendo muy bien valoradas por los consumidores y que se consolida el factor precio como reclamo de estos productos; sin embargo comprobamos también como los consumidores siguen bastante aferrados a las MDF y, en una futura situación de receso de la crisis económica, podrían volver a comprar sus MDF favoritas, si las empresas son capaces de seguir transmitiéndoles valor.

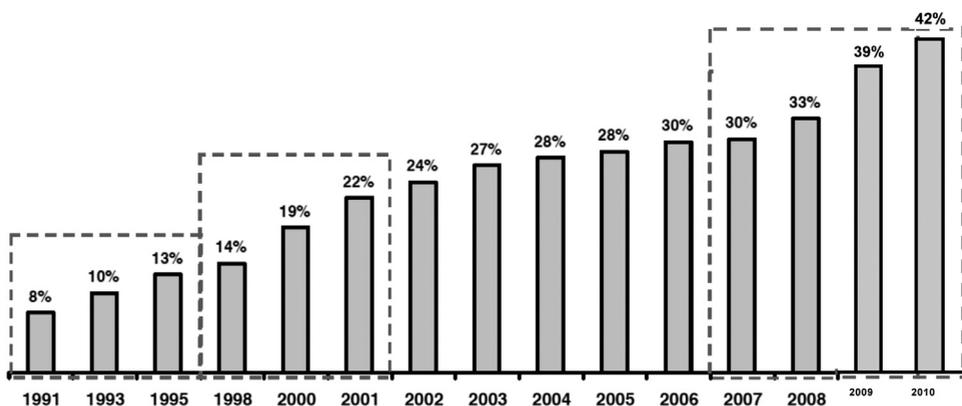
Figura 3. Comparativa MDD vs MDF octubre 2010



Fuente: Elaboración propia con datos GUIA-MDD de octubre 2010 (572 encuestas).

Al analizar los datos concretos de la evolución de la cuota de mercado de las MDD en España (figura 4), podemos comprobar cómo las teorías de Lamey se ven perfectamente reflejadas, y además se detecta un impulso cada vez mayor en el crecimiento según se suceden las crisis. Ello parece ser debido a algo que los investigadores también han detectado a través de sus investigaciones, que es el incremento en la aceptación y percepción de calidad de las MDD entre los consumidores según se incorporan a su compra y uso con mayor intensidad y cotidianeidad.

Figura 4. Evolución de la cuota de mercado en porcentaje de las MDD en los períodos de crisis económica



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Puelles y Abril (2010) y PLMA (2010).

Los distribuidores han seguido una estrategia para impulsar las ventas y aceptación de estos productos basada fundamentalmente en tres pilares: el primero es una inversión en la mejora de calidad que subyace a estas marcas, el segundo la ampliación del diferencial de precios entre las MDD y las MDF situadas en los mismos lineales, de forma que se acentúa la percepción del mismo por parte de los consumidores, el tercero es la segmentación y la orientación hacia grupos de consumidores y necesidades específicas no estándares. No podemos olvidar, asimismo, un cada vez más perceptible impulso en la innovación en estos productos.

La ampliación en el diferencial de precios ha sido constatado por autores especialistas como Steenkamp, (2007); Cliquet, (2009); Reynolds, (2009); Morschett, (2009) y Mendez, Oubiña y Rubio, (2009) Este constituye el reclamo adecuado en épocas de recesión y racionalización de las compras, haciendo que la oferta que presentan las MDD sea todavía más atractiva.

La mejora en la calidad de los productos supone un aliciente adicional a la inclusión de estas marcas en la cesta habitual. Esta mejora responde a la inclusión como proveedores de sus productos de importantes y, en muchos casos conocidos, fabricantes nacionales e internacionales, que garantizan una muy adecuada calidad en las MDD para los distribuidores. Por otra parte, un fallo en la calidad de las MDD supondría para los distribuidores un grave problema que repercutiría de tal manera en la totalidad de sus ventas e imagen (Puelles y Puelles 2007, 2009), que les lleva a seleccionar con sumo cuidado a sus proveedores.

Se aprecia asimismo una importancia tendencia hacia el abandono o hacia una

menor presión de las MDD en los segmentos medios de calidad, donde la pugna con las MDF es más intensa y la fidelidad del consumidor menor. Cada vez más los distribuidores orientan su oferta de marcas propias hacia segmentos específicos más rentables y donde las posibilidades de creación de marca y diferenciación son mayores. Esta tendencia se puede observar en los resultados de la investigación de Berg y Queck (2010) de Planet Retail donde comprobamos (figuras 5 y 6) como se ha producido una migración de las MDD hacia los extremos de la oferta, con productos tanto de primer precio (nuevamente muy adecuados en períodos de crisis económica) como hacia el extremo contrario, el de los productos de alta gama, delicatessen y necesidades específicas (ecológicos, celíacos, etc.), por los que el consumidor está dispuesto a pagar un sobreprecio. Se trata de una adaptación a los cambios en el entorno, como la demanda de alimentos más sanos, menor cantidad de visitas a establecimientos de restauración pero el incremento de la demanda de productos de calidad en el hogar que sustituyan a estas visitas, aumento de la incidencia de alergias alimentarias, etc.

Figura 5. Desarrollo estándar de las MDD

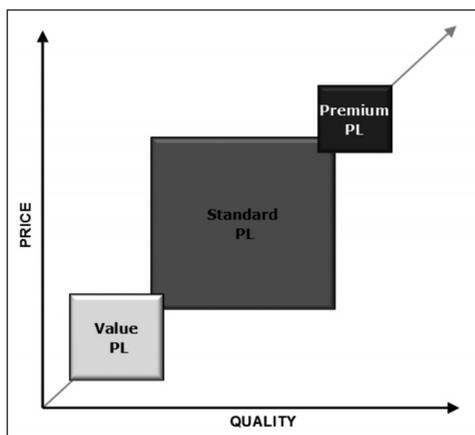
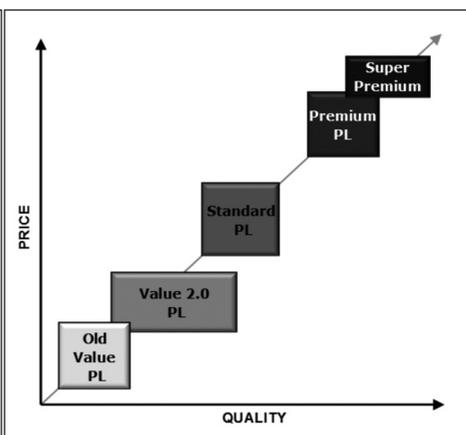


Figura 6. Tendencias en el desarrollo actual de las MDD



Fuente: Berg y Queck 2010 (Planet Retail).

Los tres pilares anteriormente comentados también favorecen la incorporación de innovación en los lineales y la demanda de proveedores de esta innovación por parte de los distribuidores. Así, comprobamos como (Puelles y Puelles, 2007, 2009) surgen cada vez más empresas especializadas en el desarrollo e innovación de MDD, cuyo alcance y capacidad de respuesta a estos distribuidores internacionales es muy adecuada; se trata de los denominados “Gigantes Ocultos” de las MDD.

La situación cobra especial relevancia en el momento actual, tanto en España como en otros países de nuestro entorno (Francia, Portugal, Alemania, Suiza, Reino

Unido, etc.) debido a que los fabricantes achacan el descenso de sus ventas y la reducción de sus posibilidades de acceso al mercado al crecimiento en la oferta y consumo de las MDD.

Las reacciones de los fabricantes ante este nuevo panorama favorable a las MDD, generado y potenciado con la crisis económica, y ante el aprovechamiento que han realizado los distribuidores de ese contexto, no se han hecho esperar: En Francia y en España, han intentado frenar el avance de estas marcas, que les supone un recorte en sus ventas y un posible obstáculo en la comercialización de sus productos, a través de los grandes distribuidores con estrategias variadas.

En el cuadro 1 se resumen las principales etapas de las reacciones de los fabricantes ante el avance de las MDD en la actual crisis económica, con detalle de las acciones más destacables.

Cuadro 1: Resumen de las reacciones de fabricantes ante el avance de las MDD durante la crisis económica en España

Etapas de confrontación	<p>Los fabricantes comprueban como los consumidores, alarmados por la crisis, migran sus compras desde las MF hacia las MDD</p> <p>Alarmados, los fabricantes reaccionan de forma individual y colectiva, cuestionando a través de los medios de comunicación la calidad de las MDD.</p> <p>Los fabricantes intentan encontrar vías legales para frenar el avance de las MDD.</p>
Etapas de colaboración	<p>Nueva estrategia a través del refuerzo de la imagen de calidad en los medios de las MDF</p> <p>Desarrollo de innovaciones más efectivas por parte de los fabricantes y revisión de sus carteras de productos, racionalizando su oferta.</p> <p>Desarrollo de promociones muy atractivas de forma individual y colectiva por parte de los fabricantes. Esta estrategia trata de estimular a los consumidores hacia la vuelta a las MDF. En muchos casos, estas promociones son desarrolladas con la ayuda y soporte de los propios distribuidores.</p>
Nueva etapa de confrontación	<p>Los fabricantes comprueban cómo sus estrategias no logran frenar el avance de las MDD y retoman las acciones legales, publicitarias y promocionales descritas en la primera etapa.</p> <p>Acompañan estas acciones con una importante campaña de precios promocionales que reducen el diferencial entre las MDF líderes y las MDD.</p>

Fuente: Elaboración propia (enero 2008 - noviembre 2010).

Las etapas y acciones que se han resumido en el cuadro 1 han sido comunes a muchos de los países europeos, fundamentalmente aquellos en los que la cuota de mercado de la MDD es más elevada. En general, las empresas fabricantes han reaccionado persiguiendo unos objetivos generalizados que resumimos en los siguientes puntos (cuadro 2):

Cuadro 2: Estrategias clave de los fabricantes para afrontar el crecimiento de las MDD

Objetivo	Estrategia
Hacer que el consumidor perciba las diferencias entre MDD y MDF	Informar sobre las diferencias en calidad Informar sobre las diferencias en el proceso de elaboración.
Competir en el segmento de precio bajo	Desarrollo de productos de primer precio bajo las marcas de los propios fabricantes líderes.
Proporcionar más valor	Incremento de las promociones
Limitar la expansión de las MDD	Promoviendo acciones legales y estudios a nivel nacional y Europeo

Fuente: elaboración propia.

III. Conclusiones, retos y oportunidades para fabricantes y distribuidores

Una vez analizado el comportamiento de las MDD durante la última crisis económica, su incidencia sobre el comportamiento del consumidor y sobre las estrategias seguidas tanto por fabricantes como por distribuidores, resumimos a modo de conclusiones los puntos más relevantes y, en función de los mismos y de las perspectivas del entorno, proponemos algunas posibilidades de futuro para los implicados.

Los hechos y comportamientos más destacables son los siguientes:

- Las MDD cada vez obtienen mayor aceptación por parte de los consumidores, desde su origen.
- Las crisis económicas favorecen la compra y aceptación de las MDD por parte de los consumidores y mejora la percepción que se tiene de las mismas. Estas mejoras se mantienen de forma más o menos estable finalizados los periodos de recesión.
- La MDD aportan mayor valor a los consumidores en los momentos de crisis a través del diferencial de precio con las MDF.
- Las MDD mantienen y potencian sus estrategias de crecimiento y diferenciación durante las crisis económicas.
- Las MDD están potenciando su crecimiento con estrategias de identificación de segmentos en los que las MDF no ofrecen todavía un elevado nivel de competencia, abandonando o disminuyendo la presión sobre el segmento medio de precios.
- Los segmentos de primer precio y “premium” son aquellos en los que más se están desarrollando las MDD en la actualidad, junto con los de especialidad

como ecológicos, productos para alergias alimentarias, alimentación infantil, comida preparada, desarrollo sostenible, etc.

- Las MDD aprovechan las crisis para abordar categorías en las que anteriormente tenían mayor dificultad de acceso y aceptación, como los cosméticos y bebidas alcohólicas.
- Las MDD desarrollan innovación competitiva gracias a una cuidada selección de los proveedores y al crecimiento de los “Gigantes ocultos”, especializados en el suministro de este tipo de productos a nivel mundial.
- Las MDF ven dificultado su acceso a los lineales de los distribuidores como consecuencia del aumento de la oferta de MDD y la competencia por el espacio en los lineales.
- Las MDF desarrollan nuevas estrategias para competir con las MDD a través del desarrollo de nuevas líneas de precio más bajo y alto valor para los consumidores.

Ante este panorama, proponemos los retos y oportunidades que pueden surgir para fabricantes y distribuidores (cuadro 3):

Cuadro 3: Retos y oportunidades para fabricantes y distribuidores

	RETOS	OPORTUNIDADES
FABRICANTES	Mantener e incrementar sus ventas frente al crecimiento de las MDD	Identificar nuevos segmentos de consumidores Forjar y/o potenciar una imagen de alto valor de sus marcas Desarrollar líneas diferentes para alcanzar a consumidores con necesidades distintas en segmentos con menor competencia. Desarrollar nuevos canales de venta online (de forma individual y colectiva) y otras posibles respuestas a las necesidades actuales de los consumidores. Constituirse como proveedor de MDD de distribuidores
	Lograr estar presentes en los lineales	Constituirse en producto referencia ante los consumidores Buscar nuevos canales de distribución exclusivos o de forma agrupada con otros fabricantes, de forma que no tengan que utilizar las vías actuales y sus costes sean menores. Desarrollar campañas de promoción específicas para tiempos de crisis, con ayuda de innovaciones tecnológicas como la geolocalización. Los productores y fabricantes regionales y/o especialistas pueden desarrollar campañas específicas de promoción de este tipo de alimentos de forma coordinada con los distribuidores, con beneficio mutuo.

DISTRIBUIDORES	<p>Mantener su crecimiento y potenciarlo</p>	<p>Satisfacer necesidades de segmentos en los que haya menor competencia.</p> <p>Crear, consolidar y potenciar la imagen de sus MDD</p> <p>Ofrecer valor a los consumidores más allá del precio</p> <p>Potenciar las ventas online e incentivos a través de estos canales hacia sus productos.</p> <p>Mantener el atractivo de sus establecimientos con una oferta lo suficientemente amplia para dar respuesta a los deseos de sus clientes.</p> <p>Mantener el atractivo hacia sus establecimientos a través de la mejora de la experiencia de compra física.</p>
-----------------------	---	---

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- BERG, N. y QUEECK, M. (2010). “Private Label: The brands of the future” Planet Retail. Mayo 2010.
- CARRIGAN, M. and PELSMACKER, P. (2009): Will ethical consumers sustain their values in the global credit crunch? *International Marketing Review*, Vol. 26 Iss: 6, pp.674 - 687
- CLIQUET, G. (2009): “Las MDD en Francia: evolución en el pasado, situación actual y perspectivas”. Mercasa. *Revista Distribución y Consumo* nº 107. Septiembre-octubre 2009, pp 24-27.
- DELOITTE: “The 2010 American Pantry Study” conducted by Deloitte KnowledgeCo LLC and The Harrison Group. Data collected online among 2,077 household shoppers and food preparers.
- GREWAL, R. and TANSUHAJ, P (2001): Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*. Volume: 65; | Issue: 2. April 2001. Pages: 67-80.
- GUIA-MDD: Grupo de Investigación Avanzada sobre MDD. Datos obtenidos por encuesta para los años 2009 y 2010.
- KALAFATIS, S. POLLARD, M. EAST, R. and TSOGAS, M. (1999): Green marketing and Ajzen’s theory of planned behaviour: a cross-market examination. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 16 Iss: 5, pp.441 – 460.
- KATONA. G. (1974). *Psychology and Consumer Economics*. The Journal of Consumer Research. Vol. 1, No. 1 (Jun., 1974), pp. 1-8.
- LAMEY. L; DELEERSNYDER, B.; DEKIMPE, M. and STEENKAMP, J. 2007. How business cycles contribute to private-label success: Evidence from de United States and Europe. *Journal of Marketing* Vol 74 (January 2007) pp. 1-15.

- MENDEZ, J.L.; OUBIÑA, J. y RUBIO, N. (2009). "Calidad percibida por el consumidor para las marcas de distribuidor: un análisis comparativo con las marcas de fabricante". Mercasa. Revista Distribución y Consumo nº 108. Septiembre-octubre 2009.
- MORSCHETT, D. (2009). "Marcas de distribuidor en Suiza y Alemania. Estado actual y cambios recientes". Mercasa. Revista Distribución y Consumo nº 107. Noviembre-diciembre 2009.
- PENNINGS, J.; WANSINK, B. and MEULENBERG, M. (2002). A note on modeling consumer reactions to a crisis: The case of the mad cow disease. International Journal of Research in Marketing. Volume 19, Issue 1, March 2002, Pages 91-100.
- PUELLES, J.A. y PUELLES, M. (2008) "Marcas de Distribuidor (MDD): 100 ideas clave Iniciativas empresariales más novedosas a nivel mundial. Revista Distribución y Consumo Julio-Agosto 2008. páginas 241 a 256.
- PUELLES, M. y MANZANO, R. (2009d) "Actualidad de las marcas de distribuidor en las grandes superficies especializadas no alimentarias en España" Distribución y Consumo nº 108. Noviembre-Diciembre pgs 38-45.
- PUELLES, M. y PUELLES, J.A. (2009c) "Evolución, situación actual y perspectivas de las MDD en España" Distribución y Consumo nº 107 Septiembre-Octubre pag 7-20
- PUELLES, J. A. y PUELLES, M. (2010b): Ponencia "Las marcas de distribuidor en tiempos de crisis". Seminario UPM. Febrero 2010.
- PUELLES, J.A (1991): "El estado actual de las Marcas de Distribuidor". Revista Aral número 1124. Noviembre 1991, páginas 65-69.
- PUELLES, J.A. y PUELLES, M.: (2010a): Ponencia "Las marcas de distribuidor en tiempos de crisis". I Seminario de Innovación en Marketing: Innovar en tiempos de crisis 3 a 10 de marzo 2010. Universidad Rey Juan Carlos.
- PUELLES, J.A. y PUELLES, M. (2009a). "Marcas de Distribuidor, más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable". Mayo-junio, p. 55-71.
- PUELLES, J.A. y PUELLES, M. (2009b). "Marcas de distribuidor, una contribución al análisis y el debate". Distribución y Consumo. Septiembre-Octubre , P5.
- PUELLES, M. (2010c) "Las Marcas de Distribuidor en tiempos de crisis: implicaciones, retos y oportunidades" Ponencia en el I Encuentro del Sector de Consumo y Distribución. Cátedra Deloitte-UCM. Madrid 16 Febrero.
- PUELLES, M. y ABRIL, C. (2010): Store Brands under current economic crisis: Implication, challenges and opportunities. 10Th International Conference Marketing Trends. Venice. Jan 2010.
- REYNOLDS, J. (2009). "MDD, Evolución y situación actual en el reino Unido". Mercasa. Revista Distribución y Consumo nº 107. Septiembre-octubre 2009.