



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO  
DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Estrategia de marca de distribuidor:  
Evolución en el sector de la alimentación  
durante el periodo 2007-2016**

Presentado por: Freddy Joel González Peñafiel

Tutelado por: María Dolores Muñoz Sánchez

Soria, 2018

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



## **INDICE GENERAL**

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>3</b>
---------------------------	----------

### **PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL**

#### **CAPITULO I**

##### **MARCO TEORICO DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL**

<b>1.1 El sistema de distribución comercial. Concepto y utilidades .....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Canal de distribución: funciones y clasificación .....	12
1.1.2 Distribución mayorista y distribución detallista .....	15
1.1.3 La distribución comercial en la dirección empresarial .....	18
<b>1.2 Marca de distribuidor .....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Definición .....	20
1.2.2 Marcas de distribuidor para el distribuidor.....	21
1.2.3 Marcas de distribuidor para el fabricante .....	22
1.2.4 Marcas de distribuidor para el consumidor .....	22

#### **CAPITULO II**

##### **ESTRATEGIA DE MARCA DE DISTRIBUIDOR**

<b>2.1 De las marcas de fabricante (MDF) a las marcas de distribuidor (MDD) .....</b>	<b>29</b>
2.1.1 Actitud hacia las marcas de distribuidor en función de sus características.....	31
<b>2.2 Importancia de las marcas de distribuidor .....</b>	<b>31</b>
2.2.1 Cuota de marcas de distribuidor .....	33
<b>2.3 Estrategia de los distribuidores de las marcas de distribuidor .....</b>	<b>37</b>
2.3.1 Competir por precios con las marcas tradicionales .....	39
2.3.2 Competir por calidad con marcas de distribuidor con prima.....	41
2.3.3 Competir por el consumidor racional con las marcas de distribuidor .....	42

**PARTE SEGUNDA: ANALISIS DE UN CASO PRÁCTICO**  
**CAPITULO III**  
**EVOLUCION EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN: LAS MARCAS**  
**DE DISTRIBUIDOR (2007/2016)**

<b>3.1 Análisis general del mercado .....</b>	<b>49</b>
3.1.1 Entorno político .....	49
3.1.2 Entorno económico.....	51
3.1.3 Entorno social .....	52
3.1.4 Entorno tecnológico.....	53
3.1.5 Entorno demográfico .....	55
<b>3.2 El sector de la alimentación .....</b>	<b>56</b>
3.2.1 Productos de marca de distribuidor .....	57
3.2.2 El comercio minorista.....	60
<b>3.3 Comercio electrónico.....</b>	<b>62</b>
<b>3.4 Imagen detallada del sector de la alimentación: evolución de 2007 a 2016 .....</b>	<b>63</b>
3.4.1 Mercadona .....	65
3.4.1.1 Mercadona: marcas de distribuidor .....	69
3.4.1.2 Mercadona: comercio electrónico .....	70
3.4.2 Carrefour.....	71
3.4.2.1 Carrefour: marcas de distribuidor.....	75
3.4.2.2 Carrefour: comercio electrónico.....	77
3.4.3 DIA .....	78
3.4.3.1 DIA: marcas de distribuidor .....	81
3.4.3.2 DIA: comercio electrónico .....	81

**CAPITULO IV**

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
4.1 Conclusiones.....	86
4.2 Futuras líneas de investigación.....	87
4.3 Valoración personal.....	87

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>92</b>
---------------------------	-----------

**ANEXO**

“CARREFOUR 2022”: A NEW AMBITION FOR THE GROUP .....	104
--	-----

## INDICE DE GRAFICAS, TABLAS Y IMAGENES

### **GRAFICAS:**

Gráfica 1.1: Definición de distribución comercial .....	10
Gráfica 1.1.3 La distribución comercial en la dirección empresarial .....	18
Gráfica 2.2.1.1 Cuota de marca de distribuidor del valor de las ventas en Europa .....	34
Gráfica 2.2.1.2 Evolución de la cuota de mercado de la marca de distribuidor .....	36
Gráfica 2.3.1 Evolución de las marcas de distribuidor .....	40
Gráfica 3.1.2.1 Evolución anual del PIB (en miles de euros) .....	51
Gráfica 3.1.2.2 Evolución anual del PIB per cápita en España .....	51
Gráfica 3.1.3 Estructura del gasto familiar por hogar .....	52
Gráfica 3.1.4.1 Evolución del equipamiento TIC en las viviendas .....	54
Gráfica 3.1.4.2 Evolución del comercio electrónico realizado por las empresas .....	54
Gráfica 3.1.5 Evolución de la población española .....	55
Gráfica 3.2.1 Tipología de productos que el consumidor no comprarían de una marca de distribuidor .....	58
Gráfica 3.2.2.1 Evolución de las ventas minoristas (en %) .....	61
Gráfica 3.2.2.2 Evolución de las ventas minoristas en la alimentación (en %) .....	61
Gráfica 3.3 Las Diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico dentro de España .....	63
Gráfica 3.4 Cuotas de mercado de la distribución .....	63
Gráfica 3.4.1.1 Mercadona: Ingresos por ventas (en millones de euros) .....	74
Gráfica 3.4.1.2 Mercadona: Beneficio neto (en millones de euros) .....	74
Gráfica 3.4.1.3 Mercadona: Número de tiendas .....	76
Gráfica 3.4.1.4 Mercadona: Número de trabajadores .....	76
Gráfica 3.4.1.1 Peso de la marca Mercadona en el lineal (en %) .....	77
Gráfica 3.4.2.1 Carrefour: Ingresos por ventas .....	80
Gráfica 3.4.2.2 Carrefour: Beneficio neto .....	81
Gráfica 3.4.2.3 Peso de la marca Carrefour en el lineal (en %) .....	83
Gráfica 3.4.3.1 DIA: Ingresos por ventas .....	87
Gráfica 3.4.3.2 Peso de la marca DIA en el lineal (en %) .....	89

### **TABLAS:**

Tabla 1.1 Utilidad de la distribución para consumidores y fabricantes .....	11
Tabla 1.1.1 Clasificación de los canales de distribución .....	14
Tabla 1.1.2.1 Tipos de mayorista de acuerdo a sus funciones y localización .....	16

Tabla 1.1.2.2 Empresas minoristas de acuerdo a su enfoque organizacional.....	17
Tabla 1.2 Nombres alternativos de las marcas de distribuidor.....	19
Tabla 2.2 Generaciones de la marca de distribuidor .....	32
Tabla 2.3 Estrategia según el tipo de marca de distribuidor.....	38
Tabla 3.1.1 Leyes del sector de la distribución .....	50
Tabla 3.2 Concentración del sector de la distribución.....	56
Tabla 3.2.1: Principales fabricantes de marcas de distribuidor en España.....	59

### **IMAGENES:**

Imagen 2.3.2 Logotipo de la línea “De Nuestra Tierra” .....	41
Imagen 3.4.1 Logotipo de Mercadona.....	65
Imagen 3.4.1.2 Página web de Mercadona.....	70
Imagen 3.4.2 Logotipo de Carrefour .....	71
Imagen 3.4.2.4 Página web de Carrefour .....	77
Imagen 3.4.3 Logotipo de DIA.....	79
Imagen 3.4.3.3 Página web de DIA.....	82

# INTRODUCCION

---



La marca del distribuidor (MDD), objeto principal de nuestro estudio, hace referencia a un tipo de producto que ha ido ganando relevancia a lo largo de los últimos años dentro del mercado español y, principalmente, dentro del mercado de gran consumo, con productos ofertados en exclusividad por las propias cadenas de distribución y comercialización, sin tener que invertir en gastos de publicidad, marketing o en posicionamiento de sus productos. Las marcas de distribuidor o, como coloquialmente se conocen, marcas blancas, se identifican por la simplicidad de sus formatos, por su bajo precio y por las características básicas de sus productos. Las MDD han llegado a tal nivel de notoriedad en el mercado que resultaría extraño no verlas en las estanterías de cualquier supermercado; esto nos lleva a pensar en un principio que los consumidores encuentran en ellas muchas más utilidades, más allá de un precio económico.

Antes de la crisis económica solíamos fijarnos únicamente en la principal característica de las marcas de distribuidor, su bajo precio. Con el paso del tiempo estas marcas han ido mejorando la calidad de sus productos y, por tanto, aumentando su posicionamiento en el mercado y ocupando un porcentaje importante en la cesta de la compra de los usuarios. La mentalidad de los consumidores ha cambiado y actualmente estos productos disfrutan de buena aceptación en el mercado, debido a que se considera que la calidad es similar a la de los productos de fabricantes.

Los orígenes de las marcas de distribuidor los encontramos en 1869, en Reino Unido, en la cadena de distribución Sainsbury's que creó sus propios productos y los comercializó en sus propias tiendas. La principal evolución de las MDD la encontramos en la década de los 80, cuando grandes almacenes las desarrollan en Europa y Estados Unidos. Carrefour comercializó sus propios productos en 1976 por primera vez en sus establecimientos, desde entonces el proceso evolutivo de estas marcas ha sido constante.

## INTRODUCCION

---

En el entorno europeo, las marcas de distribuidor son protagonistas en el mercado, ocupando porcentajes importantes tanto en la cesta de la compra como en las estanterías de los supermercados. Reino Unido destaca por tener una cuota de mercado de las MDD del 51%, porcentaje que en España es del 34%, situándose dos puntos por encima de la media europea. En países como Alemania o Francia las marcas de distribuidor rondan el 25% de cuota de mercado.

Las principales distribuidoras de alimentación en España son Mercadona, DIA y Carrefour, que poseen más del 41% de cuota de mercado. En el porcentaje que ocupan sus propias marcas en sus lineales es muy importante, superando, por ejemplo, en las dos primeras el 50% y en el caso de LIDL el 75%. Cada cadena de distribución tiene sus propias marcas, dependiendo de la línea de producto. En el caso de Mercadona, cuenta con Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy; Carrefour cuenta con una mayor amplitud de productos dirigidos a un público más amplio desde productos para bebés hasta cosmética; DIA, por su parte, ofrece a los clientes diversos tipos de productos, con distintas marcas dirigidas a cubrir distintas necesidades de los clientes.

Las marcas de distribuidor han tomado un mayor protagonismo en el mercado español en la última década, debido al declive económico al que se enfrenta la economía. Aunque en la actualidad se observan algunos rasgos de recuperación económica como, por ejemplo, el incremento del PIB, la cuota de mercado de las marcas de distribuidor no se ha visto reducida; lo que nos lleva a pensar que los consumidores adquieren estos productos no sólo por su bajo precio.

La crisis económica ha tenido un gran impacto en España, con tasas de paro nunca antes vistas, con picos superiores al 20%, llegando a ser de las más altas de la zona euro y de la Unión Europea. Esta situación ha provocado cambios en los hábitos de consumo de los españoles. Según un estudio de la consultora Nielsen (2015), tres de cada cuatro españoles han cambiado su forma de hacer la compra para ahorrar. Por ejemplo, acudiendo más veces al supermercado y haciendo compras más pequeñas para controlar el gasto. En este informe de Nielsen los consumidores se muestran receptivos a las promociones ofertadas en las tiendas, buscando siempre el mejor precio entre un supermercado y otro.

Es precisamente este escenario, la búsqueda del mejor precio por el consumidor, el que ha llevado al crecimiento de la cuota de mercado de las marcas de distribuidor en España, debido a que han sabido satisfacer las preferencias cambiantes de los consumidores, desplazando incluso a los productos tradicionales líderes del mercado.

El cambio en los hábitos de consumo y la evolución de las marcas de distribuidor son factores que nos han llevado a estudiar el impacto que las marcas de distribuidor han tenido a lo largo de los últimos años en el mercado. Vamos a estudiar el papel que juegan los consumidores, distribuidores y fabricantes en el sector de la distribución y su evolución en el mismo.

Una vez planteado el trabajo, nos centramos en analizar la importancia de las marcas de distribuidor, los cambios en los hábitos de consumo y el sistema de distribución en España en la última década. Es muy importante analizar las estrategias utilizadas por las empresas de distribución de base alimentaria, cómo ha terminado imponiéndose el formato auto-servicio sobre el formato tradicional, y cómo también se han desarrollado nuevas formas y formatos de venta.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los **objetivos** que nos hemos propuestos con la elaboración de este trabajo son:

- Analizar la evolución e importancia de las marcas de distribuidor a lo largo de la última década en España. De esta manera pretendemos saber la importancia de las marcas de distribuidor tanto para las empresas como para los distribuidores.
- Realizar un análisis PESTEL, estudiando los factores que afectan a los fabricantes, distribuidores y consumidores.
- Conocer la marca de distribuidor y quiénes son los fabricantes que satisfacen la demanda de las empresas de distribución, así como su impacto en la sociedad.
- Analizar las principales empresas de distribución en España, como son Mercadona, Carrefour y DIA, conociendo su cuota de mercado, la ocupación en las estanterías de sus marcas y la imagen detallada del sector.
- Saber si los productos de marcas de distribuidor o marcas blancas están limitados al mercado de gran consumo y, además, saber en qué sectores o productos tienen menor aceptación por parte de los consumidores.
- Conocer los beneficios o utilidades que tienen las marcas de distribuidor, tanto para los consumidores y distribuidores como para los fabricantes.

### **Metodología y estructura**

Para conseguir estos objetivos hemos dedicado la primera parte del trabajo a desarrollar una serie de conceptos teóricos, de los cuales nos hemos nutrido para el desarrollo práctico en la segunda parte. El trabajo se ha organizado en tres grandes capítulos, con sus correspondientes apartados, cuyo contenido en síntesis ofrecemos a continuación.

En el primer capítulo, denominado “MARCO TEORICO DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL”, llevamos a cabo un análisis de la distribución comercial, desde un punto de vista genérico y amplio, y estudiamos su clasificación, así como las funciones que tiene dentro de la cadena de distribución. Estudiamos también a los mayoristas y minoristas y su clasificación y la importancia de la distribución comercial en la dirección empresarial. Por último, profundizamos en la marca de distribuidor a nivel teórico y en su importancia para el consumidor, distribuidor y fabricante.

El segundo capítulo, llamado “ESTRATEGIA DE MARCA DE DISTRIBUIDOR”, se subdivide en tres grandes apartados. El primero de ellos trata sobre la estrategia de los distribuidores en relación con las marcas de distribuidor, donde se estudia a los distribuidores y su poder en el canal de distribución. En el segundo apartado analizamos la importancia de las marcas de distribuidor, la evolución

## INTRODUCCION

---

a lo largo de los años de su cuota de mercado y la importancia de las marcas de distribuidor en el mercado de gran consumo. En el tercer y último apartado, estudiamos la evolución de la elección de las marcas de distribuidor frente a las marcas de fabricante y las diversas estrategias optadas por las MDD para luchar contra ellas.

Finalmente, teniendo en cuenta el soporte teórico anterior desarrollamos el tercer capítulo, titulado “EVOLUCIÓN EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN: LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR (2007/2016)”, en el que ya entramos en el análisis práctico del sector. Se realiza un estudio empírico de las características generales del mercado y se trata de plasmar la imagen detallada del sector de la alimentación. Escogemos las tres empresas que lideran el mercado, como son Mercadona, Carrefour y supermercados DIA, para estudiar su evolución a lo largo del periodo y analizamos también el comercio online de estas empresas.

Después de estos tres capítulos, dedicamos otro más reducido a exponer las “CONCLUSIONES” de este Trabajo Fin de Grado, obtenidas de la investigación empírica realizada en base a los conceptos teóricos y al análisis del sector de la alimentación realizada. Después, planteamos unas posibles líneas de investigación que creemos se podrían desarrollar en el futuro. Por último, se exponen también, unas breves valoraciones personales en base a la investigación.

El trabajo concluye con una relación detallada de todas las fuentes utilizadas y consultadas para este trabajo, estructuradas de la siguiente forma: libros, documentos electrónicos, artículos de revistas especializadas, legislación y páginas webs.

**PARTE PRIMERA: MARCO  
CONCEPTUAL**

---



# **CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA DISTRIBUCION COMERCIAL**

---



En este capítulo procederemos al desarrollo teórico del concepto de “distribución comercial”, que tiene su origen en la necesidad de poner en contacto a aquellas empresas dedicadas a la fabricación de bienes y servicios con los establecimientos de consumo. El avance y la evolución, tanto del comercio como de la forma de distribución, están estrechamente ligados al progreso social y económico de la sociedad.

Estudiaremos la distribución comercial y sus funciones, así como su papel en el sistema económico y el desarrollo de la estrategia de marca de distribuidor, sus orígenes y las normas bajo las que se tienen que regir en el mercado. Dentro del canal de distribución van a tener un papel relevante los intermediarios y la utilidad que aportan a todo el proceso distributivo de los productos hasta que llegan al consumidor final.

### **1.1 El sistema de distribución comercial. Concepto y utilidades**

Águeda Esteban et al. (2002) afirman que la distribución comercial es la variable de marketing que tiene por objeto hacer llegar los productos y servicios desde el productor o proveedor hasta los compradores finales. Su finalidad principal es aproximar la producción al consumo, actuando como etapa intermedia entre los fabricantes y los consumidores.

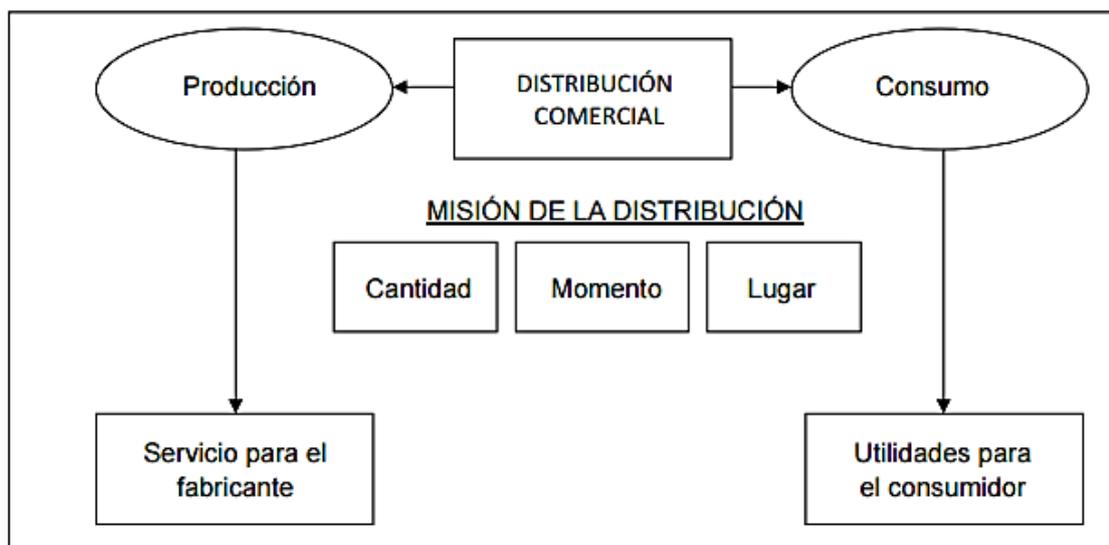
Por tanto, la distribución comercial serán todas aquellas actividades de las que los intermediarios se van a servir para satisfacer la demanda de los consumidores.

Para que las ventas en la compañía se produzcan no basta con tener un producto de alta calidad, a buen precio y que sea reconocido por los clientes, sino que, además, es necesario que dicho producto esté en el lugar y momento adecuado para que el consumidor lo pueda consumir (Cruz Roche, 1999).

La distribución es un instrumento de marketing que establece la relación entre la producción y el consumo, de manera que facilite y estimule su adquisición por el consumidor. Su misión va a ser la de poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador en la cantidad demandada, en el momento y en el lugar donde desee adquirirlo; y el canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios desde el productor al consumidor, según Santesmases (2012).

La finalidad de la distribución comercial es crear un punto de encuentro entre los productores y los consumidores, teniendo como consecuencia resultados económicos y sociales en el mercado. Por lo tanto, se trata de una pieza fundamental del marketing que crea utilidades tanto a los consumidores como a los productores.

*Gráfica 1.1 Definición de distribución comercial*



Fuente: Molinillo Jiménez (2012).

En la gráfica 1.1 vemos cómo Molinillo Jiménez muestra la distribución comercial como elemento armonizador y generador de valor de la economía y de la sociedad, además, la distribución comercial ofrece tanto utilidades para el consumidor como servicios para el productor según veremos más adelante.

Para Martín Armario (1993), los intermediarios actúan como eslabones intermedios entre los consumidores y los productores, formando con su actuación el canal de distribución y aportando utilidades y servicios, como refleja la tabla 1.1. En

ella podemos observar las utilidades de la distribución, tanto para los consumidores como para el fabricante:

Tabla 1.1 Utilidad de la distribución para consumidores y fabricantes

<b>AGENTES DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>Consumidor</b>	<b>Utilidad de forma:</b> se adapta el producto a las necesidades del cliente.
		<b>Utilidad de tiempo:</b> disposición del producto en el momento que el cliente desea consumirlo.
		<b>Utilidad de lugar:</b> disposición del producto en el lugar que lo precisa.
		<b>Utilidad de posesión:</b> a través de la entrega del producto.
	<b>Fabricante</b>	<b>Servicio de transporte:</b> transporta el producto desde la fábrica a los puntos de venta.
		<b>Servicio de almacenamiento:</b> almacenaje de los productos después de salir de la cadena de fabricación.
		<b>Servicio de finalización del producto:</b> es el fraccionamiento, clasificación, normalización y presentación de productos.
		<b>Servicio de información:</b> información al productor sobre aspectos relevantes como precios, calidad, cantidades, etc.
		<b>Servicio de financiación:</b> financiación por parte de los productores a los distribuidores.
		<b>Asunción de riesgos:</b> los distribuidores asumen el riesgo de no poder vender los productos.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Santesmases (2012) y Vázquez y Trespalacios (1997).

Por tanto, podemos decir que lo que añade valor a los productos y servicios, tanto al ciudadano como a la industria, son estas formas de utilidad y estos servicios a los productores. Aunque, si miramos atrás en la historia, la intermediación comercial ha sido un sector cuya función se consideraba secundaria, en la actualidad nadie pone en duda su identidad y papel importante dentro de nuestra economía, tanto por sus funciones como por su volumen de negocio y por su poder de generar empleo (Molinillo Jiménez, 2012).

Así mismo, la distribución comercial se configura como un puente entre producción y consumo cuyas utilidades entre ambos supondrán un coste que elevará el precio de venta de los productos (Santesmases, 2012).

### 1.1.1 Canal de distribución: funciones y clasificación

El canal de distribución es aquella organización y/o individuos interdependientes que intervienen en el proceso de comercialización mediante los cuales llegan los productos o servicios disponibles para el consumo a los usuarios (Stern Louis et al., 1999; Lerma Kirchner et al., 2010)

Por tanto, el canal de distribución es el recorrido realizado por los productos y servicios desde el lugar de fabricación hasta el lugar de consumo. “Es el conjunto de entidades que unen sus fuerzas para entregar estos bienes y servicios a los consumidores finales con el objetivo de dar una respuesta eficaz a la demanda de los usuarios” (Molinillo Jiménez, 2012).

Según Molinillo Jiménez (2012), son tres los principios que destacan a la hora de explicar la estructura y funciones del canal de distribución:

- a) Es posible sustituir o eliminar organizaciones en el canal de distribución.
- b) Las funciones de las organizaciones no pueden eliminarse.
- c) Si se elimina una organización miembro del canal, sus funciones pasan a ser transferidas a otro miembro del canal, ya sea hacia arriba o hacia abajo del canal.

Conforme a esto, los agentes del canal de distribución son prescindibles, pero, sin embargo, no lo son las funciones que realizan estos dentro del mismo.

### Funciones

Las funciones del canal de distribución son responsabilidad de las distintas organizaciones que intervienen en él. Estas funciones las solemos encontrar en forma de flujos que englobarán una o varias y que proporcionarán una buena organización, funcionamiento y planificación de estas corrientes, proporcionando mayor satisfacción al consumidor final y rentabilizando a cada intermediario (Jiménez, 2012).

Siguiendo a Miquel et al. (2000), Vázquez y Trespalacios (2009), Molinillo Jiménez (2012) y Santasmases (2012) las funciones llevadas a cabo por los intermediarios en el canal de distribución las podemos agrupar en las siguientes categorías:

- Se reduce el número de transacciones necesarias, ya que se acumula una gran cantidad de oferta, dada por el productor para abastecer la demanda del consumidor.
- Reduce los costes de distribución, ya que compra grandes cantidades a los fabricantes y vende en cantidades más pequeñas a los consumidores.
- Acumula gran diversidad de surtido, comprando a diversos fabricantes y ofertando amplia variedad de marcas de la misma clase de productos.

- Transporte real del producto desde los lugares de fabricación hasta los de consumo. Esta tarea es imprescindible debido a la saturación de los mercados.
- Realizan actividades de marketing y actúan como fuerza de venta de los fabricantes y agente de compras de los detallistas. Entre las actividades realizadas podemos destacar la venta personal, promoción de ventas, publicidad, entre otras.
- Transmisión de la propiedad del fabricante al consumidor final. En diversas ocasiones la transmisión de la propiedad no es física. El comerciante será aquel que compra las mercancías que vende, y el agente será el intermediario que no tiene la propiedad ni la posesión del producto, ya que simplemente lo transporta.
- Las condiciones temporales de pago se traducen en proporcionar crédito, actuando en ambos sentidos, tanto al fabricante o distribuidor como al cliente que ha adquirido el producto.
- Otra de las funciones de las utilidades que proporcionan los intermediarios es la de ofrecer servicios, como la entrega del producto, instalación, reparación, suministros, asesoramiento o formación.
- Y, por último, el distribuidor también asume el riesgo de que la mercadería pueda sufrir deterioro, descenso de los precios, que quede obsoleta o riesgos como robo y/o incendio.

Las funciones que desarrollan los intermediarios, aunque justifican su existencia, pueden ser asumidas por otros miembros del canal de distribución. Un intermediario subsistirá en el canal de distribución siempre y cuando las otras partes que intervienen en el proceso de intercambio estimen que este intermediario ejerce sus funciones mejor de lo que pudieran hacerlo ellos mismos u otros intermediarios diferentes (Molinillo Jiménez, 2012).

La importancia del proceso de distribución incita a las empresas a buscar continuamente mejorar dicho proceso y a una racionalizar su gestión. Si se elimina un nivel del canal, las tareas ejercidas en el mismo deberán ser realizadas necesariamente por otros. Unas funciones pueden pasar de un nivel a otro, ser realizadas por distintos componentes del canal, pero no pueden ser eliminadas (Vázquez y Trespalacios, 1994).

### **Clasificación**

Las empresas van a poder diseñar su canal de distribución de distintas maneras, pudiendo así distribuir un mismo producto por distintos canales. Para analizar los distintos tipos de canales los clasificaremos según la forma de organización, según la tecnología de compra-venta, según el grado de vinculación entre los miembros de los canales y según la longitud del canal, tal y como se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 1.1.1 Clasificación de los canales de distribución

Según la longitud del canal	<b>Canal directo</b>	No intervienen intermediarios. El fabricante vende al consumidor final.
	<b>Canal corto</b>	Hay un solo intermediario.
	<b>Canal largo</b>	Hay dos o más niveles de intermediarios.
Según el grado de vinculación entre los miembros de los canales	<b>Canal convencional</b>	Este canal presenta una vinculación mínima con los participantes en la distribución de los productos.
	<b>Sistema vertical</b>	Existe una coordinación entre distintos miembros del canal.
	<b>Sistema horizontal</b>	Distintos agentes de un mismo nivel se asocian. Su finalidad es conseguir un mayor poder de negociación por actividades conjuntas.
Según la tecnología de compra-venta	<b>Canales tradicionales</b>	Canales que no incorporan tecnologías avanzadas.
	<b>Canales automatizados</b>	Usan la tecnología como medio básico en las relaciones de intercambio.
	<b>Canales audiovisuales</b>	Combinan distintos medios como la televisión como medio divulgador, el teléfono como medio de contacto y una empresa de transporte para el envío.
	<b>Canales electrónicos</b>	Son aquellos en los que se combina la telefonía móvil y la informática.
Según la forma de organización	<b>Canales Independientes</b>	Carecen de relaciones organizadas entre los miembros que la componen.
	<b>Canales Administrados</b>	Están coordinados informalmente a través de programas desarrollando empresas que actúan como líderes por su capacidad de control sobre los demás componentes del canal.
	<b>Canales Integrados</b>	Es un reagrupamiento entre instituciones de los distintos niveles del canal, hacia arriba o hacia abajo.
	<b>Canales Asociados</b>	Es un reagrupamiento de instituciones del mismo nivel del canal de distribución.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Filser (1989), Díez de Castro y Fernández (1993), Miquel et. al (2000) y Molinillo Jiménez (2012).

### 1.1.2 Distribución mayorista y distribución detallista

Los mayoristas y minoristas tienen algunas similitudes. Para Santesmases (2012), los mayoristas y minoristas tienen en común que son agentes de venta para sus proveedores y agentes de compra para sus clientes. Además, los mayoristas y minoristas, como ya hemos mencionado, crean utilidad de lugar, tiempo y posesión.

Hoy en día, en el contexto multicanal y digital en el que nos encontramos, la variedad de tipos o modalidades de distribución que existen para hacer llegar los productos a los consumidores, no sólo es amplia sino que, además, está en constante evolución (Gil Sanz, en Aparicio y Zorrilla, 2015).

Según Aparicio y Zorrilla (2015), la distribución comercial posee una serie de características en el conjunto de variables del marketing:

- a) Es imprescindible para la venta de productos, además el coste de distribución tiene un gran peso en el precio final del producto.
- b) Es una variable estructural, ya que las decisiones tomadas sobre la misma tendrán una gran repercusión a largo plazo.
- c) Es una variable de difícil control por parte de la empresa. La utilización de terceras personas, tanto físicas como jurídicas, supone una pérdida de control en el canal de distribución.
- d) Esta variable influye directamente en las otras variables del marketing mix. Se debe analizar cuidadosamente la coherencia con el resto de las políticas del marketing.

### Distribución mayorista

El proceso de distribución ha ido evolucionando a lo largo de los años y actualmente nos podemos encontrar con mayoristas que han asumido algunas tareas de minoristas, en su búsqueda por encontrar ventajas competitivas o para defender sus posiciones en el mercado. Por tanto, el papel de unos y otros se intercambia y/o se entremezcla. Para Aparicio y Zorrilla (2015), la distribución mayorista serán todas aquellas actividades implicadas en la venta de productos y servicios a los distribuidores minoristas.

“El comercio al por mayor dentro del canal de distribución incluye las actividades de venta de productos y servicios a detallistas u otras organizaciones de intermediarios, que a su vez revenden la mercancía al consumidor o comprador final e, incluso, a otros distribuidores” (Vázquez y Trespalacios, 2009).

Dentro del canal de distribución, los mayoristas son intermediarios que compran a fabricantes y/o a otros mayoristas, revendiendo posteriormente su mercancía a otros mayoristas, minoristas y/o a empresas que actúen como usuarios finales al utilizar los productos dentro de sus procesos productivos, Molinillo Jiménez (2012).

Así, Kotler y Armstrong (2011), clasifican a los mayoristas en tres grandes grupos, que son: mayoristas comerciales, agentes y *brokers* y centrales y oficinas de venta del fabricante. Nosotros vamos a centrar nuestra atención sobre los primeros, a los

que clasificamos en la tabla siguiente según las funciones desarrolladas y según la localización:

*Tabla 1.1.2.1 Tipos de mayoristas de acuerdo a sus funciones y localización*

<b>MAYORISTAS</b>	<b>Según funciones desarrolladas</b>	<b>De función completa</b>	<b>Comercios mayoristas</b>	Venden fundamentalmente a los minoristas.
			<b>Distribuidores industriales</b>	Venden a fabricantes más que a minoristas.
		<b>De función o servicio limitado</b>	<b>Cash &amp; Carry</b>	Es un modelo de negocio basado en el autoservicio de venta al por mayor de alimentos y complementado con otras secciones de no alimentación.
			<b>Mayoristas de reparto</b>	Su papel se centra en la venta y entrega de una línea limitada de productos.
			<b>Mayorista de despacho</b>	Adquieren la propiedad, pero no la posesión de los artículos.
			<b>Mayorista de estantería</b>	Alquilan y explotan una estantería en el punto de venta minorista.
	<b>Según localización</b>	<b>En origen</b>	Se sitúan próximos al área de producción adquiriendo los productos directamente al productor agrupando la oferta, clasificándola y proporcionándole el primer valor añadido.	
		<b>En destino</b>	Realizan sus funciones en las zonas de consumo adquiriendo la práctica totalidad de los productos directamente de los productores.	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Aparicio y Zorrilla (2015).

### **Distribución Detallista**

El comercio detallista es definido por Vázquez y Trespalacios (2009) como todas aquellas actividades asociadas con las ventas de productos que se ofrecen a los consumidores para su consumo final.

A este respecto, los detallistas son los últimos intermediarios en el canal de distribución, ya que conectan directamente con el mercado. Por tanto, son los que pueden potenciar, frenar o alterar las acciones de marketing del fabricante o del mayorista e influir en las ventas y resultados finales (Santesmases, 2012).

Por otra parte, el comerciante detallista o minorista es el que vende los productos al consumidor final (Santesmases, 2012). Ésta es precisamente la nota característica del detallista, es decir, cualquier persona u organización será detallista siempre y cuando comercialice sus productos al consumidor final, aunque un detallista puede también vender a otros intermediarios, ya sean mayoristas o minoristas.

Según el criterio de Aparicio y Zorrilla (2015), las empresas minoristas las podemos clasificar de acuerdo con el nivel de servicio que prestan, con la amplitud de su surtido, con los niveles de precios que ofrecen o con cómo se organizan:

- De acuerdo con el nivel de servicio, nos podemos encontrar con minoristas continuos, que son los que asumen el proceso de localización, selección y compra del producto. También están los minoristas de servicio pleno en el cual los clientes disponen de asistencia durante todo el proceso.
- Según la amplitud del surtido, se clasifican dependiendo de la extensión de la oferta. Una fórmula diferenciadora son las tiendas especializadas centradas en unas o pocas líneas de producto, por contra están los grandes almacenes donde es posible acceder a una amplia oferta de productos.
- Teniendo en cuenta como principal criterio los precios ofrecidos, podemos diferenciar a las empresas por ofrecer descuentos más o menos agresivos; los outlet o tiendas Factory son algunas de las posibilidades de posicionamiento en precios bajos.
- Por último, la clasificación según su enfoque organizativo la detallaremos en la tabla 1.1.2.2 que aparece a continuación que estará dividido entre comercio independiente, comercio integrado corporativo y comercio asociado.

*Tabla 1.1.2.2 Empresas minoristas de acuerdo a su enfoque organizacional*

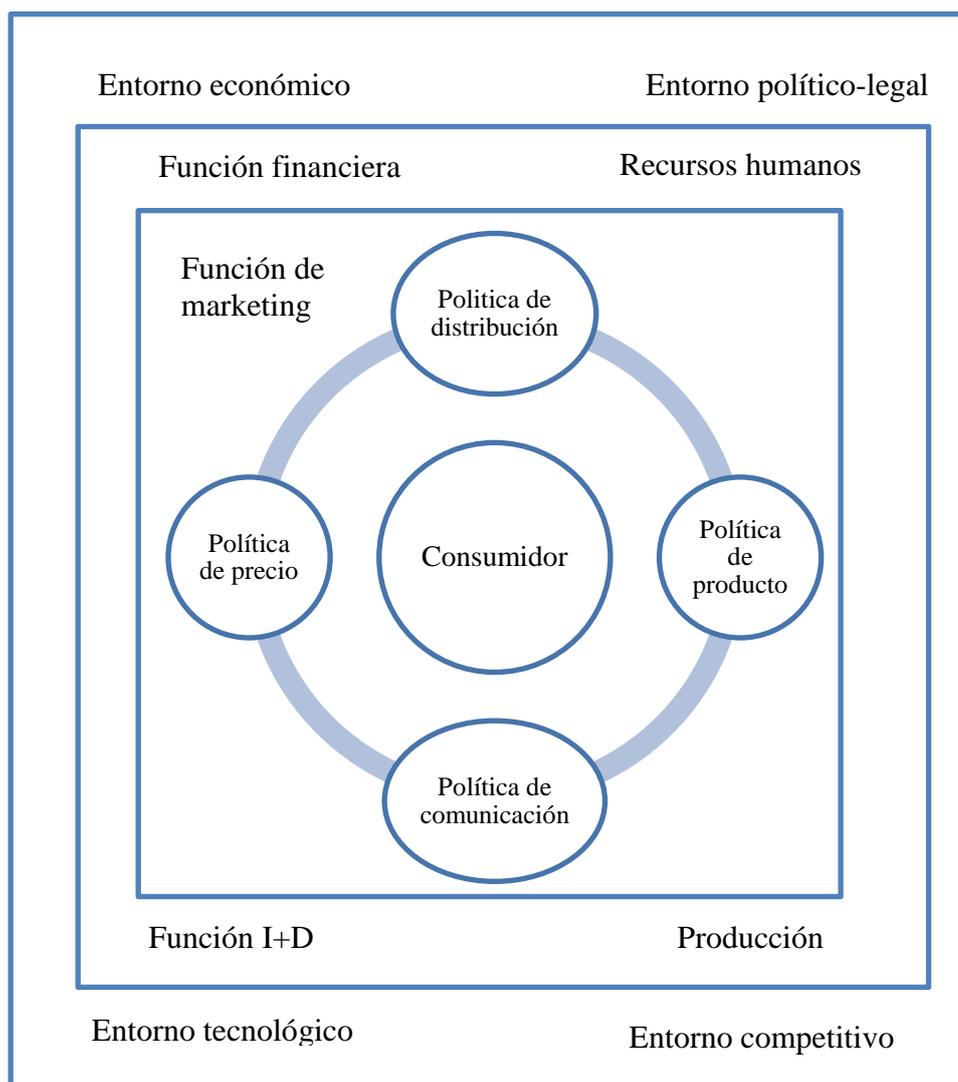
<b>MINORISTAS</b>	
<b>Comercio independiente</b>	No mantiene ninguna relación formal con otros agentes del canal y toma con independencia sus decisiones comerciales.
<b>Comercio integrado corporativo y comercio asociado contractual</b>	El comercio corporativo integra diversas instituciones del canal en una unidad empresarial en todas sus funciones.  El comercio asociado está formado por empresas con distintas funciones que acuerdan, mediante contrato, colaborar y obtener mejores resultados.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas corporativas</li> <li>• Cadenas voluntarias</li> <li>• Cooperativas detallistas</li> <li>• Franquicias</li> </ul>	
<b>Comercio asociado espacial</b>	Coordina actividades de marketing o servicios reuniendo a detallistas en un mismo lugar.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros comerciales</li> <li>• Galerías comerciales</li> <li>• Mercados minoristas</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, a partir de Aparicio y Zorrilla (2015).

### 1.1.3 La distribución comercial en la dirección empresarial

Las decisiones tomadas referentes a la distribución comercial ocupan un papel fundamental dentro de la dirección empresarial. Dicha distribución la podemos definir como un instrumento con el que cuenta la empresa para conectar con los mercados y vender los bienes y servicios producidos. Como podemos ver en la gráfica 1.1.3 la distribución comercial ocupa un papel coordinador para que las demás funciones tanto de la empresa como del mercado funcionen.

*Gráfica 1.1.3 La distribución comercial en la dirección empresarial*



Fuente: Vázquez y Trespalacios (2009).

La dirección empresarial afronta la elección del canal de distribución como un tema de relevancia estratégica, debido a su importancia. Es por esto que el diseño y la selección de los canales de distribución se realizan bajo la premisa de mantenerse un largo periodo de tiempo. Su modificación adquiere una mayor dificultad una vez implantado, debido a los altos costes que lleva implícito y porque existe el riesgo de cortar el flujo de bienes hacia el mercado. Por ello, los acuerdos establecidos en el canal de distribución por todos los agentes involucrados se van a caracterizar por su vocación de continuidad en el tiempo, como defienden (Vázquez y Trespalacios, 2009).

En este aspecto, las tareas asumidas por la distribución comercial son tareas de información, transporte, promoción y presentación en el punto de venta. La gestión de la distribución es complicada y difícil, por cuanto absorbe importantes recursos y obliga a contar con la colaboración de agentes intermediarios externos, que no siempre están bajo control desde la dirección del fabricante (Vázquez y Trespalacios, 2009).

Estos mismos autores en su obra *Estrategias de Distribución Comercial* (2009) exponen los aspectos más importantes que determinan la decisión de distribución dentro de la estrategia empresarial y de marketing:

- a) La distribución comercial configura el acercamiento de los bienes y servicios de la organización.
- b) El precio final de los productos va a estar influido directamente por los costes de distribución, la eficiencia en el canal de distribución y el nivel de los servicios prestados.
- c) La empresa productora va a tener entre sus aspiraciones que los acuerdos entre todos los participantes en el canal de distribución lleguen a buen puerto.
- d) La distribución comercial va a contribuir decisivamente en la diferenciación y posicionamiento competitivos de la empresa.

## 1.2. Marca de distribuidor

Antes de pasar a definir el concepto de marcas de distribuidor tenemos que hacer referencia a todos los nombres alternativos con los que se conoce a estos productos. Los principales nombres aparecen reflejados en la siguiente tabla en sus referencias tanto en español como en inglés en los casos existentes:

*Tabla 1.2 Nombres alternativos de las marcas de distribuidor*

NOMBRES EN ESPAÑOL	NOMBRES EN INGLÉS
Marcas blancas	Store brands
Marcas privadas	Own label
Marcas propias de detallista	Private brands
Marcas de distribuidor	Private labels
Marcas de enseña	Retailer'S brands
Marcas de cadena propia	Home brands
Marca exclusiva	
Marca cedida	
Marca genérica	
Producto bandera	
Contramarcas	

Fuente: Elaboración propia a partir de Puelles (1991) y Fernández y Reinares (1998).

### 1.2.1 Definición

Fernández y Reinares (1998) definen las marcas de distribuidor como aquellos productos cuyos envases son de un solo color y en la etiqueta aparece el nombre del producto que va en su interior; además los productos se comercializan bajo la misma marca de la enseña del minorista.

Por su parte, Puelles (1995) define las marcas de distribuidor como “aquellas fabricadas por un determinado industrial que son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca de distribuidor o detallista, que es quien realiza todas las labores de marketing en relación con las mismas”.

De forma parecida, Méndez et al., (2003) y Lee y Hyman (2008) apuntan que son todas aquellas marcas creadas, supervisadas y vendidas exclusivamente por el distribuidor minorista, con el fin de contribuir a reforzar y a diferenciar la imagen del establecimiento del resto de establecimientos competidores. Sin embargo, Santesmases et al. (2009) opinan que las marcas de distribuidor son aquellas marcas cuya propiedad es de un distribuidor, pero no necesariamente son producidas por ellos.

La agencia británica Economist Intelligence Unit (1968) definió las marcas de distribuidor como aquellos productos que son fabricados por y para los distribuidores y son vendidos bajo el nombre del centro que los distribuye.

“La esencia que subyace a esta diferenciación, y que es básica para su posterior identificación, es que las primeras son de propiedad o titularidad del fabricante y las segundas del distribuidor, con independencia de las diferentes denominaciones que han recibido de los estudiosos del tema, como pueden ser marcas genéricas, sin nombre, productos sin marca o marcas propias segmentadas” (Reynolds, 2009).

Como es de suponer durante los periodos de crisis económica los productos de marca de distribuidor son los que más se han beneficiado. Supermercados como Ahorramas aseguran que las ventas de su propio producto han crecido entre un 20% y un 30% con la crisis (Pagans y Perez, 2012). Durante la crisis económica las ventas de los productos de marcas de distribuidor se han disparado en los establecimientos minoristas, debido principalmente a sus precios bajos por productos de menor o parecida calidad. Estas marcas se caracterizan por tener un mayor nivel de adaptabilidad a las tendencias cambiantes del mercado, superando en reacción e innovación a las marcas de fabricante.

Alonso (2003) va más allá y expone que todos los productos fabricados y distribuidos bajo el nombre de la marca son de la marca que los produce, sin importar si llevan o no el nombre del establecimiento. Añade también que “la distribución comercial incorpora marcas exclusivas para el establecimiento independientemente de quién sea su propietario”

Yustas y Requena (2010), utilizando los criterios de PLMA (Private Label Market Association), dividen las marcas de distribuidor basándose en la propiedad y registro de las propias marcas. Estas autoras consideran que la gestión de las marcas de distribuidor es responsabilidad del distribuidor y establecen las siguientes tres categorías:

- Productos genéricos: marca del distribuidor que no van identificados con ninguna marca.
- Marcas propias: marcas cuya propiedad es del distribuidor y es diferente al de la enseña del distribuidor.
- Marca cadena: marca del distribuidor en la que el nombre de marca coincide con el de la enseña del distribuidor.

Las marcas de distribuidor se han hecho un hueco importante tanto en el mercado como en las estanterías de los supermercados. Es por esto que para los distribuidores, fabricantes y consumidores tienen especial relevancia en función de sus objetivos.

### 1.2.2 Marca de distribuidor para el distribuidor

Las marcas de distribuidor, como ya hemos comentado, tienen una relación directa con la concentración de la distribución, ya que sólo los grandes grupos pueden plantearse acceder al ámbito de la fabricación y manufactura de productos y desarrollar con éxito una estrategia de marca propia.

El crecimiento y desarrollo de las marcas de distribuidor está estrechamente relacionado con el sector de la distribución. Actualmente, el distribuidor ocupa un papel fundamental en el proceso de distribución del producto y es, justamente aquí, donde las marcas de distribuidor rivalizan con las marcas de fabricante. El distribuidor ha dejado de ser un mero intermediario y ha pasado a tener un papel activo en el proceso siendo también competidor de los fabricantes. Además, la estrategia que emplean las marcas de distribuidor ha constituido una herramienta importante para captar y fidelizar a sus clientes.

Para Gómez Pascual (2008), el distribuidor busca la fidelización de clientes a la enseña y el aumento general de su cuota de mercado: “La marca de distribuidor, asociada a un mantenimiento de la calidad a un precio inferior, aumenta la fidelización de clientes a la enseña comercial que le ofrece. Las enseñas muestran distintas marcas de características diferentes según el comprador potencial y la política de la enseña”. Como veremos más adelante, estas marcas se dividen en marcas premium, marcas genéricas y marcas copia o imitación.

El aumento de su cuota de mercado lo conseguirá el distribuidor por medio de las características específicas de su marca, hará que los clientes adquieran también otros productos de su marca de distribuidor, o de otros ámbitos de compra, con precios similares a su competencia y mayores márgenes que los de la marca propia (Gómez Pascual, 2008).

Los distribuidores saben de la importancia que tiene generar valor e imagen de marca, por lo que invierten importantes recursos en esta área. Estamos observando que se están realizando inversiones en aspectos como la publicidad, las innovaciones o la diferenciación de sus productos, cuestiones a las que antes no se prestaba atención en este tipo de productos (Gómez Pascual, 2008).

Como vemos las marcas de distribuidor han sabido hacerse un hueco en el mercado, siendo competitivas dentro del canal y dentro del sector minorista y resaltando el impacto que tienen en el mercado estas marcas.

### **1.2.3 Marca de distribuidor para el fabricante**

La marca de distribuidor ha podido hacerse un hueco en el mercado en detrimento de la marca de fabricante, siendo consideradas como una amenaza tanto para los fabricantes como para sus marcas.

El fabricante, en su papel tradicional, se encuentra en una difícil situación debido a la importancia que han cobrado los intermediarios los cuales tienen sus propios productos y sus propias marcas. A pesar de esto, podemos decir que las marcas de distribuidor tienen una participación positiva ya que los beneficios aportados a la producción no se ven perjudicados con la pérdida de cuota de mercado de las propias marcas de fabricante, debido a que son los propios fabricantes quienes abastecen a las marcas de distribuidor (Gómez Pascual, 2008).

En esta línea, cabe añadir que la participación de las marcas de fabricante en la producción de las marcas de distribución podría no ser tan mala idea debido, a que si no colabora podría suponer la pérdida de opciones de distribución de sus marcas. Por otra parte, si el fabricante no satisface esta demanda otro lo hará, por tanto, las marcas de distribuidor parecen no ser tan mala idea para aprovechar esta nueva tendencia (Gómez Pascual, 2008).

Por el contrario, en el sector de la distribución también nos podemos encontrar con fabricantes que no satisfacen la demanda de otros distribuidores y que, además, presumen de ello, como es el caso de DANONE que presume de “no fabricar para otras marcas”.

Según está planteado el sistema de distribución actual, podríamos pensar que la capacidad de negociación del fabricante no es tan favorable como se cree, debido a la pérdida de control sobre sus productos y marca en el proceso de distribución.

### **1.2.4 Marca de distribuidor para el consumidor**

Después de haber analizado al fabricante y al distribuidor, analizamos ahora al consumidor. Tradicionalmente, desde el punto de vista de los consumidores, las marcas de distribuidor han sido consideradas productos de baja calidad, con precios de venta muy accesibles. A día de hoy, los usuarios tienen una mayor formación y son más exigentes a la hora de comprar sus productos, por lo que son escépticos con el valor diferencial entre marcas y las constantes campañas publicitarias han hecho descender la eficacia de las comunicaciones comerciales, hecho que ha beneficiado a las marcas de distribuidor.

Una de las características principales por las que se adquieren las marcas de distribuidor es el precio. Según Gómez Pascual (2008), el 55,5% de los consumidores considera el precio como un factor importante en la compra. El precio ha adquirido un

mayor protagonismo debido a la situación económica que atravesamos, que ha aumentado la cuota de mercado de las marcas de distribuidor.

Por otra parte, la marca “Premium” de las marcas de distribuidor se asocia a una mayor calidad y a un precio más accesible que las marcas de fabricante (Gómez Pascual, 2008).

En la actualidad, es totalmente comprensible que el consumidor esté familiarizado con las marcas de distribuidor debido, no sólo a los esfuerzos de los fabricantes y distribuidores, sino también a la respuesta positiva de adopción de estos productos por parte de los consumidores. Los usuarios tienen una mayor experiencia con estos productos por los repetitivos procesos de compra reduciendo el riesgo percibido y mejorando la percepción que se tiene de ellos.





## **CAPITULO II: ESTRATEGIA DE MARCA DE DISTRIBUIDOR**

---





En este capítulo estudiamos la estrategia de marca de los distribuidores y los mecanismos que estos siguen para competir en los mercados. Estudiamos también la evolución en los tipos de marca y cómo se diferencian desde sus orígenes hasta la actualidad. Nos centramos en el proceso de la decisión de compra de aquellos consumidores que pasaron de las marcas de fabricantes a optar en gran medida por las marcas de distribuidor.

### **2.1 De las marcas de fabricante (MDF) a las marcas de distribuidor (MDD)**

Las marcas de distribuidor se han visto claramente beneficiadas por la crisis económica del año 2008 y el menor poder adquisitivo de los usuarios. Algunos informes, como los del Observatorio Cetelem (2015) y los de la OCU (2015), han señalado países como España, e incluso Europa en general, en los que el crecimiento de la rentabilidad de las marcas de distribuidor es mayor.

Fernández et. al. (2011) dicen que las grandes marcas se ven afectadas por los cambios en los hábitos de los consumidores y por el incremento del poder en el canal de distribución de las marcas de distribuidor. Los consumidores prefieren las marcas de distribuidor debido a la opción de ahorro que estas les brindan en el proceso de compra: estos productos son su mejor opción en un mercado hostil y de dificultades. A pesar de esto, la crisis económica no explica por sí sola el éxito de las marcas de distribuidor. Así por ejemplo, para Castellò (2012) estas marcas han demostrado ser productos competitivos, serios y duraderos y son conscientes de que deben gestionar sus esfuerzos y posicionamiento.

Una de las diferencias fundamentales entre las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante radica en la producción del bien que se vende. Hay que definir claramente quien es el fabricante y quien el distribuidor para poder separar criterios.

“La marca de distribuidor es utilizada por una empresa mayorista o minorista para designar bienes o servicios, fabricados o realizados normalmente por una organización ajena a la estructura societaria de la que forma parte y que se vende principalmente en sus propios establecimientos” (Recio y Román, 1999).

Es decir, la estructura de la empresa que fabrica las marcas de distribuidor es diferente a la de la empresa distribuidora. Estos productos serán comercializados, según Serra y Puelles (1994), por un distribuidor que puede dar su nombre u otro específico y es este comerciante el que realizará las labores de comunicación.

En España, las marcas de distribuidor tienen envases más elaborados, emplean códigos correspondientes al mercado y el logo del distribuidor ocupa una parte muy importante en su presentación; en base a esto, la percepción de los consumidores de estos productos es alta y el impacto en el punto de venta es aún mayor (Serra y Puelles, 1994).

Una respuesta a la pregunta de por qué los distribuidores comercializan sus propias marcas nos la da Puelles (1995), que basa este comportamiento en cuatro objetivos: controlar la distribución de determinados productos, lograr la independencia con respecto al fabricante, aprovechar las oportunidades del mercado y, si es posible, definir políticas propias para cada tipo de producto ofertado en el establecimiento.

La confianza que transmiten los productos del distribuidor al consumidor es muy importante, según Pons (2009), ya que el 70% de las decisiones sobre qué marca elegir y el 60% sobre la categoría de productos se adquieren en el punto de venta; de ahí todos los esfuerzos que los distribuidores ponen en sus propias marcas.

Tradicionalmente la marca de fabricante siempre ha sido mejor aceptada en el mercado que la marca de distribuidor, principalmente porque se ha considerado que estas últimas no tenían suficiente calidad para el consumidor y se cuestionaba si eran capaces de generar lealtad.

Actualmente, las marcas propias de los comercios se han visto con una gran aceptación por parte de los clientes, generando una gran lealtad que les permite reducir las diferencias de precios entre sus marcas y las marcas de los fabricantes. La lealtad hacia las marcas, que Aaker (1991) define como “la adhesión que tiene un cliente hacia una marca” es fundamental, por lo que no sólo se considera su impacto en la competencia vertical entre fabricantes y distribuidores, sino también en la competencia horizontal entre diferentes enseñás.

Varios son los estudios que se han realizado para tratar de explicar la relación entre la lealtad a las marcas de distribuidor y la decisión de compra por estas marcas. Entre ellos, Rondan et al. (2006) han observado que los consumidores tienen una mayor lealtad por las marcas de distribuidor en la decisión de compra que el precio, es más, estos usuarios tienden a ser más fieles que los de las marcas de fabricantes.

### **2.1.1 Actitud hacia las marcas de distribuidor en función de sus características**

El reducido precio que poseen las marcas de distribuidor frente a las marcas tradicionales siempre ha sido el principal atractivo de estos productos, al ser uno de los principales motivos de compra por parte del consumidor los minoristas siempre han optado por comunicarlo y mantenerlo para sus propios productos. Esta característica inherente a las marcas de distribuidor hace que los consumidores de marcas de fabricante no adquieran estos productos ya que lo atribuyen a una falta de calidad. Esta percepción de menor calidad es uno de los principales inconvenientes de las marcas de distribuidor.

Los usuarios valoran los atributos, tanto intrínsecos como extrínsecos, a la hora de juzgar la calidad de un producto. Las características extrínsecas de las marcas de distribuidor, como pueden ser el envasado o la información del producto, no son bien percibidas por los consumidores debidos a la simplicidad del producto. Es por esto que los consumidores mejorarán la percepción del mismo cuando perciban estas características con mucho mayor valor que los de las otras marcas. Además, las marcas de distribuidor también son peor valoradas en aquellas características intrínsecas como el sabor, ingredientes, nutrientes, etc, Puelles (1995).

El precio y la calidad de los productos de las marcas de fabricante son percibidos de diversa manera y, por tanto, afectan a su valor percibido. Para Fornel et al. (1996), el nivel de calidad de un producto percibido por el cliente es relativo al precio pagado. Es decir, el valor de un producto se caracteriza por la calidad que percibe el cliente y por el cual está dispuesto a pagar, además, de las circunstancias que los envuelven en el proceso de compra.

### **2.2 Importancia de las marcas de distribuidor**

La aparición de las marcas de distribuidor en la economía española tuvo lugar a finales de la década de los 60 con los productos Simago, caracterizados por tener envases sencillos y blancos, con el nombre del producto y el logotipo de Simago. Este es uno de los principales motivos por el que se utiliza la expresión “marcas blancas” para referirse a las marcas de los distribuidores. Para Serra y Puelles (1994), las marcas de distribuidor entran en España de la mano de los hipermercados, aunque existían precedentes dentro de las cadenas detallistas existentes en ese momento.

Las marcas de distribuidor llevan operando en el mercado español más de medio siglo y la participación de las marcas, tanto de distribuidor como de fabricante, ha cambiado ostensiblemente, así como la relación de estas con las marcas de fabricante que comparten los mismos canales de comercialización.

Puelles y Puelles (2003) clasifican la evolución de las marcas de distribuidor en “16 generaciones”, reflejadas en la tabla 2.2, con las que tratan de explicar el proceso y las variables históricas, políticas, económicas y culturales que propiciaron este crecimiento:

Tabla 2.2 Generaciones de la marca de distribuidor

<b>Generación</b>	<b>Descripción</b>
<b>1º generación</b>	El precio como única referencia. No aplicación de los códigos de mercado.
<b>2º generación</b>	Precio bajo e intento de aproximarse a la calidad del líder. Introducción de código de mercado.
<b>3º generación</b>	Tiendas de descuento. Marcas de distribuidor como soporte del establecimiento. El caso DIA.
<b>4º generación</b>	Igual calidad del líder, pero a precios más bajos, con la introducción plena de los códigos de mercado.
<b>5º generación</b>	Primer intento de la segunda calidad de marcas de distribuidor.
<b>6º generación</b>	Marcas de distribuidor en el hard discount (descuento duro alemán).
<b>7º generación</b>	Singularidad de algunos productos cuyas marcas de distribuidor no pueden coincidir con la enseña (vinos con denominación de origen, cavas, whisky, ginebra y otros licores de alta graduación).
<b>8º generación</b>	Marcas de distribuidor coincidentes con la enseña, de calidad parecida a la del líder. Algunas referencias de el Corte Inglés.
<b>9º generación</b>	Marca de distribuidor que no coincide con la enseña, con calidad percibida superior a la del líder.
<b>10º generación</b>	Concentración de marcas de distribuidor. Proyección a nivel trasnacional y aparición de fabricantes especialistas que no ofrecen sus marcas en el mercado.
<b>11º generación</b>	Doble comparación, con líder y con primer precio.
<b>12º generación</b>	Marcas de distribuidor a nivel internacional.
<b>13º generación</b>	Segunda versión, con algo más de éxito, de la segunda calidad de MDD.
<b>14º generación</b>	Primeras iniciativas de los grandes distribuidores hacia el precio más bajo.
<b>15º generación</b>	¿MDD para productos básicos y MDF para productos de vanguardia que incorporan fuerte I+D?
<b>16º generación</b>	Necesidad de reforzar el control de calidad de las MDD.

Fuente: Puelles y Puelles (2003).

En este aspecto, Puelles y Puelles (2003) ponen especial énfasis en la tercera y sexta generación. En la tercera se producen descuentos agresivos sobre los precios por parte de DIA, donde la estrategia fue crear en la década de los 80 productos de buena calidad con una reducida oferta. En la sexta se pudo ver el éxito de DIA, que ya tenía más de 1.700 establecimientos en el año 1996, por lo que la fórmula de descuento duro se consolida en el mercado. En esta sexta generación también aparece un competidor de DIA, como es la cadena alemana LIDL, con productos más simples y con menos imagen de calidad, ocupando el liderato del sector de las MDD.

La décima generación destaca porque las marcas de distribuidor exportan sus productos, al tiempo que algunos fabricantes producen marcas de distribuidor en exclusiva. En la undécima generación las marcas de distribuidor señalan un salto cualitativo, ya que, según Puelles y Puelles (2003) “las marcas denominadas de primer precio pertenecen a diferentes fabricantes, no suelen presentar una identificación clara con la enseña y frecuentemente están señaladas como las más baratas del lineal de forma permanente”.

En la última generación, las marcas de distribuidor van a tener más controladas la calidad de sus productos, principalmente las que mantienen políticas agresivas de precio, debido a la susceptibilidad de pérdida de control de calidad en el producto ofertado, castigando a todo el sector en su conjunto.

En la actualidad podemos observar en el mercado marcas de fabricantes clásicas, marcas de distribuidor tradicionales, con las MDD de otros productores comercializadas en los distribuidores, y marcas de primer precio. La competencia aumenta exponencialmente entre todas, pero con mayor interés de todas las marcas contra las marcas clásicas de fabricante.

### **2.2.1 Cuota de marca de distribuidor**

Las marcas de distribuidor, poco a poco, se han ido haciendo un hueco en el mercado. AC NIELSEN (2015) ha analizado la actitud del consumidor con respecto a las marcas de distribuidor. Este análisis ha revelado que la actitud de compra hacia estos productos está en el podio de las más favorables a nivel europeo, situándose en un nivel superior a la media. Entre los resultados arrojados está que el 87% de los consumidores opina que es la mejor alternativa frente a las marcas de fabricante; el 80% considera que al menos tienen la misma calidad que las marcas tradicionales; y la mitad de los encuestados no está de acuerdo con que las marcas de distribuidor están únicamente dirigidas a consumidores con bajo presupuesto.

En el periodo que estamos estudiando (2007-2016) hemos sido testigos de cómo los consumidores pasaban de comprar sus marcas tradicionales a adquirir las marcas de los distribuidores a un reducido precio, debido al aumento de ventas y de cuota de mercado, pasando de un 24,7% en 2007 a un 34,1% en el año 2016.

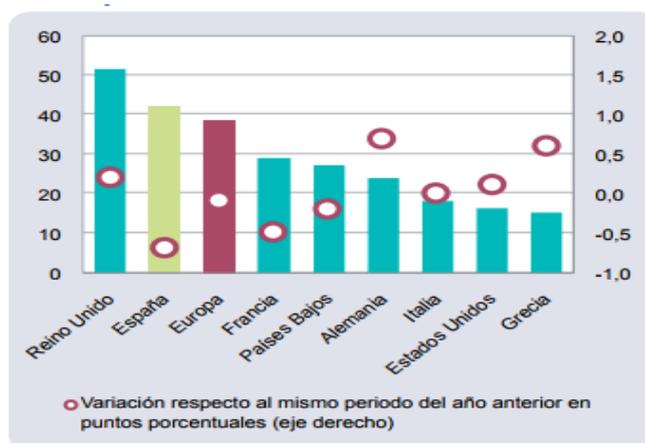
Según el diario *El Mundo* (2017) la cuota de mercado rondaba casi el 20% a principios del siglo XXI, en el año 2014 alcanzó los 34 puntos porcentuales donde se ha mantenido hasta ahora con pequeñas variaciones. Como explica Cecilia Acevedo, experta en Ipsos, en esta misma publicación, “las marcas de distribuidor ya no son

sinónimos de crisis, son una realidad integrada en el contexto competitivo y son una opción más en el mercado”.

En el año 2015, según un estudio de la consultora Kantar World Panel (2016), para el 47% de los consumidores no suponía un problema pagar un poco más si con ello obtenían o percibían una mayor calidad en los productos tradicionales. Este cambio de mentalidad supone un estancamiento de la marca blanca. La cuota de la marca blanca en el año 2015 fue del 34% igual que en el año precedente donde se observa que la marca de distribuidor alcanzó sus mayores cuotas de crecimiento durante este periodo y a partir de aquí se observa un estancamiento de la marca de distribuidor mostrando ligeras variaciones en torno a este porcentaje.

Para la FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas) en su “Informe Económico de 2014”, la cuota de marca del distribuidor es del 42% del total de las ventas del mercado español, 0,7 puntos porcentuales más baja que un año antes, cambiando la tendencia de crecimiento de años anteriores. En la siguiente gráfica podemos observar una comparativa europea de la cuota de marca de distribuidor para diferentes países y las variaciones con respecto al año anterior:

Gráfica 2.2.1.1 Cuota de marca de distribuidor del valor de las ventas en Europa (sep. 2013-sep. 2014)



Fuente: Reproducido de Symphony IRI Group (2011).

Como podemos ver en la gráfica, España es el segundo país europeo en cuota de distribuidor con un 42%, por detrás de Reino Unido que, con un 51,5%, tiene la cuota más alta de Europa. Por debajo de España y la media europea, se sitúan Francia, con un 29,1%, y Países Bajos, con un 27,3%. Alemania ocupa una posición intermedia en cuota de mercado de distribuidor con un 24%, 0,7 puntos más que el año anterior, y las últimas posiciones las ocupan Estados Unidos y Grecia (FIAB, 2014).

La marca de distribuidor en España disminuye en todas las categorías, excepto en la de comida congelada, en la que incrementa un 0,4%, situándose en el 57,6% y ocupando el nivel más alto en todas las categorías y también el mayor porcentaje a nivel europeo (FIAB, 2014).

En España, la cuota de marca de distribuidor baja hasta un 41,3% en el 2015; según Palau (2016), es un retroceso leve pero significativo, ya que pierde un 1,4% con

respecto al año 2013. La explicación a esta caída de las marcas de distribuidor la investigó la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), junto con investigadores de todo el mundo, extrayendo las siguientes consideraciones:

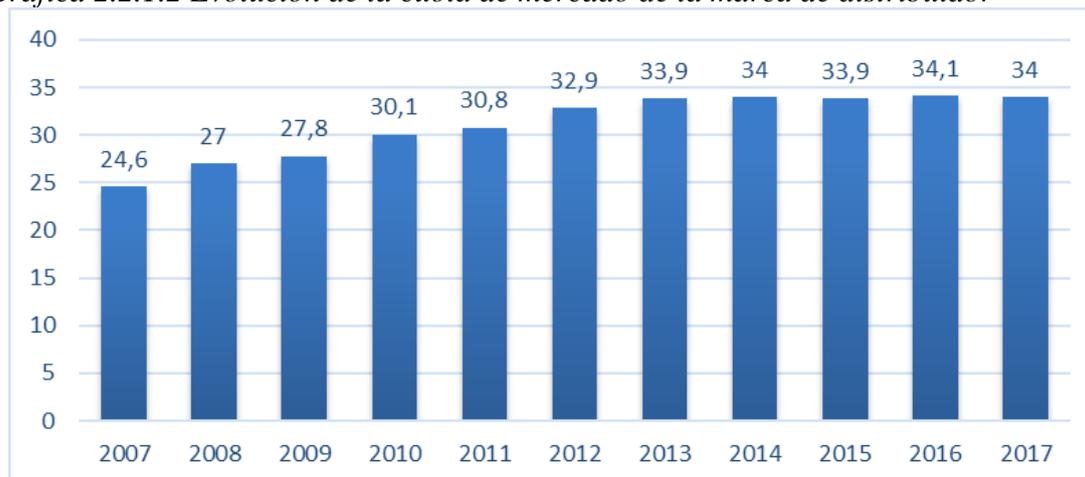
- Para Juan Carlos Gázquez-Abad, profesor de la Universidad de Valladolid, “a base de céntimos se han incrementado los precios, de manera casi imperceptible”. A ello sumamos que las marcas tradicionales han ajustado los precios de forma paulatina, aunque en unos países más que en otros.
- Mejora de situación económica: Gázquez-Abad asegura que en algún momento se tenía que detener el crecimiento de las marcas de distribuidor, debido a que han sido muchos años de crecimiento imparable.
- Infidelidad: Eva Villa, Directora General de IRI<sup>1</sup> España, asegura que los usuarios españoles son fieles a las marcas de fabricante en un 41%; mientras que un 37% opta por una “marca de fabricante o de distribuidor en función de un análisis racional” y el restante 22% ignora las marcas de distribuidor.
- Esfuerzo premiado: José Luis Ruiz Real, investigador de la Universidad de Almería, afirma que “la marca de distribuidor ofrece valor a los consumidores, potencia la marca de distribuidor y ofrece unos buenos márgenes de negocio, y los clientes valoran el esfuerzo de los distribuidores por crear su marca propia”
- Variación precios: Según Carmen Abril, investigadora de la Universidad Complutense de Madrid, las variaciones en precio tienen poco efecto en el cliente de marcas de distribuidor, tanto para recuperarlo como para evitar perderlo.

Si observamos la gráfica 2.2.1.2 el principal crecimiento de la cuota de las marcas de distribuidor se produjo en el año 2008, alcanzando un 27% de cuota de mercado, un crecimiento de más de 3 puntos porcentuales en un solo año. Las marcas de distribuidor en el año 2016 obtuvieron la cuota de mercado más alta en 15 años, ocupando el 34,1% del mercado. Bolinches (2017) considera que la marca de distribuidor es una de las ganadoras de la crisis, debido a que los consumidores ahorraban todo el dinero que podían y miraban el producto que compraban: “prevalecía el precio por encima de la calidad”. Según Kantar World Panel (2016) creció un 0,2% respecto al año 2015.

Debido al relativo estancamiento de la marca de distribuidor en el año 2015, que pasó a ocupar el 33,9% de las ventas, retrocediendo una décima, algunos expertos consideraron que la marca había tocado techo y que a partir de entonces los consumidores iban a adquirir las marcas tradicionales. Pero los datos de la siguiente gráfica demuestran que la marca de distribuidor ha repuntado:

---

<sup>1</sup> IRI: Consultora de marketing internacional

*Gráfica 2.2.1.2 Evolución de la cuota de mercado de la marca de distribuidor*

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Kantar World Panel (2017).

Como vemos, la marca de distribuidor recupera protagonismo en el mercado. Según los datos de la consultora Kantar World Panel (2017), este incremento se produce fundamentalmente por el impulso de las cadenas de supermercados como Mercadona y Lidl, que apuestan por reducir, aún más, los costes de sus productos reduciendo aquellos costes innecesarios, logrando mayor eficiencia en el proceso de distribución y apostando por los frescos, como son la carnicería, pescadería, las frutas y verduras que habían lastrado al sector en los últimos años.

Para AIS GROUP (2016), en su estudio “Evolución del gasto de las familias españolas en alimentación 2014-2016” concluye que el incremento en la adquisición de las marcas de distribuidor está detrás del auge de cadenas como Mercadona, que tiene un 57% de sus estanterías ocupadas por sus propios productos. En supermercados DIA este porcentaje representa el 50% y, por último, las cadenas donde más ocupan sus propios productos son los establecimientos de Aldi y Lidl, con porcentajes superiores al 75%. Como podemos observar, aquellos establecimientos que tienen mayor volumen de marcas de distribuidor son los que han obtenido un mayor crecimiento en el último año. Los productos propios en los supermercados pierden terreno únicamente en grandes superficies, como Eroski y Carrefour (Placer, 2016).

Así también, la consultora Kantar World Panel (2016) revela que el número de productos de marcas de distribuidor en el mercado ascendía en el año 2001 a unos 85.000 productos y que en la actualidad se tiene constancia de más de 140.000 enseñas de marcas de distribuidor en el mercado.

El auge de las marcas de distribuidor ha favorecido tanto a sus distribuidores como a los consumidores. Para Aja (2018), los usuarios se encuentran con precios más bajos tanto en productos de distribuidor como de fabricante y esto ha supuesto un perjuicio para la innovación en nuevos productos, por falta de retorno de la inversión.

Por tanto, podemos confirmar que las marcas de distribuidor están en una etapa de estancamiento, donde apenas se observan variaciones de un año para otro. Esto se debe principalmente a las reducidas diferencias que hay entre las marcas de fabricante y las de distribuidores.

### 2.3 Estrategia de los distribuidores de las marcas de distribuidor

En el mercado que conocemos actualmente podemos resaltar dos características: existen demasiadas marcas y es un mercado saturado por productos. A pesar de ello, vamos a ver en el mercado cómo se crean nuevas marcas, nuevos fabricantes y nuevos distribuidores. Según Kumar y Steenkamp (2007), el origen del éxito de un negocio, ante el continuo aumento de marcas y tiendas, es su capacidad de ofrecer algo distinto y deseable con calidad constante. Este es el verdadero reto al que se enfrentan las marcas de distribuidor, ofrecer un valor diferencial para los consumidores.

Las marcas de distribuidor no ofrecen carteras con reducidas propuestas de productos, porque casi todas las cadenas de distribución gestionan una gran variedad de productos en lugar de tener una sola marca. Uno de los principales deberes de los distribuidores es encontrar la razón de ser de cada una de las marcas que hay en su lineal. Para Colmenares (2007), la razón de ser de la marca será lo que la empresa desea para sus clientes, empleados, proveedores y distribuidores y, por tanto, <<debe ser una idea duradera en el tiempo>>, como afirman Kumar y Steenkamp (2007).

Ahora bien, los distribuidores deberán tomar decisiones relacionadas con la estrategia general, la proposición para el consumidor y los objetivos de cada marca propuesta. Dawson y Frasquet (2006) ven las decisiones de la empresa como una respuesta a los hábitos de compra de los consumidores.

Un escalón por debajo, pero no menos importante, están todas aquellas decisiones tácticas relacionadas con precios, marcas, categorías, calidad, envasado, desarrollo de producto, colocación de las estanterías, publicidad o promoción (Kotler, 2000).

Las marcas de distribuidor se encuentran divididas generalmente en cuatro categorías: marcas de distribuidor, imitaciones, marcas de distribuidor de calidad y marcas innovadoras de valor. La tabla que aparece a continuación intenta explicar las diferencias que hay en cada dimensión, tanto estratégicas como tácticas. Las marcas de distribuidor y las imitaciones son categorías tradicionales y muy conocidas, por el contrario, las marcas de distribuidor de calidad y las marcas innovadoras de valor son relativamente nuevas en el mercado. A continuación pasamos a estudiar las estrategias según el tipo de marca de distribuidor

Tabla 2.3 Estrategia según el tipo de marca de distribuidor

	<b>Marcas de distribuidor</b>	<b>Marcas imitaciones</b>	<b>Marcas de distribuidor de calidad</b>	<b>Marcas innovadoras de valor</b>
<b>Ejemplos</b>	Paquetes sin nombre, con letras en blanco y negro, que dicen jabón, champú, pan, etc.	Champú Walgreens, Vitaminas Osco y productos de oficina Quill.	President's Choice, Body Shop, Tesco Finest.	Aldi, H&M, IKEA.
<b>Estrategia</b>	La más barata-indiferenciada.	Yo también, a precio más bajo.	Valor añadido.	Mejor relación resultado-precio.
<b>Objetivos</b>	Proporcionar al cliente una opción a bajo precio, ampliar la base de clientes.	Aumentar el poder de negociación con respecto al fabricante, Aumentar cuota minorista de beneficios.	Proporcionar productos de valor añadido, diferenciar la tienda, aumentar la venta por categorías, mejorar márgenes.	Proporcionar el mejor valor, crear fidelidad del cliente hacia la marca, generar boca-oreja.
<b>Marca</b>	Sin nombre de marca, o identificada como marca de primer precio.	Marca de tienda general o marcas específicas por categorías.	Marca de tienda con submarca o etiqueta propia.	Marcas de distribuidor sin sentido para demostrar variedad.
<b>Precio</b>	Gran descuento del 20% al 50% por debajo de la marca líder.	Descuento moderado, del 5 al 25% por debajo de la marca líder.	Cercano o superior al de la marca líder.	Gran descuento del 20 al 50% por debajo de la marca líder.
<b>Cobertura de categoría</b>	Categorías de productos funcionales básicos.	Se origina en grandes categorías con fuerte marca líder.	Categorías que forman imagen, a menudo productos frescos.	Todas las categorías.
<b>Calidad con respecto a marca de líder</b>	Mala calidad.	Calidad cercana a fabricantes de marca.	Calidad a la par o mejor, anunciada como mejor.	Calidad funcional a la par con marca líder, pero sin características e imagen de producto <sin valor añadido>.

<b>Desarrollo del producto</b>	Ninguno; producto ofrecido por contrato a fabricantes con tecnología atrasada.	Ingeniería inversa usando fabricantes con tecnología similar.	Esfuerzo considerable para desarrollar mejores productos con tecnología similar o mejor.	Esfuerzo e innovación considerables en términos del análisis coste-beneficios.
<b>Envasado</b>	Barato y mínimo.	Lo más cercano posible a la marca líder.	Exclusivo y fuente de diferenciación.	Exclusivo, pero coste eficiente.
<b>Colocación en estanterías</b>	Mala; las estanterías menos visibles.	Al lado de la marca líder.	Posiciones prominentes que llaman la atención.	Normal y por toda la tienda.
<b>Publicidad/promoción</b>	Ninguna.	Frecuentes promociones de precios.	Hecha mediante anuncios, pero promociones de precios limitada.	La tienda no hace publicidad de su marca blanca, calendario normal de promociones.
<b>Proposición para el cliente</b>	Vendida como el producto más barato.	Vendida como la misma calidad a precio más bajo.	Vendida como los mejores productos del mercado.	Vendida como el mejor valor-precio de marcas genéricas, pero calidad objetiva a la par con marcas líderes.

Fuente: Huang & Huddleston (2009) y Pons (2009).

Esta división de categorías se centra principalmente en dos variables proporcionales: calidad y precio. Las marcas genéricas tienen una menor calidad y un precio menor; a los productos de imitación se les exige un aumento tanto de la calidad como del precio y los productos premium destacan por tener características comparables o superiores a las de las marcas líderes del mercado. Es decir, a medida que aumenta la calidad se espera un incremento del precio (Schutte, 1969).

### 2.3.1 Competir por precios con las marcas tradicionales

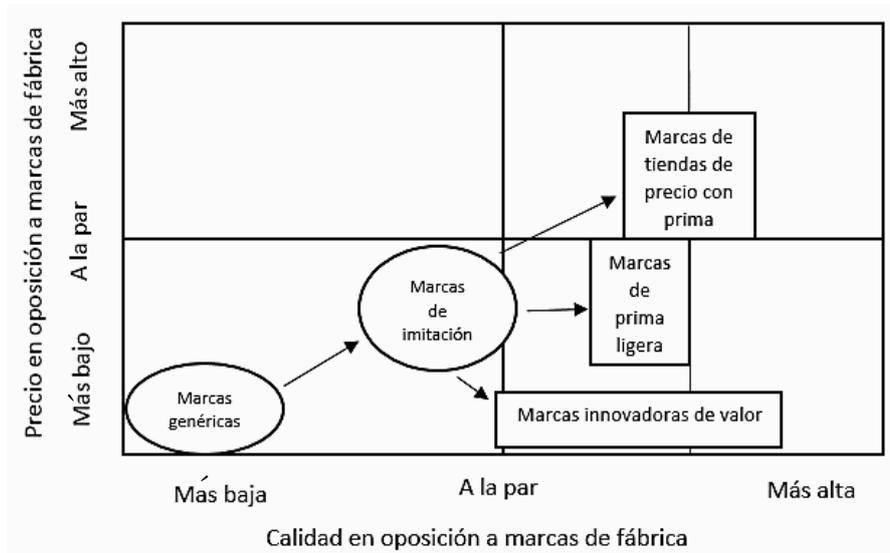
Las marcas de distribuidor comenzaron como productos baratos e inferiores, que ni siquiera tenían el nombre de la tienda, por lo que se les llamaba marcas genéricas. Se caracteriza por ser un producto con letras negras sobre un fondo blanco, con una breve descripción para identificar el producto como, «servilletas de papel» o «alimentos para perros». Los consumidores los veían como productos indiferenciados, con mala calidad, pero a bajo precio. Puelles y Puelles (2003) dicen que el envase era sencillo, normalmente de color blanco, indicando el contenido y el logotipo.

Ahora bien, para la cadena de distribución estos productos no eran ningún problema ya que aparecían en la categoría de productos básicos, funcionales y de menor implicación, como productos de papel y alimentos diarios envasados. Se solían ofrecer

los productos de un único tamaño y variedad, lo que representaba menores existencias para el distribuidor (Laaksonen & Reynolds, 1994).

El lugar en las estanterías era el menos visible. Con el paso del tiempo, las marcas genéricas cedieron espacio e importancia a las marcas de imitación, las marcas de distribuidor de calidad y las marcas innovadoras. Como vemos en la siguiente gráfica, se aumenta la calidad de los productos y varían los precios en función del nicho de mercado al que se dirijan (Kumar y Steenkamp, 2007):

Gráfica 2.3.1 Evolución de las marcas de distribuidor



Fuente: Kumar y Steenkamp (2007).

Muchas marcas en el mercado que luchan por el precio pueden ser una submarca de una tienda, una marca blanca única o una marca de consorcio. Por ejemplo, los supermercados Tesco y Sainsbury`s han recurrido a la marca de tienda, con submarca en Reino Unido para limitar la llegada de los minoristas de descuento duro, teniendo entre sus enseñas la línea Value, por parte de Tesco, y la línea Low Price por parte de Sainsbury`s. En Sudáfrica la línea Pick`n Pay tiene la línea *No Name* para hacer frente a Shoprite. En los envases de los productos *No Name* hay una garantía de devolución del dinero que dice que si el cliente no queda satisfecho <<con mucho gusto le devolvemos EL DOBLE>>.

Por otro lado, Carrefour introdujo la marca única <<1>>, que intenta ser entre un 6% y un 7% más barata que los minoristas de descuento duro y adopta la estrategia de precios bajos todos los días.

En este aspecto, las marcas de distribuidores tienen como estrategia parecerse lo máximo posible a las marcas tradicionales, estimulando así la comparación y la confusión entre marcas de los consumidores. Además, los distribuidores promocionan sus productos agresivamente, las imitaciones con ofertas y mensajes comparativos. El distribuidor tiende a ubicar sus productos a la derecha de la marca líder, esto se debe a que el 90% de las personas son diestras (Recio y Román, 1999).

Los consumidores perciben que el envase, es decir, lo que estimula a consumirlo, es de igual calidad que la marca de fabricante y cuando el consumidor

prueba el producto observa una calidad igual o superior a la del fabricante (Leathers, 2002; Puelles, 2001).

De acuerdo con esto, las innovaciones en el mercado siempre tienen un alto porcentaje de error-acierto. Las marcas de distribuidores no asumen el riesgo del error debido a que estos sacan los productos del fabricante cuando son un éxito en el mercado. La promesa de las marcas de imitación es que son de parecida calidad a un precio mucho más bajo. Según un estudio de la escuela de negocios ESADE (2016) las marcas de fabricantes destinaron el 80% de la inversión en investigación del sector y gastaron un 95% más que las marcas de distribuidor en publicidad.

Para Gonzalo Brujón, consejero delegado de Interbrand<sup>2</sup>, las marcas de distribuidor no son simples copias de las del fabricante, sino que tienen un posicionamiento definido, invierten en I+D y se presentan en atractivos envases.

### 2.3.2 Competir por calidad con marcas de distribuidor con prima

Los distribuidores no sólo se están limitando a distribuir productos tradicionales o imitaciones entre sus estanterías, sino que intentan abrirse otros nichos de mercado. Son conscientes de que las imitaciones son una buena herramienta contra las marcas de fábrica, pero no es suficiente para lograr una diferenciación entre una tienda y otra. Para luchar con esta situación las marcas de distribuidores han optado por invertir en marcas de distribuidor de mayor calidad.

Un ejemplo de productos de distribuidor premium lo encontramos en Carrefour que ha creado la línea “De nuestra Tierra”, en la que se agrupan productos representativos de la gastronomía española e identificados con una zona geográfica determinada, de elaboración local y, preferentemente, por Pymes o Cooperativas.

*Imagen 2.3.2 Logotipo de la línea “De Nuestra Tierra”*



Fuente: [www.carrefour.es](http://www.carrefour.es)

Según Kumar y Steenkamp (2007), la prima de la marca blanca que tiene una mayor calidad se refiere al contraste con las imitaciones más que con las principales marcas de fábrica. Comparándolas con las marcas de fábrica más conocidas, tienen precios más bajos, pero se anuncian como de calidad superior. Una distinción importante entre las marcas de distribuidor con prima y las imitaciones es la visión del distribuidor de diferenciar su marca por la calidad con respecto a las marcas de fábrica, además, con la finalidad de lograr una clara diferenciación con cualquier otra marca del mercado, no se suele copiar el envasado de las marcas.

---

<sup>2</sup> Consultora de posicionamiento de empresas

Las marcas con primas de calidad generan fidelidad entre los consumidores, quienes irán específicamente a un determinado minorista para comprar un producto consiguiendo una alta fidelidad de los consumidores. Si el minorista es capaz de mantener el control sobre el desarrollo y lanzamientos del producto y, además, de convencer al cliente de su calidad superior, las marcas de distribuidor con primas resultan muy rentables para el minorista (Kumar y Steenkamp, 2007).

Un “Estudio de las Marcas de Distribuidor en la Economías Occidentales”, que es un informe de la consultora IRI Worldwide, revela que los consumidores están dispuestos a adquirir un producto de mayor precio siempre y cuando adquieran mayor calidad (Eales, 2016). En esta línea, Segurado (2016) indica que las claves de estos productos son precios ajustados, aunque más altos que el resto de productos a la venta, presentación elegante e ingredientes exóticos o selectos. Un responsable de tienda de un supermercado DIA de Madrid añade que los clientes están encantados con estos productos, y que “si hubiera hielo gourmet también lo comprarían”

Empresas del sector como Lidl, con su gama Deluxe, DIA, con la gama Delicious, o Carrefour, con Carrefour Selección y De Nuestra Tierra, también están apostando por sus propios productos premium de mayor calidad y a mayor precio (Kumar y Steenkamp 2007).

### **2.3.3 Competir por el consumidor racional con las marcas de distribuidor innovadoras**

Los minoristas han observado que hay una oportunidad en el mercado más allá de la imitación de los productos líderes en el mercado. Comparando todo el elemento de coste del producto, crearon un producto de buena e incluso de mejor calidad a un precio mucho más bajo, llegando a prescindir de todos o casi todos los elementos de imagen, como los envases caros y todo lo que generara un incremento del precio del producto. En Europa, según Kumar y Steenkamp (2007) los que mejor han sabido llevar esta estrategia han sido Aldi, Lidl y Netto.

La estrategia de Aldi se basa en una variedad limitada, ya que sostiene que tener una oferta limitada de productos y ofrecerlos como sus propias marcas hace que comprar en sus tiendas sea sencillo y proporcione gran valor. Entre sus estanterías Aldi posee una gran variedad de productos propios, siguiendo una estrategia de casa de marcas en lugar de la estrategia de tiendas con marcas de distribuidor que sigue la mayoría de minoristas. El objetivo de Aldi es centrarse en productos de máxima calidad a precios increíblemente bajos. La empresa lo logra centrándose en productos esenciales y reduciendo al máximo los costes. El compromiso con la calidad se ve reforzado por el hecho de que todos los productos de la tienda están garantizados (Kumar y Steenkamp, 2007).

En la actualidad, el consumidor no está muy interesado en las marcas top del mercado y es más racional, valorando principalmente la relación calidad-precio de sus productos. Puelles (1995) indica que una parte de los consumidores habituales de marcas de distribuidor lo son por necesidad, pero otros lo son por reflexión.

Los consumidores leales a las marcas de distribuidor buscan variedad en el punto de venta y analizan la oferta. Estos consumidores van a alternar su compra entre

distintas marcas y valorarán la marca del distribuidor como la mejor posible y, por tanto, decidirán adquirirla tanto por su variedad y calidad como por su precio (Kahn y Raju, 1991).

Según el presidente de Promarca, Ignacio Larracoechea, los distribuidores llegan a negarse a comercializar las innovaciones de los fabricantes en sus lineales. Afirmación que se basa en un estudio de Kantar World Panel sobre el sector de Gran Consumo en España. Este informe recoge que en 2016, Mercadona comercializó el 15% de las innovaciones de las marcas de fabricante, Lidl el 9% y supermercados DIA el 19%.





**PARTE SEGUNDA: ANALISIS DE  
UNA CASO PRACTICO**

---



**CAPITULO III: EVOLUCION EN EL  
SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN:  
LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR  
(2007/2016)**

---





En este capítulo analizaremos los factores bajo los que se rigen las empresas del sector realizando un análisis general del mercado y estudiaremos la evolución en el sector de la alimentación de las estrategias de marca de distribuidor seguidas por las principales empresas de alimentación del sector.

### **3.1 Análisis general del mercado**

Llevaremos a cabo este análisis mediante el estudio de los distintos factores y circunstancias que influyen en el sector. Para ello analizaremos el entorno de la empresa atendiendo a los puntos de vista político, económico, social, tecnológico y demográfico.

#### **3.1.1 Entorno político**

El sector de gran consumo, y en especial el de la alimentación, se ha visto muy influido por regulaciones, tanto nacionales como internacionales que han determinado su gestión y desarrollo. Si nos fijamos en el ámbito nacional podemos ver que en España las marcas de distribuidor cuentan con una legislación que regula la propiedad industrial, la defensa de la competencia, y la competencia desleal, además, se cuenta con las normas de las comunidades autónomas. En la tabla siguiente recogeremos las leyes más importantes que más han afectado a este sector.

Tabla 3.2.1 Leyes del sector de la distribución

<b>Ley 3/1991, de 10 de enero</b>	Ley de <i>Competencia Desleal</i> basa su objetivo en la protección de la competencia, en interés de todos los que participan en el mercado, y, a tal fin, establece la prohibición de los actos de competencia desleal, incluida la publicidad ilícita en los términos de la Ley General de Publicidad.
<b>Ley 7/1996, de 15 de enero</b>	Ley de <i>Ordenación del Comercio Minorista</i> , destaca por su importancia y consecuencias tanto para el comercio minorista como mayorista. Nace con el objetivo de limitar las grandes superficies comerciales y proteger los comercios tradicionales.
<b>Ley 17/2001, de 7 de diciembre</b>	<i>Ley de Marcas</i> . Tiene como objetivo regular el régimen jurídico de los signos distintivos.
<b>Ley 1/2004, de 21 de diciembre</b>	<i>Ley de Horarios Comerciales</i> , regula la libertad de horarios comerciales, el horario global en que van a poder estar abiertos, así como los domingos y festivos.
<b>Ley 15/2007, de 3 de julio</b>	<i>Ley de Defensa de la Competencia</i> , cuyo objeto es prohibir toda práctica que tenga como finalidad impedir, restringir o falsear la libre competencia en el mercado nacional.
<b>Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre.</b>	Por el que aprueba la <i>Ley General para la Defensa de los consumidores y usuarios</i> y otras leyes complementarias.
<b>Real Decreto Legislativo 2/2014, de 28 de agosto.</b>	En el ámbito de las comunidades autónomas, y para regular las grandes superficies, en Castilla y León tenemos el DECRETO LEGISLATIVO 2/2014, de 28 de agosto. Por este Decreto se aprueba el texto refundido de la Ley de Comercio de Castilla y León, regulando la actividad comercial en este territorio.

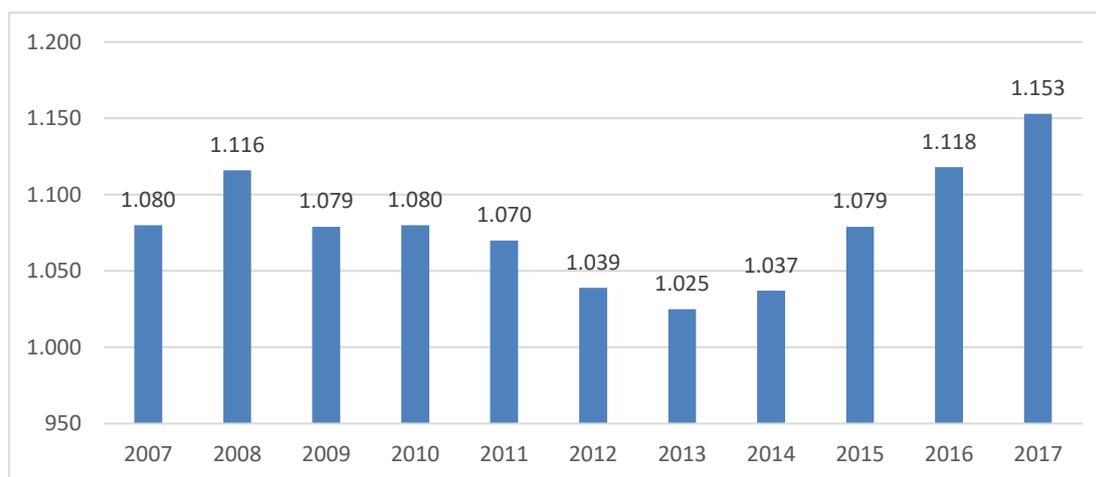
FUENTE: Elaboración propia, a partir de información del INE.

Por otra parte, las normas implantadas dentro de todos los países de la Unión Europea deben estar acordes con el marco normativo europeo, dado que otras normas restrictivas en algún país miembro tendrían como consecuencia una discriminación de sus ciudadanos. Es decir, cualquier norma implantada por los organismos de los estados miembro europeos no debe incurrir en contradicción con los derechos y libertados que defiende la U.E.

### 3.1.2 Entorno económico

En la siguiente gráfica podemos observar cómo ha evolucionado el PIB español a lo largo de los años de nuestro estudio. A partir del año 2008 ha experimentado un decrecimiento hasta el año 2013, cuando alcanzó su cuota más baja durante estos años. A partir de aquí la economía española experimenta un cambio positivo de tendencia, teniendo como punto álgido el año 2017 con un total de 1.153.000 millones de euros en PIB (Datos Macro, 2017). En la gráfica siguiente podemos apreciar la evolución descrita:

Gráfica 3.1.2.1 Evolución anual PIB en España (en miles de euros)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del INE.

Por otra parte, la población española experimentó un incremento lento durante el periodo de recesión económica, por tanto el PIB per cápita ha tenido un comportamiento muy parecido, con lo que el bienestar y condiciones de vida de la población española han mejorado en los últimos años, como podemos comprobar en la siguiente gráfica:

Gráfica 3.1.2.2 Evolución anual PIB PER CAPITA ESPAÑA



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del INE.

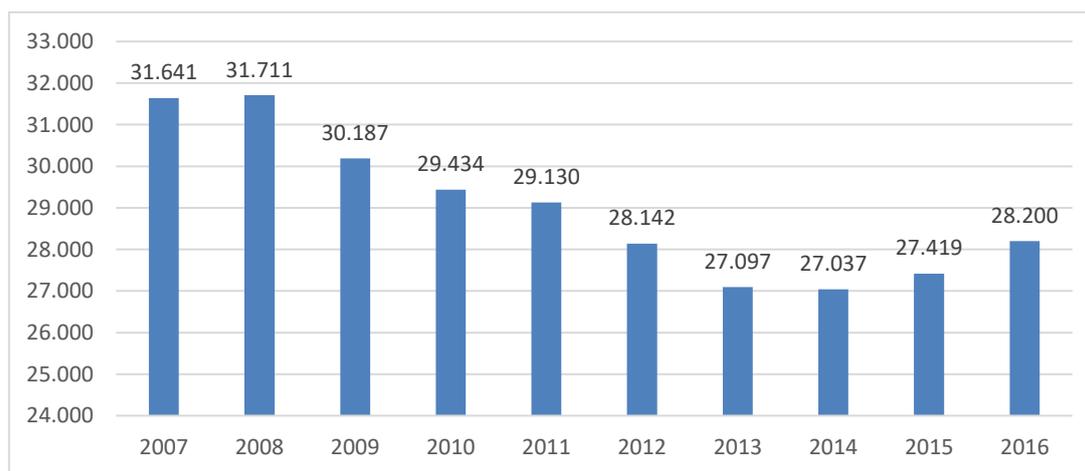
### 3.1.3 Entorno social

En este apartado nos ocuparemos de la estructura del gasto familiar en España, de las razones y factores que influyen a la hora de comprar, del cómo el consumidor se ha ido haciendo más exigente y, finalmente, del uso de internet para comprar.

La estructura del gasto medio por hogar en el año 2016 fue de 28.200 €, aumentando 780 € respecto al año anterior; esto supuso un aumento anual del 2,6%. Según el INE y su “Encuesta de Presupuestos Familiares” (2017), este incremento anual es el primero desde el año 2008. El gasto de las familias dedicado a alimentos y bebidas no alcohólicas fue de 4.123 €, es decir, un 14,6% más que el periodo anterior, siendo el segundo gasto importante de las familias, sólo por detrás de vivienda, agua, electricidad y combustibles, que supone un 30,9% es decir, 8.706 €.

Si nos fijamos en la evolución reflejada en la gráfica 3.1.3, observamos que el gasto familiar presenta un importante decrecimiento a partir del año 2008, llegando a situarse en su nivel más bajo en el año 2014 con 27.037 €. En los dos últimos años estamos observando una leve recuperación de la estructura del gasto familiar, teniendo como referencia la del año 2016 con 28.200 €.

Gráfica 3.1.3 Estructura del gasto familiar por hogar



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del INE.

El “Informe del Consumo de Alimentación en España 2016” llevado a cabo por el MAPAMA (Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente) revela que los consumidores muestran una clara inclinación hacia los productos saludables y rápidos de preparar. También destaca que la mayoría de las veces los consumidores basan su elección a la hora de comprar en un establecimiento en tres factores principales: proximidad/cercanía, calidad de los productos y buenos precios.

El citado informe del MAPAMA señala que “en los últimos 6 años los hogares españoles han acentuado la búsqueda de salud en su alimentación, aunque sin prescindir de otros factores como practicidad y ocio, que siguen siendo las principales motivaciones de consumo de alimentos dentro del hogar.”

En el cuestionario llevado a cabo para realizar este informe una de las preguntas fue si el consumidor acostumbraba a comprar productos de la marca de distribuidor. El

89,1% de las respuestas fueron afirmativas; concluyendo que las marcas de distribuidor tienen un gran peso en la cesta de la compra, independientemente de la edad y el sexo.

En cuanto a las características del consumidor, Oscar Vela, director de Áreas de España y Portugal, dice que “el consumidor se ha hecho más reflexivo y menos impulsivo” (Áreas, 2017). En la línea de estas palabras cabe destacar también el estudio del MAPAMA que concluye que el 26% de las dificultades que tienen para la venta de sus productos lo constituye el hecho de que el consumidor es cada vez más exigente. En esta misma entrevista Oscar Vela señalaba que “el ejercicio de búsqueda de más por menos que los consumidores han adoptado a partir de la crisis no es algo puntual, sino que se ha convertido en una clara tendencia a la que hemos de adaptarnos”. El consumidor sabe lo que quiere y cómo lo quiere, es decir, tiene sus exigencias muy claras.

Otro aspecto a destacar es el uso de internet para nuestras actividades diarias, de manera que se ha vuelto casi imprescindible, más si cabe en la última década. Los consumidores a la hora de comprar sus productos por Internet buscan una mayor flexibilidad y comodidad (MAPAMA, 2016).

En esta línea cabe destacar que, en comparación con años anteriores, las compras por internet han ganado mayor protagonismo, más aún con los smartphones, aunque también el consumidor es más crítico con el tiempo que se pierde y con los posibles problemas de seguridad. Este mismo estudio revela que el aumento del gasto en alimentación destaca precisamente por un incremento en Internet, con un 27,7% (MAPAMA, 2016).

Señalaremos, por último, que Internet, como canal de compra de productos de alimentación, es utilizado por un 10,8% de los consumidores, siendo mayor este porcentaje en jóvenes menores de 35 años, entre los que lo utiliza el 22,7%, y disminuyendo en los mayores de 55 años, entre los que el porcentaje se reduce a un 6,1%.

### **3.1.4 Entorno tecnológico**

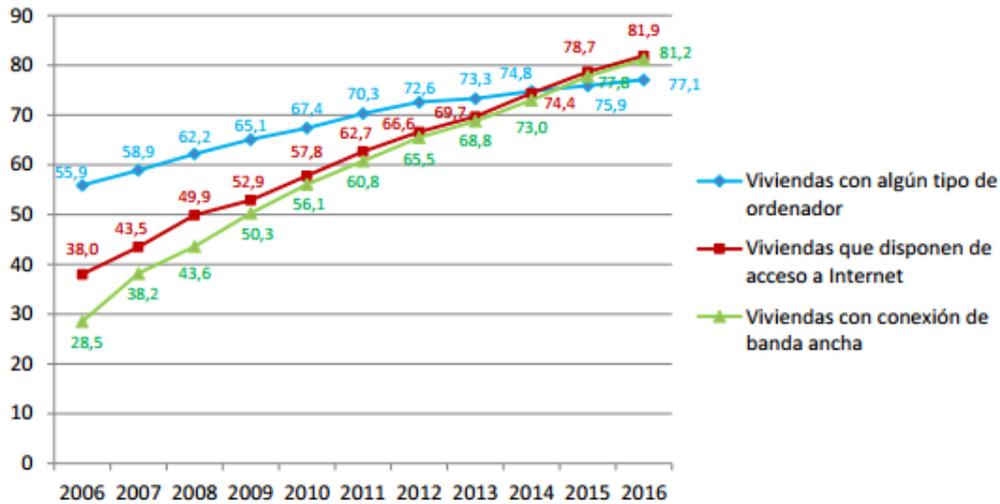
Los centros de distribución poseen entre sus activos soluciones tecnológicas que les permiten gestionar todas sus operaciones de forma eficiente y eficaz, debido a que son utilizados en grandes superficies con una gran cantidad de referencias y rotaciones de productos.

Según estudios del INE, en su informe “Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas” (2017), el 15,2% de las empresas de diez o más empleados usan tecnologías de identificación basada en la captura de información remota, utilizando dispositivos como etiquetas RFID (Radio Frequency Identification). De estas empresas, el 72,3% utilizan estos dispositivos para la identificación de personas o en los controles de acceso.

Otro informe del INE, llamado “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2016”, concluye que el 99,3% de los hogares dispone de teléfono móvil o fijo y el 81,9% de los hogares

españoles tiene acceso a la Red, frente al 78,7% de hogares del año anterior (ver gráfica 3.1.4.1). Añadir que añadir que las nuevas tecnologías también están siendo utilizadas por los clientes en un porcentaje del 70,8%, para realizar una comparación de precios o productos en diferentes sitios web o apps. Además un 68.1% siempre o casi siempre observa los comentarios de clientes en sitios webs o blogs y un 54,5% siempre o casi siempre consulta la información de sitios web de minoristas, productores o proveedores de servicios.

Gráfica 3.1.4.1 Evolución del equipamiento TIC en las viviendas españolas



Fuente INE (2017).

Otro aspecto a considerar es el crecimiento del comercio online, algo que queda patente por el hecho de que el 20,4% de las empresas con 10 o más empleados realizaron ventas mediante comercio electrónico en el año 2016, como podemos apreciar la gráfica siguiente:

Gráfica 3.1.4.2 Evolución del comercio electrónico realizado por la empresas



Fuente: INE (2017).

### CAPITULO III: EVOLUCION EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN: LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR (2007/2016)

Buena parte de las ventas realizadas mediante el comercio electrónico corresponden a los servicios de alojamiento y alimentación. Respecto a lo segundo, algunas de las características del comercio electrónico en el sector alimentario, según informaciones del INE del 2017, son:

- Los compradores online son más fieles.
- El consumidor digital es marquista.
- Las cestas online son tres veces mayores que las cestas físicas.
- Los hogares jóvenes tienden más a ser consumidores online.
- Dificultades al intentar vender productos frescos.

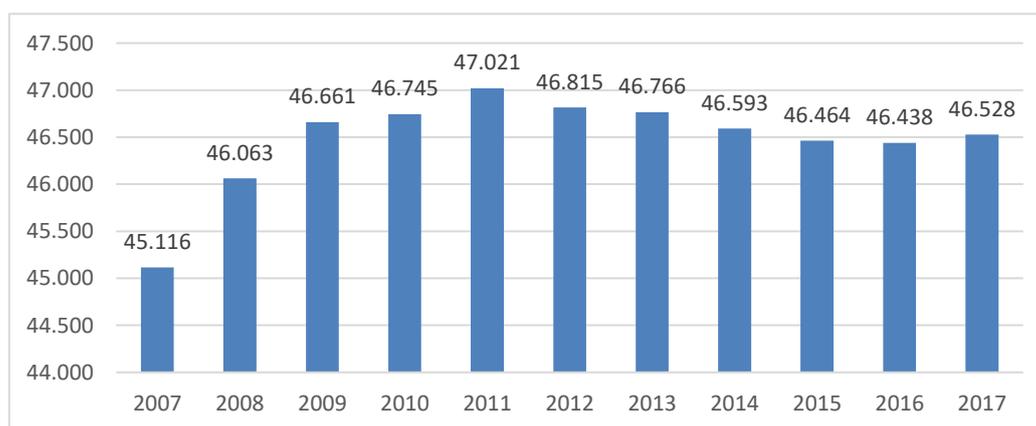
#### 3.1.5 Entorno demográfico

Desde el punto de vista demográfico cabe destacar sobre todo el bajo crecimiento de la población española y los cambios que se han producido en la estructura familiar.

En cuanto al bajo crecimiento hay que decir que en el año 2017 la población española ascendía a 46.528.966 personas, registrando un ligero incremento respecto al año 2016 con 88867 personas. Era la primera vez que la población española experimentaba un incremento desde que, en el año 2011, empezara su tendencia decreciente.

En la gráfica que vemos a continuación se refleja la evolución que ha experimentado la población española desde el año 2007, con 45 millones de personas, y alcanzando un máximo de 47 millones en el año 2011 y descendiendo desde entonces hasta situarse en 46 millones en 2017:

*Gráfica 3.1.5 Evolución de la población española (en miles de habitantes)*



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos del INE.

Junto a este descenso de la población es importante considerar los cambios operados en la estructura de las familias españolas. Décadas atrás nos solíamos encontrar con un modelo de familias tradicional formadas por parejas casadas, con hijos biológicos; en la actualidad, nos encontramos con familias sin hijos, familias con hijos adoptados, familias formadas por parejas con vínculo matrimonial o por parejas del mismo sexo, además de familias monoparentales, reconstruidas o transnacionales, entre otras variantes que, a buen seguro, se seguirán ampliando.

Vivimos en una época en la que la edad media del primer matrimonio se ha retrasado en casi ocho años en las últimas tres décadas, situándose en 32 años para las mujeres y 34 años para los hombres. En sustitución del matrimonio, está teniendo un importante auge la convivencia de hecho como vía para construir una familia. Como consecuencia de esto, podemos entender no solo que se tengan menos hijos, sino también que las parejas los tengan mucho más tarde. Según *El Mundo* (2016) el primer hijo les llega a las mujeres con 30 años, mientras que con los hombres esto se retrasa 4 años. Este incremento de las uniones de hecho hace que cerca de un 40% de los nacimientos se produzca fuera del marco legal del matrimonio.

Todos estos cambios sociológicos se reflejan en el mercado y afectan, por ejemplo, a las ventas de los distribuidores, a la frecuencia de visitas a los establecimientos comerciales y a las preferencias de los clientes.

### 3.2 El sector de la alimentación

Como señala García Magarzo (2008), la distribución es un sector moderno y organizado, en el que cada día se crean nuevas necesidades, aumenta el número de variedad de productos y se utilizan los avances científicos y las TIC's. La distribución aporta un valor añadido a los productos, proporcionando una utilidad de estado, de lugar, de tiempo y de atención al consumidor.

Todas las decisiones estratégicas que se adoptan en el sector tienen como finalidad reducir los costes y aumentar la calidad para los consumidores. Para ello las empresas intentan aprovechar todos sus recursos, y realizan un mayor esfuerzo comercial para su cartera de marcas.

Si nos fijamos en la tabla 3.2, observamos que en el año 2015 el 66% de la facturación se concentró en las cinco empresas más grandes de distribución que ejercen su actividad en España. Esta importante concentración se debe a su capacidad para influir directamente en el pequeño y mediano comercio, que ve reducida su capacidad de crecimiento y que ha tenido que cerrar un gran número de negocios, sobre todo en los duros años de crisis. En esta línea, hay que destacar que las 50 primeras empresas de distribución poseen el 92,3% del mercado.

*Tabla 3.2 Concentración del sector de la distribución*

<b>Facturación empresas</b>	<b>Concentración anual 2015</b>
<b>5 primeras empresas/grupos de distribución</b>	67%
<b>10 primeras empresas/ grupos de distribución</b>	75,2%
<b>20 primeras empresas/ grupos de distribución</b>	84,8%
<b>50 primeras empresas/ grupos de distribución</b>	92,3%

Fuente: Elaboración propia, a partir de Alimarket (2015).

Por otra parte, el sector de la alimentación posee barreras de entrada muy altas, por lo que sólo empresas con una alta capacidad económica son capaces de entrar y

mantenerse a lo largo del tiempo. Este hecho representa una ventaja competitiva para las empresas ya implantadas en el sector.

Las empresas utilizan como principal arma el precio. Las empresas de distribución establecerán un precio razonable y acorde con el servicio prestado y todos aquellos valores añadidos por los que el consumidor esté dispuesto a pagar.

Las nuevas empresas que deseen establecerse en el sector pueden elegir entre varias estrategias para conseguir posicionarse mejor que la competencia. García Magarzo (2008) defiende que, para competir en una superficie con menos metros cuadrados hay que, optimizar el surtido. Para conseguirlo, se debe garantizar el valor real al cliente, invertir en I+D y conseguir un eficiente acuerdo entre fabricantes y distribuidores basado en distintos modelos. Muchas empresas optarán por la colaboración entre fabricantes y distribuidores, por medio de las marcas de distribuidor.

Cesar Valencoso (2017), director de Kantar World Panel, concluye que el sector de la alimentación, a pesar de la crisis, la caída de la demanda y la facturación, ha conseguido mantener una evolución positiva de los precios, demostrando así que el consumidor busca valor en sus compras, pero no a cualquier precio.

Según el análisis de Kantar World Panel (2016), las marcas de distribuidor han mantenido su cuota de mercado entorno al 34 %; esto supone un incremento considerable con respecto al año 2002, cuando estas marcas estaban en torno al 19,7% de cuota de mercado. Este mismo estudio revela que las motivaciones de los consumidores son la salud, el placer y la conveniencia, evolucionando hacia un concepto de consumo más responsable y sofisticado. Así mismo se constata que se hacen menos visitas a las tiendas, con carros más llenos y variados, y, a partir del año 2009, incluyendo en el carrito de la compra más productos frescos.

La distribución de la cuota de mercado en el año 2016 ha sido de un 23% del mercado para Mercadona; DIA y Carrefour alcanzaron un 8,5%, situándose en segunda posición, y Eroski ha reducido su presencia ocupando la tercera posición, con un 5,8%. Por último, Lidl lidera el crecimiento de las marcas de distribuidor y tiene una cuota del 4,1%.

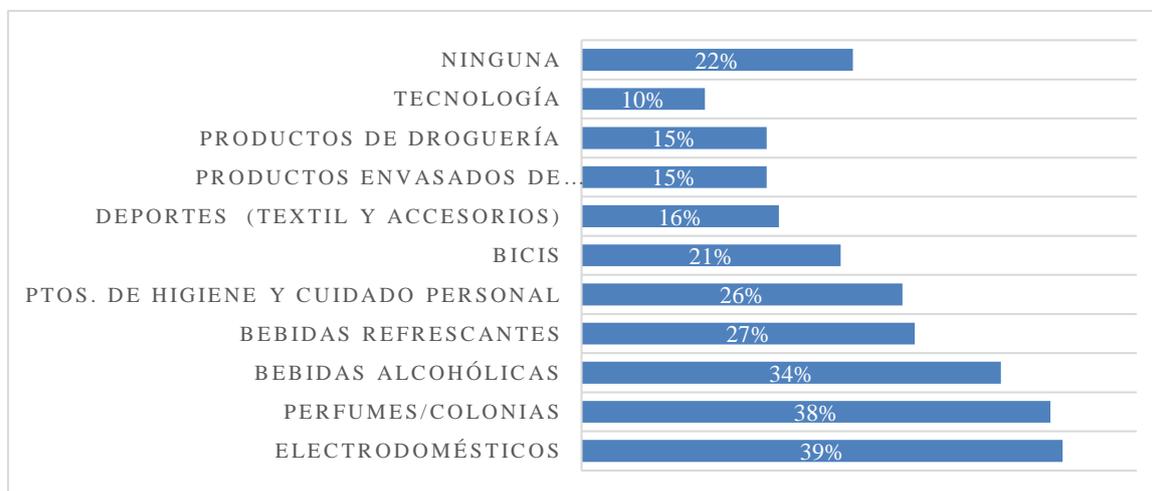
### **3.2.1 Productos de marca de distribuidor**

La crisis económica centró las bases de un proceso de cambio en los hábitos de compra. A lo largo de los últimos años, y principalmente a lo largo de esta década, el consumidor busca aquellos productos que mejor relación calidad-precio tengan (Nielsen, 2015). El 45% de los españoles adquiere productos de marca de distribuidor y el porcentaje restante adquiere productos tradicionales de las marcas de fabricante, según el Informe “El regreso del consumo a España” (Cetelem, 2015) y la consultora Nielsen (2015). Esta última señala que una de las características del consumidor actual es esa actitud dual en el proceso de compra, demostrando más sensibilidad hacia el precio sin sacrificar la calidad, a la vez que está dispuesto a pagar más por una mayor calidad.

Según podemos observar en la gráfica 3.2.1, existen determinados sectores o productos en los que los consumidores no adquirirían productos de marcas de distribuidor. Por ejemplo, el 39% de los usuarios no compraría electrodomésticos

provenientes de marcas poco conocidas, el 38% no compraría cosmética y el 34% de los encuestados optaría por marcas del fabricante por delante de las marcas de distribuidor en el consumo de bebidas alcohólicas.

*Gráfica 3.2.1 Tipología de productos que el consumidor no compraría de una marca de distribuidor*



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos Cetelem (2015).

El observatorio Cetelem (2015) y la consultora Nielsen (2015) coinciden con lo observado por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), en su “Estudio de Supermercados” (2015), y es que los productos de consumo masivo son los principales productos de marcas de distribuidor. Esto es así y se ha incrementado debido los efectos de la crisis económica y a los importantes cambios en los hábitos de consumo de los usuarios.

Otro estudio, en este caso realizado por la consultora Grayling (2013), revela que los productos de marca de distribuidor en el mercado de gran consumo son adquiridos por el 94% de los consumidores, siendo una de las razones de peso para ello, el precio. En Estados Unidos, el porcentaje de personas que adquieren marcas de distribuidor llegó hasta el 96% de los consumidores y las ventas llegaron hasta los 108.000 millones de dólares en el año 2012 (Perlman, 2013). Esta cifra fue récord en el país americano y cobró más relevancia por la recuperación de la crisis económica. Las marcas de distribuidor han ganado importancia debido a la diferenciación con la marca y a la mayor amplitud de la oferta.

El fabricante de cada producto de distribuidor no es algo que esté oculto al consumidor, de hecho, es algo que figura en el propio envase o también se puede encontrar en la página web de la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición ([www.aecosan.es](http://www.aecosan.es)).

CAPITULO III: EVOLUCION EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN: LAS  
MARCAS DE DISTRIBUIDOR (2007/2016)

*Tabla 3.2.1 Principales fabricantes de marcas de distribuidor en España*

	<b>PRODUCTO</b>	<b>FABRICANTE MARCA BLANCA</b>
<b>LIDL</b>	Aceites	Ybarra
	Tomate natural	Helios
	Cerveza	Fontsalem (Grupo Damm)
	Pizza	Palacios
	Chocolate tableta	Ludwig Schokolade
<b>Eroski</b>	Pizzas	Mantua Surgelati
	Grageas de chocolate	Lacasa
	Gel de ducha	Roval cosmética
	Helados	La Menorquina
	Leche	Celta/Puleva/Río
	Yogures	Kaiku
	Postres	Lactalis Nestlé/Dhul
	Queso rallado	Hotchland/Entremont
	Batidos	Puleva
	Tomate natural	Carretilla
	Sardinas	Isabel
	Berberechos	Conservas Dani
	Leches especiales	Nestlé
	Aceites, y aderezos	Coosur
	Pastas	Gallo
	Detergentes	Líquidos Incasa/Polvo Linasa/ Cápsula Mcbride
Conserva vegetal	Gutarra	
<b>Mercadona</b>	Aceitunas	La Española
	Chocolate en tableta	Sanchís Mira

	Ketchup y tomates	Cidacos
	Lácteos	Lactiber/Covap/Iparlat
	Guisantes	Cidacos
<b>El Corte Inglés</b>	Chocolate	Chocolates Valor
	Cerveza	Font Salem (Grupo Damm)
	Jamón York	Embutidos Frial
	Quesos en lonchas	Teodoro García/ Quesos La Vasconavarra y Productos Lácteos TGT
<b>DIA</b>	Aceites	Aceites Toledo (Hojiblanca)
	Zumos	Refrescos Iberia
	Yogures	Yeo International
	Leche	Grupo Lactalis (Puleva)
	Detergente	Industria jabonera

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Kantar World Panel, Cetelem y AECOSAN.

### 3.2.2 El comercio minorista

Todas las actividades que se llevan a cabo dentro del canal de distribución tienen como finalidad cubrir la demanda de los productos, abasteciendo de los mismos a los comercios minoristas. Hay que destacar la excesiva presencia de oferta que hay dentro del canal de distribución comercial.

Según datos del Directorio Central de Empresas que elabora el INE, alrededor de un 20% de las empresas detallistas comerciales están relacionadas con la comercialización de alimentos y bebidas y 115.900 locales están vinculados al comercio especializado de alimentación y bebidas. Si nos fijamos en el conjunto de la población, vemos que hay en torno a 2,5 locales comerciales especializados en alimentación y bebidas por cada 1.000 habitantes. También Mercasa (2016) destaca el gran aumento experimentado en los últimos años en cuanto al número de establecimientos de autoservicio y en cuanto a la superficie de venta en el mercado.

En la gráfica siguiente podemos observar la evolución de las ventas minoristas en España durante el periodo objeto de estudio:

Gráfica 3.2.2.1 Evolución de las ventas minoristas (en %)

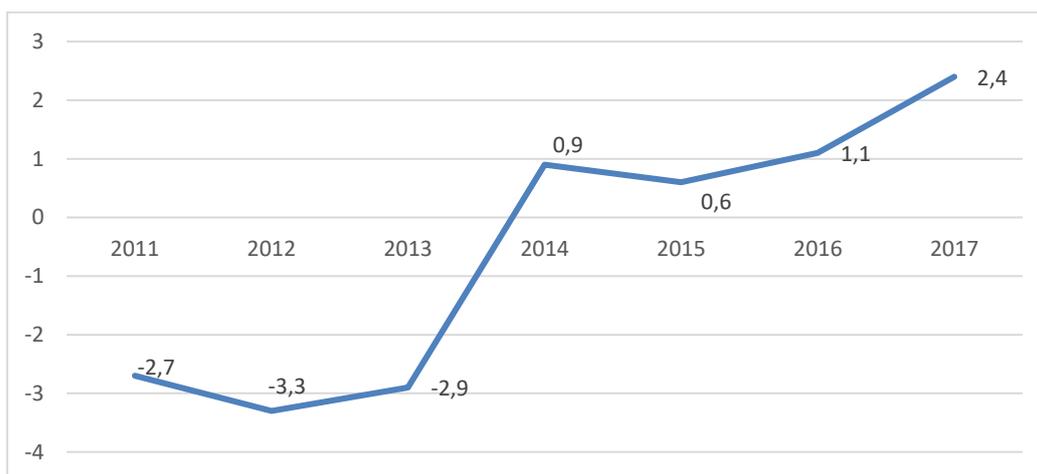


Fuente: Elaboración propia, a partir de [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com).

Observando la evolución reflejada en la gráfica vemos que desde el año en que empezó la crisis económica en el año 2007 las ventas minoristas se han mantenido en negativo llegando a tener su peor porcentaje en el periodo 2012 con un -10,7 puntos. A partir de entonces, vemos cómo las ventas minoristas han aumentado hasta situarse en 2014 por encima de los 6 puntos y luego estabilizarse hasta diciembre del año 2017.

Una tendencia parecida podemos observar en la evolución de las ventas en la alimentación. Los índices de comercio al por menor a precios constantes en la alimentación han sido negativos desde el año 2011 hasta el año 2013. A partir de este año, como podemos ver en la siguiente gráfica las ventas han aumentado situándose en el 2,4% a finales del año 2017.

Gráfica 3.2.2.2 Evolución de las ventas minoristas en la alimentación (en %)



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de la ANGED<sup>3</sup>.

Por otra parte, el gasto total en alimentación en el hogar fue de 67.095 millones de euros en 2016, experimentando un crecimiento del 0,1% con respecto al año anterior.

<sup>3</sup> Asociación Nacional Grandes de Empresas de Distribución.

Este dato fue el resultado de un decrecimiento de la evolución del consumo de un -0,7%, junto con el incremento de los precios en un 0,8%. La interpretación de esta ecuación que ofrece el MAPAMA (2016) es que los hogares estaban dispuestos a pagar más por los alimentos y bebidas para el abastecimiento doméstico que en el año 2015.

Esta misma fuente concluye que en España “los consumidores tienen cierta tendencia a adquirir los alimentos y bebidas en el supermercado que tienen una cuota de mercado del 44,1%, por el contrario, las tiendas dedicadas al comercio especializado tienen una cuota del 16,4% y los hipermercados cuentan con una cuota cercana al 14%”. Así mismo, para los consumidores cuando se trata de elegir un establecimiento de compra la variable calidad gana en prioridad con un 66,3%, seguida de proximidad con un 56,7% y nivel de precios con un 48,4%.

Según el Informe que venimos citando del MAPAMA (2016), las marcas de distribuidor mantienen su protagonismo en la cesta de la compra en el 87,7% de los consumidores, que dice que las adquieren con algún tipo de producto, y sólo un 12,3% dice no adquirir este tipo de productos, optando siempre por productos de fabricante y mostrando, por tanto, los resultados muy similares a los obtenidos en 2014.

Hay que añadir, por último, que el *eCommerce* está ganando importancia en el mercado, siendo utilizado por un 10,8% de los consumidores y llegando hasta el 22,7% entre los jóvenes menores de 35 años.

### 3.3 Comercio electrónico

Como es sabido, el comercio electrónico es toda compra realizada a través de Internet, sin importar el medio de pago utilizado. Según la CNMC<sup>4</sup> (2017) su característica fundamental es la orden de compraventa que se tiene que realizar a través de algún medio electrónico, con independencia del mecanismo de pago efectivo. Entre los principales motivos de compra online nos encontramos con la accesibilidad a ofertas, la comodidad y el precio. Así, las razones por las que se escoge la compra online son: buenos precios, facilidad para cambios y devoluciones, gastos de envío gratuitos y entrega rápida, inferior a 5 días (Confederación Española de Comercio, 2016).

El “Estudio Anual eCommerce 2017”, elaborado por IAB Spain<sup>5</sup> (2017), revela que el 70% de los internautas compran online. No ha existido un crecimiento de compradores durante el periodo 2016-2017, pero sí vemos un crecimiento de consumidores exclusivos en este canal, frente al exclusivo en el canal offline.

Según los datos obtenidos por la CNMC en el año 2017 el comercio electrónico superó los 7.338 millones de euros, un 23,4% superior a la cifra del periodo anterior. Los hipermercados, supermercados y tiendas de alimentación tuvieron un 3,3% del volumen de negocio del comercio electrónico dentro de España, en el primer trimestre de 2017, dato que vemos reflejado en la siguiente gráfica:

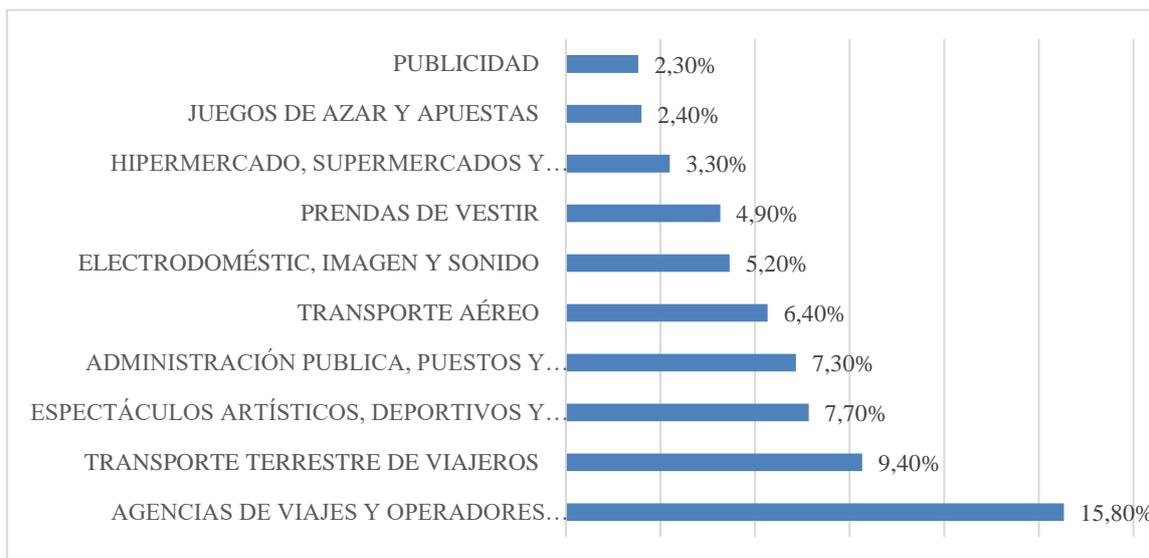
---

<sup>4</sup> Comisión Nacional del Mercado y la Competencia

<sup>5</sup> Asociación de publicidad y comunicación

### CAPITULO III: EVOLUCION EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN: LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR (2007/2016)

Gráfica 3.3 Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico dentro de España



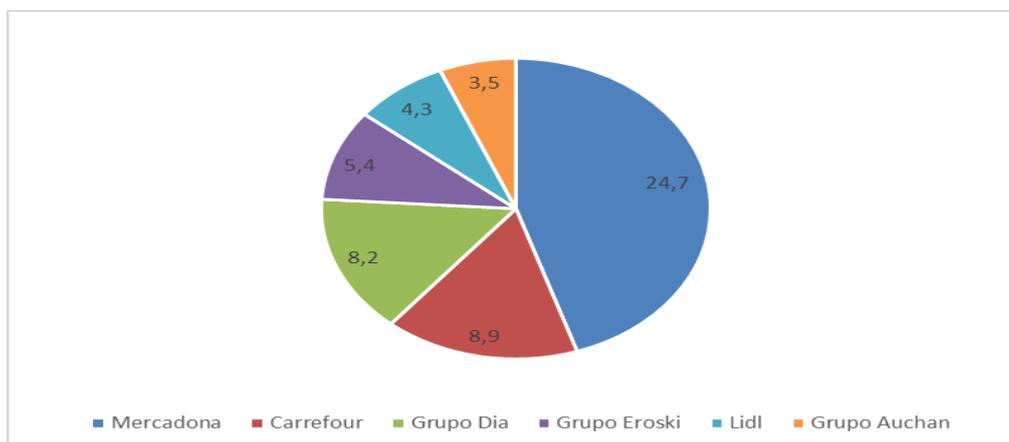
Fuente: CNMC (2017).

Por su parte, el Ministerio de Pesca, Alimentación y Medio Ambiente cifra en 67.095 millones de euros el gasto de los hogares españoles en alimentación en 2016. De esta cantidad, 260 millones fueron comercializados online, un 0,93%.

#### 3.4 Imagen detallada del sector de la alimentación: evolución de 2007-2016

En la actualidad el mercado está compuesto por una gran cantidad de empresas y por cada vez una mayor cantidad de productos, debido a las innovaciones que se van generando. En este apartado nos vamos a centrar en las tres empresas que lideran el mercado de la distribución dentro del sector de la alimentación en España que son Mercadona, Carrefour y DIA. Estudiaremos su evolución durante el periodo analizado y dedicaremos un apartado al comercio electrónico, debido a la relevancia potencial que tiene tanto para los distribuidores como para el consumidor.

Gráfica 3.4 Cuotas de mercado de la distribución



Fuente: Elaboración propia a partir de Kantar World Panel (2017).

Se estima que en su totalidad el valor del mercado de distribución es de alrededor de 70.000 millones de euros. Un informe de Alimarket (2016) revela que la superficie destinada a la venta de los productos experimentó en 2015 su mayor crecimiento de los últimos años, en concreto un 1,7%, con un total de 12.688.575 m<sup>2</sup> de superficie destinada a la venta de productos.

En cuanto a las empresas que figuran en la gráfica anterior, Mercadona ha recuperado el liderazgo en el crecimiento en el mercado de la distribución y su cuota de mercado minorista en España es del 24,7%; esto se debe principalmente a que estos dos últimos años Mercadona ha apostado por renovar sus establecimientos y ha apostado por productos saludables, concentrando más del 24% del mercado. En el año 2017 siete de cada diez consumidores adquirieron sus productos en Mercadona, una diferencia de 4,9 puntos más que en el año 2010.

Por su parte, Carrefour volvió a crecer en el año 2017 gracias a su estrategia omnicanal, apostando por la interacción con el consumidor a través de la omnicanalidad y llegando al 60% de los hogares. Su crecimiento se fundamenta en la apertura de nuevos hipermercados y, además, en la diversificación de su formato de proximidad. El porcentaje de compradores mensuales de la cadena francesa es de un 30,9% y posee una cuota de mercado del 8,9%.

DIA, que ocupa la tercera posición en cuota de mercado, mantiene el reto de consolidar la diversificación de su negocio, mientras que gana consumidores por medio de su tienda online y Clarel. El porcentaje de consumidores mensuales es de un 38,8%, situándose por encima de su competidor inmediato, Carrefour.

Debido a la pérdida de superficie, en los últimos años Eroski ha visto reducido el porcentaje de consumidores que lo visitan cada mes y ha visto cómo su crecimiento negativo ascendía hasta un 1,5%, con respecto al año 2010. En el año 2017 el grupo vasco tuvo una cuota de un 5,5%, lo que supone 0,3 puntos negativos con respecto al año 2016. En cuanto al porcentaje de compradores que lo visitan cada mes, es del 18,4%.

La quinta empresa de distribución, en cuanto a importancia, es Lidl, debido a sus tasas de crecimiento durante los últimos años, incorporando a más de 600.000 mil consumidores en un año. El 56,7% de los hogares han comprado en la tienda alemana. El éxito de Lidl radica en su estrategia apostando por cubrir todos los mercados y reforzar su imagen de *value for money*, que le genera una mayor rutina de compra y aporta 0,2 puntos adicionales a su cuota de mercado, que llega hasta el 4,3%.

Por último, la otra gran empresa de distribución es Auchan, que también apuesta, como Carrefour, por la omnicanalidad para recuperarse de las pérdidas de años anteriores. El porcentaje de consumidores que la visitan mensualmente es del 15,1%, con una cuota de mercado del 3,5% que consigue a través de un incremento de los canales de distribución.

Como hemos visto en la gráfica 3.4, las empresas líderes del sector son Mercadona, Carrefour y Supermercados DIA con un 41,8%, de cuota de mercado conjunta. Es por esta razón por la que centramos en ellas nuestro análisis y estudiamos sus respectivas evoluciones durante este periodo.

### 3.4.1 Mercadona

Mercadona es una empresa española con sus orígenes en 1977, en Valencia de la mano de Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholí, dentro del grupo Cárnicas Roig que en aquel entonces se transformó en ultramarinos. En 1981 Juan Roig y su esposa, junto a sus hermanos Fernando, Trinidad y Amparo, compran Mercadona a su padre Francisco Roig, que ya contaba con 8 tiendas de aproximadamente 300 m2.

*Imagen 3.4.1 Logotipo de Mercadona*



Fuente: Tomado de [www.mercadona.es](http://www.mercadona.es).

Mercadona tiene muy claro su modelo de mercado y el planteamiento de la oferta a los clientes es similar en cada una de sus tiendas. Una de las características por las que destaca la compañía valenciana es que cuenta con una estricta política de “Siempre Precios Bajos”. Esto lo ha conseguido evitando costes innecesarios a lo largo de la cadena de distribución de sus productos y también buscando siempre la forma de reducir costes.

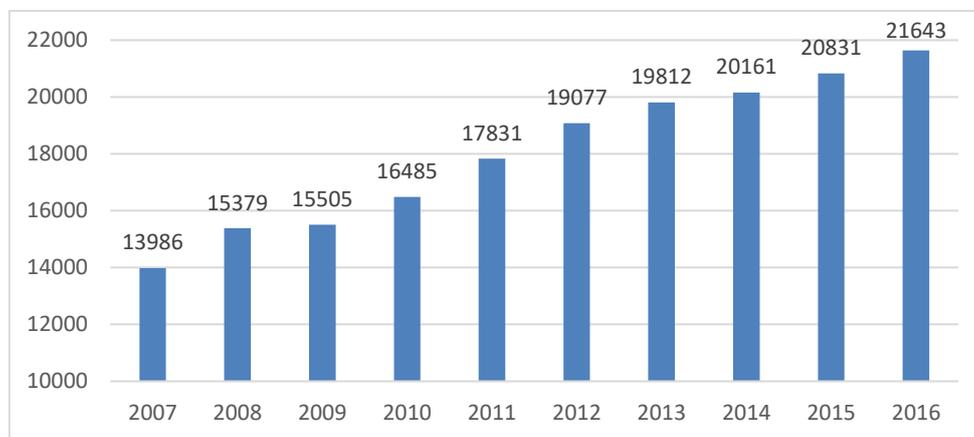
Por otra parte, Mercadona ha llegado a contar con más de 126 inter-proveedores que satisfacen la demanda de sus más de 1.600 tiendas a lo largo de la geografía española. Según Juan Roig “la compañía dispone de un surtido eficaz que responde a sus elevados niveles de exigencia y garantiza a los “jefes” seguridad alimentaria, máxima calidad y calidez al mínimo precio” (Mercadona, 2017).

Las marcas de distribuidor de Mercadona, que son conocidas con los nombres de Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, nacieron en 1996. Los productos Hacendado son todos los productos relacionados con la alimentación; Bosque Verde son los productos dedicados a la limpieza del hogar; Deliplus son los productos destinados a la higiene y belleza del cuerpo, y, por último, Compy es la marca de productos dedicados a la alimentación de las mascotas. Todos estos productos destacan por tener una buena relación calidad-precio, circunstancia que permite disponer de un buen producto a un precio reducido, según proclama Mercadona.

La crisis del año 2008 trajo consigo cambios en los hábitos de consumo de los españoles; por ejemplo, se pasa a comprar una vez al mes en un gran supermercado a hacer la compra todos los días en un establecimiento cercano al hogar para controlar los gastos, (BEZ, 2016).

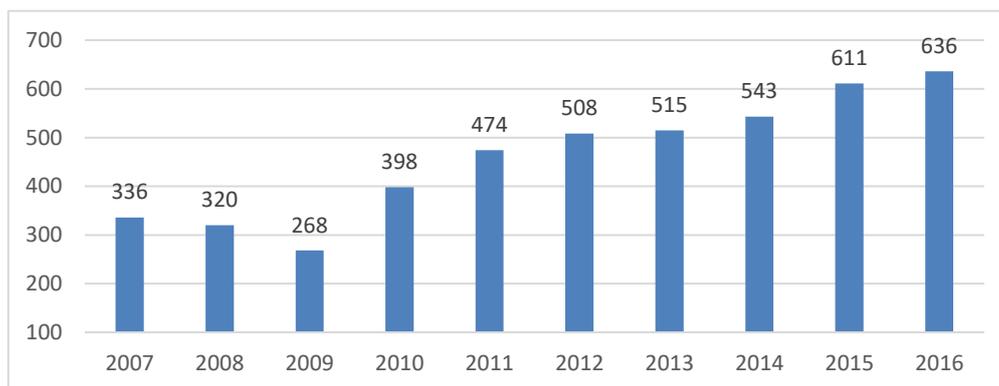
Mercadona tiene el 24,7% de cuota de mercado y es líder del sector de la distribución. Esto se debe a la evolución que ha tenido a lo largo de los años. En el año 2007 la empresa alcanzó las 1.137 tiendas y un beneficio neto de 336 millones de euros, como vemos en la gráfica 3.4.1.2.

Gráfica 3.4.1.1 Mercadona: Ingresos por ventas (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias e informes anuales de Mercadona, además de, diversas fuentes digitales.

Gráfica 3.4.1.2 Mercadona: Beneficio Neto (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias e informes anuales de Mercadona, además de, diversas fuentes digitales.

Con la llegada de la crisis en el **año 2008**, Mercadona supo adaptarse a las necesidades de los clientes. En primer lugar, continuó desarrollando su plan “Siempre Precios Bajos”, implantado en el año 1993, y proporcionó cercanía al consumidor por medio de la apertura de nuevos supermercados. Ese año la compañía sufrió una bajada de los beneficios de un 5%. Este descenso, según Juan Roig, se debió a que fallaron las ventas planificadas, debido a la crisis económica y a la bajada obligada de los precios “a toda velocidad” llevada a cabo en el mes de octubre para adaptarse a la situación económica.

También en 2008, para contrarrestar la bajada de los beneficios y adaptarse a la situación económica del país, Mercadona optó por varias medidas para la reducción de precios de sus productos a los consumidores. Estas medidas repercutieron en una rebaja en el precio medio de la cesta de la compra al cliente manteniendo la calidad. Algunos ejemplos de estas medidas de ahorro son:

- Quitar el satinado de los brick`s de leche, ahorrando más de dos millones y medio de euros.
- Eliminar los prospectos y los plásticos de las cremas y cosméticos procediendo a imprimir la información en los envases directamente, lo que produjo un ahorro de un millón de euros.
- Colocar las bolsas de pan de molde en vertical, en lugar de horizontal, almacenando 15 bolsas en lugar de 12 y reduciendo así el coste de transporte.

En el **año 2009** Mercadona continuó con su estrategia de reducción de precios que permitió que el importe del “carro menú” bajara entre un 10% y un 20% en las frutas y verduras. El presidente, Juan Roig, argumentó que este descenso se debió “entre un 70% y un 80% a eliminar costes que anteriormente se tiraban por la alcantarilla”. También explicó que esta reducción de los precios de los productos trajo consigo un ahorro de 1.500 millones para “el jefe”. Roig destacó la fortaleza de Mercadona durante este ejercicio, a diferencia de las pérdidas de otras compañías competidoras en el sector, que tuvo como protagonistas la caída del consumo, por la recesión económica, y la guerra de precios entre empresas del sector (Europa Press, 2010).

En el **año 2010** Mercadona aumentó sus beneficios un 30% y sus ingresos por facturación en un 6%. Esto se debió, a las medidas adoptadas, entre las que seguían figurando la reducción de precios, que este año fue de un 4%, y la disminución de los márgenes de beneficio. El presidente de Mercadona también hacía especial hincapié en su política denominada “estrategia de los girasoles”, por la cual recomienda a sus interproveedores cuidar a sus proveedores, de manera que todos puedan crecer y generar valor al producto. En el informe del año 2010 decía Roig que “vamos a hacer lo que haga falta para bajar los precios sin tocar la calidad y la seguridad alimentaria”.

En los **años 2011 y 2012** Mercadona continuó en la línea de mejora de los beneficios que venía experimentando desde 2009. En 2011 los beneficios se incrementaron un 19% y en 2012 un 7%, al tiempo que las ventas aumentaron en un 8%

Juan Roig manifestó entonces su intención de expansión internacional, para lo que barajaba distintos mercados, y diferentes alternativas de expansión. Sin embargo, manifestó que de momento aplazaban su expansión internacional para poder dedicar recursos a la sostenibilidad de su cadena agroalimentaria, para tener un funcionamiento en los productos frescos igual al de los secos y, principalmente, para hacer que el carro de la compra fuera más barato sin reducir la calidad.

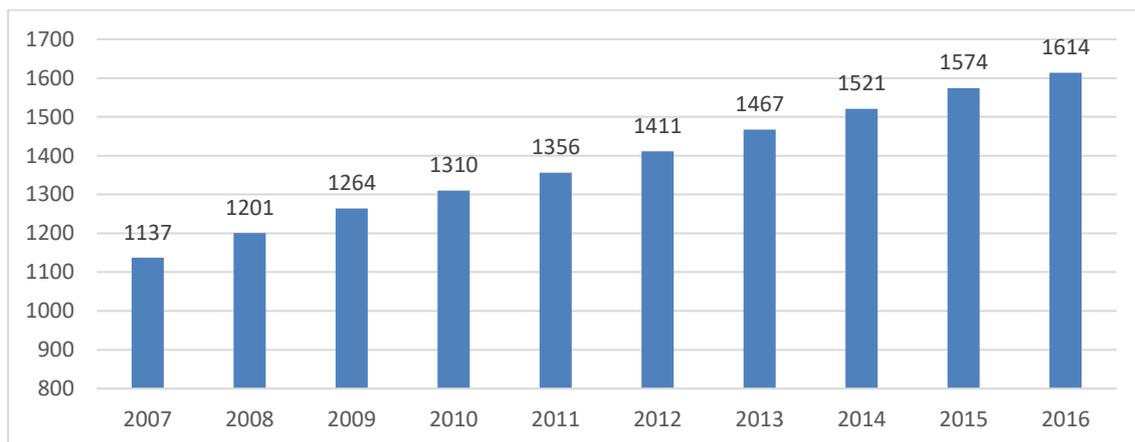
En el **año 2013** y en el **año 2014** Mercadona ganó un 1% y un 5%, respectivamente, en beneficios, aumentando la facturación un 4% en 2013 y un 2% en 2014. En el primero de estos años Mercadona tuvo como objetivo seguir una estrategia para captar negocios de las tiendas de proximidad, mediante el aumento de las ventas de frescos. Según Juan Roig, esta estrategia “en fruta y verdura ha ido muy bien”; el objetivo era convencer a los clientes de que su oferta de frescos es de calidad.

El **año 2015** fue muy especial para la compañía valenciana ya que quedó en el primer lugar en España por volumen de facturación, con un total de 20.831 millones de euros, un 3,3% más que en el periodo anterior. Por su parte, los beneficios de la

compañía se incrementaron un 12%. Juan Roig destacó en aquel momento que entre los motivos de este crecimiento estaban su política de “Siempre Precios Bajos”, el crecimiento del turismo, la caída del petróleo y los bajos tipos de interés.

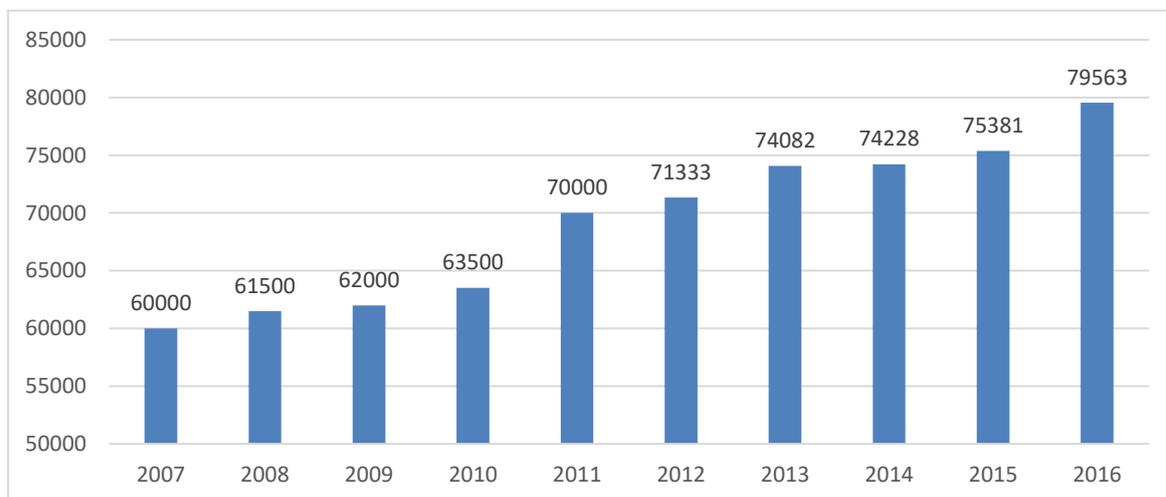
En el **año 2016** su facturación creció un 3,9% y el beneficio se incrementó un 4%, a pesar de que los precios en “el carro de la compra” se recortaran un 1%. Si observamos las siguientes gráficas veremos la evolución seguida hasta 2016, cuando Mercadona cerró el año con 1.614 tiendas y 79.563 trabajadores.

*Gráfica 3.4.1.3 Mercadona: Número de tiendas*



Fuente: Elaboración propia, a partir de memorias e informes anuales de Mercadona.

*Gráfica 3.4.1.4 Mercadona: Número de trabajadores*

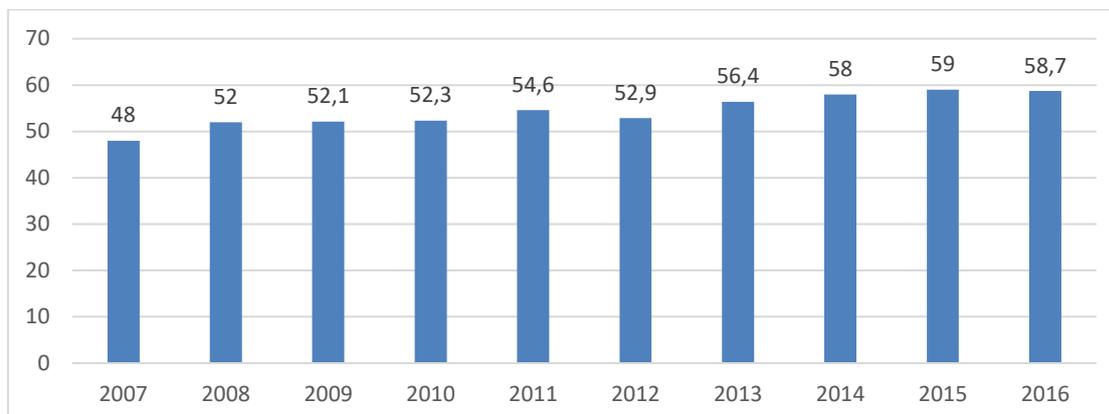


Fuente: Elaboración propia, a partir de memorias e informes anuales de Mercadona.

Según datos oficiales de Mercadona, a día de hoy, a falta de las cuentas anuales del año 2017, cuenta con un total de 1.614 tiendas, con presencia en las 17 comunidades autónomas y más de 79.000 trabajadores. Los números de Mercadona y su tendencia siempre han sido positivas y crecientes, tanto en los beneficios y los ingresos como en el número de tiendas y de trabajadores, como hemos podido observar en las gráficas anteriores.

### 3.4.1.1 Mercadona: Marcas de distribuidor

Gráfica 3.4.1.1 Peso de la marca Mercadona en el lineal (en %)



Fuente: Elaboración propia, a partir de memorias e informes anuales de Mercadona.

Durante **el año 2007** vemos cómo Mercadona tiene un 48% de las estanterías ocupadas por sus propios productos. Las marcas de distribuidor de Mercadona (Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy) son un 38% más baratos que las marcas de fabricantes de media, llegando en ocasiones a serlo hasta en un 50% (*El Mundo*, 2009).

En **el año 2008** Mercadona tomó la decisión de eliminar de sus estanterías más de 1.000 referencias de productos de marca de fabricantes e, incluso, algunos de sus propios productos, debido a bajas rotaciones y rentabilidad, con el fin de poder bajar el precio final un 10%. Por su parte, ganaron protagonismo las propias marcas de Mercadona, aumentando en un 19% el protagonismo en las estanterías. Según datos de Nielsen para Alimarket, la facturación de las marcas tradicionales creció un 4,3% en alimentación en el año 2008, mientras que las marcas de distribuidor en el sector experimentaron un incremento del 18,2% (*El País*, 2009).

En los **año 2009 y 2010** el porcentaje de marcas Mercadona que ocupaban las estanterías era del 52,1% y del 52,3%, respectivamente. Las marcas propias o, como llaman en Mercadona, “marcas recomendadas” continúan ganando protagonismo en las tiendas. En 2009 Mercadona continuó con “la lucha por el céntimo”; según Roig, un ahorro de un céntimo en cada producto que comercializa va a suponer para “el jefe” un ahorro de 100 millones de euros. Según el diario *El Economista* (2009), Mercadona vio reducido los márgenes de beneficio como consecuencia del abaratamiento de sus productos, lo que le llevó a tener menos beneficios que en el año anterior, 2008.

Durante el periodo **2011 y 2012** el porcentaje de marcas de distribuidor gana protagonismo, siendo del 54,6% y del 52,9%, respectivamente. Durante este periodo la empresa valenciana ya cuenta con 100 inter-proveedores que invierten de media unos 500 millones de euros anuales.

En el año **2013** el porcentaje fue del 56,4% y en el **2014** del 58%. Como vemos, el porcentaje de ocupación en las estanterías de las marcas de distribuidor sigue creciendo desde el año 2008.

En el año **2015** el porcentaje en el lineal fue del 59% y en el **2016** del 58,7%. Durante todos estos años de estudio se produce una relación directa entre el incremento del espacio en las estanterías y el incremento de la cuota de mercado y también de los beneficios (*Voz Populi*, 2015).

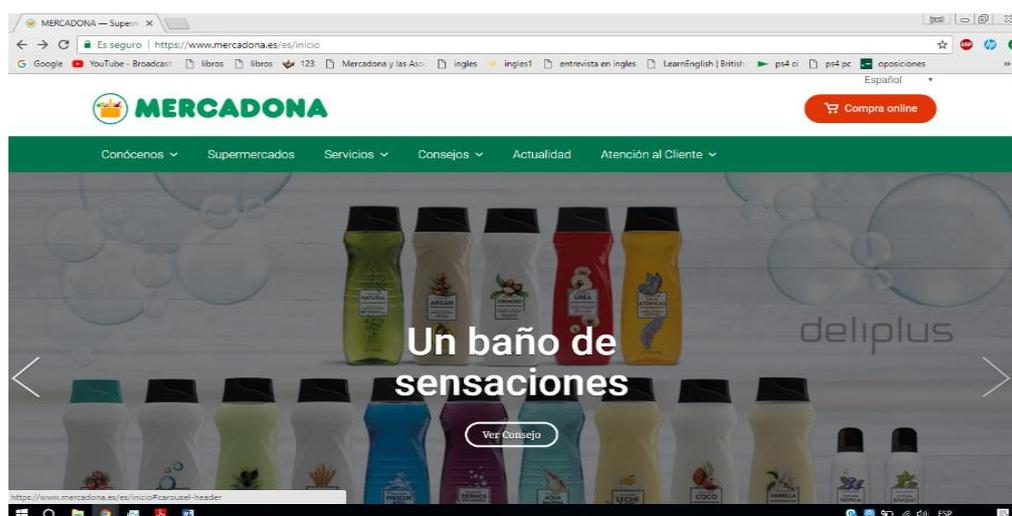
En 2016 ya se contaba con 126 inter-proveedores que satisfacían su demanda de forma directa. Estos acuerdos entre Mercadona y sus inter-proveedores le han permitido a la empresa valenciana conseguir una gama de productos que representa el 35% de la facturación total. Mercadona estableció estos acuerdos a cambio de exclusividad y bajos precios, ofreciendo a cambio grandes compras de productos y estabilidad en el tiempo (*El Español*, 2017).

Lluís García Renart, profesor de la escuela de negocios IESE de la Universidad de Navarra, explicaba en 2009 la política de inter-proveedores de Mercadona con un ejemplo: "Una cadena que vende el 20% de todo lo que se vende en España le dice a un fabricante. ¿Por cuánto me harías un café que esté bien? Mira, ahórrate el gasto en publicidad porque no te hará falta, ahórrate buena parte de la logística y también todo el equipo comercial, porque de todo eso me encargo yo. Fabríqueme toneladas, a buen precio y, a cambio, en mis tiendas sólo se venderá su marca" (*El País*, 2009).

### 3.4.1.2 Mercadona: comercio electrónico

Amazon es otra gran empresa de la distribución reconocida tanto a nivel nacional como internacional. Después de que esta centrara sus objetivos en la distribución alimentaria online, sus competidores directos han procedido a prestarle también la atención debida. Mercadona, el líder de la distribución alimentaria en el formato tradicional, en el año 2016 incrementó sus ingresos y alcanzó los 169 millones de euros, que representaron un 0,9% del total de su facturación neta. Mercadona, a través de su presidente Roig, asegura que "el comercio electrónico no es su prioridad" y que el comercio online les produce pérdidas de entre 30 y 40 millones.

*Imagen 3.4.1.2 Página web de Mercadona*



Fuente: <https://www.mercadona.es/es/inicio>.

En el año 2015 el canal online de Mercadona aportó a las tiendas de distribución 169 millones de euros, un crecimiento del 8% con respecto al año 2014. Con respecto a

esto, Juan Roig ha afirmado: “Creemos que la realidad digital puede aportar muchos avances, pero, en cuanto a ventas, hasta hoy no hemos sabido hacerlo rentable. Añadió con respecto a la entrada de Amazon en el sector que Amazon lo ha hecho muy bien y ha utilizado sus estrategias, nosotros utilizaremos las nuestras. Con respecto a la página web, afirma Juan Roig que “nuestra página web es una mierda” y añade que los cambios no serán rápidos y puede que no lleguen antes de 2018. Considera que su tienda online podrá ser rentable teniendo en cuenta que el 1% de las ventas de los supermercados vienen de internet, pero el recorrido aún es muy largo. De momento, en 2017 Mercadona empezó a renovar su página web, “para hacerla más fácil, ágil y visual” (Alimarket, 2016).

### 3.4.2 Carrefour

Carrefour es una compañía francesa que se ha convertido en la mayor compañía europea de distribución minorista. Fue líder del sector de la distribución en el año 2007 y la segunda a nivel mundial, sólo por detrás de la gigante Wal Mart. Está presente en 35 países y España es el tercer país más importante para Carrefour, por detrás de Francia y Brasil.

*Imagen 3.4.2 Logotipo de Carrefour*



Fuente: Tomado de [www.carrefour.es](http://www.carrefour.es).

En España comenzó su actividad comercial en el año 1973, en Barcelona donde construyó su primer hipermercado en El Prat. Carrefour y su formato hiper fueron aceptados por los consumidores, creándose el concepto de distribución moderna.

Es una empresa multi-formato que cuenta con 175 hipermercados, 129 supermercados y 545 tiendas de proximidad en España, según las últimas cifras publicadas. Además, cabe destacar que Carrefour cuenta con otros formatos, como son galerías comerciales, oficinas de finanzas y seguros, agencias de viaje y gasolineras. Nosotros nos vamos a centrar en los hipermercados, Carrefour Market, Carrefour Express y los establecimientos Supeco, debido a que es en estos donde se comercializan las marcas de distribuidor y los que generan mayor cuota de ingresos para la empresa francesa. Sus principales características son las siguientes:

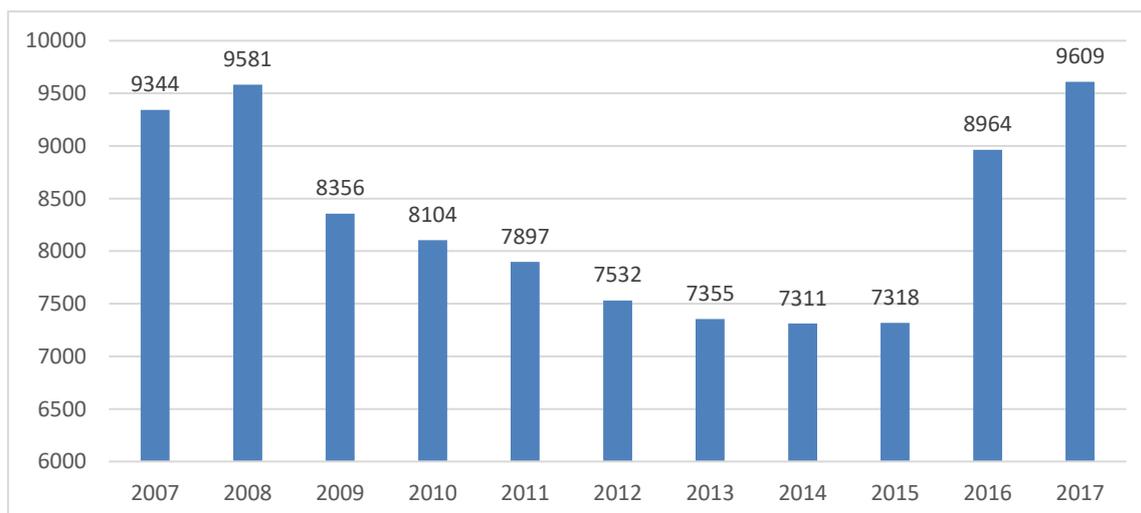
- El hipermercado es la forma comercial más importante de la empresa. Dentro de su oferta de productos cuenta con más de 80.000 referencias de alimentación y no alimentación, en establecimientos de entre 5.000 y 20.000 m<sup>2</sup>. Cuenta con una gran variedad de secciones, como son productos frescos, alimentación, droguería, perfumería, tecnología, entre otras.

- Carrefour Market son establecimientos de entre 800 y 2.000 m<sup>2</sup> de sala de ventas y una amplia oferta de productos frescos de alimentación. Son establecimientos adaptados a las zonas donde se localizan y respetuosos con el medio ambiente. Destaca por su oferta <<Mundo Salud>>, que cuenta con productos BIO, sin gluten, sin azúcar, sin sal, bajos en colesterol y sin lactosa
- Carrefour Express son establecimientos con superficies de 100 a 600 m<sup>2</sup> de superficie de venta. Ofrecen marcas líderes y propias adaptadas a cada pequeño municipio.
- Tiendas Supeco incorporan un formato, con precios muy competitivos, y productos frescos y alimentación envasada. La sala de ventas es de 1.400 a 2.000 m<sup>2</sup>, destinada al cliente universal y sirviéndose de los proveedores locales.

Las marcas propias de Carrefour engloban toda clases de productos comercializados en sus tiendas. Entre sus productos nos encontramos con marcas como Carrefour Baby, Calidad y Origen Carrefour, Carrefour Bio, No gluten, Carrefour No Lactosa, De Nuestra Tierra, Selección Carrefour, Les Cosmétiques y Carrefour Kids. Estas marcas comprenden una amplia gama de productos para satisfacer las distintas necesidades de los clientes

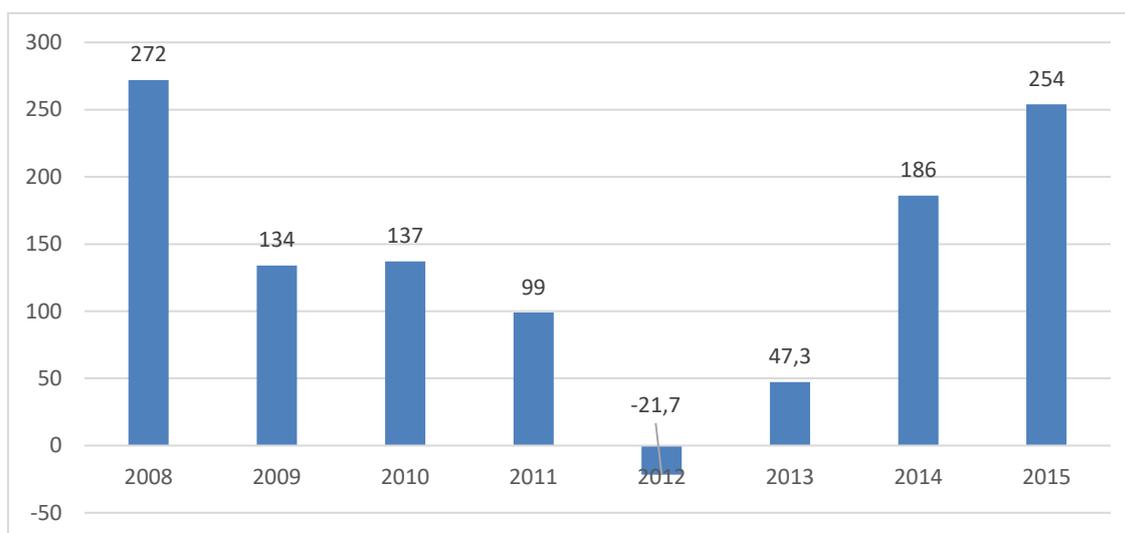
Carrefour España cuenta con un 8,9% de cuota de mercado, siendo la segunda empresa con mayor cuota de mercado en España por detrás de Mercadona que posee con un 24,7%. Uno de los grandes cambios que supuso la crisis fue que trajo consigo transformaciones en los hábitos de compra, como compras más pequeñas, en tiendas cercanas al hogar y de reducido formato, en detrimento de las grandes superficies de donde provienen los principales ingresos de Carrefour.

*Gráfica 3.4.2.1 Carrefour: Ingresos por ventas (en millones de euros)*



Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias e informes anuales de Carrefour, además de, diversas fuentes digitales.

Gráfica 3.4.2.2 Carrefour: Beneficio neto (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias e informes anuales de Carrefour, además de, diversas fuentes digitales.

A partir de los datos reflejados en las dos gráficas anteriores, a continuación trazaremos la evolución seguida en el periodo de estudio.

En el **año 2007** Carrefour, dirigida por Rafael Arias-Salgado Montalvo tuvo una facturación de 9.344 millones de euros. El propio Arias-Salgado destacó que “esta aceleración del crecimiento es el reflejo de una oferta más fuerte a los clientes y más metros cuadrados de tiendas” (*El País*, 2008). De hecho, se habían añadido 1,6 millones de metros cuadrados al grupo en el último año.

En dicho año las medidas adoptadas fueron controlar los precios de sus productos y poner en marcha una estrategia novedosa. Dicha estrategia consistió en que Carrefour se comprometió a bajar los precios en un periodo de 24 horas si un cliente informaba, a través de una línea telefónica gratuita, de que lo había encontrado más barato en el mercado; también se comprometió a igualarlo en sus establecimientos una vez se comprobara la veracidad de la información aportada por el cliente.

En el inicio de los peores años de la crisis, **año 2008**, Carrefour facturó 9.581 millones de euros, lo que suponía un incremento del 2% de las ventas en este periodo respecto al año anterior. En cuanto al beneficio experimentado, fue de 272 millones de euros. Lars Olofsson, consejero delegado de Carrefour, declaró al respecto: “Carrefour puede y debería mejorar aún más su resultado. Tengo plena confianza en que nuestros recursos y fortalezas financieras nos permitirán responder a los desafíos que se nos plantean” (*Europa Press*, 2009).

En **2009** la empresa acusó las consecuencias de la crisis, facturando 8.356 millones de euros, con una reducción de un 13% con respecto al año anterior. Por su parte, el beneficio también se vio reducido siendo este de 134 millones de euros, nada menos que un 50% menos que el año precedente.

Esta caída tan acusada en el sector trajo como consecuencia medidas drásticas por parte de Carrefour. En el año 2009 la empresa francesa, entre otras medidas, optó por una bajada de precios del 25% en sus productos para hacer frente al desplome del

consumo, siendo la compañía de distribución que más bajó los precios en los peores años de la crisis. El objetivo fue “ser la cadena más barata en cualquier punto del país” Carrefour optó también por reforzar sus marcas propias, con referencias de calidad y eficiencia en los costes. Esta bajada de precios se unió a otras estrategias agresivas ya implantadas en su política de promociones, como fueron el dos por uno o llévase tres y pague dos. Otra de las estrategias adoptadas por Carrefour fueron las conocidas como “bajamos los precios” o “menú familiar a 1 euro”

Carrefour **en 2010** volvió a bajar su facturación un 3%, hasta los 8.104 millones de euros, sumando así su segundo año de descenso en las ventas. En cuanto al beneficio tuvo un aumento de 3 millones de euros, con respecto al año 2009, situándose en los 137 millones, que representaban la mitad del beneficio del año 2008. Para Lars Olofsson este descenso se produjo en un “entorno desafiante y persistentemente difícil”. Para combatir la crisis, Carrefour optó por un cambio en su estrategia y pasó a un aumento de la inversión y a una apuesta por las marcas de distribuidor. También apostó por una red de pequeños formatos en franquicia y una remodelación de sus centros de mayor tamaño.

En el **año 2011** de los formatos de distribución de Carrefour ingresaron un total de 7.897 millones de euros, sumando otro año consecutivo de descenso en el mismo porcentaje del año anterior, un 3%. En la misma línea están los beneficios, que bajaron hasta los 99 millones de euros

Esta vez Lars Olofsson (2011) atribuyó este descenso a la crisis en el sur de Europa y a los malos resultados de los hipermercados en España, que provocaron el descenso de los ingresos operativos. Entre los objetivos para el siguiente año y para combatir la crisis propuso que “en 2012, capitalizaremos nuestros puntos fuertes y ejercitaremos una estricta disciplina de costes para ajustarnos al entorno” (*Europa Press*, 2011).

Pese a estos objetivos, en el **año 2012** la compañía francesa sumó su cuarto año de descenso de las ventas en sus formatos, con 7.532 millones de euros de ventas en España. Este año, además, no hubo beneficios y se sumaron unas pérdidas de 21,7 millones de euros. Carrefour acusó del descenso de sus números a la decisión del gobierno de subir los impuestos del 18% al 21% en el tipo general, a partir del 1 de septiembre, y del 8 al 10% en el reducido. El superreducido, que es el que pesa sobre alimentos básicos como el pan, la leche o las verduras, se quedó en el 4%. Para Olofsson, por tanto, la subida del IVA fue la culpable de la fuerte caída de la facturación.

**En 2013 y 2014** Carrefour continuó en la senda del descenso de las ventas, con un total de 7.355 y 7.311 millones de euros, respectivamente. Fue una de las empresas en España que peor evolución tuvo si comparamos con su competidor más directo, como era Mercadona y con el resto de empresas distribuidoras. No obstante, Carrefour volvió en 2013 a la senda de los beneficios, son 47,3 millones de euros, empezando a recuperarse de la trayectoria descendente de los resultados que arrastraba desde el año 2008. Para lograrlo, la estrategia de Carrefour consistió en seguir con los precios bajos en sus productos y potenciar sus marcas de distribuidor y los puntos de recogida de pedidos realizados por internet.

El **año 2015** marca un cambio de tendencia para Carrefour con respecto a los anteriores seis años, ya que logra aumentar el ingreso con respecto al año 2014 llegando a los 7.318 millones de euros, al tiempo que sus beneficios (254 millones de euros) fueron un 26% superiores a los del año anterior

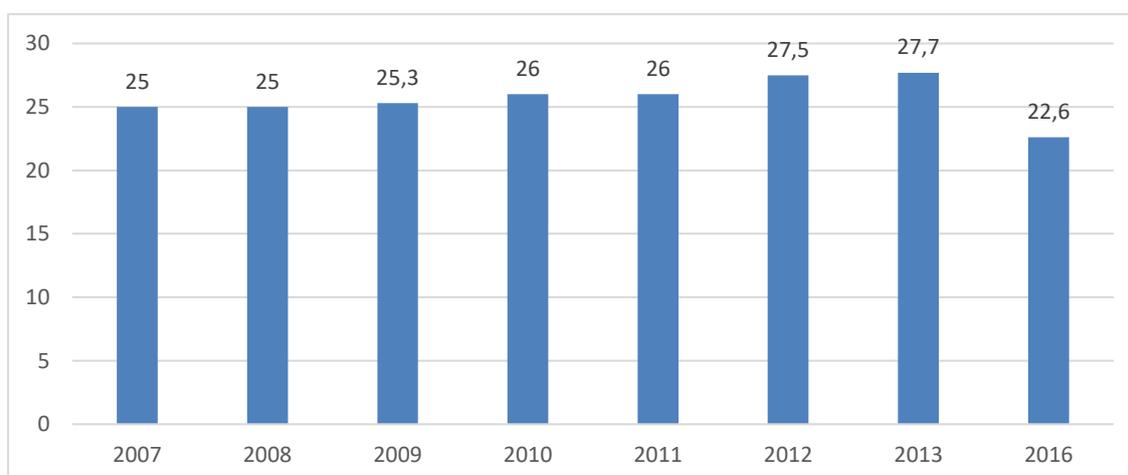
Paralelamente, continuó con su estrategia de adquisiciones tácticas y aceleró la apertura de tiendas de proximidad. En el año 2015 sumaba un total de 175 hipermercados, 115 supermercados Carrefour Market, 545 supermercados Carrefour Express y 14 supermercados Supeco, es decir, un total de 849 tiendas.

Por primera vez desde al año 2008, en el **año 2016** Carrefour experimentó un crecimiento importante de los ingresos, creciendo un 18% y alcanzando un total de 8.964 millones de euros en facturación. "Carrefour emerge de 2016 como una compañía más fuerte", declaraba Georges Plassat, entonces consejero delegado de Carrefour, apuntando que en 2017 la compañía seguiría expandiéndose en todos sus formatos para mejorar la proximidad con sus clientes.

### 3.4.2.1 Carrefour: Marcas de distribuidor

La gráfica siguiente nos servirá para ir analizando la evolución de las marcas de Carrefour:

Gráfica 3.4.2.1 Peso de la marca Carrefour en el lineal (en %)



Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias e informes anuales de Carrefour, además de, diversas fuentes digitales.

Durante el **año 2007** vemos cómo Carrefour tiene un 25% de las estanterías ocupadas por marcas de distribuidor, que son, de media, un 38% más baratas que las marcas de fabricantes, llegando, en ocasiones, a serlo hasta en un 50% (*El Mundo*, 2009).

En el **año 2008** Carrefour tuvo sus estanterías ocupadas por sus propios productos el mismo porcentaje que el año anterior, un 25%. El presidente de la compañía en España declaraba por entonces que “el modelo de nuestro negocio no es excluyente, ya que la distribución nunca debe elegir por los clientes, sino que es este el

que debe elegir libremente dónde y qué comprar” (*El Economista*, 2009). Según informaciones de *El Mundo* (2009), el sector de la alimentación está liderado por Mercadona y Carrefour, que concentraban el 59% de toda la alimentación envasada comercializada en España. En este sentido, la consultora Nielsen destacaba cómo estas marcas habían hecho grandes apuestas por productos con su propia marca.

En los **año 2009 y 2010** el porcentaje de marcas Carrefour que ocupaban las estanterías eran del 25,3% y del 26%, respectivamente. Arias-Salgado, presidente de Carrefour España, decía entonces que Carrefour había establecido un límite del 30% para sus propios productos y del 70% para las marcas de proveedores, con el fin de garantizar la libre elección del consumidor. En esta misma entrevista decía que Carrefour desarrollará su propia marca y seguiría siendo favorable a las marcas de proveedores: “tenemos espacio para todos”, concluía (*El Economista*, 2009).

Para el diario *Expansión* (2010), Carrefour había puesto de manifiesto una estrategia agresiva, por medio de la publicidad comparativa con la marca Hacendado de Mercadona en las estanterías de sus tiendas, una fórmula catalogada por expertos como el máximo exponente de la lucha entre empresas.

Durante el periodo **2011, 2012 y 2013** el porcentaje de marcas de distribuidor gana protagonismo, siendo del 26%, del 27,5% y del 27,7%, respectivamente. Carrefour incorpora un 64,8% de innovaciones en sus lineales, situándose entre los líderes españoles en innovación junto con Alcampo, Eroski y El Corte Inglés (*Marketing Directo*, 2012).

Hay que decir que en Carrefour el porcentaje de ocupación en las estanterías de las marcas de distribuidor no ha parado de crecer desde el año 2008.

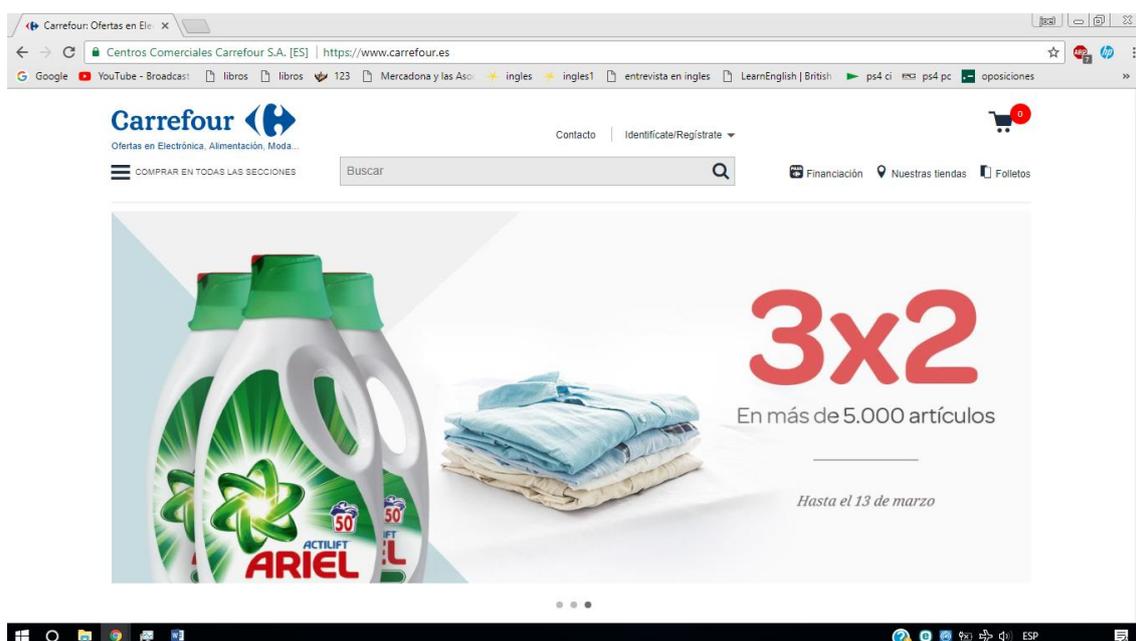
Para los **años 2014 y 2015** no ha sido posible encontrar datos con respecto al peso de la marca de distribuidor en Carrefour, pero, sabemos que en este segundo año el porcentaje en el lineal de las marcas de distribuidor se vio reducido en 2 puntos porcentuales, porcentaje que fue a parar a las marcas de fabricantes. Según Pablo Foncillas en *La Vanguardia* (2015), las grandes superficies están descubriendo que añadir un perfil innovador en sus productos ofrece más ingresos que reponer los productos de toda la vida.

Finalmente, en el año **2016** el 22,6% de las estanterías estuvieron ocupadas por las marcas de Carrefour. La cadena francesa se aferra a sus propios productos gourmet y premium para luchar en el mercado con Mercadona y DIA.

### 3.4.2.2 Carrefour: Comercio electrónico

La empresa francesa tiene entre sus planes estratégicos una inversión masiva en el campo digital de hasta 2.800 millones de euros en 5 años. Como objetivo tienen lograr un volumen de negocio en el comercio electrónico de 5.000 millones de euros hasta 2022 y controlar más del 20% de la cuota del mercado alimenticio online. “Carrefour tiene la ambición de convertirse en un actor indispensable en el comercio electrónico alimenticio”, ha subrayado la compañía, que recientemente confirmó la adquisición del 17% de la compañía online de moda Showroomprivé, que forma parte de sus planes de expansión online (*El País*, 2018).

Imagen 3.4.2.2 Página web de Carrefour



Fuente: Tomado de [www.carrefour.es](http://www.carrefour.es).

A Carrefour en el año 2017, el comercio online le supuso un 1,2% de sus ingresos de alimentación, vía internet según explica Javier López Calvet, director de *eCommerce* de Carrefour España. López Calvet dice que tres de cada cuatro ventas online incluyen productos frescos como carne, pescado, frutas y verduras. La distribuidora apuesta por estas ventas, aunque por el momento tienen una baja rentabilidad. La empresa cuenta con 700.000 pedidos al año y llega al 98% de los hogares.

Alexander Bompard, presidente y CEO de Carrefour, habla de que “Carrefour necesita acelerar la transformación digital y ser realmente omnicanal con el fin de competir en el nuevo escenario minorista”. Este es el objetivo que se pretende conseguir por medio de Carrefour 2022, con una previsión de alcanzar los 5.000 millones de euros en el comercio online y acaparar el 20% de cuota de mercado (Ver Anexo “Carrefour 2022”).

Otro de los objetivos de Carrefour 2022 es luchar contra Amazon en el sector de la distribución alimentaria y convertirse en un operador clave en el comercio electrónico.

López Calvet subraya que “nuestra gran ventaja y donde nos apoyamos es en nuestra red de tiendas físicas. El llegar a casi el 100% del territorio nos permite distribuir de forma bastante rápida y diferenciarnos en los productos frescos”. Para él y, por tanto, para Carrefour, el verdadero motor de crecimiento son los frescos, por lo que asegura “uno de los frenos que tradicionalmente han impedido que el comercio online de alimentación se haya desarrollado es la confianza en los productos frescos”, que además, son un gran motor de crecimiento porque fidelizan al cliente.

### 3.4.3 DIA

La Distribuidora Internacional de Alimentación (DIA) llegó a España en 1979 abriendo su primera tienda en la calle Vallerrodrigo de Madrid. DIA aterrizó en España con un nuevo y novedoso tipo de formato “descuento”, ofreciendo productos a sus clientes por medio del autoservicio.

*Imagen 3.4.3 Logotipo de DIA*



Fuente: Tomado de [www.dia.es](http://www.dia.es).

El primer *packaging* de la marca DIA aparece en 1984, en un suavizante con un diseño blanco y una banda roja, sello representativo de DIA, siendo la primera empresa en España en lanzar un producto de marca de distribuidor.

En la actualidad, la empresa oferta a sus clientes más de 8.000 productos bajo sus marcas DIA, Delicious, Bonté, Basic Cosmetics, AS, y Baby y Junior Smile, “ofreciendo a sus consumidores la oferta más completa al mejor precio”, según su página web. Cada marca DIA está dirigida a cubrir la necesidad de distintos tipos de clientes:

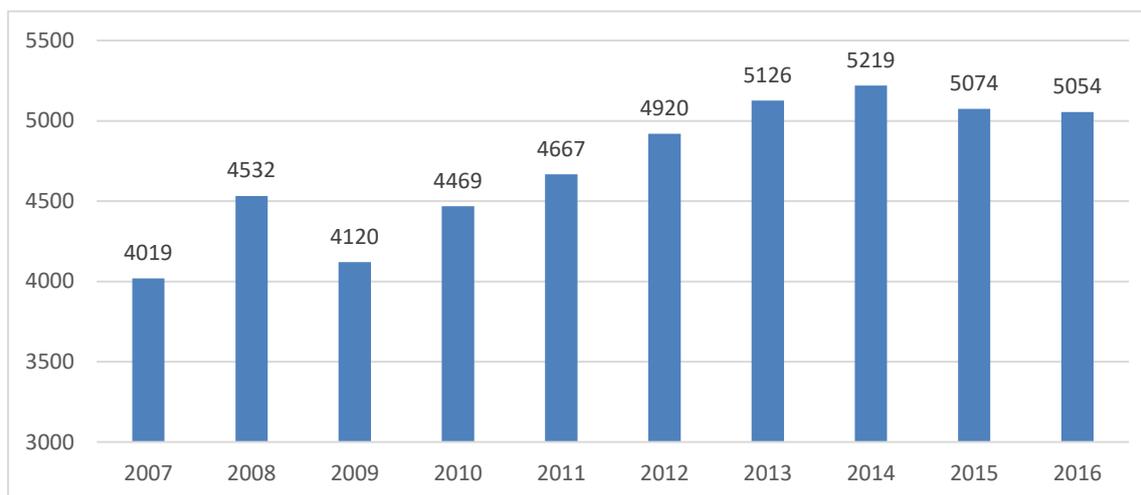
- Bonté se caracteriza por tener productos especializados para la higiene y el cuidado personal.
- Basic Cosmetics es una categoría de productos que está centrada en el segmento del maquillaje y la cosmética.
- Baby Smile está centrada en los productos para bebés.
- AS son productos ofertados para la alimentación animal.
- Delicious es la gama de productos premium.

### CAPITULO III: EVOLUCION EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN: LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR (2007/2016)

DIA tiene un 8,2% de cuota de mercado y es líder del sector descuento en España. Esto se debe a que desde sus inicios se destacó como una marca con precios bajos en sus productos y descuentos y promociones en sus tiendas. DIA tiene más de 5.400 tiendas y más de 100 millones de beneficios en España.

En la siguiente gráfica observamos la evolución de ingresos por facturación durante el periodo estudiado:

Gráfica 3.4.3.1 DIA: Ingresos de ventas



Fuente: Elaboración propia, a partir de las memorias e informes anuales de DIA, además de, diversas fuentes digitales.

En **2007** DIA impulsó una estrategia basada en la innovación y el rediseño de su marca, por medio de DIA Maxi y DIA Market, con el objetivo de potenciar y aumentar el número de sus tiendas. En este año se adquieren los Supermercados Plus, por 200 millones de euros, lo que supuso para DIA consolidarse en España, con 251 tiendas a añadir a las 2.912 que ya tenía. Como podemos ver en la gráfica anterior DIA tuvo una facturación de 4.019 millones de euros en España y un total de 3056 establecimientos.

En **2008** DIA tuvo unos ingresos por venta de 4.532 millones de euros, que suponen un crecimiento del 11% con respecto al 2007. En cuanto a los beneficios, tuvo 172 millones de beneficio, una diferencia considerable del 59,3% si lo comparamos con el año anterior. Para la principal cadena de descuento en España las claves de este crecimiento están en “la velocidad de reconversión de la red de tiendas a los formatos DIA Maxi y DIA Market” por lo que este sigue siendo el objetivo para el siguiente año, al que se sumaron una estrategia de implantación de su nueva imagen y una política comercial comprometida con la mejor relación calidad-precio del mercado, según destacó la propia cadena (*Qué Franquicia*, 2009).

Durante el año 2009 la facturación de DIA se redujo a 4.120 millones de euros, un 10% inferior a la del año anterior. Entre los motivos por lo que se redujo la facturación se encuentra la desaceleración del consumo en el mercado, que afectó a todas las empresas del sector, junto con el descenso agresivo de los precios llevado a cabo por las empresas durante estos años de la crisis. DIA, durante este periodo, continuó con su proceso de reconversión de sus tiendas a los formatos DIA Maxi y DIA Market por lo que disponía ya de 1.120 tiendas bajo estos formatos.

En los **años 2010, 2011 y 2012** la empresa DIA tuvo unos ingresos de ventas de 4.479, 4.467 y 4.920 millones de euros, respectivamente, adoptando una tendencia creciente desde el año 2009, que fue cuando tuvo sus peores números. En cuanto a los beneficios, cabe destacar el gran incremento experimentado entre 2011 con 98 millones de euros en el primer año y de 157 en el segundo.

Precisamente en el año 2011 esta empresa salió a Bolsa, el 5 de julio, con Ana María Llopis Rivas como presidenta convirtiéndose en la mayor compañía española de distribución liderada por una mujer.

En **2013 y 2014**, DIA tuvo una facturación de 5.126 y 5.219 millones de euros, respectivamente. El crecimiento sigue presente en los números de DIA, con un aumento del 5% en la facturación y del 37% en el beneficio cifrado en 329 millones. La empresa sumaba su quinto año consecutivo de crecimiento lo que permitía afirmar a Ricardo Currás, Consejero Delegado de la compañía, que DIA manifestó durante este periodo su capacidad para mantener la rentabilidad de los márgenes a unos niveles altos.

Durante este periodo DIA, además, incorpora a sus filas las tiendas Schlecker especializadas en productos para el hogar, la belleza y la salud. También, en su proceso de expansión, incorporó el formato supermercado con la compra de la cadena El Arbol, sumando así a sus filas más de 400 supermercados y 30 cash & carry en el mercado español. Estas adquisiciones estratégicas fueron llevadas a cabo debido a la apuesta de DIA por la proximidad con el cliente.

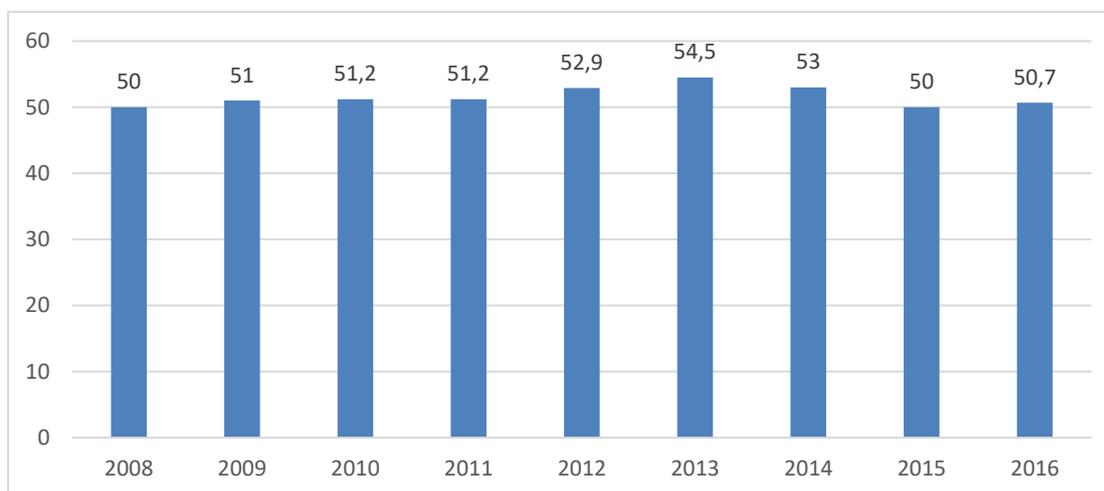
Por otra parte, la compra de la cadena El Arbol trajo consigo un nuevo concepto de supermercados de proximidad como las tiendas situadas en los centros urbanos y con una imagen moderna que denominaron La Plaza de DIA. Se trataban de supermercados más próximos al cliente que junto a El Arbol, intentan transmitir una imagen moderna y una mayor oferta de productos para una compra más completa del cliente.

En **2015 y 2016** DIA facturó 5.074 y 5.054 millones de euros, siendo este periodo de descenso para la marca española. Por su parte, el beneficio fue de 246 y 149 millones de euros, es decir, un 33% y un 65% menor al periodo precedente. Esta reducción de los beneficios era consecuencia, según Ricardo Currás, de la subida de impuestos en 2015 y, además, de los precios agresivos aseguraba también que DIA había reducido márgenes para “mantener el liderazgo en costes durante este periodo” (*El Español*, 2018).

### 3.4.3.1 DIA: marcas de distribuidor

Si nos fijamos en la gráfica que tenemos a continuación, podemos ver la evolución de las marcas de distribuidor DIA en cuanto a porcentaje de ocupación en el lineal.

Gráfica 3.4.3.1 Peso de la marca DIA en el lineal (en %)



Fuente: Elaboración propia, a partir de fuentes digitales.

A lo largo de todo el periodo objeto de estudio este porcentaje se sitúa entorno al 50%, registrando su pico superior durante los años más duros de la crisis como fue el año 2013, con un 54,5% de protagonismo de los productos DIA en las estanterías. Este porcentaje de ocupación de las marcas de distribuidor se ha mantenido así debido a que son marcas *hard discount*, al igual que ALDI, con un 95%, o LIDL, con un 80% (*El Confidencial*, 2010).

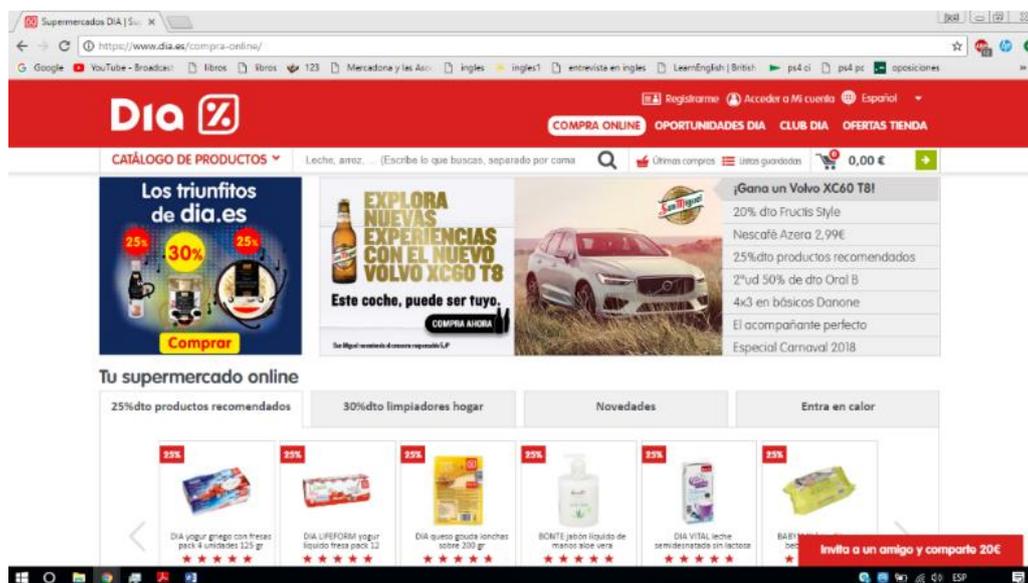
Mercadona, Lidl y DIA son las cadenas de distribución con menor peso en el lineal de la marca de fabricante, siendo las marcas de distribuidor protagonistas en las estanterías de cada una de estas marcas (*Cinco Días*, 2014). Para Symphony IRI Group (2011), el crecimiento de las marcas de distribuidor se debe en gran medida a la apuesta por productos frescos de, supermercados como DIA o Mercadona, que aumentaron el porcentaje de participación en el lineal de sus propias marcas.

Por otra parte, supermercados DIA y LIDL figuran entre los más baratos. Según la OCU, una familia podría ahorrarse más de 1.300 euros al año dependiendo del establecimiento al que acuda, ya que la diferencia de precios entre supermercados de la misma ciudad puede llegar a ser del 50% (*El Mundo*, 2008).

### 3.4.3.2 DIA: comercio electrónico

Grupo DIA también está desarrollando su oferta online abasteciendo la demanda de forma paulatina, de capitales como Madrid, Málaga, Barcelona, Palma de Mallorca, Sevilla, Córdoba y Cádiz. Desde sus inicios, DIA se ha esforzado por cubrir todas las categorías de productos en el canal online, incluidos los frescos que es uno de los puntos débiles de este canal (Alimarket, 2016).

Imagen 3.4.3.2 Página web de DIA



Fuente: <https://www.dia.es/compra-online/>

El principal reto para las empresas de distribución alimentaria está en el comercio online y los principales cambios los vemos en DIA y Mercadona, que han llegado a acuerdos con Amazon para ser el “supermercado” a domicilio en Madrid y Barcelona.

El comercio online de DIA ha registrado en 2016 unas ventas de 57, 6 millones de euros, superando en más del 50% a la cifra del 2015. Al finalizar el año 2017 su cuota de mercado online era del 10%, es decir, superior a la cuota que tiene en tienda física, del 8,2%. Ricardo Currás aseguró que el comercio online de DIA llega a un 63% de la población española y espera llegar en 2018 a todas las capitales de provincia

En el año 2016, DIA multiplicó por tres las ventas online, según Currás “ganar dinero en la venta a distancia es difícil” y considera la venta online como “estratégica, es una demanda creciente del consumidor y tenemos que estar preparados” El grupo informa también de que, a través de la web de sus supermercados, cuenta con 90.000 clientes y su servicio cubre cerca del 60% de la población española: “DIA está decidida a ser el mejor distribuidor por internet del mercado español y convertir sus más de 4.000 tiendas en España en un punto de encuentro para servicios adicionales y el comercio electrónico de productos no alimentarios” (*El País*, 2017).

Por otra parte, DIA llegó a un acuerdo con Amazon en 2016 para ser su super a domicilio en Madrid y Barcelona, bajo el servicio de *Prime Now*, y prevé que llegará a otros acuerdos similares para ampliar su negocio online. En este sentido, Currás

### CAPITULO III: EVOLUCION EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN: LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR (2007/2016)

---

reconocía “hemos sido todos unos mantas en el online, no dábamos el servicio que el cliente nos demandaba. Ahora ya se acerca más a sus expectativas”.

En definitiva, DIA con su tienda online y el acuerdo con Amazon facturó, en los nueve primeros meses de 2017, 40,2 millones, tres veces más que el año anterior. Ahora se centra en el objetivo de llegar a 2020 con 120 millones en facturación online, según Currás (*El Español*, 2017).





## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES**

---



Es el momento de exponer las conclusiones a las que hemos llegado a lo largo de la elaboración del presente trabajo y también de aportar algunas posibles futuras líneas de investigación y de actuación en el sector, las cuales, desde nuestro punto de vista, pueden favorecer y aumentar su crecimiento y rentabilidad. Para finalizar, terminamos nuestro estudio con unas valoraciones personales acerca de algunos de los aspectos abordados en él.

### **4.1 Conclusiones**

A continuación sintetizamos las tres principales conclusiones que hemos podido extraer en general de nuestro trabajo.

La primera de ellas es que las marcas de distribuidor son susceptibles de experimentar un crecimiento en el futuro, ya que el porcentaje de compradores que afirma que continuará comprando más marcas de distribuidor supera con creces la cifra de consumidores que afirman que comprarán cantidades menores. Ha surgido un enorme grupo de consumidores “habituales” o “fieles” de marcas de distribuidor que causará un profundo impacto en el futuro del mercado minorista. Como hemos podido observar, los consumidores de marcas de distribuidor tienen una mayor fidelización por los productos del establecimiento que los consumidores de marca de fabricante, ya que estos productos, gestionados de una forma correcta, generan valor al establecimiento y benefician la imagen del mismo.

En segundo lugar, concluye que los consumidores, que ahora son más exigentes, saben que los productos de las marcas de distribuidor cuentan con una mayor calidad, igualando e incluso superando a las marcas de fabricantes. La mejora de la calidad, las inversiones en el envase y empaquetado de los productos y las inversiones en comunicación en el punto de venta y distribución han hecho que se incremente el precio de los productos, equiparándose al precio de los productos de las marcas de fabricante.

Por último, respecto a las conclusiones, hay que decir que el impacto de las marcas de distribuidor no sólo se limita a los productos alimenticios, sino que también se extiende a otros mercados y a otros sectores como por ejemplo el automovilístico. A pesar de que hoy en día nos podemos encontrar dos tipos de productos, de fabricante y de distribuidor, hay ciertos tipos de productos en los que los consumidores no muestran la misma disposición a adquirirlos, por ejemplo, los electrodomésticos.

#### **4.2 Futuras líneas de investigación**

Son varias las ideas e interrogantes que nos han surgido, bien para aplicar en el sector o bien como futura línea de investigación, a medida que realizábamos nuestro análisis sobre las marcas de distribuidor.

Una de las interrogantes tiene que ver con el empleo: ¿Las marcas de distribuidor realmente generan empleo o lo destruyen, desde un punto de vista del distribuidor y fabricante? O dicho de otra forma, ¿el empleo que se crea en las empresas distribuidoras podría suponer una disminución del empleo generado en las empresas fabricantes?

En otro orden de cosas, para mejorar el sector de la distribución en España creemos que sería una buena opción que hubiera un porcentaje preestablecido, entre las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante, de productos a colocar en las estanterías de las compañías distribuidoras. De esta forma se garantizaría la libertad de elección y la satisfacción de los consumidores en el punto de venta. Que las empresas distribuidoras decidan por el cliente qué productos comprar, limita las opciones de los consumidores y perjudica la imagen de la empresa. En cambio, una empresa que tiene una amplia oferta de producto satisface al cliente y aumenta las rotaciones de los productos, junto con el aumento de la fidelidad, tanto hacia sus propios productos como hacia los productos de los fabricantes.

Por último, una línea futura de investigación que pensamos podría desarrollarse sería estudiar por qué los consumidores de MDD no tienen la misma confianza, por ejemplo, en productos cosméticos, perfumes o bebidas alcohólicas que la que tienen en los productos de alimentación.

#### **4.3 Valoración personal**

A modo de valoración más personal terminaremos nuestro trabajo con algunas consideraciones. Las marcas de distribuidor han revolucionado el mercado y, principalmente, el sector de la distribución alimentaria y de gran consumo. El papel que juegan en la economía, su repercusión en el mercado y cómo han evolucionado y han sabido adaptarse a los mercados es digno de atención.

## CONCLUSIONES

---

El sector de la distribución es un sector clave y estratégico en la economía del país, debido a su aportación al PIB español y a la cantidad de empleo que genera. Es por esto que opinamos que la recuperación económica del país va a afectar positiva y directamente a las ventas facturadas por estas empresas.

Las administraciones deben implicarse más en perfilar el mercado de las partes actoras del sector de la distribución, regulando principalmente la actuación de los distribuidores y fabricantes, para que los primeros no tengan tanto poder de negociación en el canal de distribución y permitan al consumidor una mayor libertad y variedad de elección en el punto de venta. Por otra parte, algunas regulaciones han supuesto cierta pérdida de poder de los distribuidores con respecto a los proveedores, debido a que la administración regula aspectos como el pago a los proveedores, los horarios y los días apertura que se encuentran limitados, así como los procesos internos de las empresas.

Para mantener la rentabilidad del sector será necesario que los distribuidores mantengan su política en el control de márgenes, que estimulen el consumo en el punto de venta y también que inviertan en innovaciones en el servicio para adaptarse a las exigencias del mercado.

El margen de crecimiento de las marcas de distribuidor aún no ha tocado techo, en nuestra opinión, aún son capaces de aumentar su cuota de mercado tanto en el medio offline como en el online. A pesar de que las MDD están pasando por un periodo de estancamiento, en cuanto a su cuota de mercado, lo cierto es que las empresas cada vez invierten más recursos en mejorar el posicionamiento de sus productos. Por otra parte, las empresas distribuidoras ya están prestando la atención debida al medio online. Un ejemplo claro lo encontramos en las alianzas que ha forjado Amazon con Mercadona y DIA o en la inversión destinada por parte de Carrefour para alcanzar los objetivos del programa “Carrefour 2022”. Durante los próximos años seremos testigos de una gran batalla por el canal online de la distribución, donde creemos que la clave va a estar en la correcta distribución de los productos frescos.



## **BIBLIOGRAFIA**

---



## **LIBROS**

**AAKER, D.A. (1991):** Managing Brand Equity, The Free Press, New York, N.Y.

**AGUEDA E., MARTIN-CONSUEGRA D., MILLÁN A., MOLINA A. (2002):** “Introducción al Marketing”. Ariel Economía. Barcelona.

**APARICIO, G. Y ZORRILLA, P. (2015):** “Distribución Comercial en la era omnicanal”. Pirámide, Madrid.

**BELLIZZI, J.A; HAMILTON, J.R.; KRUECKBERG, H.F.; MARTIN, W.S. (1981)** “Consumer Perceptions of National, Private, and Generic Brands”, Jorrunas of Retailing, Vol 57 (4), pp 56-70.

**BERISTAIN, J.J. (2008):** El Efecto de la imagen de enseña sobre el valor de las marcas de distribuidor: un estudio aplicado a los hipermercados, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibert sitatea.

**BURT, S. (2000):** European Journal of Marketing, 34. Stirling.

**CRUZ ROCHE I. (1990):** “Fundamentos de Marketing”, Ariel Economía, Barcelona.

**CRUZ ROCHE I. (1999):** “Los canales de distribución de productos de gran consumo: concentración y competencia”, Pirámide.

**CURRY, D.J.; FAULDS, D.J. (1986):** “Indexing Product Quality: Issues, Theory and Results”, Journal of Consumer Research, Vol. 13, N. 2, pp. 134-145.

**DIEZ DE CASTRO (1992):** “Distribución Comercial”, S.A. MCGRAW-HILL Madrid.

**DÍEZ DE CASTRO, E. Y FERNÁNDEZ, J.C. (1993):** Distribución Comercial. Ed. McGraw-Hill, 2º Edición, Madrid.

**ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (1968):** OWN BRAND MARKETING. DISTRIBUIDOR BUSINESS, núm. 128, p. 3 – 17.

**FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, R. y REINARES LARA, P. (1998):** “Aspectos Teóricos y Estratégicos en la gestión de los MD.”. Distribución Actualidad, pp. 92-101.

**FILSER, M. (1989):** “Canaux de distribution”, Editorial Vuibert, Paris.

**GÓMEZ, M. ET AL. (2011):** “Antecedentes de la lealtad a las marcas de distribuidor: diferencias entre grandes y pequeños compradores.” Docfradis, colección de documentos de trabajo cátedra fundación Ramón Aceres de distribución comercial.

**HITA, E (2006):** “Las Marcas de distribuidor Llenan la Despensa”, El mundo – Suplemento Nueva Economía, Nº 308.

**KAHN, B.E. Y RAJU, J.S. (1991):** “Marketing Science” Vol. 10, núm. 4.

**KOTLER, P. (2000):** “Dirección de Marketing”, Edición del Milenio, Prentice Hall, Madrid.

**KUMAR Y STEENKAMP (2007):** “Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge. Brand Strategy”.

**KUMAR Y STEENKAMP (2007):** “La estrategia de las marcas de distribuidor”. Cómo afrontar el reto de las marcas de la distribución. Deusto. Barcelona.

**LEATHERS, D. (2002):** “Store brand pour it on”. Beverage Industry, N.Y. Vol. 93, nº 10, pp. 26-32.

**MARTIN ARMARIO, E. (1993):** “Marketing”, Ariel Economía, Barcelona.

**MIQUEL P.S., GUERRERO P.F., LHERMIE C., MIQUEL R. Mº J. (2000):** “Distribución Comercial”, ESIC Editorial, Madrid.

**MOLINILLO JIMÉNEZ S. (2012):** Distribución comercial aplicada, ESIC Editorial, Madrid.

**PACHECO, E.M (1996):** “Las Marcas de Distribución: El Desafío Estratégico de los 90”, Esic Market, Nº93 PP 99-120.

**PAGANS, E. Y PÉREZ, J. (2012):** La marca de distribuidor en España, un avance cualitativo. Symphony IRI Group, pág. 1-11.

**PUELLES, J.A. (1995):** “Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico”, Información Comercial Española. Revista de Economía, Marzo, núm. 739, 117-129.

**PUELLES, J.A. Y PUELLES, M. (2003):** "Marcas de distribuidor". Distribución y Consumo, nº 69, Mayo-Junio 2003. Pag. 55-71.

**PUELLES, J.A. Y PUELLES, M. (2011):** “Las Marcas de Distribuidor y las crisis económicas”. ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, p. 291-302.

**RONDAN, F. J. ET ALL (2006):** “The influence of price and brand loyalty on store brands versus national brands”, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 16 (4), pp. 433-452.

**RECIO, M. Y ROMAN, M. V. (1999):** “Posibilidades de gestión estratégica de las Marcas de Distribuidor”. Distribución y Consumo nº 45, pp. 13-29. Abril-mayo.

**SANTESMASES, M., MERINO, M.J., SÁNCHEZ, J. Y PINTADO, T. (2009):** Fundamentos de Marketing, Ediciones PIRAMIDE, Madrid.

**SANTESMASES MESTRE. M. (2012):** “Marketing: Conceptos y estrategias”. Ed. Pirámide, 6ª edición, Madrid.

**SANDHUSEN L. RICHARD (2002):** “Mercadotecnia”, Primera Edición, Compañía Editorial Continen CECSA, México.

**STEENKAMP, J.B. E. M.; DEKIMPE, M. G. (1997):** “The increasing power of store brands: Building loyalty and market share”. Long Range Planning, 30 Chicago.

**VÁZQUEZ C. R. (1997):** DISTRIBUCION COMERCIAL: ESTRATEGIAS DE FABRICANTES Y DETALLISTAS. Ediciones Civitas SA Madrid.

**VÁZQUEZ C. R. Y TRESPALACIOS, J.A (1994):** Marketing: Estrategias y Aplicaciones Sectoriales. Ediciones Civitas. Madrid.

**VÁZQUEZ C. R. Y TRESPALACIOS, J.A (2009):** Estrategias de Distribución Comercial. Ediciones Paraninfo, Madrid.

### **ARTÍCULOS DE REVISTA ESPECIALIZADAS**

**ALTA DIRECCION (2003):** “Opciones estratégicas de las marcas de distribuidor en Europa: Especial consideración al caso de Suiza, Alemania y Reino Unido” núm. 229.

**BALTAS, G. (2003):** “A combined segmentation and demand model for store brands”. European Journal of Marketing. Vol. 37, nº 10.

**CASTELLÒ MARTINEZ, A (2012):** “La batalla entre marca de distribuidor (MDD) y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario” Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias, vol.6, núm. 2, p. 381-405.

**FERNÁNDEZ, E., ALAMEDA, D., Y MARTÍN, I. (2011):** “Las estrategias publicitarias de las marcas en el contexto de crisis”. Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación, núm. 1, p. 124 – 208.

**INVESTIGACIÓN Y MARKETING (2003):** “La desaparición de las marcas de distribuidor” núm. 79.

**JOURNAL OF MARKETING THEORY AND PRACTICE (2008):** “Hedonic/Functional Congruity between Stores and Private Label Brands” vol. 16, núm. 3, Summer 2008.

**LAAKSONEN, H.; REYNOLDS, J. (1994):** “Own Brands In Food Retailing Across Europe”. The Journal of Brand Management, 2 (1).

**REVISTA ARAL (1991):** “El estado actual de las Marcas de Distribuidor” Núm. 1124, noviembre.

**REVISTA DE ECONOMÍA (1995):** “Análisis del fenómeno de las marcas de distribuidor en España y de su tratamiento estratégico”. Núm. 739.

### **LEGISLACIÓN**

España. Ley 7/1996, de 15 de enero, Ley de Ordenación del Comercio Minorista. Boletín Oficial del Estado, 06/02/1996, BOE-A-1996-1072.

España Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. Boletín Oficial del Estado 31/01/1991, BOE-A-1991-628.

España Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. Boletín Oficial del Estado 08/12/2001, BOE-A-2001-23093.

España Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. Boletín Oficial del Estado 31/01/1991, BOE-A-1991-628.

España Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. Boletín Oficial del Estado 01/09/2007, BOE-A-2007-12946.

España Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales. Boletín Oficial del Estado 01/01/2005, BOE-A-2004-21421.

España Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, Boletín Oficial del Estado, 01/12/2007, BOE-A-2007-20555.

Castilla y León Decreto Legislativo 2/2014, de 28 de agosto, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Comercio de Castilla y León. Boletín de Castilla y León 01 de Septiembre de 2014 BOCYL.

## **DOCUMENTOS ELECTRONICOS**

**ALIMARKET (2016):** “Informe 2016 del sector de la distribución alimentaria por superficie en España” En: <http://www.sir.cat/images/pdf/informe-2016AlimentacionESP.pdf>.

**ANGED (2017):** “Índices de Comercio al por Menor a Precios Constantes” En: <http://www.anged.es/wp-content/uploads/2017/12/icm-noviembre-2017.pdf>.

**AREAS (2017):** “El Consumidor se ha Vuelto Mucho más Exigente” En: [http://www.areas.es/uploads/areasprensa/1312\\_rrr-caternews.pdf](http://www.areas.es/uploads/areasprensa/1312_rrr-caternews.pdf).

**CARREFOUR (2018):** “Carrefour 2022: Anew Ambition For The Group” En: [http://www.carrefour.com/sites/default/files/cp\\_plan\\_de\\_transformation\\_23\\_01\\_2018\\_en.pdf](http://www.carrefour.com/sites/default/files/cp_plan_de_transformation_23_01_2018_en.pdf).

**CETELEM (2015):** “El Regreso del Consumo a España” En: [https://elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/2016/09/Observatorio\\_Consumo\\_Espana\\_2015.pdf](https://elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/2016/09/Observatorio_Consumo_Espana_2015.pdf).

**COMISION NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA (2017):** “El Comercio Electrónico Supera en España los 6.700 Millones de Euros en el Primer Trimestre de 2017, un 24,8% más que el Año Anterior” En: [https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/Notas%20de%20prensa/2017/20171006\\_NP\\_CE\\_I\\_17.pdf](https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2017/20171006_NP_CE_I_17.pdf).

**CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE COMERCIO (2016):** “El Comercio en Cifras: Balance Anual” En: [http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/El-comercio-en-cifras\\_Balance-2016.pdf](http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/El-comercio-en-cifras_Balance-2016.pdf).

**CONSUMER INTERNATIONAL (2015):** “Encuesta sobre el Estado de la Protección de los Consumidores 2014.” Disponible en: <http://es.consumersinternational.org/media/1569043/ci-survey-summary2015-spanish.pdf>.

**DISTRIBUCION Y CONSUMO (1994):** “Las Marcas de Distribución en el Mercado de Alimentación” En: [http://www.mercasa.es/files/multimedios/1306923828\\_DYC\\_1994\\_14\\_97\\_105.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1306923828_DYC_1994_14_97_105.pdf).

**ESADE (2016):** “Impacto Económico y Social de las Marcas de Fabricante en el Sector de Gran Consumo en España” En: [http://www.promarca-spain.com/wp-content/uploads/2016/06/PPT-Estudio-ESADE\\_1dejunio2016.pdf](http://www.promarca-spain.com/wp-content/uploads/2016/06/PPT-Estudio-ESADE_1dejunio2016.pdf).

**FIAB (2014):** “Informe Económico 2014” En: [http://www.fiab.es/archivos/documentoAutor/documentoautor\\_20151230135939.pdf](http://www.fiab.es/archivos/documentoAutor/documentoautor_20151230135939.pdf).

**GARCÍA MAGARZO (2008):** “Marcas del Distribuidor e Innovación: La visión del Supermercado” En: [http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/IgnacioGarcia\\_Asedas\\_2008.pdf](http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/IgnacioGarcia_Asedas_2008.pdf).

**GFK (2016):** “EL RETAIL EUROPEO En 2016” En: [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/ES/documents/RETAIL EUROPEO\\_2016.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/ES/documents/RETAIL EUROPEO_2016.pdf).

**KANTAR WORLD PANEL (2015):** “Tendencias en la distribución 2017” En: [Descarga el informe "Tendencias en la distribución 2017"](#) .

**JOURNAL OF MARKETING (1969):** “The Semantics of branding” En: <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketing/documents/4996919.pdf>.

**IABECOMMERCE (2017):** “Estudio anual eCommerce 2017” En: [http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017\\_vpublica.pdf](http://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2017_vpublica.pdf).

**INFORMACION COMERCIAL ESPAÑOLA (2006):** “Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional” En: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_828\\_3-9\\_5C39A370868E8442A441F5520742017D.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_828_3-9_5C39A370868E8442A441F5520742017D.pdf).

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (2016):** “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2016” En <http://www.ine.es/prensa/np991.pdf>.

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2017):** “Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas”. En: [http://www.ine.es/prensa/tic\\_e\\_2016\\_2017.pdf](http://www.ine.es/prensa/tic_e_2016_2017.pdf).

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (2017):** “Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas” En [http://www.ine.es/prensa/tic\\_e\\_2016\\_2017.pdf](http://www.ine.es/prensa/tic_e_2016_2017.pdf).

**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (2017):** “Encuesta de Presupuestos Familiares” En: [http://www.ine.es/prensa/epf\\_2016.pdf](http://www.ine.es/prensa/epf_2016.pdf).

**IRI (2016):** “Private Label in Western Economies” En: [https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/IRI-articlePDF/Private-Label-Special-Report\\_Final-2.pdf](https://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/IRI-articlePDF/Private-Label-Special-Report_Final-2.pdf).

**MEDITERRANEO ECONOMICO (2009):** “Marcas De Fabricante Y Marcas De Distribuidor: Algunas Claves Para Entender La Pugna” En: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/15/15-266.pdf>.

**MERCASA (2016):** “Alimentación en España web 2016” En [http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion\\_2016/pdfs/Alimentacion\\_en\\_Espana\\_web\\_2016\\_150px.pdf](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Alimentacion_en_Espana_web_2016_150px.pdf).

**MERCADONA (2007):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2007” En: <https://enriquemartinezibanez.files.wordpress.com/2009/01/memoria-mercadona-20071.pdf>.

**MERCADONA (2008):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2008” En: <http://docplayer.es/18135279-Memoria-anual-mercadona-2008.html>.

**MERCADONA (2009):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2009” En: [http://www.centromarca.pt/folder/imprensa/ficheiro/971\\_Memoria%20Anual%20Mercadona%202009.pdf](http://www.centromarca.pt/folder/imprensa/ficheiro/971_Memoria%20Anual%20Mercadona%202009.pdf).

**MERCADONA (2010):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2010” En: <http://www.hoy.es/apoyos/documentos/memoria-mercadona-2010.pdf>.

**MERCADONA (2011):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2011” En: [https://mimundomix.files.wordpress.com/2016/04/mercadona\\_memoria\\_anual\\_2011.pdf](https://mimundomix.files.wordpress.com/2016/04/mercadona_memoria_anual_2011.pdf).

**MERCADONA (2012):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2012” En: <https://es.slideshare.net/alfonsogadea/mercadona-memoria-2012>.

**MERCADONA (2013):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2013” En: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2013.pdf>.

**MERCADONA (2014):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2014” En: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2014.pdf>.

**MERCADONA (2015):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2015” En: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2015.pdf>.

**MERCADONA (2016):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2016” En: <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2016.pdf>.

**MERCADONA (2017):** “Mercadona MEMORIA ANUAL 2017” En: <https://info.mercadona.es/document/es/mercadona-memoria-anual-2017.pdf?blobheader=application/pdf&blobheadername1=Expires&blobheadername2=content-type&blobheadername3=MDT-Type&blobheadername4=Content-Disposition&blobheadervalue1=Thu,%2010%20Dec%202020%2016:00:00%20GMT&blobheadervalue2=application/pdf&blobheadervalue3=abinary;charset=UTF-8&blobheadervalue4=inline;filename=%22mercadona-memoria-anual-2017.pdf%22>.

**MERCADONA (2017):** “Informe Pacto Mundial 2017” En: [https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2017/410981/original/Informe\\_Pacto\\_Mundial\\_2017.pdf?1502881094](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/410981/original/Informe_Pacto_Mundial_2017.pdf?1502881094).

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2016):** “Informe del Consumo de Alimentación en España 2016” En: [http://www.mapama.gob.es/imagenes/es/informe\\_del\\_consumo\\_de\\_alimentos\\_en\\_espana\\_2016\\_webvf\\_tcm7-422016.pdf](http://www.mapama.gob.es/imagenes/es/informe_del_consumo_de_alimentos_en_espana_2016_webvf_tcm7-422016.pdf).

**NSF INTERNATIONAL WHITE PAPER (2013):** “The Continual Evolution of Store Brand Products” En: [https://www.nsf.org/newsroom\\_pdf/NSF\\_Private\\_Label\\_Evolution\\_White\\_Paper.pdf](https://www.nsf.org/newsroom_pdf/NSF_Private_Label_Evolution_White_Paper.pdf).

**PROMARCA (2012):** “Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España” En: [http://www.promarca-spain.com/pdf/2012\\_04\\_06\\_Informe\\_Promarca-The\\_Brattle\\_Group.pdf](http://www.promarca-spain.com/pdf/2012_04_06_Informe_Promarca-The_Brattle_Group.pdf).

**SYMPHONY IRI GROUP (2011):** “La Marca de Distribuidor en España: Un avance cualitativo” En: <http://recursos.anuncios.com/files/473/25.pdf>.

## **PÁGINAS WEBS**

**AIS GROUP (2016):** “Evolución del gasto de las familias españolas en alimentación 2014-2016” En: <http://www.ais-int.com/gasto-en-alimentacion-2016-hogares-espanoles/>.

**BOLETIN DEL OBSERVATORIO DE LA EXCLUSION SOCIAL (2011):** “La crisis económica y sus consecuencias sociales” En: <http://edit.um.es/exclusion-social/la-crisis-economica-y-sus-consecuencias-sociales/>.

**CARDONE, G. (2013).** “10 mandamientos de las ventas en retail”. Entrepreneur, Marketing. En: <https://www.entrepreneur.com/article/266471>.

**CINCO DIAS (2014):** “Menos marcas en la estantería del supermercado” En: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/12/16/empresas/1418747213\\_195117.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/12/16/empresas/1418747213_195117.html).

**COLMENARES, O. (2007):** “Comprensión del Concepto Marca. Una perspectiva integral en el marco de la empresa moderna”. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-y-su-gestion/>.

CONVELIA (2011): “La Marca: Concepto, Funciones y Éxito” En: <http://convelia.com/la-marca-concepto-funciones-y-exito>.

DATOS MACRO (2007): “PIB de España - Producto Interior Bruto” En: <https://www.datosmacro.com/pib/espana?anio=2007>.

DATOS MACRO (2017): “España - Ventas minoristas” En: <https://www.datosmacro.com/comercio/ventas-minoristas/espana?anio=2017>.

DEIA (2018): “La cuota de mercado de la mejora blanca se estanca con la mejora de la economía” En <http://www.deia.com/2018/01/07/economia/la-cuota-de-mercado-de-la-marca-blanca-se-estanca-con-la-mejora-de-la-economia>.

ECONOMIA DIGITAL (2016): “La marca blanca sólo sobrevive en Mercadona y Lidl” En: [https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/la-marca-blanca-solo-sobrevive-en-mercadona-y-lidl\\_182447\\_102.html](https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/la-marca-blanca-solo-sobrevive-en-mercadona-y-lidl_182447_102.html).

EL CONFIDENCIAL (2010): “Las marcas de distribuidor cierran 2009 con el mayor crecimiento anual de su historia” En: [https://www.elconfidencial.com/economia/2010-08-12/las-marcas-blancas-cierran-2009-con-el-mayor-crecimiento-anual-de-su-historia\\_249256/](https://www.elconfidencial.com/economia/2010-08-12/las-marcas-blancas-cierran-2009-con-el-mayor-crecimiento-anual-de-su-historia_249256/).

EL ECONOMISTA (2009): “La marca blanca golpea a Mercadona: menos márgenes y menos beneficios” En: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/1656657/10/09/La-marca-blanca-golpea-a-Mercadona-el-beneficio-se-hunde-y-frena-la-expansion.html>.

EL ECONOMISTA (2009): “Mercadona cede y devuelve a sus supermercados hasta 100 de los productos que expulsó” En: <http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/1062226/02/09/2/Mercadona-cede-y-devuelve-a-sus-supermercados-hasta-100-de-los-productos-que-expulso.html>.

EL ECONOMISTA (2009): “Carrefour limita al 30% las marcas de distribuidor para que los clientes "puedan elegir”” En: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/1685530/11/09/Economia-Empresas-Carrefour-limita-al-30-las-marcas-blancas-para-que-los-clientes-puedan-elegir.html>.

EL ECONOMISTA (2011): “El beneficio de Carrefour bajó un 14% en 2011” En: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/3804376/03/12/El-beneficio-de-Carrefour-bajo-un-145-en-2011.html>.

EL ESPAÑOL (2017): “Nada puede con la marca blanca: logra la cuota de mercado más alta en 15 años” En: [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170206/191731660\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170206/191731660_0.html).

EL ESPAÑOL (2017): “Mercadona, Dia o Carrefour ¿Quién vende más en España?” En: [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170303/197980740\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170303/197980740_0.html).

EL ESPAÑOL (2017): “Estas son las marcas que sobreviven al imperio de Hacendado en Mercadona” En: [https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170612/223228165\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170612/223228165_0.html).

EL ESPAÑOL (2017): El consejero delegado de Dia: “Hemos sido todos unos mantas en el online” En: [https://www.lespanol.com/economia/empresas/20170223/195980744\\_0.html](https://www.lespanol.com/economia/empresas/20170223/195980744_0.html).

EL ESPAÑOL (2018): “Dia gana un 37% menos en 2017 y se deja un 3,8% de las ventas en España” En: [https://www.lespanol.com/economia/empresas/20180222/dia-gana-deja-ventas-espana/286971446\\_0.html](https://www.lespanol.com/economia/empresas/20180222/dia-gana-deja-ventas-espana/286971446_0.html).

EL MUNDO (2008): “Las marcas de distribuidor llenan los carros de la compra” En: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/10/10/economia/1223650519.html>.

EL MUNDO (2009): “Las marcas de distribuidor se impone en el supermercado español” En: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/01/25/economia/1232883240.html>.

EL MUNDO (2016): “La familia en la España de hoy” En: <http://www.elmundo.es/opinion/2016/04/27/571fa5daca47418e5c8b45bd.html>.

EL MUNDO (2017): “Fin al 'boom' de la marca blanca” En: <http://www.elmundo.es/economia/2017/02/26/58b06d1de2704e99318b45d8.html>.

EL PAÍS (2008): “Carrefour continúa mejorando sus ventas” En: [https://elpais.com/diario/2008/01/27/negocio/1201442612\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/01/27/negocio/1201442612_850215.html).

EL PAÍS (2009): “La marca blanca se impone en la guerra del súper” En: [https://elpais.com/diario/2009/02/28/sociedad/1235775601\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2009/02/28/sociedad/1235775601_850215.html).

EL PAÍS (2013): “Carrefour sufre su cuarto año consecutivo de caída de las ventas en España” En: [https://elpais.com/economia/2013/01/17/actualidad/1358421642\\_445022.html](https://elpais.com/economia/2013/01/17/actualidad/1358421642_445022.html).

EL PAÍS (2017): “Dia ganó 174 millones en 2016, un 41% menos” En: [https://elpais.com/economia/2017/02/23/actualidad/1487836608\\_473511.html](https://elpais.com/economia/2017/02/23/actualidad/1487836608_473511.html).

EL PAÍS (2018): “Día gana 109,6 millones, un 37% menos por la caída de ventas en España” En: [https://elpais.com/economia/2018/02/22/actualidad/1519286728\\_353228.html](https://elpais.com/economia/2018/02/22/actualidad/1519286728_353228.html).

EUROPA PRESS (2009): “Carrefour factura un 5,5% más en España en 2008 y eleva su cifra de negocio global un 5,7%” En: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-carrefour-factura-55-mas-espana-2008-eleva-cifra-negocio-global-57-20090115191507.html>.

EUROPA PRESS (2010): “Mercadona gana un 16% menos en 2009, hasta 270 millones, al rebajar un 10% la cesta de la compra” En: <http://www.europapress.es/nacional/noticia-mercadona-gana-16-menos-2009-270-millones-rebajar-10-cesta-compra-20100304164401.html>.

EXPANSIÓN (2010): “Aliada, Hacendado, Carrefour discount: la guerra de precios se recrudece en la marca blanca” En: <http://www.expansion.com/2010/07/04/empresas/1278272773.html>.

EUROPA PRESS (2011): “Carrefour gana un 14,3% menos en 2011” En: <http://m.europapress.es/economia/noticia-carrefour-gana-143-menos-2011-20120308101815.html>.

EXPANSIÓN (2017): “DIA prevé multiplicar por seis sus ventas online en cuatro años” En: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/06/21/594a58dc46163fab488b4631.html>.

HUFFINGTON POST (2016): “Carrefour se agarra a lo gourmet para intentar seguir el ritmo de Mercadona, Lidl y DIA” En: [http://www.huffingtonpost.es/2016/12/21/carrefour-mercadona-lidl\\_n\\_13761552.html](http://www.huffingtonpost.es/2016/12/21/carrefour-mercadona-lidl_n_13761552.html).

INFOCIF (2016): “La expansión de las marcas de distribuidor” En: <http://noticias.infocif.es/noticia/la-expansion-de-las-marcas-blancas>.

KANTAR WORLD PANEL (2015): “Radar de la innovación 2015” En: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Radar-de-la-innovacin-2015>.

KANTAR WORLD PANEL (2016): “La gran distribución resiste ante la cautela del consumidor” En: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/La-gran-distribucion-resiste-ante-la-cautela-del-consumidor>.

KANTAR WORLD PANEL (2016): “El gran consumo seguirá estable en 2016” En: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-gran-consumo-seguira-estable-en-2016-balance-y-perspectivas>.

KANTAR WORLD PANEL (2017): “Balance Gran Consumo 2016” En: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/El-Gran-Consumo-cae-en-2016>.

KANTAR WORLD PANEL (2017): “Cuotas de mercado de la distribución” EN: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain>.

KANTAR WORLD PANEL (2017): “Tendencias en la distribución 2017” En: <https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Tendencias-en-la-distribucion-2017>.

OCU (2015): “Estudio de supermercados OCU 2015” En: <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2015/supermercados-2015#>.

OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS: “¿Qué es y para qué sirve una marca?” En: [http://www.oepm.es/es/signos\\_distintivos/marcas\\_nacionales/mas\\_informacion/informacion\\_marcas\\_nombres/que\\_es\\_marca.html](http://www.oepm.es/es/signos_distintivos/marcas_nacionales/mas_informacion/informacion_marcas_nombres/que_es_marca.html).

OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS: “¿Cuántos tipos de marcas existen?” En: [http://www.oepm.es/es/propiedad\\_industrial/preguntas\\_frecuentes/FaqSignos07.html](http://www.oepm.es/es/propiedad_industrial/preguntas_frecuentes/FaqSignos07.html).

QUE FRANQUICIA (2009): “La red de franquicias de alimentación DIA obtuvo 10.560 millones de euros” En: <http://quefranquicia.com/la-red-de-franquicias-de-alimentacion-dia-obtuvo-10-560-millones-de-euros/>.

LA VANGUARDIA (2016): “Las marcas de distribuidor pierden fuelle y remiten por primera vez en años.” En: <http://www.lavanguardia.com/economia/20160704/402947869818/descenso-venta-productos-marcablanca-europa-espana.html>.

LA VANGUARDIA (2015): “Los productos de marca blanca pierden peso en el supermercado” En: <http://www.lavanguardia.com/economia/20151210/30702607742/productos-marca-blanca-supermercado.html>.

MARKETING DIRECTO (2012): “Alcampo Carrefour y Eroski las empresas que más apuestan por la innovación en sus lineales” En: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/alcampo-carrefour-y-eroski-las-ensenas-de-distribucion-que-mas-apuestan-por-la-innovacion-en-sus-lineales.html>.

NOTICIAS DE NAVARRA (2018): “La cuota de mercado de la marca blanca se estanca con la mejora de la economía” En: <http://www.noticiasdenavarra.com/2018/01/08/economia/la-cuota-de-mercado-de-la-marca-blanca-se-estanca-con-la-mejora-de-la-economia>.

NIELSEN (2015): “Cuatro de Cada Diez Consumidores Pagarían Más por Productos de Empresas Socialmente Comprometidas” En: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Cuatro-de-cada-diez-consumidores-pagarias-mas-por-prodcutos-de-empresas-socialmente-comprometidas.html>.

NIELSEN (2015): “Tres de cada cuatro españoles han cambiado su forma de hacer la compra para ahorrar” En: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/tres-de-cada-cuatro-espanoles-han-cambiado-su-forma-de-hacer-la.html>.

PURO MARKETING (2013): “¿Por qué le llaman marca blanca si quieren decir distribuidor?” En: <http://www.puromarketing.com/3/14839/llaman-marca-blanca-quierendecir-distribuidor.html>.

SEGURADO, I (2016): “Delicatessen 'low cost': las grandes cadenas de alimentación compiten también en productos de lujo”. En: [http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/DIA-Carrefour-Lidl-Gourmet-Dia-supermercados-low\\_cost\\_0\\_897210321.html](http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/DIA-Carrefour-Lidl-Gourmet-Dia-supermercados-low_cost_0_897210321.html).

VOZ POPULI (2015): “Supermercados que no quieren más marca blanca: "Los fabricantes se han dado cuenta tarde"” En: [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/AECOC-Marcas-blancas-Supermercados-mercadona-marca-blanca-ahorramas-lidl-fabricantes-promarca\\_0\\_857014360.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/AECOC-Marcas-blancas-Supermercados-mercadona-marca-blanca-ahorramas-lidl-fabricantes-promarca_0_857014360.html).

20 MINUTOS (2017): “La marca blanca en España, fuerte pero estancada en el 39% del total de las compras” En <https://www.20minutos.es/noticia/3167498/0/marcas-blancas-espana-alimentacion-consumo-distribucion-porcentaje/>.