



## MARCAS DE FABRICANTE Y MARCAS DE DISTRIBUIDOR: ALGUNAS CLAVES PARA ENTENDER LA PUGNA

José María Pons Prat de Padua  
Instituto Internacional San Telmo

### RESUMEN

Resultaría bastante fácil ceder a la tentación oportunista que plantea la coyuntura actual y centrar este artículo en las espectaculares ganancias que la marca de la distribución experimenta y seguirá teniendo en los próximos meses. Dedicamos a glosar el resultado de la crisis en la mente y en la conducta del consumidor cuando se pasea por las estanterías de un punto de venta en que las referencias que no identifican al fabricante ocupan mayor cantidad y calidad de espacio. No faltan datos para ilustrar esa realidad y a ellos nos remitiremos de modo puntual. Sin embargo, nos parece más oportuno, de mayor calado y más acorde con el medio en que publicamos este artículo, adoptar una visión más estratégica y pensar en "el día después"; en las condiciones en que se adoptarán las nuevas estrategias de crecimiento de marcas (tanto de fabricantes como de distribuidores), cuando el ciclo de negocio regrese a una tendencia más alegre.

### ABSTRACT

*It would be quite easy to give in to the opportunist temptation provided by the current situation and centre this paper on the spectacular profits that private brands are experiencing and will be for the coming months. It would also be easy to go over the result of the crisis in the consumers' minds and behaviour when they are going past the shelves of an establishment in which home brands which do not identify the manufacturer take up more and better shelf space. There is no lack of information to illustrate that reality and we will refer to it later on in the paper. However, we believe that it is more appropriate, relevant and in accordance with this publication to adapt a more strategic viewpoint and consider the day after; in the conditions in which the new brand growth strategies (both manufacturers as distributors), when the business cycle takes a turn for the better again.*

### 1. Marcas blancas: un auge que no se explica sólo por la crisis

La mayor parte de artículos sobre marcas de distribuidor (a las que denominaremos indistintamente marcas blancas en este trabajo) aparecidos en los últimos meses, repiten con insistencia un mensaje casi único: la sensibilidad al precio aumenta en épocas de recesión, y ello se traduce en un trasvase de ventas claro hacia las ofertas (en productos y servicios) situadas en la parte más baja del mercado.

Parece que en cada recesión nos sorprendan los incrementos de cuota de las marcas blancas. No debería resultar así, pues incluso en épocas de bonanza comercial, con mercados en demanda creciente, las enseñas de la distribución se han ido reposicionando de modo que vayan captando una parte mayor del valor económico que genera la categoría.

Resultaría bastante fácil ceder a la tentación oportunista que plantea la coyuntura actual y centrar este artículo en las espectaculares ganancias que la marca de la distribución experimenta y seguirá teniendo en los próximos meses. Dedicarnos a glosar el resultado de la crisis en la mente y en la conducta del consumidor cuando se pasea por las estanterías de un punto de venta en que las referencias que no identifican al fabricante ocupan mayor cantidad y calidad de espacio. No faltan datos para ilustrar esa realidad y a ellos nos remitiremos de modo puntual. Sin embargo, nos parece más oportuno, de mayor calado y más acorde con el medio en que publicamos este artículo adoptar una visión más estratégica y pensar en «el día después»; en las condiciones en que se adoptarán las nuevas estrategias de crecimiento de marcas (tanto de fabricantes como de distribuidores), cuando el ciclo de negocio regrese a una tendencia más alegre.

La marca blanca no es un fenómeno coyuntural circunscrito a épocas de vacas flacas<sup>1</sup>. Es un desarrollo comercial de largo recorrido y de largo alcance que no puede entenderse sin una visión panorámica del papel de las marcas en la estrategia de negocio, por un lado, y de los procesos por los que se crean, gestionan y fortalecen, por otro. Requiere también una visión estratégica de la distribución, distinguiendo lo sustancial de las tendencias que la empujan y comprendiendo los retos de quien debe gestionar grupos detallistas.

La misma denominación «marca blanca» resulta equívoca para gran parte de las referencias de distribuidor. De hecho, cada vez tienen más colorido comercial y hasta se publicitan con intensidad buscando asociar la imagen del detallista con los valores que encarnan sus propias marcas<sup>2</sup>.

## 2. Seamos distribuidores o fabricantes, hay que ganarse el derecho a tener marca

Las ventajas que otorga disponer de una marca que los consumidores reconocen y valoran son muy claras a la hora de desarrollar una estrategia de negocio. Tener una identidad concreta, asociada a determinados atributos y niveles de calidad, reduce el riesgo de compra del consumidor, facilita su lealtad en posteriores ocasiones de consumo, nos da un toque diferencial frente a nuestros competidores y nos permite habitualmente un cierto diferencial de precio respecto a ellos. La marca es por tanto un modo de encapsular y comunicar una propuesta de valor y como tal ha merecido atención preferente de un gran número de académicos e investigadores (los trabajos de Aaker<sup>3</sup> y Lane Keller<sup>4</sup> representarían dos líneas paralelas de desarrollos conceptuales complementarios pero útiles para directivos)<sup>5</sup>.

La importancia del papel de la marca en la estrategia de negocio de una empresa está en función de dos factores:

1. La posibilidad de desarrollar preferencias reales de los consumidores basadas en elementos diferenciales de la marca que sean sostenibles, es decir, duraderas en el tiempo.

<sup>1</sup> Puede consultarse el libro de Kumar y Steenkamp (2007) para tener un enfoque estratégico y actual del tema y acceder a referencias bibliográficas completas sobre el mismo.

<sup>2</sup> Este fenómeno se encuadra en los esfuerzos de los detallistas por convertirse en marcas de referencia en sí mismos, y se comprueba al ver por ejemplo como los presupuestos de publicidad de éstos crecen con mayor rapidez que los de los principales fabricantes.

<sup>3</sup> Hay tres libros de este autor en los que desglosa gran cantidad de conceptos relevantes para entender el significado y el funcionamiento de la marca. Los recomendamos en el mismo orden en que fueron publicados: *Managing Brand Equity* (1991), *Building Strong Brands* (1996) y, finalmente, *Brand Leadership* (escrito en colaboración con Erich Joachimsthaler en 2000).

<sup>4</sup> Su obra más divulgada es el libro *Strategic Brand Management* (1998); además pueden leerse varios artículos suyos de interés en la *Harvard Business Review*

<sup>5</sup> En Europa el tema ha recibido menor atención pero si se quieren contrastar los enfoques puede consultarse la obra de Kapferer (1992), actualizada posteriormente en varias ocasiones (hemos consultado la versión editada en 2004).



2. El coste y el esfuerzo necesarios para crear esas preferencias, a la vista de las posibilidades reales de diferenciación existentes en el sector concreto.

El desarrollo de marcas fuertes tendrá mayor sentido en categorías donde exista un alto número de posibilidades de diferenciar la oferta de producto o servicio, y donde los consumidores desarrollen preferencias no esporádicas en base a combinaciones específicas de atributos. El sector del automóvil sería un claro ejemplo de categoría donde la marca juega un papel preponderante a la hora de facilitar la decisión del usuario final.

En sentido contrario, categorías donde las posibilidades de diferenciación son pocas y/o caras y aún cuando se consigan, no merecen gran credibilidad ni relevancia por los consumidores, serán sectores donde el coste de desarrollo de marca exceda a los beneficios que genera. En esas situaciones las empresas competidoras intentarán aportar valor añadido dotando a la relación con el cliente de contenido vía servicios prestados y optimizando la relación calidad-precio.

Y para crear una marca hacen falta dos requisitos básicos. El directivo debe creerse de verdad la identidad de la misma y ser consistente en el tiempo al comunicar –y encarnar– los valores de que la hemos revestido. De hecho esto apunta a una doble vía de desarrollo de una marca fuerte. Una alternativa clásica y cara, mediante la comunicación publicitaria, y otra vía más lenta pero con un impacto mayor, que pasa por una presencia constante en el punto de venta con el que se acaban construyendo relaciones estrechas de negocio. Crear marca implica por tanto hacerse un lugar en el mapa perceptual de mis consumidores y tener acceso material a ellos a través de los intermediarios comerciales adecuados.

La clave del éxito comercial en mercados de productos de gran consumo está, como comentaba Corstjens<sup>6</sup>, en el espacio. Espacio en la mente del consumidor y espacio en la estantería del punto de venta. El concepto del espacio como clave del éxito resulta interesante al pensar en algunas de sus consecuencias. El espacio no es infinito sino limitado y cuando está ocupado y quiere añadirse un nuevo elemento, hay que deshacerse de otro. Esto es de aplicación tanto al espacio mental como al de la tienda (a no ser que ésta sea virtual). El espacio debe conseguirse simultáneamente en ambas dimensiones y no es uniforme, sino que varía con la cultura del país concreto y con la proximidad al mercado (es decir, con el grado de necesidad que se tiene de un producto concreto).

Un paseo por las estanterías de cualquier gran superficie de nuestro país nos permitirá observar el fenómeno que llamamos «marquismo superfluo», y que consiste en la proliferación de referencias cuya aportación a la categoría se limita a ocupar espacio. Son supuestamente «marcas» que carecen de una propuesta real de valor y que ocupan una parte importante del lineal de muchas categorías duplicando los beneficios ya ofrecidos por otras marcas o, en algunos casos,

<sup>6</sup> Corstjens y Corstjens (1995) ofrecen un análisis interesante desde una perspectiva más europea de la pugna entre fabricantes y distribuidores y su impacto en las posibilidades de creación de marca.

con un «encefalograma plano» sin valores ni atributos diferenciales de relieve. Marquismo superfluo significa la apariencia del valor sin llegar a aportarlo realmente. Son opciones que no fidelizan pero que pueden subsistir en entornos que merezcan baja atención por parte de un consumidor que tiene cada vez más dosis de escepticismo.

Las causas del marquismo superfluo son varias. Tiene que ver en ocasiones con un equipo comercial que se aprovecha de una posición fuerte en otras categorías para ampliar su gama con productos que nunca serían aceptados si vinieran de otra organización; el famoso «si quieres A, me tienes que comprar también B o C». O con la inercia de algunos directivos que siguen manteniendo las referencias seguras aunque hace tiempo que dejaron de ostentar una diferenciación que justificara su precio. O con la etiqueta con un nombre «aristocrático» en el sector que vive de las glorias del pasado y ha perdido todo dinamismo innovador.

En cualquier caso, las estanterías de bastantes categorías podrían reducir en más de un 20% sus proveedores sin ver mermada la satisfacción de la inmensa mayoría de sus consumidores<sup>7</sup>.

Lo apuntado anteriormente nos lleva a una primera conclusión: tener marca, gozar de los privilegios que esto proporciona, es un derecho por el que hay que luchar, algo que debe ganarse de modo continuado, que no se otorga graciosamente y que nunca debe darse por supuesto. La creación continuada de valor para el consumidor que una marca conlleva debe revisarse con frecuencia y de modo crítico. Lo que merecía un sobresaliente ayer está ahora en un aprobado justo, y será un suspenso en muy poco tiempo.

La gestión de una marca implica construir una melodía armónica tocando las teclas del piano comercial. Manejar todas ellas con propiedad incluyendo desde variables de efectos puramente cosméticos o de imagen hasta acciones sustanciales y dando a cada una el protagonismo y la entidad que merecen. No pretender que la cosmética solviente problemas sustanciales o que cree una fachada independiente de los valores reales que la marca aporta.

### 3. Marcas de distribución: una oportunidad de negocio de importancia creciente

Del panorama marquista que acabamos de describir hemos omitido un protagonista fundamental cuyo papel está llamado a ser incluso mayor. Nos referimos a la distribución comercial bajo cualquiera de las enseñas que le permiten saciar su apetito de mayores conquistas en el mercado.

<sup>7</sup> Mientras escribimos estas páginas leemos en la prensa la decisión de Mercadona de racionalizar la composición de sus estanterías, eliminando todas aquellas referencias con una rotación inferior a una unidad al día.



Sin necesidad de realizar un análisis en profundidad, en muchas categorías de gran consumo puede detectarse que mientras tanto los consumidores como los medios de comunicación tienden a la fragmentación, los intermediarios comerciales a través de los que fluye el producto están cada vez más concentrados.

Las preferencias de consumo muestran heterogeneidades cada vez mayores, y lo mismo ocurre con los vehículos de comunicación comercial. Un hogar con cuatro habitantes puede consumir tres marcas de champú, cuatro de pasta de dientes y «consumir» programas y canales de TV muy distintos en sus 3 aparatos. En Estados Unidos, por dar un dato impactante, mientras que 3 anuncios eran suficientes para llegar al 80% del mercado objetivo en 1965, en el 2005 se requerían no menos de 120.

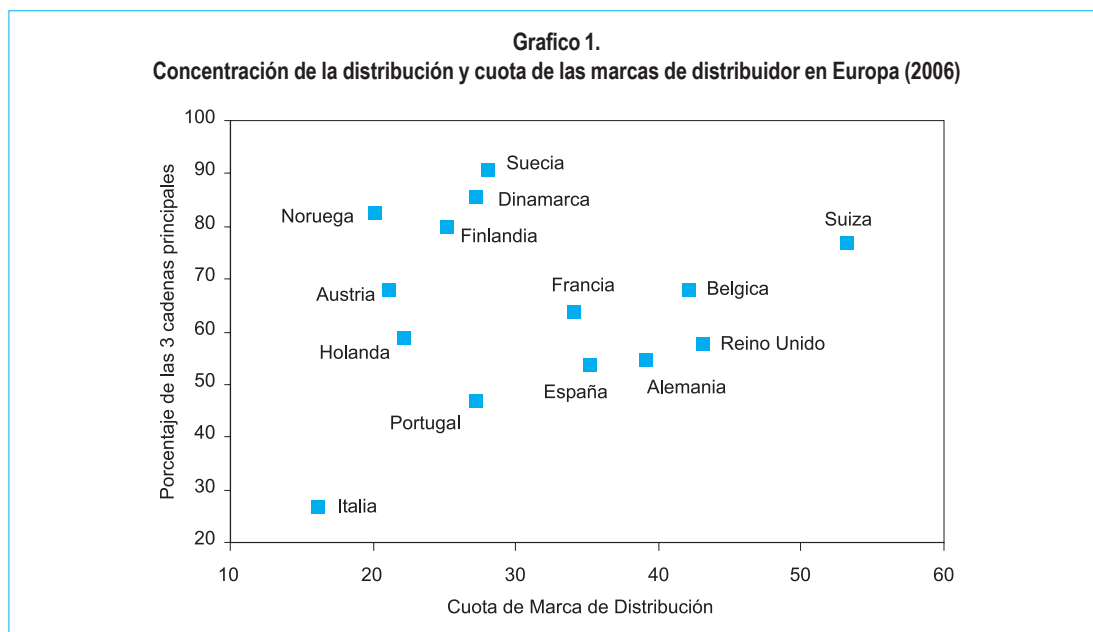
Y mientras esto sucede los consumidores van a comprar a puntos de venta que crecen y crecen de modo aparentemente imparable. En el Gráfico 1 puede verse la participación en el mercado de cada país europeo de los 3 grupos detallistas más importantes. Con la única excepción de Italia, en el resto de Europa la participación de estas empresas sobrepasa el 55%, llegando a cotas mayores del 80% en los países escandinavos. La penetración de los grandes detallistas es sensiblemente mayor a la cuota de mercado de las marcas líder en casi todas las categorías de gran consumo.

En situaciones recesionarias como la actual es de esperar una aceleración de estas tendencias a la concentración. En España, en los doce meses entre junio del 2007 y del 2008 la cuota combinada de Mercadona, Dia, Carrefour, Lidl y Eroski se ha incrementado en 2,5 puntos<sup>8</sup>.

El Gráfico 1 ilustra la relación entre el grado de concentración de la distribución –peso de las tres cadenas más importantes de cada país– y cuota de mercado de las marcas de distribuidor. Durante bastantes años se ha publicado la existencia de una correlación entre ambas variables en base al argumento lógico de que a mayores niveles de concentración, la profesionalidad y ambición de la distribución aumentaban igual que el beneficio de introducir sus propias marcas en la amplia parte del pastel que dominaban. Como puede observarse en el Gráfico 1, sin embargo, la evidencia europea más reciente no permite aceptar esa relación de modo absoluto.

Pueden detectarse países con parecidos índices de concentración (Noruega y Suiza), pero con presencia muy dispar de las marcas de distribución. De modo paralelo se ven países con índices de concentración muy distintos (Italia y Austria) pero parecidas cuotas de marcas blancas. Debe apuntarse también que las empresas detallistas líderes en cada país europeo son generalmente empresas locales con sus propias estrategias, con excepción de Carrefour, que es

<sup>8</sup> La concentración de la distribución en Europa ha sido tradicionalmente mayor que en Estados Unidos. Por otra parte, algunos gigantes europeos están entrando en el mercado americano, como Tesco o Lidl. Este último ha hecho pública su intención de entrada para el 2012. En bastantes estudios comparativos se propone el modelo europeo de marcas blancas como el ejemplo al que tiende el mercado americano.



líder en España, Bélgica y Francia y tercera en Italia, pero no aparece en los tres primeros competidores del resto de países analizados. Esto cuestionaría un poco la pretendida globalización del sector y la adopción de prácticas comerciales uniformes.

Podría sugerirse la existencia de enfoques regionales, situando a los países escandinavos en una posición extrema con altas de cotas de concentración pero baja penetración de marcas blancas. En otro grupo estarían los países con mayor población del continente (Francia, Alemania, Reino Unido y España) –con excepción de Italia–, que siguen patrones parecidos de concentración y cuota de marcas de distribuidor.

Es curioso que los consumidores suecos se declaren los más escépticos de Europa. Son los que menor credibilidad otorgan a los valores de que se revisten las grandes marcas de su mercado<sup>9</sup>. Ello es curiosamente compatible con una cuota de marcas blancas sensiblemente menor a lo que su estructura detallista podría soportar. En el otro extremo se encontraría Holanda, con los índices de credibilidad hacia las marcas más elevados y una cuota de marca blanca que –esta vez sí– responde a lo esperado, y es notablemente baja.

Aparte de la tendencia a mayores cotas de concentración, otro factor que influye en el incremento de cuota de las marcas blancas es el auge de los formatos detallistas de descuento en toda Europa. En ellos suele encontrarse más del 60% del surtido en marca blanca, llegando hasta el 95% en casos como Aldi. Estos formatos han tenido un papel protagonista en la nueva distribución creada en los países de Europa Central y del Este después de 1990, y se han extendido también a países con estructuras detallistas modernas, como Francia o España<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Datamonitor: *Encuesta de consumidores 2006*.

<sup>10</sup> Lidl tiene ya más de 1500 tiendas en Francia, mientras Dia cuenta con más de 3000 en España, su país de origen.

El tercer elemento que explica y favorece el incremento de protagonismo de las marcas de distribución es la evolución del comportamiento de compra del consumidor. Más del 70% de las decisiones sobre qué marca se compra y más del 60% de las decisiones sobre qué categoría de productos se va a adquirir se toman después de que el consumidor ha entrado en la tienda y se encuentra paseando por las estanterías de la misma. Los excesos marquistas por un lado y la proliferación de marcas sin propuestas de valor relevantes juegan aquí un papel importante. Los mecanismos de mayor influencia en el comportamiento del consumidor cuando está en la tienda son por tanto aquellos que forman parte del *in-store marketing*, ya que conocer al comprador resulta más vital que conocer al consumidor.

Esta diferencia entre el cliente como comprador o como consumidor está en la raíz de muchas de las estrategias tanto de fabricantes como de distribuidores. Tradicionalmente el detallista conoce como nadie al consumidor «en la tienda», mientras el fabricante lo conoce antes y después de estar en la misma y como consumidor de sus productos y marcas.

El Gráfico 2 ilustra la pugna entre fabricantes y detallistas para intentar dominar las actividades en las que la otra parte ha sido tradicionalmente dominante. El detallista es naturalmente el «dueño» del consumidor en el momento de la compra y como tal ha intentado poner marca a la experiencia de la compra, con la misma intensidad con que el fabricante le pone marca a lo que sale de su cadena de producción.

Los fabricantes han utilizado extensivamente la investigación como herramienta para segmentar a sus consumidores y posicionar nuevos productos en segmentos de alto potencial. Su necesidad de encontrarse con el consumidor mientras esté en la tienda les obliga a desarrollar la función del *trade marketing* para cooperar con el canal en el diseño y puesta en práctica de acciones promocionales.



De todos modos, las investigaciones realizadas detectan que el porcentaje de promociones al canal que funciona (aquellas que resultan rentables para quien las organiza) sigue bajando a un ritmo anual de un 10%. La proliferación de las mismas y la falta de un control efectivo en cuanto al rigor de su ejecución hacen difícil que los fabricantes consigan así conocer al comprador e influir en su conducta.

Los detallistas, por su parte, han controlado estrechamente el momento de la decisión de compra y han utilizado técnicas de *merchandising* para influir en la misma. Para entablar una relación con el consumidor fuera de la tienda necesitan una mayor presencia en su mente, y para



ello sirven las marcas que llevan su nombre así como los de fidelización, buscando recompensar a quienes más aportan a la cuenta de resultados<sup>11</sup>. Parece que la efectividad de estas medidas puede ser mayor que las posibilidades de sus *partners* los fabricantes por llegar al consumidor en el momento de la compra.

#### 4. Factores que influyen en el potencial de marcas de distribución

Una de las conclusiones de lo que estamos exponiendo es la dificultad de encontrar reglas o variables que ayuden a prever la penetración de marcas blancas en distintos mercados. Tras haber contrastado los resultados de las investigaciones más importantes realizadas en los últimos años<sup>12</sup>, podemos proponer un modelo genérico (ver Gráfico 3) para analizar los factores que inciden la presencia de marca blanca en una categoría.

Un detallista que quiera lanzar marca blanca en una categoría hará bien en entender los factores que facilitan dicha introducción, incluyendo factores relacionados con la oferta (columna izquierda) y con la demanda (columna derecha).

Cuanto mayor sea el volumen que mueve un sector mayor será el valor de un punto de cuota en el mismo y, por tanto, mayor el premio de conquistarlo. Un sector con demanda creciente soportará mejor un aumento de espacio en la estantería y tendrá probablemente menor lealtad a la marca y menor sensibilidad a la misma por parte de consumidores jóvenes. Resultará más fácil la introducción de marcas blancas en un mercado fragmentado que en situaciones de competencia entre pocas grandes empresas.

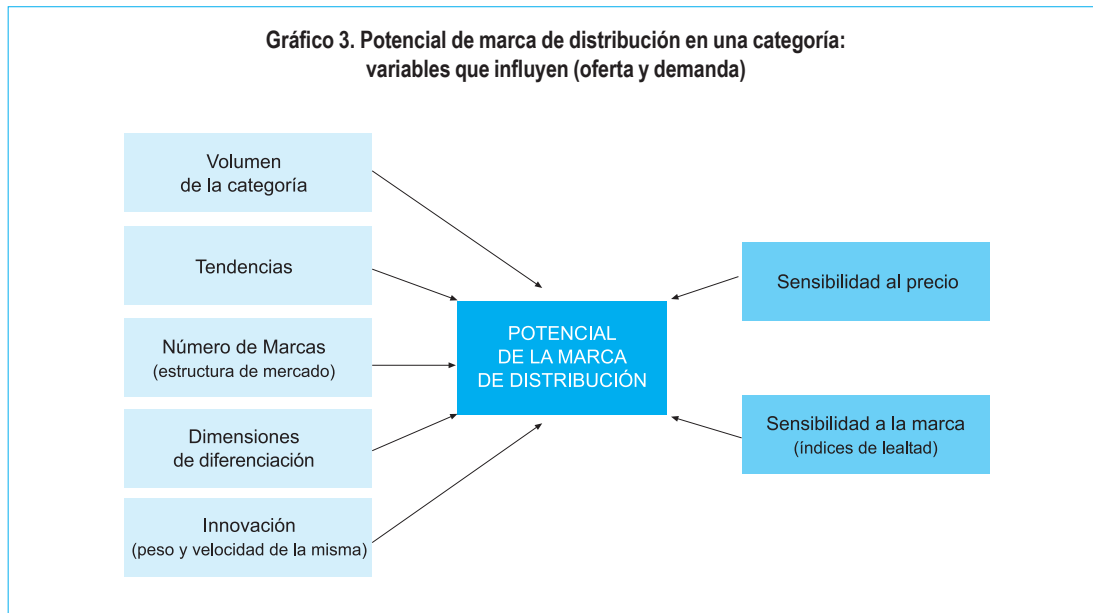
La naturaleza del producto determina bastante las posibilidades reales de diferenciación en la categoría y las dimensiones en que puede conseguirse dicha diferenciación. Aceptando que todo es susceptible de presentarse de modo diferencial, puede resultar más fácil marcar diferencias vendiendo vino que vendiendo agua o al menos hay más dimensiones en que puede buscarse dicha diferencia. Por último, el grado de innovación en una categoría, medido por el porcentaje de ventas de la misma que suponen las variedades lanzadas en los últimos años.

Existen estudios en los que puede comprobarse la correlación inversa entre el grado de innovación en un sector concreto y la cuota que la marca blanca consigue en el mismo. La capacidad del detallista de mantenerse en la cresta de la ola de las modificaciones de producto y los lanzamientos de nuevas versiones del mismo es forzosamente limitada, y esto permite a los fabricantes mantener su posición dominante a base de reinventar la categoría con cierta frecuencia.

<sup>11</sup> El peso de los clientes más leales en el conjunto de las ventas sigue incrementándose. En una investigación reciente el 30% más importante de clientes en tiendas de estaciones de servicio suponían nada menos que el 93% de las ventas de estas tiendas.

<sup>12</sup> Sethuraman (2006). En este estudio se repasan las conclusiones de la investigación académica sobre el tema de los últimos 40 años y se analiza su impacto en la práctica empresarial.





Las actuaciones de los detallistas más avanzados en la promoción de sus marcas blancas ilustran la evolución de los objetivos que las mismas persiguen en su estrategia de negocio y la creciente complejidad de manejarlas. La marca blanca ha dejado de ser hace tiempo la referencia barata de la estantería para aquellos con menor poder adquisitivo. Desde principios de la década de los 90 cada vez más detallistas han ido subiendo el posicionamiento de sus marcas y acercándolas a la marca líder de la categoría. Aspectos tales como la propia formulación del producto, el acabado del *packaging*, la calidad de espacio en el lineal y el precio transmiten un mensaje de calidad cada vez más exigente.

Por otra parte, la entrada de la marca blanca en las categorías ha experimentado un notable adelanto en términos del momento del ciclo de vida de los productos en que la misma se produce. En categorías en plena fase expansiva la presencia de marcas de distribuidor es mucho más habitual, y pueden citarse como ejemplos la cerveza sin alcohol o los productos *bio* en la periferia de los derivados lácteos<sup>13</sup>.

## 5. Retos de los gestores de marcas blancas

El papel de la marca blanca en las estrategias de empresas detallistas ha adquirido un protagonismo que implica mucha mayor complejidad en la gestión de las mismas. Puede suceder que coexistan en el portfolio de marcas de la organización hasta tres tipos distintos de marcas de distribuidor:

<sup>13</sup> El lector puede recordar la publicidad recientemente aparecida en la que empresas líderes en categorías de derivados lácteos refuerzan el mensaje de la innovación de sus productos, y declaran de modo explícito su compromiso de no fabricar para otras marcas.

- a) Marcas blancas *premium* que permiten incrementar márgenes de beneficios y ayudan a posicionar la cadena en la parte alta del mercado.
- b) Marcas blancas «tradicionales», que ofrecen una buena relación precio-calidad a los compradores habituales de marcas de fabricantes.
- c) Marcas blancas «de batalla» con una calidad mínima aceptable y todos los demás elementos de comercialización acordes con lo anterior.

Indudablemente estos planteamientos complican la gestión interna de las marcas, las relaciones con sus proveedores y los planes de comercialización y crecimiento, con aspectos novedosos como el posible canibalismo entre ellas a los que las marcas blancas parecían inmunes hasta ahora.

También supone un esfuerzo importante por realizar un control de calidad exigente, que no puede delegarse al fabricante del mismo modo que en la venta de marcas tradicionales. Algunos estudios indican que el límite a la penetración de las marcas blancas viene fijado por la imposibilidad de realizar este control de un modo mínimamente parecido a como lo realiza el fabricante de marcas líderes.

En esta situación es lógico que evolucionen también los proveedores de marcas blancas en sus esfuerzos por adquirir un volumen que resulta vital para su competitividad. Desde el punto de vista del cliente (la empresa detallista en este caso) el mejor proveedor de marca blanca es aquél capaz de ofrecer una garantía de calidad regular del producto y de entregar a tiempo. Todo ello por encima de su capacidad innovadora en producto, sus ventajas en coste o incluso sus posibilidades de ser flexible en precios.

## 6. Retos de las grandes marcas

Frente a lo anterior, resulta más necesario que nunca que las marcas se ganen día a día el derecho a disfrutar de la marca, manteniendo la relevancia de su propuesta de valor en las dimensiones que su mercado más valore. También es necesaria la contención de los márgenes si no quiere incentivarse la entrada de nuevos competidores que aprovechen la rentabilidad de ese lineal.

Teniendo en cuenta las imparable tendencias a la concentración de la distribución resulta también imprescindible para los fabricantes reforzar la capacidad de establecer relaciones mutuamente rentables con las grandes cuentas a nivel plurinacional lo que se traduce en retos como la gestión del talento que gestiona la marca y sobre todo en afinar la coordinación entre marketing y ventas para presentar un frente atractivo y homogéneo ante la gran distribución.



## 7. Bibliografía

- AILAWADI, K. L y HARLAM, B. (2004): «An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins: The Role of Store Brand Share»; en *Journal of Marketing* (68); pp.47-65.
- AILAWADI, K. L; SCOTT, A; NESLIN y GEDENK, K. (2001): «Pursuing the Value Conscious Consumer. Store Brands versus National Brands Promotions»; en *Journal of Marketing* (65); pp. 71-89.
- CORSTJENS, Judith y CORSTJENS, Marcel (1995): *Store wars. The Battle for Mindspace and Shelfspace*. Wiley.
- CORSTJENS, M. y LAL, R. (2000): «Building Store Loyalty through Store Brands»; en *Journal of Marketing Research* (37); pp.281-291.
- ERDEM, T.; ZHAO, Y. y VALENZUELA, A. (2004): «Performance of Store Brands: A Cross-Country Analysis of Consumer Store Brand Preferences, Perceptions and Risk»; en *Journal of Marketing Research* (41); pp. 86-100.
- KAPFERER, Jean Noel (1992): *The New Strategic Brand Management*.
- KUMAR, N. y STEENKAMP, J. B. (2007): *Private Label Strategy; How to Meet the Store Brand Challenge*. Harvard Business Press.
- HOCH, S. y BANERJI, S. (1993): «When Do Private Labels Succeed?»; en *Sloan Management Review* (34); pp. 57-67.
- PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION (2007): *Private Label Today: Growth and Success*. Disponible en [www.plmainternational.com/plt/](http://www.plmainternational.com/plt/)
- SETHURAMAN, R. (2006): *Private Label Marketing Strategies in Packaged Goods: Management Beliefs and Research Insights*. Marketing Science Institute.