

**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA**



## **MARCAS PROPIAS DE SUPERMERCADOS**

**Alumno :** Emilio Alberto Fernández.

**Título a Obtener :** Licenciatura en Publicidad

**Facultad :** Ciencias de la Comunicación

**Fecha :** mayo de 2004

## Abstract

La especialización sobre un *tema* lleva tiempo – años – de estudio y trabajo.

La universidad cumple su tarea transmitiéndonos los conocimientos necesarios para ser personas idóneas en la profesión. No es su tarea profundizar en cada tema, ya que de ser así ¿cuántos años duraría una licenciatura? Queda en cada uno la voluntad de investigar en alguno o algunos de los conocimientos adquiridos en la cursada.

Este Trabajo Proyectual, guiado por un tutor, es para mí una oportunidad que nos brinda la universidad para investigar en un tema a elección. Este trabajo “no es una tesis”, es una investigación sobre *la marca*, focalizado en el estudio de *las marcas propias de los supermercados*. Para ello fue fundamental la bibliografía de especialistas como Kotler, Wilensky, Trout, Reis, Kapferer, Costa, Chétochine, D’anna, ediciones de las revistas Mercado, Prensa Económica, Cas & Fasa, e-Marcas Propias, la generosa información e investigaciones de mercado aportada por el Club de la Distribución y la atención personal y telefónica de los responsables de marketing de las empresas Disco S.A. y Coto C.I.C.S.A.

El siguiente trabajo consta de:

**Información de contexto:** introducción teórica sobre los orígenes de los supermercados y su finalidad. La marca y sus significaciones. Diferentes tipos de posicionamiento. Caso el Hogar Obrero.

**El cliente de la cadena de Distribución:** descripción de los diferentes tipos de clientes y marketing aplicado a estos para acercarlos a la superficie de venta y condicionar su recorrido. Marketing de estrada y salida.

**Marcas propias:** diferentes tipos de marcas propias, características, la modalidad de producción y control de calidad, casos destacados del mercado nacional.

Descripción por rubro de productos en los que estas marcas tienen una destacada participación.

**El consumidor:** análisis del comportamiento de los clientes en el momento de realizar su compra, motivaciones que los impulsan a tomar sus decisiones de consumo, y características socioeconómicas.

**Marcas propias versus marcas tradicionales:** principales estrategias de posicionamiento implementadas por los supermercados para hacer frente a las estrategias de las marcas líderes, y el desafío de las marcas tradicionales en este nuevo escenario.

**Propuesta Final:** “El Diario del Supermercado”, herramienta para el marketing de estrada y salida.



## **::. INDICE**

:.INTRODUCCIÓN .....	5
:.EL SUPERMERCADO: un intermediario poderoso .....	6
:.LA MARCA o la fuerza de un nombre.....	8
.Las significaciones de la marca	
:. POSICIONAMIENTO .....	11
.La escalera de productos	
.Estrategias de posicionamiento	
.Identificación de ventajas	
.Diferenciación del producto	
.La diferencia de los servicios	
.La diferenciación del personal	
.La diferenciación de la imagen	
:. HACIA EL DISTRIBUIDOR Y SUS MARCAS.....	18
.Caso Cooperativa " El Hogar Obrero".	
.Producción propia	
:. EL CLIENTE DE LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN.....	21
.El cliente "shopper" y "buyer"	
.Marketing de entrada y salida	
.Marketing del distribuidor	
.Los clientes de un punto de venta	
:.EL NACIMIENTO DE LA MARCAS PROPIAS .....	24
.Los grandes negociadores: evolución del canal	
.Evolución del fabricante y de la oferta	
.Evolución del consumidor	
.Evolución del cliente	
:.TIPOS DE MARCAS PROPIAS.....	27
.Marcas primera serie	
.Marca bandera	
.Marcas copia	
.Marcas blancas	
.Marcas imitación - Ley de Lealtad Comercial	
.Marcas puras	
:.MARCAS PRIVADAS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	31
.Cadenas Internacionales	
.Cadenas locales	
.Cadenas provinciales	
:.CALIDAD DE LAS MARCAS PROPIAS .....	33
.Calidad genérica	
.Calidad recíproca	
.Calidad esencial	
.Calidad activa y pasiva	
.Calidad prestigiante	
:.COMPORTAMIENTO ANTE LA GÓNDOLA .....	35
.Clientes marquistas	
.Clientes fieles	
.Clientes semifieles	
.Compradores por promociones	

.Compradores abiertos	
.Clientes mixtos	
.Compradores por precio	
.Compradores racionales	
.Compradores impulsivo	
.Compradores lúdicos	
:.ESTRATGIAS DE LAS MARCAS PROPIAS .....	37
:.DESARROLLO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	38
.la marca propia como "factor regulador"	
:.ESTRATGIAS DE LAS MARCAS LIDERES .....	41
.Reducir planificadamente los precios	
.Competir con dos marcas	
.Innovar permanentemente	
.Producir marcas líderes y marcas propias	
:.ALTERACIÓN DE VARIABLES EN TIEMPOS DE CRISIS .....	42
.Afirmar las marcas	
.Segundas marcas	
.Reemplazar las herramientas	
:. EMPRESAS PRODUCTORAS DE MARCA PROPIA.....	45
.Panificadora Doña Noly – Molinos Cañuelas S.A.	
.Controles de calidad	
:.SUPERMERCADOS DE DESCUENTO .....	47
:.ANÁLISIS DE LA MARCA PROPIA .....	48
.Más allá de la crisis	
.Categorías de mayor penetración de marca propia	
.Consumo de marcas por familia	
.Evolución de participación en el sector alimentos	
.Evolución de participación en el sector bebidas	
.Evolución de participación en el sector infusiones	
.Evolución de participación en el sector productos de limpieza	
.Cosmética y tocador	
:.EL CONSUMIDOR DE MARCAS PROPIAS EN LAS PRINCIPALES PLAZAS DEL PAIS..	56
.Compra planificada	
.Compra de productos de MP, principales motivos de compra y no compra	
.Actitud hacia la compra según variables sociodemográficas.	
:.LOS GRANDES CONSUMIDORES .....	60
:. HERRAMIENTA PROMOCIONAL, " <i>El diario del supermercado</i> "	61
:.CONCLUSIÓN .....	65
:.BIBLIOGRAFÍA.....	68

## **::. INTRODUCCION**

En el mundo de hoy se han incorporado nuevas tendencias y formas de hacer negocios: el mercado se ha hecho más competitivo, las empresas crean nuevas estrategias de marketing para lograr mayor penetración, posicionarse en la mente del consumidor y captar mayores clientes.

La gran variedad de oferta que trajo la globalización y la apertura de mercados ha hecho que las empresas cada vez fortalezcan más su nivel de competencia. Las ventajas de los productos descendieron un escalón, dejando lugar a los valores simbólicos que transmiten su nombre de marca.

La crisis argentina, que se fue acrecentando a fines de la década del 90 y desbordo casi en un estallido social el 21 de diciembre del 2001, no trajo solamente el empobrecimiento sino que además, trajo un cambio -inimaginable por algunas empresas líderes- en los hábitos de compra de los consumidores.

En materia de marketing siempre se dijo que hay que escuchar al cliente. Y quien está constantemente cerca del cliente, observa, escucha y desenreda la información; ordena y categoriza los deseos y necesidades de los consumidores; se anticipa e innova en el mercado.

A mediados de los 90 las grandes cadenas de distribución comenzaron a prestar atención a un leve pero alarmante ruido de cacharros entre sus góndolas. Fue entonces cuando emprendieron la competencia con los fabricantes, utilizando estrategias de mercado donde poco a poco, colocaron sus *marcas* a los productos. De esta manera lograron aumentar su participación año tras año y se encontraron totalmente preparados, con sus *propias marcas* en las góndolas, cuando el rumor se transformó en *cacerolazo*.

Este trabajo es una investigación sobre *la marca*, focalizado en el estudio de *las marcas propias de los supermercados*. Analizará los efectos que ocasionaron en el mercado, las reacciones, conductas y cambios de hábito de los consumidores y hasta dónde pueden llegar las promesas de las marcas líderes que ocupan un lugar en las góndolas.

## :: EL SUPERMERCADO: un intermediario poderoso

A los grandes niveles de producción masiva, le debían corresponder en la década del 60, estructuras de distribución también de escala masiva.

### :. La vocación del supermercado: el decreto N° 7.314/61

El 24 de agosto de 1961 se sancionó el Decreto N° 7.314/61 que puso en práctica a partir de ese momento una modalidad operativa desconocida en el país hasta entonces: el sistema de ventas por autoservicio.

Carlos Tamagnini, en su libro *Autoservicios, supermercados en Argentina*, comenta que “*los considerandos de este decreto señalan que es deber del Estado adoptar medidas que tiendan a mejorar el abastecimiento (en particular de los productos alimenticios), defender el poder adquisitivo de la población y, paralelamente, fomentar la iniciativa privada.*

*Para el logro de tales fines se impone promover un remodelamiento de los sistemas de ventas, orientándolo hacia la distribución masiva a través de los negocios denominados supermercados que, en la práctica universal, se juzga el medio más adecuado para mejorar el abastecimiento y reducir los márgenes operativos eliminando intermediarios **en beneficio directo de los productores y consumidores**”<sup>1</sup>.*

Como se ve, desde sus orígenes la vocación del supermercado es defender los intereses del consumidor. Resulta paradójico que también fuera concebido para defender a los productores. En este trabajo veremos que, cuando el poder del supermercado crece, sienta las reglas del juego aún en contra de los intereses del productor.

Otras ventajas de los supermercados mencionadas en el decreto:

- Constituyen un importante estímulo para la industria de la alimentación.
- Contribuyen al mejoramiento cualitativo de la producción.
- Colaboran para un aprovechamiento más racional de los productos de mayor consumo.

Por todos estos beneficios se consideró conveniente apoyar la difusión en el país de organizaciones de venta que respondan a los principios de la técnica moderna adaptados a los requerimientos de las grandes concentraciones urbanas, otorgando estímulos especiales.

El **Artículo 1°** del decreto mencionado establece que serán considerados supermercados los establecimientos destinados a la venta de artículos alimenticios y de limpieza e higiene, que reúnan las siguientes características.

- a) Superficie de exposición para la venta al público no inferior a 500 m<sup>2</sup>, más 300 m<sup>2</sup> destinados a cámaras frigoríficas, depósito y acondicionamiento de mercaderías, o sea una superficie mínima de mínima de 800 m<sup>2</sup>.
- b) Venta en el mismo local, como mínimo, de carne, aves, pescados, fiambres, productos lácteos, frutas, huevos, pan y otros productos alimenticios frescos, envasados o no, y de conservas, así como artículos de limpieza, higiene y menaje.
- c) Todas las secciones del supermercado deben pertenecer a un mismo propietario o empresa.

---

<sup>1</sup> Tamagnini V C. *Autoservicios, Supermercados en la Argentina*. Buenos Aires: Editorial El Coloquio; 1970, pág 9

- d) Deben contar efectivamente con instalaciones frigoríficas en funcionamiento, adecuadas para la conservación de los alimentos perecederos.
- e) Poseer las instalaciones exigidas por las ordenanzas municipales en materia de higiene.

Es interesante destacar el punto C, que obliga a que todas las superficies del supermercado pertenezcan a un mismo dueño. ¿Cuál es el panorama actual? Las grandes cadenas de supermercados se concentran en pocas manos. A esto se suma que no siempre un propietario es dueño del mismo supermercado. Por ejemplo, el grupo Carrefour adquirió primero el 49% de supermercados Norte, y luego de un año adquirió el porcentaje restante. Otro ejemplo: si bien Disco pertenece actualmente al grupo holandés Ahold, mucho tiempo compartió las acciones con el grupo Velox. Actualmente el grupo Cencosud –propietario de la cadena Jumbo y Easy– está realizando las auditorías correspondientes y se estima que para el 2004 adquirirá el 100% de los locales de Disco (información actualizada a noviembre de 2003).

Esta concentración refuerza el poder de los supermercados en detrimento del beneficio de los productores. La pregunta es si este poder de las superficies de venta beneficia al consumidor.

## **::. LA MARCA (o la fuerza de un nombre)**

"Un producto sin marca no se vende". Esta frase es la simplificación de una realidad y, como tal, no tiene en cuenta matices ni situaciones específicas. Pero está basada en un hecho real. Es cierto que se venden productos sin marca; pero no es menos cierto que ello sólo ocurre cuando al consumidor no le queda otro remedio: si encuentra a la venta productos marcados junto con otros sin marca, elegirá primero aquellos, y sólo comprará estos cuando se hallan terminado las marcas o cuando razones ajenas a su voluntad, como puede ser el precio, no le permitan la adquisición de aquellas. De forma que puede ser exagerado pero no incorrecto el afirmar que un producto sin marca no se vende.

*"Los consumidores consideran que la marca es una parte importante del producto y la marca puede sumar valor al producto. Por ejemplo, la mayor parte de los consumidores percibirían una botella de gaseosa Coca - Cola como un producto de gran calidad refrescante y exquisito. Pero, ese mismo liquido negro, en una botella sin marca, seguramente sería percibido de calidad inferior, incluso aunque el sabor sea idéntico.*

*Las marcas se han convertido en un tema central de la estrategia del producto. Por una parte, la creación de un producto de marca requiere muchas investigaciones de mercado a largo plazo, sobre todo en el caso de publicidad, promociones y empaques. Los fabricantes con frecuencia encuentran que resulta más fácil y menos caro simplemente fabricar el producto y dejar que otros se encarguen de crear la marca. Desde hace tiempo los fabricantes de Taiwán han optado por este camino, fabricando gran parte de la ropa, los aparatos electrónicos de consumo y las computadoras del mundo que se venden sin el nombre de marca de Taiwán.*

*Por otra parte, la mayor parte de los fabricantes, con el tiempo, aprendieron que el poder está en manos de empresas que controlan los nombres de marca. Por ejemplo, la ropa, los aparatos electrónicos y las computadoras con el nombre de la marca de una empresa pueden reemplazar las fuentes de sus manufacturas en Taiwán por otras fuentes más baratas en Malasia o Indonesia. Los productores de Taiwán no pueden hacer gran cosa por evitar perder ventas a manos de proveedores menos caros; los consumidores son leales a las marcas, no a los productores. Sin embargo, Kotler señala que las empresas de Japón y de Corea del Sur no han cometido este error. Han invertido mucho para crear nombres de marcas como Sony, Panasonic y Samsung para sus productos. Incluso cuando estas empresas ya no se pueden dar el lujo de fabricar sus productos en sus propios países, los nombres de sus marcas siguen mandando en la lealtad de los consumidores. Los nombres de marcas fuertes tienen franquicia de los consumidores, imponen una gran lealtad de los consumidores. Una cantidad suficiente de clientes demanda estas marcas y rechaza sustitutos, aun cuando los sustitutos sean ofrecidos a precios más bajos. Las empresas que desarrollan marcas con fuerte apoyo de los consumidores están protegidas contra las estrategias promocionales de la competencia. Por consiguiente, las empresas de todo el mundo invierten mucho para crear reconocimiento y preferencias nacionales, incluso mundiales, para los nombres de sus marcas"<sup>2</sup>.*

### **:. Las significaciones de la marca**

*"Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de*

---

<sup>2</sup> Kotler P, Armstrong G. Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 335

vendedores y diferenciarlos de la competencia. Por tanto, una marca identifica al fabricante o vendedor de un producto.

Una marca representa la promesa del vendedor de entregar, de manera consiente una serie específica de características, beneficios y servicios a los compradores. Las mejores marcas transmiten una garantía de calidad<sup>3</sup>. Philip Kotler dice que una marca puede ofrecer hasta cuatro grados de significados:

1\_ **Atributos:** Una marca primero despierta en la mente ciertos atributos del producto. La empresa puede usar uno o varios de estos atributos en su publicidad<sup>4</sup>. Por ejemplo, Cabaña las Lilas sugiere atributos como la “excelente calidad”, “exclusividad”, “caro”..



2\_ **Beneficios:** Los clientes ven los atributos, pero compran beneficios. Por consiguiente, los atributos se deben traducir a beneficios funcionales y emocionales<sup>5</sup>. Por ejemplo, el atributo de la "alta calidad" de una leche larga vida se podría traducir en un beneficio funcional y emocional “compro esta leche porque a mi bebé le doy lo mejor” o “puedo transportarla sin riesgo a que se eche a perder, para merendar en la playa”. En una leche La Serenísima (que es unos centavos más cara que la leche Coto) el atributo "caro" se podría deducir en un beneficio emocional. “seguir

comprando La Serenísima me hace sentir que a mi no me tocó la crisis” .

3\_ **Valores:** La marca también dice algo respecto de los valores de los compradores. Por lo tanto se debe identificar a estos cuyos valores coinciden con el producto ofrecido<sup>6</sup>. Los productos orgánicos son muy bien recibidos por los consumidores simpatizantes de la filosofía New Age.

4\_ **Personalidad:** Una marca también proyecta una personalidad. Los investigadores en ocasiones preguntan, “Si esta marca fuera una persona, ¿qué tipo de persona sería?” Los consumidores pueden visualizar un auto Mercedes como ejecutivo de empresas, de mediana edad y rico. La marca atraerá a personas que tienen una imagen de sí mismas, real o deseada, que se ciñe a la imagen de la marca<sup>7</sup>. Las personas que son, se creen, o desean ser modernas, graciosas o inteligente, seguramente preferirán comer las galletitas Club Social – promocionada en el espacio del programa CQC - antes que las clásicas Rex.

Una marca es un símbolo muy complejo. Si una empresa trata una marca como si fuera sólo un nombre, pasa por alto el punto más importante. El desafío de poner marcas es desarrollar una profunda serie de significados para estas.

Los significados más duraderos son sus valores y personalidad. Definen la esencia de la marca.

<sup>3</sup> Kotler P, Armstrong G. *Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 335*

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> Idem pág. 336

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Idem

## **:. Valor de la marca**

*"Las marcas varían en cuanto al poder y el valor que tienen en el mercado. En un extremo están las marcas que son, en gran medida, desconocidas para la mayor parte de los compradores del mercado. A continuación están las marcas que los consumidores conocen en grado bastante elevado. Otras marcas gozan de ser las preferidas; es decir, los compradores las eligen sobre otras.*

*Una marca fuerte tiene mucho capital contable en la marca. Las marcas tienen más capital contable a medida que su nombre es más conocido, la calidad percibida es mayor, y existen fuertes asociaciones con la marca y otros activos como patentes, marcas registradas y relaciones con los canales. Una marca con mucho capital contable es un activo valioso. De hecho, incluso se puede comprar o vender por un precio. Muchas empresas basan sus estrategias de crecimiento en la adquisición y creación amplia de carteras de marcas"<sup>8</sup>. Como por ejemplo las marcas de la empresa internacional Unilever, o el caso particular de la adquisición de la tradicional marca Mantecol por la empresa Cadbury.*



Constante innovación para una máxima performance de lavado.



La marca líder en el mercado argentino de jabones para la ropa y lavavajillas.



La marca que ofrece la mejor ecuación de valor en el mercado Argentino de jabones para lavar la ropa.

### **Las tres marcas de jabón para lavar la ropa de Unilever**

*"Es difícil medir el capital contable real del nombre de una marca. El capital contable de una marca ofrece a la empresa muchas ventajas competitivas. Como una marca poderosa es conocida por los consumidores e impone gran lealtad, los costos de marketing de la empresa serán menos que los ingresos. Puesto que los consumidores esperan que los comercios ofrezcan la marca, la empresa tendrá mucho más peso al negociar con los revendedores. Y, como el nombre de la marca transmite gran credibilidad, la empresa podrá lanzar extensiones de la marca con más facilidad. Una marca fuerte ofrece a la empresa la posibilidad de defenderse contra la feroz competencia de precios.*

*Los gerentes de marketing tienen que manejar sus marcas con sumo cuidado a efectos de preservar el capital contable de la marca. Deben desarrollar estrategias que, de hecho, mantengan o mejoren el grado de conocimiento, la calidad o la utilidad percibidas de la marca, así como las asociaciones positivas que despierta. Esto requiere constantes inversiones para investigación y desarrollo, una publicidad hábil y un excelente servicio a los consumidores y al comercio. Algunas empresas tienen gerentes para el capital contable de la marca, quienes cuidan las imágenes, las asociaciones y la calidad. Además, evitan que los gerentes de marca se excedan en la promoción de las marcas con el objetivo de producir utilidades a corto plazo a*

<sup>8</sup> Kotler P, Armstrong G. Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 337

*expensas del capital contable de la marca, a largo plazo”.*<sup>9</sup>



---

<sup>9</sup> Idem

## **::. POSICIONAMIENTO**

*“El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen”.*<sup>10</sup>

*“El posicionamiento de un producto es la manera en que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia”.*<sup>11</sup>

Así, los productos de Cabaña Las Lilas están posicionados como para paladares exclusivos y exigentes, de alto poder adquisitivo; mientras que las carnes de COTO como más económicas y de producción 100% Argentina. Los desodorantes de ambiente Poet como una fragancia para cada momento y Glade como un desodorante poderoso. Rexona como un antitranspirante todo terreno y Axe como un antitranspirante de fragancias seductoras.

*“Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de compra. Para simplificar esta decisión, los organizan en categorías; es decir, posicionan los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los consumidores en cuanto al producto y en comparación con los productos de la competencia. Los consumidores posicionan los productos con o sin la ayuda de las estrategias de posicionamiento de las empresas. No obstante, las empresas no dejan el posicionamiento de sus productos al azar. Se hacen planes para sus posiciones, con el objetivo de que sus productos tengan gran ventaja en los mercados meta seleccionados y diseñan estrategias de marketing para crear las posiciones planeadas”.*<sup>12</sup>

*“En la selva de la comunicación de hoy, el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos, practicando la segmentación. En una palabra conquistado posiciones.*

*La mente como defensa contra el volumen de las comunicaciones de hoy, filtra y rechaza mucha de la información que le llega. En general solo acepta aquello que encaja en los conocimientos, experiencias anteriores o que cuadre con su estado actual de ánimo.*

*Se han gastado millones de dólares procurando cambiar mentalidades a base de publicidad. Una vez que alguien se ha formado una opinión, resulta casi imposible cambiarla.*

*Desde luego, eso no se logra solo con una fuerza como la publicidad. La mayoría de la gente no quiere ser confundida con más datos cuando ya tiene formada una opinión.*

*La persona promedio tolera que le digan algo acerca de lo que desconoce totalmente (razón por la cual la noticia es un enfoque efectivo en la publicidad). Lo que la gente no permite es que le digan que está equivocada. Cambiar la opinión es el camino que lleva al desastre publicitario”.*<sup>13</sup>

La comunicación en una sociedad sobrecomunicada resulta muy difícil. De modo que, a menudo, los especialistas recomiendan no comunicar, a menos que se esté dispuesto a conquistar posiciones a largo plazo.

---

<sup>10</sup> Ries A, Trout J. Posicionamiento. Madrid: McGraw Hill; 1989, pág. 1

<sup>11</sup> Kotler P, Armstrong G. Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 303

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Ries A, Trout J. Posicionamiento. Madrid: McGraw Hill; 1989, pág. 2

*“Cada día, miles de mensajes publicitarios compiten por lograr un lugar en la mente del cliente. Y no hay que desconocerlo: la mente es el campo de batalla. Dicha guerra publicitaria tiene lugar dentro de unos 15 centímetros de materia gris”.*<sup>14</sup>

*“El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación solo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.*

*La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. En una batalla mental las ventajas están a favor de la primera persona, del primer producto o hasta del primer político que entra en la mente del cliente”.*<sup>15</sup> Es por eso que cuando se habla de los servicios que presta un supermercado con la venta de alimentos por Internet, pensemos primero en Disco Net.

*“La historia demuestra que la primera marca en entrar en el cerebro logra en general el doble de participación en el mercado a largo plazo que la número dos y el doble nuevamente que la número tres”.*<sup>16</sup>

### **∴ La escalera de productos**

Frente a la explosión de productos, Trout y Ries enseñan que la gente ha aprendido a ordenar los mismos y las marcas en la mente, y que esto se puede visualizar mejor imaginando una serie de escaleras en la mente. *“En cada escalón existe el nombre de una marca. Y cada escalera representa una línea de productos.*

*Hay escaleras que tienen muchos peldaños. (Siete ya son muchos.) Otras, unos pocos o ninguno.*

*Si alguien de la competencia quiere su participación en el mercado, debe desalojar a la marca ubicada más arriba (tarea que a menudo resulta imposible), o bien relacionar la suya con la posición lograda por la otra compañía.*

*Muchas son las empresas que emprenden campañas publicitarias y programas de marketing como si no existiera la posición del contrincante. Anuncian sus productos en el vacío y se decepcionan cuando ven que sus mensajes no impactan.*

*Ascender por la escala de la mente puede resultar en extremo arduo si las marcas que hay arriba tienen fuerte asidero y no se aplica la estrategia de la palanca o de la conquista de posiciones.*

*Un publicista que quiera introducir una categoría de productos desconocida, tiene que colocar una nueva escalera. Pero también esto es difícil, de manera especial si esa categoría no está situada frente a la anterior; la mente no tiene espacio para lo nuevo y lo diferente, a menos que lo relacione con lo viejo.*

*Por esto, si se tiene un producto totalmente nuevo, es mejor decirle al cliente en perspectiva lo que no contiene, en lugar de explicarle qué es.*

*El primer automóvil, por ejemplo, fue llamado «carruaje sin caballos», denominación que le permitió al público ubicar ese concepto frente al modo existente.*

*Las palabras como «gasolina sin plomo» o «neumáticos sin cámara» son ejemplos de cómo es posible colocar a los nuevos productos frente a los anteriores”.*<sup>17</sup>

### **∴ Estrategias de posicionamiento**

Los responsables de marketing pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. En este caso tomamos como ejemplo la categorización hecha por Philip Kotler en su libro *Mercadotecnia*

---

<sup>14</sup> Idem, pág. 9

<sup>15</sup> Ries A, Trout J. *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill; 1989, pág. 11

<sup>16</sup> Idem, pág. 29

<sup>17</sup> Idem, pág. 20

### ***“Atributos específicos del producto”***<sup>18</sup>

Los breves anuncios televisivos de supermercado COTO -por lo general pautados a la hora de la cena- promocionan diariamente ofertas **muy económicas** para el siguiente día, promoviendo ,en la mayoría de los casos, su marca propia.

### ***“Necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen”***<sup>19</sup>

Es el caso de Ser como el yogur de bajas calorías para las mujeres que necesitan esta en línea, o el de Glacial como el agua mineral recomendada por los cardiólogos.

### ***“Ocasiones de uso”***<sup>20</sup>

Los productos también se pueden posicionar de acuerdo con las ocasiones de uso; por ejemplo, en verano, Gatorade se puede posicionar como una bebida que repone los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber mucho líquido. El te, infusión que tradicionalmente se bebe caliente, se consume en los días de calor desde hace unos cuantos años, presentado por la marca Ice-Tee

### ***“Clases de usuarios”***<sup>21</sup>

Johnson & Jonson volvió a presentar su shampoo para bebés como un producto para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un shampoo más suave. Recientemente lanzó un shampoo para niños con rulos. Algunos detergente se presentan como cremosos y perfumados, ideal para mujeres que tienen la piel muy sensible

### ***“Comparación”***<sup>22</sup>

El producto también se puede posicionar comparándolo directamente con uno de la competencia. Por ejemplo, Pepsi-Cola realizó su campaña comparándose directamente con Coca-Cola en “El desafío Pepsi”. Un claro ejemplo se vio en el balotaje de las últimas elecciones para Jefe de Gobierno en la Capital Federal entre los candidatos Aníbal Ibarra y Mauricio Macri. *“Un producto también se puede posicionar separándolo de los de la competencia: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como "refresco sin cola", como una alternativa fresca para la sed, ante Coca y Peps”*<sup>23</sup>. Es también una de las principales estrategias que utilizan las marcas de jabón para lavar la ropa. En sus comerciales, todas comunican lo mismo, “deja la prenda mucho más blanca que la otra”.

En los últimos comerciales se han agregado atributos como el perfume que deja en la prenda y los centavos menos que cuesta el jabón, pero siempre manteniendo la misma estrategia: comparase con la competencia.

### ***“Clases de producto”***<sup>24</sup>

El producto se puede posicionar de acuerdo con diferentes clases de producto. Por ejemplo, algunas margarinas se colocan comparándose con la manteca y otras con

---

<sup>18</sup> Kotler P, Armstrong G. *Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 303*

<sup>19</sup> Kotler P, Armstrong G. *Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 304*

<sup>20</sup> Idem

<sup>21</sup> Idem

<sup>22</sup> Idem pág. 305

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> Idem pág. 306

aceites comestibles. El jabón de tocador Dove es presentado como un baño de crema para la piel, y no como un jabón que desinfecta.

*“Algunas empresas no tienen problemas para elegir su estrategia de posicionamiento. Por ejemplo, una empresa reconocida por su calidad en ciertos segmentos, buscará esta posición en un segmento nuevo si existen suficientes compradores que busquen obtener calidad. No obstante, en muchos casos, es muy probable que dos empresas o más busquen ocupar la misma posición. En tal caso, cada una tendrá que encontrar la manera de diferenciarse, por ejemplo puede prometer "estupenda calidad a precio más bajo" o "estupenda calidad con más servicios técnicos".*

*Cada empresa se preocupa por diferenciar lo que ofrece, armando un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento”.*<sup>25</sup>

Un claro ejemplo es el de Supermercados Disco que innova constantemente con servicios al cliente adelantándose a su competencia. Entre estos se pueden destacar la tarjeta de fidelización Disco ( que luego Coto lanzó su tarjeta *Coto Ahorro*), la venta por Internet, y recientemente la posibilidad de que argentinos que están viviendo en el exterior puedan hacer compras en Disco Virtual para donar alimento a sus parientes que viven en el país.

En la tarea de posicionamiento hay tres pasos importantes a seguir:

- Identificar una serie de ventajas competitivas posibles para sustentar una posición
- Elegir las ventajas competitivas adecuadas
- Comunicar y presentar al mercado, con eficacia, la posición elegida.

### **:. Identificación de ventajas**

*“Los consumidores suelen elegir los productos y los servicios que les proporcionan mayor valor. Por tanto, la clave para conseguir y retener a los clientes está en entender sus necesidades y procesos de compra mejor de lo que los entiende la competencia y en ofrecerles más valor. En la medida que una empresa se pueda posicionar como una que proporciona más valor en los mercados meta, sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una mayor cantidad de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto, conseguirá una ventaja competitiva. Sin embargo, una posición sólida no puede estar fundamentada en promesas huecas. Si una empresa posiciona su producto como uno que ofrece calidad y servicio mejores, en tal caso tendrá que ofrecer la calidad y el servicio prometidos. Por tanto, el posicionamiento empieza por diferenciar la oferta de la empresa, de tal manera que ésta proporcione a los consumidores más valor que las ofertas de la competencia.*

*No todas las empresas tienen muchas oportunidades para diferenciar su oferta y lograr una ventaja competitiva. Algunas empresas encuentran muchas ventajas menores, las cuales la competencia puede copiar con facilidad y, por consiguiente, son muy perecederas. La solución para estas empresas es seguir identificando otras posibles ventajas e introducirlas, de una en una, para tener la competencia con la guardia baja. Estas empresas no esperan lograr una única ventaja importante permanente. En cambio, querrán conseguir muchas menores, que puedan ir introduciendo en el momento más indicado para avanzar en el mercado.*

---

<sup>25</sup> Kotler P, Armstrong G. *Mercadotecnia*. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 306

*Una empresa puede diferenciar su oferta en el mercado, de la de sus competidores en cuanto al producto, al servicios, al personal y a la imagen”<sup>26</sup>.*



### **∴ Diferenciación del producto**

*“Una empresa puede diferenciar su producto según el material. En un extremo se encuentran las empresas que ofrecen productos muy estandarizados, que no permiten grandes variaciones; como por ejemplo las aspirinas”<sup>27</sup>* Sin embargo, Bayer a podido

diferenciarse con el lanzamiento de sus *Bayaspirinas* para prevenir los infartos cardíacos o para los dolores musculares.

*“Existen otras empresas que ofrecen productos que se pueden diferenciar bastante, como los automóviles o la ropa. En este caso, la empresa tiene innumerables parámetros para su diseño. Puede ofrecer una gran variedad de características, estándar u optativas, que no proporcione la competencia.*

*El estilo y el diseño también pueden ser factores de diferenciación importantes. Por ende, muchos compradores de ropa de moda pagan más dinero por una prenda, aun cuando esta, en ocasiones, no resulte de calidad confiable.*

*Además, las empresas pueden diferenciar su productos a partir de atributos como la consistencia, la resistencia, la duración o la posibilidad de repararlos”<sup>28</sup>.*

### **∴ La diferenciación de los servicios**

*“Además de diferenciar su producto material, la empresa puede diferenciar los servicios que acompañan al producto. Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable.*

*La instalación también puede diferenciar a una empresa de otra”<sup>29</sup>*. Por ejemplo, en la compra de papel para paredes; Easy, en algunos casos, incluye su colocación. Además, las empresas se pueden distinguir en razón de sus servicio de reparación. Renault brinda a sus clientes los locales de Renault Minuto que ofrecen un servicio de rápida reparación de primera línea con repuestos originales.

Algunas empresas diferencian su oferta proporcionando al cliente servicios de capacitación. Así, Sherwin William utiliza algunos locales de *Easy* y *Pinturerías del Centro* para dar cursos de capacitación a sus clientes sobre el uso de sus nuevos productos. De esta forma Sherwin William mantiene a los clientes al tanto de las últimas novedades del mercado y a su vez está consiguiendo más lealtad de estos y futuras ventas del nuevo producto.

Las empresas pueden encontrar muchas maneras de aumentar su valor por medio de servicios diferenciados. *“A fines del año 1981 Supermercado Norte editó “NotiNorte”, su propio boletín informativo - fue pionero en el país- para entregar a sus clientes”<sup>30</sup>.*

### **∴ La diferenciación del personal**

*“Las empresas pueden conseguir una clara ventaja competitiva contratando y capacitando a su personal para que sea mejor que el de la competencia”<sup>31</sup>*. Es conocido

<sup>26</sup> Idem

<sup>27</sup> Idem

<sup>28</sup> Kotler P, Armstrong G. *Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 307*

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> D´anna S, D´anna E. *Supermercados Argentinos. Buenos Aires: Editorial Moreno; 1988, pág. 108*

<sup>31</sup> Kotler P, Armstrong G. *Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 307*

por todos la capacitación que reciben los empleados “amables, pulcros y veloces” de Mc Donald’s, notándose claramente – en sus comienzos en el país- con los empleados de Pumper Nik.

Un pequeño pero importante detalle fue el que implemento Carrefour cuando equipó a los empleados “cadetes internos” de *rollers*. Estos empleados, -cuenta Orlando Molaro Gerente de Crisis de Carrefour- se encargan de solucionar los problemas que pueden surgirle a los cajeros, tales como la falta de cambio, un producto sin etiquetar y demás inconvenientes que terminan demorando al cliente y haciéndole perder la paciencia. Estos cadetes internos se desplazan por la gran superficie del supermercado en los *rollers*. Lo curioso es que si se trasladaran sin estos patines demorarían casi el mismo tiempo (debido a la gran cantidad de gente que hay circulando), pero el cliente los ve sobre esos zapatos con ruedas y por lo tanto son para ellos los empleados más rápidos del supermercado”.

*“Wal-Mart cuenta con sucursales que se distinguen por los “saludadores”, contratados para darle la bienvenida a los compradores, indicarles dónde encontrar artículos, marcar la mercadería, devoluciones o cambios.*

*La diferencia del personal requiere que la empresa seleccione con gran cuidado al personal que tendrá contacto con la gente y que lo capacite debidamente. Este personal debe ser competente, debe tener la capacidad y los conocimientos requeridos. Debe ser cortés, amigable y respetuoso. Debe atender a los clientes de manera consistente y exacta. Además, debe hacer un esfuerzo por entender a los clientes, por comunicarse con ellos con toda claridad y por responder con rapidez, a las solicitudes de los clientes y resolver sus problemas”.*<sup>32</sup>

#### **.: La diferenciación de la imagen**

*“Cuando las ofertas que compiten parezcan ser iguales, los compradores pueden percibir una diferencia en razón de la imagen de la empresa o la marca. Así, las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distingan de la competencia. La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del productos y su posición”.*<sup>33</sup>

*“La imagen de empresa como una representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”.*<sup>34</sup>

Para crear una imagen sólida y distintiva se requiere creatividad y mucho esfuerzo. Una empresa no puede implantar una imagen en la mente del público de un día para el otro por medio de unos cuantos anuncios.

Si Supermercado *COTO* significa 100 % nacional y que por lo tanto nos “conoce” mucho mejor que cualquier otra cadena, la imagen debe estar sustentada por todo lo que hace y dice la empresa.

*“Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen. Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida. Además, se asocian con objetos o letras que son símbolo de calidad o de otros atributos”*<sup>35</sup>, por ejemplo como la imagen amigable del elefantito de Supermercados Jumbo, o el símbolo % de la cadena Día %.

---

<sup>32</sup> Kotler P, Armstrong G. *Mercadotecnia. Sexta edición.* México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 309

<sup>33</sup> Idem pag 11

<sup>34</sup> Joan C. *Imagen Corporativa en el siglo XXI.* Buenos Aires: La Crujía Ediciones; 2001.

<sup>35</sup> Kotler P, Armstrong G. *Mercadotecnia. Sexta edición.* México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 310



**:: Nuevo cartel de Norte.**

*"El aggrandamiento del logo se ubica en un óvalo metálico que simboliza la solidez de la compañía".<sup>36</sup>*

**:: Señalética de productos Bell's.**

La empresa puede crear una marca en torno a una persona famosa, como en caso de La Serenísima que a usado siempre en sus comerciales referentes de seriedad, inteligencia, credibilidad y vida sana; como Canela, Pancho Ibáñez o María Laura Santillán. Supermercado COTO cuando lanzó el "Yo te conozco" utilizó la inconfundible voz del actor cómico Alfredo Casero reconocido por su forma de interpretar – de manera humorística e inteligente- las pequeñas cosas de la cotidianeidad.

*"Los símbolos elegidos se deben comunicar por vía de una publicidad que transmita la personalidad de la empresa o la marca. Los anuncios pretenden establecer una situación, un ánimo, un grado de actuación, algo que distinga a la empresa o la marca. El ambiente del espacio material donde la organización produce u ofrece sus productos y servicios es otro potente generador de imágenes"<sup>37</sup>.*

Así, los discount, que se distinguen por ofrecer productos a bajo precio eligen el edificio adecuado, el diseño interior, la distribución, los colores, los materiales, la señalética y los muebles que reflejen "poco gasto en lo no imprescindible".

Una empresa también puede crear su imagen por medio del tipo de eventos que promueve o patrocina. Disco, por ejemplo, patrocina y organiza muchas actividades culturales; Carrefour organiza todos los años la "Maratón Carrefour", los empleado cajeros de la cadena FarmaCity recaudan el vuelto donado por los clientes para el equipamiento de los quirófanos de la "Casa Cuna". COTO realiza la misma acción solidaria para el mantenimiento del "Hogar Felices los Niños". En una entrevista a Hernán Bello, asistente de publicidad de COTO justificó esta acción "aún luego del escándalo del Padre Grassi ya que los niños siguen necesitando de ayuda y contención".

<sup>36</sup> Fuerte inversión en el relanzamiento de Norte. Revista Cas & Fasa 2002; 62: 18.

<sup>37</sup> Kotler P, Armstrong G. Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996, pág. 310

## **:: HACIA EL DISTRIBUIDOR Y SUS MARCAS.**

### **:: Caso Cooperativa "EL HOGAR HOBRERO"**

*"Los orígenes de la Cooperativa El Hogar Obrero se remontan a principios de siglo XX –exactamente en el año 1905– cuando por idea inspiradora de Juan B. Justo, político eminente. fundador del Partido Socialista en el país, se comienza a bregar por las bases de la cooperación libre.*

*Lejos estaba de pensar, el doctor Juan B. Justo ese 30 de julio de 1905 cuando se inauguró la primera Cooperativa El Hogar Obrero, que a lo largo de los años de su obra iba a generar casi 300 bocas de alimentación y limpieza, locales de artículos para el hogar, de indumentaria, farmacias sociales, institutos de educación cooperativa, industrias alimentarias, comedores populares, campos de deporte, gimnasios, mueblerías, ópticas, fábricas para la elaboración de distintos rubros, turismo y producciones propias de panificados, pollos, fideos secos, conservas vegetales, frigoríficos, arroz y cítricos a fin de abastecer las innumerables bocas que se distribuyen en todo el país.*

*Esta obra y el legado de este hombre llegó a transformarse con el correr del tiempo en una verdadera institución de la sociedad argentina.*

*Por eso resulta necesario refrescar el sentido profundo del concepto del cooperativismo. "La cooperación libre es la solidaridad para hacer y exige de los asociados un grado mucho más alto de capacidad histórica que la acción gremial negativa de las huelgas", expresó Juan B. Justo en su libro Teoría y Práctica de la Historia.*

*Enfatizaba sobre el carácter voluntario y libre del trabajo solidario como oposición a la colaboración forzada del capitalismo o del régimen comunista.*

*Por encima de todas las discrepancias en el tema, es justo recordar que él consideraba importante preparar a los hombres para los fines del trabajo económico que en la empresa realizan los directores de la economía porque ello contribuía a conformar la personalidad de los trabajadores técnicos, crear un mundo nuevo donde no hubiera ganancias, ni mercancías, ni ventas, sino distribución, y donde almacén fuera la despensa social. Para Juan B. Justo era meta importante que los trabajadores hicieran la producción, pero que también la organizaran que, en su opinión, era hacia donde apuntaban los ideales del cooperativismo. Cada ser humano debía ser un elemento económico, activo y conciente por hacer sentir su influencia en la organización y los destinos laborales de la humanidad.*

*Para esta concepción cooperativista de Juan B. Justo no puede aislarse del resto de su aporte a la vida nacional, a la que incorporó definitivamente la genuina idea de la justicia social.*

*Las bases de la nueva tendencia política socialista habían sido asentadas en el país, al igual que el partido en 1896, de modo tal que cuando la organización tenía sólo 10 años de experiencia, nace la cooperativa, origen de los supermercados del presente.*

*Los dirigentes máximos del socialismo eran Juan B. Justo, Nicolás Repetto, Ángel Mariano Giménez, Enrique Dickman, todos los médicos. Este puñado de hombres y quince trabajadores son los partícipes activos de la fundación de la cooperativa, la que se inaugura en una sala de Talcahuano 59, sede entonces del Círculo Artístico de Buenos Aires.*

*La entidad comienza a funcionar cuando obtiene la autorización necesaria, hecho que no fue consecuencia de la tramitación común, sino porque "siempre es bueno tener un diputado amigo". La circunstancia confirma aquel consejo del Martín Fierro que dice "hacerte amigo del juez..."*

*En los años sucesivos a 1905, el doctor Alfredo Palacios presenta en la Cámara de Diputados un proyecto de resolución para que las entidades cooperativas sean eximidas del pago de la patente del comerciante. A esos comienzos de siglo, todavía no*

*existía ningún tipo de legislación determinante de las características que debía tener una cooperativa. Por eso es que los fundadores de El Hogar Obrero la crean de una manera ortodoxa erigiéndose en recreadores del cooperativismo y tratando de emular experiencias extranjeras. Aunque muchos dicen que los sistemas cooperativos son tan antiguos como el hombre y tan fuertes que afirman que el primer acto cooperativo que registra la Biblia es el de Adán y Eva, porque la cooperación es la acción común. Palacios logra la Ley de Patentes de 1907 por la que queda establecida la eximición del pago de las patentes a las cooperativas. Como es lógico, esto desató una ola de opiniones encontradas. Los defensores sostenían que esta ordenanza impositiva anidaba el sentimiento de la buena intención del sistema ya que las cooperativas eran entidades de servicio y no perseguían fines de lucro.*

*Pero confirmando el repetido dicho “hecha la ley, hecha la trampa”, a partir de ese momento comienzan a surgir en Buenos Aires pseudo cooperativistas.*

*Si alguien iba a poner un local al que pretendía llamar Provisión “La Flor”, venía otro y le decía “no haga eso, póngale Cooperativa La Flor, así no paga la patente de comerciante”.*

*Está documentado, y las estadísticas señalan, que en el años 1926 existían en Buenos Aires más de 1.700 establecimientos que operaban como cooperativas y que no siempre lo eran. Por eso, al año siguiente, surge la primera ley mediante la cual se establecen requisitos y normas. Tan es así, que en 1928 en el Registro Público de la ciudad de Buenos Aires, sólo aparecen un centenar de reales cooperativas.*

*Cuando El Hogar Obrero comienza a operar compra un terreno en la calle Escalada entre Unión –hoy Ramón L. Falcón– y Rivadavia, en el barrio de Floresta. Entonces tenía como fin exclusivo dar vivienda y facilitar créditos para la ejecución o compra de las mismas.*

*El predio de Floresta es subdividido en cuatro fracciones, donde construyen cuatro casitas. Esa es la primera obra de la cooperativa a dos años de su fundación.*

*Así inicia un camino que arroja como saldo, en el año 1910, la solución del problema de la vivienda a 130 asociados: había construido 29 casas y dado 91 préstamos hipotecarios. El sistema generalizado de la cooperativa era darle al propietarios un terreno pago el dinero suficiente para construir su vivienda, y ese monto era entregado en cuotas.*

*Paralelamente la cooperativa ofrecía asesoramientos técnicos, con provisión de planos, sugerencias, etc. ya que por esa época el obrero argentino levantaba su casa con sus propias manos. El primer préstamos hipotecario que concedió la cooperativa en el año 1907 tuvo como destinatario al socio Juan Perroti, quien constituyó una casa de planta baja para él y plata alta para su hijo que se casaba. Perroti terminó de saldar ese préstamo en 1921, con tasas de interés que oscilaban por ese entonces entre el 4% y el 6% anual.*

*En los primeros años la entidad no disponía de oficinas propias, pero en 1907 la cooperativa debe inscribirse y tiene que dar un domicilio comercial. Es entonces cuando alquila una habitación de la casa Perú 321.*

*En 1910, ya en la vorágine de la construcción de viviendas individuales, decide construir una casa de departamentos. Es así que en ese predio ubicado en Bolívar y Martín García, se construye un edificio de cinco pisos con 35 departamentos, un subsuelo y un entrepiso.*

*Esta casa es inaugurada el 9 de julio y el 1 de agosto del mismo año se abren las puertas del primer almacén cooperativo en Martín García 471.*

*Ese mismo año, el 1 de noviembre, también la entidad sorprende a sus asociados con el primer ejemplar de la revista La Cooperación, publicación que hasta 1986 se editó mensualmente.*

*Ya en el año 1913, la marcha y las concreciones de esos ocho activos años los hacían pensar en un segundo almacén. Lo compraron ya en funcionamiento, porque estaba la Cooperativa Obrera de Consumo de Avellaneda, que pasaba por dificultades económicas.*

*Por tal, esta solicitó su fusión. Por aquel entonces no existía el procedimiento de integración, actualmente legislado. De todas formas, así lo petitionaron y los socios de la entidad de Avellaneda pasaron a serlo de El Hogar Obrero, y el almacén que ellos tenían en la calle Ameghino 888 se erige en la sucursal número uno de la cooperativa.*

*En el año 1921 se concreta otra fusión, surgiendo así el tercer almacén. Fue en 1927, en la calle Perón 2070, cuando se inaugura el segundo edificio de casa de departamentos y en la planta baja se instala la tercer boca.*

*La crisis del año 30 y sus consecuencias, atentaron contra la marcha de la entidad. Tan es así, que el local de Avellaneda se torna imposible de sostener y deciden cerrarlo.*

*A pesar de ello, los empleados no son descuidados sino sostenidos sobre la base siguiente: es así que El Hogar Obrero en ese momento reúne al personal de Martín García, Avellaneda y de Perón y les hace una propuesta para evitar el despido, pese a que en 1930 echar a un empleado no costaba ni siquiera un telegrama, porque aún no existía la Ley de Despidos.*

*A este personal le sugieren que en vez de ganar \$150, cobrarían \$130, a cambio de lo cual cada uno dejaba de trabajar dos días en el mes.*

*Durante los largos años El Hogar Obrero continuó con sólo dos bocas.*

*Durante casi 60 años, la cooperativa operó en Capital y el área del Gran Buenos Aires. Inaugurar un local era algo que se producía de tanto en tanto. Pero empezaron a tener sucursales igual a la de Avellaneda, ya no por fusión sino por integración, dado que la ley ahora determina el procedimiento de que cuando una cooperativa quiebra, si hay un remate de su activo, el mismo pasa al Estado.*

*Una a una se fueron acercando a El Hogar Obrero para formalizar la integración tras lo cual fueron transformadas, convirtiéndose en sucursales. De ello se observa que el crecimiento de los locales no parte de una iniciativa propia de la entidad, sino del acercamiento de sus pares. Y así es como empiezan a surgir locales en el interior del país.*

*Ya en 1955 la cooperativa había logrado construir sobre la calle Rivadavia 5100 un gigantesco edificio de 24 pisos, donde proyectaron centralizar la parte administrativa de la entidad, constituyéndose en la Casa Central.*

*Los departamentos se venden entre 240 familias. En la planta baja del edificio se decide montar un gran negocio que abarca todos los rubros posibles, incluyendo el sector de alimentos y afines, que se instala por el nuevo sistema de autoservicio.*

*A partir de ese entonces, llamada exclusivamente El Hogar Obrero, la institución se incorpora a la historia del supermercado.*

*El nombre Supercoop surge porque los almacenes y supermercados de la cooperativa siempre fueron llamados El Hogar Obrero, hasta que alguien propuso bautizarlos con un nombre de fantasía propio, el que fue registrado a partir del año 1972 en que empezó a difundirse.*

### ***∴ Producción propia***

*Son múltiples las razones que impulsan a la cooperativa a establecer industrias, pero la prioritaria y basada en los principios que la sustentan es el propósito de evitar escalas intermedias entre productores y consumidores. Por otra parte, ofrecer a sus asociados un abastecimiento regular sin períodos parciales o totales de falta de mercadería. Esgrimen una política de defensa del consumidor, protegiéndolo de los mercados negros o las alzas injustificadas de precios.*

*Es así que la cooperativa incursionó en la producción de panificados a través de Crainsa S.A., contando para ello con once plantas propias ubicadas en el GBA y*

Berisso. En cuanto a los cítricos, en el paraje Las Tejas (Entre Ríos), la entidad realiza la operación de la planta de empaque de cítricos. Posee líneas de clasificación de tamaños y lustrado de frutos. También cuenta con una planta de empaque en 25 de Mayo, la que procesa 2.500.000 kilos entre manzanas, peras y frutas de carozo.

En la ciudad de Lanús tienen instalada una planta automática para la producción de pastas secas y frescas. Respecto al arroz, la cooperativa logró asegurarse el abastecimiento del mismo mediante la compra directa a los productores. Poseen, además, granjas propias, las que son alimentadas con inversiones periódicas y distribución con marca propia, Sapra.

Dos plantas industriales que operan como Hasindal S.A., están ubicadas en Río Negro. Las mismas están abocadas a la elaboración de conservas vegetales siendo la principal producción la de tomates.

En Coronel Brandsen cuentan con la usina láctea, Lácteos del Plata S.A., la que en ocasión del 80 aniversario de la cooperativa, se extendió con nuevas instalaciones en General Pico, siendo comercializados los productos con la marca Platalac.

La industria frigorífica alcanzó cifras relevantes. Para ello un frigorífico y un establecimiento complementario abocado al deposte y despacho a las cedes localizado en Pacheco, elabora hamburguesas, chacinados y fiambres que se comercializan con las marcas propias Coop y Huinca Renancó.

Otra de las innovaciones que fue implementada a manera de prueba piloto fueron las roticerías instaladas en distintas sedes de la Capital y Córdoba, Mar del Plata y Santa Fe.

La cooperativa llegó a operar a través de sucursales por sistema de autoservicio, así como por la modalidad de autoservicio mayorista, totalizando en el año 1988 289 sucursales en todo el país".<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> D´anna S, D´anna E. Supermercados Argentinos. Buenos Aires: Editorial Moreno; 1988, pág. 60-67

## **::. EL CLIENTE DE LA CADENA DE DISTRIBUCION**

*"Es sabido que el marketing estratégico del fabricante se interesa por promover su marca, por crear la necesidad, por conquistar su parte del mercado, por comunicar y por desarrollar su imagen en el consumidor. En cambio, aunque el distribuidor es plenamente consciente de que en cierta forma su cliente es un consumidor, la práctica cotidiana le ha enseñado que para comprender a este cliente es necesario prestar atención a otros conceptos explicativos y operativos. Además de su parte de consumidor, el cliente se define por dos conceptos:*

***El cliente shopper:*** es el aspecto del cliente que se interesa en saber "dónde hay que comprar y no qué comprar". Es donde se ubican todos los procesos de elección de emblemas y se hacen entrar en juego las nociones de precio, servicio, facilidad de acceso y distancia. Para atraer nuevos clientes el distribuidor debe comprender cómo funciona su shopper, las razones que lo llevan a atravesar la ciudad para ir hasta un determinado distribuidor y a negarse a atravesar la calle para comprar los mismos productos en otro, a pesar de estar más cerca.

***El cliente buyer:*** se aplica al cliente que, una vez que entró que en el punto de venta, se aferra al a menudo difícil problema de la selección de los productos, de las promociones, de las novedades y de las ofertas que se le proponen. El buyer va a reaccionar con mayor o menor intensidad según la forma en que aprecie el punto de venta en donde está y siempre que allí encuentre, aún para las cosas simples, una facilidad de compra que lo conducirá a gastar sin calcular o, por el contrario, a cerrarse a todas las ofertas promocionales que haya en el punto de venta<sup>39</sup>.

### **:. Marketing de Entrada y Salida**

El distribuidor no solo tomará en cuenta el marketing del cliente como consumidor; sino que además deberá incluir al cliente en sus otros dos aspectos: la parte shopper y la parte buyer. Para uno realiza un marketing de entrada y para el otro un marketing de salida.

***"Marketing de entrada:*** es una de las principales preocupaciones del distribuidor. Se interesa en el shopper y desarrolla las operaciones de marketing dirigidas tanto a hacer entrar nuevos clientes a su o sus puntos de venta como a actuar de manera tal que los clientes ya adquiridos vuelvan y dejen de lado las ofertas y las promociones de la competencia.

*En este marketing de entrada intervendrán diferentes factores, como ser: ubicación del punto de venta, la imagen de precio y de servicio del distribuidor, su fuerza de promoción y su autenticidad.*

***Marketing de salida:*** si bien el distribuidor debe tratar de que los clientes regresen a sus puntos de venta, también es necesario que desarrolle acciones y programas que apunten ante todo a que el buyer encuentre los productos por los que concurre y luego circule y se pasee por el punto de venta con el objetivo de aprovechar las promociones, las ventas especiales y que se le presenten entonces otros productos nuevos que prácticamente no había previsto comprar.

*En el marco de su marketing de salida, el distribuidor busca mejorar al máximo la circulación en el punto de venta y desarrolla los programas de comercialización que tienen la virtud de fomentar las compras por impulso, cuyas consecuencias en*

---

<sup>39</sup> Chetochine G. Marketing Estratégico de los Canales de Distribución. Barcelona: Ediciones Granica; 1998, pág. 19-20

*materia de rentabilidad son elocuentes".<sup>40</sup>*

## **:. Marketing del distribuidor**

*"El marketing de distribución, por la misma existencia del shopper y del buyer, no puede contentarse con el marketing del fabricante, es decir, los conceptos y los instrumentos que permiten conocer al distribuidor, lanzar productos, hacer que tengan vida en el mercado y establecer las estrategias propias para defender la empresa frente a los cambios de su entorno.*

*El distribuidor debe apoyar sus razonamientos, sus proyecciones estratégicas, sobre los nuevos conceptos que van a tomar en cuenta no solamente las leyes que rigen tanto los comportamientos del shopper como los del buyer, sino también las interrelaciones que pueden existir entre el cliente consumidor, el shopper y el buyer.*

*Mientras que el marketing de producto se basa esencialmente sobre materiales psicológicos, el marketing de distribución, por su parte, va a apoyarse sobre los elementos de comportamiento para comprender el proceso de elección entre varios puntos de venta (shopper) y los de elección y de compra, los comportamientos frente a los lineamientos, a las promociones, a los anticipos y, generalizando, a las ofertas del negocio (buyers).*

*En consecuencia, se impone un marketing específico para el distribuidor, marketing que va a determinar la posición que adquirirá el punto de venta del emblema, su oferta y su comunicación; es decir: su estructura y su tipo de management ".<sup>41</sup>*

## **:. Los clientes de un punto de venta**

El especialista en marketing de distribución, Georges Chétouchine, clasifica a los clientes que concurren a un punto de venta en: *flux*, *trafic* y *trafic inducido*.

**"Los clientes flux** *son los que eligieron un punto de venta para un determinado tipo de compras, porque es el más cercano o inclusive porque es el de más fácil acceso; de cualquier manera, es aquel que plantea menos problemas, que desarrolla un mínimo de inconvenientes.*

*Es el emplazamiento del punto de venta en una zona de influencia dada y en un sistema de competencia definido los que va a determinar la cantidad de flux que él puede esperar atribuirse de acuerdo con la propia naturaleza de las cosas.*

*Si bien lo frecuenta con más regularidad que cualquier otro punto de venta, ya que en términos de accesibilidad le resulta menos inconveniente que cualquier otro, sin embargo el shopper flux no es siempre un cliente leal especialmente entusiasta por su punto de venta.*

*El mismo shopper puede ser flux de diversos puntos de ventas de la misma naturaleza en las zonas de compras diferentes. Esto se explica porque los clientes pueden realizar sus compras cerca de sus hogares, de su lugar de trabajo o de cualquier otro lugar.*

*Con este tipo de shopper, lo que más es de temer es la sustracción del flux que pueda provocar la llegada de un competidor a la zona de influencia. Verdadero cliente cautivo del distribuidor, el shopper flux sólo abandona sus costumbres cuando un punto de venta, de más fácil acceso, se interpone entre él y su punto de venta habitual, o cuando este último no respeta las elementales reglas o normas del tipo de distribución que le corresponden en materia de precios, servicios, consejos y recepción"<sup>42</sup>.*

*"Dentro de los flux, hay un grupo denominados leales, ya que se consideran verdaderamente ligados con el emblema o el negocio. Por diferentes razones, estos flux leales se consideran culpables cuando, aún por razón justificada, deben realizar*

---

<sup>40</sup> Idem

<sup>41</sup> Chetouchine G. *Marketing Estratégico de los Canales de Distribución*. Barcelona: Ediciones Granica; 1998, pág. 19-20

<sup>42</sup> Idem pág. 27- 28

*sus compras en otros puntos de venta del mismo tipo o de otro diferente. El cliente flux leal, cualquiera sea su edad, su sexo, medios financieros o su nivel cultural, tiene los ojos bien abiertos dirigidos hacia su punto de venta. Esta puede ser una fuerza y una debilidad si no se la toma con cuidado.*

*Otro grupo lo integran los clientes flux desleales que, por su parte, son totalmente diferentes. Concurren a un lugar porque les es más fácil, más simple. No tienen ninguna relación especial con su punto de venta.*

*Resulta claro que para un distribuidor es esencial saber si cuenta, entre los clientes flux, con muchos desleales. De un día para otro estos clientes pueden desaparecer, aun cuando hayan sido considerados buenos clientes, simpáticos con el personal del punto de venta y a quienes se los veía durante años volver sistemáticamente cada vez que necesitaban algo.*

*A los clientes flux, también pueden ser caracterizados por su comportamiento de compras en el punto de venta como, básicos, semibásicos y exclusivos.*

*Los clientes flux básicos son los que compran lo esencial de sus necesidades en un mismo punto de venta.*

*Los clientes flux leales y básicos son de una alta rentabilidad para el distribuidor. En la distribución alimentaria, en el seno de los supermercados y los hipermercados, estos flux leales básicos tienen una considerable importancia para comprender las diferencias de rentabilidad entre distintos puntos de venta de una misma cadena o de cadenas competitivas.*

*Los clientes flux semibásicos son aquellos que en un punto de venta dado sólo compran la mitad de lo que necesitan. En ciertas grandes tiendas, este cliente no comprará más que los artículos de vestir y se dirigirá a otros puntos de venta para el resto.*

*En alimentación, el semibásico podrá ser flux de varios puntos de venta y hacer en su supermercado o su hipermercado apenas una parte de sus compras. Es claro que resulta un cliente particularmente interesante para hacer progresar las ventas. Puesto que es flux del punto de venta, y por lo tanto puede ser leal, su calidad de semibásico implica que es posible venderle más productos si se le hace conocer, por ejemplo, el punto de venta, el conjunto de las gamas de ofertas; de hecho, aplicar en él una serie de acciones que conduzcan a mejorar el marketing de salida.*

*Los clientes flux exclusivos son los que compran en un punto de venta un solo tipo de productos, a pesar de ser leales partidarios del distribuidor y representa una fuente palpable de rentabilidad".<sup>43</sup>*

**"Los clientes trafic** son shoppers de un tipo muy diferente. Son clientes que sólo frecuentan un punto de venta porque éste literalmente ha comprado su desplazamiento. Al reaccionar exclusivamente frente a la promoción, a las ofertas especiales o a los buenos negocios, los clientes trafic son difíciles de atraer porque esperan una recompensa tanto más importante cuanto más difícil sea el acceso al punto de venta. Los clientes trafic funcionan según la relación molestia/recompensa.

*La mayor parte de los clientes trafic son clientes flux de otros puntos de venta y, cualquiera sea el tipo de distribución, son raros los clientes trafic puros que solo reaccionen ante las promociones y las ofertas.*

**Los clientes trafic inducidos** son aquellos que acuden a un punto de venta dado porque además son clientes, flux o trafic de otro punto de venta próximo. Un fast food, una óptica o una peluquería pueden tener una clientela de trafic inducido porque están ubicados en las proximidades de un área comercial de gran superficie. Similares a los clientes trafic, estos clientes trafic inducidos sólo llegan porque un punto de venta próximo hizo un esfuerzo por hacerlos acudir".<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Chetochine G. Marketing Estratégico de los Canales de Distribución. Barcelona: Ediciones Granica; 1998, pág. 30 -36

<sup>44</sup> Idem, pág. 28- 29

Georges Chétochine diferencia a los clientes tráfico de la siguiente forma:

**"Tráfico de fechas especiales:** corresponden a las acciones promocionales que se desarrollan en determinados momentos del año, oportunidades que los distribuidores eligen para hacer sus promociones.

En este caso el calendario sirve de guía. Pascuas, Navidad, el comienzo de clases, las rebajas o las ventas para el hogar son muchos de los acontecimientos que hacen que actualmente todos los consumidores, cualesquiera sean, sepan efectivamente que "se huelen las promociones" y que es conveniente concurrir al o a los puntos de venta que tienen las mejores ofertas.

**Los tráfico de acontecimiento provocado** son los creados por el punto de venta sobre temas clásicos. Su aniversario, los diez días locos que suelen organizarse en los hipermercados (durante los cuales a diversas horas se anuncian rebajas extraordinarias de distintos productos, rebajas que se mantienen durante 15 minutos), la fiesta de los precios, la presentación de las colecciones de verano, invierno u otoño son otros tantos temas provocados por el punto de venta que reciben los diferentes clientes tráfico.

Los tráfico comparativos son los dedicados a ciertos tipos de compras y de mercados. Al cliente le gusta comparar los precios, la asistencia técnica y las posibilidades de elección. En el ámbito de la electrónica (cocina, audio y video) los futuros clientes a menudo recorren dos o tres distribuidores antes de decidirse. Tienen la preocupación, ante una compra importante en términos de inversión y de crédito, de comparar las ofertas y encontrar sino la mejor solución, por lo menos la seguridad desde el comienzo de que hacen bien en comprar en el punto de venta que seleccionaron".<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Chétochine G. Marketing Estratégico de los Canales de Distribución. Barcelona: Ediciones Granica; 1998, pág. 37 - 41

## **::. EL NACIMIENTO DE LAS MARCAS PROPIAS**

En el campo de la distribución, se define como Marca Propia a aquellos productos que se venden en los supermercados, hipermercados y autoservicios con la misma marca de la cadena que los distribuye. Las marcas propias surgieron como una consecuencia del enorme poder de negociación que en los últimos años acumularon las grandes cadenas de distribución. Aprovechándose de este poder, la gran distribución comenzó a cobrar *cuotas* para aceptar la entrada de una nueva marca, y aranceló los espacios destacados y la publicidad en los mismos. El lanzamiento de sus marcas propias les permitió competir con la de los fabricantes; ya que son productos que se ofrecen a precios menores, tienen buena calidad y se encuentran constantemente reposicionados y con lugares destacados en las góndolas. La actitud de los consumidores es confiar en la marca, pues sabe que cuenta con el respaldo de la gran cadena de distribución.

*“Las marcas propias surgen de la interacción entre tres jugadores fundamentales: Consumidores, Supermercados y Productores.*

*La sorpresa de las marcas propias en Argentina ya no es nueva, aunque en otros países sea una realidad que impacta en la mayoría de los productos. En 1994 el mercado de gaseosas de Gran Bretaña comenzó a sentir el asedio de marcas privadas que competían con Coca-Cola y Pepsi a mitad de precios. Sus principales cadenas ingresaron al negocio: Sainsbury's lanzó Classic Cola, Tesco lanzó Virgin Cola y Safeway lanzó Safeway Select. Durante su primer mes en la góndola de Sainsbury's, Clasic Cola absorbió el 60% de las ventas de la categoría.*

*Carrefour al hablar de productos "libres" fue el primero en hacer oficial el discurso "anti-marca". Los canales de distribución se apoderaron de las palabras positivas como "lo verdadero", "La realidad", "la defensa del consumidor" o "la libertad", dejando a las marcas las palabras negativas: "tiranía de las marcas" o "marketing abusivo.*

*Si bien las marcas privadas son un fenómeno de los '90 su origen no es reciente. Marks & Spencer, por ejemplo, lanzaron la marca Saint Michel al no conseguir proveedores a los precios que requerían. En los años '60 los supermercados y comercios especializados crecieron asegurándoles a sus clientes una amplia selección de las grandes marcas. En los '70 surge una segunda generación con los productos "libres" o marcas "blancas" destinadas a segmentos de menores recursos, y a "intelectuales" que cuestionaban los excesos del marketing. A mediados de los '80 nace una tercera generación cuando Carrefour y Auchan incorporan marcas propias bajo diferentes modalidades”.*<sup>46</sup>

Algunas causas fundamentales de la generación de este fenómeno son: *“la evolución del distribuidor, la evolución del fabricante y de la oferta y la evolución del cliente”.*<sup>47</sup>

### **:. Los grandes negociadores: evolución del canal.**

*“Hasta los años sesenta la distribución general y la alimentaria eran independientes de las estrategias de los fabricantes y de las marcas. Sin embargo rápidamente los distribuidores se convirtieron en una potencia económica. Pronto se va a hablar de la industria de distribución. Se va a asistir al desarrollo de la estrategia de las cadenas y de los grupos. El capital marca del emblema va a ser la base de la creación del efecto de cadena. Se van a buscar los conceptos, los posicionamientos, los medios para luchar eficazmente contra la competencia.*

*Una vez terminada la carrera por los emplazamientos en los años 1960 – 1970, se hizo necesario comenzar en los años ochenta a crear la identidad del emblema, a desarrollar un marketing estratégico para conquistar a los clientes tráfico y conservar a los flux. Ya no se logra más una parte del mercado abriendo puntos de venta, se adquiere capturando clientes.*

<sup>46</sup> Wilensky A. *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 344

<sup>47</sup> Chetochine, G. *Marketing estratégico de los canales de distribución*. Buenos Aires: Granica; 1994, pág. 233-238

*La marca del distribuidor aparece entonces, con o sin razón, como un medio de posicionamiento de la cadena, un elemento de la estrategia del grupo, un lazo de unión entre el cliente y el punto de venta, un medio para demostrar que es más barato, conservando al mismo tiempo un excelente nivel de calidad. También es un elemento de negociación con los industriales. Es una nueva posibilidad para hacerles sentir a las marcas unos límites, en términos de partes del mercado, que ellas no deben sobrepasar”.*<sup>48</sup>

### **:. Evolución del fabricante y de la oferta**

*“Ante la intensificación de la publicidad y el ingreso masivo y continuo de nuevos productos, para ganar o conservar su parte del mercado los fabricantes deberán absolutamente vencer la batalla por las góndolas. Ante todo será necesario tener más frentes para cada uno de sus productos. Si es posible empujar a la competencia fuera de las góndolas y convencer al distribuidor de que ese es el mejor plan de merchandising posible.*

*Las negociaciones con los compradores de las grandes centrales no solo van a referirse a las condiciones de compra. Será necesario negociar el merchandising. Sin saberlo, las grandes marcas hicieron subir la puja y otorgaron a los compradores de las grandes centrales un nuevo papel, el de árbitros”.*<sup>49</sup>

### **:. Evolución del consumidor**

*“En los años ochenta, el consumidor no conoce todavía a fondo la marca del distribuidor. Si bien ha estado interesado por la campaña de los productos libres, permanece fiel a sus marcas. Es sensible al discurso sobre precios que comienza a hacerse oír en todos los tipos de distribución. En productos alimentarios, en electrodomésticos, en muebles, en las promociones, la publicidad sobre los precios se sucede para mostrar que es posible comprar más barato.*

*Frente a todas estas ofertas y a la facilidad de compra el consumidor va a pasar de la sociedad de consumo a la sociedad del goce. No quiere tener más privaciones, quiere acceder a todas las ofertas, quiere gozar del sistema. No quiere seguir esperando hasta tener los medios para comprarse una gran marca que, inclusive a precios con descuento, todavía es demasiado cara. Prefiere comprar un walkman de marca no conocida antes que no tenerlo. Comprará un segundo televisor de marca no conocida antes que tener sólo uno en la casa. Los Gigantes Casino con sus productos blancos GC lograron un éxito considerable con sus televisores.*

*El consumidor comienza a proceder con una nueva lógica ante las marcas. Aprecia las grandes marcas, aquellas que lo hacen sentir seguro, que le dan prestigio y de las que no quiere privarse, pero exige, busca, comprar lo más barato posible. Aprecia también que numerosas marcas designen productos de calidad satisfactoria que son muy parecidos, y que pueden comprarse cada tanto sin inquietarse.*

*El consumidor concibe que, en ciertos sectores del consumo, pueden y deben ensayarse todas las pequeñas marcas que aparecen. Entre ellas se encuentran las del distribuidor. El principio de ensayo- error se abre camino rápidamente. En lo que concierne a las grandes marcas, se trata de no correr riesgos, con las otras siempre se puede ver”.*<sup>50</sup>

### **:. Evolución del cliente**

*“La sucesiva apertura de hipermercados, de puntos de venta especializados, las promociones de lanzamiento y la guerra entre hipermercados no van a dejar indiferente al buyer. En los años ochenta verá llegar día tras día, especialmente en*

---

<sup>48</sup> Chetochine, G. Marketing estratégico de los canales de distribución. Buenos Aires: Granica; 1994, pág. 236

<sup>49</sup> Idem, pág.237

<sup>50</sup> Idem pág. 238

*Francia, nuevas formas de comprar, de aprovechar los buenos negocios, de equiparse a menor precio. El buyer va a quedar maravillado por estos nuevos puntos de venta que fuerzan el consumo y que permiten aprovechar una economía que funciona.*

*Los eslóganes, la publicidad en la radio y los folletos van a romper con los clásicos criterios de lealtad. El emblema se convertirá, poco a poco, en una marca. Se tendrá confianza en estos puntos de venta, en estas marcas del distribuidor, se las considerará como entidades modernas, lógicas, normales. A menudo el buyer se sentirá sorprendido por esas góndolas, esa profusión de productos, esta infinita presencia de marcas.*

*Sin inconvenientes, será posible alcanzar los productos hasta ahora reservados para unos pocos. La presencia de las marcas del distribuidor en este contexto no sorprenderá.*

*Se terminaron los productos blancos que parecen "de pobre" y que recuerdan la crisis. Serán felices con esos embalajes de marcas del distribuidor que se incluyen en los códigos modernos y que da placer comprar. La góndola y el autoservicio hacen triviales a las marcas más importantes. Permiten a las pequeñas marcas y a las del distribuidor adquirir una buena imagen por vecindad.*

*Cuanto más leales sean los clientes a su comercio. Será tanto más favorable su actitud de compra hacia la marca del distribuidor".<sup>51</sup>*

## **:: TIPOS DE MARCAS PROPIAS**

*"Una primera clasificación diferencia las Marcas de Fábrica, creadas y registradas por un productor, que cubren todo el país y utilizan la misma marca en diversos canales de las marcas propias. Las marcas propias son las que desarrolla un distribuidor y las Marcas Exclusivas son registradas por una industria para venderle a una sola cadena bajo contrato de exclusividad.*

*Desde el punto de vista de la política de marcas, cada supermercado utiliza distintas estrategias. Carrefour pone su nombre en algunos productos y utiliza nombres específicos como First Line en otras categorías (electrónicos), Auchan utiliza las marcas Elea en alimentos y Luán en perfumería, acompañadas por el logo corporativo".<sup>52</sup> Norte utiliza el mismo nombre para su marca, pero antes de ser adquirida por el Grupo Carrefour utilizaba prefijos como por ejemplo Norlac para lácteos. Coto utiliza la marca Coto para los lácteos, pero también utiliza, en esta misma categoría, la marca Ciudad del Lago. Por ejemplo, el dulce de leche Coto es unos centavos más caro que el Ciudad del Lago.*

*Si bien se las denomina en forma genérica "private labels", existen distintos tipos de marcas de distribuidor.*

### **:. Marcas Primera Serie**

*"Son marcas con gran prestigio y calidad, superior que las convierte en equivalentes a las grandes marcas. Algunos canales crean nombres de marcas "series" muy distanciados de su propia marca. Carrefour utiliza Ferstline para su línea de productos electrodomésticos y Jumbo la marca Global Home para estufas, radiadores de aceite y purificadores de aire. Esta estrategia tiene la ventaja de la flexibilidad: en cualquier momento se puede agregar o retirar la marca "serie" más allá de los problemas que puedan afectar a la cadena en su conjunto. Algunas grandes tiendas utilizan marcas "serie" para diferenciar ropa sport, ropa infantil o lencería"<sup>53</sup>.*

---

<sup>51</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 345

<sup>52</sup> Idem

<sup>53</sup> Idem

### **∴ Marca Bandera**

La mayoría de los supermercados (Carrefour- Jumbo- Coto- Norte- Eki- Dia%) denominan con su marca los productos que fabrican.

*“El nombre del distribuidor se coloca al modo de "firma" claramente identificable. A diferencia de los productos innovadores, las marcas bandera se basan en el concepto "Tan buenos y más baratos que las marcas líderes". Se despojan de los indicadores "superfluos" de las grandes marcas y cuestan un 20% menos.*

*Como los productos que requieren procesos tecnológicos y grandes inversiones no están al alcance de las empresas medianas y pequeñas (es el caso de los Lácteos), el canal de distribución sólo puede abastecerse de su marca bandera en las empresas líderes que, generalmente, resguardan para su marca la "última" innovación”.*<sup>54</sup>

Parmalat por ejemplo, fabrica la leche Bell's de Supermercado Disco.



### **∴ Marcas Copia**

*“Son productos idénticos a los de las marcas líderes presentándolos con una similar apariencia exterior. La marca copia se ahorra los costos de investigación y desarrollo, estudios de mercado y campaña publicitaria: se introduce en el mercado apropiándose del esfuerzo previo realizado por las grandes marcas”.*<sup>55</sup>

### **∴ Marcas Blancas**

*“Algunas marcas se basan en el producto genérico o "producto primer precio". Si bien la calidad de estos productos es inferior a la de las grandes marcas, su precio es significativamente menor. Los consumidores pueden comprar un café de calidad media a mitad del precio de Nescafé. El envase carece de toda simbología y se limita a explicitar la categoría de producto: el consumidor sensible al precio, "sabe" lo que compra porque los productos genéricos no ocultan su calidad media. En los productos de marca blanca la reducción de precios oscila entre el 30% y el 50%. El problema es que en un comienzo los clientes no tienen una clara comprensión de la ecuación calidad-precio y que las marcas "blancas" connotan "restricción, economía y pobreza”.*<sup>56</sup>

<sup>54</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 345

<sup>55</sup> Idem, pág. 347

<sup>56</sup> Idem

En el caso de los productos genéricos las marcas líderes se vieron en grandes dificultades y realizaron estrategias para diferenciarse en las góndolas, como el cambio del envase, con nuevo formato y diseño que denotaran prestigio, experiencia y una calidad superior, practicidad y nuevas formas de uso. La siguiente imagen ilustra a modo de ejemplo el caso de la marca Chango de la empresa Tabacal Agroindustria y el de azúcar Kontiki del supermercado Jumbo.



### **∴ Marcas Imitación**

*“Son marcas cuyo nombre, envase y etiqueta "imita" a las grandes marcas con un producto de calidad inferior. El producto se parece físicamente al del líder pero con una marca exclusiva que posibilita un "primer precio" a una calidad aceptable. La marca copia es un caso "especial" de las marcas copia en donde se busca "confundir" al consumidor. La copia sólo imita al envase, mientras que el producto está por debajo de la calidad de las marcas líderes. Algunos canales multiplican sus marcas exclusivas: cada una destinada a ser copia del líder en su categoría. Studio Line de L'oreal es reproducida por la marca Micro Line cuyo envase maneja similar concepto, terminología, gama cromático y estilo gráfico. El color amarillo del envase de la tónica Schweppes es reproducido por una botella idéntica de la tónica Queens. Danone innovó en postres frescos introduciendo la marca Danette, la que fue rápidamente imitada por Paturette. El detergente Skip fue copiado por Whip y tras el éxito de los champúes Timotei de Lever y Ultradoux de L'oreal, la distribución lanzó Timodoux. Esta estrategia plantea problemas por la desproporción entre la apariencia y la realidad, así como genera el riesgo de perjudicar al mercado total con la confusión. En la Argentina, la Subsecretaría de Comercio Interior, bajo la ley de lealtad comercial, penalizó a algunos canales con multas de 50.000 dólares e inhabilitación de miles de productos por vender marcas con envases demasiado similares a los de las marcas*

líderes”<sup>57</sup>. La cerveza Heineken fue reproducida con grandes escándalos por la cerveza Carrefour que imitaba su tipografía y sus colores blanco y verde. A continuación se transcribe el caso, publicado por el diario Clarín en febrero de 1998:

***“Prohíben vender latas de cerveza mellizas***

*La cadena francesa debe pagar una multa de \$ 50.000 · Vendía latas con imagen muy similar a las de la holandesa Heineken.*

*La Dirección Nacional de Comercio Interior impuso una multa de 50.000 pesos a la cadena de hipermercados Carrefour Argentina por vender latas de cerveza con características muy similares a las de los envases de la holandesa Heineken.*

*La disposición 101/98 impone a Carrefour la cesación definitiva de la comercialización de dicho producto, identificado como cerveza holandesa de la marca Pryca, firma que forma parte del grupo de sociedades de la cadena francesa.*

*A pesar de la sanción impuesta por el organismo estatal, Carrefour tiene la posibilidad de apelar la sanción administrativa ante la Justicia.*

*Carrefour fue sancionada por infringir el artículo 5, en concordancia con el artículo 6 de la Ley de Lealtad Comercial, que prohíbe consignar en la presentación, en envases, etiquetas o envoltorios cualquier palabra, frases, descripciones, marcas o signo que puedan inducir a error, engaño o confusión sobre la naturaleza, características y técnica de comercialización de un producto.*

*No obstante, la firma fue absuelta de presunta infracción al artículo 9 de dicha ley (número 22.802), al considerar que no se intentó engañar o confundir a los consumidores mediante inexactitudes u ocultamiento (de información) en la presentación, publicidad o propaganda del producto.*



*La investigación comenzó el 16 de setiembre, cuando funcionarios de Comercio Interior realizaron una inspección en las góndolas de Carrefour e intervinieron 90.526 latas de cerveza holandesa de Pryca por entender que se confundía con los envases de Heineken, que en el país es importada y comercializada por Cervecería y Maltería Quilmes.*

<sup>57</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 347

*Esa medida fue tomada de acuerdo con lo dictaminado en ese sentido por el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, que se encargó de analizar las características generales del producto. En ese momento, Carrefour argumentó que sólo importaba y comercializaba el producto, por lo que ella no era responsable de las características que tenía el envase. Y fortaleció sus dichos agregando que no había registrado reclamos de ningún consumidor. Sin embargo, la Dirección de Comercio Interior desestimó la mayor parte de los argumentos dados por la sumariada, a excepción de los cargos por el artículo 9 de la Ley de Lealtad Comercial de los que fue absuelta”.<sup>58</sup>*

### **:. Ley de Lealtad Comercial**

Los siguientes artículos de la Ley de Lealtad Comercial fueron los tomados en cuenta por La Dirección Nacional de Comercio Interior en el caso Heineken – Cerrefour.

#### **LEY 22.802 -ARTÍCULO 5-**

Queda prohibido consignar en la presentación folletos, envases, etiquetas o envoltorios, palabras, frases, descripciones, marcas o cualquier otro signo que pueda inducir a error, engaño o confusión, respecto de la naturaleza, origen, calidad, pureza, mezcla o cantidad de los frutos o productos, de sus propiedades, características, usos, condiciones de comercialización o técnicas de producción.

#### **ARTÍCULO 9**

Queda prohibida la realización de cualquier clase de presentación, de publicidad o propaganda que mediante inexactitudes u ocultamientos pueda inducir a error, engaño o confusión respecto de las características o propiedades, naturaleza, origen, calidad, pureza, mezcla, cantidad, uso, precio, condiciones de comercialización o técnicas de producción de bienes muebles, inmuebles o servicios.

### **:. Marcas Puras**

*“Son marcas a través de las cuales la cadena de distribución se comporta como un verdadero fabricante e introduce en la góndola sus propias marcas con nombres diferentes según cada familia de productos. Esta estrategia utiliza dos grandes alternativas de packaging. Por un lado, un packaging "propio" que le otorgue identidad. Por otro lado, un packaging que "adopta" todos los códigos de las marcas tradicionales. Las marcas "puras" permiten la introducción de productos del distribuidor a diferentes niveles de calidad y precio. Esto diferencia a esta estrategia de las marcas "bandera" que permiten un sólo posicionamiento de calidad y precio, o de las marcas "serie" que obligan a revisar completamente toda la estructura de la línea. Por el contrario, las marcas "puras" ofrecen toda la variedad de opciones. Algunos clientes no saben a quién pertenece la marca”.<sup>59</sup>* Las siguientes imágenes pertenecen Suli, la nueva marca de Disco, y a Ciudad del Lago del Supermercado Coto.



Clarín 1998 febrero 8; Sec.Economía :3

<sup>59</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 348



## **::. MARCAS PRIVADAS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Las diferentes cadenas utilizan una o varias estrategias para el desarrollo de sus marcas propias, manejando distintos targets, calidades, precios, nombres y productores.

### **:. Cadenas Internacionales**

*"Carrefour es un de los supermercados que utiliza una estrategia que combina marca bandera con marcas puras. Utiliza su nombre para aceites, jugos, lácteos, café, alimentos, librería y artículos de bazar, pero las marcas First Line y Tex para electrodomésticos y textiles. En algunas categorías como televisores la participación de First Line alcanza el 40 %. Entre sus proveedores figuran alianzas estratégicas con Varta en baterías, Firestone en cubiertas, Bonafide en café, Gándara en lácteos, Mohnos en aceites, Quick Food en hamburguesas, Circus en ropa de bebé, Duracell en pilas y Alapargatas en telas para jeans".<sup>60</sup>*

En su formato institucional para la web, Carrefour comunica que *"Lo más valioso que tenemos es nuestro nombre: Carrefour. Y con él garantizamos en todo el mundo cada uno de nuestros productos"*.

### **:. Cadenas locales**

Norte (antes de ser adquirida por Carrefour) trabajaba con "marca "bandera" caracterizándola con una gran "N" en su packaging y con marcas "familia" como Nores en panificados, Norlac lácteos, Norburg en hamburguesas y Norfish en pescados. Norte propone productos de alta calidad a un precio inferior, tanto para fidelizar clientes como para quebrar monopolios de la oferta. Con esta consigna busca competir con marca propia en categorías complejas como sopas y gaseosas que se suman a purés de tomates, cereales, congelados, jugos, repostería, galletitas y conservas. El aprovisionamiento de Norte también se basa en proveedores reconocidos como Nidera en aceites, Aceitera General Deheza en mayonesa o Milkaut en manteca y dulce de leche y Molinos Cañuelas en harinas. Disco lanzó en 1995 su marca propia Bell's y la posicionó como la mejor relación calidad/precio de la góndola. Actualmente tiene casi 754 productos de los cuales casi la mitad se producen en la Argentina y el resto se importa de Estados Unidos, Uruguay, Dinamarca, España y Alemania".<sup>61</sup>

Carolina Garaño, Gerenta de Marketing de Bell's, explicó en una entrevista que *"Si bien el índice esperable de participación de marca propia en una categoría es 20%-30%, Bell's proporcionó un 5,18% de la facturación total en octubre del 2001. Cada producto es una unidad de negocios y su precio depende del liderazgo y la elasticidad en cada categoría: las arvejas Bell's son importadas, cuestan el doble que las nacionales y son las más vendidas"*.

Entre los últimos desarrollos de Bell's se encuentran salchichas, alfajores, budines, piononos y agua mineral. Disco también tiene proveedores de primer nivel como Nestlé en helados, Las Marías en yerba, Nidera en aceites, Bonafide en chocolate para taza, Cabrales en café, Santa Rosa en queso rallado, Peñaflor en jugos, Fargo en panificados y Parmalat en leches.

Durante el mes de noviembre de 2002 Disco incorporó su marca de precio SULI, lanzando más de 80 productos de almacén, perfumería y limpieza, entre los cuales se encuentran: galletitas, cereales, edulcorante, gaseosas, lavandinas, limpiadores líquidos, pañales, shampoo, crema de enjuague y productos descartables.

Esta nueva marca fue desarrollada para aquellos clientes que consideran al precio como la principal razón para la elección de productos, manteniendo el valor de su elección. En las siguientes imágenes se puede notar claramente la diferencia entre el diseño de

---

<sup>60</sup> Wilensky A. *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 350

<sup>61</sup> Idem pag. 351

packaging de esta y de Bell's, tomando como ejemplo un mismo producto: la yerba mate.



### **:. Cadenas Provinciales**

*"Spar de Córdoba y Entre Ríos vende alimentos marca Spar y lácteos marca Marilú. Metro en Mendoza vende alimentos con sus marcas Metro. Libertad vende en Córdoba y Tucumán productos con marcas propias en alimentos y bebidas con las marcas Cristal, La Candelaria, Nutrilac y Rodeo, así como marcas exclusivas en enlatados, shampoo y pañales"*<sup>62</sup>.

### **:: CALIDAD DE LAS MARCAS PRIVADAS**

*"La calidad de una marca propia puede ser analizada desde dos dimensiones. Por un lado, comparándola con la calidad de las marcas líderes. Por otro lado, comparándola consigo misma a través de variaciones en el tiempo. Ambas dimensiones dependen de las barreras tecnológicas. En vegetales, donde la tecnología es simple y fácil de adquirir, las marcas privadas tienen similar calidad que las líderes. En limpieza, la calidad de las marcas propias tiende a ser menor e inconstante. Algunos supermercados reaseguran la calidad de sus marcas propias con auditorias a sus proveedores y mediante un control doble: uno al ingresar los productos al depósito y otro al azar en cada góndola"*<sup>63</sup>. La calidad de un producto del distribuidor está determinada por los siguientes componentes:

### **:. Calidad Genérica**

*"La marca del distribuidor es juzgada de mejor o menor calidad según la imagen que tenga el comercio. Para el cliente la limpieza del local, los servicios que preste, la recepción, son algunos de los tantos elementos que definen el nivel de calidad positivo o negativo, que se fundirá con la imagen de calidad del producto. En el terreno de la distribución de alimentos, no es raro descubrir que la calidad de ciertos productos del distribuidor es juzgada mala por el simple hecho que la pescadería, las frutas y las verduras del punto de venta carecen de un estándar de calidad lo bastante elevado.*

*Lo que es válido para los alimentos también lo es para lo no alimentarlo. Un comercio envejecido, mal iluminado, con un mobiliario de presentación obsoleto no ofrece ninguna prueba de que tenga capacidad para hacer textiles de calidad, lencería de moda o productos de limpieza eficaces"*<sup>64</sup>.

<sup>62</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 352

<sup>63</sup> Idem, pág. 353

<sup>64</sup> Chetochine, G. Marketing estratégico de los canales de distribución. Buenos Aires: Granica; 1994, pág. 259

### **:. Calidad recíproca**

Por lo general, los clientes de una cadena determinada no constituyen un grupo de los totalmente atraídos por la marca del distribuidor, o por lo contrario, totalmente opuestos a esta fórmula.

*“Con el tiempo, poco a poco, por razones diversas -curiosidad, ausencia de otras marcas, promociones, precios atractivos- los clientes efectuaron diferentes ensayos y se hicieron una idea de la calidad del conjunto de los productos de marca del distribuidor. Este proceso de ensayo-error construyó una imagen de calidad que tiene en cuenta al mismo tiempo tanto a los que resultaron positivos como a los de efectos negativos. Se constató, por ejemplo, que durante los años ochenta muchos distribuidores de alimentos cometieron el error de querer lanzar detergentes, polvos o líquidos, con una cantidad de producto activo que no era suficiente para satisfacer a la clientela. No sólo este producto no se vendió con la marca del distribuidor, sino que muchos emblemas perdieron no tanto clientes sino la posibilidad de vender otros productos de su marca de distribuidor por este fenómeno de calidad recíproca.*

*A menudo, por razones de precio, para diferenciarse mucho de las marcas nacionales, en bollería, en los chocolates o los cafés, algunos distribuidores comprometieron las posibilidades de éxito de su marca de distribuidor agobiando con pesadas cargas de imagen otros productos perfectamente interesantes y con calidad suficiente para el consumidor”.*<sup>65</sup>

### **:. Calidad Esencial**

*“La calidad esencial se define por la conciencia de comprometerse a mantener la continuidad del nivel de calidad. Para muchos clientes no hay nada peor que acostumbrarse a un producto y verificar que su calidad varía con el tiempo. Para él ésta es la oportunidad de poner en duda su programa de compras y por último de sentirse completamente desestabilizado, al punto de nunca más volver a comprar la marca del distribuidor.*

*La marca del distribuidor debe conservar siempre una constante en su calidad, ya se trate de productos de alta frecuencia de compra o, por el contrario, de productos con débil frecuencia de compra. En el vino, en los platos preparados, todos esos productos en los que la calidad representa una función importante, la ausencia de continuidad es más peligrosa que un precio mal definido, que permite que surja gran diferencia con la competencia.*

*De la misma manera que un cliente fiel detesta que se cambie la organización de las góndolas y la ubicación de los productos, tampoco puede soportar la desagradable sorpresa de verificar que de una compra a otra cambien los estándares de calidad de los productos que adquiere. Muy a menudo es el ama de casa quien compra los productos que serán consumidos por los miembros de su hogar, marido, hijos, padres. Nada la horroriza más que representar el peor papel y aparecer como poco preocupada por la calidad de lo que compra con la excusa de querer ser una mujer económica”.*<sup>66</sup>

### **:. Calidad Activa y pasiva**

*“Los estudios sobre los actos de compra hechos en las góndolas de los comercios de autoservicio o en los sectores donde existen vendedores, muestran que un mismo cliente*

---

<sup>65</sup> Chetochine, G. Marketing estratégico de los canales de distribución. Buenos Aires: Granica; 1994, pág. 260

<sup>66</sup> Idem pág. 261

*puede tener actitudes totalmente diferentes con respecto al problema de la calidad de acuerdo con el producto que piensa comprar. Así la noción de calidad no aparece como una norma sino más bien como la respuesta a una necesidad de seguridad y de confianza”.*<sup>67</sup>

### **Calidad Activa**

*“Cuando los clientes habituales se encuentran frente a productos significativos e implicantes surge un altísimo requerimiento de calidad garantizada. Quienes compran productos textiles se “angustian” respecto de si el talle les quedará bien, si el color se mantendrá intacto o si encogerá al lavarlo”.*<sup>68</sup>

### **Calidad Pasiva**

*“Los clientes son menos exigentes con los productos que no les resultan significativos. Muchas consumidoras compran azúcar o repasadores sin cuestionarse la marca porque en ellos la calidad tiene un rol absolutamente pasivo. Si bien Marks & Spenser, Carrefour o Jumbo venden sin dificultades productos de ambas calidades, las marcas del distribuidor tienen mayor probabilidad de éxito entre los productos de calidad pasiva”.*<sup>69</sup>

### **∴ Calidad Prestigiante**

*“Al margen del problema de la calidad, con frecuencia también se plantea el problema de los productos acreditados o prestigiantes. Se puede comprobar que algunos productos como los aperitivos, los champagnes, los alcoholes, ciertos perfumes, tienen menores puntajes de venta cuando están firmados por un distribuidor que cuando se expresan con una contra-marca. Todos los estudios e investigaciones realizados sobre este punto demuestran que, en la gran mayoría de los casos, cuando el cliente regresa a su casa no desea mostrar a sus invitados que el champagne, el whisky o el vino que ofrece provienen de un distribuidor, salvo cuando sea posible sostener que éste posee una legitimidad, un efecto de origen, una imagen tal que se convierte más en un distribuidor específico como los Fauchon en Francia, o Hédiart, que en un distribuidor clásico.*

*Este mismo fenómeno se vuelve a encontrar en ciertos artículos de vestir, en algunos electrodomésticos con los que el consumidor quiere mostrar a su entorno algo más que un nivel de calidad o que un precio. Dejando a un lado las ventas realizadas por Sainsbury en champagne con su marca de emblema, la experiencia demuestra que en todos los productos llamados de prestigio la marca del distribuidor tiene pocas posibilidades de triunfar”.*<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Idem pág. 262

<sup>68</sup> Wilensky A. *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 353

<sup>69</sup> Idem

<sup>70</sup> Chetochine, G. *Marketing estratégico de los canales de distribución*. Buenos Aires: Granica; 1994, pág. 264

## **::. COMPORTAMIENTO ANTE LA GÓNDOLA**

Los estudios sobre el comportamiento de los clientes en el punto de venta muestran una gama de conductas que van desde una compra de marca decidida de antemano hasta la total indiferencia. Wilensky, dice que el éxito de las marcas privadas varía según el tipo de relación que exista entre estas y el cliente, y los define de la siguiente manera:

### **:. Clientes marquistas**

*"Los clientes marquistas optan por comprar marcas conocidas: para ellos las marcas privadas son como alternativas económicas, pero no suficientemente contables"*<sup>71</sup>. Están muy influenciados por los valores simbólicos de las marcas líderes y algunos llegan a fanatizarse con una marca, "yo soy fanático del Nesquikc".

### **:. Clientes fieles**

Hay clientes que son fieles a una marca, "ya la tienen decidida de ante mano, están satisfechos con ella, y si no la encuentran postergan la compra o cambian de punto de venta".<sup>72</sup> Es el caso de los clientes fieles a Coca-Cola que no van a los restaurantes donde solo se vende la línea de Pepsi.

### **:. Clientes semifieles**

Los clientes semifieles "tienen un listado de marcas a partir del cual alternan según ofertas, promociones o presencia en góndola. Compran "marca" pero soportan que alguna marca falte sin cambiar de punto de venta. De todas formas, no se conforman con cualquier producto, ya que su menú de opciones tiene un límite".<sup>73</sup>

### **:. Compradores por promociones**

*"Buscan alternativas dentro de las marcas conocidas en función de las mejores promociones. Se diferencian de los consumidores semifieles en que no tienen un repertorio prefijado sino que se basan en la relación "notoriedad /precio". En este caso las marcas privadas tiene algunas posibilidades, si bien aún bajas".*<sup>74</sup>

### **:. Compradores abiertos**

*"Se caracterizan por su apertura mental. No son leales a una marca pero tampoco están en contra de ellas, ni buscan sólo precios. Por el contrario, están dispuestos a considerar opciones: no sólo llevan marcas privadas, sino marcas privadas de "alto" precio en virtud de algún diferencial".*<sup>75</sup>

### **:. Clientes mixtos**

Los clientes mixtos parece como si se diesen un gusto apenas cobraron, porque "son aquellos que a principio del mes tienden a comprar las grandes marcas (como si se diesen un gusto apenas cobraron) pero hacia el final del mes aceptan comprar marcas privadas".<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> Chetochine, G. Marketing estratégico de los canales de distribución. Buenos Aires: Granica; 1994, pág. 264

<sup>72</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 354

<sup>73</sup> Idem

<sup>74</sup> Idem, pág. 354

<sup>75</sup> Idem pag. 355

<sup>76</sup> Idem

### **∴ Compradores por precio**

*"Eligen por la variable precio asegurándose un mínimo de calidad, sólo les importa el costo del producto".<sup>77</sup>*

### **∴ Compradores racionales**

*Son la gran sorpresa de estos últimos tiempos porque, "más allá de su nivel socioeconómico – integrado especialmente por niveles medios y medios altos– buscan sentir que hacen la "mejor" elección. Tienen una visión crítica y desmitificadora sobre las marcas y, especialmente sobre la publicidad. No desconfían de la calidad de los productos sino de las acciones de marketing. En este segmento las marcas privadas tienen las máximas posibilidades".<sup>78</sup>*

### **∴ Compradores impulsivos**

*"Son indiferentes a las marcas y, en consecuencia, fácilmente influenciados por las promociones de precio, los sorteos o el aspecto de la marca en la góndola. También están dispuestos a dejarse llevar por la "estética" del packaging o una campaña de degustación".<sup>79</sup>*

### **∴ Compradores lúdicos**

*"Son indiferentes a las marcas en sí mismas pero no son necesariamente impulsivos. Por el contrario, alternan por el "juego" de cambiar y probar. Están predispuestos para absorber "novedades" tanto de nuevos productos como de nuevas marcas dentro de la categoría".<sup>80</sup>*

#### **Tipología de clientes**

*"Primeras marcas"*



<sup>77</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 354

<sup>78</sup> Idem

<sup>79</sup> Idem, pág. 355

<sup>80</sup> Idem



## **::. ESTRATEGIAS DE LAS MARCAS PROPIAS**

*“La estrategia fundamental para la introducción de marcas propias es lograr una fuerte "insensibilización" a las marcas por parte del consumidor. Con ese objetivo las grandes cadenas comerciales utilizan las siguientes estrategias:*

*La primera, consiste en establecer categorías de producto con débil implicación del consumidor en los cuales se trata de minimizar la diferencia percibida entre las marcas líderes y las marcas propias.*

*La segunda, es darle una ubicación preferencial a la marca propia en relación a la marca líder y maximizar la diferencia de precios jugando con los contenidos: marca líder \$ 9.95 los 300 ml, marca propia \$ 5.50 los 200 ml.*

*La tercer estrategia es posicionar la marca de bandera como sinónimo de libertad de elección”.*<sup>81</sup> COTO optimiza la relación calidad-precio a través de Ciudad del Lago aplicada a atunes, dulces, gaseosas, enlatados, aceites, mayonesas y algunos lácteos, y utiliza la marca bandera para sus dulces y lácteos de mejor calidad. Lo mismo hace Supermercados Jumbo con la marca Kontiki para productos como azúcar, yerba, servilletas, gaseosas, aceites, harinas y su marca Jumbo para productos de mayor calidad como lácteos, cereales, dulces, chocolatadas y bizcochuelos.

*“Teniendo en cuenta la fuerza relativa de la marca o del merchandising, y la respuesta del consumidor ante la ausencia de las marcas líderes – que puede traer la sustitución de marca o abandono del canal-; se elaboran distintas estrategias:*

*Cuando las marcas líderes son privilegiadas y las marcas privadas tienen menores posibilidades de ser incluidas, el canal tratará de colocar a las primeras marcas en lugares "ocultos" o bien que condicionen el recorrido del consumidor.*

*En el caso de las marcas preferidas por el consumidor pero que eventualmente podrían llegar a ser sustituidas, el canal tiende a ubicar sus marcas con un criterio de "vecindad" y de paulatina "inserción" en la góndola. La estrategia de las marcas líderes es reforzar su top of mind y su posicionamiento. Las marcas "serie" tienen aquí mayores posibilidades que las marcas "blancas".*

*Cuando las marcas líderes son menos importantes y dominantes, los clientes están abiertos a la sustitución de marcas: es el campo más propicio donde la cadena exhibe las marcas "puras" y blancas, y donde realiza fuertes promociones para que la decisión de sustituir una marca sea más fácil”.*<sup>82</sup>

## **::. DESARROLLO DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

*“Un cambio sustancial en la batalla entre las primeras marcas y las marcas privadas es la transformación de la estrategia competitiva de las grandes cadenas. De la guerra vertical entre el canal supermercadista y el canal minorista se pasa a una batalla horizontal entre cadenas. En el marco de esta batalla las marcas propias le permiten a los supermercados competir con las siguientes ventajas:*

---

<sup>81</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 357

<sup>82</sup> Idem, pág. 358

- Inexistencia de costos por punteras de góndola
- Inexistencia de costos por apertura de nuevas bocas.
- Inexistencia de costos de reposición
- Inexistencia de costos publicitarios
- Garantía de óptima exhibición.
- Mejor rentabilidad.

Las categorías de productos aptas para integrar esta estrategia son aquellas que le aseguren a la cadena de distribución una adecuada logística y un alto poder de negociación. Por lo tanto los principales requisitos son:

- Ser de producción fácilmente reemplazable
- Tener alta incidencia en los volúmenes del proveedor
- Alta tecnología
- Alta calidad
- Gran capacidad de volumen de producción
- Garantía de continuidad en el aprovisionamiento

Como la mayoría de los productos de los supermercados son encargados a proveedores que a la vez son "competidores" o bien a pequeñas y medianas empresas, los supermercados prueban inicialmente con marcas exclusivas que no llevan su nombre y no los comprometen ante posibles fallas. Por otra parte, la preferencia del uso de marcas privadas por sobre las genéricas también obedece a la estrategia de las grandes cadenas de evidenciar un fuerte contraste con malas experiencias pasadas (productos baratos de baja calidad)".<sup>83</sup>

“En la Argentina, las marcas propias o privadas presentan las siguientes diferencias de precios respecto de las marcas líderes:

Producto	Reducción de Precio
Tapas de empanadas	31%
Leche	24%
Hamburguesas	23%
Haceite de girasol	22%

Por otra parte, el margen bruto para las cadenas varía según las distintas categorías”<sup>84</sup>.

Rubro	Margen
Roticería y panadería	40%/50%
Verdulería	35%/45%
Pastas Frescas	25%/35%

La mayoría de las empresas productoras de marcas líderes concretan alianzas estratégicas con una o varias cadenas –Molinos Cañuelas produce para Norte y COTO-. “Los acuerdos buscan compensar el riesgo de la canibalización de sus marcas líderes

<sup>83</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 357

<sup>84</sup> Estudio de la Dirección de Análisis de Precios y Evaluación de Mercados – Subsecretaría de Comercio Interior-

con el desarrollo de convenios de exclusividad que bloqueen a su principal competencia. Muchas compañías cuentan con una gerencias de marca propias para brindar la atención a los supermercados y cada gerente tiene la misión de desarrollar productos según:

- Tipología de supermercado
- Perfil de sus consumidores
- Volúmenes requeridos
- Tamaños requeridos
- Precios requeridos
- Envases requeridos

Aún con el riesgo de una posible "canibalización" la producción para las private labels es un dato de la realidad. Si no lo hace una empresa su competidor lo hará: un mayor volumen permite disminuir costos fijos y eliminar excesos de capacidad, y la fabricación para terceros "garantiza" la venta de la producción.

En Estados Unidos, en 1996, el 25% de los productos en las góndolas eran marcas propias, con una facturación de U\$S 34.000 millones: las marcas propias representan el 20% de las ventas de los supermercados, presentan un precio 20% inferior a las grandes marcas y, sin embargo, obtienen un margen bruto de 20%-30% superior. En Europa las marcas propias facturaron U\$S 48.000 millones, con un crecimiento del 10%-15% superior al año anterior. En Gran Bretaña la proporción de marcas propias ya alcanza el 60%.

A medida que aumenta el grado de concentración de la distribución, mayor es la penetración de las marcas privadas".<sup>85</sup>

Desde el punto de vista del canal, Alberto Wilensky explica que la incorporación de una marca propia se justifica luego de analizar:

- Contribución marginal
- Rotación
- Costo de oportunidad de espacios
- Poder de negociación
- Costos fijos de la nueva marca
- Posicionamiento de las grandes marcas
- Lealtad del consumidor

"Un factor estratégico que ayuda al desarrollo de marcas propias, es el inmediato y profundo conocimiento que poseen las cadenas de distribución sobre las tendencias del consumidor en cada categoría: el canal conoce el nivel de consumo, la calidad elegida y el packaging más impactante".<sup>86</sup>

### **∴ La Marca Propia como "factor regulador"**

Las marcas propias funcionan también como un factor regulador frente al poder de las líderes.

Evitan el poder excesivo de ciertas marcas dominantes en determinados mercados; de esta manera, controlan que entidades monopólicas fijen precios abusivos, más allá de lo que refleja su calidad intrínseca y el prestigio subjetivo ante el público. Para cumplir esta justa función cadenas de supermercados se valen del prestigio de sus nombres, lo que es perfectamente lícito.

Bajo este procedimiento, lo usual es que una cadena distribuidora de gran poder negociador como líder, según la categoría de producto, contemple para exhibir en sus góndolas la marca más fuerte -o las dos primeras- más su propia marca, y una

---

<sup>85</sup> Wilensky A. *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 361-363

<sup>86</sup> Idem

tercera alternativa -o cuarta- que licita por precio de entre las cuatro o cinco secundarias. Así ofrece a sus clientes precios bajos y las marcas líderes, en forma simultánea. Por supuesto, difícilmente podrá dejar fuera a Nescafé, leche Nido o Coca- Cola, ya que arriesgaría perder clientela, pero aun a éstos les exige que le den los mejores valores, de modo de poder asegurar -y garantizar a sus consumidores- los precios más bajos del mercado. Por otro lado, la denominación de un supermercado no es suficiente garantía para muchos de sus productos, de acuerdo a la mayoría de la gente, que prefiere al "especialista", ya sea que se trate de Nescafé, Dulce de Leche San Ignacio o los vinos de alguna prestigiosa bodega. Ello refleja, en cierto grado, la naturaleza humana, que permite que haya espacio para todas las iniciativas valiosas y escapa de los totalitarismos.

## **:: ESTRATEGIAS DE LAS MARCAS LÍDERES.**

Para enfrentar a las marcas propias las marcas líderes utilizan diversas estrategias competitivas.

### **:. Reducir planificadamente los precios**

*"En muchos productos el precio de las marcas propias es muy inferior al de las líderes. En estos casos, el consumidor no entiende esa diferencia y las grandes marcas son relegadas. Sin embargo, la reducción de precios debe ser cuidadosamente estudiada: una leve disminución puede ser insuficiente, afectar la rentabilidad global y debilitar el posicionamiento".<sup>87</sup>*

### **:. Competir con dos marcas**

*"Se basa en ofrecer dos marcas diferenciadas, ambas con un sólido posicionamiento, y utilizando una de ellas para enfrentar a las marcas propias".<sup>88</sup>* San-Cor utiliza su marca San-Cor para sus productos lácteos de calidad superior y Cabaña Santa Brígida como marca de "batalla" para responder con precio. De esta forma ofrece un producto de menor precio bajando costos al eliminar presentaciones, simplificar el packaging, disminuir inversión promocional y comunicacional, y compartir funciones gerenciales.

### **:. Innovar permanentemente**

*"Otra estrategia es reinvertir en investigación y desarrollo, descubriendo utilidades adicionales. De esta forma se logran innovaciones genuinas de producto de una magnitud y continuidad que la marca privada no puede igualar. Gillette es líder absoluto en el mercado argentino. Gillette Mach 3 tiene un mayor precio pero el producto es muy superior a partir de fuertes desarrollos tecnológicos, rindiendo y logrando un resultado final 5 veces superior que el producto más económico. El consumidor elige la marca líder si su precio está justificado y si la diferencia con el producto de menor precio no representa una cantidad desproporcionada".<sup>89</sup>*

### **:. Producir marcas líderes y marcas propias**

*"Campbell produce para marcas privadas en todas las categorías donde no tiene una participación de mercado significativa. Y presiona a la cadena para "monopolizar" la góndola repartiéndola entre Campbell y la marca propia que ella misma elabora. Para las empresas que manejan marcas "seguidoras" producir para supermercados puede ser una de las pocas alternativas viables"<sup>90</sup>; como el caso de la panificadora "Doña Noly". "Una ventaja para las compañías que fabrican marcas propias a pesar que éstas compitan con sus grandes marcas son:*

- *Conocer cuánto y en qué momento producir*
- *Tener garantía de venta de la producción*
- *Evitar sobrecapacidad productivas*
- *Informarse sobre las actividades y volúmenes de la cadena en su categoría de productos*
- *Controlar que la marca propia compita lo menos directamente posible.*

---

<sup>87</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 366

<sup>88</sup> Idem

<sup>89</sup> Idem pag. 367

<sup>90</sup> Idem

- Evitar que las cadenas busquen y desarrollen nuevos proveedores
- Evitar que las cadenas proporcionen economía de escala a pequeños y medianos competidores.
- Aumentar la participación en góndola

*La principal desventaja es la canibalización, y que el conocimiento de quien produce la marca propia puede quitarle imagen y credibilidad a la marca líder”.*<sup>91</sup>

## **::. ALTERACIÓN DE VARIABLES EN TIEMPOS DE CRISIS**

*“Todo plan de marketing debe partir de un diagnóstico preciso del mercado, y esa necesidad se hace más evidente cuando una crisis es persistente. Luego de ese replanteo de fondo, viene el estudio de una nueva segmentación y a partir de ahí el diseño de la estrategia de marketing. En situaciones críticas como la actual lo más frecuente es que se modifica el peso relativo de las variables: las de largo plazo, como el posicionamiento o la marca, quedan supeditadas a acciones de resultados inmediatos, como las de precios, las promociones y los esfuerzos de venta. Por supuesto que hay una clara diferenciación entre el modelo sálvese quien pueda y el de marketing estratégico, que implica cuidar el posicionamiento y mantener en foco el largo plazo. Hay empresas que asumen el escenario -fin del mundo- y juegan a morir con la variable precios. Para las empresas profesionalizadas se complica competir con esos jugadores, porque la estrategia de marketing implica competidores racionales; cuando éstos se vuelven suicidas se hace más difícil. En esa dimensión estratégica, las empresas tienen que definir con claridad en qué mercados van a actuar, contra qué competidores. En estos tiempos se analizan mucho más los clientes, los canales de distribución, hay más investigación y se piensa mucho más los negocios.*

*Hay que mantener y reforzar las marcas también en los momentos difíciles del mercado, aún cuando lo que mande sean los resultados del balance final y la prioridad absoluta de la venta. Es aceptable también, la necesidad de reducir costos en estas circunstancias, pero donde no hay que cortar es en la relación con los consumidores; ya sea con publicidad o cualquier otra forma de comunicación, hay que estar cerca del cliente para que aún en un mercado más chico, el share no baje y si es posible aumente. Aún en la crisis hay que invertir, inclusive cuando la salida no se vea cercana, porque en algún momento se va a terminar lo que los argentinos llamamos malaria, y cuando eso ocurra, las marcas que mantuvieron su posicionamiento se van a disparar. Por supuesto que esta es una receta muy dura, porque hay que hacer frente a números rojos o ir a explicarlo a los inversores en Estados Unidos o Europa, pero tiene un premio al final. No es recomendable saturar a un mercado acosado con ofertas de bajos precios, sino más bien insistir con las campañas promocionales, especialmente en los puntos de venta, porque producen un contacto directo con el cliente en el lugar y el momento adecuados”.*<sup>92</sup>

### **:. Afirmar las marcas**

*“El tiempo de crisis es un momento para reposicionar las marcas y consolidar sus liderazgos, fortaleciendo su identidad. No debe hacerse sólo con precio y calidad, sino atendiendo a la valoración social que, en la percepción del cliente, las marcas otorgan; con acciones que las despeguen de la competencia. Es fundamental insistir en políticas*

<sup>91</sup> Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998, pág. 367-368

<sup>92</sup> Marketing en tiempos de crisis. Revista Prensa Económica 2003; 259: 123-124

*de fidelización acordes con las características de los clientes. En estos momentos hay una fuerte traslación de primeras a segundas y terceras marcas y a marcas privadas.*

*En el tiempo de la hiperinflación las primeras marcas sufrieron mucho a manos de las otras, pero apenas se estabilizó la economía con el plan de convertibilidad, todas esas segundas marcas desaparecieron y las primeras volvieron a predominar ampliamente. Claro que siempre se puede introducir una marca nueva, pero en tanto que ella no se incorpore al circuito de consumo basada sólo en el precio, porque si su único mensaje al mercado es ser más barata, apenas el consumidor tiene un peso más la deja de comprar.*

*Y esto es así porque el consumo tiene dos grandes motores: por un lado las necesidades y por otro los deseos. Cuando el temor o la incertidumbre disminuye, la gente vuelve a ese segundo gran motor del consumo que es el deseo. Si uno mató el deseo con su oferta y se basó exclusivamente en la necesidad se retrotrae a una etapa de pre-marketing. Como dicen los psicólogos, las necesidades reales del ser humano son pocas: dormir, comer, abrigarse y alguna más. En cambio, no hace falta la moda. El deseo es lo que mueve todo lo demás y hacia él se vuelca el primer peso de más que tenga la gente.*

*Hay teorías de que en épocas de crisis el consumidor se comporta de una forma totalmente racional, como un estereotipo de la microeconomía. Esto es cierto, pero no hay que perder de vista que quizás no sea algo circunstancial. El tema es como producir ese justo equilibrio, porque también se deben producir resultados en el corto plazo como condición para llegar al largo. El que tiene un respaldo como para hacerlo puede aprovechar oportunidades.*

*Con un mercado anestesiado, se puede abaratar la compra de espacios en los medios y de este modo desplazar a la competencia, para cuando se reactive el consumo, sumar volumen y ganancias.*

*Las marcas que abandonen el gran esfuerzo que demanda una crisis van a desaparecer o les costará horrores volver: tendrán que invertir mucho más que si se hubieran mantenido. En una palabra: hay que sufrir, pero sostener el esfuerzo con una visión a mediano y largo plazo”.*<sup>93</sup>

## **:. Segundas marcas**

*“En cuanto a las segundas marcas, deben ser enfrentadas por las líderes dando mucho más por ese hueco de la primera marca, es decir que el valor que se entrega como diferencial sea bien apreciable y parte de ese esfuerzo tiene que ver con la comunicación. Las marcas propias cuentan con dos fortalezas: bajo precio y el respaldo y la imagen de la cadena que lo distribuye y fabrica. Las marcas líderes no pueden competir en cuanto a precios, pero cuentan con muchos más valores simbólicos para comunicar, además del prestigio de la empresa”.*<sup>94</sup>

## **:. Reemplazar las herramientas**

*“En estos tiempos suele haber una restricción de los presupuestos, y también cambian las herramientas de marketing. Se priorita todo lo que sea marketing de comercio, es decir, la acción con el cliente específico que va a comprar, la acción en el punto de venta. Tal vez sea difícil convocar al consumo a través de la publicidad masiva, como la televisiva, a quien está sentado en su casa, pensando que tiene que ahorrar. Pero una vez que el individuo salió de su casa y está en el comercio, es primordial no perderlo. Por eso adquieren relevancia todas las herramientas que hacen al precio, a la*

---

<sup>93</sup> Marketing en tiempos de crisis. Revista Prensa Económica 2003; 259: 123-124

<sup>94</sup> Idem

*exhibición, a la promoción, al merchandising, es decir todas las que se aplican al momento de la decisión de compra.*

*Antes el 90 por ciento era publicidad tradicional, hoy lo es apenas un 60 por ciento. Permanentemente se siguen desarrollando otras formas de llegar al público, medios alternativos, para impactarlo y no solamente con tecnología, como Internet. Se intenta llegar con las marcas inclusive a los sectores de más bajos ingresos y hasta a los carenciados, porque por poco que sea, ellos también consumen, y obviamente se buscan herramientas de comunicación distintas para estos segmentos".<sup>95</sup> En una entrevista realizada a Hernán Bello, asistente de publicidad del supermercado COTO, cuenta que "hay hogares en que, por diferentes motivos, aún no utilizaron el servicio de envío a domicilio, para esos hogares, la agencia de publicidad nos diseñó unos cartoncitos como los que se encuentran en las puertas de la habitaciones de los hoteles, (un rectángulo con un sículo troquelado) para colocar en los picaportes de las casas de barrio, con la leyenda "te traemos la compra del super a tu casa".*

*"El marketing directo adquiere mayor relevancia en tiempos recesivos. Las cadenas de comercios o los supermercados, destinan cerca de un 70 y un 80 por ciento del presupuesto de comunicación a estas herramientas. Otro factor al que cada vez se adjudica mayor importancia en términos de venta es la ubicación. La geosegmentación sirve para medir la respuesta, recortar el volumen en las zonas de menor respuesta y aumentarlo en las más positivas.*

*Mientras la publicidad registró un retroceso del 11 por ciento en el primer semestre del 2003 en relación al año pasado, el marketing promocional creció y ya ocupa entre el 30 y el 40 por ciento de los presupuestos de marketing.*

*Hay productos que son commodities, que tienen mucha competencia y por lo tanto si no tienen marca no existen y sin embargo decidieron eliminar todos los costos de marketing y publicidad. Como resultado, al tiempo los principales ejecutivos han sido relevados por la casa matriz, porque sus productos fueron desplazados por la competencia. Mantenerse ya es un éxito en estos tiempos, pero también hay quienes encuentran la forma para avanzar y crecer. Y no sólo empresas grandes, también chicas. Tal el caso, por ejemplo, de una hamburguesería de Bahía Blanca, Big Six, que no sólo se mantuvo en su mercado original sino que incursionó en Capital tomando dos locales, en Paseo de la Infanta y enfrente a la Facultad de Ingeniería, que eran de la cadena Wendys".<sup>96</sup> Otro caso es el de la Panificadora Doña Noly o Molinos Cañuelas que se hicieron un hueco fabricando marcas propias para supermercados.*

---

<sup>95</sup> Idem

<sup>96</sup> Marketing en tiempos de crisis. Revista Prensa Económica 2003; 259: 123-124

## **::. EMPRESAS PRODUCTORAS DE MARCA PROPIA**

### **::. PANIFICADORA "DOÑA NOLY"**

*"Las marcas privadas son un sector en crecimiento y se han desarrollado también en los autoservicios o pequeños supermercados. Los autoservicios están buscando una marca líder y una segunda línea como una alternativa para el consumidor. Eso da lugar en el mercado para empresas como Doña Noly.*

*La firma comenzó elaborando productos Panificados y Tapas de empanadas, y en un mercado muy competitivo, con empresas muy fuertes como Fargo, Bimbo o la Salteña, tuvo que buscar un nicho de mercado.*

*La empresa cuenta con marcas de distintos supermercados y la marca de la compañía. La mayoría son panificados, como panes lacteados, dietéticos, pan para panchos o hamburguesas. También hay subproductos como el pan rallado, pizzas, piononos y bizcochuelos.*

*Algunas de las cadenas con la que trabaja Doña Noly son Auchan, Wal Mart, Día % y EKI Discount.*

*La empresa comenzó fabricando marcas para otros supermercados de una forma un poco arriesgada.*

*Comenzaron trabajando para la cadena Día % cuando apenas llegó para instalarse en el país. Fue la gran apuesta de confianza de Doña Noly ya que la cadena recién comenzaba a trabajar haciendo la promesa de incorporar nuevos locales.*

*Tuvieron lo que muchos llaman "suerte de principiante" dado que, siendo una pequeña industria, invirtieron mucho dinero sin saber realmente cuales serían los resultados.*

*El diferencial de la marca propia no es sólo el precio. También la calidad. Doña Noly tiene auditorías internas de los supermercados por lo que deben seguir un plan de calidad y continuos progresando en este campo. Eso los obliga a estar actualizados.*

*La fábrica tuvo que invertir en capacidad industrial, infraestructura, maquinarias, en la ampliación del centro de distribución y en la inclusión de más vehículos a la flota.*

*El crecimiento de Doña Noly influyó para que haya mayor consumo en el país de marcas propias, por lo que a alguien se le están sacando esas ventas. Por eso las grandes empresas el rubro han visto que también tienen que salir a competir con otras opciones, es el caso de Fargo que luego comenzó a fabricar el pan lactal Bell's para Disco.*

*Las marcas propias presentan un 40% de la facturación de la empresa".<sup>97</sup>*

*Doña Noly es el caso de una empresa familiar que pasó de ser una pequeña industria a una mediana empresa.*



### **::. MOLINOS CAÑUELAS S.A.**

<sup>97</sup> De una pequeña industria a una mediana empresa. e-marcas propias 2000; 1: 10-11

*“Molinos Cañuelas es una firma familiar que formó sus cimientos en la primavera de 1931, constituyéndose como una empresa totalmente nacional. Con el correr de las décadas, pasó a ser una PYME y poco a poco se convirtió en una gran empresa.*

*La actividad de Molino Cañuelas se centra en los molinos harineros (producción de harina de trigo, premezclas, pellets de afrechillo y subproductos), la fábrica de aceites (producción de aceites crudos y refinados de girasol, soja y mani; pellets de girasol, soja y mani), la fábrica de bizcochos -como los famosos 9 de Oro- y galletas (azucarados, cereal, agridulce y de grasa), y la fábrica de pastas secas (semolín, soperos y guiseros).*

*Sus plantas y centros de distribución están ubicados en las provincias de Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe, Salta y también en el Uruguay.*

*Debido a la demanda y el éxito de las marcas propias la empresa comenzó a trabajar con su departamento especializado, creciendo y evolucionando rápidamente para contar con el conocimiento, la estructura y los servicios y así poder incorporar la división de marcas propias a su producción.*

*Molinos Cañuelas elabora harina de trigo 000 y aceite mezcla para el supermercado Norte y COTO.*

*La empresa mantiene una estructura chica para lograr una mayor eficiencia en los costos, clave principal para generar marcas privadas”.*<sup>98</sup>

## **∴. Controles de calidad**

*“Una de las formas que asegura la seriedad de los trabajos son las auditorias que realiza el supermercado.*

*La cadena realiza una auditoría de planta con un empresa externa y exigente. Si la empresa las aprueba sigues con la producción. La auditoría, a pesar de aprobar los métodos de producción, también exigir mejoras en algún punto en concreto. Del puntaje de la auditoría depende la frecuencia de visitas a la empresa. Otro de los mecanismos que utilizan los supermercados es sacar productos de la góndola para analizarlos. Por eso las empresas productoras de marcas propias deben cumplir con todas las especificaciones que pactó.*

*Molino Cañuelas poseer todas las condiciones para elaborar marcas para los distribuidores.*

*Esas aptitudes son excelente calidad, eficiencia en costos, tecnología de última generación, normas o controles de calidad como ISO 9000, la mejor relación en precio-calidad, velocidad de respuesta, flexibilidad, innovación, buen servicio, buena distribución e investigación y desarrollo”.*<sup>99</sup>



<sup>98</sup> De una pequeña industria a una mediana empresa. e-marcas propias 2000; 1: 10-11

<sup>99</sup> Idem

## **::. SUPERMERCADOS DE DESCUENTO**

*“Las tiendas de descuento o hard discount, como las llaman en los Estados Unidos y Europa, surgieron después de la Segunda Guerra Mundial, a fines de los cuarenta. Son negocios con una superficie media de 400 metros cuadrados, una selección muy corta de artículos básicos y una fuerte presencia de productos con marcas exclusivas. En Europa controlan entre el 10% y el 15% del mercado de artículos de primera necesidad. La cadena más grande a nivel mundial es Aldi -de Alemania- con 12.000 almacenes. En Francia, Leader Price -propiedad de Casino (del grupo Rallye y de la familia Guichard), dueña en la Argentina de las cadenas Libertad y San Cayetano- está entre las número uno junto a Europa Discount, de Carrefour. En España, las tiendas Día llevan la punta. Allí se las denomina **supermercados soviéticos** porque sus instalaciones son muy precarias”.*<sup>100</sup>

*“La tendencia que venía evidenciándose en las últimas mediciones de aumento de la compra en hipermercados, supermercados y autoservicios en detrimento de los almacenes de barrio tradicionales se consolida fuertemente entre los consumidores.*

*La relación de compra entre almacenes y autoservicios se invirtió a favor de estos últimos. Esta tendencia está impulsada por el fuerte crecimiento de los negocios hard discount que alcanzan a más de 200 locales, considerando solo las dos principales cadenas de Capital Federal y Gran Buenos Aires. La compra en este formato está asociada principalmente a los sectores bajos y medios – bajos. Su oferta se orienta a brindar precios bajos a fuerza de la prevalencia de la venta de productos de marca propia sobre solo una o dos marcas líderes. La otra fortaleza de este formato es la proximidad, por lo que la frecuencia de compra es alta.*

*“Mucha gente de bajos recursos soporta ir a pie o en colectivo a Carrefour o Wal – Mart porque en la alternativa que tienen en su barrio le arrancan la cabeza..(explica Gustavo Lopetegui, director de la cadena Eki al revista Mercado, numero de junio 1998, pág,44)... es muy llamativo pero los precios más altos se observan en los lugares más pobres, por una cuestión de oferta y demanda. El comerciante se aprovecha porque sabe que es la única opción que tiene mucha gente y trabaja con márgenes de ganancia más altos.”*

*Los hard dicount se presentan como la mayor competencia para los tradicionales almacenes de barrio ya que, en la medida que continúan sumando nuevas bocas, su poder de negociación frente a los proveedores para conseguir mejores precios termina equiparándose al se los super e hiper”.*<sup>101</sup>

*“En la Argentina los hard dicount como Eki o Día -de la cadena francesa Promodés- apuestan a asegurarse una tajada de los 8.000 millones de dólares que anualmente embolsan los 20.000 almacenes de barrio y los 4.000 autoservicios de Capital y Gran Buenos Aires. Según estimaciones de la consultora AC Nielsen, el mercado de productos de primera necesidad mueve 20.000 millones de dólares al año. De esa cifra, los híper controlan US\$ 12.000 millones”.*<sup>102</sup>

Los *hard discount* se incluyen en este trabajo por ser un fenómeno en crecimiento, pero a estos se les debe un desarrollo de investigación aparte, ya que es curioso que aquí también se dio un crecimiento de sus marcas propias, pero no podemos asegurar hasta qué punto la imagen de estas cadenas recae favorablemente hacia los productos o influye en la decisión de compra. Solo basta ver la decoración y la limpieza de estos

<sup>100</sup> Claudia Borgagni. Eki Discount se multiplica. Diario Clarín 1999 mayo 16; Sec.Economía:2

<sup>101</sup> De qué se habla cuando se habla de consumo. Revista Mercado 2000; 984: 12-16

<sup>102</sup> Borgagni C. Eki Discount se multiplica. Diario Clarín 1999 mayo 16; Sec.Economía:2

locales, para notar la poca inversión destinada en que se luzcan más atractivamente. Otra característica es la poca cantidad de empleados: suelen tener 3 o 4 cajas, pero solo una es habilitada para atender a los clientes, lo que ocasiona una larga fila de personas y por lo tanto una gran pérdida de tiempo.

## **::. ANÁLISIS DE LA MARCA PROPIA**

El crecimiento del consumo de las segundas marcas no fue solo por la resección, sino que también, como lo indican la tendencia mundial, fueron los supermercados los que impusieron las nuevas pautas de compra.

*“Las B brands llegaron para quedarse”.* Estos productos, de las más diversas categorías, que compiten por precio y calidad, lograron esquivar la crisis más profunda del país y obligaron a las compañías líderes a ajustar sus márgenes y reformular sus estrategias comerciales.

Con algunas pocas excepciones, como cervezas, gaseosas light, infusiones y jabón para la ropa, casi no hay rubro que se haya salvado de esta competencia. El fenómeno creció alentado por un cambio en el comportamiento de los consumidores, que se muestran cada vez menos fieles a las marcas líderes y dispuestos a privilegiar el precio como factor de decisión.

En los últimos años junto con la consolidación de las cadenas de supermercados y la apertura de la economía, la oferta de productos masivos se extendió considerablemente. Si a principio de la década pasada empezaron a aparecer en las góndolas artículos importados para el público *gourmet*, a partir de pasada la segunda mitad de los '90, la variedad de marcas se extendió a los productos de bajo precio. El consumidor comenzó a encontrar productos con nombres poco o nada conocidos, a valores hasta 50% más bajos que las marcas tradicionales en cada rubro.

*“El incremento de participación de las no marcas en el conjunto de todos los productos vendidos hizo que los precios cayeran. Para ajustarse a las nuevas situaciones del mercado, las marcas líderes siguieron una estrategia de reducción de precios: los hicieron descender casi un 9%, mientras que las no marcas los ajustaron un 3,1%.*

*Mientras las marcas líderes achican sus márgenes para resistir el avance de la competencia, también los supermercados cambiaban de estrategia haciendo un reposicionamiento de precios entre las marcas propias y las B brands.*

*Las marcas propias estaban un poco más baratas que las Bbrands, pero los supermercados se fueron colocando un escalón por encima de las segundas marcas y la brecha entre los productos de la cadena y los líderes se achicó”.*<sup>103</sup>

### **:. Más allá de la crisis**

Si bien los años de recesión fueron un importante factor de expansión de las segundas marcas, también se reconocen que hubo otras variables, más duraderas, que alentaron el crecimiento de estas.

*“Desde los años '20, el argumento de venta de las marcas líderes era demostrar por qué el consumidor tenía que adquirir su producto. Pero ese comprador cambió y ahora se pregunta por qué no probar otro. Esa pregunta mata a las primeras marcas, que para ser elegidas tienen que tener un diferencial muy fuerte. Pasamos de la era marcaría a la racionalidad. El consumidor apuesta al bolsillo, pero no sólo eso, es crítico, tiene la cabeza abierta y cuenta con más opciones en un mercado cada vez más competitivo.*

*Uno de los cambios más preocupantes para las empresas líderes es que las personas con buenos niveles de ingresos también evalúan más las marcas. Ya no está mal visto comprar por precio; por el contrario, se la considera una actitud inteligente”.*<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> ¿Las primeras serán las últimas?. Revista Mercado 2001; 999: 43-57

<sup>104</sup> Idem.

En América Latina las Marcas Propias siguen creciendo. La fuerte presencia de grupos de cadenas Americanas y Europeas en las región ayuda, gracias a sus positivas experiencias, al desarrollo.

*“Los productos de Marca Propia en USA alcanzan un 14 % de las ventas, que representan US\$ 53 billones. Este mercado es estable.*

*Las 10 cadenas americanas líderes trabajan productos con Marca Propia.*

*Todos los hogares americanos compran Marcas Propias por lo menos una vez al año y los compradores más frecuentes son responsables del 78% de las ventas”*.<sup>105</sup>

El número de categorías con productos de Marcas Propias en Europa sigue creciendo.

En los 7 países más importantes (Alemania, Francia, Inglaterra, España, Italia, Bélgica, Holanda) ACNielsen reportó en el año 1999, 1975 categorías, y en el 2001 el número creció a 2181 categorías.

El 40% de las categorías tienen Marcas Propias con una participación que excede el 25%.

Existe una alta diversidad de Marca Propia por país, categoría y cadena, pero no todas las categorías son propensas a tener marca propia, como ya se dijo en el caso de las bebidas alcohólicas.

Si bien el crecimiento fue muy importante, las ventas de Marcas Propias en la Argentina aún representan bajos niveles de participación comparados con los de EE.UU y Europa, con lo cual el potencial es muy importante.

Más del 50% de los consumidores de Latinoamérica compran productos de Marca propia, siendo las principales razones los precios bajos, la buena calidad de productos y la confianza en el supermercado.

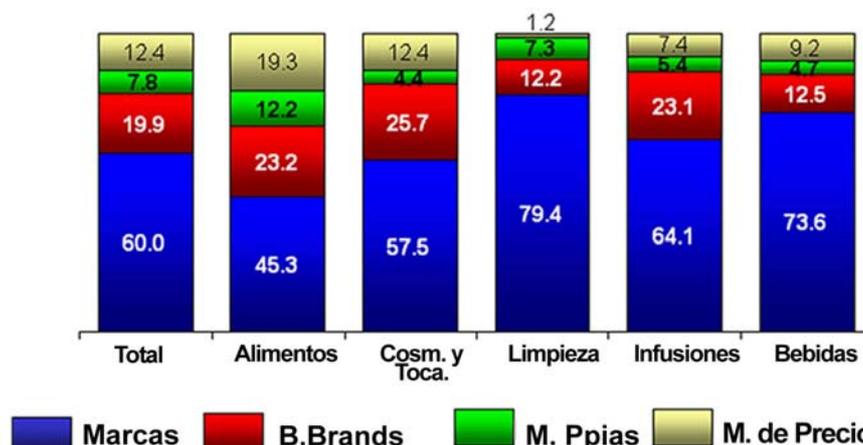
### **∴. Categorías de Mayor Penetración de Marca Propia en Supermercados de Argentina Año 2002**

<b>Categorías Alimentación</b>	<b>Share Vol</b>	<b>Categorías Bebidas</b>	<b>Share Vol</b>
CONSERVAS DE PESCADO	22.1	Te	6.5
PURE INSTANTÁNEO	15.5	POLVOS CHOCOLATADOS	5.1
GELATINAS	12.5	BEBIDAS GASEOSAS	4.8
LECHES FLUIDAS	12.4	YERBA MATE	3.6
FLANES	11.4	CAFÉ MOLIDO Y EN GRANO	3.0
MANTECAS	10.9	JUGOS FRUTALES	2.1
ARROZ EN GRANO	10.7	AGUAS MINERALIZADAS	1.8
MEZCLAS PREPARADAS	10.4	CAFÉ SOLUBLE	1.2
PAN DE MOLDE	9.7	VINOS DE MESA	1.2
HARINAS	9.0	CHAMPAGNE	0.8
<b>Categorías Cosm.y Tocador</b>	<b>Share Vol</b>	<b>Categorías Limpieza</b>	<b>Share Vol</b>
HOJAS Y SIST.DE AFEITAR	11.1	LAVANDINAS	6.5
PAPEL HIGIÉNICO	10.6	LANAS ESPONJAS Y TPAPOS	5.5
JABONES DE TOCADOR	9.8	FIBRAS LIMPIADORAS	5.4
PROTECCIÓN SANITARIA FEMENINA	9.7	ROLLOS DE PAPEL P/COCINA	5.0

<sup>105</sup> AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001

CEPILLOS DENTALES	9.6	SUAVIZANTES	3.7
CREMAS FACIALES	9.5	LIMP.Y DESENG.LÍQUIDOS	3.5
PAÑALES DESCARTABLES PARA BEBE	9.1	PAÑOS SINTÉTICOS	2.8
TRAT.POST-LAVADO CAPILAR	8.9	DETERGENTES LÍQUIDOS	1.3
DESODORANTES CORPORALES	6.1	INSECTICIDAS - ESPIRALES	1.1
SHAMPOO	5.5	DESODORANTES AMBIENTALES	0.5

FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001.



FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001.

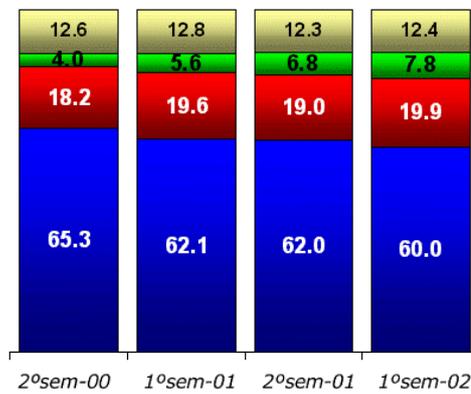
"Quizás el crecimiento de las marcas propias se deba a que las marcas líderes actuaron como con una actitud de soberbia y menospreciaron el avance que podrían llegar a tener en la Argentina sus nuevos competidores. Quizás creyeron que la gente no iba a aceptarlos y seguramente no contemplaban una caída tan brusca del consumo. Fue entonces cuando bajaron los precios para ganar volumen. Como resultado, muchas terminaron facturando menos, disminuyendo sus márgenes, perdiendo entereza y consumidores que, de todos modos, se volcaron hacia las segundas marcas.

Hoy las compañías líderes parecen estar reordenando el batallón para volver a la carga desde otro lugar. Están determinando su ecuación marcaria y estrategia de precios y canales: dónde bajar los precios aporta volumen y dónde esa política termina descolocando sus marcas.

El marketing de hace diez años servía para un mercado expansivo y en crecimiento. Ahora hay una propensión negativa al consumo. Muchas empresas tienen un producto para un comprador emocional y le ponen el precio de un consumidor que elige exclusivamente con el bolsillo. Las líderes pueden quedarse en su negocio o desarrollar una segunda línea o producir para los supermercados para generar volumen, pero ya no pueden pretender llegar a todos los segmentos con una misma marca".<sup>106</sup>

## ∴ Consumo de Marcas por familia

<sup>106</sup> ¿Las primeras serán las últimas?. Revista Mercado 2001; 999: 43-57.



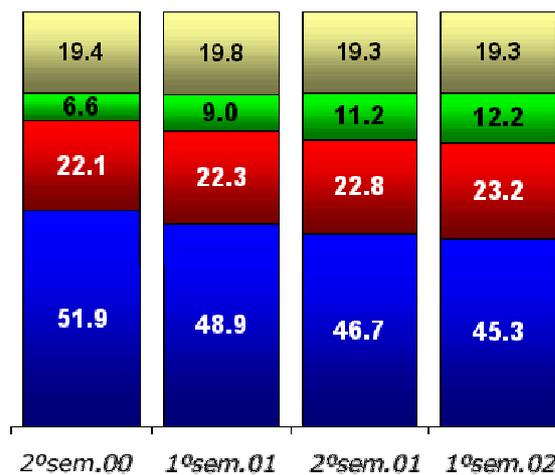
**Marcas B.Brands M. Ppias M. de Precio**  
 FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001.

A la hora de explicar el crecimiento de las segundas marcas es lógico que todas las miradas apunten a las cadenas de supermercados, que fueron las que abrieron el camino con el lanzamiento de sus líneas propias de productos a mediados de los '90.

El pionero fue Disco que a fines de 1994 comenzó a comercializar la marca Bell's que hoy cuenta con más de 700 items.

"Cuando se lanzó Bell's -cuenta en la entrevista Carolina Garaño, Gerente de Marketing de Bell's - el concepto de marca propia de supermercado no estaba desarrollado en la Argentina. Bell's es una marca que no compite por precio e incluso en algunas categorías como cervezas, choclos, esta en la misma franja e incluso por encima de las líderes como en el caso de las arbejas. Debido a la recesión, Disco creó en el 2000 un departamento de Primeros Precios, donde no trabaja con una marca definida, sino con distintas líneas que nos da el proveedor. Estos productos, a diferencia de los de Bell's, tiene un posicionamiento muy agresivo en precio y carecen de todo tipo de comunicación".

**∴ Evolución de participación en el sector Alimentos**



**Marcas B.Brands M. Ppias M. de Precio**

FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001.

El segmento de los lácteos (junto con el de las gaseosas) tomó características de fenómeno pasando por su propia transformación.. Prácticamente, de un año a otro, los líderes tuvieron que aprender a convivir en las góndolas de los supermercados con las

segundas marcas. Aquí, ninguna de las compañías del sector escapó a la tentación de lanzar una B brand o fabricar para algún supermercado.

*“Hoy todas las empresas lácteas están produciendo segundas marcas, porque si no lo hacen pierden participación en el mercado. Milkaut produce Fransafé, que en promedio está un 7% por debajo de su marca líder –Milkaut –, y con Windy que 15% más barata. Cubriendo todos los flancos, también elaboran la línea de lácteos de supermercados Norte. Para hacer frente a este fenómeno la política comercial – de casi todos los productores- es segmentar las marcas por canales. Los productos líderes van a autoservicios y almacenes, en tanto que las líneas que compiten básicamente por precio se destinan a los supermercados.*

*Mastellone opera no solo con su marca La Serenísima, sino que también es dueño de Armonía y Fortuna, y SanCor hace lo mismo con Cabaña Santa Brígida.*

*Durante el 2001 las segundas marcas de Milkaut duplicaron su participación en las ventas de la compañía, hasta alcanzar un 17% del total”.*<sup>107</sup>

### Perfil del consumidor de Leche

	Total Mercado % Población	Leche Larga Duracion % del Gasto
<b>EDAD DEL AMA DE CASA</b>		
MENOS DE 35 AÑOS	26,6	21,6
DE 35 A 49 AÑOS	35,1	<b>41,1</b>
DE 50 A 64 AÑOS	24,4	22,9
65 Y MAS AÑOS	13,8	14,3
<b>NIVEL SOCIO-ECONOMICO</b>		
ALTA(A-B-C1)	5,9	<b>9,1</b>
MEDIA(C2-C3)	32,3	<b>42,3</b>
BAJA SUP.(D1)	26,1	22,5
BAJA INF.(D2-E)	35,7	26,1
<b>NUMERO DE PERSONAS</b>		
1 Y 2 PERSONAS	22,1	16,6
3 PERSONAS	19,8	20,5
4 PERSONAS	23,2	24,7
5 Y MAS PERSONAS	34,9	<b>38,2</b>
<b>EDAD HIJOS</b>		
- 6 AÑOS	33,1	<b>34,1</b>
DE 6 A 12 AÑOS	19,4	<b>22,7</b>
DE 13 A 18 AÑOS	12,5	<b>14,7</b>
DE 19 A 25 AÑOS	8,3	6,6
SIN HIJOS < DE 25 AÑOS	26,7	21,9

FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001.

### ∴ Evolución de participación en el sector Bebidas

*“Uno de los sectores donde pegó más fuerte el auge de las segundas marcas fue el de gaseosas. Empresas de todo el país intentaron captar una porción de este negocio, que*

<sup>107</sup> ¿Las primeras serán las últimas?. Revista Mercado 2001; 999: 43-57

mueve al año alrededor de US\$ 3.100 millones. Y muchas lo lograron. Ya hay más de 200 marcas que se adueñaron de una cuarta parte del mercado, mientras que dos años atrás no llegan a 10%. Estas empresas lograron mojarle la oreja a gigantes de la talla de Coca-Cola y Pepsi, que pasaron de una actitud de cómodos líderes a una situación de alerta constante ante nuevos competidores.

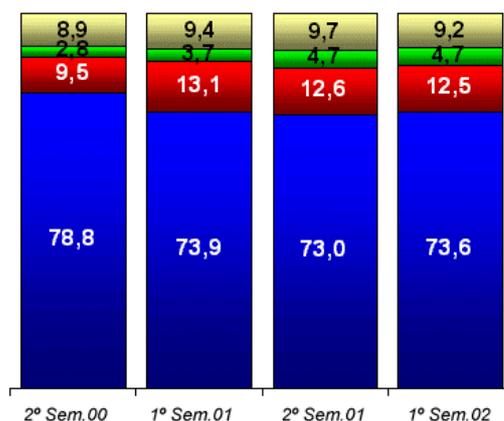
Tras comprobar que no podían combatir al nuevo enemigo con su estrategia de marketing tradicional, Coca-Cola decidió pelear con sus mismas armas. Lanzó una marca de bajo precio en el Gran Buenos Aires y en algunas provincias con el nombre Tai, que ya consiguió una participación. También en Brasil, donde la pelea con las B brands es muy fuerte, apeló a este recurso.

Según Asociación de Fabricantes Argentinos de Coca-Cola (Afac), sus grandes competidores no son solo las gaseosas de las cadenas de supermercados, sino más aún las terceras marcas.

Coca-Cola no perdió tanto en volumen porque el mercado se amplió con las terceras marcas, pero sí tuvo que resignar precio por influencia de los nuevos competidores.

Coca-Cola controla actualmente 53% en el negocio de las gaseosas, contra 22% de Pepsi.

La entrada y evolución de las terceras marcas fue favorecida por la aparición de los envases no retornables, que requieren una menor inversión para el productor de bebidas. Antes, el vidrio y los cajones necesarios para comercializar las gaseosas creaban una barrera productiva importante. En el caso de nuestro país, se sumó a esto un mercado deprimido en el que los sectores de menos recursos buscan satisfacer su consumo habitual con marcas de menor calidad y precio.



**Marcas**    **BBrands**    **M. Ppias**    **M.de Precio**

FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001.

Hay otras razones que contribuyen a explicar por qué las segundas marcas florecieron en un mercado que, hasta hace muchos y pocos años, sólo dejaba lugar para unos pocos sobrevivientes del pasado (como Bidú), productos regionales (Pritty) o experimentos fallidos (RC).

En el segmento de las gaseosas se pueden distinguir tres niveles de calidad, con diferentes costos y modos de producción.

Las bebidas que llevan azúcar como ingrediente principal ocupan el primer escalón. Es el caso de Coca-Cola y Pepsi, pero también de los productos Mocreteá. Habitualmente llegan al consumidor a un precio cercano a \$ 1,70 para los envases de un litro y medio. Luego están los productos que contienen una parte de azúcar y otra de edulcorante. Son más baratos y fáciles de producir. Aquí se encuentran las

segundas marcas que se venden a precios que oscilan entre \$ 1,10 para un litro y medio) y \$ 1,40 (la botella de dos litros y cuarto). Las gaseosas artificiales, producidas sólo sobre la base de ingredientes químicos, es la categoría en la que se inscriben las marcas más baratas -Buddy, Pinky, Goliat, Enter, Zill, entre otras- que llegan al consumidor a un precio final cercano a los \$ 0,99 por cada dos litros.

Los fabricantes de segundas marcas fueron adquiriendo un perfil cada vez más alto. No sólo ganaron visibilidad en las góndolas, sino que llegaron a hacer publicidad en la televisión abierta. En algunos casos, como el de Freshy, el despliegue mediático puede llevarlos a salir del universo de segundas marcas, aunque mantengan su bajo precio.

La cadena de supermercados mayoristas Maxiconsumo creada hace nueve años ha adquirido una significativa experiencia en la materia. Una vez que se consolidó en la cadena de ventas, se lanzó a la comercialización de bebidas con marca propia.(año 2000).

El caso de Freshy sirve de ejemplo para demostrar que en estrategias de marketing, no todo es bajos precios y punteras de góndola, sino que además, existe un público con sus propios valores, creencias y costumbres culturales (en este caso de bajos recursos, aunque no tanto económicos pero sí culturales) que en tiempos de crisis, justifica ser influenciado por comunicación masiva. Freshy fue la primera B. brand en salir en televisión.

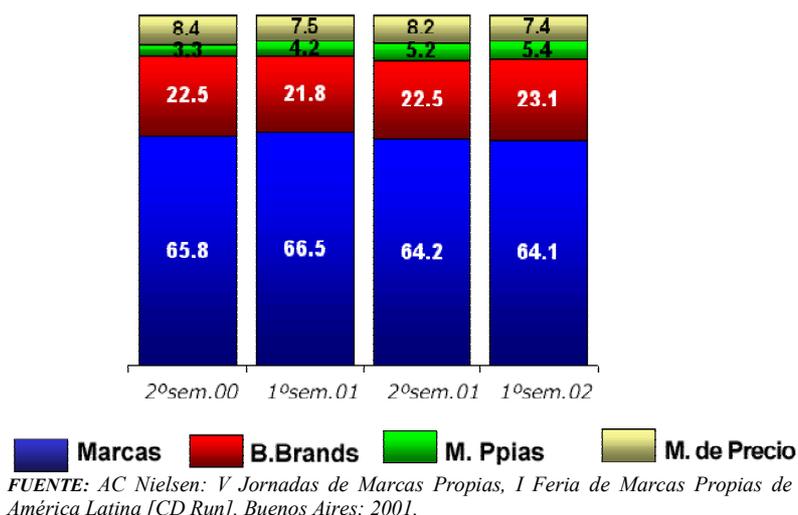
En el año 2000 crecieron empresas como Citrus, productora de jugos que fabrica las gaseosas Ciudad del Lago para el supermercado Coto y Feel. También la Embotelladora Matriz, que produce la supereconómica marca Caribe.

También se suma a la lista la empresa Cirsa, creada hace cinco años por ex embotelladores de Coca-Cola, que compiten con las marcas de gaseosas Sao, Beach, Brany y el aperitivo Fernando.

Las ventas de estas gaseosas, seguramente han superaron todas las expectativas de más de un gerente de marketing.

La calidad influye, pero la realidad es que hay mucha gente que no tiene plata para comprar Coca-Cola. El consumidor decide".<sup>108</sup>

## ∴ Evolución de participación en el sector Infusiones



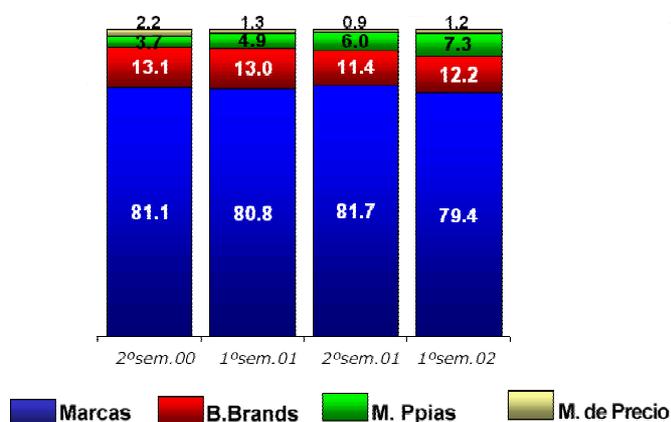
## ∴ Evolución de participación en el sector Productos de Limpieza

En algunos rubros de artículos de limpieza las segundas marcas y las líneas propias de supermercados no consiguieron hacer pie. "El ejemplo más claro es el de los jabones para lavar la ropa, en el que tres empresas multinacionales (Unilever,

<sup>108</sup> ¿Las primeras serán las últimas?. Revista Mercado 2001; 999: 43-57

Procter & Gamble y Dial) que destinan grandes presupuestos a la introducción de nuevas tecnologías y a la comunicación publicitaria de sus marcas continúan controlando algo más de 90% de las ventas.

El fracaso de las segundas marcas en la categoría se explica por una confluencia de factores psicológicos y económicos. Los consumidores argentinos son muy exigentes en su higiene personal y en esta categoría los resultados son muy visibles. La gente puede comprobar claramente si un jabón es bueno sacando una mancha o si daña la ropa.



FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001.

Las altas barreras de ingreso y de salida funcionaron, también, como eficaz freno al avance de las segundas marcas en la categoría. “Instalar una planta de elaboración de gaseosas requiere una inversión relativamente baja, mientras que una fábrica de jabones requiere no menos de US\$ 40 millones y es muy difícil de reciclar para otro fin en el caso que el proyecto fracase.

Otro elemento que jugó un papel decisivo fue la política comercial de las empresas del sector, que, en materia de precios, tienen cubiertos todos los flancos. El negocio de jabones para la ropa está muy maduro y en el caso de Skip, Ala y Granby, Unilever Argentina tiene tres marcas líderes, aunque cada una tiene un posicionamiento diferente. A pesar de la crisis, estas empresas siguen invirtiendo en el desarrollo y la comunicación de las marcas, lo que les permitió aumentar la participación en el mercado a pesar de la caída de los volúmenes”.<sup>109</sup>

## ∴. Cosmética y Tocador

La recesión no impide que los argentinos consuman productos de limpieza personal y continúen fieles al uso de los desodorantes y el champú. Las tinturas – a partir del efecto Martín Palermo- y los pañuelos descartables ya no son productos exclusivamente femeninos.

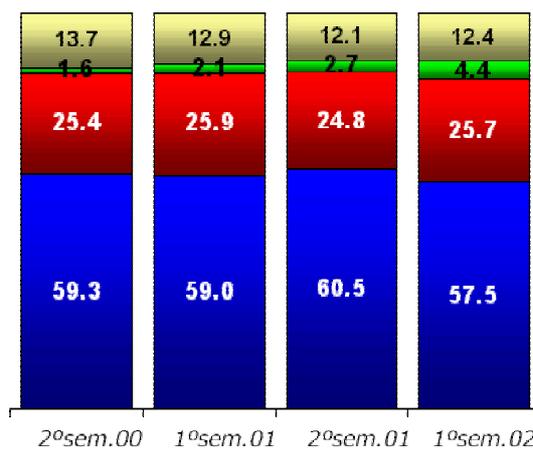
Un dato relevante es que en la línea de champúes, por primera vez una empresa líder como Unilever lanza un producto de segunda marca: Suave.

“Argencos – empresa con más de 33 años de historia – produce los champúes Cosmética 919 y Roby (marca local famosa por la publicidad de las Trillizas de Oro) al perder más del 10% de participación en el mercado de champú por litro, comenzó a elaborar el champú Busset, la marca propia de Carrefour”.<sup>110</sup>

<sup>109</sup> ¿Las primeras serán las últimas?. Revista Mercado 2001; 999: 43-57

<sup>110</sup> Idem

### Evolución de participación en el sector Cosmética y Tocador



**Marcas**   **B.Brands**   **M. Ppias**   **M. de Precio**

FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001.

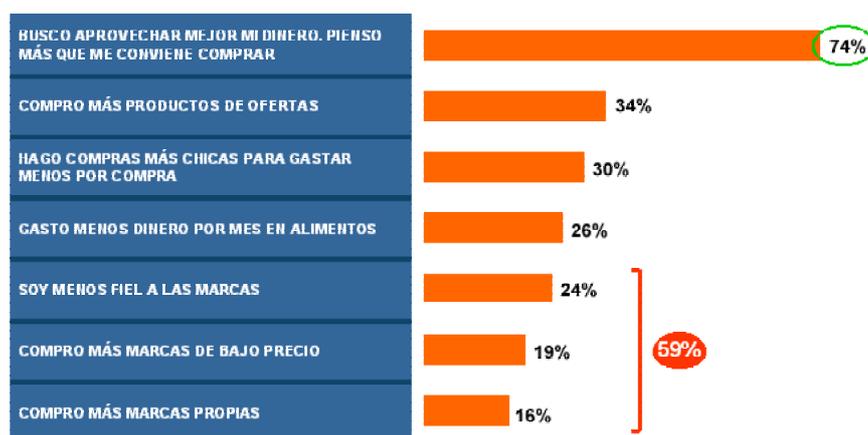
## :: EL CONSUMIDOR DE MARCAS PROPIAS EN LAS PRINCIPALES PLAZAS DEL PAIS

La crisis general del país a provocado grandes cambios en la mentalidad y en los hábitos de consumo de los consumidores. “Un 79% modificó la forma de gastar el dinero de su hogar en la compra de bienes y servicios, y un 66% confirma que gasta menos”.<sup>111</sup>



BASE: CCR - 500 Entrevistas probabilísticos en hogares Capital y GBA (todos los NSE)

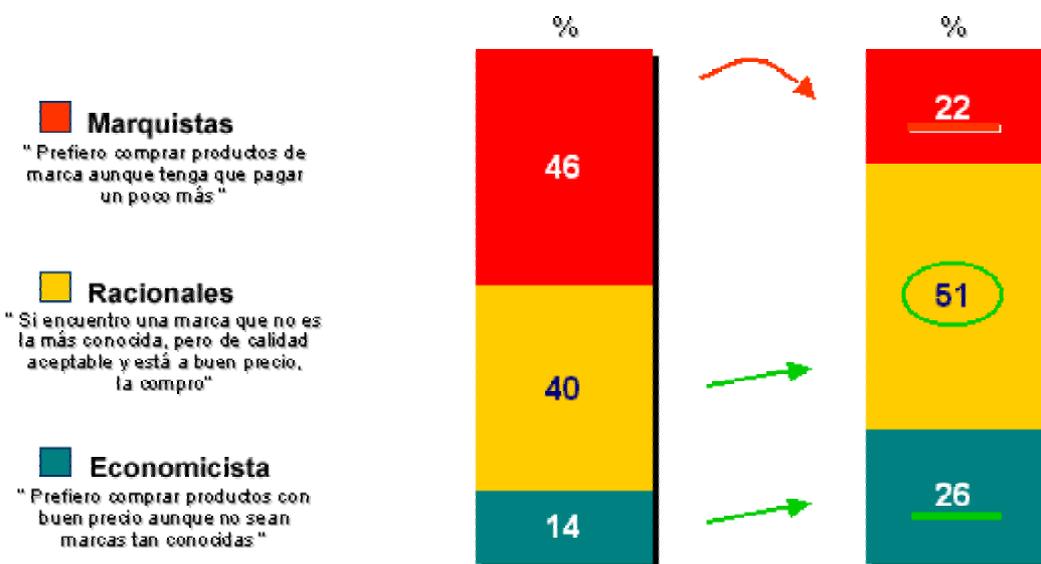
Motivos por los cuales los consumidores realizaron cambios en la forma de gastar el dinero en el supermercado.



BASE: CCR - 500 Entrevistas probabilísticos en hogares Capital y GBA (todos los NSE)

<sup>111</sup> Latin Panel: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001

Evolución del perfil actitudinal de compra del consumidor.



FUENTE: Latin Panel: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001

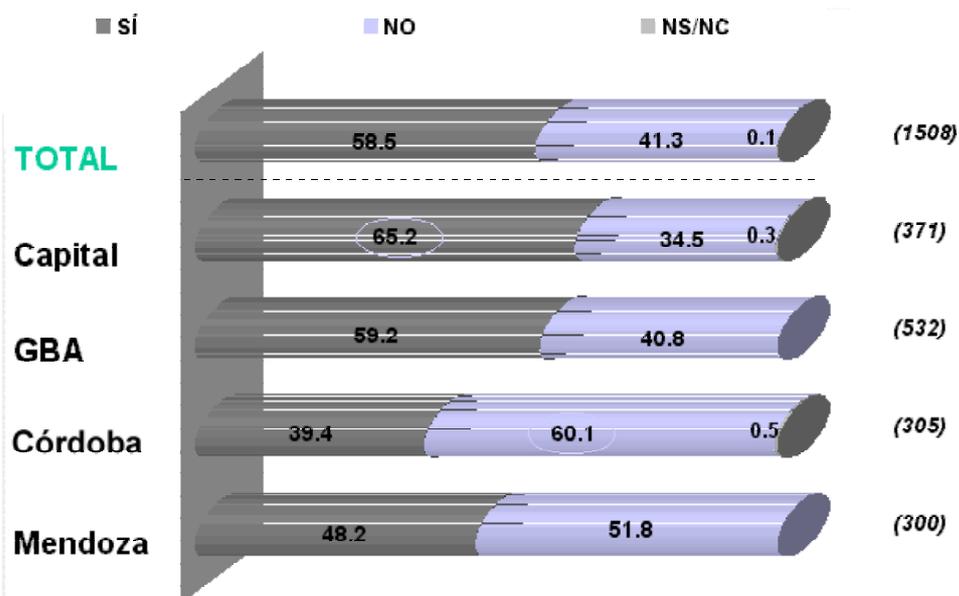
### ∴ Compra planificada

La planificación de la compra en el supermercado es un dato interesante, ya que de esto también depende la venta de los nuevos productos y de las constantes nuevas ofertas.

Sobre una base de 1508 entrevistados en Capital federa, Gran Buenos Aires, Córdoba y Mendoza los estudios de ACNielsen revelan que :

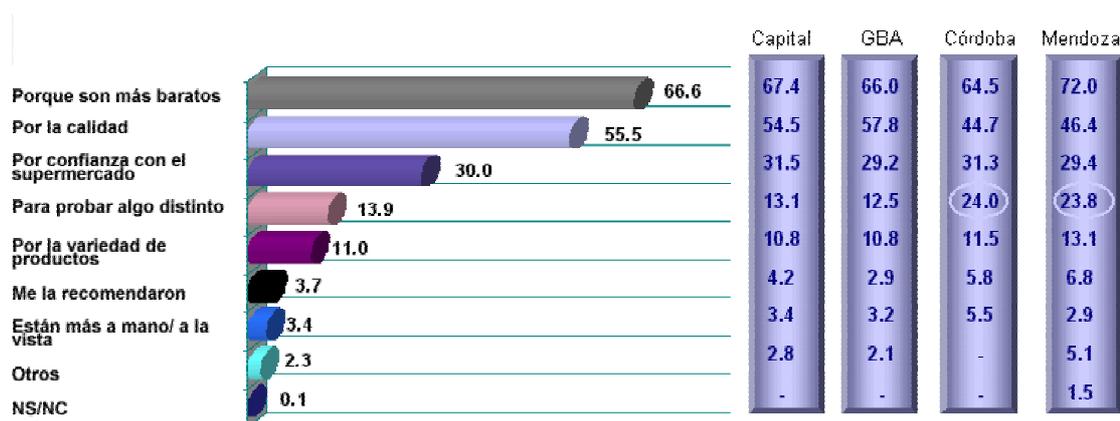
- Un 13,1% lleva una lista escrita y generalmente no compra otros productos.
- **Un 42,5% lleva una lista escrita pero también compra otros productos.**
- **Un 44% no lleva lista.**
- Un 0,4% no ns/nc.

### ∴ Compra de Productos de Marca Propia en el Supermercado que realizan el mayor gasto.



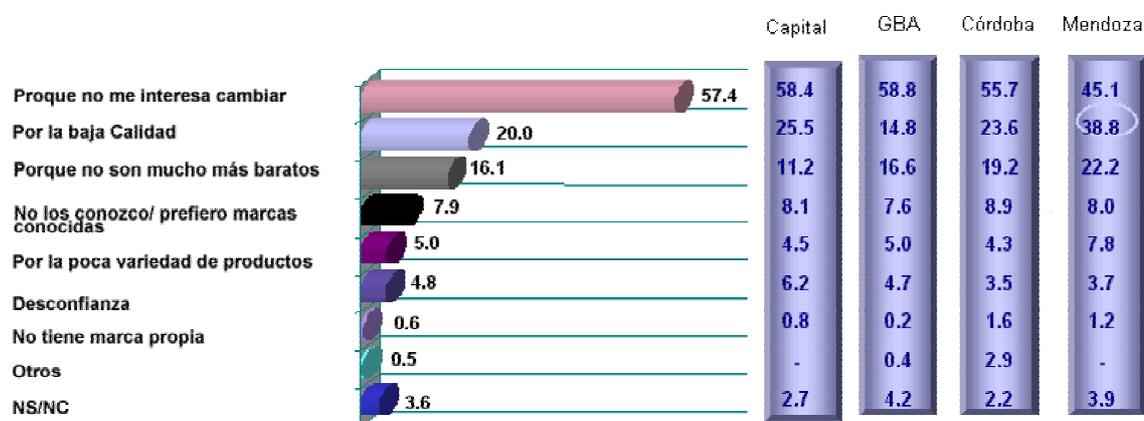
FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001

### .: Los principales motivos de compra de Marca Propia son los siguientes



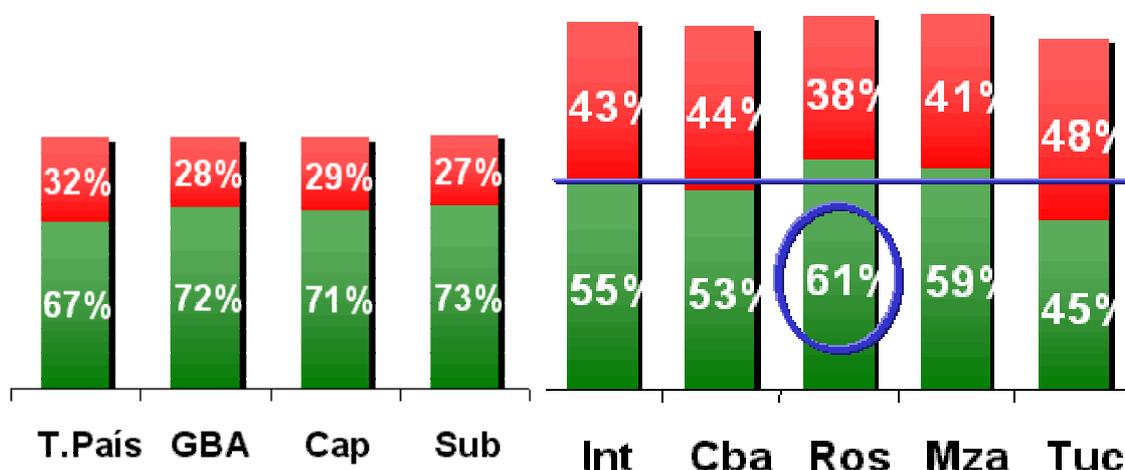
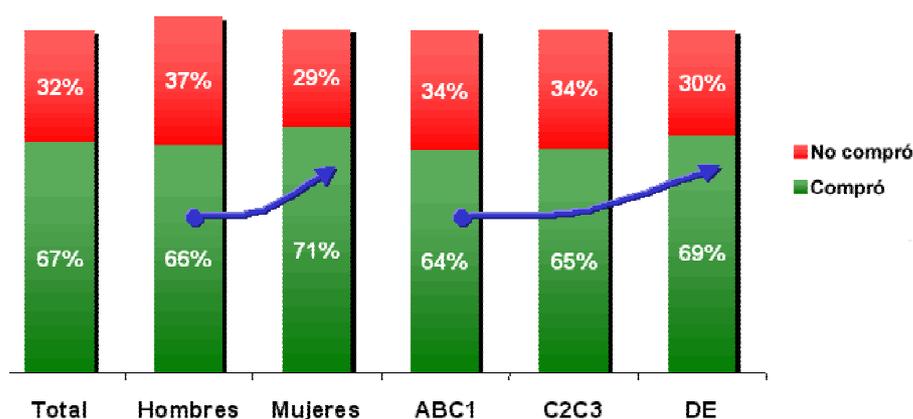
FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001

### .: Los principales motivos por los que no compra Marca Propia son los siguientes



FUENTE: AC Nielsen: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001

**:: Actitud hacia la compra de marca propia según variables sociodemográficas**



FUENTE: Latin Panel: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001

**::: LOS GRANDES CONSUMIDORES**

"El 65% de las ventas de Marca Propia las realizan los grandes consumidores, los cuales representan el 20% de los hogares. Estos triplican la frecuencia de compra de los consumidores medios que realizan el 28% de los gastos"<sup>112</sup>.

El siguiente cuadro muestra el perfil de estos consumidores comparado con los consumidores promedio.

<sup>112</sup> Latin Panel: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001

	Población %	PERFIL DEL CONSUMIDOR	
		Consumidores Promedio % Gasto	Grandes Consumidores % Gasto
<b>EDAD DEL AMA DE CASA</b>	100	100	100
MENOS DE 35 AÑOS	27	20,6	18,1
<b>DE 35 A 49 AÑOS</b>	35,5	36,6	<b>39</b>
DE 50 A 64 AÑOS	24,5	27,9	27,7
65 Y MAS AÑOS	13	15	15,2
<b>CLASES SOCIO-ECONOMICAS</b>	100	100	100
ALTA(A-B-C1)	6	15,1	16,1
<b>MEDIA(C2-C3)</b>	32,1	42,9	<b>49,1</b>
BAJA SUP.(D1)	26,2	21	21,5
BAJA INF.(D2-E)	35,7	21	13,3
<b>NUMERO DE PERSONAS</b>	100	100	100
1 Y 2 PERSONAS	22,1	19,1	15,3
3 PERSONAS	19,8	20,8	20
<b>4 PERSONAS</b>	23,1	26,9	<b>27,8</b>
<b>5 Y MAS PERSONAS</b>	35	33,2	<b>36,9</b>

FUENTE: Latin Panel: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run].  
Buenos Aires; 2001

El hogar Gran Consumidor de Marca Propia es numeroso, de clase media/alta y con un ama de casa mayor de 35 años.

## **:: HERRAMIENTA PROMOCIONAL**

De acuerdo a las definiciones de Geoges Chétochine sobre los diferentes tipos de clientes, *shoppers* y *buyers* y la importante diferenciación entre un *marketing de entrada* y un *marketing de salida*, decidí incluir en este trabajo una herramienta promocional la cual ideé hace unos años atrás. Me pareció interesante poder incluirla ya que la misma está *perfeccionada* gracias a los conocimientos adquiridos en el transcurso de este trabajo; de los cuales muchos ignoraba.

### **:. “El Diario del Supermercado”**

La herramienta promocional consiste en un medio gráfico propio (exclusividad de una cadena), de distribución gratuita, con un formato similar al de *El Diario de Bolsillo*.

Los diarios gratuitos marcaron una nueva tendencia en los medios de Argentina y del mundo.

La inserción de estos en el mercado ha sido aceptada muy favorablemente, aumentando notablemente la cantidad de lectores.

Pero con la gratuidad no alcanza, es necesario responder a una exigencia del mercado, que indica que el público está acostumbrado a consumir información con el mismo dinamismo que se le ofrece mediante la radio y la T.V.

*El Diario del Supermercado* está pensado para cubrir esta necesidad, con un formato especialmente diseñado para adaptarse a las nuevas tendencias.

*El Diario de Supermercado* está pensado y diseñado para la comodidad e información rápida del lector.

Este diario –resumen de noticias- especialmente diseñado para la cadena de distribución, podrá ser utilizado como medio de comunicación y de marketing promocional.

Se trata de una herramienta comunicacional innovadora y flexible que puede adaptarse a distintas necesidades según se crea oportuno.

### **:. Características del Diario**

- **FORMATO: 37 cm x 14 cm**
- **IMPRESIÓN: 4 Pliegos de 4/4**
- **FRECUENCIA: de lunes a viernes**
- **MATUTINO**
- **GRATUITO**

### **:. Contenidos del Diario**

El contenido del diario será la información de actualidad - internacional, nacional, general, espectáculos, deportes, santoral, efemérides, buzón de ideas, teléfonos y datos útiles -, intercalado con las comunicaciones que la empresa desee publicar ese día - ofertas, *gifts packs*, promociones de los proveedores, cupones de sorteos que permitan ampliar la base de datos.<sup>113</sup>

Se puede también, agregar una historieta diaria con un personaje típico del supermercado, por ejemplo un repositor, la cual consistirá en un relato diario de continuación. Servirá para reflejar en el protagonista, valores y virtudes del personal y la buena atención al cliente que brinda la empresa. Para lograr una mayor atención de los lectores en los avisos, se podrá hacer intervenir, a este

---

<sup>113</sup> El diseño y nombre de marca estará sujeto a la decisión de la cadena de distribución. El contenido distintivo será el de orden institucional que el supermercado desee incluir en cada edición.

personaje, en las promociones que aparezcan en cada publicidad, al estilo "WALLY", ese personaje que debe ser hallado en medio de un dibujo. En este caso, el repositor deberá ser encontrado en medio de un aviso, por ejemplo, para otorgar puntos a la tarjeta de fidelización o un premio directo. Su construcción antropológica le permitirá crecer y ser utilizado en distintas acciones promocionales.

### **∴ Propuesta de Valor**

Los clientes recibirán el diario de supermercados de manera gratuita. El diario será totalmente exclusivo para la cadena de distribución.

La información es una necesidad social.

Cubriendo el supermercado esta necesidad con el servicio de un medio de comunicación propio<sup>114</sup>, reforzará su imagen de cercanía y preocupación por el cliente, ya que significa un aporte a la comunidad en la que se desenvuelve.

La percepción de los clientes será que *su supermercado* es sensible a sus necesidades como ciudadanos.

Esta herramienta comunicacional se diferencia de los tradicionales folletos en que, por incluir información periodística, el interesado en su lectura no será solamente el ama de casa sino también el resto del grupo familiar.

El valor agregado de la información aumentará el *readership* de la comunicación de la empresa.

El medio también es un vehículo idóneo para recopilar información que permitirá conocer mejor a los propios clientes mediante cupones de respuestas (por ejemplo, el caso de los concursos).

### **∴ Actitudes del grupo familiar**

La mujer, acostumbrada a leer las ofertas también leerá las noticias; y los hombres, acostumbrados a leer las noticias, empezarán a leer las ofertas.

### **∴ Distribución 1**

La **Distribución 1** es parte de la estrategia de marketing de salida. Consta en una serie de displays colocados en la entrada de cada supermercado. Esto servirá para que los clientes estén informados de las ofertas antes de recorrer las góndolas y, con una adecuada estrategia, poder condicionar su recorrido en el área de compra. Otros displays serán colocados en el comienzo de la fila de cada caja para reducir la sensación de espera y poder producir una nueva compra por impulso.

---

<sup>114</sup> Es muy importante destacar que el contenido periodístico del medio responderá al que la empresa desee como principio editorial.



::Reducir la sensación de espera

## :. Distribución 2

Esta orientada a fidelizar a los clientes cercanos a la cadena, y a captar a los *shoppers flux*, *trafic* y *trafic inducidos* disputados con la competencia por el área geográfica en que se encuentran (es decir, por su ubicación pueden ir tanto a un supermercado como a otro).

*El Diario del Supermercado* se podrá utilizar para realizar estrategias pensadas específicamente para estos shoppers, brindándoles una propuesta de valor relevante frente a los competidores. Es fundamental informar al *trafic* de los nuevos productos y ofertas que justifiquen su traslado.

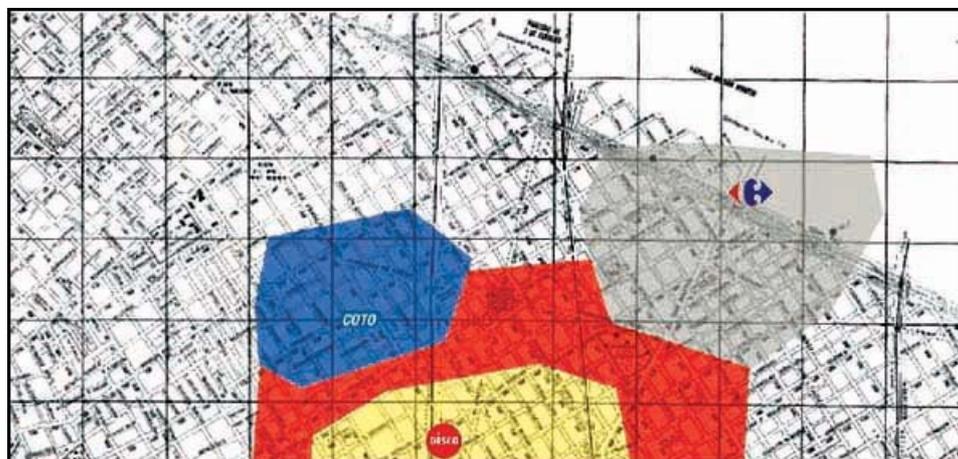
Una forma innovadora de destacarse frente a las acciones del rival en el mercado y de aprovechar al máximo el potencial de un periódico propio, es la distribución domiciliaria del diario.

Esta acción tendrá dos beneficios importantes:

**Beneficio cualitativo:** concretar en los shoppers disputados la imagen de servicio y cercanía y fidelizar a estos con la empresa. La grata sensación de recibir el periódico en la puerta de casa a primera hora de la mañana, quedará ligada a la cadena del supermercado repercutiendo favorablemente en su imagen.

**Beneficio cuantitativo:** comunicar ofertas, promociones y beneficios para estos clientes. También se puede utilizar un *insert* o cupones con dibujo de troquel para cuantificar el incremento de la base de datos.

La siguiente imagen grafica la **Distribución 2**, tomando como ejemplo la zona de Avenida Beiró 3560 en el barrio Villa Devoto.



 Zona de proximidad Supermercado Disco

- 
-  Zona de proximidad Supermercado Carrefour
  -  Zona de proximidad Supermercado Coto
  -  Zona de shoppers (por lo general *trafic*) disputada por las tres cadenas

## :. Secuencia

Entrega del diario a domicilio por la mañana y lectura durante el desayuno



Lectura del diario del resto del grupo familiar



Un joven estudiante se interesa por la sección de deportes y el padre de familia lee el diario luego de regresar de su trabajo.

Este medio de comunicación permite desarrollar numerosas ventajas sobre la televisión, la radio o un folleto. El cliente o cualquier futuro cliente, nos tiene en sus manos, somos tangibles, nos abre y se involucra con nosotros, nos elige como puente de comunicación.

Permitirá:

- Ser los primeros y únicos en el rubro, con una novedosa forma de comunicación.
- Alcanzar mayores puntos de contacto.
- Ampliar la presencia en los clientes por su gratuidad, pues muchas familias dejaron de comprar el diario todos los días, con la consiguiente pérdida de impacto en la publicidad gráfica.
- Poder penetrar más fácilmente en zonas disputadas con la competencia.

- Confeccionar una base de datos con los diferentes perfiles de los shoppers.

## ::: CONCLUSIÓN

A lo largo de estas páginas, gracias a la bibliografía de destacados especialistas, intenté demostrar que las marcas privadas constituyen una amenaza sobre las rentabilidad de las marcas tradicionales, especialmente porque muchos consumidores las tomaron como sus *defensoras* más cercanas. La diferencia de precios entre éstas y las líderes ha removido, en más de uno, sentimientos de enojo por haber pagado más por lo mismo. Son, como se menciona en este trabajo, verdaderas reguladoras de precios. Este fenómeno se potencia por el inmenso poder de negociación de las grandes cadenas que pueden exigir a sus proveedores pagos o descuentos sobre la factura por la apertura de un nuevo local, descuentos anuales, un camión de mercadería gratis por el sitio en la góndola y largos plazos de pago.

Pero la gran pregunta es hasta cuándo continuará el crecimiento de las marcas propias; si éste se debe sólo a la recesión económica o si, como lo indica la tendencia mundial, fueron los supermercados los que impusieron las nuevas pautas de compra. Carrefour fue una de las cadenas que lideró, desde Francia y para casi todo el continente europeo, el desarrollo de este sector del negocio, hace aproximadamente 20 años.

En el caso argentino, no cabe duda de que la crisis económica fue un factor detonante y muy bien aprovechado por los supermercados para exhibir sus marcas. Son ellos los causantes de los cambios de comportamiento de compra de los consumidores. Los supermercados voltearon lecciones como *“Es un error pensar que el poder del producto proviene del poder de la organización”*<sup>115</sup> ya que fue la confianza que los clientes tienen en las superficies de venta lo que los llevó a llenar casi el 50% del *carrito* de marcas propias.

Es muy probable que esta casi *confianza ciega* de los clientes empiece a *ver* con más claridad a medida que sus ingresos vayan tomando valores normales; pero ¿qué van a ver?

Anteriormente se dijo que *“el consumo tiene dos grandes motores: por un lado las necesidades y por otro los deseos. Cuando el temor o la incertidumbre que provoca toda crisis disminuye, la gente vuelve a ese gran motor que es el deseo”*<sup>116</sup>. Luego de esta investigación, no parece que esto suceda en este mercado en particular por dos motivos.

En primer lugar, porque muchos consumidores ya están reeducados en la nueva forma de comprar, y muchos de ellos ya se convirtieron en racionales. Es difícil que una persona que consumió un producto con una diferencia importante de precio y no notó diferencias regrese a la marca más cara.

La excepción son productos, por ejemplo, como las bebidas alcohólicas y todos aquellos que tengan que ver con la salud (productos light, por ejemplo) o la belleza (perfumes o indumentaria, entre otros).

En segundo lugar, porque la experiencia en países desarrollados así lo indica. Los estudios de la *“European Marketing Distribution”*<sup>117</sup> revelan que Suecia y Gran Bretaña son países donde más participación tienen las marcas propias y donde no ha habido una crisis económica como la nuestra. Resaltan también el avance de la

<sup>115</sup> Ries A, Trout J. *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill; 1989, pág. 33

<sup>116</sup> *Marketing en tiempos de crisis*. Revista Prensa Económica 2003; 259: 123-124

<sup>117</sup> *European Marketing Distribution: [1 pantalla]*. Disponible desde: URL <http://www.emd-ag.com/s/markt002.shtm>

concentración de la distribución, y que empresas como Metro, Aldi y Carrefour –que operan a nivel internacional– serán las tres primeras, entre 10 o 15, que acaparan entre el 70 y el 75 por ciento del mercado total europeo. El estudio señala que en la actualidad toda empresa del sector es un potencial candidato para llevar a cabo una fusión o para ser absorbida, y así trepar a los primeros puestos. Lo demuestra la adquisición por Wal-Mart de ASDA Reino Unido, o la fusión de Carrefour con Promodés para alcanzar el segundo puesto a nivel mundial en el ranking de las empresas de distribución alimenticia.

En nuestro país el Grupo Carrefour –dueño de Auchan– alcanzó el primer puesto en el ranking de facturación con la compra de Supermercados Norte.

La tendencia en Europa continúa hacia una mayor concentración de la distribución debido a estas fusiones y adquisiciones, siendo alcanzados también aquellos mercados que ya disponen de unas estructuras de distribución fuertemente concentradas, como el caso de Francia, Portugal o España.

Observando esta tendencia es fácil entender por qué han llegado tantas ofertas de compra al escritorio del empresario argentino Alfredo Coto, única cadena nacional que ocupa el primer puesto en el ranking de empresas por cantidad de personal, "18.000 empleados".<sup>118</sup>

En resumen, cuanto mayor es la concentración de la distribución, mayor será el poder de negociación de la cadena. Si los grandes supermercados fueron los creadores de las exitosas marcas propias y si el poder de estos aumenta día a día, nada hace pensar que se hagan a un costado cuando aún tienen un hijo fuerte y joven.

En este punto conviene retomar la pregunta formulada al comienzo de este trabajo: ¿este poder de las superficies de venta beneficia al consumidor? Todo parece indicar que sí: los supermercados indudablemente tienen mayores posibilidades de negociar frente a los grandes productores que el consumidor individual. Sin embargo, es preciso regular su actividad, para que el poder no se convierta en tiranía y de este modo perjudique tanto a productores como a consumidores.

## **:. El desafío de la publicidad**

En este nuevo escenario hemos visto que las llamadas *no marcas* carecen, en apariencia, de apoyo publicitario. Pero sólo en apariencia, porque ellas como cualquier otra marca necesitan de una estrategia de posicionamiento que en este caso está dada por la transferencia de confiabilidad de la superficie de venta que la avala y por su ubicación en las góndolas, entre otras estrategias. Por ejemplo, los aceites de Bell's (producidos por la empresa Vicentín) ocupan en las góndolas de Disco mejores espacios que un líder como Cocinero. La sola exhibición de estas marcas en las góndolas de una gran cadena, implica un fuerte proceso de construcción de la imagen.

De este modo, los supermercados cambiaron la mente de los consumidores haciéndolos racionales y las promesas de valor simbólico de las marcas líderes que están en las góndolas, ya no son suficientes. Por eso, el desafío de la publicidad se centrará en comunicar valores diferenciales tangibles: la promesa de la marca ya no puede defraudar al consumidor. Desde luego, esta máxima no es aplicable para todas las líneas de productos: en algunos casos, es especial el de los productos de belleza y los "anti-age", el consumidor "se deja engañar" y apostará una y otra vez a la tentadora e irresistible promesa de la marca.

---

<sup>118</sup> *Ranking de empresas por cantidad de empleados. Revista Prensa Económica 2003; 261:43*

## ::: BIBLIOGRAFÍA

- . *AC Nielsen, Latin Panrl, ILLIACAD: V Jornadas de Marcas Propias, I Feria de Marcas Propias de América Latina [CD Run]. Buenos Aires; 2001*
- . *Ambler T. Marketing y Beneficios: sistemas de medición y creación de valor. Madrid: Prentice- Hall; 2001*
- . *Caso práctico de una empresa argentina que decidió elaborar Marcas Propias. e-marcas propias 2000; 1: 14-15*
- . *Chetochine, G. Marketing estratégico de los canales de distribución. Buenos Aires: Granica; 1994*
- . *Claudia Borgagni. Eki Discount se multiplica. Diario Clarín 1999 mayo 16; Sec.Economía:2*
- . *David O. Confesiones de un Publicitario. Barcelona: Oikos-Tau Ediciones; 1967.*
- . *De qué se habla cuando se habla de consumo. Revista Mercado 2000; 984: 12-16*
- . *De una pequeña industria a una mediana empresa. e-marcas propias 2000; 1: 10-11*
- . *D'anna S, D'anna E. Supermercados Argentinos. Buenos Aires: Editorial Moreno; 1988.*
- . *El mejor envase para el mejor azúcar. Cas & Fasa la revista del supermercadismo 2002; 62: 28*
- . *European Marketing Distribution: [1 pantalla]. Disponible desde: URL: <http://www.emd-ag.com/s/markt002.shtm>*
- . *Joan C. Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía Ediciones; 2001.*
- . *Kotler P, Armstrong G. Mercadotecnia. Sexta edición. México: Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.; 1996.*
- . *¿Las primeras serán las últimas?. Revista Mercado 2001; 999: 43-57*
- . *Marketing en tiempos de crisis. Revista Prensa Económica 2003; 259: 123-124*
- . *Placer y salud: motores de la innovación alimentaria. Cad News 2001; 29: 24-25*
- . *Prohíben vender latas de cerveza mellizas, Diario Clarín 1998 febrero 8; Sec.Economía :3*
- . *Ranking de empresas por cantidad de empleados. Revista Prensa Económica 2003; 261:43*
- . *Ries A, Trout J. Posicionamiento. Madrid: McGraw Hill; 1989.*
- . *Tamagnini V C. Autoservicios, Supermercados en la Argentina. Buenos Aires: Editorial El Coloquio;1970.*
- . *Wilensky A. La promesa de la marca. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial; 1998.*
- . *William M. Los creadores de imágenes. Barcelona: Editorial Ariel; 1993.*