



UNIVERSIDAD EAFIT

Abierta a la investigación

ISSN 1692-0694

LAS MARCAS PROPIAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL FABRICANTE

DR. BELISARIO CABREJOS DOIG, Ph.D.
Profesor Investigador, Universidad EAFIT

PROYECTO
Semestre Sabático 2002-1

MEDELLÍN, Septiembre de 2002

DOCUMENTO 4-092002

Comentarios: Favor dirigirlos a **bcabrejo@eafit.edu.co**

Está autorizada la reproducción total o parcial de este material siempre y cuando se cite la fuente.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
Identificación del Problema	3
Justificación	4
Objetivos específicos sobre la investigación sobre “las marcas propias desde la perspectiva del fabricante”	4
Metodología de la investigación	5
Proceso de muestreo	7
Hallazgos	11
CAPÍTULO I	
Antecedentes históricos que llevaron a los grandes almacenes de cadena a optar por la modalidad de las Marcas Propias	12
CAPÍTULO II	
Acciones que vienen implementando y/o piensan implementar los fabricantes	14
CAPÍTULO III	
Percepción del fabricante en cuanto a ¿Por qué el consumidor compra Marcas Propias?	18
CAPÍTULO IV	
Opinión de las empresas fabricantes de Marcas Propias en cuanto a resultados financieros que les a traído su vinculación de producir para las cadenas	21
CAPÍTULO V	
Efecto de la canibalización entre los fabricantes de Marcas Propias, y para quienes reconocen su incidencia, conocer su impacto en las utilidades	23
CAPÍTULO VI	
Nivel de disposición para invertir en tecnología dirigida a las Marcas Propias por parte de los fabricantes de éstas y cambios presentados en su estructura organizacional	25

CAPÍTULO VII	
Opinión que tienen los empresarios sobre esta modalidad de marcas propias para el caso colombiano con respecto a los pro y contras desde el punto de vista tanto del intermediario, como del fabricante afectado y del fabricante beneficiado con el outsourcing	28
CAPÍTULO VIII	
Percepción del fabricante en cuanto a características diferenciales entre las marcas propias y las marcas del fabricante	33
CAPÍTULO IX	
Qué hacen los fabricantes y los no fabricantes de marcas propias para diferenciar su producto del producto de las cadenas	40
CAPÍTULO X	
Actitud del fabricante con respecto a esta modalidad de las marcas propias, así como también frente a los intermediarios que las patrocinan	44
CAPÍTULO XI	
Personificación de las cadenas que patrocinan las marcas propias	60
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	74

RESUMEN

La parte central de esta investigación tiene que ver con Marcas Propias desde la perspectiva del fabricante colombiano (en ciudades como Bogotá, Cali y Medellín), con el fin de conocer de éste las acciones que viene implementando para neutralizar esta tendencia y de paso conocer la opinión de quienes fabrican marcas propias sobre: (I) resultados financieros derivados de esta práctica, (II) el efecto de canibalización, (III) y la disposición para invertir en nueva tecnología dirigida a las marcas propias.

Como objetivos adicionales de esta investigación se tienen: Aspectos favorables y desfavorables que poseen las marcas propias para los fabricantes en general, para los que fabrican marcas propias y para los intermediarios; las características diferenciables entre las marcas propias y las marcas del fabricante y finalmente se mide la actitud de los fabricantes hacia el concepto de marca propia, así como también hacia los intermediarios que las patrocinan.

ABSTRACT

The focus of this research is Private Brand, from the Colombian manufacturer perspective (in cities like Bogotá, Cali, Medellín), in order to know the actions they are implementing to counteract the competitive tendency of private brands, amongs others: (I) The financial come out of this activity, (II) the cannibalism effect, and (III) future plans to invest in new technology.

Additional objectives of this research have to do with positive and negative effects of the private brands in their businesses; the different characteristics of private brands versus manufacturer brand; and, finally, we measure the attitude of the manufacturer towards the private brand concept and the intermediaries who sponsor private brands.

EL AUTOR

BELISARIO G. CABREJOS DOIG

El Dr. Cabrejos acredita una experiencia de 30 años en el área del mercadeo. Es Administrador de Negocios de la Universidad EAFIT, Master of Business Administration de la Universidad de Stanford y Ph.D. de la Universidad de Georgia. Ha sido consultor de múltiples empresas y actualmente se desempeña como docente investigador en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.

LAS MARCAS PROPIAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL FABRICANTE

- INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE -

INTRODUCCIÓN

Las Marcas Propias en el Ámbito Internacional

Tan pronto como fue adoptada la modalidad de las Marcas Propias por parte de las grandes cadenas de supermercados, en los Estados Unidos de Norteamérica y Europa, estamos hablando de la segunda mitad de la década de los ochenta, su auge no se dejó esperar y hoy se cuenta con los siguientes hechos:

En Estados Unidos de Norteamérica, las Marcas Propias tienen una mayor participación de mercado que las marcas del fabricante en 72 de las 250 categorías de productos de los supermercados. Adicionalmente, dichas marcas propias ocupan el segundo o tercer lugar en 100 de esas 250 categorías. Se puede pensar que las Marcas del Fabricante que ocupan el tercer lugar de participación en adelante son las que más amenazadas se encuentran. (Quelch and Harding, 1996, p. 99) (Turcsik, 1995, p.1).

En los Estados Unidos de Norteamérica, la participación de mercado de las marcas propias ha sido, en promedio, del 14% del total de las ventas de los supermercados. Este porcentaje de participación se aumenta en épocas de recesión económica. (Narasimham and Wilcox, 1998, p. 573).

En Europa, y concretamente en el Reino Unido, la participación de marcas propias es mayor que en Estados Unidos. Ésto se debe a razones propias de la estructura de la distribución y un mayor poder de ciertas cadenas de supermercados. (Hoch, 1996, pp. 89-93).

En el caso de Canadá, una sola cadena de supermercados – Loblaws dueña de la marca President's Choice- ha logrado configurar alrededor de esta marca, una línea de 1500 ítems, con un éxito tan prominente en calidad frente a otras marcas del fabricante, que ha logrado traspasar las fronteras. (Dunne and Narasimhan, 1999, p. 41-42).

La calidad de los productos de marcas propias ha mejorado considerablemente. Hace unos años existía una gran diferencia entre la calidad de los productos de marcas propias y la de los productos con marcas del fabricante; pero actualmente esta diferencia se ha hecho menor e inclusive en algunos casos los niveles de calidad de las marcas propias son mayores. (Terrerri, 2000, p. 42) (Edgek Communications, Inc, 2000, p. 46).

Entre mayores sean los niveles de ventas de las marcas propias, más altos son los promedios de ganancia antes de impuestos. Ésto ha llevado a que muchas cadenas adopten esta vía para mejorar su rentabilidad, es decir, lograr que un mayor porcentaje de sus ventas totales provengan de marcas propias. (Hoch, 1996, p. 89) (Galeano, 1999, p. 1).

Muchos fabricantes de marcas nacionales han podido menguar el impacto de las marcas propias tomando parte en su fabricación, es decir, prestándose para fabricar las marcas del distribuidor o marcas propias. (Dunne and Charkravarthi, 1999, p. 45).

Las marcas propias se están expandiendo permanentemente hacia nuevas y diferentes categorías de productos. Con dicha expansión, se incrementa la aceptación de los consumidores hacia dichas marcas; y si a esta tendencia se le agrega su mejor calidad, mayores serán las probabilidades de ser elegidas, en vez de las marcas nacionales o del fabricante. (Cory, 1987, p. 61) (Neff, 2001, p. 1).

Las Marcas Propias en el Ámbito Nacional

En Colombia, al igual que en otros países, como Estados Unidos de Norteamérica y Europa, se ha venido presentando, en el ámbito de supermercados e hipermercados, la presencia de productos con Marcas Propias, es decir, productos que han sido fabricados para una cadena de supermercados y llevan la marca de estos establecimientos o, en otros casos, una marca elegida por ellos. En Colombia las marcas propias han proliferado considerablemente, en especial en los últimos tres años, que han sido de recesión. Los objetivos que alcanzan las cadenas colombianas con esta estrategia son: (a) Fidelizar los clientes; (b) Obtener una herramienta de negociación; el productor ya no podrá llegar a imponer su precio y condiciones; (C) Disminuir costos de distribución y promoción; (D) Mejorar su rentabilidad; (E) Mejorar su imagen frente a otros establecimientos, ofreciendo productos de igual calidad a un menor precio; (f) Poder mejorar la rotación de inventarios mediante la sustracción de marcas que poco se mueven y reemplazarlas por marcas propias. (Galeano, 1999, p. 1-3).

Muchos de estos productos han tenido éxito en sus respectivas categorías gracias a que el público consumidor los ha encontrado competitivos, tanto en su calidad, como en su precio. Esta aceptación se ha traducido en mayor participación de mercado para las marcas propias y en menores ventas para las marcas que con anterioridad al ingreso de aquellas, gozaban de una participación de mercado mayor. Estas menores ventas para las Marcas del Fabricante ha significado dinero que se ha dejado de percibir, como consecuencia de unas menores utilidades, y para otros, ha significado la salida del mercado o por lo menos, la no presencia en estos establecimientos. Esta tendencia, vista desde la perspectiva del fabricante, es preocupante, toda vez que a lo anterior se agrega, que el número de artículos con marcas propias, que hoy hacen presencia en los supermercados, es cada vez mayor, ocupando un porcentaje muy alto cuando es considerada la totalidad de las ventas de estas cadenas (Dinero, 2001, p. 50-54).

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Lo anterior ha creado un clima de conflicto entre fabricantes e intermediarios, que no es fácil de resolver, con fuertes argumentos, por parte del fabricante afectado, en el sentido de que muchos de ellos consideran que hay prácticas desleales por parte del minorista, toda vez que a ellos (los fabricantes) les toca asumir una serie de gastos como los de publicidad, investigación e innovación de productos, de ventas y de mercadeo, etc. En cambio, el distribuidor tiene la ventaja de ser el dueño del establecimiento y de tener libertad para darle la debida exhibición a sus marcas, gozando de una clientela cautiva que hace innecesario que éste incurra en gastos de mercadeo y ventas, obteniendo mayores márgenes de ganancia (Dinero, 2001, p. 50-54).

Ante este panorama, el fabricante se ve obligado a encontrar alternativas que le permitan neutralizar el avance de las Marcas Propias.

Frente a este marco de referencia, el autor se ve motivado a estudiar esta fenomenología desde la perspectiva del fabricante¹, de quien se quiere conocer sentimientos, actitudes, opiniones y acciones, alrededor de esta práctica de mercadeo. Para ello se ha procedido, de manera sistemática, a realizar los tipos de investigación requeridos para lograr los objetivos que se proponen a continuación, y se presentan los resultados concluyentes de este proyecto.

JUSTIFICACIÓN

Los resultados de este estudio tienen un interés nacional, toda vez que arrojan luces a los sectores de la economía involucrados en este conflicto, con relación al pensamiento de la posición de la industria manufacturera de bienes de consumo masivo, principalmente de los sectores afectados, con respecto a esta tendencia, que cada vez involucra un mayor número de empresas, que se ven obligadas a enfrentar una competencia considerable por parte de las grandes cadenas de almacenes. A la vez sirven de termómetro para calibrar las acciones que la gerencia de mercadeo de estas empresas, está tomando o piensa tomar, para neutralizar o contraatacar dicha competencia, dejando de paso una gran enseñanza a otras empresas que tarde o temprano tendrán que enfrentar el mismo fenómeno.

Desde el punto de vista académico, el estudio sirve para enriquecer la cátedra de mercadeo gerencial, distribución, “retailing” y el inventario teórico universal de las acciones que se han tomado en otros países. Esto pone a la Universidad EAFIT como el epicentro de las universidades que estudian, a nivel práctico, uno de los tantos conflictos que a nivel nacional se suscitan entre fabricantes e intermediarios y que aporta caminos de solución a tales coyunturas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS SOBRE EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN “LAS MARCAS PROPIAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL FABRICANTE”

1. Conocer los antecedentes históricos, que llevaron a los grandes almacenes de cadena, a optar por esta alternativa, en Colombia.
2. Conocer cuáles son las acciones que vienen implementando o que piensan implementar, los fabricantes, para controlar o neutralizar esta tendencia, con el fin de no dejarse afectar por la práctica de las marcas propias.

1. Para propósito del estudio se reconocen dos segmentos de fabricantes: los que fabrican marcas propias y los que no fabrican marcas propias.

3. Conocer la percepción del fabricante en cuanto a: ¿Por qué el consumidor compra marcas propias?
4. Conocer la opinión de las empresas fabricantes de marcas propias, en cuanto a resultados financieros, que le ha traído la práctica de producir para las cadenas.
5. Conocer el efecto de la canibalización entre los fabricantes de marcas propias y, para quienes reconocen su incidencia, saber su impacto en las utilidades.
6. Conocer el grado de disposición de los fabricantes de marcas propias para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias.
7. Conocer la opinión que tienen los empresarios sobre la modalidad de marcas propias, para el caso colombiano, con respecto a los pro y contras desde el punto de vista, tanto del intermediario, como del fabricante afectado y del fabricante beneficiado con el outsourcing.
8. Conocer la percepción del fabricante, en cuanto a características diferenciales entre las marcas propias y las del fabricante.
9. Conocer lo que hacen los fabricantes y no fabricantes de marcas propias, para diferenciar su producto del producto de las cadenas.
10. Medir la actitud del fabricante con respecto a esta modalidad de las marcas propias, así como también frente a los intermediarios que las patrocinan.
11. Obtener la personificación de las cadenas que patrocinan las marcas propias.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación concluyente tuvo como escenario las ciudades de: Bogotá, Medellín y Cali, tres ciudades industriales y comerciales altamente representativas del resto del país. El tema se circunscribe a la dinámica de las marcas propias, dentro del ámbito de los supermercados de las grandes cadenas, y alrededor de cinco categorías de productos a saber: Salsa de tomate, margarinas, detergentes, pañales desechables y shampoo.

Como el estudio se centra en encontrar respuesta a una serie de interrogantes, que afectan o competen a los fabricantes, ya sea que estos, dentro de la categoría estudiada, le fabriquen o no productos con marca propia a las cadenas, las entrevistas fueron dirigidas a las altas directivas de mercadeo de dichas empresas, llámese gerente de marca, gerente de categoría, vicepresidente de mercadeo, y en algunos casos, dueños de empresa.

Luego de haber completado la fase de la investigación exploratoria, la cual recogió valiosa información, gracias a la colaboración de 13 empresas locales, se procedió a desarrollar la fase concluyente, en la cual se

plantearon un total de 11 objetivos, 7 más de los que inicialmente se habían formulado, gracias a la información que se extrajo de la investigación exploratoria.

Para el logro de los objetivos específicos se confeccionó un cuestionario estructurado, en parte de objetivo claro y en parte de objetivo semi-disfrazado, que diera respuesta a los principales interrogantes planteados. Un total de 18 temas, estructurados alrededor de preguntas: dicotómicas, de selección múltiple, abiertas, con escalas de medición actitudinal y diferencial semántico, conformaron el instrumento de medición. Cabe agregar que las respuestas que se dieron tienen carácter confidencial a nivel de cada empresa.

Una vez elaborado el cuestionario se procedió a su prueba. Ésta se realizó con ejecutivos de mercadeo de algunas empresas del universo en cuestión.

El método para diligenciar el cuestionario y capturar los datos, fue el de la entrevista personal, administrada ésta de manera personal por el director del proyecto, quien completó el trabajo de campo en las tres ciudades.

PROCESO DE MUESTREO

La investigación sobre “marcas propias desde la perspectiva del fabricante”, no presenta un proceso de muestreo debido a que se realizó un censo.

DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO

Población o universo: Todas las empresas que pertenezcan o forman parte de las siguientes cinco categorías de producto: Pañales desechables, detergente en polvo, margarina, salsa de tomate, y shampoo para cabello, en el escenario de almacenes de cadena, ubicados en las ciudades de: Bogotá, Cali y Medellín entre Febrero 25 y Marzo 15 de 2002.

A continuación se presenta un cuadro explicativo con las características de la población:

Partes integrantes de una definición de población	Descripción
ELEMENTO	Gerentes de marketing de empresas fabricantes y no fabricantes de marcas propias.
UNIDAD MUESTRAL	Empresas que pertenezcan a las siguientes 5 categorías de producto: pañales desechables, detergente en polvo, margarina, salsa de tomate y Shampoo para el cabello, en el escenario de almacenes de cadenas.
EXTENSIÓN	Ubicados en las ciudades de: Bogotá, Cali Y Medellín.
TIEMPO	Entre Febrero 25 y Marzo 15 de 2002.

DEFINICIÓN DE LA UNIDAD MUESTRAL

Para seleccionar la unidad muestral del censo de la investigación sobre marcas propias, primero se realizó un trabajo de campo en los principales almacenes de cadena ubicados en Bogotá, Cali y Medellín. Éste tenía como objetivo recoger los nombres y ubicaciones de los fabricantes y no fabricantes de marcas propias, en cada almacén, para las diferentes categorías de producto.

Con las listas de cada supermercado se realizó un segundo trabajo que consistió en agrupar a las empresas por ciudad; este último listado, se convirtió en la unidad definitiva de la investigación.

Es importante resaltar, que las unidades del censo se presentarán agrupadas, no por ciudades sino por el conjunto de empresas que participan en cada categoría de producto.

Se le aclara al lector que los términos, fabricante maquilador y fabricante no maquilador se utilizan a lo largo del estudio, a pesar de que no son los términos óptimos. Su uso se debe a razones como la facilidad y agilidad para comprensión de los resultados, pero en realidad, en el estricto sentido de la palabra, los términos maquilador y no maquilador, no son equivalentes a fabricante y no fabricante de marcas propias.

DEFINICIÓN DEL MÉTODO PARA LA SELECCIÓN DE LA UNIDAD DEL CENSO

Es importante resaltar que dentro de la investigación se realizó un censo de las empresas que participan en cada categoría de producto. Conociendo el nombre de los participantes de cada grupo, se trató de establecer contacto con el mayor número de empresas posibles, con el objetivo de que participaran en el desarrollo de la investigación. Pero su participación dependía de condiciones de acceso como: disponibilidad de tiempo de los diferentes ejecutivos, grado de disposición para participar con su aporte, política de algunas compañías de no suministrar información para estudios diferentes a los que ellas mismas realizan, disponibilidad del número telefónico o dirección de otras y de la ubicación de las compañías en ciudades diferentes a las seleccionadas o en sitios de difícil acceso.

DEFINICIÓN DEL TAMAÑO DEL CENSO

El tamaño de los grupos en que se divide la población para la investigación sobre “marcas propias” responde a un censo, con el cual se buscaba cubrir el mayor número de empresarios, en cada categoría de producto siempre y cuando se encontraran ubicados en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín.

El censo dio como resultado 24 empresas, en las cuales se realizaron 28 encuestas. La diferencia se debió a que varias compañías respondieron en dos categorías, por tener productos que quedaban comprendidos en dos de las cinco categorías elegidas.

Representación del Universo

La representación del universo es de carácter confidencial, razón por la cual, los nombres de los fabricantes de marcas propias y los no fabricantes de marcas propias no son publicados.

SELECCIÓN DE LAS UNIDADES DEL CENSO

Para contactar a los diferentes gerentes de marketing de interés para la investigación, se realizaron las siguientes actividades:

1. Llamada telefónica para conocer el nombre y cargo del posible candidato para suministrarle el cuestionario concluyente. Este proceso se caracterizó por ser agotador, pues, en la mayoría de las oportunidades, tocaba explicarle el motivo de la llamada a la recepcionista de la empresa y posteriormente a la secretaria de mercadeo.
2. Contacto telefónico para dar a conocer el proyecto y solicitar su colaboración. En esta parte del proceso la dificultad más frecuente era la desconfianza del candidato por falta de conocimiento o poca recordación del nombre de la universidad con la que trabaja el investigador (Esta situación se presentó en las ciudades de Bogotá y Cali; pero no en Medellín, donde es la sede principal de la Universidad EAFIT).
3. Enviar vía e-mail o por fax la carta de presentación del proyecto, para quienes lo requirieran. Es importante resaltar que para obtener la colaboración de los gerentes se realizaron, en algunas oportunidades, por no decir en la mayoría de los casos, más de tres intentos de contacto vía telefónica y vía e-mail.
4. Un segundo contacto telefónico para acordar la fecha y hora de la cita. Aquí se requería paciencia de ambas partes pues se tenía que coordinar la agenda del ejecutivo de mercadeo con la del investigador hasta lograr una fecha y hora factible para ambos. Es importante aclarar que el Investigador tenía asignado permanecer como máximo, cinco días hábiles en cada ciudad.
5. Confirmación de la cita 24 horas antes de la hora acordada. En muchas ocasiones las citas fueron modificadas, ocasionando traumas en la agenda, pues el cambio de hora y fecha de una cita generaba desplazamientos o cambios en otras. Para realizar esos cambios se contó con la aprobación de los afectados, lo que generaba, como mínimo, 2 contactos telefónicos adicionales.

Trabajo de Campo

Visita del investigador a las instalaciones de cada empresa. Aquí el investigador tuvo que realizar, en muchas ocasiones, una charla introductoria con los entrevistados debido a su desconfianza en el grado de confiabilidad de la investigación. En otras oportunidades sucedió que el investigador tuvo que esperar una fracción de tiempo considerable para ser atendido.

A pesar de la presencia de factores exógenos que en su momento pudieron dificultar el proceso, se cumplió con el propósito que era recoger el mayor número de opiniones de los fabricantes y de los no fabricantes de marcas propias pertenecientes a las diferentes categorías de producto en estudio.

Resultado del Trabajo de Campo

Se realizaron 28 encuestas correspondientes a 24 empresas⁵. Del total de encuestas, curiosamente, 14 corresponden a empresas que dijeron fabricar marca propias y las restantes 14 aquellas que no lo hacen.

2. 10 empresas tienen su propia marca y no elaboran marcas propias. De esas 10 empresas, 4 tienen presencia en dos de las 5 categorías y las restantes sólo presencia en 1.

TABLA 2
“Empresas que realizan Marcas Propias”

Ítems	Frecuencia Relativa
Si	50
No	50

Análisis por Categoría

Primero que todo debemos precisar que el escenario en donde se desarrolla este fenómeno de las marcas propias son las cadenas de almacenes y supermercados. Pues bien, de las 28 empresas encuestadas ya dijimos que la mitad hacen marcas propias, y de éstas, todas menos dos, también elaboran sus marcas de “fabricante”.

En este mismo orden de ideas, si se examinan los resultados obtenidos por categoría de productos se descubre que hay categorías como la de los pañales y salsa de tomate en las cuales la presencia de empresas que fabrican sus marcas y a la vez hacen marcas para las cadenas llegan a un 67% y 63% respectivamente. En cambio hay otros en donde esta doble actividad es seguida por un menor porcentaje de empresas como es el caso del shampoo y detergentes.

TABLA 3
“Fabricantes y no Fabricantes de Marcas Propias por Categoría de Producto”

Ítems	Shampoo	Salsa de Tomate	Margarinas	Detergente	Pañales
Fabrica marcas propias	16.7	62.5	57.2	50	66.6
No fabrica marcas propias	83.3	37.5	42.8	50	33.4

En conclusión, este doble papel de las empresas no se da porcentualmente de manera uniforme, por lo menos hasta este momento; es probable que estas diferencias las expliquen: el tipo de industria, la disponibilidad de capacidad ociosa, el nivel de competencia desatado, el interés de la cadena en fomentar la creación de su marca en la respectiva categoría, el nivel de rotación del producto en la respectiva categoría, su rentabilidad, sus niveles de precios y el margen de maniobrabilidad de la marca propia dentro de dichos parámetros, etc.

HALLAZGOS

Antes de dar inicio a esta fase de la investigación, deseo compartir con el lector las siguientes explicaciones, para facilitar la asimilación de lo que más adelante se expone: El contenido de los hallazgos se ha dividido por capítulos; cada capítulo corresponde a un objetivo específico consignado al principio del documento; los capítulos guardan el mismo orden en que fueron presentados los objetivos:

Los primeros capítulos, I, II y III, son aportes de la investigación para lograr un marco general de conocimiento al tema en cuestión desde la perspectiva de Colombia.

Los capítulos IV, V y VI, corresponden a interrogatorios hechos solamente a las empresas que se dedican a fabricar marcas propias.

El tercer cuerpo de hallazgos, capítulos VII, VIII, IX, X y XI, corresponden a interrogantes hechos a ambos fabricantes: los que manufacturan marcas propias y los que no, siempre haciendo el análisis por aparte, para cada grupo, dado que su forma de predecir el fenómeno de las marcas propias es muy diferente para cada uno; estas diferencias se detectaron desde la etapa exploratoria, se comprobaron en la concluyente y se evitó mezclar o promediar las opiniones, de los unos con la de los otros, pues hubiese sido un gran error.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS QUE LLEVARON A LOS GRANDES ALMACENES DE CADENA A OPTAR POR LA MODALIDAD DE LAS MARCAS PROPIAS

ORIGEN EN COLOMBIA DE LAS MARCAS PROPIAS

Aunque el origen de las marcas propias se ubica en Europa y luego se traslada a los Estados Unidos de Norteamérica, no falta el empresario que nos señala que en Colombia ya existían hace 30 ó 40 años cuando el Éxito, Ley, Cafam, Colsubsidio etc., empacaban con marca propia frijoles, maíz y otros granos. Sólo en los años 90, se inicia la incursión de las marcas propias de productos manufacturados en el país³.

Se plantea la hipótesis que su difusión se debió a varios motivos, entre ellos, el que los gerentes de las cadenas locales, anticipándose a la llegada al país de grandes cadenas extranjeras, se vieran en la necesidad de emularlas en sus prácticas de “retailing”, y entre las cosas que descubrieron fue el fuerte uso de las marcas propias como medio para mejorar la rentabilidad de los almacenes y hacer contrapeso a las marcas líderes, en cuanto a sus políticas de fijación de precios.

Otra versión complementaria es la de que, por esos años, las gerencias de las grandes cadenas locales habían desplazado a Europa y Estados Unidos a jóvenes ejecutivos para que recibieran capacitación en “retailing management” tanto en prestigiosas universidades como en las cadenas más famosas, con el objetivo de que estos ejecutivos a su regreso introdujeran estas nuevas modalidades al mercado colombiano⁴.

Finalmente, con la fusión que han experimentado, en los últimos años las grandes cadenas locales con sus similares extranjeras, han recibido parte o todo el “Know How” en cuanto a prácticas de mercadeo a nivel de “retailing”, entre ello lo que tiene que ver con el uso de las marcas propias⁵.

FACTORES QUE IMPULSARON EL DESARROLLO DE LAS MARCAS PROPIAS

Ahora bien, la adopción de las marcas propias por parte de las grandes cadenas colombianas no es una cuestión de moda, sino que ellas las incorporan como una medida estratégica que les sirve para satisfacer una serie de objetivos, entre ellos:

3. Información obtenida en la investigación exploratoria.

4. Idem.

5. Idem.

- El poder competir favorablemente con las grandes cadenas extranjeras, que tienen unos volúmenes de negociación muy grandes e introducen en su oferta sus propias marcas.
- Mejorar la rentabilidad de sus almacenes.
- Ofrecerle a su clientela otra alternativa para su elección, que en muchos casos es de un precio más favorable al promedio de las demás marcas.
- Actuar como un regulador de precios y como un contrapeso, ante el poder de las marcas líderes y de sus fabricantes.

INFLUENCIA EXTRANJERA EN LA EVOLUCIÓN DE LAS MARCAS PROPIAS EN COLOMBIA

La actual modalidad de las marcas propias en Colombia sigue un patrón muy parecido al desarrollado por las grandes cadenas europeas y estadounidenses. Se puede decir que fue una conducta aprendida luego que los operadores internacionales llegaron al país y penetraron los mercados con grandes descuentos de precios, afectando la rentabilidad de los negocios, pero que haciendo uso de las marcas propias pudieron recuperar esa rentabilidad menguada. Era una estrategia que ya había sido probada por las cadenas multinacionales y les había funcionado. Las marcas propias funcionan mejor en unas categorías de productos que en otras, pero de todas maneras a algunas les ayuda a recuperar su rentabilidad total.

CADENAS COLOMBIANAS PIONERAS EN LA INTRODUCCIÓN DE MARCAS PROPIAS

Los ejecutivos entrevistados no estuvieron de acuerdo en cuanto a quién fue primero, pero las cadenas más mencionadas fueron Vivero-Carulla y Éxito-Cadenalco, En ambos casos se inició con empacar verduras y granos para luego, en el caso del Éxito, pasar a la margarina y el pan, siendo productos de gran éxito.

CAPÍTULO II

ACCIONES QUE VIENEN IMPLEMENTANDO O QUE PIENSAN IMPLEMENTAR LOS FABRICANTES, CAPACES DE CONTROLAR O NEUTRALIZAR ESTA TENDENCIA, CON EL FIN DE NO DEJARSE AFECTAR POR LA PRÁCTICA DE LAS MARCAS PROPIAS

REACCIONES INICIALES DE LOS FABRICANTES ANTE LA APARICIÓN DE LAS MARCAS PROPIAS EN COLOMBIA

Aquí se pueden distinguir tres tipos de empresas a saber: empresas tipo A , aquellas que vieron desde un principio con buenos ojos a las marcas propias; empresas tipo B, las que las vieron como una marca competidora más y dispuestos a enfrentarlas, y por último las empresas tipo C, que tuvieron dudas de si aceptar o no las propuestas de las cadenas para que ellos las fabricasen. A continuación hablaremos de cada una de ellas.

Empresas tipo A. Estas empresas vieron la aparición de las marcas propias como una oportunidad, pensaron que sería una buena alternativa el ofrecerse como maquiladores de las cadenas, de esa manera lograban ventajas como las siguientes:

- Una mayor participación conjunta, al sumar su marca más la marca que le harían a la cadena. De esta manera lograrían ciertas economías de escala, reducirían capacidad ociosa y optimizarían muchos recursos de la compañía. Además, impedirían que otra firma se beneficiara y los afectara a ellos.
- Gozar de unas muy buenas relaciones comerciales con la cadena-cliente y así lograr ciertas concesiones de ésta, como disfrutar de más espacio de exhibición en los anaqueles y de ciertas actividades promocionales conjuntas.
- El no cargar con ciertos costos de mercadeo para impulsar la venta de la marca propia. Se espera que en caso de necesidad lo debe hacer el dueño de la misma, en este caso la cadena.

Empresas tipo B. En esta categoría se ubican, por lo general, la marca líder y las empresas multinacionales, que por política no se prestan para maquilar marcas propias para las cadenas y que más bien adoptan la postura de visualizar a la marca propia como un competidor más. Estas empresas tienen muy claro el posicionamiento de su marca y confiados, en que a través de años de dedicación, han construido un “brand equity” sólido y una admirable diferenciación de producto, continúan practicando un mercadeo total y uniforme. Eso sí, piensan que si le maquilan a las cadenas, estarían atentando contra su propia marca. Además, ellos consideran que dadas las características de su marca, en el plano tecnológico y de mercadeo, es poco el daño que las marcas propias les pueden hacer.

Empresas tipo C. Estas empresas, en un principio, vieron la presencia de las marcas propias como una amenaza a su participación de mercado, pensaron que si les fabricaban a las cadenas, canibalizarían sus propias marcas, con la consecuente pérdida del mercado y se opusieron rotundamente a maquilar a las cadenas. Posteriormente fueron entendiendo las partes favorables de estas alianzas y terminaron, algunas de ellas, por pensar que si ellas no las fabricaban terminarían viendo que otras empresas lo harían por ellas.

REACCIONES HOY DE LOS FABRICANTES FRENTE A LAS MARCAS PROPIAS

Podemos concluir, que a la fecha en Colombia, el concepto de marcas propias ya no es materia de alarma o de caos entre los fabricantes. Se podría decir que han llegado a un nivel de conciencia y a considerarlas como una marca más en el mercado, con la que tienen que aprender a convivir, les guste o no les guste, por que es un proceso que no tiene marcha atrás.

Entre las empresas que llamamos tipo A, que aceptaron la idea desde un inicio y que de paso le fabricaron a las cadenas, se observa que no a todas les ha ido o les está yendo bien; algunas les ha ido regular y otras han quebrado. Las empresas que han cerrado se debe, principalmente, a que se dedicaron a fabricar solamente marcas propias y por consiguiente disminuyó su rentabilidad. Acompañando la anterior situación con tratos fuertes por parte de las cadenas, mal cálculo de los costos e insuficientes actividades de mercadeo, por parte de la cadena.

A los que les está yendo bien, por el contrario, son expertos negociadores, saben muy bien hasta dónde pueden bajarse en una propuesta de negociación, tienen al día sus sistemas de costos, que les permite conocer cuál es el estado de salud de cada referencia, y así saber qué propuesta deja de ser atractiva y cuál no, y lo más importante no descuidan la actividades de producción y mercadeo de su marca insignia. Consideran que si la descuidan, ellos mismos se encargan de destruirla. Piensan que la actividad de maquilar, bien manejada, es negocio. La clave es tener muy claros y bien distribuidos los costos.

Compartamos la opinión de uno de ellos: “ ya que nos hemos metido en el cuento de las marcas propias, tenemos que seguirlo haciendo, aunque no nos guste mucho, porque si no lo hacemos, lo vemos hacer y es preferible buscar manejar la participación como productor, así no sea mi marca, sino la marca que yo produzco como maquilador. De todas maneras en la suma yo voy a mantener una participación en el mercado, no hacerlo es darle la oportunidad a que otro lo haga. Inclusive se dio el caso en Colombia, de que muchos fabricantes nacionales se negaron a fabricarle a una cadena, equis producto, obligándola a importar marcas maquiladas en el exterior”.

Las empresas que hemos llamado tipo B, que fabrican marcas líderes en el mercado, ya sean compañías nacionales o multinacionales, continúan con la política de no hacer marcas propias para las cadenas, consideran que todo su esfuerzo se debe concentrar en hacer un excelente mercadeo a su marca insignia y no distraer esfuerzos en nada distinto. Piensan que el consumidor es muy hábil y en el momento en que se da cuenta de que la marca propia, que encuentran en el estante, la fabrica la compañía líder, asume que no debe haber mayor diferencia en calidad entre ambas marcas y por lo tanto es conveniente llevarse la de menor precio, que por lo regular es la marca propia.

También estas empresas son muy conscientes de que, a través de los años, han construido una imagen de marca que les ha valido grandes cantidades de dinero, ya que han invertido en grandes campañas publicitarias y promocionales; luego ellos no pueden patrocinar algo que vaya en contra de esa inversión. Además son empresas que confían mucho en su alta tecnología y por lo tanto, creen poco probable que las imiten, y si ese fuera el caso, para eso tienen un mercadeo, basado en la innovación continua, que propende por una protección de la marca.

Más bien estas empresas tratan de construir estrategias tendientes a proteger su marca líder, mediante la introducción de otra marca de combate, que a la vez que neutraliza los ímpetus destructivos de la marca propia, distrae la demanda con un precio menor y más competitivo frente a la marca de la cadena. Complementario a lo anterior, también desarrollan programas anuales de mercadeo, en los cuales, incorporan prácticas publicitarias y promocionales, tendientes a mantener la lealtad permanente de sus clientes hacia la marca insignia.

Por último, tenemos las empresas tipo C. Se diría que en esta categoría habría que distinguir dos clases de empresas: Las unas que son marcas que tienen una relativa participación de mercado que les permite ocupar un tercer, cuarto o quinto lugar, y que por ello se pueden sostener aún en los supermercados; estas empresas todavía tienen con que seguir dando la batalla, no maquilan para terceros, más bien conservan todos sus recursos para seguir innovando el producto y hacerle mejoras a la marca, de tal manera que ofrezca al público mayor valor que sus competidores. Se preocupan por introducir y aplicar todos los adelantos tecnológicos posibles, tendientes a mejorar su productividad, y tener una favorable posición en costos para soportar los embates de la competencia en materia de precios.

El segundo grupo de empresas tipo C, ya han soportado los efectos de la introducción de las marcas propias, y posiblemente como resultado de ello, han perdido varios puntos de participación, situación ésta que los deja muy mal parados frente a los dueños de las cadenas; tienen unos costos de fabricación bastante altos, que los imposibilita para hacer cualquier contraataque en materia de precios, no han tenido, y posiblemente no tendrán, ninguna oportunidad de ser llamados por alguna cadena para que les maquilen marcas propias y posiblemente, muchos de ellos serán descodificados, toda vez que la tendencia de las grandes cadenas es la de simplificar el número de marcas por categoría para así asegurar una alta rotación y por ende buenos resultados financieros en lo que tiene que ver con la relación: espacio-rentabilidad.

QUE ACCIONES REALIZAN ACTUALMENTE LAS EMPRESAS PARA ENFRENTAR LAS MARCAS PROPIAS

La impresión que le queda al investigador es que hay empresas que son indiferentes a este hecho, y por lo tanto, siguen con su marketing habitual. Otras empresas han reaccionado y vienen haciendo una labor de marketing que más adelante se detallará; y por último están las empresas que siguen como en una especie de letargo, esperando a ver que sucede y no hacen nada diferente.

A continuación se lista una serie de acciones desplegadas por las empresas frente a las marcas propias:

- Buscar una cadena para fabricarle su marca propia y así incrementar su volumen de ventas o en otros casos más drásticos, tratar de quitar al proveedor que le maquila a la cadena para servir de reemplazo.
- Atacar o desarrollar otros canales de distribución, en donde los actuales niveles de venta son bajos.
- Hacer un buen marketing, a través de la innovación de productos y empaques, mejorando los productos actuales, introduciendo extensiones de línea y promociones en el punto de venta.
- Introducir la marca propia como un competidor más, y elaborar estrategias de mercadeo tendientes a neutralizarla, tales como: conocer el producto, la imagen de marca, campañas publicitarias tendientes a mantener la recordación de marca y la lealtad en la recompra, etc.
- Introducir al mercado otra marca de la misma compañía, con ligeras variaciones, y con un precio menor, para que entre a guerrear a la marca propia y proteja a la marca insignia.

CAPÍTULO III

PERCEPCIÓN DEL FABRICANTE EN CUANTO A ¿POR QUÉ EL CONSUMIDOR COMPRA MARCAS PROPIAS?

¿POR QUÉ EL CONSUMIDOR COMPRA MARCAS PROPIAS?

Se trata de una pregunta que apela a la técnica proyectiva, con el fin de recoger la opinión de un tercero, en este caso el fabricante. Los resultados se podrán confirmar, o no, posteriormente, cuando se realice una investigación dirigida directamente al consumidor final.

Los resultados se analizan separando la población total en dos grupos: los que fabrican marcas propias y los que no lo hacen. Como lo recordará el lector, desde un principio se procedió a manejar la información separando estos dos estratos, porque se hipotetizó desde un comienzo, que eran dos poblaciones distintas, en el sentido de que pensaban y opinaban de manera diferente sobre un mismo tema. A continuación se presentan los resultados más destacados:

TABLA 4
“¿Por qué el Consumidor compra Marcas Propias?”

Razones	Fabricante de Marcas Propias	No Fabricante de Marcas Propias
1. Por bajo precio.	100%	100%
2. Por la reducción de su poder adquisitivo.	93%	64%
3. Por el respaldo que le brinda la cadena.	86%	71%
4. Por que el consumidor considera que no hay diferencia en calidad, entre las marcas propias y las demás marcas.	50%	0%
5. Por curiosidad	29%	7%
5. Por su manejo en el punto de venta.	29%	14%
6. Por el conocimiento del consumidor acerca del producto.	21%	0%
7. Por que es un producto que no se encuentra involucrado con la imagen.	14%	0%
7. Por que es un producto innovador.	14%	0%
7. Por el empaque del producto.	14%	0%
8. Percepción de que el producto es bueno.	7%	0%
8. Producto igual al líder.	7%	0%

Ambos grupos coinciden con las tres principales razones para que el consumidor adquiera marcas propias a saber: Por bajo precio, por la reducción del poder adquisitivo de la población colombiana y por el respaldo que le brinda la cadena a la marca propia. Sin embargo, los fabricantes de marcas propias encuentran un mayor número de razones para que el consumidor adquiera las marcas propias, la prueba está en que ellos ofrecen en promedio 4.6 razones por empresa encuestada, cuando los no fabricantes de marcas propias ofrecen en promedio 2.6 razones. Si el lector observa los porcentajes del cuadro, podrá darse cuenta de la diferencia de opinión de estos dos segmentos sobre un mismo tema.

También se advierte que el grupo de no fabricantes de marcas propias encuentran en el consumidor, sólo razones diferentes (exógenas) al producto en sí para justificar su compra, en cambio el segmento de fabricantes encuentra en el consumidor razones que tienen que ver con el producto en sí para justificar su compra, incluyendo el tema de calidad, rasgo que el otro grupo no lo reconoce.

Análisis por categorías

TABLA 5
“¿Por qué el Consumidor compra Marcas Propias en las Diferentes Categorías?”

Items	Shampoo NM	Shampoo M	Salsa de tomate NM	Salsa de Tomate M	Margarinas NM	Margarinas M	Detergente NM	Detergente M	Pañales NM	Pañales M
Por bajo precio	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Por calidad estándar	0	100	0	20	0	50	0	50	0	50
Por curiosidad	0	0	33.3	60	0	0	0	0	0	50
Por su manejo en el punto de venta	0	0	33.3	40	33.3	50	0	0	0	0
Por el respaldo que le brinda a la cadena	80	100	33.3	40	100	100	50	100	100	100
Por el conocimiento del consumidor acerca del producto	0	0	0	40	0	0	0	0	0	50
Por que es un producto que no se encuentra involucrado con su imagen	0	0	0	20	0	25	0	0	0	0
Por la reducción de su poder adquisitivo o de compra	60	100	33.3	100	100	100	50	100	100	50
Por que es un producto innovador	0	0	0	0	0	25	0	50	0	0
Por el empaque del producto	0	0	0	0	0	25	0	50	0	0

Las cifras están dadas en porcentaje.

Con esta pregunta se desea conocer la percepción o interpretación del ¿Por qué el consumidor compra marcas propias? Empleando de cierta manera la técnica proyectiva, se quiere encontrar la interpretación que le dan los fabricantes.

Primero, veamos las razones que en cierta forma fueron ofrecidas por todos los grupos: Por bajo precio, por la reducción del poder adquisitivo del consumidor y por el respaldo que le brinda la cadena a la marca propia.

Cuando se enfrentan los maquiladores con los no maquiladores en cada categoría de producto se aprecia que nunca coinciden en sus opiniones.

Razones para los productos analizados:

Shampoo: Los fabricantes de marcas propias agregan todos ellos como otra de las razones “la calidad estándar”, siendo más enfáticos en opinar sobre “el respaldo que le brinda la cadena” y en “la reducción del poder adquisitivo”.

Salsa de tomate: Algunos fabricantes de marcas propias resaltan como razón adicional la curiosidad; la reducción del poder adquisitivo, la calidad y el hecho de que no tenga nada que ver con los aspectos de imagen.

Margarinas: Algunos fabricantes de marcas propias resaltan aspectos tales como: calidad, el que no tenga que ver con aspectos de imagen, el empaque y la innovación.

Detergentes: Algunos maquiladores resaltan como razón la calidad estándar, el respaldo que le da la cadena, la disminución en el poder adquisitivo, la innovación y el empaque.

Pañales: Algunos maquiladores resaltan como razones: calidad estándar, curiosidad, por el conocimiento que tiene el consumidor acerca del producto y creen menos que los no maquiladores, de que la disminución en el poder adquisitivo sea una de las razones.

CAPÍTULO IV

OPINIÓN DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE MARCAS PROPIAS EN CUANTO A RESULTADOS FINANCIEROS QUE LES HA TRAI DO SU VINCULACIÓN DE PRODUCIR PARA LAS CADENAS

GANANCIAS

Se les pregunto si al día de hoy sus ganancias eran mayores, iguales o menores a las logradas antes de ser maquiladores. Los resultados son: un 42.9% informa que sus ganancias son mayores, un 35.7% que son iguales y finalmente un 21.4% que son menores.

Se puede pensar que a más de la mitad de empresas esta “alternativa” no les ha resultado tan buena como esperaban, que hay una quinta parte que van a tener que reevaluar su decisión, que van a tener que hacer el ejercicio para encontrar dónde radica su falla o error para poderlo enmendar a tiempo. También los resultados nos enseñan que a otros les va bien luego, ¿qué tienen o han hecho estos últimos que no lo han hecho los demás? ¿Será que hay ciertos “secretos” para que algunos les vaya bien y a otros no?

Análisis por Categorías

Si estudiamos esta pregunta alrededor de las empresas que elaboran marcas propias, por categorías, detectamos que en los sectores salsa de tomate y margarinas existen empresas que nos dicen haberles ido mal en su rol de maquiladores. Estos resultados pueden deberse, en el caso de las salsas de tomate, al alto nivel de competencia que existe en la categoría, a la fácil imitación de los productos y a la guerra de precios. En el caso de las margarinas, a la fuerte competencia, a la necesidad de invertir mucho en tecnología y a los gastos de mercadeo que hay que hacer para respaldar la marca.

Hay otros grupos de empresas que comentan que sus ganancias siguen igual que antes. Se da esta situación en las salsas de tomate nuevamente, en detergentes y en pañales. Las razones pueden ser las mismas que en los casos anteriores.

Para una mejor comprensión del efecto de las marcas propias en las ganancias de sus fabricantes se presenta el siguiente cuadro:

TABLA 6
“Resultados Financieros de Fabricar Marcas Propias por Categorías”

Items	Shampoo	Salsa de Tomate	Margarinas	Detergente	Pañales
Mayores que antes	100	40	50	0	50
Igual que antes	0	40	0	100	50
Menores que antes	0	20	50	0	0

Las cifras están dadas en porcentaje.

CAPÍTULO V

EFECTO DE LA CANIBALIZACIÓN ENTRE LOS FABRICANTES DE MARCAS PROPIAS, Y PARA QUIENES RECONOCEN SU INCIDENCIA, CONOCER SU IMPACTO EN LAS UTILIDADES

CANIBALIZACIÓN

Se quería saber si por el hecho de fabricar una marca para la cadena, ésta última se volvía una competidora directa de su propia marca, a tal punto de canibalizar sus ventas. Nos encontramos que el 42.8% de empresas confirman haber sido canibalizadas por su propio "invento". El restante 57%, no.

Luego nos interesó conocer, de las empresas que acusaban un efecto de canibalización (en total 6), qué impacto había tenido este fenómeno en sus finanzas, y la respuesta que se obtuvo fue la siguiente: un tercio de las empresas que dijeron haber sido canibalizadas comentaron que este hecho no tuvo ningún efecto en las utilidades, el 66.6% restante manifiesta haber perdido dinero.

Análisis por Categorías

Se piensa que cuando coloca un fabricante una marca propia en el mercado, ésta puede afectar o deteriorar las ventas de la marca insignia; lo que encontramos en las respuestas ofrecidas es que en el sector de salsa de tomate, el 80% de las empresas maquiladoras confiesan haber sufrido canibalización, y en las margarinas, el 50%.

Al ver esta situación de canibalización, se procedió a formular la pregunta sobre sí esa canibalización había tenido algún efecto en las utilidades. Los resultados se presentarán a continuación:

En la categoría de salsa de tomate, la mitad de los canibalizados dicen haber perdido dinero, y en el caso de las margarinas, el 100%.

A continuación se presentan dos cuadros explicativos, el primero hace referencia a la presencia de la canibalización, y el segundo se remonta a como la canibalización ha incidido en las utilidades de la empresa.

Cuadro de Canibalización

Ítems	Shampoo	Salsa de Tomate	Margarinas	Detergente	Pañales
Si	0	80	50	0	0
No	100	20	50	100	100

Las cifras están dadas en porcentaje.

Cuadro de cómo la Canibalización afecta las Utilidades

Items	Shampoo	Salsa de Tomate	Margarinas	Detergente	Pañales
Ninguno	0	50	0	0	0
Ha perdido dinero	0	50	100	0	0
Ha ganado dinero	0	0	0	0	0

Las cifras están dadas en porcentaje.

CAPÍTULO VI

NIVEL DE DISPOSICIÓN PARA INVERTIR EN TECNOLOGÍA DIRIGIDA A LAS MARCAS PROPIAS, POR PARTE DE LOS FABRICANTES DE ÉSTAS, Y CAMBIOS PRESENTADOS EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DISPOSICIÓN PARA INVERTIR EN TECNOLOGÍA DIRIGIDA A LAS MARCAS PROPIAS

En esta oportunidad se quiere conocer la actitud o predisposición de este grupo de empresas fabricantes de marcas propias, para invertir en tecnología que directamente mejore su posición competitiva, en el ramo de las marcas propias. Lo anterior nos da una percepción sobre qué tanto estos empresarios están visualizando el negocio de marcas propias como una aventura a largo plazo o visto de otra manera, qué tanto están protegiendo este negocio, para que no se deteriore por efectos de no estar al tanto del progreso tecnológico.

Los resultados fueron los siguientes:

1. Mucha disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias: 50%.
2. Poca disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias: 21.4%.
3. Ninguna disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias: 28.6%.

La anterior postura actitudinal nos indica muy claramente que la mitad de los empresarios perciben la variable tecnología como una opción necesaria de acompañamiento a las marcas propias, es decir, como un factor o ingrediente indispensable para el aseguramiento de una larga vida de éstas. Su opinión refleja, en cierto grado, una alta consideración a las marcas propias, como una actividad principal y no tangencial o marginal.

La otra mitad de empresarios dejan entrever que las marcas propias no requieren, de manera directa, una inversión en tecnología. Le queda al investigador la sensación de que para estas empresas, las marcas propias son algo marginal, en algunos casos algo incierto, una actividad en la cual no se le puede hacer inversiones de manera directa o abundante.

Para tener una opinión más cercana a sus posturas actitudinales se le pidió, a cada subgrupo de empresarios, el por qué de sus disposiciones hacia la inversión en tecnología y así fue como las respaldaron:

TABLA 7 “Razones de Grado de Disposición a Invertir en Tecnología”

Grado de disposición	Razones
Mucha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se enfrenta a mucha competencia. ▪ Hay que mejorar la calidad. ▪ Las marcas propias permiten la supervivencia de la compañía. ▪ Para ambas marcas se utiliza la misma tecnología. ▪ Necesitamos aumentar la productividad y reducir costos.
Poca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las marcas propias no son nuestra razón de ser. ▪ Sale más rentable en la medida en que no se exagere la inversión.
Ninguna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El negocio de las marcas propias es poco estable. ▪ A las marcas propias les trasladamos, en menor cuantía, los adelantos tecnológicos de nuestra marca de fábrica. ▪ Las marcas propias no son tan importantes como las marcas de la compañía. ▪ Las marcas propias las tenemos para utilizar la capacidad ociosa.

Análisis por Categorías

Se quería saber, con las empresas fabricantes de marcas propias, cuál era su nivel de disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias. Por sectores se detectó lo siguiente:

Shampoo: Ninguna disposición, el argumento es que se trabaja esta modalidad con el fin de utilizar la capacidad instalada.

Salsa de Tomate: Hay un 40% que dice tener poca disposición para invertir. Los argumentos que dan son: las marcas propias no son su meta y que cada día se vuelve menos rentable esta actividad. Un 20% dice no tener ninguna disposición, esgrimiendo el argumento de que las marcas propias no son rentables para la compañía, por el sin número de exigencias que hacen a su alrededor. Finalmente, un 40% comentan tener mucha disposición para invertir en tecnología, ya que ésta sirve para las marcas de ellos y para las marcas propias, y también, que se consigue aumentar los niveles de producción y rebajar costos.

Margarinas: La gran mayoría (75%) opinan que tienen mucha disposición hacia la inversión. Sus argumentos son: ayuda a mantener la calidad y el mejoramiento continuo, se aumenta la productividad y se reducen los costos y finalmente, la misma tecnología se aplica a la marca propia al igual que a la marca insignia. Las que

expresan poca disposición para invertir lo dicen porque “cuando la empresa tiene marcas bien posicionadas y con una buena participación de mercado, el negocio de la marca propia pasa a ser un negocio netamente estratégico”.

Detergente: El 100% tiene una gran disposición a la inversión, para continuar siendo e incrementar el volumen de ventas.

Pañales: El 100% no tiene ninguna disposición para invertir, porque trasladan en menor cuantía los adelantos tecnológicos a las marcas propias, y en segundo término, porque las marcas propias no son tan importantes como las marcas de las compañías.

CAMBIOS QUE SE PUEDEN ORIGINAR EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS A PARTIR DE GESTIONAR LAS MARCAS PROPIAS

La percepción es que la maquila, hecha por empresas de tamaño mediano o grande, representa para estas empresas una función o desempeño marginal, por lo tanto, el comprometer a otras dependencias hasta el punto que se vean obligados a crear nuevos cargos y adquirir más maquinaria, no es del caso. Muchos de los entrevistados dieron a entender, que los pedidos de la marca propia se llenaban con la producción regular de la marca del fabricante, es decir, no hay tal fórmula especial o diferente que los obligue a desmontar los equipos para preparar una producción especial o distinta, de tal manera, que en esos casos lo único que hay que hacer es programar la producción y saber el momento en que hay que cambiar de envase y de etiqueta. En estas circunstancias, las dependencias más exigidas o comprometidas son producción, programación de la producción; otras dependencias igualmente comprometidas son las que tienen que ver con presupuestos, costos y despachos. La parte del mercadeo corre por cuenta de la cadena: ellos tienen definido el volumen, y el pedido ya viene listo, no hay que generarle flujo.

Básicamente lo que están haciendo los maquiladores grandes es utilizar su capacidad ociosa, alcanzando altos niveles de productividad y reduciendo costos; la parte administrativa sigue igual.

Para el caso de las empresas pequeñas, el efecto es un poco distinto. Deben reestructurar sus compañías, mejorar su tecnología y sus niveles de producción, enganchar más gente porque, de todas maneras, es un crecimiento de su empresa.

Generalizando, se puede afirmar que la realización de la marca propia, afecta la parte operativa de una empresa, pero se aconseja que no afecte en lo posible los planes estratégicos que la compañía tiene para cada una de sus marcas.

CAPÍTULO VII

OPINIÓN QUE TIENEN LOS EMPRESARIOS SOBRE ESTA MODALIDAD DE MARCAS PROPIAS, PARA EL CASO COLOMBIANO CON RESPECTO A LOS PRO Y CONTRAS, DESDE EL PUNTO DE VISTA, TANTO DEL INTERMEDIARIO, COMO DEL FABRICANTE AFECTADO Y DEL FABRICANTE BENEFICIADO CON EL OUTSOURCING

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MARCAS PROPIAS PARA LAS CADENAS

Se desea conocer, desde la óptica del fabricante su versión, por cierto muy respetable y autorizada, sobre los beneficios y desventajas que traen las marcas propias a las cadenas. En primer lugar, se presentan las ventajas enunciadas por los fabricantes de marcas propias, y luego las de los no fabricantes.

Opinión de los fabricantes de marcas propias

Primero se presentan las opiniones más frecuentes y, en paréntesis, el porcentaje de encuestados que las emitieron, y luego, se listan el resto, que son opiniones individuales, es decir, con frecuencia de 1.

Ventajas

Incrementan la rentabilidad (43%), incrementan la imagen de la cadena (29%), manejan un mayor espacio (29%), incrementan las ventas (21%), manejan un mejor precio (21%), crece fidelidad hacia el almacén (21%).

Opiniones con frecuencia de 1 son: Identidad de producto, aseguramiento de la calidad, las devoluciones son para el fabricante, beneficios de tecnología, reciben asesoría en diseño de empaque, fortalecimiento de la cadena, libertad en el manejo de su marca, cero riesgo, costo de producción, mayor rotación, mayor capacidad de negociación, menores costos, utiliza las mercaderistas del fabricante, inversión publicitaria y promoción compartida.

Opiniones de los no fabricantes de marcas propias sobre las ventajas para las cadenas

Incrementan la rentabilidad (86%), incrementan la imagen de la cadena (36%), permiten la recordación de la marca de la cadena (21%), poder de negociación (14%), captura de clientes (14%), servicio (14%), variedad (14%), versatilidad de la marca propia para la estrategia del negocio (14%).

Opiniones de frecuencia de 1: precio bajo para el consumidor, aprovechamiento de la capacidad instalada y tecnología sin tener que invertir, manejo de sus espacios.

Desventajas de las marcas propias para las cadenas según opiniones de los fabricantes de marcas propias

La gran mayoría de opiniones tienen frecuencia de 1.

Algunos maquiladores son dueños de marcas líderes, falta de inversión en marketing a sus marcas, falta de conocimiento sobre el producto, falta de diferenciación, disminución de margen, precio inferior por unidad, poca infraestructura para llevar a cabo actividades de merchandising, no tienen claridad sobre manejo de marcas, errores en el manejo del merchandising, falta de agresividad en algunas categorías, no existe un plan estratégico para cada marca, agota oportunidades para el consumidor, tiene que responder por la calidad, la imagen de la cadena se puede deteriorar.

Desventajas de las marcas propias para las cadenas según opiniones de los no fabricantes de marcas propias

Calidad estándar (29%), baja la rentabilidad de la categoría (21%), genera altos inventarios (21%), afecta relaciones con proveedores de marcas (14%), se pierde el foco del negocio (14%), débil posicionamiento (14%), no genera tráfico en la tienda (14%), se afecta la rentabilidad por exhibición (14%) y dependencia de terceros (14%).

Con frecuencia 1: baja innovación, ausencia de soporte publicitario, robo de clientes, dispersión de recursos.

Los no fabricantes de marcas propias presentaron en promedio, por empresa, a un mayor número de desventajas que los fabricantes de marcas propias en relación de 1.9 a 1.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MARCAS PROPIAS PARA LOS FABRICANTES DE LAS MISMAS

Primero se presentan las ventajas más frecuentes con sus respectivos porcentajes.

Acercan la relación con la cadena (43%), utilización de la capacidad ociosa (43%), mejora de los costos (14%), mayor volumen de ventas (14%), incremento de producción (14%), mejores espacios en las góndolas (14%).

Con frecuencia de 1: Está su empresa capitalizando la oportunidad y no la competencia, logran enfrentar con la marca propia la competencia, están en todos los puntos de venta de una cadena, mercadeo asegurado, volumen en compras, aseguramiento de las ventas.

Ventajas desde el punto de vista de los no Fabricantes de Marcas Propias

Mayor capacidad de negociación con la cadena (50%), ocupación de capacidad ociosa (29%), mejor cubrimiento de costos fijos (21%), aumento en el volumen de ventas (21%), ideal para empresas no innovadoras (21%), la imagen de la cadena respalda el producto (14%), genera tráfico a la cadena (14%), dinamiza la categoría (14%), genera ingresos adicionales (14%).

Con frecuencia de 1: apalancamiento de sus otros productos, aumenta la participación global de la empresa, ventas aseguradas por el espacio otorgado, economías de escala, buena relación con la cadena, mejores espacios en la góndola.

Se observan entre ambos grupos algunas opiniones coincidentes, no así sus frecuencias y porcentajes. Así mismo se observa un hecho curioso, el cual es que los no fabricantes de marcas propias ofrecieron en promedio, por empresa, un mayor número de ventajas que los fabricantes de marcas propias, 2.4 Vs. 1.86 respectivamente.

Desventajas de las Marcas Propias para los Fabricantes de las Mismas

Baja rentabilidad (50%), no hay un compromiso definido (14%), mala planeación de los productos (14%), canibalización (14%).

Con frecuencia de 1: se le pone atención a otra marca, reducción de espacios, no tener canales propios, inversión exigida por la cadena, el hecho que sea la marca de la cadena, complejo programa de producción, posible pérdida de mercado, manejo de inventarios, posibilidad de que la cadena se aproveche del proveedor, se incrementa la competencia por la marca del fabricante, se incrementa los inventarios de producto terminado, inversión publicitaria y promocional compartida, dependencia de pocos clientes.

Desventajas de las Marcas Propias para los Fabricantes de las mismas, según la perspectiva de los no fabricantes

Disminución del margen de rentabilidad individual (43%), dependencia de la cadena (29%), canibalización (21%), reduce el valor de la categoría (14%), reduce la creatividad y la innovación (14%), disminución de espacios (14%).

Con frecuencia de 1: Baja calidad de los productos, el valor agregado depende de otros, puede tener altos inventarios, pierden identidad de marca.

Entre ambos grupos hay algunos puntos de coincidencia aunque no son muchos, curiosamente los "maquiladores" ofrecieron un mayor número de desventajas posiblemente por que viven más de cerca la experiencia y tienen más argumentos que ofrecer, en esta oportunidad la relación es de 2.0 Vs. 1.7 opiniones por empresa.

A esta altura también se detecta una tendencia de opinión por parte de los no fabricantes de marcas propias a

considerar las marcas propias como de regular calidad y a sus fabricantes como “rezagados”.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS MARCAS PROPIAS PARA EL NO FABRICANTE DE LAS MISMAS

Primero se presentan las ventajas más frecuentes que dieron los fabricantes de las mismas.

En primer lugar las frecuencias de opinión son muy débiles, lo mismo que el promedio de opinión por empresa, 1.14, lo que indica que los encuestados encontraron en la pregunta poco terreno para opinar o no encontraron muchas ventajas para el que no maquila.

Focaliza la inversión en su marca (14%), se centra el fabricante en lo que agrega valor a su marca (14%), el fabricante no se arriesga a perder clientes de su marca (14%), innovación permanente (14%).

Opiniones con frecuencia de 1: no pierde dinero, mayores márgenes, menor número de referencias con mejor calidad, cuando son líderes conservan los espacios, le quitan competidores al líder, no hay incremento de costos de inventario y producto terminado.

Ventajas más frecuentes que dieron los no fabricantes de marcas propias

Primero que todo debemos decir que el índice de respuesta por empresa bajó a 0.64, lo que significa que más de una empresa no opinó y los que lo hicieron encontraron poco que decir, de ahí que las frecuencias por opiniones, porcentualmente hablando, sean muy bajas.

Más competencia que anima a superarse (14%).

Opiniones con frecuencia 1: propende a la ampliación y desarrollo de mercados, un reto para mejorar la relación costo beneficio, punto de comparación para el consumidor, se incrementa el consumo, se incrementa el tamaño del mercado, dinamiza la categoría, se fortalece el posicionamiento y el brand equity de la marca del fabricante.

Desventajas de las marcas propias para el no fabricante de las mismas según la opinión de los “maquiladores”

Primero que todo hay que señalar que para esta sección de la pregunta, ambos segmentos aumentaron sus índices de opinión. Curiosamente, el segmento de los no fabricantes de marcas propias tuvieron la oportunidad de sobrepasar en opiniones a los maquiladores, así en proporción de 2.6 a 1.8 opiniones por empresario; además hubo opiniones en las cuales un número muy alto de la muestra se identificó, no así en el segmento de maquiladores.

Reducción de espacio en la góndola (29%), existencia de capacidad instalada ociosa (21%), deterioro de las relaciones con la cadena (14%), pérdida de volumen de ventas (14%).

Opiniones con frecuencia de 1: Bajo posicionamiento de la compañía, baja rotación del producto, existencia de un nuevo competidor, pérdida de consumidores, si él no lo hace lo hace otro, competencia directa y fuerte en el presupuesto de ventas, pérdida de participación de mercado, no pueden utilizar la capacidad ociosa, desventajas comerciales con las cadenas, grandes inversiones publicitarias, mayor número de impulsadoras, promociones y degustaciones constantes.

Desventajas de las marcas propias para el no fabricante de las mismas según la opinión de los no fabricantes

Disminución del espacio en la góndola (79%), reduce el valor de la categoría (43%), baja la rentabilidad de la categoría (21%), prioridad en publicaciones (14%), pérdida de agotados (14%), y guerra de precios (14%).

Opiniones con frecuencia de 1: Canibalización, continuas promociones para recuperar márgenes, menor poder de negociación con la cadena, la marca propia es un competidor más, disminución del precio, competencia en desigualdad de condiciones, mayores costos de intermediación, mayores costos de “merchandising”, mayores promociones y descuentos, precio sujeto al de la marca propia.

Nota: Para una mejor comprensión de los datos ver anexo 1

CAPÍTULO VIII

PERCEPCIÓN DEL FABRICANTE EN CUANTO A CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES ENTRE LAS MARCAS PROPIAS Y LAS MARCAS DEL FABRICANTE

DIFERENCIA ENTRE LAS MARCAS PROPIAS Y LAS MARCAS DEL FABRICANTE

Se quiere medir la percepción que tienen los dos grandes grupos de empresarios, es decir los que fabrican marcas propias (14) y los que no fabrican marcas propias (14), sobre la pregunta en cuestión.

Un primer análisis nos señala las principales desavenencias entre estos dos grupos:

Para el grupo que no hace marcas propias, el 86% considera que las principales diferencias entre las marcas propias y las marcas del fabricante son la calidad, a favor de estas últimas, cuando sólo para el 28% de maquiladores éste es un factor de diferencia.

La rotación de la mercancía es otro aspecto en que difieren; mientras que un 43% de no fabricantes de marcas propias consideran que es un factor de diferencia y todos ellos consideran que esta diferencia juega a favor de las marcas del fabricante; los fabricantes de marcas propias (71% de ellos) consideran que ésta es una característica de diferenciación entre ambos, y de ellos, un 60% afirma que dicha variación juega a favor de las marcas propias.

La rentabilidad es otra característica en la que se poseen diferencias perceptuales; mientras que un 79% de las empresas fabricantes de marcas propias considera que éste es un factor de diferencia, y entre ellos un 73% piensa que juega a favor de las marcas del fabricante, entre los no maquiladores⁶ un 64% de empresarios piensa de manera similar pero al contrario, es decir a favor del fabricante de marcas propias. Así lo registran el 67% de los que perciben tal diferencia.

Espacio en la góndola: mientras que el 93% de los fabricantes de marcas propias considera esta característica como una diferencia, y que dentro de estos empresarios un 69% piensa que este factor juega a favor de la marca propia, apenas un 50% de no fabricantes de marcas propias piensa que este factor marca diferencias, y el total de ellos percibe que la diferencia es a favor de la marca propia.

Los aspectos de coincidencia de ambos bandos se centran en las siguientes diferencias:

6. Por efectos de facilidad en la comprensión del texto y de romper con la monotonía, se utiliza el término maquilador y no maquilador a cambio de fabricante y no fabricante de marcas propias.

TABLA 8
“Percepción del Fabricante en cuanto a Características Diferenciales entre las Marcas Propias y las del Fabricante”

Item	Fabricante de Marcas Propias	TDFMP	No Fabricante de Marcas Propias	TDFMF
Empaque	50%		43%	x
Precio	86%	x	86%	
Servicio	50%		21%	x
Participación en promociones	79%		79%	x
Merchandising	64%		71%	x
Publicidad	93%		93%	x
Posicionamiento de marca	79%		79%	x
Innovación	64%		64%	x

TDFMP: Diferencia con tendencia a favor de las marcas propias

TDFMF: Diferencia con tendencia a favor de las marcas del fabricante

Para los fabricantes de marcas propias las principales diferencias entre ambos productos son, en su orden, según el porcentaje de la muestra:

1. Espacio en la góndola y publicidad: 93%.
2. Precio: 86%.
3. Rentabilidad: 79%.
4. Posicionamiento de marca y participación en promociones: 79%.
5. Rotación de mercancía: 71%.
6. Merchandising e innovación: 64%.

Para los no fabricantes de marcas propias, las principales diferencias entre ambos productos son, en su orden, según el porcentaje de la muestra:

1. Publicidad: 93%.
2. Calidad y precio: 86%.

3. Participación en promociones y posicionamiento de marca: 79%.
4. Merchandising: 71%.
5. Innovación: 64%.

Si se emplean como parámetros los primeros cinco lugares, se descubre que hay diferencia porcentual entre ambos grupos en cuanto a qué características los deben de ocupar, es así como no hay coincidencia en cuanto a: espacio en la góndola, calidad, rentabilidad y rotación de mercancía.

Para los no fabricantes de marcas propias, son apenas tres las características que marcan la diferencia a favor de las marcas propias, en su orden: precio, espacio en la góndola y rentabilidad.

Para los fabricantes de marcas propias les corresponde detectar las siguientes características a favor de sus “creaciones”, en su orden: precio, espacio en la góndola y rotación de inventarios. No incluyen rentabilidad, más bien consideran que esta característica, en la mayoría de los casos, juega a favor de los no fabricantes de marcas propias.

Lo que sí se aprecia es que para un porcentaje reducido de empresas “maquiladoras” (que oscilan entre un 28% y 11%), las marcas propias marcan diferencias a su favor en: empaque, rentabilidad, calidad, publicidad, merchandising, posicionamiento de marca, servicio e innovación.

TABLA 9
“Complemento de la tabla 8”

Fabricante de Marcas Propias No fabricante de Marcas Propias		Items	Fabricante de Marcas Propias		No fabricante de Marcas Propias	
			Mejor Marca Propia	Mejor Marca del Fabricante	Mejor Marca Propia	Mejor Marca del Fabricante
Fr. Relativa	Fr. Relativa		Fr. Relativa	Fr. Relativa	Fr. Relativa	Fr. Relativa
28.5	85.7	Calidad	25	75	0	100
50	42.8	Empaque	28.57	71.42857	0	100
85.7	85.7	Precio	91.67	8.333333	83.33	16.67
78.5	64.2	Rentabilidad	27.27	72.72727	66.67	33.33
71.4	42.8	Rotación	60	40	0	100
50	21.4	Servicio	14.29	85.71429	0	100
92.8	50	Espacio en la góndola	69.23	30.76923	100	0
78.5	78.5	Participación en promociones	9.091	90.90909	+0	100
64.2	71.4	Merchandising	22.22	77.77778	30	70
92.8	92.8	Publicidad	23.08	76.92308	0	100
78.5	78.5	Posicionamiento de marca	18.18	81.81818	0	100
64.2	64.2	Innovación	11.11	88.88889	0	100

Las cifras están expresadas en porcentaje.

Análisis por Categorías

Diferencias entre los productos con marcas propias en relación con los productos con marcas del fabricante.

TABLA 10
“Diferencias entre las Marcas Propias y las Marcas del Fabricante por Categorías”

Ítems	Shampoo NM Rel.	Shampoo NM Media	Shampoo M Rel.	Shampoo M Media	Salsa de tomate NM Rel.	Salsa tomate NM Media	Salsa Tomate M Rel.	Salsa Tomate M Media	Margarinas NM Rel.	Margarinas NM Media	Margarinas M Rel.	Margarinas M Media
Calidad	80	1	0	0	100	1	20	1	100	1	50	1.5
Empaque	60	1	100	1	33.3	1	20	1	0	0	75	1.33
Precio	60	1.66	100	2	100	2	100	1.8	100	2	75	2
Rentabilidad	80	1.75	100	1	33.3	1	80	1.25	66.6	1.5	100	1.25
Rotación	100	1	0	0	0	0	80	1.75	33.3	1	75	1.66
Servicio	40	1	100	1	0	0	40	1	0	0	75	1.33
Espacio en la góndola	20	1	100	1	100	2	100	2	66.6	2	75	1.66
Participación en promociones	100	1.2	100	1	66.7	1	60	1	66.6	1	100	1.25
Merchandising	80	1.25	100	1	33.3	2	40	1.5	66.6	1.5	75	1.33
Publicidad	100	1.2	100	1	66.7	1	100	1.4	100	1	75	1.33
Posicionamiento de la marca	80	1.25	100	1	100	1	60	1.33	66.6	1	100	1.25
Innovación	60	1.33	100	1	66.6	1	60	1	66.6	1	50	1

Nota: NM = No maquilador

M = Maquilador

Items	Detergente NM Rel.	Detergente NM Media	Detergente M Rel.	Detergente M Media	Pañales NM Rel.	Pañales NM Media	Pañales M Rel.	Pañales M Media
Calidad	50	1	0	0	100	1	100	1
Empaque	50	1	50	2	100	1	50	1
Precio	100	1.5	50	2	100	2	100	2
Rentabilidad	50	2	0	0	100	2	100	1.5
Rotación	100	1	50	2	0	0	100	1
Servicio	50	1	0	0	0	0	50	1
Items	Detergente NM Rel.	Detergente NM Media	Detergente M Rel.	Detergente M Media	Pañales NM Rel.	Pañales NM Media	Pañales M Rel.	Pañales M Media
Espacio en la góndola	0	0	100	2	100	2	100	1
Participación en promociones	100	1	50	1	0	0	100	1
Merchandising	100	1	50	1	100	2	100	1
Publicidad	100	1	50	1	100	1	50	1
Posicionamiento de la marca	50	1	100	1	100	1	50	1
Innovación	50	1	50	2	100	1	100	1

Las cifras están expresadas en porcentaje.

Shampoo: Para los no fabricantes de marcas propias las características diferenciadoras más sobresalientes son: rotación, participación en promociones, publicidad (100% de la población), calidad, merchandising y posicionamiento de marca (80%). Todas estas características diferenciadoras a favor de la marca del fabricante.

La rentabilidad la señalaron el 80% de la población, pero curiosamente a favor de la marca propia.

Otras características diferenciadoras, con menor porcentaje, que fueron mencionadas son: empaque (60%), innovación (60%), y servicio (40%), a favor de la marca del fabricante, el precio lo identificó el 60% pero como una ventaja de la marca propia.

Para los fabricantes de marcas propias, como características diferenciadoras a favor de la marca del fabricante, se mencionaron como las más importantes: empaque, rentabilidad, servicio, espacio en la góndola, participación en promociones, "merchandising", publicidad, posicionamiento de marca e innovación. El precio lo destacan como una característica diferenciadora a favor de las marcas propias.

Salsa de tomate: Para los no fabricantes de marcas propias, las características diferenciables más sobresalientes son: calidad, espacio en la góndola y posicionamiento de marca (100% de la población); todos a favor de la marca del fabricante; en cambio el precio fue reconocido por el 100% como ventaja diferenciadora de la marca propia. Otras características diferenciadoras son: participación en promociones, publicidad e innovación, todos a favor de las marcas del fabricante. Con una menor frecuencia aparecen: empaque y rentabilidad, a favor de la marca del fabricante.

Para los fabricantes de marcas propias, los de mayor representatividad son: publicidad (100% de la población) a favor de la marca del fabricante; el precio y el espacio en la góndola, se destacan como características diferenciadoras por el 100% del universo, pero a favor de las marcas propias.

La rentabilidad, con un 80% de votación, es un atributo a favor de las marcas del fabricante, no así la rotación, que con igual porcentaje de votación lo destacan como una característica a favor de las marcas propias.

Con menores frecuencias figuran: participación en promociones, posicionamiento de marca e innovación, a favor de las marcas del fabricante, luego, le siguen servicio y merchandising (20%), a favor de la marca del fabricante.

Margarinas: Para los no fabricantes de marcas propias, la calidad y la publicidad son consideradas dos características diferenciadoras, por el 100% de los entrevistados, y a favor de la marca del fabricante. El precio también es reconocido por el 100%, a favor de la marca propia. Con menor frecuencia, como características diferenciales, figuran: la rentabilidad, participación en promociones, merchandising, el posicionamiento de marca y la innovación (66%). Todas estas características a favor de la marca del fabricante, en cambio con igual porcentaje figura espacio en la góndola pero a favor de la marca propia.

Para los fabricantes de marcas propias, el 100% de los entrevistados reconocen como los atributos más diferenciadores: la rentabilidad, la participación de promociones y el posicionamiento de marca, todos ellos a favor de la marca del fabricante.

Con el 75% de votación están: empaque, servicio, merchandising y publicidad, todos a favor de la marca del fabricante. Con igual porcentaje figuran el precio, la rotación, el espacio en la góndola, todos a favor de la

marca propia. La calidad y la innovación cuentan con el 50% de la votación y a favor de la marca del fabricante.

Detergentes: Para los no fabricantes de marcas propias las características diferenciadoras más sobresalientes son: la rotación, la participación en promociones, el merchandising y la publicidad con el 100% de frecuencia y a favor de las marcas del fabricante; con igual porcentaje se encuentra el precio.

Con un 50% de frecuencia se encuentran: calidad, empaque, servicio, posicionamiento de marca e innovación, todas ellas a favor de la marca del fabricante; con igual votación pero a favor de la marca propia, se encuentra la rentabilidad.

Para los fabricantes de marcas propias, las características diferenciadoras con un 100% de votación son: posicionamiento de marca, a favor de la marca del fabricante, y espacio en la góndola, a favor de la marca propia. Con un 50% de votación figuran: participación en promociones, merchandising y publicidad, a favor de la marca del fabricante. Con igual votación, pero a favor de las marcas propias, se encuentran: empaque, precio, rotación e innovación.

Pañales: Para los no fabricantes de marcas propias, las características diferenciadoras más notables son: calidad, empaque, publicidad, posicionamiento de marca e innovación. Todas ellas a favor de la marca del fabricante. Con igual grado de importancia pero a favor de las marcas propias figuran: precio, rentabilidad, espacio en la góndola y merchandising.

Para los fabricantes de marcas propias, las características diferenciales más sobresalientes y a favor de la marca del fabricante son: calidad, rentabilidad, rotación, espacio en la góndola, promociones, merchandising e innovación; con igual porcentaje pero a favor de las marcas propias figura el precio.

Con el 50% de la población figuran como atributos diferenciables, a favor de la marca del fabricante: empaque, servicio, publicidad y posicionamiento de marca.

CAPÍTULO IX

QUÉ HACEN LOS FABRICANTES Y LOS NO FABRICANTES DE MARCAS PROPIAS PARA DIFERENCIAR SU PRODUCTO DEL PRODUCTO DE LAS CADENAS

¿QUÉ HACE PARA DIFERENCIAR SU MARCA DE LA MARCA PROPIA?

Como los fabricantes de marcas propias, la **mayoría tiene su marca de “fábrica” y a la vez le proveen a las cadenas con otras marcas**, el interés del investigador en esta ocasión, era conocer que hacen estas empresas para diferenciar sus marcas de sus “primas hermanas” y así evitar de éstas el efecto de canibalización.

En esta sección del estudio no participaron dos empresas, porque desde un principio se sabía que eran 100% maquiladoras, es decir, no tienen “marca del fabricante”; por lo tanto, la base se redujo a 12 empresas.

Los siguientes son los resultados:

Una de las acciones más comunes que emplean, es la de comercializar sus marcas por diferentes canales de distribución. Se entiende que esta acción se suma a la de comercializarlos en las cadenas de su “partner”. El 75% de las empresas siguen esta estrategia. Otra estrategia muy común (75% de las empresas) es la de desarrollar un merchandising bastante agresivo alrededor de su marca.

El desarrollo de nuevos productos y el considerar a la marca propia como una competidora más, y por lo tanto, desarrollar las correspondientes estrategias de mercadeo para neutralizarla, son dos opciones muy utilizadas por las empresas (66%). A las anteriores acciones se suman actividades en el punto de venta como: degustaciones, incremento de la labor de las impulsadoras (58%), realizar ofertas con amarre de productos, incremento en la utilización de material P.O.P., incremento en la calidad del producto y desarrollo de programas tendientes a incrementar la fidelidad del cliente (50%).

Con menor participación, aparecen actividades tales como: mayores gastos publicitarios, innovación en el empaque, extensión de línea y reducción de los márgenes de ganancia a través de la rebaja en precios (41% y 33%).

Análisis por Categorías

A continuación se presenta una matriz de opciones y los porcentajes para cada una de las cinco categorías, con el fin de que el lector analice los resultados de la categoría de su interés; de esa manera se vuelve más ágil y se obvia la interpretación de los resultados.

TABLA 11
“Acciones para Diferenciar la Marca Propia de la Marca del Fabricante”

Items	Shampoo M Fr.	Salsa de Tomate M Fr.	Margarinas M Fr.	Detergente M Fr.	Pañales M Fr.
Incrementos en publicidad	0	40	33.3	0	100
Mayor participación en actividades promocionales	0	60	66.6	0	50
Degustaciones de producto	0	60	66.6	0	100
Comercializar los productos por diferentes canales de distribución	0	100	33.3	100	100
Desarrollo de nuevos productos	0	80	33.3	100	100
Extensiones de línea	0	40	33.3	0	50
Innovaciones en el empaque	0	60	33.3	0	50
Incrementos en la calidad de los productos	0	40	66.6	0	100
Establecimientos de programas de fidelización de clientes	100	40	66.6	0	50
Incrementos en la utilización de material P.O.P.	0	60	66.6	0	50
Realizar un merchandising agresivo	100	60	100	0	100
Incremento en la utilización de impulsadoras de producto	0	40	100	100	50
Lanzar al mercado productos que compitan con la marca propia	0	40	0	0	0
Realizar ofertas con amarre de productos	0	80	33.3	0	50
Reducir los márgenes de ganancia	0	60	33.3	0	0
Tratar la marca propia como un competidor más	100	40	33.3	100	50

Las cifras se encuentran expresadas en porcentajes.

¿QUÉ ACCIONES REALIZA SU EMPRESA COMO NO FABRICANTE DE MARCAS PROPIAS PARA CONTRARRESTAR LOS EFECTOS DE LAS MARCAS PROPIAS SOBRE SU PRODUCTO?

Esta pregunta sólo se le formuló a las 14 empresas que dijeron no fabricar marcas propias. Las respuestas fueron las siguientes:

Entre las acciones más comunes están: la de tratar a las marcas propias como un competidor más, y aplicar las correspondientes estrategias de mercadeo a que de lugar, y en segundo término, desplegar una mayor participación en actividades promocionales (79% de las empresas).

Una acción que caracteriza a este grupo de empresas es la de “continuar en la posición de no fabricar marcas propias, como política de la compañía” (71%).

Dar a conocer el producto al consumidor, incrementar la labor de las impulsadoras, patrocinar degustaciones e impulsar el desarrollo de nuevos productos, son otras medidas que vienen tomando los empresarios para contrarrestar las marcas propias (64%, 57%, 50% y 43% respectivamente).

Finalmente se incluye un grupo de acciones, que las realizan un porcentaje menor de empresas, como son: realizar un merchandising agresivo, mejorar la actividad P.O.P., comercializar la marca por diferentes canales de distribución e incrementar la publicidad (36%); innovación del empaque, mayor utilización de material P.O.P., puesta en práctica programas de fidelización de clientes y reducción de márgenes de ganancia vía menor precio (21%).

Análisis por categorías

A continuación se presentan las respuestas, con sus respectivos porcentajes, para cada una de las cinco categorías, con el fin de que cada persona analice los resultados de la categoría de su interés; de esta manera se vuelve más ágil y se obvia la interpretación de los resultados.

TABLA 12
“Acciones que realizan los no Fabricantes de Marcas Propias para contrarrestar los efectos de éstas sobre sus Productos”

Items	Shampoo NM Fr.	Salsa de Tomate NM Fr.	Margarinas NM Fr.	Detergente NM Fr.	Pañales NM Fr.
Tratar a la marca propia como un competidor más	80	66.6	66.6	100	100
Lanzar un producto que compita con la marca propia	20	0	33.3	0	0
Continuar en la posición de no fabricar marcas propias	80	33.3	66.6	100	100
Tomar la decisión de fabricar marcas propias	0	0	0	0	0
Realizar un merchandising agresivo	40	0	33.3	100	0
Mejorar el material P.O. P.	40	33.3	33.3	50	0
Extensión de línea	0	33.3	0	0	0
Innovación en los empaques	20	33.3	33.3	50	0
Comercializar los productos por diferentes canales de distribución	40	33.3	33.3	50	0
Dar a conocer el producto al consumidor	80	33.3	100	50	0
Incrementos en publicidad	40	33.3	0	100	0
Mayor participación en actividades promocionales	100	66.6	100	100	0
Degustaciones de producto	40	33.3	100	0	0
Desarrollo de nuevos productos	40	33.3	66.6	50	0
Incrementos en la calidad de los productos	20	0	0	50	0
Establecimientos de programas de fidelización de clientes	40	0	0	50	0
Incrementos en la utilización de material P.O.P.	40	33.3	0	50	0
Incrementos en la utilización de impulsadoras de producto	60	33.3	100	50	0
Reducir márgenes de ganancia	20	33.3	0	50	0
Introducir empaques más económicos	0	0	0	0	0

Las cifras se encuentran expresadas en porcentajes.

CAPÍTULO X

ACTITUD DEL FABRICANTE CON RESPECTO A ESTA MODALIDAD DE LAS MARCAS PROPIAS, ASÍ COMO TAMBIÉN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS QUE LAS PATROCINAN

ACTITUD DEL FABRICANTE HACIA LAS MARCAS PROPIAS

El análisis de los resultados de esta pregunta se hará por separado para cada segmento.

TABLA 13
“Actitud del Fabricante hacia las Marcas Propias”

Postura actitudinal frente al concepto de “Marcas Propias”	Fabricante de marcas propias	No fabricante de marcas propias
1. Favorable	57%	----
2. Ligeramente Favorable	21.5%	----
3. Desfavorable	21.5%	100%

Definitivamente, los resultados corroboran la hipótesis del investigador, en el sentido de manejar los resultados asumiendo dos poblaciones distintas para el tema central: Marcas Propias.

La actitud de los que no fabrican marcas propias frente a la modalidad de “Marcas Propias” es totalmente desfavorable o totalmente negativa. Contrario a lo que se aprecia en el otro segmento, en donde la mayoría, o tiene una actitud favorable (57%), o ligeramente favorable (21.5%), sólo un 21.5% mostró una actitud desfavorable hacia esta modalidad de negocio.

Los resultados anteriores se pueden interpretar a la luz de que para un segmento esta modalidad los afecta, no les aporta nada, más bien los perjudica; en cambio para el segundo segmento esta modalidad los vuelve parte del negocio y los beneficia.

Análisis por categorías

TABLA 14
“Actitud del Fabricante Hacia las Marcas Propias por Categorías”

Items	Shampoo NM	Shampoo M	Salsa de tomate NM	Salsa de Tomate M	Margarina NM	Margarina M	Detergente NM	Detergente M	Pañales NM	Pañales M
Favorable	0	0	0	60	0	50	0	100	0	50
Ligeramente favorable	0	100	0	40	0	0	0	0	0	0
Desfavorable	100	0	100	0	100	50	100	0	100	50

Las cifras se encuentran expresadas en porcentajes.

Continuando el análisis por categorías de productos, vemos cómo, de manera unánime los no fabricantes de marcas propias en las cinco categorías, proyectan una actitud desfavorable hacia las mismas.

Para el caso de los fabricantes de marcas propias, su actitud no es una sola, marcan una tendencia hacia lo favorable pero no de manera general, ya que existen empresas en la categoría de: salsa de tomate, margarina y pañales que, por una u otra razón, exteriorizan una actitud ligeramente favorable o desfavorable; quiere decir que aunque fabrican productos para las cadenas, no están de acuerdo con el concepto “marcas propias”.

DENTRO DEL AMBIENTE EMPRESARIAL SE HACEN UNA SERIE DE AFIRMACIONES RELACIONADAS CON LAS MARCAS PROPIAS, DE LAS CUALES ALGUNOS EMPRESARIOS, O ESTÁN DE ACUERDO CON ELLAS, O EN DESACUERDO; LA POSTURA DE LAS MISMAS NOS PUEDE DELATAR SU ACTITUD FAVORABLE O DESFAVORABLE HACIA EL CONCEPTO MARCA PROPIA

Para el análisis de este tema en el cual se sometió los entrevistados a una serie de cuatro afirmaciones, se continuará estudiando por separado las respuestas que dio cada grupo: fabricantes y no fabricantes de marcas propias.

Los resultados siguen demostrando que cada grupo tiene su propia postura, a favor o en contra de las marcas propias.

Postura actitudinal medida en una escala de tres puntos, en donde 3 indica estar de acuerdo con las afirmaciones, 2 ligeramente de acuerdo y 1 en desacuerdo. A continuación se presenta el valor promedio obtenido por cada grupo en cada afirmación.

TABLA 15
“Medición Actitudinal hacia las Marcas Propias Expresada en Promedios Escalares”

Afirmaciones	Fab. de Marcas Propias	No Fab. de Marcas Propias
	Media	Media
Las marcas propias actúan como reguladoras de precios.	1.79	1.43
La marca propia es un producto que le otorga a quien lo fabrica un menor margen de ganancia.	2.21	2.21
La marca propia tienen alta calidad a precio bajo.	2.5	1.2
Las marcas propias son productos de un menor precio y una calidad equivalente a la de las marcas que ocupan los primeros lugares dentro de una categoría.	2.43	1.4

De las cuatro afirmaciones sólo en una se logra un puntaje actitudinal igual (afirmación No. 2), en el resto no.

Con una visión de conjunto, apoyándose la misma, en los promedios actitudinales obtenidos, se aprecia cómo el segmento de maquiladores, demuestran una actitud más favorable hacia las marcas propias que el segmento de no fabricantes de marcas propias.

El segmento de no fabricantes de marcas propias demuestra una postura extrema y en desacuerdo con las afirmaciones 1, 3 y 4, que tienen que ver con el rol de reguladores de precios, que se dice juegan las marcas propias, y contra la idea de que las marcas propias tienen alta calidad o que su calidad es equivalente a las marcas que ocupan los primeros lugares. En este sentido son consistentes en desconocer en las marcas propias el atributo “calidad”.

Todo lo contrario sucede en el segmento de maquiladores, que como son juez y parte, proyectan, a través de sus respuestas, una postura actitudinal favorable hacia sus propias creaciones, es decir, hacia las marcas propias.

Análisis por categorías

Tabla 16
“Medición Actitudinal hacia las Marcas Propias expresada en Promedios Escalares por Categorías”

Items	Shampoo NM	Shampoo M	Salsa de tomate NM	Salsa de Tomate M	Margarinas NM	Margarinas M	Detergente NM	Detergente M	Pañales NM	Pañales M
Las marcas propias actúan como reguladoras de precio.	1.4	1	2.3	2.2	1.67	1.5	1	1.5	3	2
La marca propia es un producto que le otorga a quien lo fabrica un menor margen de ganancia.	2.4	1	2.0	2.2	3	2.75	2	2	3	2
La marca propia tiene alta calidad a precio bajo.	1.2	2	1.67	2.6	1.67	2.5	1	3	2	2
Las marcas propias son productos de un menor precio y una calidad equivalente a la de las marcas que ocupan los primeros lugares dentro de la categoría	1.4	3	1.67	2.6	2.3	2.5	1	2.5	1	1.5

Las cifras expresan valores promedios en una escala de tres puntos.

El análisis se hará, en esta oportunidad, por cada categoría de producto.

Afirmaciones:

- Las marcas propias actúan como reguladoras de precios: tanto para shampoo, como para margarinas y detergentes; sus posturas indican estar en desacuerdo con dicha afirmación. Los productores de salsa de tomate dicen estar ligeramente de acuerdo. Pero al llegar a los pañales, sí hay diferencias de opinión entre maquiladores y no maquiladores. Los no maquiladores están de acuerdo con la afirmación, y los maquiladores afirman estar ligeramente de acuerdo, lo que nos indica en primer lugar, que en ese sector sí se percibe tal efecto y, probablemente, por estar los no maquiladores más cerca de los efectos pueden dar mejor testimonio.

- Las marcas propias otorgan al fabricante un menor margen de ganancia: los sectores de salsa de tomate y detergentes están ligeramente de acuerdo con la afirmación y no hay diferencias de opiniones entre maquiladores y no maquiladores. En el sector de las margarinas, ambos grupos están de acuerdo con dicha afirmación, siendo más contundentes los no maquiladores. En los sectores shampoo y pañales, llama la atención que, maquiladores y no maquiladores, opinan diferente, mostrando una actitud más radical los no maquiladores, con fuerte tendencia a estar de acuerdo con la afirmación. La tendencia global de los cinco sectores es hacia estar de acuerdo con la afirmación, en mayor o menor grado.
- La marca propia tiene alta calidad a precio bajo: En todas las categorías (excepto en pañales) la diferencia o desacuerdo de opiniones, entre los maquiladores y los no maquiladores, es grande. Los no maquiladores tratan de estar en desacuerdo con el atributo calidad, y los maquiladores a reafirmar la calidad de sus productos. En los pañales, ambos grupos están ligeramente de acuerdo con tal afirmación, es decir, en este sector perciben cierto grado de calidad en los productos de los maquiladores.
- Las marcas propias son productos de un menor precio y una calidad equivalente a la de las marcas que ocupan los primeros lugares dentro de la categoría. En esta afirmación, en casi todas las categorías, existe un antagonismo entre los maquiladores y no maquiladores; estos últimos no aceptan la propuesta de “calidad equivalente a las marcas líderes”; esta opinión viene siendo reiterativa. En el sector de pañales curiosamente maquiladores y no maquiladores están en desacuerdo con la propuesta que se hace en esta afirmación, se pensaría que en este sector, es más clara la diferencia en la calidad de los productos, a tal punto que para ellos, que están produciéndolo más cerca, conocen de las diferencias.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN UNA SERIE DE RASGOS O MODUS OPERANDI QUE CARACTERIZAN EL CONCEPTO DE LAS MARCAS PROPIAS. SE LE PIDE A USTED QUE INDIQUE ¿CON CUALES DE ESOS RASGOS SE IDENTIFICA DE MANERA FAVORABLE? Y ¿CON CUÁLES DE MANERA DESFAVORABLE?

TABLA 17
“Serie de Rasgos o Modus Operandi que Caracterizan el Concepto de las Marcas Propias expresado en Valores Promedios”

Rasgos o Modus Operandi	Fabricante Marcas Propias	No Fabricantes Marcas Propias
	Media	Media
La cadena bautiza el producto marca propia con su nombre, esto beneficia a la marca propia de inmediato, pues capitaliza el prestigio ganado por la cadena.	2.785	2.071
La marca propia es un producto, cuya marca es del distribuidor y no de quien la fabrica.	2.428	1.857
La marca propia, por la misma índole de que su dueño es la cadena, tiene un privilegio, el cual es tener un mayor número de caras en la góndola, sin éstas ser proporcionales a su volumen de ventas en la categoría.	2.285	1.571
La marca propia es un producto cuya fabricación corre por cuenta del maquilador y el mercadeo por cuenta de la cadena, aunque algunos gastos promocionales muchas veces son compartidos.	1.928	2
Si la marca propia logra la aceptación del consumidor, dentro de una categoría, puede arrasar a los demás competidores.	2.285	1.285
Si la marca propia no le gusta al consumidor, entonces se convierte en una marca más de la categoría, pero conservando los privilegios que le ofrece la cadena.	2	2.142
La marca propia es un producto que compite de igual a igual con los otros productos que están en la categoría. Pero por ser su dueño la cadena, goza de ciertos privilegios como: mayor espacio en las góndolas, participación en promociones y obtienen información de primera mano acerca del consumidor y del desarrollo de las ventas.	2.285	1.428

Haciendo un análisis global de los resultados, se detecta en el segmento de no fabricantes de marcas propias, que frente a cualquier rasgo de estas afirmaciones que signifique amenaza para ellos o que una característica que posea la marca propia vaya con ventaja frente a una competencia equilibrada, a ellos no les gusta y la rechazan con una calificación baja, demostrando así una actitud negativa frente al rasgo bajo estudio. En síntesis, están en contra de cualquier rasgo o modus operandi de las marcas propias que signifique el gozar de las ayudas o privilegios de quienes las apadrinan, es decir, de los favores de las cadenas.

El cuadro, en sus resultados globales nos muestra una vez más las opiniones divergentes entre estos dos segmentos; por supuesto los “maquiladores” apoyan con sus votos los mismos rasgos, porque para ellos son ventajas y beneficios.

Análisis por categorías

TABLA 18
“Serie de Rasgos o Modus Operandi que Caracterizan el Concepto de las Marcas Propias por Categorías”

Items	Shampoo NM	Shampoo M	Salsa de tomate NM	Salsa de Tomate M	Margarina NM	Margarina M	Detergente NM	Detergente M	Pañales NM	Pañales M
La cadena bautiza el producto marca propia con su nombre, esto beneficia a la marca propia de inmediato, pues capitaliza el prestigio ganado por la cadena.	2.6	3	1.3	2.6	1.67	3	3	3	1	2.5
La marca propia es un producto, cuya marca es del distribuidor y no de quien la fabrica.	2.2	1	1.67	2.4	1.67	2.75	2	3	1	2
La marca propia, por la misma índole de que su dueño es la cadena, tiene un privilegio, el cual es tener un mayor número de caras en la góndola sin estas ser proporcionales a su volumen de ventas en la categoría.	1.8	1	1	2.2	1.67	2.75	2	3	1	1.5
La marca propia es un producto cuya fabricación corre por cuenta del maquilador y el mercadeo por cuenta de la cadena, aunque algunos gastos promocionales muchas veces son compartidos.	2	1	1.67	2.2	2.3	1.75	2.5	2.5	1	1.5
Si la marca propia logra la aceptación del consumidor dentro de una categoría, puede arrasar a los demás competidores.	1.4	1	1	2.4	1	2.75	2	2.5	1	1.5
Si la marca propia no le gusta al consumidor entonces se convierte en una marca más de la categoría, pero conservando los privilegios que le ofrece la cadena.	2.4	2	1.67	2.2	2.3	2.5	2.5	1	1	1.5
La marca propia es un producto que compite de igual a igual con los otros productos que están en la categoría. Pero por ser su dueño la cadena, goza de ciertos privilegios como: mayor espacio en las góndolas, participación en promociones y obtienen información de primera mano acerca del consumidor y del desarrollo de las ventas.	1.6	2	1	2.4	1.67	2.5	1.5	3	1	1

Las cifras se expresan en valores promedios e una escala de tres puntos.

- El rasgo en que “la cadena bautiza a la marca propia con su nombre, otorgando de inmediato a esta todo su prestigio”, dio como resultado que, en términos generales, en los cinco sectores las empresas que las fabrican registraron tal rasgo como favorable. En cambio, por el lado de las empresas que no las fabrican, su opinión fue extrema, como el caso de salsa de tomate y pañales, en donde se manifestaron de manera desfavorable frente a dicho rasgo; o las margarinas, ligeramente favorable. Llama la atención la postura de los productores de shampoo y detergentes que opinaron favorablemente ante este rasgo.
- Con respecto al rasgo “la marca propia es una marca del distribuidor y no de quien la fabrica”. Con excepción de los fabricantes de marcas propias de shampoo, el resto de maquiladores tiene una tendencia de ver este rasgo como favorable, en cambio, los no fabricantes de marcas propias, se centran en la opinión de estar ligeramente de acuerdo con este rasgo.
- En cuanto al rasgo que resalta “el privilegio que tienen las marcas propias de contar con mayor espacio en las góndolas, sin haberse ganado ese espacio”, los cinco grupos productivos se manifiestan así: los no fabricantes de marcas propias, conservaron su tendencia a ver de manera ligeramente favorable este rasgo o totalmente desfavorable, en cambio, entre los fabricantes de marcas propias este rasgo es motivo de opiniones antagónicas: el grupo de margarinas y detergentes lo ve como un rasgo favorable, el grupo de shampoo y pañales lo ve como totalmente desfavorable, y el de las salsas de tomate, ligeramente favorable.
- Frente al rasgo “ la marca propia es un producto, cuya fabricación corre por cuenta del maquilador y el mercadeo por cuenta de la cadena, aunque algunos gastos promocionales muchas veces son compartidos”, ambos grupos de fabricantes y no fabricantes de las marcas propias, coinciden en tener una postura favorable (detergentes), ligeramente desfavorable (salsas y margarinas) y desfavorables (pañales). El único sector en donde no se pusieron de acuerdo fue shampoo, ya que los no maquiladores deciden tener una opinión ligeramente favorable y los maquiladores desfavorable.
- Al presentar el siguiente rasgo: “ Si la marca propia logra la aceptación del consumidor dentro de una categoría, puede arrasar a los demás competidores”, se vuelve a presentar la polarización de opinión entre maquiladores y no maquiladores, los primeros tienden a ver este rasgo como favorable mientras los segundos a tener una opinión desfavorable. Curiosamente, el sector de maquiladores de shampoo y pañales opinan desfavorablemente, es posible que en esa opinión, se reflejen temores de ver afectada sus propias marcas.
- Frente al rasgo: “ Si la marca propia no le gusta al consumidor, entonces se convierte en una marca más de la categoría, pero conservando los privilegios que les ofrece la cadena”, ambos grupos tienen una opinión que se sitúa ligeramente de acuerdo con la propuesta.
- Finalmente, frente a la afirmación de que la marca propia goza de una serie de privilegios, que se los otorga la cadena, se aprecia una tendencia muy marcada de los fabricantes de marcas propias a verlo de manera favorable, este rasgo con la excepción de los fabricantes de pañales, en donde, extrañamente, no están de acuerdo con estos privilegios. Casi simétricamente con tendencia opuesta a esta propuesta figuran casi todos los sectores de no fabricantes de marcas propias, es decir ven de manera desfavorable el que las marcas propias gocen de privilegios.

AQUÍ NUEVAMENTE SE QUISO MEDIR LA ACTITUD DE LOS EMPRESARIOS, FRENTE AL HECHO DE QUE LAS CADENAS PATROCINEN LAS MARCAS PROPIAS

Nuevamente el análisis se hizo separando ambos segmentos. El segmento de fabricantes de marcas propias obtuvo un promedio actitudinal de 2.42, que lo sitúa en la categoría de actitud ligeramente favorable, con tendencia favorable.

En cambio para los no fabricantes de marcas propias, el promedio fue de 1.28, que nos indica que tienen una actitud desfavorable hacia las cadenas que patrocinan marcas propias.

TABLA 19
“Actitud de los Empresarios al hecho de que las Cadenas patrocinen las Marcas Propias”

Postura actitudinal frente a las cadenas que patrocinan “Marcas Propias”	Fabricante de marcas propias	No fabricante de marcas propias
1. Favorable	57%	0%
2. Ligeramente Favorable	29%	29%
3. Desfavorable	14%	71%

Si unimos este análisis con el de la actitud de los no fabricantes sobre el concepto “Marcas Propias”, se tiene una idea bastante robusta de la actitud negativa que tienen los no fabricantes de marcas propias a esta modalidad y a quienes la patrocinan.

Análisis por categorías

TABLA 20
“Actitud de los Empresarios al hecho de que las Cadenas patrocinen las Marcas Propias por Categorías”

Items	Shampoo NM	Shampoo M	Salsa de tomate NM	Salsa de Tomate M	Margarina NM	Margarina M	Detergente NM	Detergente M	Pañales NM	Pañales M
Favorable	0	0	0	60	0	50	0	100	0	50
Ligeramente favorable	20	100	33	40	33	25	50	0	0	0
Desfavorable	80	0	67	0	67	25	50	0	100	50

Las cifras están expresadas en porcentajes.

Según los resultados, se ve claramente que las empresas no fabricantes de marcas propias, independientemente del producto que manufacturan, proyectan una actitud negativa hacia las cadenas que patrocinan marcas propias. En el caso de las empresas fabricantes de marcas propias, la situación es algo distinta. Se podría decir que reflejan una actitud favorable, pero esta postura no se puede generalizar, puesto que encontramos sectores, como el de las margarinas, en donde se percibe que hay opiniones divididas entre las empresas, unas tienen una opinión favorable, pero la otra mitad está ligeramente favorable o en contra del patrocinio, por parte de las cadenas, de las marcas propias. Igual fenómeno lo encontramos en la categoría de pañales. La pregunta que nos haríamos para este caso es: ¿Qué hace a estas empresas pensar, que tal práctica por parte de las cadenas despierte en ellos una actitud negativa? La respuesta, es muy probable, que se encuentre en experiencias fallidas, que les ha tocado vivir a estas empresas en la actividad de “maquiladores”.

GRADO DE ACUERDO O DESACUERDO CON EL PAPEL DE LAS CADENAS COMO PATROCINADORAS DE LAS MARCAS PROPIAS

A continuación se presenta una lista de afirmaciones relacionadas con el rol de las cadenas como patrocinadoras de las marcas propias. Se le pide al empresario que identifique su grado de acuerdo o desacuerdo con el rol de estas.

TABLA 21
“Grado de Acuerdo o Desacuerdo con el Rol de las Cadenas como Patrocinadoras de las Marcas Propias expresadas en Valores Medios”

Afirmaciones	Fabricantes Marcas Propias	No Fabricantes Marcas Propias
	Media	Media
El espacio otorgado por las cadenas a sus marcas propias es equitativo con relación a las demás marcas.	1.714	1
Una cadena que no encuentre fabricantes nacionales para su marca propia, perfectamente puede acudir a un proveedor extranjero o traer el producto del exterior.	2.714	2.428
Las cadenas al fomentar el crecimiento o la expansión de las marcas propias, están contribuyendo a que estas se desarrollen más, se innoven más, se mejore su calidad para tratar que sea el mejor dentro de su categoría.	2.286	1.357
No hay nada de malo en que una cadena rompa su compromiso con su proveedor de marcas propias ante una mejor oferta de otro que le ofrece mayor margen de ganancia.	1.571	1.857
Los fabricantes de marcas líderes o de empresas multinacionales, piensan que si le maquilan a las cadenas están afectando el poder de su propia marca.	2.786	2.857
Las empresas que maquilan a las cadenas o le fabrican a estas sus marcas propias se caracterizan por manejar altos estándares de calidad.	2.571	1.285
En el negocio de marcas propias, quien las fabrica sale ganando más que la cadena que la manda hacer.	1.357	1.214

Haciendo un análisis global, se aprecia una vez más, lo que se ha venido repitiendo en el sentido de que las empresas que no fabrican marcas propias, proyectan una actitud negativa al papel de las cadenas de estar patrocinando las marcas propias, y quienes las fabrican, la de ser bastante condescendientes con las cadenas.

Hay una percepción muy clara en el sentido de que el espacio otorgado por las cadenas a las marcas propias no es equitativo frente a las demás marcas. Esta acción es percibida en el mismo sentido por los maquiladores, pero un poco menos intensa.

Según la postura de las empresas no productoras de marcas propias, no creen que las cadenas, al fomentar el crecimiento de las marcas propias, estén contribuyendo a que estas se desarrollen más, se innoven más, se mejore su calidad, etc.; pareciera que con su postura actitudinal, nos estuviesen diciendo que el fomento de esta acción busca otros fines tanto para la cadena, como para el “maquilador”. En cambio, los fabricantes de marcas propias, con su actitud, están mostrando una postura de estar “ligeramente de acuerdo” con la afirmación, tan poco dicen que están categóricamente de acuerdo, lo que deja entrever que a las cadenas les queda faltando algo de lo dicho en la afirmación.

Los no fabricantes de marcas propias están en desacuerdo con la idea de que las cadenas utilizan las marcas propias para que sirvan de reguladoras de precios de las otras marcas de la categoría y que ello redunde con beneficio al consumidor; los “maquiladores”, en esta propuesta siguen “ligeramente de acuerdo”, lo que da la impresión que siendo ellos socios de la cadena, no están muy seguros de que las cosas son como se proponen.

Sigue una postura vertical por parte de los “No maquiladores” en el punto de calidad; tratan de decirnos que no creen en la calidad de las marcas propias y en esta oportunidad se atreven a cuestionar los estándares de calidad de quienes las manufacturan, por lo menos lo de “altos estándares” no lo aceptan. Obviamente, el grupo oponente reafirma favorablemente el tema “calidad” en cuestión.

Puntos de coincidencia: Ambos segmentos están en desacuerdo con la idea de que en el negocio de las marcas propias, el maquilador sale ganando más que la cadena. También, ambos grupos están de acuerdo con la postura de las empresas líderes que piensan que si le fabrican marcas propias a una cadena están afectando el poder de su propia marca.

Los fabricantes de marcas propias están en desacuerdo con la posible acción, en un momento dado, de la cadena de cambiarse a otro proveedor, que le ofrece mayor margen de ganancia; a este respecto los no fabricantes de marcas propias se muestran ligeramente de acuerdo con la propuesta, lo que indica que no están del todo convencidos. Es posible que con esta postura actitudinal, estén rechazando la posible fragilidad o inseguridad que puede, en un momento dado, imponer las cadenas a este tipo de negocios.

Los fabricantes de marcas propias se muestran menos egoístas o un poco más liberales que los no fabricantes ante la postura de la cadena de traer marcas propias del exterior cuando no exista un proveedor nacional.

Sin embargo, ambos grupos aprueban esta salida con una mayor inclinación de los maquiladores vs los no maquiladores, a estar de acuerdo en que las cadenas también tengan sus marcas propias.

Se cierra esta sección de afirmaciones con la observación que, dentro de los “Maquiladores”, hay empresarios que dicen no estar muy de acuerdo con esta orientación por parte de las cadenas.

Análisis por categorías

TABLA 22
“Grado de Acuerdo o Desacuerdo con el Rol de las Cadenas como Patrocinadoras de las Marcas Propias por Categorías”

Items	Shampoo NM	Shampoo M	Salsa de tomate NM	Salsa de Tomate M	Margarinas NM	Margarinas M	Detergente NM	Detergente M	Pañales NM	Pañales M
El espacio otorgado por las cadenas a sus marcas propias, es equitativo con relación a las demás marcas.	1	2	1	1.4	1	1.25	1	3	1	2
Las cadenas, al fomentar el crecimiento o la expansión de las marcas propias, están contribuyendo a que éstas se desarrollen más, se innoven más, se mejore su calidad, para tratar que sea el mejor dentro de su categoría.	1.2	2	1	2.2	2	2.75	1.5	3	1	1
No hay nada de malo en que una cadena rompa su compromiso con su proveedor de marcas propias ante una mejor oferta de otro que le ofrece mayor margen de ganancia.	2	1	1.33	1.4	2.67	2.25	1.5	1.5	1	1
Las marcas propias sirven para regular el precio de las otras marcas, dentro de su categoría y así favorecen al consumidor.	1.6	1	1	1.8	2.3	2	1	2.5	1	2
Los fabricantes de marcas líderes o de empresas multinacionales piensan que si le maquilan a las cadenas están afectando el poder de su propia marca.	2.8	3	3	2.6	3	2.75	2.5	3	3	3
Las empresas, que maquilan a las cadenas o le fabrican a estas sus marcas propias, son empresas que se caracterizan por manejar altos estándares de calidad.	1.4	3	1	2.4	1.3	2.5	1.5	2.5	1	3
En el negocio de marcas propias quien fabrica las marcas propias sale ganando más que la cadena que la manda hacer.	1	1	1.67	1.4	1.3	1.25	1	1	1	2

Las cifras están expresadas en promedios, en una escala de tres puntos.

Con excepción de los productores de pañales, todos los demás empresarios, tanto de empresas fabricantes de marcas propias como de no fabricantes, están en desacuerdo con la idea de que “el espacio otorgado por las cadenas a sus marcas propias es equitativo con relación a las demás marcas”.

- En cuanto a la propuesta “ una cadena que no encuentre fabricantes nacionales para su marca propia, perfectamente puede acudir a un proveedor extranjero o traer el producto del exterior”. Pareciera que la mayoría de empresarios estuviera de acuerdo con ella. Sin embargo, al sector pañales no fabricante de marcas propias, no le gusta nada dicha propuesta.
- Ante la propuesta de que “ las cadenas al fomentar el crecimiento de las marcas propias están contribuyendo a que estas se desarrollen más, se innoven más, se mejore su calidad para tratar que sea la mejor dentro de su categoría”; los no fabricantes de marcas propias, de manera contundente, se muestran en desacuerdo con tal afirmación, como queriendo significar con ello que no creen en que las cadenas estén contribuyendo con nada de lo que ahí se propone. Por el lado de los fabricantes de marcas propias, la tendencia es estar de acuerdo con la afirmación, con la excepción de los fabricantes de pañales.
- La gran mayoría de empresarios maquiladores y no maquiladores, están en desacuerdo con la idea de que la cadena rompa su compromiso con su proveedor de marcas propias, ante una mejor oferta de otro que le ofrece mayor margen, es decir no ven con muy buenos ojos esa inestabilidad del cliente – cadena, en búsqueda de una mejor rentabilidad; en una palabra, condenan esa postura corto placista de algunas cadenas por el afán del dinero, considerando que las relaciones deben ser más a largo plazo, un concepto de “partnership”.
- Sobre el papel de las marcas propias como reguladores de precios, hay una tendencia de los no maquiladores a estar en desacuerdo con tal afirmación, y los que están de acuerdo en dar una opinión ligeramente de acuerdo. Los maquiladores también muestran no estar muy convencidos con tal papel que le atribuyen a las marcas propias; tres sectores dicen estar ligeramente de acuerdo, un sector en total desacuerdo y el sector de detergentes declara estar totalmente de acuerdo; es posible que en este último grupo, actualmente tan competido en precios, se haya sentido tal efecto.
- En promedio (Media: 2.3), el conjunto de sectores estudiados de fabricantes o no fabricantes de marcas propias, pareciera estar ligeramente de acuerdo con la propuesta de que las cadenas están en su derecho de producir sus marcas propias. Este promedio significa que hay sectores como el de margarina y los detergentes que muestran una postura de acuerdo, y, del otro extremo, el de los pañales, que muestran un total desacuerdo.
- Están totalmente de acuerdo, todos los sectores estudiados, en el sentido de que “los fabricantes de marcas líderes si le fabrican marcas propias a las cadenas, afectan su propia marca”.

- El tema de la calidad es un tópico polémico y antagónico entre fabricantes de marcas propias y no fabricantes; los primeros reafirmaron la propuesta de que “manejan altos estándares de calidad” y los no fabricantes opinaron que están en desacuerdo con semejante propuesta.

Finalmente ante la afirmación de que “en el negocio de marcas propias quien fabrica las marcas propias sale ganando más que la cadena que la manda a hacer”, casi la mayoría de sectores productivos maquiladores y no maquiladores, están en desacuerdo con dicha afirmación, que indicaría que las ganancias se manifiestan o iguales o en sentido contrario; sólo el sector de salsa de tomate, no fabricante de marcas propias, y el de pañales fabricante de marcas propias, expresan estar ligeramente de acuerdo en tal proposición.

CAPÍTULO XI

PERSONIFICACIÓN DE LAS CADENAS QUE PATROCINAN LAS MARCAS PROPIAS

ANÁLISIS DEL PERFIL DE LAS CADENAS BAJO EL PAPEL DE DUEÑOS DE MARCAS PROPIAS

Para definir el perfil de las cadenas bajo el papel de dueños de marcas propias se utilizaron los patrones de la escala de diferencial semántico⁷, tanto para las empresas maquiladoras, como para las no maquiladoras.

Lo que se busca con la construcción del perfil de las cadenas, es que los fabricantes y no fabricantes de marcas propias, supongan que éstas, en el papel de dueños de las marcas propias, son una persona y a partir de dicha suposición expresen los rasgos de personalidad que las caracterizan.

Perfil desde el Punto de Vista de los Fabricantes Maquiladores

Los maquiladores piensan que los almacenes de cadenas bajo el papel analizado se caracterizan mucho por ser una persona: oportunista (2.57), hábil para los negocios (2.85), competitiva (2.71), ambiciosa (2.42), seria en sus actos (2.5), profesional brillante (2.42), poseedora de recursos (2.64), poseedora de mente abierta (2.42), madura (2.35), influenciadora (2.35), poseedora de conocimientos modernos (2.5), impulsiva (2.42), estructurada (2.5), visionaria (2.35) y audaz (2.35).

Este mismo grupo de fabricantes, piensa que las cadenas tienen **algo** de las siguientes características: Arbitrarias o reguladoras de precio (1.85), adaptadoras de posiciones gana/ pierde (gana la cadena / usted pierde) (1.85), imitadoras (2.28), son personas que no tienen fronteras (2.14), innovadoras (2), atrevidas (2.07), administran el cambio (2.28), despiadadas (1.71), no saben perder (2.07), piensan que se las sabes todas (2.28), les gusta aparentar (2) y ser independientes (2.14).

Finalmente, opinan que las cadenas **no se caracterizan** como: manipulador del mercado (1.57), usurpador de roles (1.64), desleal (1.28), solapado (1.28) y egoísta (1.64).

Perfil desde el Punto de Vista de los Fabricantes no Maquiladores

Las empresas que no producen marcas propias opinan que las cadenas bajo el papel de dueños de dichas marcas, se caracterizan mucho por ser: oportunistas (2.57), adaptadoras de posiciones gana/pierde (Gana la cadena/pierde usted) (2.57), hábil para los negocios (2.64), competitivas (2.35) y ambiciosas (2.64).

7. La escala de diferencial semántica utilizada tiene los siguientes rangos o intervalos: de (3,2.33)= Mucho, (2.32, 1.67)= Algo y (1.66, 1)=Nada.

Los no maquiladores opinan que los almacenes de cadenas se caracterizan **algo** por ser personas: arbitrarias o reguladoras de precio (1.78), manipuladoras del mercado (2.14), imitadoras (2.21), que no tienen fronteras (1.92), usurpadoras de roles (1.78), desleales (1.78), atrevidas (2.28), administradoras del cambio (1.85), serias en sus actos (1.78), profesionales brillantes (1.92), poseedoras de recursos (2.07), poseedoras de mente abierta (2.07), maduras (2.14), influenciadoras (2.14), piensan que se las saben todas (1.92), poseedoras de conocimientos modernos (2), impulsivas (2), les gusta aparentar (1.85), estructuradas (2.21), independientes (2.14), visionarias (2.14), egoístas (1.92) y audaces (2.21).

También se concluye que el grupo en mención afirma que las cadenas dueñas de productos con marcas propias no son o no tienen nada de: innovadoras (1.35), despiadadas (1.64), solapadas (1.42) y de no saber perder (1.64).

Diferencias y Similitudes entre el Perfil sobre las Cadenas bajo el papel de dueñas de Marcas Propias realizado por los Maquiladores y por los no Maquiladores

Para un mejor entendimiento de los análisis anteriores, se aclara que, cada uno de los grupos de fabricantes, presenta un perfil diferente, debido a que el grado de caracterización de los rasgos puede variar en razón de la condición de ser o no ser maquilador de marcas propias; es aquí donde radica la importancia de estudiar las diferencias y similitudes entre estos.

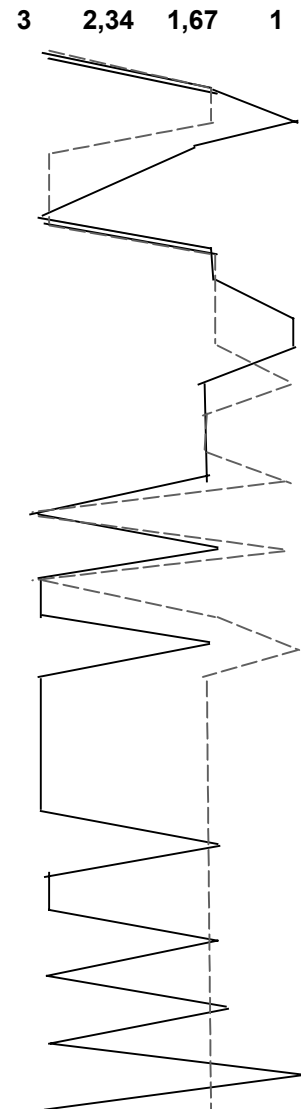
Para la apreciación de las diferencias y similitudes entre los perfiles de cada grupo de fabricantes se presenta el siguiente cuadro y gráfico.

TABLA 23
“Personificación de la cadena como Dueño de las Marcas Propias en Valores Medios”

Características	M e d i a	
	Maquiladores	No Maquiladores
Oportunista	2.57142857	2.57142857
Arbitro o regulador de precios	1.85714286	1.78571429
Manipulador del mercado	1.57142857	2.14285714
Adopta posición gana/pierde (gana la cadena/usted pierde)	1.85714286	2.57142857
Hábil para los negocios	2.85714286	2.64285714
Imitador	2.28571429	2.21428571
Es una persona que no tiene fronteras	2.14285714	1.92857143
Usurpador de roles	1.64285714	1.78571429
Desleal	1.28571429	1.78571429
Innovador	2	1.35714286
Atrevido	2.07142857	2.28571429
Administra el cambio	2.28571429	1.85714286
Despiadada	1.71428571	1.64285714
Competitivo	2.71428571	2.35714286
Solapado	1.28571429	1.42857143
Ambicioso	2.42857143	2.64285714
Serio en sus actos	2.5	1.78571429
No sabe perder	2.07142857	1.64285714
Profesional brillante	2.42857143	1.92857143
Posee recursos	2.64285714	2.07142857
Posee mente abierta	2.42857143	2.07142857
Maduro	2.35714286	2.14285714
Influenciador	2.35714286	2.14285714
Piensas que se las sabe todas	2.28571429	1.92857143
Posee conocimientos modernos	2.5	2
Impulsivo	2.42857143	2
Le gusta aparentar	2	1.85714286
Estructurado	2.5	2.21428571
Independiente	2.14285714	2.14285714
Visionaria	2.35714286	2.14285714
Egoísta	1.64285714	1.92857143
Audaz	2.35714286	2.21428571

**PERFIL DE LAS CADENAS BAJO SU PAPEL DE
DUEÑOS DE MARCAS PROPIAS**

Rta.Maquiladores	Maq	N Maq
Oportunista	2,57	2,57
Arbitro o regulador de precios	1,86	1,78
Manipulador del mercado	1,57	2,14
Adopta posición gana/pierde (gana la cadena/usted pierde)	1,86	2,57
Hábil para los negocios	2,86	2,64
Imitador	2,29	2,21
Es una persona que no tiene fronteras	2,14	1,92
Usurpador de roles	1,64	1,78
Desleal	1,29	1,78
Innovador	2,00	1,35
Atrevido	2,07	2,28
Administra el cambio	2,29	1,85
Despiadada	1,71	1,64
Competitivo	2,71	2,35
Solapado	1,29	1,42
Ambicioso	2,43	2,64
Serio en sus actos	2,50	1,78
No sabe perder	2,07	1,64
Profesional brillante	2,43	1,92
Posee recursos	2,64	2,07
Posee mente abierta	2,43	2,07
Maduro	2,36	2,14
Influenciador	2,36	2,14
Piensas que se las sabe todas	2,29	1,92
Posee conocimientos modernos	2,50	2
Impulsivo	2,43	2
Le gusta aparentar	2,00	1,85
Estructurado	2,50	2,21
Independiente	2,14	2,14
Visionaria	2,36	2,14
Egoísta	1,64	1,92
Audaz	2,36	2,21



Las diferencias entre el perfil de las cadenas como dueñas de marcas propias por maquiladores y no maquiladores en el grado de caracterización mucho, algo y nada son:

- Los maquiladores piensan que las cadenas no manipulan el mercado (1.57) en cambio, los no maquiladores piensan que las cadenas en algo, manipulan el mercado (2.14).
- Los maquiladores afirman que las cadenas asumen, en algo, posiciones de gana/pierde (Gana la cadena/ Usted pierde) (1.85) y los no maquiladores piensan que las cadenas se caracterizan mucho por dicha posición (2.57).
- Para los maquiladores las cadenas no son usurpadoras de papeles (1.64) pero para los no maquiladores, las cadenas sí son algo usurpadoras de roles (1.78)
- Los maquiladores ven a las cadenas como nada desleales (1.28), pero los no maquiladores ven a las cadenas como algo desleales (1.78).
- Según los maquiladores, los almacenes de cadenas son algo innovadores (2), y los no maquiladores opinan que no son nada innovadores (1.35).
- Para los maquiladores, las cadenas son algo despiadadas (1.71), pero para los no maquiladores, las cadenas no son despiadadas (1.64).
- Los maquiladores piensan que las cadenas son muy serias en sus actos (2.5), y los no maquiladores piensan que las cadenas son algo serias en sus actos (1.78).
- Los maquiladores piensan que los supermercados en algo no saben perder (2.07), y los no maquiladores en algo tienden a ese mismo pensamiento (1.64).
- Los maquiladores dicen que los almacenes de cadenas son profesionales muy brillantes (2.42) y los no maquiladores opinan, en cambio, que son profesionales algo brillantes (1.92).
- Los maquiladores opinan que las cadenas poseen muchos recursos (2.64), y los no maquiladores opinan que poseen algo de recursos (2.07).
- Los maquiladores piensan que los almacenes de cadenas poseen mente muy abierta (2.42), y los no maquiladores opinan que poseen mente algo abierta (2.07).
- Los maquiladores dicen que las cadenas son personas muy maduras y muy influenciadoras (2.35), con una leve tendencia a la opinión de los no maquiladores que opinan, que son algo maduras y algo influenciadoras (2.14).
- Los maquiladores afirman que los supermercados poseen muchos conocimientos modernos (2.5), en cambio, los no maquiladores opinan que poseen algo de conocimientos modernos (2).
- Los maquiladores piensan que las cadenas son muy impulsivas (2.42) y los no maquiladores opinan, de las mismas, que son algo impulsivas (2).

- Los maquiladores dicen que los almacenes de cadenas son muy estructurados (2.5), y los no maquiladores afirman que son algo estructurados (2.21).
- Los maquiladores opinan que las cadenas bajo su rol de dueñas de las marcas propias, son muy visionarias (2.35) y audaces (2.35), en cambio, los no maquiladores opinan que en algo son visionarias (2.14) y en algo son audaces (2.21).
- Los maquiladores piensan que las cadenas no son egoístas (1.64), pero los no maquiladores opinan que las cadenas son algo egoístas (1.92).

Al analizar las similitudes entre el perfil de los dos grupos de fabricantes (maquiladores y no maquiladores) encontramos que ambos piensan, que con mucho grado de caracterización, se encuentran los siguientes rasgos: oportunista, hábil para los negocios, competitivo y ambicioso. Que presentan algo de las siguientes cualidades: arbitrario o regulador de precios, imitador, que no posee fronteras, atrevido, administrador del cambio, piensa que se las sabe todas, le gusta aparentar y ser independiente, y no se caracteriza por ser solapado.

El anterior análisis puede conducir a concluir de una manera cuidadosa, que los maquiladores presentan una actitud más favorable hacia las cadenas, como dueños de marcas propias, que la que tienen los no maquiladores, además se puede pensar, que estos últimos, dejan entrever una posición de poder en la relación Fabricante no maquilador y la cadena.

CONCLUSIONES

- Las marcas propias tienen una relación inversa con respecto al estado de la salud de la economía del país, así: cuando hay recesión se disparan sus ventas y cuando hay bonanza se contraen.
- Las cadenas locales, al adoptar el concepto de marcas propias, lo hacen como una medida estratégica que busca entre otras cosas:
 - a. Poder competir favorablemente con las grandes cadenas extranjeras.
 - b. Mejorar la rentabilidad de sus almacenes.
 - c. Ofrecer a su cliente otra alternativa para su elección, que en muchos casos, es de un precio más favorable.
 - d. Actuar como regulador de precios y como un contrapeso ante el poder de las marcas líderes.
- Entre las cadenas pioneras en la introducción de las marcas propias se encuentran: Éxito - Cadenalco y Vivero - Carulla.
- Hay empresas manufactureras, que en vista de la difusión de las marcas propias, han decidido asumir este doble papel de fabricantes de sus propias marcas y proveedores de marcas propias; su grado de involucramiento en esta última actividad, varía por categoría de productos, es decir, en algunas categorías se encuentra un alto porcentaje de empresas desempeñando este doble papel y en otras categorías su presencia es menor; es probable que estas diferencias se expliquen por las siguientes razones: la misma estructura de cada industria en particular, la disponibilidad de capacidad ociosa, el nivel de competencia desatado, el interés de la cadena en fomentar la creación de su marca en la respectiva categoría, el nivel de rotación del producto en la respectiva categoría, su rentabilidad, sus niveles de precio, los vacíos y/o debilidades en el posicionamiento estratégico de las marcas, dentro de una categoría dada y el margen de maniobrabilidad de la marca propia dentro de dichos parámetros, etc.
- Para comprender mejor la reacción de los fabricantes ante la presencia de las marcas propias, hay que dividir a los fabricantes en tres grupos: Empresas tipo A: Aquellos vieron la aparición de las marcas propias como una oportunidad y pensaron que sería una buena alternativa el ofrecerse como proveedores de las mismas. Empresas tipo B. En esta categoría se ubican las marcas líderes y las empresas multinacionales, que por política no se prestan para fabricar marcas propias; piensan que si lo hacen estarían actuando contra su propia marca. Empresas de tipo C. Al principio vieron las marcas propias como una amenaza, luego descubrieron los aspectos favorables y terminaron, algunas de ellas, por pensar que si ellas no se prestaban para fabricarlas, terminarían viendo que otras empresas lo harían por ellas.
- A la fecha, en Colombia, el concepto de marcas propias ya no es materia de alarma o de caos entre los empresarios, se podría decir que han llegado a un nivel de conciencia y a considerarlas como una marca más del mercado, con la que tienen que aprender a convivir, les guste o no les guste, por que es un proceso que no tiene reversa.

- No a todas las empresas de tipo A les ha ido bien. A algunas les ha ido regular y otras han quebrado. A las que les esta yendo bien son expertos negociadores, conocen muy bien su estructura de costos, no descuidan las actividades de producción y mercadeo de sus marcas de fábrica y se han diversificado de tal manera que hoy maquilan para muchos supermercados.
- Las empresas de tipo B, hoy combaten a las marcas propias con una fuerte dosis de mercadeo integral, con innovaciones continuas, con un sólido posicionamiento de marca y con programas de fidelización.
- Las empresas de tipo C, algunas son marcas que conservan una buena participación de mercado, no maquilan y tienen recursos para seguir defendiendo su posición a través de la innovación del producto, añadiendo valor a la marca, invirtiendo en tecnología y en mejora de procesos que le traigan efectos benéficos, tanto en costos como en productividad. A otras empresas de éste mismo grupo no les esta yendo bien, han perdido participación, no le han maquilado a ninguna cadena y corren el riesgo de ser descodificadas.
- Sintetizando, se puede decir que las acciones que llevan acabo los fabricantes para enfrentar a las marcas propias son:
 - a. Buscar una cadena para fabricarle su marca propia.
 - b. Tratar de que la cadena que tiene su proveedor de marca propia lo cambie.
 - c. Crear o desarrollar otros canales de distribución.
 - d. Desarrollar un marketing más eficiente y eficaz.
 - e. Tratar la marca propia como un competidor más y elaborar estrategias de mercadeo tendientes a neutralizar su efecto.
 - f. Introducir al mercado otra marca adicional de la compañía, con ligeras variaciones, y con un precio menor, para que entre a guerrear a la marca propia, y proteja a la marca insignia.
- A través del estudio se descubre que, dentro del conglomerado de empresas, existen dos segmentos muy definidos, que llamaremos: los fabricantes de marcas propias y los no fabricantes de marcas propias. Pues bien, estos forman dos segmentos y fue necesario estudiarlos por separado porque opinan, piensan y tienen actitudes muy distintas entre ellos alrededor del tema de las marcas propias.
- Según la opinión de los empresarios, las tres principales razones para que el consumidor adquiera marcas propias son: bajo precio, reducción del poder adquisitivo del colombiano, y el respaldo que le brinda la cadena a la marca propia. Sin embargo, los fabricantes de marcas propias encuentran un mayor número de razones para que el consumidor adquiera marcas propias. También se advierte, que el grupo de no fabricantes encuentra en el consumidor, sólo razones diferentes al producto en sí para justificar su compra; en cambio el segmento de fabricantes encuentra en el consumidor razones que tienen que ver con el producto en sí, para justificar su compra, incluyendo el tema de calidad, rasgo que el otro grupo no reconoce.

- Del total de empresas fabricantes de marcas propias estudiadas, un 43% informó que sus ganancias fueron mayores a las logradas antes de ser maquiladores, un 36% que fueron iguales y un 21% que fueron menores. Se puede pensar que, a más de la mitad, esta alternativa no les ha resultado tan buena como se pensaba. Se logró detectar que en algunas categorías de productos, la incidencia es mayor que en otras.
- El efecto de la canibalización entre los fabricantes de marcas propias es un hecho. Así lo confirmó un 43% de las empresas estudiadas y de éstas, un 67%, vieron afectadas sus utilidades. En el sector de las salsas de tomate y margarinas, por ejemplo un 80% y un 50% de las empresas, respectivamente, acusaron el efecto de la canibalización y de éstas un 50% y 100% sufrieron pérdidas de dinero.
- La mitad de las empresas entrevistadas comunican una gran disposición para invertir en tecnología dirigida a las marcas propias, en tanto que un 21% dice tener poca disposición hacia este tipo de inversión y un 29% no está dispuesta a invertir en tecnología. De lo anterior se puede llegar a pensar que mientras una mitad percibe la variable tecnología como una opción necesaria de acompañamiento a las marcas propias, la otra mitad de empresarios dejan entrever que las marcas propias no requieren, de manera directa, una inversión en tecnología, que es una actividad temporal a la cual no se le puede entrar de lleno. Haciendo un análisis a través de las cinco categorías, se encuentra un mayor o menor porcentaje, los tres tipos de disposición para invertir (Mucha - poca - ninguna) con la excepción de la categoría de detergentes, en donde el 100%, exterioriza una gran disposición para invertir en tecnología, con el fin de asegurar la competitividad y reducir los costos.
- Las principales ventajas de las marcas propias para las cadenas, según la opinión de los fabricantes de las mismas, son: incrementan la rentabilidad, incrementan la imagen de la cadena, manejan un mayor espacio, incrementan las ventas, ofrecen un mejor precio y crece la fidelidad hacia el almacén.

Para los no fabricantes, las ventajas para las cadenas son: incrementan la rentabilidad, incrementan la imagen de la cadena, permiten la recordación de la marca de la cadena, incrementa su poder de negociación, le sirve para capturar más clientes, ofrece mayor servicio, mayor variedad y mayor versatilidad de la marca propia, para la estrategia del negocio.

- Como desventajas para las cadenas, los fabricantes de marcas propias opinaron lo siguiente: falta de conocimiento sobre el producto, falta de diferenciación, falta de inversión en marketing, errores en el manejo del “merchandising”, falta de agresividad en algunas categorías. Por su lado, los no fabricantes de marcas propias opinaron como desventajas: que la calidad sea estándar, baja la rentabilidad de la categoría, genera altos inventarios, afecta las relaciones con los proveedores de marcas del fabricante y se pierde el enfoque del negocio.
- Las principales ventajas de las marcas propias para los fabricantes de las mismas, según ellos mismos, son: acercan la relación con la cadena, utilizan la capacidad ociosa, mejoran los costos, obtienen un mayor volumen de ventas, hay incremento en la producción, y mejoran los espacios en la góndola.

Para los no fabricantes, las ventajas que perciben en beneficio de los maquiladores son: mayor capacidad de negociación con la cadena, ocupación de la capacidad ociosa, mejor cubrimiento de costos fijos, aumento en el volumen de ventas, ideal para empresas no innovadoras y la imagen de la cadena respalda el producto.

Entre ambos grupos, algunas opiniones coinciden, no así sus frecuencias y porcentajes. Así mismo, los no fabricantes de marcas propias ofrecieron en promedio, por empresa, un mayor número de ventajas que los fabricantes de marcas propias.

- Como desventaja para los fabricantes de marcas propias según opinión de ellos mismos, tenemos: baja rentabilidad, el que no exista un compromiso definido, canibalización y mala planeación de los productos. Por su lado los no fabricantes de marcas propias opinaron lo siguiente: disminución del margen de rentabilidad individual, dependencia de la cadena, canibalización, reduce el valor de la categoría, reduce la creatividad y la innovación y se origina una disminución en el espacio de los anaqueles.

Los fabricantes de marcas propias ofrecieron, en este punto, un mayor número de desventajas que los no fabricantes, se podría pensar que lo anterior se debe al hecho de vivir más de cerca la experiencia. También se pudo detectar, por parte de los no fabricantes de marcas propias, el tener una percepción pobre de las marcas propias en cuanto a calidad y a considerar a sus fabricantes como “rezagados”.

- Para los fabricantes de marcas propias las ventajas que le pueden brindar éstas a los no fabricantes de las mismas, se pueden resumir así: ayuda a focalizar la inversión en su marca, el fabricante se centra en lo que agrega valor a su marca, el fabricante no se arriesga a perder clientes de su marca y hay una innovación permanente.

Cuando se les preguntó a los no fabricantes de marcas propias, que ventajas traía para ellos las marcas propias, más de una empresa no opinó y los que lo hicieron encontraron poco que decir. En términos generales, surgió la siguiente razón con un 14% de participación: “mas competencia que nos anima a superarnos”, el resto de opiniones fueron más dispersas y con frecuencia 1.

- Desventajas de las marcas propias para el no maquilador según opinión del fabricante de marcas propias: primero que todo, en esta pregunta ambos segmentos aumentaron sus índices de opinión y el segmento no fabricantes sobrepasó, en opiniones, a los maquiladores.

Desventajas: reducción del espacio en la góndola, no permite que se emplee la capacidad ociosa, deterioro de las relaciones con la cadena y pérdida de volumen de ventas.

A su turno, los no maquiladores, expresaron como desventajas las siguientes: disminución del espacio en la góndola, reduce el valor de la categoría, se le da a la marca propia prioridad en las publicaciones y boletines de la cadena, pérdida de agotados y guerra de precios.

- Para los no fabricantes de marcas propias, las principales diferencias entre marca propia y marca del fabricante son, en su orden, según el porcentaje del sub-universo.

1. Publicidad 93% a favor de la marca del fabricante.
2. Calidad 86% a favor de la marca del fabricante.
2. Precio 86% a favor de la marca propia.
3. Participación en promociones 79% a favor de la marca del fabricante.
3. Posicionamiento de marca 79% a favor de la marca del fabricante.
4. Merchandising 71% a favor de la marca del fabricante.
5. Innovación 64% a favor de la marca del fabricante.
5. Rentabilidad 64% a favor de la marca propia.

Para los fabricantes de marcas propias las principales diferencias entre marca propia y marca del fabricante, son en su orden, según porcentaje del sub-universo.

1. Espacio en la góndola 93% a favor de la marca propia.
1. Publicidad 93% a favor de la marca del fabricante.
2. Precio 86% a favor de la marca propia.
3. Rentabilidad 79% a favor de la marca del fabricante.
4. Posicionamiento de marca 79% a favor de la marca del fabricante.
4. Participación de promociones 79% a favor de la marca del fabricante.
5. Rotación de mercancía 71% a favor de la marca propia.

Si tomamos los primeros cinco niveles clasificatorios de ambos bandos, descubrimos puntos de coincidencia en: publicidad, participación en promociones, posicionamiento de marca y precio, los primeros a favor de la marca del fabricante y el último a favor de la marca propia. En cuanto a rentabilidad, no se pusieron de acuerdo: los unos dicen que juega a favor de la marca propia y los otros que es a favor de la marca del fabricante.

En cuanto a la calidad, los no maquiladores consideran que es un factor diferenciador y a favor de la marca del fabricante, en cambio apenas para un 28% de los maquiladores la calidad es una característica diferenciadora.

El espacio en la góndola no es una característica diferenciadora para muchos no fabricantes de marcas propias (50%), en cambio para el 93% de los maquiladores, es una diferencia notoria y que juega a favor de ellos.

Mientras que la rotación de la mercancía figura dentro de los primeros cinco lugares para los maquiladores, no sucede lo mismo con los no maquiladores. Los no fabricantes de marcas propias consideran que esta característica juega a favor de ellos, mientras que los fabricantes de marcas propias piensan que esta característica diferenciable es a favor de ellos.

Como se puede apreciar, ambos segmentos tienen puntos de coincidencia, como también diferencias porcentuales, en cuanto a características diferenciales se trata. Algo queda muy claro y es que en ambos segmentos hay reconocimiento, en el sentido que hay mayor número de características diferenciables, a favor de la marca del fabricante frente a la marca propia.

Para los no fabricantes de marcas propias, son apenas tres las características que marcan la diferencia a favor de las marcas propias: precio, espacio en la góndola y rentabilidad. Además, se nota que la calidad es un factor diferenciador, que sólo la tocan los no maquiladores y a favor de ellos. En cambio los maquiladores, apenas si lo mencionan un 28%. Mientras los unos reafirman la calidad, como factor diferenciador, los otros la eluden, o por lo menos no lo consideran como un elemento que haga la diferencia.

- Como los fabricantes de marcas propias, la mayoría, también elaboran sus marcas tradicionales, buscan diferenciarlas de aquellas a través de las siguientes acciones: comercializarlas por diferentes canales además de las cadenas, desarrollar un “merchandising” bastante agresivo alrededor de su marca, desarrollar nuevos productos, actividades de mercadeo en el punto de venta, ofertas con amarre de productos, utilización de material P.O.P., incremento en la calidad del producto, programas de fidelización al cliente, mayores gastos publicitarios, innovación en el empaque, extensiones de línea y rebaja de precios. Las acciones de los no fabricantes de marcas propias se centran en: tratar a las marcas propias como un competidor más y aplicar las correspondientes estrategias de mercadeo a que dé lugar; participar más en actividades promocionales, continuar con la política de no fabricar marcas propias, dar a conocer el producto al consumidor, incrementar la labor de las impulsadoras, impulsar el desarrollo de nuevos productos, realizar un “merchandising” agresivo, mejorar la calidad P.O.P., comercializar la marca por diferentes canales de distribución, incrementar la publicidad, innovación de empaque, puesta en práctica de programas de fidelización de clientes y reducción de márgenes de ganancia vía menor precio.
- La actitud de los no fabricantes de marcas propias, frente a la modalidad de “marcas propias” es totalmente negativa. Contrario a lo que se aprecia en el otro segmento, en donde la mayoría tiene una actitud favorable o ligeramente favorable (78%). De todas maneras, hay que reconocer que en este segundo segmento existe una quinta parte (22%) que, aunque fabrican productos para las cadenas, no están de acuerdo con el concepto de “marca propia”.

Los resultados anteriores se pueden interpretar a la luz de que, para un segmento esta modalidad los afecta, no les aporta nada, más bien los perjudica, en cambio para el segundo segmento esta modalidad los vuelve parte del negocio y los beneficia.

- Los no fabricantes de marcas propias, en las cinco categorías estudiadas, proyectan una actitud desfavorable hacia las marcas propias, para el caso de los fabricantes de marcas propias, su actitud no es una sola, las categorías salsa de tomate, margarina y pañales exteriorizan una actitud ligeramente favorable o desfavorable hacia el concepto de “marca propia”.
- Enfrentados a una serie actitudinal de cuatro afirmaciones sobre el tema de marcas propias, una vez más se logra resaltar el choque de opiniones que hay entre los fabricantes y no fabricantes de marcas propias, estos últimos están en desacuerdo con el papel de reguladores de precios que se le atribuye a las marcas propias, contra la idea de que las marcas propias tienen alta calidad, o que su calidad es equivalente a las marcas que ocupan los primeros lugares, son consistentes en desconocer en las marcas propias el atributo “calidad”, todo lo contrario sucede con el segmento de “maquiladores”.

- Cuando se le pide a los “maquiladores y no maquiladores”; que se identifiquen a favor o en contra frente a una serie de rasgos o modus operandi de las marcas propias, se llega a la conclusión que los no fabricantes de marcas propias están en contra de cualquier rasgo o modus operandi que significa el gozar de las ayudas o privilegios de quien las apadrinan, es decir, de los favores de las cadenas. En cambio los “maquiladores” apoyan con sus votos los mismos rasgos, porque para ellos son ventajas y beneficios.
- En otra parte de la investigación, se quiso saber cuál era la actitud de los empresarios al hecho de que las cadenas patrocinen las marcas propias y se encontró nuevamente que los no fabricantes de marcas propias reflejan una actitud desfavorable, en cambio los fabricantes, proyectan una actitud ligeramente favorable con tendencia a favorable. Este último resultado, no tan contundente, se debe a que en sectores como las margarinas y pañales hubo empresas que manifestaron su no aprobación a esta modalidad.
- Hay una percepción muy clara en el sentido de que el espacio otorgado por las cadenas a las marcas propias, no es equitativo frente a las demás marcas.
- Según la postura de las empresas no productoras de marcas propias, no creen que las cadenas al fomentar el crecimiento de las marcas propias estén contribuyendo a que éstas se desarrollen más, se innoven más, se mejore su calidad, etc. Los fabricantes de marcas propias muestran una postura de estar “ligeramente de acuerdo” con la anterior afirmación.
- Los no fabricantes de marcas propias tratan de decir que no creen en la calidad de las marcas propias.
- Tanto fabricantes como no fabricantes de marcas propias, están en desacuerdo con la idea de que en el negocio de las marcas propias, el maquilador sale ganando más que la cadena. También, ambos segmentos están de acuerdo con la postura de las empresas líderes, que piensan que si le fabrican marcas propias a una cadena, están afectando el poder de su propia marca.
- La gran mayoría de empresarios maquiladores y no maquiladores, están en desacuerdo con la idea de que la cadena rompa su compromiso con su proveedor de marcas propias, ante una mejor oferta de otro que le ofrece mayor margen, es decir no ven con buenos ojos, esa inestabilidad de la cadena.
- Cuando se les pide a los fabricantes y no fabricantes de marcas propias que personifiquen a las cadenas en el papel de patrocinadoras de marcas propias, los primeros presentan una actitud más favorable hacia las cadenas como dueñas de marcas propias que la que tienen los no fabricantes. Además, se puede pensar que estos últimos dejan entrever una posición de poder en la relación de ellos con la cadena.
- Queda pendiente de estudiar, en una próxima oportunidad, al consumidor, al fin y al cabo es él quien en última instancia acepta o rechaza la marca propia, no obstante con el estudio que hoy concluye, nos hemos permitido conocer las distintas facetas de las marcas propias, desde la perspectiva de los que las fabrican y de los que no.

BIBLIOGRAFÍA

- Cory Jim, Private Label Products, Chilton'S Hardware Age, Septiembre 1987.
- Cosgrove Joanna, The Best Of Both Worlds: For Producer Of Both Private Label And Major Label, Edell Communications. Diciembre 2001.
- Dunne David Y Narasimhan Chakravarthi, The New Appeal Of Private Labels, Harvard Business Review, Enero 1999.
- Edgell Communications, Inc. Private Label Stands Tough. Beverage Industry, Septiembre de 2000.
- Galeano Julián, Marcas Propias Al Ataque. Investigaciones Cualitativas De Medios Mc Cann- Erickson Colombia.
- Harrison Dan, 10 Points To Ponder, Frozen Food Age, Marzo 1998.
- Harrison Dan, Private Label Evolution, Frozen Food Age, Marzo 1998.
- Hoch Stephen J., How Should National Brands Think About Private Labels?, Sloan Management Review, Invierno 1996.
- Narisimhan Chakravarthi Y Wilcox Ronald,. Private Labels And The Channel Relationship: Across-Category Analsys, Journal Of Business, Octubre 1998.
- Revista Dinero (2001), En Sus Marcas.....Propias", Agosto 3 del 2001, No.138, p 50-54.
- Neff Jack, Economy Watch Black Eye In Store Big Brands: Private Labels Sales Surge, Adverstising Age, Abril 2001.
- Palacio Martinez Orieta, La Marca Propia Como Estrategia Para La Competitividad, Trabajo De Grado Maestría En Administración, 1998.
- Quelch John A. And Harding David, Brands Versus Private Labels: Fighting To Win. Harvard Business Review, Enero 1996.
- Radice Carol, Private Label: The Differentiation Dilemma, Progressive Grocer, Abril 1998.
- Smith Rod, Food Manufactures Losing Pricing Power To Private Labels, Feed Stuffs, Marzo 2001.
- Survey Or Retailing. Mahe It Your Own. The Economist, Marzo 1995.
- Terreri April, Private Label In Good Health, Beverage Industry, Noviembre 2000.
- Turcsik Richard, A Run For The Money. Progressive Grocer, Junio 1995.

ANEXOS

ANEXO 1
Las Ventajas y Desventajas de las “Marcas Propias” para las Cadenas
según los no Fabricantes de Marcas Propias

Listado de ventajas	F. Rel. (%)
Rentabilidad	85,71429
Imagen	28,57143
Fortalecimiento del Equity	7,142857
Poder de negociación	14,28571
Permite la recordación de la marca de la cadena	21,42857
Precio bajo para el consumidor	7,142857
Captura de clientes	14,28571
Servicio	14,28571
Variedad	14,28571
Aprovechamiento de capacidad instalada y tecnología sin inversión	7,142857
Versatilidad de la marca propia para la estrategia de negocio	14,28571
Manejo de sus espacios	7,142857

Listado de desventajas	F. Rel. (%)
Calidad estándar	28,57143
Baja innovación	7,142857
Soporte Publicitario	7,142857
Afecta las relaciones con proveedores de marca	14,28571
Robo de clientes	7,142857
Baja rentabilidad de la categoría	21,42857
Genera altos inventarios	21,42857
Se pierde el foco del negocio	14,28571
Débil posicionamiento	14,28571
Dispersión de recursos	7,142857
No genera tráfico en la tienda	14,28571
Rentabilidad en exhibición	14,28571
Dependencia de terceros	14,28571
Tendencia de reducción las marcas en cada categoría	0

ANEXO 2
Las Ventajas y Desventajas de las “Marcas Propias” el Fabricante
Según los no Fabricantes de Marcas Propias

Listado de ventajas	F. Rel. (%)
Ocupación de capacidad	28,57143
Apalancamiento de sus otros productos	7,142857
Aumenta la participación global de la empresa	7,142857
Mejor cubrimiento de los costos fijos	21,42857
Mayor capacidad de negociación del proveedor	50
Ventas aseguradas por el espacio otorgado	7,142857
Ideal para empresas no innovadoras	21,42857
Aumento del volumen de ventas	21,42857
Economías de escala	7,142857
La imagen de la cadena respalda el producto	14,28571
Buena relación con la cadena	7,142857
Dinamiza la categoría	14,28571
Genera tráfico a la cadena	14,28571
Genera ingresos adicionales	14,28571
Mejores espacios en las góndolas	7,142857
Buena relación con las cadenas	0

Listado de ventajas	F. Rel. (%)
Reduce el valor de la categoría	14,28571
Canibalización	21,42857
Dependencia de la cadena	28,57143
Reduce la creatividad y la innovación	14,28571
Baja calidad de los productos	7,142857
El valor agregado depende de otros	7,142857
Disminución del margen de rentabilidad individual	42,85714
Desarrolla y favorece la competencia	7,142857
Disminución de espacios	14,28571
Puede tener altos inventarios	7,142857
Menor Margen	0
Pierden identidad de marca	7,142857

Las Ventajas y Desventajas de las “Marcas Propias” el Fabricante Maquilador Según los no Fabricantes de Marcas Propias

Listado de ventajas	F. Rel. (%)
Ampliación y desarrollo de mercados	7,142857
Reto para mejorar la relación costo/Beneficio	7,142857
Punto de comparación para el consumidor	7,142857
Incrementar consumo	7,142857
Incrementar tamaño del mercado	7,142857
Dinamiza la categoría	7,142857
Se fortalece el posicionamiento y el brand equity	7,142857
Más competencia	14,28571

Listado de ventajas	F. Rel. (%)
Disminución del espacio en la góndola	78,57143
Canibalización	7,142857
Reduce el valor de la categoría	42,85714
Baja rentabilidad de la categoría	21,42857
Continuas promociones para recuperar márgenes	7,142857
Menor poder de negociación con la cadena	7,142857
La marca propia es un competidor más	7,142857
Disminución del precio	7,142857
Prioridad en publicaciones	14,28571
Competencia en desigualdad de condiciones	7,142857
Mayores costos de intermediación	7,142857
Mayores costos de merchandising	7,142857
Pérdida de agotados	14,28571
Guerra de precios	14,28571
Mayores promociones y descuentos	7,142857
Precio sujeto al de marcas propias	7,142857