

# RUMBO EQUIVOCADO. LAS MDD ESTANCADAS

Aunque las marcas de distribuidor (MDD) están ganando cuota de mercado en muchos países y en otros son líderes, con cuotas muy altas, no ocurre lo mismo en algunos países con mercados maduros y cierto potencial de crecimiento, donde éstas se han estancado, incluso en periodos de recesión económica.

Especialmente significativo es el caso de algunas cadenas de hipermercados, que no consiguen crecer a pesar de su evolución histórica y su gran experiencia en la configuración de sus gamas de marca propia.

Por eso merece la pena analizar algunas de las razones que han podido llevar a esta situación y las consecuencias que podría tener en el logro de sus objetivos empresariales.

Sin necesidad de mucha constatación, era comúnmente aceptado que en circunstancias de crisis económica, al menos en lo que se refiere al Gran Consumo, las marcas del distribuidor tenían preferencia sobre las marcas líderes de los fabricantes.

La primera reacción que se produce ante la limitación de recursos económicos o simplemente ante al riesgo de que éstos se produzcan, es procurar mantener los niveles de compra y de calidad al menor precio posible. Algo que se puede conseguir sustituyendo los productos con marca de fabricante por los de las marcas del distribuidor.

Eso al menos es lo que se podría prever, pero el hecho de que algunas de las MDD lleven algunos años estancadas nos lleva a pensar que se han dejado comer el terreno. Una circunstancia que parece haber afectado especialmente a algunas cadenas de Hipermercados.

La primera razón vendría de haber priorizado la manera de reaccionar sobre el volumen creciente de ventas del comercio electrónico sobre lo que estaba ocurriendo en los puntos de venta.

En cierta manera era lógico. A los grandes distribuidores más que las nuevas fórmulas

comerciales que puedan aparecer, les preocupa especialmente el nivel de cuota de mercado que puedan alcanzar con independencia del modelo comercial, como así ha ocurrido.

Para los fabricantes por el contrario, la propia diversificación del comercio es algo que en principio les beneficia. Nuevos canales, por muy agresivos que sean, no les perjudica, siempre que no sean restrictivos con sus marcas.

Lo que sí les preocupa por el contrario, y mucho, son las alternativas a sus marcas en el surtido, como ocurre con las MDD, procedan de donde procedan.

Por eso hay que entender que otra de las razones del estancamiento de las ventas en las marcas del distribuidor proceda de la reacción de los fabricantes ante cualquier caída del mercado.

Revisión de tarifas, ofertas más agresivas, nuevos lanzamientos, adaptación del surtido, apoyos en el punto de venta o refuerzo de campañas, son algunas de las acciones que se han venido sucediendo. Y por supuesto toda su maquinaria de marketing funcionando al máximo nivel.

Pero toda campaña procedente de los fabricantes de marcas líderes no podría ir adelante, sin el apoyo de la propia distribución. Al menos en lo concerniente a la integración y apoyo en sus campañas, en sus planes de marketing y en sus acuerdos de Trade-Mk.

No cabe duda de que las aportaciones económicas, vengan de donde vengan, son bien recibidas por los comerciantes. Pero la pregunta que habría que hacerse es saber hasta qué punto este apoyo a las marcas de los fabricantes ha sido a costa de sus propias marcas.

Da la impresión que los responsables de las MDD no han podido reaccionar en defensa de sus cuotas de mercados, cuando los planes comerciales han dado preferencia a la cifra de ventas global, teniendo en cuenta que para ello era necesario integrar las campañas de apoyo de las marcas líderes.



Los distribuidores que practican una política de precios bajos permanentemente (SPB) parece que entienden mejor que las MDD no son un proyecto a descuidar y que todavía queda mucho por hacer en algunas categorías de producto.

Poco se puede hacer para mantener el interés de los compradores sobre las virtudes de la marca propia, cuando cabeceras de góndola, espacios

promocionales y folletos publicitarios se llenan de ofertas de las marcas de los proveedores.

Las MDD y está es otra de las razones que pueden explicar su estancamiento, no son gamas estáticas. No lo son ni en su configuración, ni en su nivel de precios ni en su tratamiento. Pensar que su apoyo en el punto de venta (cuando ocurre) es suficiente, es condenarlas a una situación de desventaja frente a las continuas, creativas, poderosas y eficientes campañas de sus competidores directos.

Pero no siempre hay que mirar hacia afuera. Hay muchos que piensan que para el logro del factor de preferencia es mejor centrarse en los productos frescos. Razones no les faltan, pero entonces podría pensarse que todavía queda mucho por hacer en el desarrollo de las gamas de productos frescos, que admiten sin problemas nuevas referencias.

Algunas acciones que se pueden apreciar en los puntos de venta pueden dar la sensación de que tienen el tratamiento de ser una marca más, pero en realidad no lo son. Probablemente si se analizase su razón de ser, se podría apreciar que con ellas se buscaba ganar confianza,

aprecio y fidelización. Valores por otro lado nada desdeñables.

Los distribuidores que practican una política de precios bajos permanentemente (SPB) parece que entienden mejor que las MDD no son un proyecto a descuidar y que todavía queda mucho por hacer en algunas categorías de producto.

Al fin y al cabo de eso se trata: aplicar una política de producto. Una política de renovación de los productos en bajos niveles de aceptación, de lanzamiento de nuevas propuestas que actualicen el surtido y de anulación de referencias caducas.

Y también una revisión de los diferenciales de precio con la posibilidad de ajustes flexibles, así como aplicación de acciones de merchandising y apoyo publicitario, cuando menos interno, si se trata de distribuidores favorables a la actividad promocional. Acciones éstas especialmente interesantes tratándose de hipermercados con una gestión centralizada.

La realidad es que teniendo en cuenta los grandes objetivos fijados a las MDD, en lo que se refiere a los valores de diferenciación de la competencia, fidelización de compradores y apoyo a

los valores corporativos de la sociedad, no parece que se vaya por buen camino, cuando año tras año, no se consigue avanzar en la cuota de mercado.

Las MDD se crearon con la mirada puesta en los consumidores, a los que se les dio una alternativa en el surtido, que fue plenamente aceptada. Si se ha parado este interés, algo ocurre, porque potencial queda.

Buena ocasión para mirar de nuevo hacia adentro y analizar si se ha fijado bien el rumbo. ■

**Manuel Sieira Valpuesta**

Autor del libro *Marcas Del Distribuidor* de ESIC Editorial.

