

ANÁLISIS COMPETITIVO DE LA GESTIÓN DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR DESDE LA PERSPECTIVA DEL FABRICANTE, LA RSE Y LA ÉTICA ADMINISTRATIVA

A - INTRODUCCIÓN

El fenómeno de las marcas propias del distribuidor tiene antecedentes en el siglo XIX, pero es a inicios del siglo XXI, que se observa en Argentina un aumento importante de marcas propias de los canales distributivos en el mercado.

La disminución del producto bruto interno comenzó a verse en 1998. Por otra parte el abandono de la convertibilidad peso dólar en el año 2001, iniciada a partir de la Ley 23.928 en 1991, provocó el incremento intempestivo de la moneda estadounidense, lo que terminó por cambiar las reglas de juego en los mercados de consumo. Finalmente, los procesos inflacionarios y la recesión en los mercados, generaron un entorno en donde las marcas de distribuidor (MDD) adquirieron un importante impulso, digno de ser estudiado en profundidad.

En la investigación previa del período bianual 2016 / 2017, se analizaron los aspectos relacionados con la perspectiva del distribuidor y la perspectiva del consumidor final. Corresponde en este proyecto completar con un estudio de la perspectiva restante, es decir, la del fabricante.

El presente estudio limitará su alcance al rubro alimentos frescos, enlatados, congelados, snacks y secos, todos ellos en hipermercados de la ciudad de Córdoba, a los fines que pueda alinearse con la investigación bianual anterior (2016/2017).

Al revisar los extremos de una cadena de fabricación, distribución y consumo se encontrará en uno de ellos al fabricante, cuyo rol principal de mercado es la producción de bienes y servicios. En el otro extremo, al consumidor final que usa el producto para satisfacer la necesidad que generó su adquisición y entre ambos, una amplia gama de distribuidores.

La visión de los extremos, facilita la identificación de los principales agentes de una cadena de fabricación – distribución - consumo. A partir de aquí, se clarifican los roles de cada uno de ellos. El fabricante produce, mientras el distribuidor en su rol de intermediador entre oferta y demanda, en última instancia, materializa el traslado y la venta de lo producido al consumidor final.

Con la incorporación de la distribución como un mercado a todos los efectos, esos roles cambian y el distribuidor entra en franca competencia con el productor, logrando conformar un mercado propio con estrategias específicas, objetivos y prácticas determinadas. (Lee, Hyman; 2008)

Considerando que el fabricante diseña y formula una estrategia comercial que le propicie la más alta rotación de lo producido y elige los canales de distribución, es de pensar que incide, en algunas ocasiones, sobre los márgenes del distribuidor y dispone de cierto control sobre el precio de venta al consumidor final. Por otra parte, el distribuidor minorista, debe tener el producto en góndola, porque el cliente así lo solicita. En este marco nadie discutiría el control mayoritario del fabricante sobre las principales variables del Marketing: Producto; Precio; Plaza; Promoción.

Sin embargo, los cambios en el entorno económico, político, social, cultural y en general, hacen que el consumidor modifique sus prácticas y las variables de decisión de sus compras. Cobra importancia la relación calidad precio. (Gaitán, 2013). Debido a esto, en los últimos años las MDD tienen más presencia en las cestas de compra de los hogares con una mayor sensibilidad al precio, una menor sensibilidad a las marcas reconocidas, un aumento en la calidad de las MDD y una compra más inteligente (Fernández Nogales, 2010). Ante tal realidad, el fabricante pierde el control sobre el precio de venta al consumidor final y lo asume el distribuidor.

Las relaciones de poder de negociación entre fabricantes y distribuidores se ven afectadas a favor de estos últimos. La concentración de una multiplicidad de marcas de las mismas o similares categorías de productos, provenientes de distintos fabricantes, coadyuvó a investir al distribuidor de mayor poder de negociación. (Sandoval Fernández, 2015)

Específicamente, negocia entre otros aspectos, los espacios disponibles en góndola en su local, en relación al mejor costo de las mercaderías ofrecidas por el fabricante entre todas las marcas competidoras de las mismas categorías de productos (Castelló Martínez, 2012). La ocupación de los productos del fabricante en las góndolas del distribuidor pasó a ser un privilegio, más que una mera circunstancia de la comercialización.

La base de la negociación de los distribuidores es una manipulación competitiva entre los distintos fabricantes, para beneficiarse con una mayor rentabilidad. Parte de ella destinada a servir como reserva para desarrollar una agresiva promoción de precios y ofertas comerciales a los fines de competir con el resto de distribuidores y fabricantes y, otra parte para la integración vertical hacia atrás. (Sandoval Fernández, 2015)

En definitiva la relación entre fabricantes y distribuidores, es una extraña relación de cooperación y competencia. El distribuidor es quien, facilita la venta de lo producido por las Marcas de

Fabricante (MDF), pero también es quien trata de conseguir mercado por sí mismo, sin depender de este último. (Medina Valencia, Duque Oliva, 2013)

Por otra parte y cortando transversalmente el tema desarrollado, cabe destacar que la mayor parte de los análisis sobre MDD, se centralizan en aspectos económicos y de “percepción” del consumidor, distribuidor y fabricante. Sin embargo, es necesario estudiar el fenómeno incorporando los aspectos ligados a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) de los fabricantes y de los distribuidores en cuanto a su rol de productores y comercializadores de marcas propias hacia el consumidor y aspectos éticos atinentes al rol del distribuidor en relación al fabricante, dadas estas condiciones de desarrollo de MDD.

Desde la teoría se define la RSE como la obligación de la administración de una organización de tomar aquellas decisiones y acciones que mejoren el bienestar y los intereses de la sociedad y de la organización (Daft, Marcic; 2011). Ser un “buen ciudadano organizacional” no es fácil. Se tiende a pensar que para la distribución, lanzar marcas propias a precios inferiores resulta un negocio, más que un acto de responsabilidad social en el que se considera el beneficio económico del cliente. Sin embargo, también puede verse como una acción que beneficia a ambas partes y en ese sentido, cuidar al consumidor a largo plazo, al mismo tiempo que mantener y/o aumentar la rentabilidad del distribuidor y del fabricante.

De lo revisado en la bibliografía hay una fuerte tendencia de las empresas a orientarse hacia la responsabilidad económica (ser rentable), así como a la responsabilidad legal (obedecer la ley), respondiendo a motivos fundamentalmente economicistas. Sin embargo hay otros campos dentro de la responsabilidad social a tener en cuenta, como son la responsabilidad ética (ser ético, hacer lo correcto, evitar el hacer daño) y también el de la responsabilidad discrecional (contribuir a la comunidad y a la calidad de vida). (Daft, Marcic; 2011)

El consumidor no percibe la aplicación de la RSE por parte de las empresas ni sus consecuencias en el mercado (León, 2008). La percepción de los consumidores está más cerca del concepto clásico de RSE orientado a las ganancias, que del concepto socioeconómico en el que se incorpora la relación de la organización con los diversos grupos e instituciones que integran el contexto social, incluyendo protección y mejoramiento al bienestar social. (Robbins, Coulter; 2010)

Tanto los fabricantes como los distribuidores, administran sus marcas propias con un sentido elevadamente economicista, lo que las acerca al concepto clásico de RSE y en gran parte otorga asidero a las percepciones de los consumidores. (Giannini, 2012)

Por otra parte y vinculado a las MDD y quienes las fabrican y comercializan, se debe analizar la ética administrativa. La ética en las empresas, fija los estándares con relación a lo que está bien y lo que está mal en el comportamiento y en la toma de decisiones de los administradores de una organización. Es así como Robbins y Coulter (2010) conciben a la ética administrativa como “el conjunto de principios, valores y creencias que definen qué es un comportamiento correcto y uno incorrecto” (Robbins, Coulter; 2010: 99). Esto es válido para una persona o para un grupo de ellas y por tanto una organización.

Entre la norma legal y el libre albedrío o norma personal, está el dominio de la ética, la cual no está escrita formalmente, pero cuenta con una serie de normas de conducta basadas en principios y valores compartidos acerca del accionar moral de un administrador o de una organización como un todo. A medida que los principios éticos sean más conocidos y compartidos y la responsabilidad social empresaria también, las organizaciones podrán construir códigos de ética y culturas organizacionales en las que no sea necesario recurrir al dominio de la ley codificada, para dirimir situaciones comerciales. (Daft, Marcic; 2011)

Según lo abordado en esta introducción, el **problema** vinculado a la perspectiva del fabricante en la temática de las MDD, se define como: ¿Cuáles son las características de la gestión de las MDD desde la perspectiva del fabricante, en productos alimenticios de hipermercados en la ciudad de Córdoba? Y vinculado a la RSE y ética administrativa, **cabe preguntarse** ¿qué decisiones toman y qué acciones emprenden los fabricantes y distribuidores de las MDD para tener en cuenta el bienestar y los intereses del consumidor, de las organizaciones involucradas y la sociedad en general?

El proyecto del tipo “Consolidar” (según normativa Secyt UNC) para el periodo 2018/2021, pretende no solo el estudio de la perspectiva del fabricante, sino también analizar el fenómeno de las MDD bajo la mirada de la Responsabilidad Social Empresaria y de la ética administrativa, aplicados a las decisiones y acciones derivadas de la gestión de las MDD.

Proposiciones:

1 – Las estrategias aplicadas por el fabricante en la producción de MDD, están orientadas a aumentar la rentabilidad y mejorar su posición competitiva.

- 2 – Los fabricantes de MDD, realizan la gestión de éstas con un sentido elevadamente economicista, descuidando aspectos que hacen al concepto moderno de RSE.
- 3 – Los hipermercados, en general no cuentan con un código de ética, que regule las decisiones administrativas en relación a las MDD dentro del marco de valores y reglas formales establecidos para todos los miembros de la organización.

B - OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Objetivos generales

Caracterizar la gestión de las MDD desde la perspectiva del fabricante relacionado con productos alimenticios comercializados en los hipermercados de la ciudad de Córdoba en la actualidad. Analizar la RSE y la ética administrativa en la gestión de las MDD desde el rol del distribuidor hacia el fabricante, el consumidor y la sociedad en general.

Objetivos Específicos:

- 1 – Describir los motivos que tienen los fabricantes para producir o no las MDD.
- 2 – Establecer las ventajas y puntos fuertes de las primeras MDF frente a las MDD para distribuidores y para consumidores.
- 3 – Identificar las estrategias a seguir por las primeras MDF para mantener la cuota de mercado frente a las MDD.
- 4 – Describir las decisiones y acciones de los fabricantes de MDD relacionadas con las dimensiones económica, social, medioambiental de la RSE.
- 5 – Detallar las percepciones de los consumidores en relación a la RSE de las organizaciones que ofrecen MDD.
- 6 – Determinar la existencia de un código de ética en las organizaciones fabricantes de MDD y su nivel de desarrollo.
- 7 – Identificar los factores que determinan los comportamientos éticos existentes en los distribuidores que fabrican MDD.

C - MATERIALES Y MÉTODOS

Metodología: La presente es una investigación cualitativa en la que inicialmente se realizará un relevamiento secundario preliminar a partir de fuentes bibliográficas, hemerográficas, de páginas web, bases de datos, redes de revistas científicas, papers, etc.; a través de los cuales se podrá recopilar información secundaria, cuyo procesamiento y análisis permitirá diseñar el relevamiento primario. Lo anterior dará comienzo a una segunda etapa, en la cual se aplicará una metodología descriptiva a los fines de caracterizar la perspectiva del fabricante en las MDD y poder realizar un análisis competitivo de la gestión de ellas. Así mismo se relevarán aspectos atinentes a la filosofía y las prácticas relativas a la RSE y la ética administrativa en la gestión de las MDD. En la investigación se describirán los diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. La validez de las proposiciones enunciadas será confirmada o no, teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas de la descripción del fenómeno en sus diversos aspectos.

Variables y operacionalización de las mismas.

Para el estudio de la perspectiva del fabricante se tomará en consideración los aspectos referenciados en el trabajo de Cabrejos Doig (2002): motivos que tienen los fabricantes para producir o no las MDD, ventajas y puntos fuertes de las primeras MDF frente a las MDD para distribuidores y para consumidores, estrategias a seguir por las primeras MDF para mantener la cuota de mercado frente a las MDD y, competencia entre las marcas de fabricante y las MDD en el punto de venta. Cabe aclarar que del autor mencionado, solo se consideraron los ejes del análisis competitivo en la perspectiva del fabricante, de acuerdo al alcance fijado a este eje de la investigación.

Respecto de la RSE se relevarán desde las decisiones y prácticas de los fabricantes y distribuidores las tres dimensiones que la componen (DESUR, 2015): económica, social, medio ambiental. Y por otro lado se relevará la percepción de los consumidores en relación a la aplicación de un concepto clásico o uno socioeconómico de la RSE por parte de las empresas que administran MDD.

En la ética administrativa, que como puede apreciarse, tiene puntos de encuentro con la RSE, a los fines de su relevamiento se determinará la etapa en la que se encuentra la empresa en cuanto al desarrollo moral de sus gerentes: preconventional, convencional, de principios y el nivel de moderadores existentes que junto al desarrollo moral constituyen los factores que determinan

comportamientos éticos y morales; y por otro lado, se relevará la existencia o no de un código de ética en la organización y qué nivel de desarrollo tiene el mismo (Robbins y Coulter; 2010).

Fuentes de datos

Se usarán fuentes secundarias y fuentes primarias. La información secundaria surgirá de: libros, revistas, ponencias de eventos del área disciplinar, artículos en repositorios de acceso abierto y en redes de revistas científicas, blogs, foros de discusión, tesis de maestría y doctorado y estudios de investigación realizados en otros países de la región y fuera de ella. También se usarán estadísticas de cámaras de la actividad. La información primaria provendrá de las organizaciones (informantes claves, expertos), y consumidores.

Como parte primaria se relevará la información de los ejes señalados por Cabrejos Doig, B. (2002) en el estudio de la perspectiva del fabricante, a una muestra de ellos que producen para los distribuidores sus MDD (a la que se llegará a partir de la información que brinden representantes de hipermercados y por un muestreo por juicio de acuerdo a las recomendaciones de éstos, basados en su experiencia) y para la comparación con distribuidores se acudirá a los mismos que se recurrió en la investigación bianual anterior (hipermercados de la ciudad de Córdoba). A esos últimos también se acudirá para relevar lo relativo a RSE; en tanto para detallar las percepciones de los consumidores relativas a RSE y ética empresarial, se relevará información de los consumidores de hipermercados.

Métodos de recolección y procesamiento

Se aplicará la entrevista personal semiestructurada para informantes claves y expertos en la muestra de fabricantes y distribuidores, en la que se incluirán preguntas guía sobre el objeto de investigación atinente a ellos según lo descrito en el ítem anterior. A los consumidores se les aplicará una encuesta que indagará sobre la percepción de la aplicación de la RSE.

Para procesar los datos obtenidos de los instrumentos de recolección primaria se usará como software el Infostat (teniendo en cuenta que se propone una investigación cualitativa). Las preguntas abiertas serán analizadas y procesadas identificando las variables y la frecuencia en que aparecen las mismas en las respuestas.

Las principales **limitaciones** a la investigación se manifiestan en que al tratarse de una investigación cualitativa, sus resultados no se podrán extrapolar al universo de estudio y por otra parte el tipo de muestreo no estadístico imprime sus condicionamientos, pero los resultados del presente estudio podrán ser tratados como hipótesis a contrastar en un estudio posterior cuantitativo.

D - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Castelló Martínez, A. (2012) La batalla entre marca de distribuidor (MDD) y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario. Universidad de Alicante. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/viewFile/41222/39419> (12/02/2018)
- Cabrejos Doig, B. (2002) Las marcas propias desde la perspectiva del fabricante. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1336> (15/02/2018)
- Daft, R. L., Marcic, D. (2011) *Introducción a la administración*. México: Cengage Learning.
- DESUR - Developing Sustainable Regions - (2015) Responsabilidad Social Empresarial: Buenas prácticas y recomendaciones. Interreg IVC, European Union. Recuperado de: <http://responsabilidadsocialquito.com.ec/wp-content/uploads/2015/09/DESUR-guia-final.pdf> (22/04/2018)
- Fernández Nogales, A. (2010) La situación actual de las marcas de distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes: un estudio cualitativo. Revista *Distribución y Consumo*. Recuperado de: http://www.mercasa.es/files/multimedios/1287414061_pag_024-035_Fdez-Nogales.pdf (03/02/2018)
- Gaitán, R. (2013) Marcas de Fabricante versus Marca de Distribuidor. Recuperado de: <https://marcas-en-cobranding.blogspot.com.ar/2013/01/marcas-de-fabricante-vs-marcas-de.html> (21/04/2018)
- Giannini, M. L. (2012) Responsabilidad empresarial y el compromiso con la gestión comercio – social. Tesis. Universidad Abierta Interamericana.
- Lee, D.; Hyman, M. R. (2008) Hedonic/functional congruity between stores and private label brands. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16 (3), pp. 219-232.
- León, F. (2008) La percepción de la Responsabilidad Social Empresarial por parte del consumidor. Revista *Visión Gerencial*. Enero - junio 2008. 7 (1). Pp 83 – 95.

Sandoval Fernández, J. F. (2015) *El reto de las Marcas de Distribuidor y de la colaboración fabricante-detallista*. Tesis MBA. Universidad de Oviedo. España.

Medina Valencia, J.: Duque Oliva, E. J. (2013) Marcas del Distribuidor: evolución y caracterización del concepto. Universidad Nacional de Colombia. Revista *Criterio Libre*. 2 (18). Pp 229 – 248. Recuperado de: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/18/criterio-libre-10.pdf> (07/02/2018)

Robbins, S.; Coulter, M. (2010) *Administración*. México: Pearson Education.

E – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Actividades / Años | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|
| Recolección de información secundaria | | | | |
| Generación del marco teórico | | | | |
| Identificación de fuentes de datos | | | | |
| Selección de instrumentos de relevamiento y diseño de su formato | | | | |
| Preparación del trabajo de campo | | | | |
| Relevamiento de la información primaria sobre perspectiva del fabricante, RSE, ética administ. | | | | |
| Procesamiento y análisis de toda la información relevada | | | | |
| Elaboración de conclusiones y preparación del Informe Final. | | | | |
| Acciones para la divulgación de los resultados. | | | | |

F – IMPORTANCIA DEL PROYECTO – IMPACTO

Las investigaciones sobre MDD son relativamente pocas en Argentina y casi inexistentes en Córdoba. Sin embargo es un fenómeno muy estudiado en Inglaterra, en Francia y fundamentalmente en España. De allí la importancia de sumar estudios locales y empíricos.

Al igual que la investigación bianual anterior, la prevista con inicio en 2018 es importante no solo desde el campo empresarial, sino también desde el ámbito académico, donde son casi nulos los trabajos existentes.

El aporte de esta investigación se concentra en la posibilidad de proveer importante experiencia e información, sobre la realidad del tema en nuestra ciudad.

En la medida de lo posible se intentará transferir resultados de la investigación haciendo aportes a las cátedras vinculadas con la temática, se aportará información para la construcción de casos prácticos, para contribuir a la formación de los futuros profesionales que deberán enfrentarse a problemas contemplados por este proyecto y también a través del intercambio con pares en eventos académicos, además de difundir los resultados de la investigación a través de publicaciones.

G – FACILIDADES DISPONIBLES

El equipo de investigadores cuenta con lugar físico para realizar las actividades en el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC. Se posee recursos materiales y tecnológicos, ya que cada integrante tiene su notebook y existe WI FI en la zona, a través del cual se puede acceder a la red desde cada una de nuestras computadoras. Existen también dos impresoras en el box destinado al trabajo del equipo. Se cuenta con el software de procesamiento de datos instalados en las computadoras afectadas al proyecto.

H - JUSTIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO SOLICITADO

Los gastos de fotocopias, artículos de librería, y administrativos en general, se afrontarán con el presupuesto solicitado; mientras algunos costos de los relacionados con el trabajo de campo y si fuera necesario, algún tipo de bibliografía, serán asumidos en forma personal por los integrantes del equipo de investigación. El presupuesto será útil también para cubrir en la medida de lo posible, las inscripciones a eventos académicos, visto que ese rubro no es solventado por la facultad. Los montos calculados para los cuatro años de duración del proyecto son: Inscripciones a eventos (\$12.000.-), Gastos de fotocopias, librería y administrativos (\$8.000.-), viáticos, movilidad y comunicaciones desarrolladas durante el trabajo de campo (\$ 4.000.-), por un total de \$ 24.000.-