



Cuadernos Latinoamericanos de
Administración

ISSN: 1900-5016

cuaderlam@unbosque.edu.co

Universidad El Bosque
Colombia

Bohórquez-Torres, Karolina; Tobón-González, Luz Elena; Espitia, Héctor Eduardo;
Ortegón Cortázar, Leonardo; Rojas-Berrio, Sandra
Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de
comercialización y posicionamiento en el canal tradicional
Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XIII, núm. 24, enero-junio, 2017, pp.
27-39
Universidad El Bosque
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409653240003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Recibido: 16 | 11 | 2016 Aprobado: 16 | 05 | 2017

Karolina Bohórquez-Torres¹, Luz Elena Tobón-González², Héctor Eduardo Espitia³,
Leonardo Ortigón Cortázar⁴, Sandra Rojas-Berrio⁵

Artículo de Investigación

Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de comercialización y posicionamiento en el canal tradicional⁶

Management and management of own brands in Colombia: traditional channel brand awareness, commercialization factors and positioning

1. Profesora Asistente- Magister en Gerencia Estratégica de Mercadeo, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Grupo de Investigación Mercadeo, correo electrónico: akbohor@poligran.edu.co

2. Magister en Gerencia Estratégica de Mercadeo- Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Grupo de Investigación Mercadeo correo electrónico: luchatobon@hotmail.com

3. Magister en Gerencia Estratégica de Mercadeo- Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Grupo de Investigación Mercadeo, correo electrónico: edoespitia64@gmail.com

4. Docente- Programa de Maestría de Gerencia Estratégica de Mercadeo Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Grupo de Investigación Mercadeo, correo electrónico: lortegon@poligran.edu.co. Correspondencia: Calle 57 No. 3-00 este, Bogotá, Colombia – Autor de correspondencia.

5. Doctora en Ciencias Administrativas- Universidad Nacional, Magister en Administración y Administradora de Empresas. Profesora Asistente, Facultad de Ciencias Económicas, de Colombia. Grupo de investigación mercadeo I+2, sprojasb@unal.edu.co.

Resumen. La gerencia de marcas propias es un tema de especial interés para el marketing dado el aumento progresivo de formatos, canales y estrategias encaminadas a influir en las decisiones de compra de los consumidores, especialmente de los productos de adquisición frecuente. Por lo tanto, la gestión de la marca propia debe estudiarse desde la perspectiva de quienes toman las decisiones de su comercialización y posicionamiento. En este sentido, se desarrolló un estudio con el objetivo de explorar los factores de la gestión de marcas propias, desde la perspectiva de la alta gerencia en Colombia, incluidos intermediarios

del canal de distribución y fabricantes. Se utilizó un diseño exploratorio que tuvo como instrumento entrevistas en profundidad cuyos participantes fueron gerentes y directivos tanto de empresas que fabrican marcas propias así como intermediarias en este canal. El análisis hermenéutico revela la perspectiva de los gerentes y empresarios respecto a sus prácticas de comercialización, percepción de las marcas propias y estrategia de posicionamiento, entre otros.

Palabras clave → Industria alimentaria, modelos empresariales, gestión industrial, marca propia, comercialización, producción.

6. “Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia”. Los autores agradecen a los empresarios que participaron en el proceso de recolección de datos, por su valiosa colaboración.

Abstract. The management of own brands is a topic of special interest for the marketing in view of the progressive increase of formats, channels and strategies directed to influencing the decisions of purchase of the consumers, specially of the products of frequent acquisition.

Therefore, the management of the own brand must be studied from the perspective of those who take the decisions of his commercialization and positioning. In this respect, a study developed with the intention of exploring the factors of the management of own brands, from the perspective of the high management in Colombia, included intermediaries of the distribution channel and manufacturers. There was in use an exploratory design that had as instrument you interview in depth which participants were managers and executives so much of companies that make own as well as intermediary brands of this channel. The hermeneutic analysis reveals the perspective of the managers and businessmen with regard to his practices of commercialization, perception of the own brands and strategy of positioning, between others.

Keywords → Food industry, business models, Industrial Management, own brand, marketing, production.

Introducción

La identificación y gestión de marcas requiere que el producto cuente con presencia física (Del Moral, 2007), atribuida esta a la correcta administración de sus atributos encaminados a desarrollar notoriedad y una percepción favorable en el mercado (Ortegón, 2014). La notoriedad de marca implica construir a partir de la identidad de esta, que, según Beristain (2002), puede definirse como un conjunto de agrupaciones mentales en torno a la proposición de valor de la marca que la empresa desea suscitar en la mente del cliente cuando este entra en contacto con la misma mediante cualquier vía o canal. Sin embargo, en materia de marcas propias, este

intangible se ha asociado a una percepción de baja calidad, principalmente por estar relacionado con precios bajos (Oñederra, 2014). Circunstancias como esta han generado una barrera para el posicionamiento de las mismas. No obstante, se evidencian iniciativas de los fabricantes e intermediarios para cambiar esta percepción, principalmente en el mejoramiento de la presentación (características de empaque y etiquetas). De hecho, diferentes autores se refieren a diversas actividades con las que se propende mejorar la calidad con precios competitivos, lo cual ha generado diferenciación y mayor aceptación hacia este tipo de marcas (Medina, Méndez & Rubio, 2001; De Paredes, Orta & Benito, 2002; Choi & Fredj, 2013; Rubio, Nieves & Yagen, 2014).

Asimismo, las marcas propias toman una participación cada vez más importante en el mercado tradicional o mercado al por menor. De hecho, la Asociación de Fabricantes de Marcas Privadas muestra como estas representan el 14% del total de las ventas al por menor en el mundo. A su vez, el 25% de las ventas en EE. UU. corresponde a este tipo de marcas (Sayman, Hoch & Raju, 2002). De la misma manera, en Europa cuentan con una participación de hasta el 40% de las ventas totales tradicionales (Karray & Zaccour, 2006). En este contexto, en Colombia, según Fenalco (2012), el 83% de los hogares ha comprado últimamente algún producto de marca propia. Aunado a lo anterior, el 60% de ellos lo hace porque considera que existe una justa relación calidad-precio.

En segunda instancia, también se han demostrado relaciones entre el precio y el canal tradicional (Rubio & Yagüe, 2009), lo que ha motivado investigaciones aplicadas al perfil psicográfico de los consumidores con sus intenciones de compra (Ai-

lawadi, 2001; Brassington & Pettitt, 2003). En tal sentido, la compra de marcas propias en este canal tradicional de tiendas, minimercados, distribuidores y mayoristas puede estar relacionada con productos de precios bajos o en promoción (Garreston, Fisher & Burton, 2002).

En tercera instancia, los elementos de gestión del fabricante se enfocan en la variedad de las ofertas, que dependen del número de productores existentes en el mercado, la cantidad de marcas, las variantes de producto que se ofrecen y la actividad de desarrollo de nuevos productos (Puelles, Fernández de Lareta & Albert, 1997). Entonces, la notoriedad de la marca constituye un activo intangible que está basado en la capacidad del reconocimiento de sus signos externos y dentro de la categoría de producto (Del Moral & Bañegil, 2001). Dichos asuntos requieren de administración. En este sentido, se hace relevante destacar que, en la literatura acerca de la gestión de marca propia, son necesarios procesos en los ámbitos de calidad, precio, posicionamiento e imagen (Hsiao, 2014; Rodmell, 2011; Richmond, 2010; Sethuraman, 2006; Road, 2001; Rubio et al., 2014; Durham, 2012; Rodmell, 2011; Ficher et al., 2012; Gómez, 2011; Qian, 2011; Ailawadi et al., 2004; Ostrosky & Chayo, 2003; Vila, 2001).

Por tanto, se hace necesario revisar los procesos asociados a la gestión de marca desde la perspectiva de la alta gerencia, incluidos intermediarios del canal de distribución y fabricantes. De esta manera se logra complementar el estado de la literatura orientada al ámbito del consumidor (Anchor & Kouřilová, 2009; Bech-Larsen, Esbjerg, Klaus, Jørn & Brunsø, 2007; Whelan & Davies, 2006). Dichos procesos deben estar especialmente dirigidos a evaluar su

gestión en el canal tradicional como principal fuente de exhibición y compra de los consumidores.

Dadas las anteriores consideraciones, el propósito de esta investigación está en explorar los factores de la gestión de marcas propias en Colombia desde la perspectiva de la alta gerencia, en la cual también se tienen en cuenta los intermediarios del canal de distribución tradicional y los fabricantes. En este caso, se pretende describir la percepción y gestión del fabricante, del mayorista, del distribuidor y del representante del formato de tiendas y supermercados de barrio o regionales. En este orden de ideas, a continuación se presenta la revisión de la literatura para, posteriormente, mostrar el método, los resultados y las conclusiones de este trabajo.

La marca propia y su gestión

Uno de los propósitos de la gestión de la marca propia es obtener una notoriedad de marca favorable. En este sentido, dicha la notoriedad de la marca se convierte en un activo intangible basado en la capacidad del consumidor para reconocerla o recordarla por sus signos externos y dentro de la categoría de producto (Aaker, 1991; Del Moral & Bañegil, 2001).

La literatura indica que la notoriedad de marca se logra en tres niveles. En el primero y más elemental, se puede definir como toma de conciencia de la marca, que es la capacidad de identificar o reconocerla como signo que se ha encontrado con anterioridad. En el segundo, puede considerarse como intermedio; aquí se entiende como la capacidad de reconocer y recordar sus signos. Por último está el tercer nivel, en el que se considera la capacidad para reconocer y recordar la marca por sus significados (Del Moral, 2007). En los anteriores niveles se distinguen con mayor deta-

lle los dos que propone Keller (1993): reconocimiento y recordación.

Aquí resulta relevante contar que, inicialmente, las marcas propias se introdujeron, con reconocimiento y recordación en los mercados, como marcas de baja calidad y bajos precios (Rubio, Nieves & Yagen, 2014). Sin embargo, las exigencias del mercado tradicional han llevado a que las organizaciones responsables de la creación o de la distribución de marcas propias hayan invertido esfuerzos en mejorar la calidad de estos productos, a fin de proporcionar mejores estándares, para así posicionarlos como marcas que ofrecen la mejor relación calidad-precio (Hsiao, 2014; Sethuraman, 2006). A su vez, las marcas propias han tenido un notable crecimiento en Estados Unidos, Europa y Colombia (La República, 2012; ACNielsen, 2005).

Por lo anterior es importante analizar la percepción de la gerencia, desde el fabricante y el distribuidor, acerca de cómo ha evolucionado el concepto de la notoriedad de las marcas propias, debido a que las características indicadas anteriormente han cambiado en la medida en que estas aumentan, especialmente en el escenario comercial del canal tradicional.

Canal tradicional de comercialización de marcas propias

Según Álvarez & Charmel (2001), el canal tradicional es una estructura de negocios informal de organizaciones interdependientes, que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor. Los fabricantes se mueven a través de los canales de distribución por medio de la distribución física para llegar al consumidor.

En este sentido, como ejemplo internacional, se encuentra China, donde el mercado de los minoristas está casi dominando por diferentes

formatos de comercialización (Ørskov, 2004), mientras que en Estados Unidos la venta al detal es la segunda industria en términos de establecimientos y de empleados, con aproximadamente US\$3,8 billones en ventas (About, 2005). De hecho, según Boyle (2003), los minoristas más grandes son responsables del 80% de las ventas diarias de alimentos en Estados Unidos; hace diez años, eran solo del 30%.

En Europa se encuentra que un enorme minorista de descuentos de Alemania y uno de los más fuertes del continente tiene una participación en el mercado alemán de, aproximadamente, el 50% (Ramos, 2004), mientras que, en Escandinavia, los más grandes minoristas tienen más del 80% del mercado; una diferencial destacable: el 91% del mercado finlandés está dominado por tres minoristas (www.kesko.fi; www.s-kanava.fi; www.traddeka.fi; www.elanto.fi). En este escenario, la tienda es un canal importante para las más grandes empresas colombianas: 75% para La Fina; 65%, Colombiana; 97%, Coca Cola; 70%, Nacional de Chocolates (Revista Dinero, 2003, 2004); 70%, Alpina; 40%, Unilever Andina y 95%, Bavaria (Páez & Pérez, 2005).

En este orden de ideas, se encuentra que las ventajas de la tienda radican en fraccionamiento de unidades de empaque, crédito o “fiado” por bajas cuantías y períodos cortos sin ningún requisito, salvo “la amistad” o conocer al cliente o “vecino”, cercanía (ahorro en transporte), atención personalizada (los tenderos conocen a sus clientes), búsqueda de ingresos adicionales” (Revista Dinero, 2004, p. 45). En la Tabla 1 se describen los intermediarios del canal tradicional según la literatura y el contexto colombiano; no obstante, que se mencionen estos intermediarios no implica que sean los únicos. Empíricamente se encuentran otras combinaciones entre ellos.

Tabla 1. Intermediarios del canal tradicional en la literatura y en el contexto Colombiano.

Formato	Descripción	Cobertura	Características	Ejemplos
Distribuidor También llamado intermediario comercial o bodega de comercialización	Gran comprador de productos a fabricantes en diferentes categorías, con capacidad de venta en diversos segmentos comerciales y coberturas nacionales, regionales y locales. El diferencial principal está dado por tener una fuerza de ventas muy amplia y especializada a segmentos específicos.	- Nacional - Regional - Local	- Bodegas propias - Centros de distribución - Amplia fuerza de ventas - Centro automotor - Portafolio dirigido - Cobertura - Disposición de entregas	- Altipal - Organización Cárdenas - John Restrepo - Ventas y Marcas - Pastor Julio Delgado - Llanovivere
Mayorista También llamado granero, bodega mayorista o bodega de plaza	Es aquel que compra o transforma productos con el objeto de volver a venderlos a detallistas. Una de las características diferencial es que la misma bodega es utilizada como punto de venta.	- Regional - Local	- Bodegas propias de almacenamiento, de bajo costo y buena capacidad - Menor costo operativo - Poca intermediación - Cifras representativas de ventas - Amplios portafolios	- Su Despensa - Alianza Mayorista - Cooratiendas - Gerardo Zuluaga
Supermercados independientes También llamados superetes, minimercados o supermercado de barrio	Este formato se encuentra entre la tienda de barrio y las grandes superficies. Posee áreas entre 50 y 400 metros cuadrados, cuenta con un surtido básico y tiene en promedio cinco empleados.	- Nacional - Regional - Local	- Contacto directo con el consumidor - Precios competitivos - Portafolio básico de canasta familiar - Mayor rentabilidad - No cuentan con bodegaje. - Ofrecen comodidad al consumidor por su cercanía e inmediatez.	- Zapatoca - Búcaros - Mercacentro - Más x Menos - Supercundi - Líder
Tiendas También con estas denominaciones: tienda de barrio o tienda de esquina o tienda de propietario	Son microempresas generalmente manejadas por un grupo familiar, en las que se ofrecen productos de primera necesidad, en presentaciones asequibles. En ellas trabajan, en promedio, de dos a tres personas y se caracterizan por su atención personalizada.	- Regional - Local	- Atención personalizada - Crédito o fiado - Horarios flexibles - Cercanía, no hay tráfico de gente - Portafolios cómodos y presentaciones más pequeñas - Una frecuencia de compra diaria	- Cooratiendas - Tenderos independientes - Supertiendas

Fuente. Elaboración propia a partir de Prieto (2015), Torres (2014) y Thomassen et al, (2010).

Es importante considerar que puede existir la integración entre canales, productores e intermediarios, los cuales actúan conjuntamente para obtener beneficios mutuos. En ocasiones, los canales se organizan mediante acuerdos; hay otros que se establecen y se controlan por iniciativa de un solo director, quien puede ser un agente, un fabricante, un mayorista o un minorista. Este director puede establecer políticas para él mismo y coordinar la creación de la mezcla de mercadotecnia (Cruz, 2014).

En este orden de ideas, luego de considerar la literatura relacionada con el escenario de compra y su importancia, es importante tener en cuenta otras cuestiones inherentes a la alta gerencia, como gestión de la calidad, gestión de precio, gestión de comercialización, características de compra y percepción de la marca propia.

Factores de gestión y posicionamiento de marcas propias

En el ámbito de la gestión de las marcas propias, los estudios previos

señalan que las dimensiones para tener en cuenta son: calidad, precio, posicionamiento e imagen.

En la Tabla 2 se describen los indicadores que la constituyen. Finalmente, después conceptualizar los aspectos de interés, como la gestión y percepción de notoriedad de la marca propia, los factores intervinientes de comercialización en el canal tradicional y los indicadores de posicionamiento y gestión, surge como planteamiento del problema el siguiente interrogante: ¿cuáles

Tabla 2. Dimensiones de la literatura en el ámbito de la gestión y el posicionamiento de marcas propias.

Dimensión	Descripción
Calidad de la marca propia	Procesos asociados a garantizar que el producto cuente con características que brinden tranquilidad y seguridad para lograr confianza y posibles recompras (Hsiao, 2014; Rodmell, 2011; Richmond, 2010; Sethuraman, 2006; Road, 2001).
Precio de la marca propia	Dado que es una variable sensible en el momento de decisión de compra, para el caso de las marcas propias, deben generarse tácticas que disminuyan percepciones de baja calidad hacia el producto (Rubio <i>et al.</i> , 2014; Hsiao, 2014; Durham, 2012; Rodmell, 2011; Road, 2001).
Posicionamiento de la marca propia	Una marca propia requiere de un trabajo de posicionamiento en reconocimiento, credibilidad y acercamiento al consumidor final. Esta labor se desarrolla con el trabajo conjunto de los intermediarios, desde el fabricante hasta el formato directo, quienes componen toda la cadena de comercialización (Hsiao, 2014; Ficher <i>et al.</i> , 2012; Gómez, 2011; Qian, 2011; Road, 2001).
Imagen de la marca propia	En cuanto a la imagen de marca propia, se debe contar con procesos que proyecten diferenciadores respecto al gremio de categorías comerciales (Rubio <i>et al.</i> , 2014; Ailawadi, 2004; Ostrosky & Chayo, 2003; Vila, 2001).

Fuente. Elaboración propia, a partir de autores en cada dimensión, (2016).

Tabla 3. Participantes en la investigación.

N.º	Cargo	Relación económica*	Connotación
1	Gerente general	Distribuidora (nacional)	Única distribuidora nacional de productos de consumo masivo, especializada en la comercialización de marcas propias
2	Propietario y gerente	Cadena de supermercados de cercanía (regional)	Es una cadena regional posicionada que utiliza la marca propia como estrategia de diferenciación, comercialización y posicionamiento.
3	Gerente general	Agremiación de tenderos (regional)	Fomenta un formato único de asociación de tenderos, que intensifica su posicionamiento por medio de productos de marca propia de gran calidad y precio competitivo.
4	Presidente	Fabrica. (Nacional)	Primera compañía colombiana dedicada a la fabricación de productos alimenticios con enfoque en el desarrollo de marcas propias.

Fuente. Gerentes de empresa, (2016).

son los factores de gestión de marcas propias en el ámbito de la notoriedad de marca desde la perspectiva de la alta gerencia e intermediarios en Colombia?

Para resolver esta inquietud, a continuación se presenta la metodología seguida por los resultados y la

discusión, teniendo en cuenta que los trabajos previos aplicados a marcas propias, en su mayoría, han estado orientados al consumidor final (Ailawadi *et al.*, 2001; Brassington & Pettitt, 2003; Anchor & Kouřilová, 2009; Bech-Larsen *et al.*, 2007; Whelan & Davies, 2006).

Metodología

Dada la naturaleza del problema, se hizo un diseño exploratorio de investigación con técnica de entrevista en profundidad, seguido por un análisis cualitativo de información.

Para tal fin se seleccionaron intencionalmente cuatro gerentes de gran reconocimiento y trayectoria en el mercado, quienes representan funciones de distribuidor; un líder de agremiación de tenderos; un presidente de cadena de superretes y un fabricante.

En este orden de ideas, en la Tabla 3 se resumen las características ocupacionales y profesionales que tienen a cargo.

A su vez se aclara que los participantes están vinculados a la gestión de marcas propias con funciones de dirección y atribuciones de decisión en sus respectivas organizaciones. Asimismo, son líderes de organizaciones con capital 100% colombiano.

Instrumento

Para este estudio se elaboró una guía de entrevista en profundidad. Con este instrumento se tuvo el propósito de profundizar en las creencias y experiencias acerca de las categorías orientadoras que son objeto de estudio (López & Deslaurier, 2011).

La guía fue compuesta por once preguntas distribuidas en tres categorías orientadoras, que corresponden a las siguientes dimensiones:

- Estrategias de comercialización de marcas propias orientadas al canal tradicional.
- Estrategias de posicionamiento de marcas propias.
- Percepción de la notoriedad lograda de marcas propias frente a marcas comerciales en coherencia con los objetivos del estudio.

Procedimiento

Se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a los principales intermediarios de cada uno de los participantes del canal tradicional.

Para garantizar la rigurosidad del trabajo cualitativo se orientaron el proceso indagatorio y el análisis a partir de las recomendaciones propuestas por Salgado (2007), consistentes en la revisión y validación de los hallazgos con la revisión de literatura o cuerpo conceptual del estudio.

La información recolectada fue transcrita y analizada en redes de familias léxicas y códigos hermenéuticos con el apoyo de un software especializado en análisis de datos cualitativos (Atlas.ti) en coherencia con los objetivos de la investigación y las categorías orientadoras construidas (ejes de análisis descritos en el instrumento), que permitieron representar y analizar los hallazgos a partir del criterio de saturación de información.

De esta forma, el trabajo de campo concluyó con cuatro entrevistas efectivas sobre el tema de investigación (a gerentes de empresa) por criterio de escogencia a expertos (Bonnilla-Castro & Rodríguez, 2005).

Ante esto, debe tenerse presente que la cantidad de participantes obedece a que en Colombia existe un número muy reducido de personas en cargos directivos que participen en la cadena de comercialización de las marcas propias, tal como se indicó en la revisión de literatura, por lo cual el criterio de saturación de la información se consideró prudente al detectarse que los aportes adicionales de los participantes no varían o contribuyen significativamente entre sí (Flick, 2009; Salgado, 2007; Strauss y Corbin, 2008).

Por otra parte, se consideró la técnica de entrevista en profundidad como un medio suficiente para

indagar, profundizar y construir información respecto a la gestión y notoriedad de marcas propias en coherencia en lo sugerido por Creswell (2013) y la posibilidad de representar dicha gestión en esquemas cognitivos (Ortegón, 2011).

Es importante destacar que se realizaron dos entrevistas en Bogotá y las dos restantes en regiones diferentes de Colombia. Lo anterior, con la finalidad de captar la diferenciación de conceptos comerciales y regionales. Posteriormente se efectuó el análisis hermenéutico con la ayuda del software Atlas.ti, versión 6.0.

Resultados

Los discursos de los participantes se resumen en tres categorías orientadoras, las cuales se representan en tres familias, que son: (a) estrategias de comercialización de marcas propias con orientación al canal tradicional; (b) estrategias de posicionamiento de marcas propias y (c) percepción de la notoriedad lograda de marcas propias frente a marcas comerciales; por lo tanto, estas son las unidades primarias de análisis o de familias.

De acuerdo con lo anterior, en la Figura 1 se representa el esquema cognitivo, cuyo punto de analogía es la familia de marca propia. De igual forma se hace referencia a la categoría primaria que corresponde a las características de compra, las cuales, a su vez, tienen un elemento subyacente respecto a los aspectos de la comercialización en el canal tradicional.

En este sentido, se evidencia que, para la marca propia, son importantes las características de compra, de las cuales se observa una fundamentación con 60 menciones y 25 conexiones; sin embargo, se destaca que los aspectos de la comercialización en el canal tradicional forman

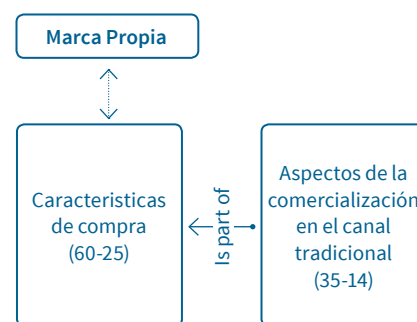


Figura 1. Marca propia. Fuente: elaboración propia, 2016.

parte importante de las características de compra, con 35 menciones en las unidades hermenéuticas y 14 conexiones. A continuación se presenta una verbalización, que representa la importancia de esta red: “Hay una razón fundamental de por qué existe la marca privada y la razón es porque cambió la ecuación de poder... hoy, el poder lo tiene el que llega al consumidor; es decir, el que ejecuta la venta”.

Entonces, esta verbalización permite interpretar que las características de compra del consumidor de la marca propia, para el caso del canal tradicional, se asocian a los aspectos de comercialización, tal como “llegar al consumidor”, a partir de la cercanía que este tipo de canal ofrece al consumidor final.

Se señala a continuación que la categoría principal tiene códigos axiales independientes, los cuales forman parte de “características de compra”; no obstante, también existen códigos interrelacionados con los aspectos de la comercialización en el canal tradicional, como se observa en la Figura 2.

Adicionalmente, la categoría “características de compra” tiene códigos axiales o categorías secundarias, que están directamente asociados o forman parte de la misma; no obstante, los códigos directa-

mente asociados son calidad, canal moderno, competencia, nombre del establecimiento, marca comercial, portafolio y relacionamiento.

A su vez, los códigos que se identificaron como relacionados con “características de compra” son: categorías de productos, conocimiento, economía de escala, fidelidad de marca, percepción del consumidor, forma de hacer negocios, condición sociocomercial y prueba de producto como habilitador de la recompra.

Asimismo, “la percepción del consumidor” es el código que tiene mayor fundamentación, con 64 verbalizaciones, y le sigue la calidad, con 58. Estos se refieren a la forma como los consumidores perciben los cambios en productos de marca privada en el canal tradicional, en el que la calidad es un diferencial determinante en el momento de una decisión de compra.

Lo anterior está en concordancia con lo mencionado en una de las entrevistas.

La marca privada o propia estaba asociada a dos cosas: a bajo precio y a calidad... no digamos mala... pero sí a calidad inferior... a eso estaba asociado y yo creo que eso cambió. ¿Y cambió por qué? Cambió porque el propietario de la marca privada entendió que ese es un activo que puede valer más que los activos que él tiene... y comenzó a exigir al productor que su marca privada debería tener como mínimo la calidad de la marca líder o superior... por definición. Ya, de hecho, eso hizo que la percepción del consumidor haya cambiado y haya migrado hacia que las marcas privadas son de buena calidad. Es más... ya hay... ya en el país, ya hay niveles de marcas privadas premium, que eso es un indicador de que la marca privada cambió de concepto.

Adicionalmente, al tomar los comentarios de otro entrevistado, un

código axial o categoría secundaria adicional que sobresale es “conocimiento”, con 46 verbalizaciones. Ahí se hace referencia a la comprensión que tienen los consumidores en el momento de hacer una compra de productos en “marcas propias”.

Adicionalmente, se evidencia que “características de compra” tiene códigos interrelacionados con “aspectos de la comercialización en el canal tradicional”, como precios bajos, disponibilidad, crédito, confianza, distribuidor, estructura de costos, número de tiendas y productos básicos o canasta familiar.

Es así que “precios bajos” tiene 51 verbalizaciones, seguido de “confianza”, con 24 narrativas. En este sentido, cabe destacar que, desde la perspectiva de los participantes, “precios bajos” es otro diferencial determinante en el momento de una decisión de compra en el escenario del canal tradicional y la marca

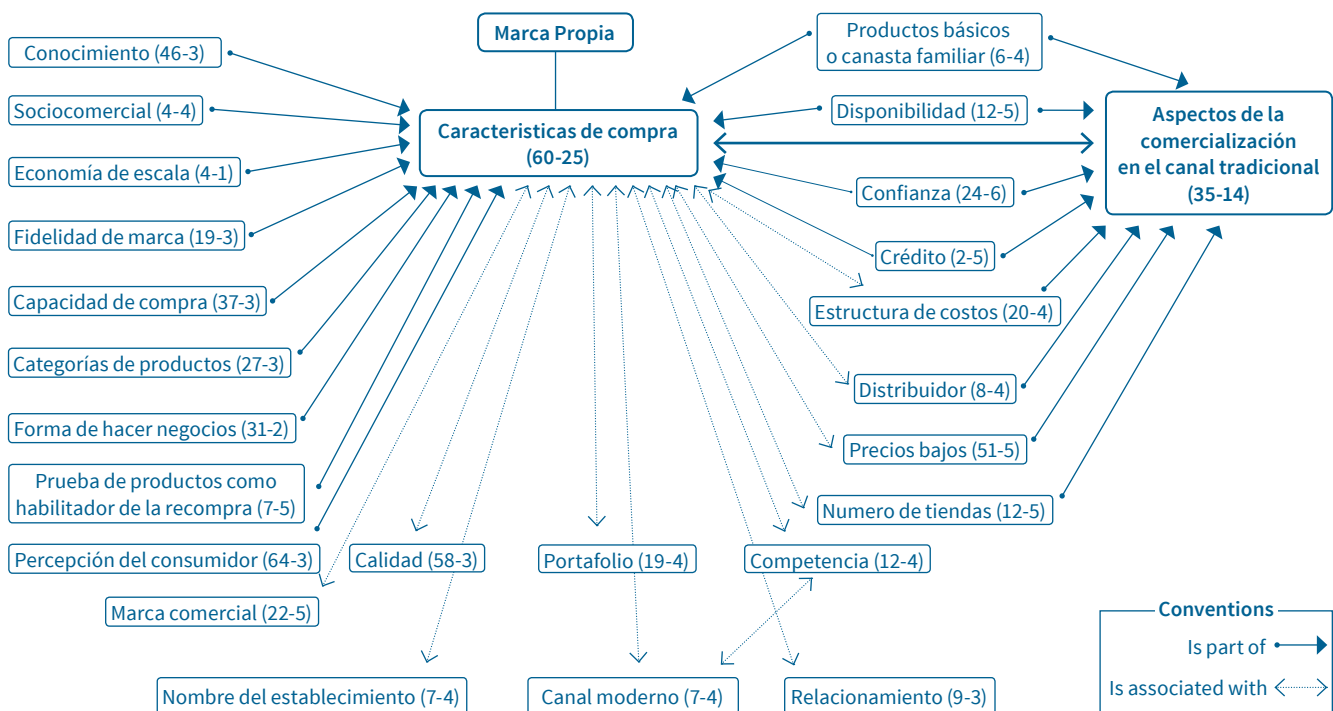


Figura 2. Características de compra. Fuente: Elaboración propia, 2016.

mayor relevancia, con 56 verbalizaciones y 13 conexiones. Le sigue “precios bajos”, con 51 verbalizaciones y 5 conexiones. A su vez, al indagar en las entrevistas sobre qué opinan los consumidores respecto al precio y si es la única variable importante para la compra de una marca propia, se encontró esto en una de las respuestas:

No es la única variable importante, por ejemplo. No solo es la marca propia, es tener todos los productos con los mejores precios de la ciudad. El hecho de que en algunos supermercados nuevos que están entrando manejen mucha isla perdida en mares de ganancia, nosotros sabemos que los clientes van y compran dos o tres veces. Luego, la gente sabe que es más económico en nuestros almacenes y que el servicio es diferente. Sin embargo, también trabajamos en eso. Pero no se maneja la misma política, sino que todo sea con unos porcentajes normales, que no afecten la canasta familiar; no hacer que, si le vendo los huevos más baratos, entonces suba al arroz. No. Todo debe tener un buen precio y un equilibrio que no afecte a los clientes.

El código axial de valor percibido no está fundamentado solamente en diseñar las estrategias de precios bajos, sino también en una agrupación de variables, como el servicio y la disponibilidad de los productos, aspectos que los consumidores colombianos destacan hoy en día. Por último, en esta familia se enuncia la “estrategia de posicionamiento”, que tiene correspondencia con las otras categorías primarias, con los códigos axiales, diferenciación en precio, crédito, marca como un activo, precios bajos, disponibilidad, distribuidor, número de tiendas y percepción de valor.

En complemento, al describir la familia léxica del “canal tradicional”, en la Figura 4, se observa la presencia de dos categorías orientadoras: “aspectos de la comercializa-

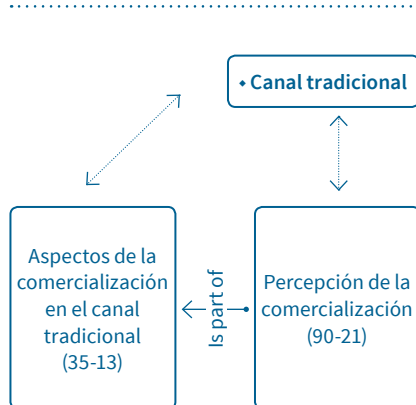


Figura 4. Canal tradicional. Fuente: elaboración propia, 2016.

ción en el canal tradicional”, con 35 verbalizaciones y 13 conexiones; esta forma parte de otra categoría orientadora: “percepción de la comercialización”, que es la más representativa, con 90 verbalizaciones y 21 conexiones.

La percepción de la comercialización en el canal tradicional, dentro de todas categorías orientadoras, es la de mayor frecuencia en el resultado total del análisis de investigación. Se afirma que tiene una gran importancia la notoriedad de las marcas propias para la comercialización en el canal tradicional. Podemos unir lo anterior a los comentarios realizados, con diferentes puntos de vista, por dos de los entrevistados quienes dicen:

Nosotros, en nuestros almacenes, siempre hacemos un estudio para los productos de nuestras marcas, unos muestreos. Se traen las diferentes marcas, se les da a probar a los clientes, también al personal de la empresa, y nos vamos por la que mayor puntaje tenga.

La razón de tener marcas propias es la diferenciación. Nosotros buscamos que nuestras tiendas tengan una diferenciación con los demás y una de esa diferenciación son las marcas propias. Al ser nuestras no se va a encontrar a ningún competidor.

En la Figura 5, se logra como resultado que la categoría primaria “percepción de la comercialización” tiene categorías secundarias, las cuales mantienen una asociación directa con conocimiento, seguir al líder en marcas comerciales, sociocomercial, fidelidad de marca, prueba de producto como habilitador de la recompra y diferenciación. Aquí, la de mayor repetición es “conocimiento”, con 46. Entre las categorías secundarias que forman parte de la percepción de la comercialización están marca comercial, integración horizontal, forma de hacer negocios y capacidad de compra.

Entre las categorías primarias “aspectos de la comercialización en el canal tradicional” y “percepción de la comercialización” hay una relación conjunta de categorías secundarias en las que se encuentran diferenciación en precios, marca como un activo, productos básicos de la canasta familiar, estructura de costos, número de tiendas, percepción de valor, disponibilidad, precios bajos, distribuidor y confianza. En este caso, percepción de valor es la de mayor verbalizaciones, con 56, seguida por precios bajos, con 51.

Discusión

Con la presente investigación se lograron explorar los factores de la gestión de marcas propias en el canal tradicional en Colombia desde la perspectiva de los intermediarios del canal de distribución. Ahí se evidencia que es importante el conocimiento de los procesos para la toma de decisión de compra e identificar los componentes diferenciadores respecto a las marcas comerciales.

Además, para el posicionamiento de una marca propia es recomendable probar el producto desde su fabricación y mantenerlo con disponibilidad constante, con el fin de que el

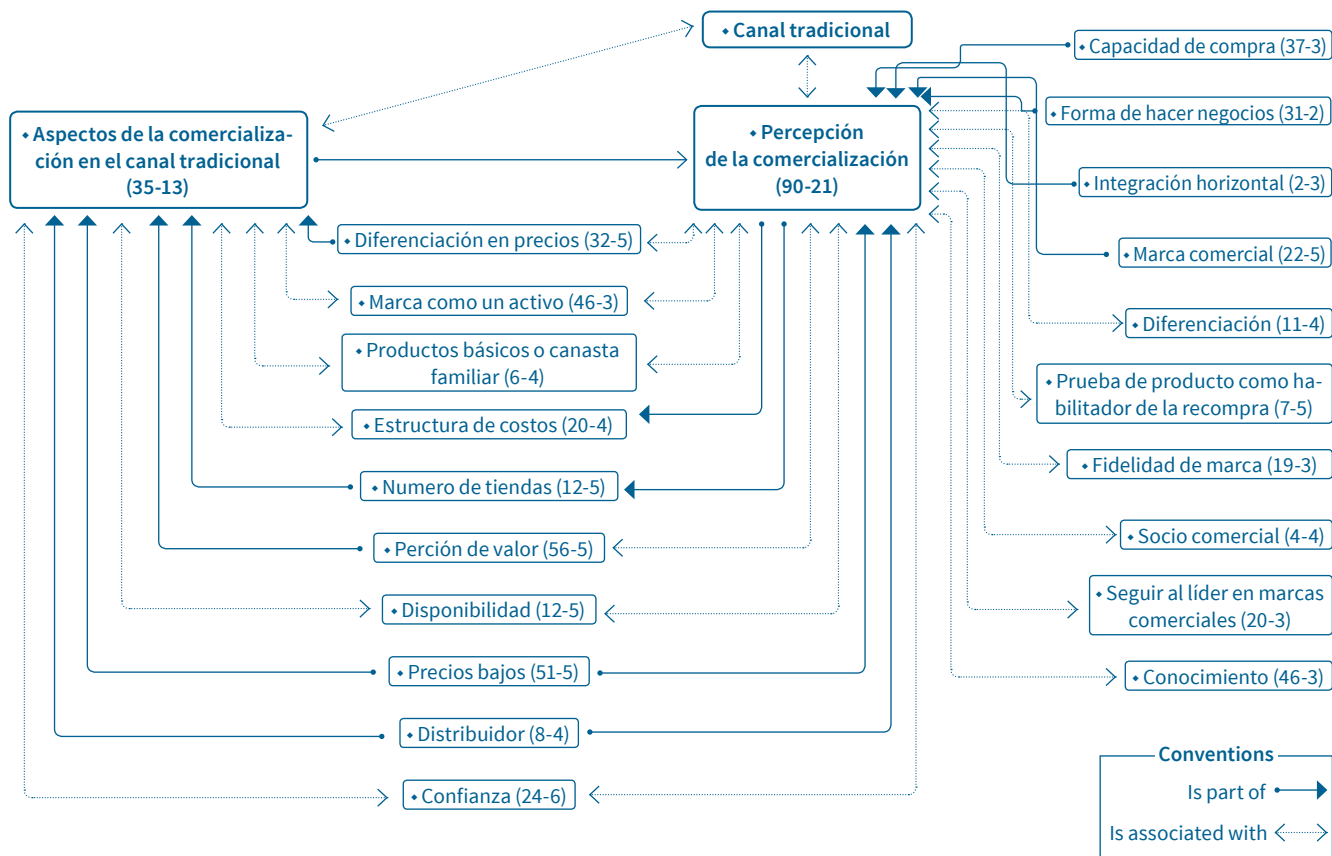


Figura 5. Esquema de la categoría orientadora sobre canal tradicional. Fuente: elaboración propia, 2016.

cliente efectúe una recompra. Asimismo, se pueden conocer las variables que determina el actor del canal tradicional en Colombia en el momento de elegir una marca propia.

Estas son: calidad y precio, lo que concuerda con la literatura que propone revisar dichas dimensiones para el ámbito de la gestión de marcas propias (Hsiao, 2014; Rodmell, 2011; Richmond, 2010; Sethuraman, 2006; Road 2001; Rubio et al., 2014; Durham, 2012).

Adicionalmente, desde la perspectiva de estos intermediarios, el consumidor colombiano es sensible al precio y más aún si se habla de que compra en el canal tradicional, pero también exige que los productos cumplan con un estándar de calidad que iguale o supere las marcas comerciales.

A su vez, se logró determinar que para la comercialización de productos de marca propia, el actor debe tener procesos que le permitan conocer la percepción de valor que los consumidores tienen hacia estos productos (de marca propia) y mucho más cuando los compran en el canal tradicional.

En este orden de ideas, también se contrastó lo expuesto por la literatura previa. En primera instancia, la notoriedad de la marca es fundamental para la gestión de la comercialización (Aaker, 1991; Del Moral & Bañegil, 2001); en segunda, que el desarrollo de marcas propias implica procesos de mejoramiento de la percepción de la calidad y propiamente de dicha calidad (Ailawadi & Keller, 2004; Del Moral, 2007; Hsiao et al., 2014; Sethuraman,

2006); en tercera, la integración de canales es un fenómeno relevante para el ámbito de las marcas propias en el canal tradicional (Cruz, 2014).

No obstante, los resultados de esta investigación revelan que, desde la perspectiva de los gerentes, no hay solamente una característica determinante para la gestión de marcas propias, también se encuentran diversos aspectos que complementan la literatura. En este sentido, se sugiere que futuras investigaciones continúen esta línea de trabajo realizando comparaciones bien sea en países vecinos, aquellos que cuenten con un crecimiento representativo o comportamiento equivalente del canal tradicional.

En cuanto a las implicaciones gerenciales, se evidencia que el precio y la calidad no son las únicas

variables para el escenario de la comercialización de las marcas propias en el canal tradicional de Colombia, dado que las organizaciones deben concentrar esfuerzos para lograr que los consumidores prueben los productos de marca propia. Sin esto, no es posible generar futuras recompras ni evaluación de los consumidores respecto al beneficio frente a calidad y precio.

A su vez, quienes son fabricantes de marca propia tienen que ser unos excelentes observadores y copiadores de marcas comerciales, pues estas son las que están posicionadas en la mente del consumidor. Asimismo, la marca propia es un activo que puede valer más que los otros activos que se tienen en la misma compañía. Adicionalmente, es prioritario el mantenimiento de inventarios de seguridad, que prevengan roturas de reserva, con el fin de que no se vaya en detrimento de la notoriedad conseguida.

Por otro lado, desde la perspectiva de la alta gerencia, la marca propia se reconoce con el nombre del establecimiento y, si este se encuentra posicionado, es de mayor aceptación para el consumidor. Sin embargo, para el distribuidor que es un intermediario, la marca propia de otros es vista por el consumidor como otra marca comercial. Por ello y de acuerdo con uno de los entrevistados, podemos hablar de un nuevo término para este comercializador de productos en marcas propias, que podría ser la denominación “marcas exclusivas”.

Las marcas exclusivas, según Solar & Román (2012), son entendidas como una oferta con gran reconocimiento y valor de los consumidores. Este también está asociado a precios elevados y tenencia de objetos o vivencia de experiencias fuera de lo corriente (Colombo & Castriellón, 2010). Dentro de estas características diferenciales se encuentran

aspectos como los materiales utilizados, formas y símbolos característicos del empaque, perfil del cliente, producción artesanal y, en algunas categorías como la relojería y los cosméticos, innovación y tecnología (Saldarriaga, 2012), por lo cual, en la intención de transformar los productos y marcas propias en marcas exclusivas se debe considerar la mezcla de factores físicos del producto con aspectos psicológicos del consumidor, para poder asemejar las marcas de lujo (Eng & Bogaert, 2010).

Lo anterior da lugar para recomendarles a los gerentes de marcas el uso del término “marcas exclusivas” como concepto diferenciador y estudiar la toma de decisiones y procesos aplicables a la construcción y posicionamiento de marcas propias. Se sugiere, para futuras investigaciones, hacer comparaciones con países vecinos o con aquellos que tengan un crecimiento representativo o un comportamiento similar del canal tradicional. Esto complementaría tales visiones, que llevarían a ampliar el panorama de la gestión y la notoriedad de marca a fin de que los intermediarios puedan construir estrategias que contribuyan a fidelizar clientes de marcas propias.

De la misma manera, ayudaría a contrastar estas visiones de intermediarios con el consumidor final, lo que, a su vez, permitiría llegar a determinar si las acciones que se realizan son percibidas y aplicadas finalmente por el consumidor, quien es el que toma la decisión final.

Dentro de las limitaciones del estudio, consideramos que deben señalarse las dificultades en la consecución y el reducido número de entrevistas realizadas, debido a la escasa cantidad de personas en Colombia que ocupan cargos de dirección y gestión de marcas propias.

Dicha cuestión debe tenerse en cuenta en próximos trabajos a fin de que se puedan confirmar o refutar los hallazgos expuestos en esta investigación, cuya finalidad era conducir a un mejor conocimiento de las prácticas de negocio y mercadeo de esta naciente categoría.

Referencias

- AAKER, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- ABOUT. (2005). *Retail Industry Profile*. Recuperado de <http://retail-industry.about.com/od/abouttheretailindustry/p/retail-industry.htm>
- AILAWADI, K. L. (2001). The retail power-performance conundrum: What have we learned? *Journal of Retailing*, 77(3), 299-318.
- AILAWADI, K. L. & Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, (80), 331-342.
- ÁLVAREZ, I. & Charmel, K. (2001). The rapid rise of supermarkets in Costa Rica: Impact on horticultural markets. *Development Policy Review*, 20(4), 473-485.
- ANCHOR, J. R. & Kourilová, T. (2009). Consumer perceptions of own brands: international differences. *Journal of Consumer Marketing*, 26(6), 437-449.
- BECH-LARSEN, T., Esbjerg, L., Grunert, K. G., Jørn Juhl, H. & Brunsø, K. (2007). The Super-malt identity: how Brixton-based Afro-Caribbean consumers construct a Danish malt beer brand as one of their own. *Journal of Product & Brand Management*, 16(1), 5-15.
- BERISTAIN, J. C. (2002). Marcas de distribución: del labeling al branding. *Distribución y Consumo*, (64), 35-45.

- BONILLA-CASTRO, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Editorial Norma.
- BOYLE, M. (2003). *Power shift-Brand killers*, *Fortune*. Recuperado de www.fortune.com/fortune/ceo/articles/0,15114,465867,00.html
- CHOI, S., & Fredj, K. (2013). Price competition and store competition: Store brands vs. national brand. *European Journal of Operational Research*, 225(1), 166-178.
- COLOMBO, D., & Castrillón, F. (2010). Comunicación de marcas de lujo. El deseo de generar deseo. *The Journal of PR Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina*, 1(1), 61-85.
- CÓMO VENDER MÁS. (10 de junio de 2004). *Revista Dinero* (195) Recuperado de <http://www.dinero.com/noticias-caratula/comercio-menor/20543.aspx>.
- CRUZ, I. (2014). *Canales de distribución*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- DE PAREDES, J. L., Orta, O. M., & Benito, N. R. (2002). La relación precio-calidad en los mercados de gran consumo: análisis comparativo entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (801), 181-204.
- DEL MORAL, A. (2003). Delimitación del concepto de notoriedad de marca: elemento clave del conocimiento del consumidor. *Revista Gestin*, (2), 27-42.
- DEL MORAL, A. y Bañegil, T.M. (2001): Estudio de la configuración del capital de notoriedad de marca: una propuesta de clasificación, *Actas de los XIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Málaga, pp. 333-348.
- DURHAM, C. (2012). *Dispelling Private Brand Myths*. Private Label Buyer.
- ENG, T. Y., & Bogaert, J. (2010). Psychological and cultural insights into consumption of luxury western brands in India. *Journal of Customer Behaviour*, 9(1), 55-75
- FICHER, L. y Espejo, J. (2012). *Mercadotecnia* (4ª ed.). México: McGraw-Hill
- FLICK, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Los Angeles: Sage.
- GARRETSON, J. A., Fisher, D. & Burton, S. (2002). Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*, 78(2), 91-99.
- GÓMEZ, J. (2011). Gestión de intangibles y brand density; una aproximación teórica a la nueva estrategia de marca. *aDResearch*, (3), 86-103.
- HSIAO, C. (2014). *Analysis of panel data* (vol. 54). Cambridge: Cambridge University Press.
- KARRAY, S. & Zaccour, G. (2006). Could co-op advertising be a manufacturer's counterstrategy to store brands? *Journal of Business Research*, 59(9), 1008-1015.
- KELLER, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 1-22.
- LA TIENDA NO SE RINDE. (27 de junio de 2003). *Revista Dinero* (184). Recuperado de <http://www.dinero.com/noticias-negocios/tienda-no-rinde/3555.aspx>.
- LAS MARCAS PROPIAS SIGUEN GANANDO MERCADO. (11 de agosto de 2012). *La República*.
- LÓPEZ, E. & Deslauriers, J. (2011). *La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social*. Margen, (61).
- MEDINA, O., Méndez, J. L. & Rubio, N. (2001). Calidad y precio en las marcas de fabricante y marcas de distribuidor: evidencias empíricas. *Revista Española de Investigación de Marketing. ESIC*, 5(1-2), 91-123.
- NIELSEN. (2005). *The Power of Private Label in Europe. An Insight into Consumer Attitudes*. Recuperado de http://www2.acnielsen.com/reports/documents/2005_cc_privatelabel.pdf
- OGILVIE, H. (1994). Brand Marketing: The Big Chill. *The Journal of European business*, 5(4), 25.
- OÑEDERRA, J. (2014). El valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes: el caso de las marcas de cadena. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 1(16).
- ØRSKOV, S. (2004). Sukkerkold. Reklamebombardementet preller af pa nutidens unge. Det har selv Coca-Cola matet sande. *Messemarkedsforingens tid er ved at vaere forbi*. Politikken, abril 21, section 2.5
- ORTEGÓN, L. (2014). *Gestión de marca: conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*. Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano.
- ORTEGÓN-CORTÁZAR, L. O. (2013). *Estudio de la imagen de marca por medio de esquemas cognitivos*. *Poliantea*, 7(12).
- OSTROSKY, F. & Chayo-Dichy, R. (2003). Valencia, activación, dominancia y contenido moral ante estímulos visuales con contenido emocional y moral: un estudio en población mexicana. *Revista Española de Neuropsicología*, (5), 213 -225.
- PÁEZ, J. E. & Pérez, P. (2005). *Acercamiento al comportamiento del tendero*. (tesis para magíster en adminis-

- tración). Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- PRIETO, J. E. (2015). *Gerencia de ventas*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- PRIVATE LABEL MANUFACTURERS ASSOCIATION (PLMA). Recuperado de <http://www.plma.com/>
- PUELLES, J. A.; Fernández de Larrrea, P. & Albert, R. (1997) *Marcas de distribuidor. Especial referencia al precio*. Distribución y Consumo, 7(33), 112-129.
- QIAN, Y. (2011). *Counterfeiters: Foes or Friends?* Northwestern University Working Paper, (16785)
- QIAN, Y. (2014). Brand Management and Strategies against counterfaits. *Journal of Economics and Management Strategies*, 23(2), 317-343.
- RAMOS, K. (2004). Discounters driving Germany's grocery sector. US Department of Agriculture. Recuperado de www.findarticles.com/p/articles/mi_m3723/is_6_16/ai_n614549
- RICHMOND, M. (2010). Private Label to Private Brand: Packaging Opportunities Abound. *Dairy Foods*, April.
- RODMELL, P. (2011). *The 10 keys to Private brand success*. Private Label Buyer.
- RUBIO, N., & Yagüe, M. J. (2009). The determinants of store brand market share. *International Journal of Market Research*, 51(4).
- RUBIO, N., Román, N. & Yagüe, M. J., (2014). Medición del capital de marca de distribuidor desde un enfoque formativo: diferencias entre grandes y pequeños compradores de marca de distribución. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- SALDARRIAGA, C. (2012). *Atributos característicos de las marcas de bienes de lujo*. AD-minister, (8), 27-50.
- SALGADO, A. C. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Liberabit, 13(13), 71-78.
- SAYMAN, S., Hoch, S. J. & Raju, J. S. (2002). *Positioning of store brands*. *Marketing Science*, 21(4), 378-397.
- SETHURAMAN, R. (2006). Private Label Marketing Strategies in Packaged Goods: Management Beliefs and Research Insights. *Marketing Science Institute Working Paper*, (06), 108.
- SOLAR, M. & Román, M.. (2012). Una modalidad de marca incipiente: la marca premium. *Revista Icade. Publicación de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (83-84), 45-68.
- STRAUSS, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
- THOMASSEN, L., Lincoln, K. & Aconis, A. (2010). *Retail: la supervivencia de las marcas en una época dominada por los minoristas*. Bogotá: Panamericana 3R. Editores.
- TORRES, C. (2014). *Del mercadeo al mercadeo*. Bogotá: CESA-Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- VILA, J. (2001). El sistema internacional de imágenes efectivas (LAPS) (adaptación española). *Revista de Psicología General y Aplicada*, 54(4), 635-657.
- WHELAN, S. & Davies, G. (2006). Profiling consumers of own brands and national brands using human personality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6), 393-402.