

Comercio Internacional

Cadenas Globales de Valor. Marcas blancas. El caso de la industria alimenticia europea

Alonso P. Ferrando

iei

Instituto de Estrategia Internacional

Abril 2014



Comercio Internacional

Cadenas Globales de Valor. Marcas blancas. El caso de la industria alimenticia europea

Alonso P. Ferrando

iei

Instituto de Estrategia Internacional

Abril 2014

Cadenas Globales de Valor. Marcas blancas. El caso de la industria alimenticia europea

Por Alonso P. Ferrando

Alonso P. Ferrando: Doctor en Economía de la Universidad de Barcelona, España. Master en Economía de la Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires. Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Director de Proyectos del Instituto de Estrategia Internacional (IEI) de la Cámara de Exportadores de la República Argentina.

iei

Instituto de Estrategia Internacional

En 1989 la CERA fundó como entidad semiautónoma, el Instituto de Estrategia Internacional –IEI–, que es un espacio de reflexión y de análisis. En el mismo se respeta una amplia libertad académica y además de desarrollos propios, cuenta con la contribución de investigadores con una perspectiva diversa e independiente.

Algunos de los trabajos publicados se pueden consultar en www.cera.org.ar, Instituto de Estrategia Internacional –Selección de Publicaciones–.

Las opiniones que se encuentran expresadas en las publicaciones son las de los autores y no reflejan necesariamente las del IEI ni las de la CERA.

INDICE

Presentación	i
1. Introducción	1
2. Los minoristas europeos de alimentos y sus relaciones comerciales	2
3. Mecanismo 1: Las marcas blancas en el sector alimenticio	3
3.1. La relación fabricante-minorista respecto de las marcas blancas	6
3.1.1. Beneficios comerciales de los minoristas por favorecer las marcas blancas	10
3.2. El efecto de las marcas blancas	11
3.2.1. El efecto en la innovación	11
3.2.2. El efecto en los precios	12
3.2.3. El efecto en la estructura de la cadena	13
3.3. Las marcas blancas en los principales países de Europa	16
4. Mecanismo 2: Las medidas de política relacionadas a las marcas blancas	17
4.1. El copiado o imitación	18
4.1.1. Los Derechos de Propiedad Intelectual	19
4.2. Los contratos injustos	21
4.2.1. Ley de contratos	21
4.2.2. Ley de competencia	22
<i>4.2.2.1. Concentraciones</i>	22
<i>4.2.2.2. Cáteles</i>	23
<i>4.2.2.3. Abuso de Posición Dominante</i>	23
<i>4.2.2.4. Legislaciones nacionales</i>	24
4.2.3. Ley de protección al consumidor	24
4.2.4. Códigos de conducta	25

4.3. Sistema de “indicación del productor” en las marcas blancas y su responsabilidad	26
4.3.1. Responsabilidad del producto	26
5. Conclusiones del trabajo de la CE	28
6. Opinión y crítica del sector privado europeo	29
6.1. CIAA (Confederation of the food and drink industries of the EU)	29
6.2. AIM European Brands Association	30
6.3. UGAL Independent Retail Europe	33
6.4. ERRT (European Retail Round Table)	34
6.5. EURO COOP European Community of Consumer Cooperatives	35
6.6. EUCOFEL European Fruit and Vegetable Trade Association	36
Bibliografía	38

Presentación

El sector agroalimentario argentino es clave dentro del complejo exportador de nuestro país; y los alimentos un subsector que agrega valor a nuestras exportaciones, el cual se encuentra en constante evolución y es destino de importantes flujos de inversión, ya que la innovación es crucial para ser competitivo.

Por otro parte, uno de los principales importadores de alimentos elaborados en el mundo, a pesar de sus fuertes restricciones en frontera, es el mercado europeo. Además, el MERCOSUR esta negociando un acuerdo comercial con la Unión Europea.

Por eso, resulta conveniente analizar la competitividad de la cadena de valor del sector alimenticio de Europa. Determinar las relaciones de poder de sus eslabones y cómo afecta la producción de productos comercializados bajo marcas blancas que compiten con productos de marcas industriales es clave para determinar las estrategias competitivas a seguir en este subsector.

A tal fin, el **Dr. Alonso P. Ferrando**, Director de Proyecto del IEI, realizó un análisis de varios estudios sobre la materia, pero en particular el trabajo de la Comisión Europea (CE), denominado *“The impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain”*, así como la crítica que mereció este documento por parte del sector privado europeo, en especial para la Confederación de Industrias Agroalimentarias de la CE (CIAA); la Asociación Europea de Marcas (AIM); la Asociación Europea de Minoristas Independientes (UGAL); la Mesa Redonda de Minoristas Europeos (ERRT); las Cooperativas de Consumidores de la Comunidad Europea (EURO COOP) y la Asociación de Comercio Europea de Frutas y Hortalizas (EUCOFEL). En algunos casos se reseña que el trabajo carece de una adecuada comprobación empírica, lo que impide sacar conclusiones robustas. Otros, subrayan debilidades en el análisis jurídico.

El informe, denominado *“Cadenas Globales de Valor. Marcas blancas. El caso de la industria alimenticia europea”*, es un punto de partida para analizar la experiencia europea en las relaciones entre fabricantes, minoristas y Estado en relación a la producción, distribución y comercialización de las marcas blancas en los productos alimenticios y comprender los debates existentes.

Como siempre, críticas, sugerencias y comentarios son bienvenidos.

Enrique M. Mantilla
Presidente

1. Introducción

Siguiendo con los estudios sobre las cadenas globales de valor a los cuales se ha abocado el Instituto de Estrategia Internacional (IEI)¹, en esta oportunidad se analizarán algunos eslabones de una cadena de valor en particular, la de productos alimenticios en el mercado europeo, en especial, la relación minoristas-fabricantes (proveedores) para el caso de la comercialización de estos productos con las denominadas “marcas blancas”.

Antes de continuar, se considera oportuno definir qué se entiende por “marca blanca”. En inglés: “*private labels*”, que se puede traducir como “marca blanca”, aunque también es conocida como **marca del distribuidor** o **marca genérica** o **marca propia**, es la marca perteneciente a una cadena de distribución minorista (generalmente, híper o supermercado, pero también de gran distribución especializada) con la que se venden productos de distintos fabricantes. Entonces, los productos con “marcas blancas” son aquellos bienes que se venden bajo las marcas de los minoristas pero que son producidos por empresas (fabricantes/proveedores) que se ubican “aguas arriba” en la cadena de suministros.

Las “marcas blancas” se han considerado tradicionalmente una estrategia B2C (abreviatura de *business-to-customer*, en inglés, que significa “del negocio al cliente”). Estos productos, en ocasiones, también se venden en las llamadas “tiendas de descuento”, las que apuestan por estas marcas para poder tener una mejor relación calidad/precio. Sin embargo, aquí sólo se analizarán los productos de marcas blancas comercializadas en las grandes cadenas de distribución minoristas (supermercados e hipermercados). Es importante destacar que la participación de mercado de estas marcas ha crecido de manera constante en las últimas décadas de la mano del crecimiento de estas cadenas minoristas.

El papel de las marcas blancas se ha vuelto estratégico, ya que con ellas se busca consolidar la lealtad al establecimiento a través de la diferenciación y de una buena relación calidad/precio. Las marcas blancas permiten a los minoristas diferenciarse del resto de las otras marcas, mientras que las marcas industriales no lo hacen (una botella de Coca-Cola es la misma en cualquier punto de venta). La inversión en la diferenciación es especialmente importante porque la lealtad del consumidor a las cadenas de venta minorista viene disminuyendo: los consumidores compran en otras cadenas minoristas y no en las que lo hicieron en el pasado. Las marcas blancas de las principales cadenas minoristas internacionales también compiten directamente con los principales proveedores de las marcas industriales en términos de calidad del producto. Los productos de marca blanca suelen generar mayores márgenes para el minorista que las marcas nacionales, pero esto no siempre es así. Algunos de los productos de marca blanca se fabrican para que la categoría se complete, especialmente en el segmento de baja calidad.

¹ Ver en Bibliografía las referencias a estos trabajos.

El papel de las marcas blancas, y la de los distintos tipos de proveedores de marca blanca, difiere considerablemente en función de la categoría del producto. Para los productos muy básicos, la marca blanca es un producto homogéneo y el elemento precio es el dominante. Esto se refleja en el tipo de contratos entre el proveedor y el minorista -que en algunos casos se basa en la licitación-. Sin embargo, en general la selección del productor de marca blanca es un elemento importante para el minorista, y el proceso de negociación es menos problemática que con las marcas industriales.

A continuación, en la sección 2 se analizó la relación minorista-proveedor de alimentos bajo marcas blancas y los mecanismos que impactan en esta relación. En la sección 3 se estudió en detalle la situación de las marcas blancas en el sector alimenticio europeo, mientras que en la sección 4 se analizaron las medidas de políticas o herramientas legales que afectan a las marcas blancas. En la sección 5 se presentan las principales conclusiones a las que arriba la Comunidad Europea (CE) en este tema. Finalmente, en la sección 6 se presentan las críticas y comentarios del sector privado al trabajo de la CE.

2. Los minoristas europeos de alimentos y sus relaciones comerciales

En el trabajo de la CE se analiza la estrategia de los minoristas y fabricantes (proveedores) europeos de productos alimenticios con respecto a las “marcas blancas”, así como el impacto de estas marcas en la competitividad de estos actores: minoristas y proveedores, tanto de marcas blancas como de marcas industriales (de primera línea o *premium*). El análisis de este impacto se centro en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) procesadoras de alimentos.

Las relaciones comerciales y de negociación entre los fabricantes o procesadores de alimentos y los minoristas se han trastocado en la última década. Una de las principales razones de este cambio ha sido la fuerte concentración en la elaboración de alimentos pero, en particular, a la gran concentración de los minoristas de alimentos. Otro elemento que merece la pena destacar es el incremento de la cuota de mercado de las marcas blancas. El aumento constante de la cuota de mercado de las marcas blancas en las últimas décadas ha hecho que la competencia entre proveedores y minorista se modifiquen, desplazando el poder de negociación de los procesadores de alimentos a los minoristas de alimentos.

Este poder de negociación entre unos y otros determina las condiciones de transacción y comercialización. El poder de negociación se refleja tanto en términos de precios como en términos distintos a los precios (por ejemplo: descuentos, comisiones, pago al contado o pago único, etc.). Un desequilibrio en las posiciones de negociación de los proveedores en relación a los minoristas puede afectar la competencia. Unos precios al consumidor demasiado altos, junto a unos precios para los proveedores demasiado bajos, pueden desalentar y afectar de manera adversa la innovación. Sin embargo, un mayor poder de mercado de los minoristas puede generar también efectos positivos, por ejemplo, el poder de compra minorista podría conducir a precios al consumidor más bajos y estimular la innovación del procesador/fabricante.

En el trabajo de la CE se analizan algunos mecanismos que impactan en la relación minoristas-proveedores y en su competencia. Entre los mecanismos más importantes se destaca:

1. Las marcas blancas y su impacto en el valor de las otras marcas (marcas industriales o de primera línea) y sus consecuencias en la innovación.
2. Las medidas de política (ley de marcas y patentes, códigos de conducta, derechos de propiedad intelectual, etiquetas con indicadores de productores, etc.) que pueden influir en las marcas blancas y, en consecuencia, en la relación competitiva entre los minoristas y los procesadores de alimentos².

A continuación, se analizarán estos dos mecanismos.

3. Mecanismo 1: Las marcas blancas en el sector alimenticio

Las marcas blancas alimenticias son esencialmente productos que fueron desarrolladas, registradas y comercializadas por los minoristas de alimentos más que por los fabricantes/procesadores de alimentos. Los minoristas desarrollaron y vendieron productos con marcas blancas con el fin de hacer su propuesta de venta al por menor más atractiva a los consumidores mediante la mejora de la elección del producto y la relación calidad-precio.

Como se dijo, el crecimiento en la participación de mercado de las marcas blancas en el sector de alimentos ha sido significativo en años recientes. En la UE, este tipo de marcas tienen una cuota de mercado del 23% en las tiendas minoristas de productos alimenticios y sus ventas están creciendo a un promedio de 4% por año, en particular en los nuevos Estados miembros de la UE y en el segmento de tiendas de descuentos.

Por esta mayor participación, las marcas blancas, cada vez más, influyen tanto en el nivel de competencia dentro de la cadena de valor del sector de los alimentos como en la variedad de productos alimenticios disponibles para los consumidores. Estas marcas aumentan la gama de productos disponibles y, de esta manera, aumentan la competencia entre marcas (vía precio). Por otro lado, las “marcas blancas” afectan la relación entre los minoristas y sus proveedores. Los proveedores que fabrican productos de marcas industriales (de primera línea) se enfrentan no sólo a la competencia vertical de los minoristas, sino también a la competencia horizontal, ya que los minoristas comienzan a “producir” sus propios productos. Los minoristas pueden reemplazar las marcas industriales por las marcas blancas, afectando de esta manera a proveedores y consumidores.

² Ver “*El Futuro Alimentario de Asia Oriental para el 2040*”, de Alonso P. Ferrando (IEI – CERA), de abril 2013. Ver en web CERA http://www.cera.org.ar/new-site/contenidos.php?p_seccion_sup_id=167

Los proveedores de marcas blancas pueden beneficiarse de este comportamiento, pero también pueden verse perjudicados, ya que al no tener acceso a los clientes de los grandes minoristas, pueden llegar a ser más dependientes de uno o dos minoristas específicos. Por lo tanto, los proveedores de marcas blancas se vuelven más dependientes de los minoristas, y los proveedores independientes que producen tanto productos de marca blanca como industrial se enfrentan a una competencia más intensa. Ambos desarrollos pueden posibilitar que los minoristas exploten su poder de compra y restrinjan las ganancias de los proveedores. Al final, esto podría perjudicar a los consumidores si los precios al consumidor suben, se limita la oferta y la tasa de innovación cae.

En general, las marcas blancas funcionan como marca paraguas. Ellas generan valor para los consumidores y una renta para los minoristas, ofreciendo características homogéneas y la misma información respecto a diversas categorías de productos. En este sentido, las marcas blancas pueden tener varias funciones:

1. Llenar los vacíos en las categorías de productos que no son atendidos por los productores de las otras marcas (marcas industriales o líderes). Por ejemplo, como marca genérica o marca económica que provén alternativas a menores precios y menor calidad respecto de esas otras marcas, ó como marcas con sabor alternativo, que impliquen diferentes sabores/recetas/apariencias respecto de las otras marcas existentes, ó también como marca “*premium*”, para proporcionar productos de alta calidad a la marca o al mejor nivel de las otras marcas.
2. Proporcionar alternativas directas a las marcas industriales, por ejemplo “imitándolas” (*copycat*) en cuanto al nivel de calidad, pero ofrecidas a un menor precio.
3. Incentivar la fabricación de nuevos productos y de nuevas categorías. Productos, por ejemplo, con “valor innovador”, con nueva presentación o *packaging*, más sanos o “éticos” (en cuanto al medio ambiente y a lo laboral), ó mediante la apertura de nuevas categorías de productos para satisfacer una demanda latente (por ejemplo, platos preparados refrigerados).

Las marcas blancas que cumplen con las funciones 1 y 3 se las identifica como complementarias a las marcas industriales, mientras que las marcas blancas que satisfacen la función 2 son sustitutas de las marcas industriales.

En la medida de lo marcas blancas son un complemento de las otras marcas (industriales por ejemplo), aumentan las opciones para el consumidor. Esto es válido para las marcas “económicas”, las marcas con sabor alternativo, las marcas “*premium*” y las marcas con “valor innovador”. Por supuesto, estas marcas pueden desplazar a las marcas industriales, pero si lo hacen, es porque probablemente sean una oferta mejor que las marcas existentes. Los productos con marca blanca que es imitadora (*copycat*) están destinados a desplazar a las marcas industriales específicas. Se comercializan como una alternativa de menor precio a un producto existente.

Las marcas “imitadoras” son beneficiosas para los consumidores en el corto plazo, debido a que son una oferta mejor que las marcas existentes. Sin embargo, puede ocurrir que ante un comportamiento *free-rider*³ de las marcas imitadoras se genere un impacto negativo sobre el incentivo a innovar, y en el largo plazo los consumidores podrían estar peor.

Dicho esto, se puede así definir las principales ventajas y desventajas de las marcas blancas, a saber:

Ventajas

- Las marcas blancas ofrecen una oportunidad (en ocasiones) para que los proveedores puedan crecer y beneficiarse de los recursos de los minoristas, lo que les permite innovar y mejorar sus estándares de calidad.
- Los consumidores tienen más opciones, ya que se ofrece una nueva gama de productos.

Desventajas

- Los consumidores pueden ser engañados por el hecho de que en los productos están los nombres de los minoristas en lugar de los nombres de los productores/fabricantes.
- Es posible que haya menos posibilidades de elección para los consumidores si los productos de marca blanca reemplazan a los productos sin marca o que tiene otra marca (industrial).
- La competencia puede ser distorsionada si se aplican comisiones de venta de manera diferente a las marcas blancas respecto de las otras marcas.
- El poder de compra minorista podría aumentar si los proveedores se vuelven sustituibles. Los minoristas pueden sustituir a sus proveedores muy rápidamente.
- Es probable que disminuya la capacidad de los proveedores para proporcionar su propia marca y para innovar.

³ Expresión inglesa utilizada en economía para referirse a aquellos consumidores de bienes, públicos o privados, indivisibles. La naturaleza indivisible de estos productos o servicios, impide aplicar a sus consumidores, el principio de exclusión (de su consumo) vía precio. Esto, lleva a que el consumidor de estos bienes, no revele sus preferencias, transformándose en un *freerider*, que, "en principio", podría, no sólo, maximizar su utilidad individual, sino, incurrir en una "sobreexplotación" (derroche) del uso y disfrute (consumo) de estos bienes, a costo cero.

El comportamiento *freerider* se da siempre que exista la posibilidad de consumir un bien indivisible. Los bienes indivisibles existen tanto en el ámbito público como en el privado. La mayor o menor presencia de comportamiento *freerider*, dependerá exclusivamente de cuanto sea posible excluir al consumidor del consumo del producto vía precio. Dado que es el precio el que actuaría como indicador del grado de utilidad y preferencia del consumidor por estos bienes, la naturaleza indivisible de estos, haría que fuera posible consumirlos sin pagar por ellos (comportamiento *freerider*). Al no existir un precio que revele las preferencias de los consumidores, las señales emitidas al mercado por el comportamiento *freerider*, llevarán a un uso no-racional y a una asignación ineficiente de los recursos escasos en la economía.

En la práctica, las marcas blancas son simplemente marcas de los minoristas. Estos utilizan sus recursos y reputación para desafiar las marcas industriales mediante el desarrollo de sus propias marcas (es decir, las marcas blancas). Esto da lugar a la pregunta de si los que tienen más probabilidades de desarrollar y comercializar nuevos productos y marcas en el futuro son los fabricantes y procesadores de alimentos o los minoristas.

3.1. La relación fabricante-minorista respecto de las marcas blancas

Como resultado del crecimiento de las marcas blancas, el segmento de los minoristas ha pasado de ser meros intermediarios en la distribución de productos alimenticios con marcas industriales para los consumidores, a la situación en la que ellos son el centro de la escena dentro de la cadena de valor de este sector, controlando en gran medida el proceso de desarrollo de productos y su comercialización.

Con las eficiencias de escala que ofrecen los grandes cadenas minoristas de alimentos y sin tener necesidad de los altos gastos de comercialización que tienen las marca líderes y/o industriales, los productores de marcas blancas pueden operar a menores costos que los productores de marcas industriales y proporcionar a sus clientes minoristas productos sobre los que pueden darse el lujo de ofrecer a una buena relación calidad/precio a sus consumidores y socavar así los precios de las marcas principales (marcas líderes).

Por el contrario, en el caso de los fabricantes y elaboradores, las marcas blancas han hecho que éstos pasen a ser anónimos para los consumidores, colocándolos en un papel más subordinado y dejándolos como meros agentes, produciendo a la orden de los minoristas. Las marcas blancas rompen el vínculo directo entre el fabricante y el consumidor y, en su lugar, le permite al minorista dictar y establecer las especificaciones y características del nuevo producto, así como a asumir el papel de comercializadores de estos productos, promoviendo su propia imagen de marca de venta al público a través de las marcas blancas -al menos mediante la promoción de su propio nombre en las etiquetas de los productos-.

Este control por parte de los minoristas implica un superávit de poder que les permite, en general, ejercer un poder de compra significativo sobre los fabricantes de marca blanca, en el sentido que pueden sustituir fácilmente una productor por otro con un costo mínimo de cambio, garantizando al mismo tiempo que los productores/proveedores compitan vigorosamente por los contratos, lo cual hace posible para los minoristas extraer todo el excedente disponible (ganancias) de esta relación económica.

En la gran mayoría de los casos, los minoristas dependen de un número limitado de proveedores para grandes sectores de su volumen de negocios. En el caso de los alimentos frescos o de frutas y hortalizas, los proveedores de los minoristas son principalmente a nivel nacional, salvo que por razones climáticas (en ciertas partes del año) dichos alimentos no estén disponibles a nivel nacional.

Cuadro 1: el caso de los supermercados Sainsbury's

Esta cadena minorista de supermercados inglesa tiene como política la venta de productos locales con determinados valores.

Su lema es *"live well for less"*. Es una idea simple, intentando ofrecer un gran valor en sus productos y alimentos de alta calidad. Para ello ha desarrollado algunos conceptos que rigen sus tiendas, como el de comercializar productos elaborados por el propio Sainsbury, que sean orgánicos, de origen británico y basados en Comercio Justo.

La estrategia principal de Sainsbury es una combinación de "Valor y Valores", que le ha proporcionado un elemento clave diferencial en su comunicación. Al ser uno de los principales supermercados en comercializar productos con determinados valores, como el de comercio justo ya mencionado, que sean ecológicos, respetuosos con el bienestar animal y el medioambiente, con una conciencia y responsabilidad social manifiesta (ya que apoya a deportistas paralímpicos, multitud de fundaciones y programas de educación en escuelas), le ha permitido quitar la variable precio de la elección de establecimiento que hacen los consumidores.

Otra de sus políticas fue la de Impulsar los negocios del *convenience*¹ (ya tienen más tiendas de conveniencia que supermercados e hipermercados) en forma conjunta con una política de Brand Match².

Se considera de interés consultar el Plan 20x20 de Sainsbury, en el siguiente link:

http://www.j-sainsbury.co.uk/media/1790641/20x20_brochure_2013.pdf

Notas:

¹ Se llaman tiendas de conveniencia a los establecimientos con menos de 500 m², con un horario comercial superior a las 18 horas, un periodo de apertura de 365 días del año. De ahí el nombre popular de 24 horas. Tienen un amplio surtido de productos, centrado en bebidas, alimentación, productos de estanco, bazar, etc. A cambio de la amplitud de horarios y la variedad de productos, sus precios suelen ser ligeramente superiores a los de los supermercados al uso.

² La estrategia de Sainsbury de Brand Match, consiste en darle al cliente una garantía de pagar el menor precio por una cesta idéntica de productos de marca (del mismo tamaño, sabor, color, etc.) respecto de otros minoristas como Tesco o Asda. Se le otorga un cupón con la diferencia de precio a favor del cliente al final de la compra hasta por un valor de £ 10. Puede utilizar el cupón en su tienda más próxima dentro de los siguientes 14 días.

En la generalidad de los casos, los minoristas dominan el proceso de negociación y determinan las condiciones contractuales. De no cumplirse tales condiciones, las marcas son excluidas de la cotización o los minoristas cambian de un productor de marca blanca a otro. Sin embargo, las relaciones de largo plazo entre estos eslabones de la cadena son buscadas y son especialmente importantes para los productos en las que la calidad puede variar. Para los minoristas de alimentos, no sólo la calidad y la innovación, sino también la dedicación, la velocidad, la flexibilidad y la fiabilidad son criterios importantes de selección.

En el extremo, los productores de estas marcas blancas puede que tengan problemas para cubrir sus costos fijos si la competencia para adquirir los contratos de elaboración

de esos productos con marca blanca es tan intensa que los precios de oferta son impulsados hacia abajo hasta niveles de costos variables. Esto podría afectar su capacidad para hacer futuras inversiones (en nueva maquinaria y tecnología para aumentar la productividad y la eficiencia) afectando su viabilidad económica de largo plazo. En tales circunstancias, sólo podrían prosperar los productores de marca blanca con una ventaja de costos significativa (por ejemplo, a través de economías de escala o distribución) o una ventaja de diferenciación respecto de sus rivales (por ejemplo, a través de superiores instalaciones de investigación y desarrollo tecnológico).

Sin embargo, no todo es tan negativo para los fabricantes de productos con marcas blancas respecto a los minoristas que los venden. En el cuadro 2 se ejemplifica un caso en que la relación fabricante-minorista de marcas blancas ha beneficiado ampliamente al fabricante.

Cuadro 2: El caso de un elaborador de vino y un minorista europeo de marcas blancas

El caso que se expone es el de un productor vitivinícola que le vende vino en botella a una cadena multinacional de supermercados minorista de origen europeo, con la etiqueta, marca, logo, disposiciones y requisitos de dicha cadena. O sea, el productor de vinos elabora y vende un producto que en el mercado se lo conoce como de **marca blanca**.

De la experiencia de este elaborador y proveedor de vino, se extrae que si bien el beneficio económico de venderle a este gran supermercado una gran cantidad de volumen anual es la principal explicación de esta relación comercial, luego de varios años de esta relación, han surgido otros beneficios adicionales, que en un primer momento fueron marginales, pero que luego se fueron transformado en fundamentales y estratégicos.

Entre ellos cabe destacar la rigurosidad, minuciosidad y exigencia de los controles de calidad que realiza en planta la propia cadena minorista a los vinos y envases que le compra a este proveedor.

Cabe aclarar que este supermercado tiene el compromiso de garantizar que los productos fabricados por sus proveedores son aptos para el consumo y cumplen con los requisitos legales y de calidad. Así mismo, tiene el compromiso que dichos productos sean fabricados bajo unas condiciones de trabajo seguras y justas y que se cumplan con sus códigos éticos y sus guías asociadas. Esta cadena inglesa tiene un fuerte compromiso con los temas medioambientales y con los derechos laborales. En ningún caso la implementación de estas normas exime al fabricante/proveedor del cumplimiento de los requisitos legales en el país de producción o de destino del producto final, debiendo garantizar que los productos cumplan los requisitos legales y de seguridad alimentaria exigidos por las autoridades competentes.

Entre las exigencias del minorista figuran:

1. APPCC (Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control)	13. Control de alérgenos	25. Reclamaciones
2. Fichas técnicas del producto terminado	14. Control de cuerpos extraños	26. Control de plagas
3. Materias primas y fabricantes subcontratados	15. Detección de cuerpos extraños	27. Mantenimiento

4. Envases y Embalajes	16. Inspección y análisis de producto	28. Calibración
5. Areas externas y medidas de seguridad de la fábrica	17. Gestión del agua de consumo y del agua residual	29. Programa de limpieza
6. Construcción y diseño de los equipos	18. Etiquetado y codificado	30. Transporte
7. Construcción y diseño de las instalaciones	19. Control de pesos, volumen o conteo de unidades	31. Revisiones médicas
8. Vestuarios, comedor y ropa de trabajo	20. Formación del personal	32. Agencias de empleo utilizadas para personal contratado
9. Higiene de la planta	21. Sistema de Gestión de Calidad	33. Medio Ambiente
10. Higiene del personal	22. Desarrollo de nuevos productos (I+D)	34. RRHH –relaciones laborales- condiciones de trabajo
11. Control de los procesos	23. Retirada de productos y gestión de incidencias	
12. Trazabilidad	24. Auditorias internas	35. Compromiso de la Dirección

Además, respecto al producto y su envase, exige determinadas particularidades y documentos especiales:

- Declaración de etiquetas de uso de alérgicos (leche, huevo, cola de pescado y/o lisozima).
- Control de contenido, se deben chequear 10 botellas por hora, mediante control de peso. El valor promedio de la muestra debe ser 750 ml., considerando un máximo y mínimo de:

Nominal/stated quantity	Error negativo tolerable (T1)
500 – 1000 g. (o ml.)	15 g. (o ml.)

- Código de prácticas para el manejo del vidrio. Todos los vidrios y plásticos deben ser inventariados, deben existir procedimientos de acciones a seguir ante roturas. Deben evaluarse los equipos por el riesgo que representan antes de ser instalados.
- Código de prácticas microbiológicas para determinar la vida útil del producto.
- Código de calidad para el código de barras.

Todas las auditorias llevadas a cabo por la cadena minorista es realizada por su propio personal, con una frecuencia anual dependiendo del resultado obtenido en ella, pudiendo variar de tres meses a un año. Esto le permite al productor local ahorrar en auditorias internas, las cuales asimismo no tienen el nivel de exigencia de las del minorista.

Pero además de ganar en productividad y eficiencia, ser proveedor de esta cadena de supermercados, le ha permitido a este productor vitivinícola ganar otros mercados de exigencia internacional reconocida, apalancándose en que ha sido aprobado por las rigurosas auditorias externas recién mencionadas.

Pero además del poder de compra que ejercen los minoristas con el desarrollo de las marcas blancas, también tienen el poder de decisión respecto a los productos que llenan los espacios de sus estanterías o góndolas. En concreto, el desarrollo de

productos de marca blanca y la creciente cantidad de espacio en estas estanterías que estas marcas tienen, significa que potencialmente hay menos espacio disponible para los productos de otras marcas, como las industriales. El incremento de espacio en los estantes destinados a las marcas blancas, puede generar el efecto de obligar a los productores de marcas a competir de manera más agresiva por el espacio restante.

Es así que los productores de marcas pequeñas y menos demandadas pueden ser particularmente vulnerables a una mayor competencia en los espacios restante en los estantes, ya que no tienen los recursos para apoyar la elaboración de marca de forma continua y luchan contra la capacidad de los principales productores de marcas que pagan altas comisiones de acceso para garantizar espacio en las estanterías. Estos requisitos pueden servir como potenciales barreras de entrada importantes para el sector de los productos de marca y también puede dar lugar a la salida de los pequeños productores de marcas existentes.

Comúnmente, las promociones son ampliamente utilizadas en todas las categorías de productos y marcas. Sin embargo, parecen no tener ningún papel en las marcas blancas. Los minoristas tienen un incentivo para hacer las promociones ya que pueden atraer a nuevos clientes a sus tiendas ofreciendo beneficios en los precios a los ya existentes. Las marcas industriales, especialmente para los productos más homogéneos, están casi obligadas a participar en las promociones ya que es la única manera de aumentar el volumen de ventas. Datos empíricos reflejan que las promociones de precios de las marcas industriales son eficaces en el fomento del crecimiento de las ventas de las marcas industriales y en detener el crecimiento de las marcas blancas.

Hasta ahora, se ha explicado el efecto del desarrollo de las marcas blancas en las relaciones comerciales y de competencia entre los fabricantes (que también actúan como proveedores) y los minoristas. Sin embargo, resulta necesario conocer el por qué un minorista favorecería deliberadamente a las marcas blancas.

3.1.1. Beneficios comerciales de los minoristas por favorecer las marcas blancas

Se dijo que las marcas blancas eran la herramienta de los minoristas para alcanzar el objetivo de la diferenciación de productos, el aumento de la lealtad al establecimiento y la generación de mayores márgenes. Por esta razón, estos productos tienen la mejor posición en las góndolas en muchas cadenas de supermercados.

Más allá de estos objetivos, mediante la adición de marcas blancas a su actual gama de marcas que ofrecen, los minoristas pueden tener razones estratégicas para favorecer a las marcas blancas a expensas de las otras marcas (industriales).

Algunas de estas razones se exponen a continuación.

1. Mayores márgenes - debido al ahorro en los costos de comercialización respecto de las marcas industriales o líderes y del *freeriding* por las inversiones de aquellas. Las marcas blancas pueden ser ofertadas por los minoristas a un costo significativamente

menor que las marcas industriales, lo que permite al minorista obtener mayores márgenes al tasar las marcas blancas a un menor precio que sus competidoras.

2. Facilitar la segmentación de los consumidores - al usar las marcas industriales como punto (precio) de referencia, los minoristas pueden promover la marca blanca como un medio para incrementar el número de consumidores preocupados por el precio, mientras desarrollan múltiples niveles de productos con diferentes relaciones de precios/calidad para incrementar sus ventas.

3. Promover el nombre y estatus del minorista así como la lealtad de los consumidores - con la marca blanca que lleva el nombre del minorista, el cual puede ser capaz de hacer diferencias de calidad respecto de las marcas líderes y ofrecer mayor capacidad de elección y valor y, por lo tanto, mejorar su imagen con los consumidores y fidelizar su voluntad.

4. Mejorar la diferenciación entre minoristas y reducir los precios comparativamente - como cada minorista ofrece un producto con marca blanca que es único, cada uno de ellos ofrece una diferenciación respecto de los otros minoristas, lo que hace más difícil la comparación de precios por parte de los consumidores, facilitando de esta manera la intensificación de la competencia de precios con los minoristas rivales.

5. Creación de sinergias de ingresos a través de las diferentes categorías de productos - si el minorista tiene éxito en la promoción de una categoría de marca blanca, los consumidores pueden animarse a experimentar con otras categorías de productos con marca blanca de ese minorista y así acostumbrarse a la compra de marcas blancas de ese minorista para una gama más amplia de productos. Esto claramente mejorará los ingresos del minorista.

6. El debilitamiento de la posición negociadora del productor de la marca industrial - al tener una alternativa creíble en el lugar de venta, los minoristas son menos susceptibles a amenazas de retención por parte de los fabricantes/proveedores de la marca industrial que, a su vez, les permite obtener condiciones más favorables.

3.2. El efecto de las marcas blancas

La producción de marcas blancas genera efectos positivos debido a los grandes y estables volúmenes, lo cual favorece tanto a minoristas como a fabricantes. Para estos últimos, la capacidad de producción es mejor utilizada, aumenta la productividad y los costos logísticos disminuyen. Las desventajas de la producción de marcas blancas son sus bajos márgenes y su impacto en la innovación, en los precios y en la estructura de la cadena.

3.2.1. El efecto en la innovación

Como se dijo, las marcas blancas aumentan la variedad y gama de productos ofertados por los minoristas de alimentos, pero paralelamente pueden ejercer una influencia negativa en la capacidad de los fabricantes o proveedores de marcas para desarrollar y

comercializar nuevas marcas. Por ejemplo, el desarrollo de una marca blanca lleva implícito un comportamiento *freeriding* respecto de los esfuerzos de I+D de las marcas industriales (de primera línea), como es el caso de las imitaciones (*copycats*), las cuales puede tener un efecto negativo en la inversión en Investigación y Desarrollo de las marcas líderes. Las marcas blancas de productos alimenticios tienen un impacto no sólo en la cantidad, calidad y variedad de productos en los mercados del sector, sino también en el posicionamiento de la marca.

Con las eficiencias de escala que ofrecen las grandes cadenas minoristas y sin tener necesidad de altos gastos de comercialización que tienen las marca industriales (líderes), los productores de marcas blancas pueden operar a menores costos que los productores de marcas industriales y proporcionar a sus clientes minoristas productos sobre los que pueden darse el lujo de ofrecer a una buena relación calidad-precio a sus consumidores y socavar los precios de las principales marcas, desincentivando así las inversiones destinadas a posibles innovaciones.

A pesar de que los productores de marca blanca pueden incurrir en unos pocos costos de comercialización -permitiéndoles cubrir sus costos de producción-, en oportunidades apenas cubre los costes de innovación y diseño.

Si bien en el trabajo de la CE previamente mencionado se parte del supuesto que la innovación puede encontrarse bajo presión debido a la mayor competencia ejercida por las cadenas de supermercados, se deja de lado esta presunción al comprobarse, de manera empírica y mediante un análisis del desarrollo de nuevos productos, que en promedio y para diferentes países de Europa, el número de nuevos productos alimenticios y de bebidas se incrementó, concluyendo que la innovación en la cadena de suministros de alimentos europea no se encontraba bajo presión. Sin embargo, en número absolutos, este resultado era válido tanto para las marcas blancas como para las marcas industriales, aunque la participación de las marcas blancas en el número total de nuevas productos introducidos aumentó, excepto en el Reino Unido.

Por su parte, el número de nuevas marcas industriales que se están introduciendo también aumentó en todos los países, excepto España. En este país, las cadenas minoristas que son tiendas de descuento ganaron cuota de mercado a costa de los hipermercados, donde el precio y la calidad del producto ganaron importancia respecto de la variedad de productos (que es lo que ofrecen los hipermercados).

Según el estudio de la CE, existen diferencias en el desarrollo de nuevos productos en las respectivas categorías de productos. La variedad de productos que se ofrecen en los diferentes países europeos analizados también se ha ampliado. Lamentablemente, el estudio no permite concluir nada sobre la calidad de los nuevos productos.

3.2.2. El efecto en los precios

Si bien se dijo que las marcas blancas, al brindar mayor oferta de bienes, puede disminuir los precios al consumidor, en la práctica, el resultado potencial del poder de mercado de los minoristas de alimentos sobre los precios al consumidor es ambiguo.

Por un lado, la competencia entre los minoristas tiene el resultado de que los descuentos obtenidos de los productores, se transmiten a los consumidores. Por otro lado, la competencia distorsionada puede conducir a un aumento de los precios de consumo con una retención de demanda.

Ante este panorama de incertidumbre, la competencia de precios entre marcas blancas y marcas industriales desempeña un papel central. De acuerdo a lo que puede ser entendido como "sentido común" respecto de los efectos del desarrollo de las marcas blancas, las marcas industriales podrían o deberían responder de tres maneras: 1) con menores precios promedio de sus marcas, 2) con mayores actividades de promoción centralizadas en sus productos específicos, y/o 3) diferenciando aún más sus productos de las marcas blancas.

Algunos estudios afirman que el crecimiento de las marcas blancas debería causar una disminución en los precios de las marcas industriales. Sin embargo, en otros trabajos, han afirmado que hay razones importantes que pueden conducir a un aumento de los precios de la marca industrial como respuesta al crecimiento y/o desarrollo de las marcas blancas, principalmente como resultado del aumento de la diferenciación de productos⁴.

La evidencia empírica también es ambigua ya que ha producido resultados contradictorios. Algunos análisis parecen apoyar la opinión de que los precios de los productos con marcas industriales pueden aumentar como resultado del desarrollo de las marcas blancas, mientras que otros han encontrado un resultado opuesto⁵.

En conclusión, no existe una clara evidencia del efecto de las marcas blancas que ofrecen productos con precios más bajos sobre el precio de los productos de marca.

3.2.3. El efecto en la estructura de la cadena

Durante el período bajo análisis por la CE (2005 – 2009), el **número de empresas** en la industria de procesamiento de alimentos ha disminuido en casi toda Europa, en especial esto es válido para las pequeñas empresas. Esta caída en el número de empresas se debió, entre otras causas, al incremento en el nivel de eficiencia de la producción, de la distribución y de la comercialización. Esta situación también ocurrió "aguas abajo" (cadenas de supermercados).

Sin embargo, en algunos países, como Francia, Italia, Portugal y Noruega, así como en algunos subsectores de la industria de procesamiento de alimentos, en particular aquellos que elaboran productos de consumo, el número de empresas se incrementó. Debido a que la mayoría de los procesadores de alimentos son pequeñas empresas, este crecimiento del número total de pequeñas empresas fue similar a la evolución del número total de firmas en estos países.

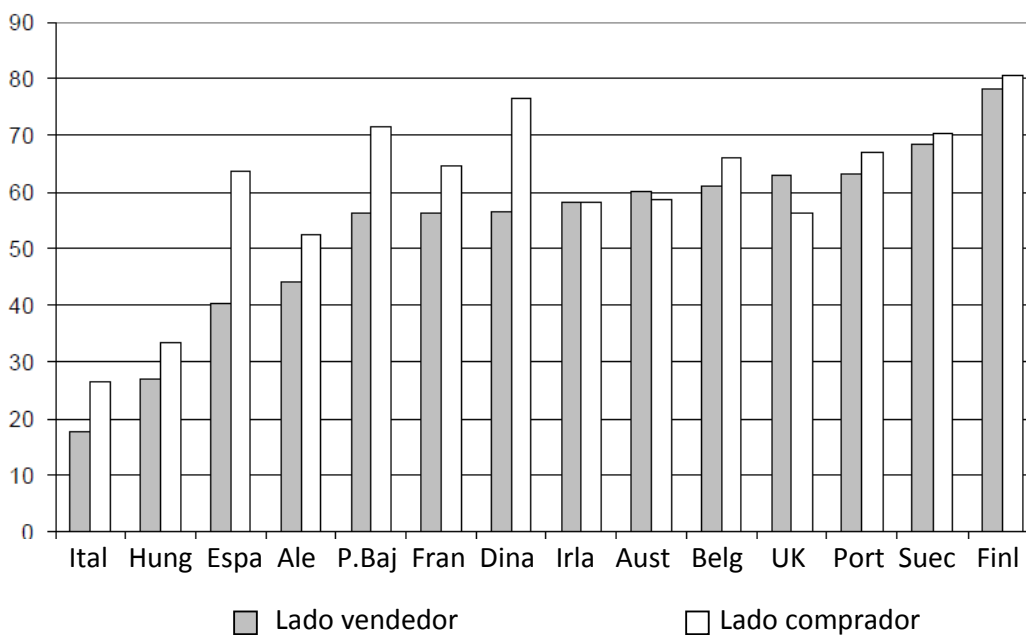
⁴ Ver Bontemps et al, 1999; Soberman y Parker, 2004 ó Gabrielsen y Sorgard, 2007.

⁵ Ver Bontemps et al, 2005; Gabrielsen et al, 2002 ó Sckokai y Soregaroli, 2008.

En cuanto al **nivel de concentración** de la industria alimenticia en Europa, debido a que el número de pequeñas y medianas empresas en la industria alimenticia y de bebidas de la UE es importante, la concentración es moderada en varias industrias en muchos países de la UE. Esto es válido en particular para Alemania, Italia y en menor medida, Francia. Una concentración alta se da en subsectores dentro de la industria de alimentos. Por ejemplo, en Alemania e Italia, en algunos lácteos la cuota de mercado de las cuatro empresas más grandes es de un 60% o superior. En Francia, la producción de bebidas (excepto el vino) está altamente concentrada, donde cuatro firmas tienen una cuota de mercado mayor al 70%.

Respecto al nivel de concentración del eslabón minoristas dentro de la cadena de alimentos, se puede afirmar que este segmento tiene una importante concentración en toda Europa, con la excepción de algunas regiones de Italia y algunos países de Europa Central. Los minoristas de alimentos se han vuelto grandes como resultado de actividades de fusiones y adquisiciones en las décadas de los '90 y 2000. En ese período, hubo compras de asociaciones en muchos países europeos y desde entonces han crecido en tamaño. La concentración en el lado comprador (minorista-proveedor) tiende a ser más alta que la concentración en el lado vendedor (minorista-consumidor).

Concentración en la Cadena Minorista de Alimentos Europea (Top 5)



Fuente: CE (2011)

Sin embargo, no todas las cadenas de supermercados están organizadas de forma centralizada. Muchas se componen de franquiciados y emprendedores independientes que deciden sobre los productos que ofrecen y donde los compran. Por ejemplo, en los Países Bajos, los empresarios independientes de una cadena minoristas están obligados a comprar el 90% de sus compras a la organización matriz, y son libres de

comprar el otro 10% en otros lugares. Por supuesto, estos empresarios compran en otro lugar si los suministros son más baratos (o mejores).

Si bien en la década de los 2000 en Europa se podían identificar los pocos minoristas globales que organizaban sus actividades de compra y venta a nivel nacional, en los últimos años, los minoristas crecieron significativamente y surgieron los minoristas multinacionales, que comenzaron a abastecerse más allá de sus fronteras nacionales. Los minoristas globales han creado sus propias divisiones de compra internacional. Sin embargo, una parte importante de las compras de los minoristas todavía tienen lugar a nivel nacional. Esto se debe a las diferencias nacionales de preferencias y gustos, existiendo una cierta preferencia por los productos nacionales, como en el caso de los supermercados holandeses, que provee alimentos frescos a nivel nacional, a menos que no estén disponibles debido a razones climáticas.

Por lo dicho, tanto el sector minorista alimenticio como el sector procesador de alimentos se encuentran concentrados en muchos países europeos. Los grandes minoristas y los grandes procesadores de alimentos son mutuamente dependientes. La elección está limitada en ambos lados. Sin embargo, hay algunas elecciones o decisiones de cada uno que van más allá de la otra parte. Los procesadores de alimentos pueden exportar, y los minoristas de alimentos pueden importar. Por otra parte, existen además canales de distribución distintos que las grandes cadenas de supermercados.

Presentada la estructura de la industria de alimentos en Europa, las marcas blancas poseen una cuota de mercado que difiere en los diferentes países europeos. Esta variación va del 17% al 54% en alimentos en general. Esta participación es relativamente alta en Suiza, Reino Unido, Alemania, Bélgica y España, y baja en Polonia, Grecia, Italia y Países Bajos.

No existe un claro patrón geográfico de la tasa de penetración de las marcas blancas en Europa. La cuota de mercado de las marcas blancas es relativamente alta en la mayoría de los países de Europa Occidental y baja en el sur y centro de Europa. Pero existen excepciones, como lo muestra la siguiente tabla.

Participación de Mercado de las Marcas Blancas

en volumen (%)

País	2003	2009	Var. p.p.
Suiza	s/d	54	-
Reino Unido	41	48	7
Alemania	35	40	5
Bélgica	38	40	2
España	29	39	10
Austria	s/d	37	-
Eslovaquia	11	37	26
Francia	28	34	6
Portugal	s/d	34	-
Dinamarca	25	28	3
Hungría	17	28	11
Finlandia	24	28	4

Rep. Checa	13	28	15
Suecia	22	27	5
Países Bajos	22	25	3
Polonia	7	21	14
Grecia	s/d	18	-
Italia	14	17	3

Fuente: CE (2011)

En la tabla se observa que en la década del 2000, más específicamente entre 2003 y 2009, la cuota de mercado de las marcas blancas se incrementó entre 2 y 7 puntos porcentuales en Europa Occidental y del Sur (con la excepción de España), y entre 10 y 26 puntos porcentuales en España y Europa Central.

A nivel producto, la cuota de mercado de las marcas blancas europeas se diferencia entre las diferentes categorías de productos. La participación de mercado de las marcas blancas es alta en los productos congelados y las *delicatessen*, seguidos por los productos lácteos y los alimentos secos. Por su parte, la cuota de mercado es baja para los productos frescos, los dulces y golosinas y las bebidas.

3.3. Las marcas blancas en los principales países de Europa

Existen diferencias en el desarrollo de las marcas blancas dentro de la UE. A continuación se presenta un cuadro con las principales características de estas marcas en los Miembros más importantes de la UE.

Miembro UE	Marcas Blancas: algunas características a resaltar
Reino Unido	En el Reino Unido , las marcas blancas están avanzada y es reconocida por los consumidores como oferta de alta calidad, en donde en muchos casos es superior a la calidad ofrecida por las marcas industriales. La tasa de innovación en las marcas blancas es alta en el Reino Unido, impulsada por la competencia minorista en su esfuerzo por superar las ofertas de los competidores. Al mismo tiempo, las marcas industriales - que se enfrentan a la competencia de otras marcas y de las marcas blancas - se ven obligadas a seguir innovando y mejorando su oferta, ya sea por cambios en los productos y envases, nuevas recetas y formulaciones, mediante nuevos productos o un mayor énfasis en las ofertas promocionales para impulsar las ventas.
Países Bajos	En los Países Bajos , las marcas blancas están tan bien desarrolladas como en el Reino Unido, pero su participación o cuota de mercado es sustancialmente menor. Las marcas industriales <i>premium</i> siguen desempeñando un papel clave en la mayoría de las categorías de productos alimenticios en el comercio minorista holandés. Algunas de las cadenas minoristas más pequeñas van a la zaga en el desarrollo de marcas blancas en comparación con sus homólogos de las grandes cadenas. Debido a este retraso, la cuota de mercado de las marcas blancas se incrementará en los Países Bajos en los años venideros.
Alemania	A pesar de que las marcas blancas están bien desarrolladas en Alemania , algunos minoristas se quedan atrás en el desarrollo de estas marcas, debido a que las políticas de marca blanca son diferentes de un minorista a otro. Mientras que para algunas tiendas de descuento la marca blanca constituyen el núcleo de su negocio, para otros la marca blanca es una parte importante de una categoría de productos mucho más

	<p>amplia. Los grandes supermercados con todos los servicios tienen un surtido completo de marcas blancas, debido a que sus consumidores esperan una amplia oferta. Parte de la oferta de marcas blancas está dirigida al segmento de descuento, lo cual también vale para los hipermercados, que tienen que seguir la oferta de las principales tiendas de descuento.</p> <p>Una parte de las marcas blancas alemanas tiene como objetivo competir con la calidad de las marcas industriales, incluso en el segmento <i>premium</i>. Algunos minoristas optan por ofrecer productos de marca blanca en todas las gamas de productos, mientras que otros ofrecen productos de marca blanca sólo en aquellos rangos donde la marca blanca puede agregar valor a la categoría. Para estos puede que ni siquiera quieren ofrecer una marca blanca en algunas categorías de productos.</p>
Francia	<p>La participación de mercado de las marcas blancas en Francia ha sido de aproximadamente un 25% en la pasada década, creciendo a más del 30% para 2009. Si bien las PYMES participan en la producción de marcas blancas, lo hacen en menor proporción que las grandes empresas. En términos de porcentaje, poco más de un 20% de todas las PYMES producen marcas blancas, mientras que cerca del 30% de las grandes empresas lo hacen.</p> <p>Respecto a la variable precios, generalmente los productos con marcas blancas tienen precios inferiores a los de las marcas industriales. Para categorías de productos homogéneos - tales como la leche o los cereales para el desayuno – las marcas blancas tienen una diferencia de precios de alrededor del 25%. En contraste, en las frutas y verduras, con numerosas variedades y con precios dispares, las marcas blancas están más presentes en productos de bajo valor, lo que lleva a una diferencia de precio promedio mayor respecto de las marcas nacionales (más del 43%).</p>
Italia	<p>En Italia, el mercado de las marcas blancas está evolucionando rápidamente. La crisis económica parece haber favorecido el auge de este tipo de marca, como una manera de ofrecer a los consumidores productos de "bajo precio todos los días". Sin embargo, las marcas blancas también están evolucionando en su segmentación y focalización, con una calidad que se diferencia verticalmente. En Italia, parece ser común a todos los minoristas la importancia de los productos regionales y tradicionales como un elemento diferenciador.</p>
España	<p>En España, la cuota de mercado de las marcas blancas se elevó en la década de 2000, y en particular en los últimos años de la década. Las cadenas minoristas aumentaron de forma activa la participación en el mercado de las marcas blancas en la última década, con el fin de lograr un nuevo equilibrio entre el precio y variedad de productos ofrecidos.</p> <p>El crecimiento de las marcas blancas se debió a las grandes diferencias de precios entre las marcas blancas y las marcas industriales, así como a las inversiones minoristas en las relaciones proveedor-minorista y el consiguiente aumento de la calidad de los productos de los productos de marca blanca. Estos acontecimientos tuvieron lugar en el contexto de un aumento de la cuota de mercado de los supermercados y de las tiendas de descuento a costa de los hipermercados.</p> <p>El crecimiento de los hipermercados llegó a su fin debido a las políticas de planificación y la prohibición de vender por debajo del precio de compra. Contrariamente a los hipermercados, los supermercados y tiendas de descuento tienen un número limitado de productos en sus estantes.</p>

Fuente: elaboración propia en base a la CE (2011).

4. Mecanismo 2: Las medidas de política relacionadas a las marcas blancas

En este apartado se analizarán los instrumentos legales que pueden prevenir las prácticas de competencia desleal que determinados comportamientos de minoristas suponen en relación a las marcas blancas.

Si bien de los trabajos estudiados no surge la existencia de un problema estructural de relevancia económica relacionado a la aplicación de posibles prácticas comerciales de carácter desleales, eso no significa que no existan casos en que la competencia puede catalogarse como desleal. Ante esta situación se analizan en qué medida la legislación europea vigente prevé los instrumentos necesarios para que los damnificados se protejan de tales situaciones.

Los productores de marcas blancas se quejan de que las grandes cadenas minoristas de alimentos, dado el poder que estos tienen derivado de la combinación del control del espacio en las góndolas y de los productos de marca blanca, aplican determinadas prácticas comerciales consideradas desleales que afectan sus intereses.

Entre las prácticas percibidas como desleales que se pueden enumerar se ubica el copiado o la imitación y algunos requisitos contractuales injustos, tales como las comisiones para que el producto se incorpore a las ofertas del supermercado, las restricciones para comerciar con otros minoristas, la aplicación de diferentes requisitos o normas a diferentes proveedores, la imposición de riesgos injustos o cambios retrospectivos en los términos del contrato, la transferencia de costos a los productores y requerimientos a los proveedores que utilicen terceras partes designados por los minoristas, exclusión o amenazas de exclusión de la oferta de venta minorista para obtener beneficios, etc.

Uno de los principales temores de los fabricantes de productos que son vendidos como marcas blancas por los minoristas, es el de convertirse en anónimos para el consumidor y, por lo tanto, prescindibles para el minorista. Por lo tanto, en opinión de Marsden y Whelan (2009), en lugar de la lealtad a la marca, las marcas blancas promueven una lealtad hacia el comercio, hacia el minorista.

A continuación se presentan las prácticas comerciales desleales más comunes que surgen de las relaciones comerciales entre los fabricantes y minoristas de productos con marcas blancas.

4.1. El copiado o imitación

La imitación de un producto o el copiado de su envase es la venta de productos de marca blanca con un empaquetado que muestra características similares a los envases de una marca de la competencia, lo que puede, como resultado, inducir a los consumidores a comprar la marca blanca en lugar, ya sea por error o por el supuesto (correcto o incorrecto) de que la etiqueta de imitación tiene la misma reputación que el producto de marca líder.

Las marcas blancas (aunque también otras marcas) pueden imitar un producto que ha demostrado ser exitoso en el mercado y, por lo tanto, tener poco o nada de riesgo en la introducción de nuevos productos en el mercado. Este comportamiento *free-riding*

puede general efectos potencialmente negativos sobre los beneficios y el nivel de innovación de los fabricantes de los productos que son copiados.

Las marcas blancas que plagian otras marcas son consideradas prácticas comerciales desleales y, dentro de la UE son tratadas por la Directiva 2005/29/CE (Directiva sobre Prácticas Comerciales Desleales, en inglés UCPD). Esta directiva prohíbe las prácticas comerciales desleales, que se clasifican como “engañosas” y/o “agresivas”. La Directiva también contiene, en su anexo 1, una "lista negra" de prácticas que se consideran ilegales bajo toda circunstancia⁶.

De acuerdo con la Directiva europea, una práctica comercial es engañosa si la comercialización de un producto crea confusión con cualesquier producto, marca registrada, nombre comercial u otras marcas distintivas de un competidor en una forma que hace que el consumidor medio tome una decisión sobre una transacción que no habría tenido de otra manera.

De los diversos roles que las marcas blancas tienen dentro de la cadena de valor de los alimentos, el de ofrecer alternativas más baratas a los productos de marca industriales o líderes existentes constituye un área específica de preocupación por parte de los Derechos de Propiedad Intelectual (DPI).

4.1.1. Los Derechos de Propiedad Intelectual

La protección legal contra las imitaciones es del dominio de los Derechos de Propiedad Intelectual: marcas, diseños y patentes. Existe un cierto nivel de armonización de las legislaciones nacionales respecto a la propiedad intelectual que se ha logrado a través de la influencia del Acuerdo sobre los ADPIC de la OMC. A nivel de la UE, un sistema institucional de protección ha surgido de la colaboración entre los Estados miembros y la Oficina para la Armonización del Mercado Interior (OAMI), que es responsable de las marcas y los diseños de la UE. Los sistemas nacionales operan en paralelo con el sistema de la UE.

Los mecanismos de **protección informal** son una forma de proteger las ideas y prácticas comerciales contra el copiado o las imitaciones. Una manera es dar a conocer inmediatamente la innovación para que sea visible y se conozca el desarrollador del producto o idea (a través de Internet, sitios *web*, revistas especializadas, periódicos, etc.).

⁶ Este anexo 1 enumera 31 prácticas comerciales desleales, que las divide en engañosas (23) y agresivas (8). A modo de ejemplo se exponen algunas de ellas: 1) Exhibir un sello de calidad sin haber obtenido la necesaria autorización; 2) afirmar que un comerciante o un producto ha sido aprobado o autorizado por un organismo público o privado cuando éste no sea el caso; 3) realizar una invitación a comprar productos a un precio determinado para luego negarse a mostrar el artículo anunciado a los consumidores o negarse a aceptar pedidos de dicho artículo o enseñar una muestra defectuosa del mismo; 4) afirmar que el comerciante está a punto de cesar en sus actividades o de trasladarse sin que vaya a hacerlo; 5) proclamar falsamente que un producto puede curar enfermedades, disfunciones o malformaciones, etc.

Sin embargo, estos métodos de protección informal son difíciles de poner en práctica en las relaciones entre proveedores y grandes minoristas. En su papel de clientes (durante sus negociaciones con los proveedores), los minoristas obtienen información detallada, no sólo de los productos, sino también acerca de los planes comerciales de los proveedores. Esta información puede ser objeto de abuso por las marcas blancas de los minoristas en su papel de competidor, si la posición de negociación del proveedor no es tal que esto se puede evitar. En tales situaciones, el proveedor tiene que ser capaz de confiar en los arreglos más formales.

Se debe tener en cuenta que los minoristas también pueden tener que depender de acuerdos más formales con el fin de controlar la calidad de los productos de marca blanca. Los minoristas y los fabricantes de marcas blancas concluyen relaciones de largo plazo cuando las características del producto y la calidad del producto son difíciles de definir y evaluar.

El **diseño** se está convirtiendo en una herramienta de marketing cada vez más importante que permite a las empresas diferenciar sus productos en el mercado. Aunque la razón principal para registrar los diseños es evitar que sean copiados, un diseño ligeramente diferente puede, a veces, estar registrado como algo nuevo.

Por lo tanto, el registro de un diseño no siempre puede ofrecer suficiente protección. Además, el proceso de registro puede ser largo y, por lo tanto, esta herramienta de protección sería válida sólo para productos con un ciclo de producto lo suficientemente largo. Paralelamente, los costos de registrar el diseño pueden ser un problema para los proveedores medianos y pequeños.

Las **marcas** también juegan un papel importante en las políticas de protección del consumidor, lo que permite a los consumidores identificar los orígenes y la calidad del producto y evitar que se induzca a error. Por la misma razón, sirven como un incentivo para que los fabricantes mantengan una alta calidad de sus productos. Además de las marcas registradas, algunos sistemas jurídicos nacionales protegen también las marcas no registradas. En general, en un contexto legal, estaría permitido copiar el embalaje o los productos que no tienen una protección comercial de su marca. Sin embargo, la imitación o copiando puede ser considerada como una práctica comercial desleal.

La ley protege la marca mediante la prevención respecto de aquellos que pretenden beneficiarse de la reputación del negocio. La parte damnificada debe demostrar los daños resultantes de un acto de competencia desleal. En otras palabras, para violar la ley, el "imitador" debe crear confusión entre los consumidores. En este contexto, la mencionada Directiva 2005/29/CE sobre Prácticas Comerciales Desleales (en inglés UCPD), constituye un importante escalón para mejorar la protección de las marcas contra la usurpación o apropiación indebida.

Como conclusión de este apartado, las leyes sobre propiedad intelectual en Europa ofrecen a los productores herramientas para limitar la imitación del embalaje y los envases, aunque aparentemente es incapaz de eliminar toda forma de copiando. Independientemente de la eficacia de la actual legislación, las empresas que producen

ambas marcas, las industriales y las blancas, pueden ser reacias a defender su marca por temor a consecuencias sobre el contrato de la marca blanca. Más aún, los proveedores pueden ser reacios a demandar a un minorista que es un cliente importante. En consecuencia, los derechos de propiedad intelectual pueden ser insuficientes para proteger a los productos de marca en contra de sus imitadores, en particular, de las marcas blancas.

4.2. Los contratos injustos

El incremento en el uso de productos con marcas blancas no afecta la competencia *per se* de manera adversa. De hecho, las marcas blancas incrementan las elecciones del consumidor –salvo que la marca blanca reemplace a la marca industrial– y conduzca, probablemente, a una caída en los precios al consumidor.

En determinadas circunstancias, sin embargo, el hecho de que los minoristas se conviertan en competidores de sus proveedores puede plantear algunas preocupaciones, sobre todo en lo relacionado al concepto de "poder de compra". Existe "poder de negociación desigual" cuando una parte contratante puede obtener condiciones más favorables y tiene mejores alternativas que la otra parte contratante, es decir, cuando una de las partes puede imponer condiciones sin riesgo de que el contrato propuesto no se cierre. Debido a que el poder de negociación desigual puede conducir a relaciones comerciales consideradas desleales o injustas, desde el punto de vista social o económico, se han desarrollado diversas medidas de política para corregir esta desigualdad.

En el contexto de las marcas blancas, el abuso de "poder de compra" se vincula a los problemas que enfrentan los proveedores en sus relaciones contractuales con los minoristas más fuertes. Varios instrumentos de política existen y se pueden utilizar para hacer frente a estas cuestiones, por ejemplo, la ley de defensa de la competencia o la ley de prácticas comerciales desleales, o la ley de protección al consumo, o los códigos de conducta, etc. A continuación se muestra una breve visión general de estas opciones.

4.2.1. Ley de contratos

El derecho contractual es casi exclusivamente una cuestión de las legislaciones nacionales de los Estados miembros de la UE. Sin embargo, la implementación de medidas comunitarias puede depender de la estructura de las leyes civiles en los distintos Estados miembros. La Comisión Europea solicitó a un equipo internacional de expertos que explore las características comunes de la ley civil (privada) en los Estados miembros de la UE. Este equipo presentó sus conclusiones en forma de un código, conocido como "Proyecto Marco de Referencia Común" (en inglés DCFR).

En general, el derecho contractual trata a las partes como iguales. El proyecto DCFR, sin embargo, proporciona una cierta protección contra la explotación de una situación

de dependencia por una parte dominante. En ciertas circunstancias, esa protección puede ser relevante para ciertas prácticas.

El derecho contractual clásico reconoce que podría no ser justo cumplir un contrato si una de las partes estaba en una posición más débil al momento de firmarlo: Por ejemplo, si cuando fue dado el consenso esa parte no estaba libre o estaba mal informada, o si fue el resultado de coacción o explotación injusta. Ante estas situaciones el contrato podría ser anulado por la parte agraviada según estas disposiciones. Para el análisis de las marcas blancas, sin embargo, no parece probable que la posición de un productor en relación con un minorista sea calificada como de dependencia o de riesgo económico en el sentido del derecho contractual clásico europeo.

La ley de derecho contractual general no parece ofrecer mucho alivio para los productores. El recurso disponible de la regulación de las condiciones del contrato por un tribunal civil parece relevante, pero las condiciones para invocar este remedio parecen estar dirigidas a las personas privadas en lugar de las empresas.

4.2.2. Ley de competencia

La ley de Competencia es una de las pocas áreas abordadas por los Tratados que se relacionan directamente con las empresas, y una de las pocas áreas en las que la Comisión Europea tiene facultades de aplicación para con las empresas directamente. Los funcionarios de la Comisión -en cooperación con las autoridades competentes del Estado miembro respectivo- pueden inspeccionar los locales y documentos de negocios. Asimismo, la Comisión puede imponer sanciones a las empresas en el caso de infracciones. Estas sanciones incluyen multas de hasta el 10% de la facturación anual de la empresa en todo el mundo.

La ley de competencia abarca tres áreas: la prohibición de los cárteles, la prohibición del abuso de posición dominante, y el control de las concentraciones. En el contexto del control de las concentraciones, la Comisión Europea tiene alguna consideración al rol específico que tienen las marcas blancas. Sin embargo, para hacer frente a los reclamos de los productores y procesadores de alimentos, las otras dos áreas (cartel y posición dominante) parecen ser más apropiadas.

4.2.2.1. Concentraciones

Los efectos de las marcas blancas se han tenido en cuenta en la evaluación del poder de mercado en una serie de decisiones sobre concentraciones de la Comisión Europea, la cual señaló que las marcas blancas incrementan la rentabilidad de los minoristas, ya que para estas marcas, contrario a las marcas nacionales, los consumidores no son capaces de hacer una comparación directa de precios.

Las marcas blancas cambian claramente el equilibrio de poder entre fabricantes y minoristas en favor de estos últimos. Debido a que un minorista tiene la marca blanca producida de acuerdo con sus propias especificaciones y bajo su propio logotipo, el

fabricante real del producto se convierte en invisible y, por tanto, fácilmente intercambiable.

Las investigaciones de mercado de la CE revelaron que los fabricantes que producen productos de marca industrial y de marcas blancas pueden reaccionar fácilmente a los cambios en la demanda entre estas dos categorías porque el ajuste no implicaría prácticamente ningún costo. La incorporación de productos de marca blanca les permite utilizar la capacidad de producción libre. Sin embargo, la Comisión consideró que el número de fabricantes que producen tanto los productos de marca industrial como los productos con marcas blancas era muy bajo: la mayoría de los productores de marca blanca no proveen productos de marcas industriales debido al alto costo de entrada y considerables inversiones en el segmento de este tipo de marca. En consecuencia, la posición competitiva de los productores de marca blanca es asimétrica.

4.2.2.2. *Cárteles*

El artículo 101 del Tratado de Funcionamiento de la UE (TFUE) prohíbe todos los acuerdos entre empresas y toda práctica que tengan por objeto impedir, restringir o falsear la competencia y afectar al comercio entre Estados miembros.

Sin embargo, el artículo 101 del TFUE se aplica a los acuerdos en los que las partes han expresado su voluntad común de comportarse en el mercado de una manera específica. Por lo tanto, no se aplica a las conductas unilaterales de las empresas. Tales conductas, que podrían estar relacionadas a posibles comportamientos de los minoristas de marcas blancas, se inscriben en el ámbito del artículo 102 del TFUE.

4.2.2.3. *Abuso de Posición Dominante*

El artículo 102 del TFUE prohíbe el abuso de posición dominante que afecta al comercio en el mercado doméstico.

La “posición dominante” se define en la legislación comunitaria como: una posición de poder económico en que una empresa puede evitar la competencia efectiva en un mercado de referencia, confiriéndole la posibilidad de comportarse en gran medida independientemente de sus competidores, sus clientes y finalmente, de los consumidores.

En el contexto de las marcas blancas, el artículo 102 del TFUE sólo encuentra aplicación si las prácticas de mercado ejercido por un minorista que vende productos con marcas blancas entran dentro de esta definición de posición dominante en el mercado.

Consecuentemente, incluso si los efectos del creciente número de marcas blancas y la exclusión de los proveedores podrían ser una práctica realizada por todos o la mayoría de los minoristas en el mercado, dichas medidas no se considerarán sujetos a la legislación europea de competencia, a menos que sea el resultado de un acuerdo y de

políticas conjuntas establecidas colectivamente por los minoristas (artículo 101 TFUE) o sea practicada por una empresa que ocupa una posición dominante en el mercado.

Por lo tanto, la cuestión de establecer el dominio se convierte en importante. Tal posición se relaciona con el mercado de referencia definido por producto y geografía. Si hay suficientes competidores en el mercado de referencia, un negocio no se considerará una posición dominante.

4.2.2.4. Legislaciones nacionales

A nivel nacional, algunos Estados miembros han desarrollado disposiciones de aplicación que abarcan un conjunto más amplio de prácticas comerciales de competencia desleal no previstas en la legislación comunitaria sobre competencia, incluido el abuso, una mejor posición de negociación o el aprovechamiento de la dependencia económica. Los ejemplos, entre otros, incluyen:

- Disposiciones sobre las prácticas desleales derivadas de la capacidad de negociación superior sin tener que probar que hay daños a los consumidores (Alemania);
- La ley contra el abuso de la posición negociadora dominante (Italia);
- Derecho de la competencia que contiene el concepto de abuso de posición dominante de los minoristas frente a los proveedores (Letonia);
- Disposiciones relativas a las "condiciones inadecuadas en las transacciones comerciales" (Eslovaquia);
- La ley contra el abuso de la situación de dependencia económica (Portugal)

La mayoría de los Estados miembros, sin embargo, no cuenta con una legislación que puede hacer frente a las prácticas desleales de los minoristas. Algunos autores sugieren que la competencia vertical entre las marcas propias de los minoristas y las marcas industriales (en oposición a la competencia horizontal entre proveedores en el mismo nivel) representa una brecha en el sistema actual y debería ser abordado por la política de competencia europea (Ezrachi y Reynolds, 2009). Estos argumentos se ven reforzados por el hecho de que los objetivos generales de la política de competencia de la UE se refieren a la prevención de un efecto adverso sobre el bienestar del consumidor, que puede verse afectada no sólo por los precios más altos, sino también mediante la limitación de la calidad o la reducción de la elección del consumidor.

4.2.3. Ley de protección al consumidor

El enfoque general de la ley de contratos en que las partes se consideran iguales a menos que se muestran las dependencias específicas, se invierte en lo que respecta a la protección del consumidor. Los consumidores se consideran más débiles en su

relación con las empresas y la ley establece su protección para compensar esta desigualdad.

El Reglamento (CE) nº 2006/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 27 de octubre de 2004, sobre la cooperación entre las autoridades nacionales encargadas de la aplicación de las leyes de protección de los consumidores, exige a los Estados miembros a tener una autoridad competente con facultades de investigación (incluyendo controles de documentación e inspecciones *in situ*) y de aplicación necesaria para la implementación de dicho Reglamento.

Este Reglamento se centra en las infracciones intra-comunitarias. Estas son las omisiones o actos susceptibles de perjudicar los intereses colectivos de los consumidores que residen en un Estado miembro o los Estados miembros distintos del Estado miembro en el que la acción u omisión se originó o tuvo lugar, o donde esté establecido el comerciante o proveedor responsable, o donde las pruebas o los activos correspondientes al acto u omisión se encuentran.

El poder de ejecución del Reglamento exige que las autoridades nacionales competentes estén a su disposición, ya que serán éstas quienes exijan al comerciante o proveedor responsable de las infracciones dentro de la Unión el compromiso de cesar con la infracción ó, de ser necesario imponer, los pagos en concepto de multas. La Directiva 98/27/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, del 19 de mayo de 1998, relativa a la protección de los intereses de los consumidores ya obligaba a los Estados Miembros a prever la posibilidad de entablar acciones que exigen la cesación o prohibición de determinadas infracciones contra los intereses de los consumidores.

4.2.4. Códigos de conducta

Las prácticas de los minoristas también pueden ser abordadas por los códigos de conducta de las empresas que establecen reglas para las transacciones entre los minoristas y sus proveedores.

Un ejemplo de esta herramienta se da en el Reino Unido, mediante el Código de Abastecimiento de Alimentos (en inglés GSCOP), pensado para hacer frente a los desequilibrios de poder entre los grandes minoristas y sus proveedores, y que entró en vigor en febrero de 2010. Este código debe ser incorporado a los acuerdos entre minorista y fabricante/proveedor de manera que sus términos se convierten en parte del contrato y dará lugar a incumplimiento contractual en caso de no cumplirse sus términos. También se prevé la creación de un “defensor del pueblo” para hacer cumplir las nuevas normas y garantizar su eficacia. El papel del defensor del pueblo no lo haría limitarse a la de un árbitro de las disputas o un investigador de prácticas específicas de los minoristas, sino que también estaría investido de más amplios poderes de investigación y penalización de los minoristas en caso de incumplimiento del mencionado Código.

4.3. Sistema de “indicación del productor” en las marcas blancas y su responsabilidad

Se dijo previamente que uno de los principales temores de los fabricantes de productos que son vendidos como marcas blancas por los minoristas, es el de convertirse en anónimos para el consumidor, ya que la relación directa entre ellos y los consumidores se rompe.

Esta situación coloca a los fabricantes en la posición de ser meros agentes que dependen de los minoristas, haciendo que sean prescindibles para éstos. Son los minoristas los que deciden sobre las especificaciones del producto y su comercialización, y - finalmente - promueven su propio nombre en las etiquetas del producto, fidelizando así a sus clientes, a los consumidores.

Es por eso, que la alternativa de incorporar la información sobre el productor en la etiqueta es un paso hacia la mejora de la situación de los productores de marcas blancas. Los beneficios de un **sistema de indicación del productor** (en las etiquetas) pueden considerarse desde el punto de vista del consumidor, ya que un sistema de este tipo aumenta la transparencia y permite a los consumidores tomar decisiones con más información.

Se puede argumentar, sin embargo, que la iniciativa de introducir un sistema obligatorio de indicación del productor no es deseada por todos los fabricantes. Esto podría ser especialmente cierto para los fabricantes con alta reputación de la marca. Los que no están interesados en la divulgación de su nombre, ni de su marca o del nombre del productor en la etiqueta del producto de marca blanca, en cambio podrían favorecer un sistema voluntario en su lugar. Un marco o sistema en el que el minorista tiene que aceptar la indicación del nombre del productor en la etiqueta, a petición del productor, podría presentar una solución. En este sentido, el sistema sería voluntario porque no crearía ninguna obligación de poner el nombre de los productores o su marca. Sin embargo, si el productor lo solicita, el minorista tendría que aceptarlo (lo cual pasaría a convertirse en obligatorio).

4.3.1. Responsabilidad del producto

Actualmente, no existe en la UE un sistema de “indicación del productor” específico. El Artículo 3(7), de la Directiva 2000/13/CE, relativa al etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios exige que se indique o informe el nombre o razón social y la dirección del fabricante o del embalador o de un vendedor en la UE. Esta disposición, sin embargo, sólo tiene la intención de permitir a los responsables del producto -no necesariamente el fabricante real- que sean fácilmente identificados por los consumidores finales. De acuerdo con las normas sobre responsabilidad del producto establecidas en la Directiva 85/374, la definición del productor, quien puede ser considerado como responsable por un daño causado por un producto defectuoso puesto en el mercado es muy amplio, ya que podría ser no sólo el fabricante de un producto terminado, sino también el que produjo la materia prima o el que fabricó una parte integrante, y toda persona que, poniendo su nombre, marca o cualquier otro signo distintivo en el producto se presenta como su productor. En principio, todas

estas personas cargan con responsabilidad, lo que significa que la víctima puede presentar una reclamación de indemnización contra cualquiera de ellos.

Las normas relacionadas con la responsabilidad de un producto, tratan al proveedor como el productor del producto, a menos que pueda informar a la persona lesionada o damnificada (consumidor), en un plazo razonable, de la identidad del productor o de la persona que le suministró el producto. La “indicación de los productores” en las marcas blancas puede tener el efecto de liberar al minorista de responsabilidad ante terceros. Sin embargo, este efecto es marginal, porque el Reglamento (CE) 178/2002 - que fija los principios y requisitos de la legislación alimentaria, crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y establece procedimientos relativos a la seguridad alimentaria- crea un sistema de trazabilidad, mediante el cual se puede rastrear un alimento, pienso o sustancia destinada a ser incorporada en un alimento, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución.

Así, un sistema de “indicación del productor” para las marcas blancas no afecta la responsabilidad de los minoristas de asegurar que los productos alimenticios cumplan los requisitos de la legislación alimentaria, incluso cuando actúan como meros distribuidores que comercializan el producto entregado a ellos por el productor. El Reglamento (CE) 178/2002 presenta una definición amplia de los agentes económicos que pueden ser considerados responsables de las infracciones de las obligaciones con respecto a la seguridad de los alimentos que ponen en el mercado. Esto ha sido confirmado por la jurisprudencia relativa a la responsabilidad del vendedor por incumplimiento de las disposiciones sobre etiquetado, imponiendo sobre el minoristas multas administrativas por declaraciones inexactas en la etiqueta del producto respecto de, por ejemplo, la graduación alcohólica del producto que fuera entregado por el productor y simplemente comercializado por el minorista.

Como se dijo, si bien actualmente no hay en la UE un sistema específico de indicación del productor, en el trabajo de la CE se especula con que tal sistema tendría ciertas ventajas relacionadas con la transparencia para los consumidores al conocerse la identidad de los procesadores y fabricantes.

En definitiva, un sistema de “indicación de productores” puede ser percibido desde dos perspectivas: la de las empresas que producen sus propias marcas y producen para los titulares de las marcas blancas, y desde la perspectiva de las empresas que producen solamente las marcas blancas. En la primera de ellas, esas empresas pueden que no estén de acuerdo con un sistema de indicación del productor, ya que la marca blanca puede ser percibida como un debilitamiento de su propia marca: una marca de calidad *premium* a un precio de marca blanca. Si existe la posibilidad de elegir un esquema de carácter voluntario, dichas empresas probablemente optarán por no ser conocidas y no participar del sistema de indicación de productores. Sin embargo, bajo la segunda perspectiva, las empresas que solamente dependen de una marca blanca, no estarán en una posición de negociación para ejercer sus derechos en un régimen voluntario, ya que el titular de la marca blanca es probable que prefieren hacer negocios con los operadores que no invocan sus derechos.

5. Conclusiones del trabajo de la CE

El informe de la CE que analizó el crecimiento de las marcas blancas y su impacto en la competitividad de la industria europea de procesamientos de alimentos en los últimos años determinó que el desarrollo de la industria de los alimentos y bebidas en Europa no estaba en riesgo a pesar que el número de empresas –en especial el número de PYMES– de esta industria estaba disminuyendo. Esto se debía a que dicha disminución no era válida para todos los países ni para todos los sectores y que se daba probablemente debido a un aumento de las economías de escala.

La participación de las marcas blancas era cada vez mayor, lo cual generaba desafíos y amenazas a la vez, en especial para las PYMES, ya que la participación de las PYMES en la producción de marcas blancas era mayor que su participación en el total de ventas. Las PYMES dependen cada vez más de la producción de marcas blancas.

Una de las cosas que resalta el trabajo es que el poder de negociación de los minoristas con respecto a los proveedores y en relación a las marcas blancas va en aumento. Dentro de la cadena de valor, la participación y preponderancia de los minoristas ha ido en aumento. Las marcas blancas rompen el vínculo entre el fabricante y el consumidor y hacen que aquel sea fácil de sustituir.

Si bien no ha habido una desaceleración de las tasas de innovación de la industria alimenticia, las marcas blancas pueden desempeñar muchos papeles en el mercado, pero no el de la innovación de productos, o por lo menos no de manera significativa. La contribución directa de los minoristas a la innovación es baja, a excepción de algunas multinacionales o empresas líderes. Toman poco riesgo en la introducción de nuevas marcas blancas, que no parecen promover conceptos innovadores de productos de sus proveedores de marca blanca. Estas marcas entran al mercado en una etapa posterior, por lo general copiando un producto de éxito del líder.

En cuanto a la introducción de nuevos productos, el informe de la CE concluye que el número de productos introducidos ha estado creciendo con excepciones como España, donde el número de nuevos productos cayó dramáticamente. Respecto a las marcas blancas, su participación en el total de nuevos productos introducidos al mercado creció, excepto en el Reino Unido. Con estos resultados, el trabajo concluye que la innovación dentro de la cadena de suministros de alimentos en Europa no estaría bajo presión.

Cuando la CE analizó los aspectos legales de las marcas en general, concluyó que los derechos de propiedad intelectual ofrecen a los propietarios de marcas industriales los instrumentos para defender sus derechos ante los tribunales civiles nacionales, pero que, en el caso de imitaciones por parte de marcas blancas tales derechos pueden ser insuficientes. Así, el tema que parece no estar enmarcado en algún esquema legal específico es la relación entre los fabricantes y procesadores de marcas blancas y los minoristas dueños de tales marcas blancas, particularmente si esta relación resulta desequilibrada en favor del minorista, como ocurre en la realidad. Si bien algunos aspectos de la ley de contratos trata sobre las desigualdades en las relaciones

contractuales, el desequilibrio percibido en el poder a favor de las cadenas minoristas de venta de alimentos con marcas blancas no parece reunir, en general, los requisitos para su resolución.

6. Opinión y crítica del sector privado europeo

6.1. CIAA (Confederation of the food and drink industries of the EU)

La Unión de Industriales y Empleadores de Confederaciones de Europa (UNICE) fundó la **CIAA** (Confederación de Industrias Agroalimentarias de la CEE) en 1982. Se registro como una asociación internacional bajo el derecho belga. La creación de la **CIAA** proporcionó a la industria de alimentos y bebidas de Europa su propia organización independiente. En junio de 2011, la CIAA se convirtió en la *FoodDrinkEurope*.

Con su nuevo nombre, mantiene la misión y los valores que la **CIAA**, que es la de facilitar el desarrollo de un entorno en el que todas las empresas de alimentos y bebidas de Europa, sea cual sea su tamaño, puedan satisfacer las necesidades de los consumidores y de la sociedad. La contribución de **CIAA** se basa en estudios científicos sólidos, la gestión de datos robustos y una comunicación efectiva, trabajando con un marco normativo que asegura que todos los temas relacionados con los alimentos y las bebidas sean tratados de una manera holística. La organización promueve los intereses de sus miembros en áreas tales como la seguridad alimentaria y la ciencia, la nutrición y la salud, la confianza del consumidor y la elección, la competitividad y la sostenibilidad medioambiental.

La **CIAA** considera que las marcas blancas en el mercado de alimentos y bebidas son una realidad, pero que no acarrear un problema de competitividad, sino que la competencia que ellas generan, y siempre que no sea desleal, sería algo positivo para todos los eslabones de la cadena del sector alimentos.

Respecto al análisis de la CE sobre esta clase de marcas, la **CIAA** opina que lo que el estudio determina no se refleja en las conclusiones. Como ejemplo, afirma que la conclusión en relación a que la *“innovación en la cadena de valor del sector alimenticio en Europa no estaría bajo presión”* resulta contradictorio con lo que revela el estudio y que los datos hallados no serían suficiente prueba para sostener esta afirmación.

Por otro lado, la **CIAA** remarca otros aspectos del trabajo de la CE que no fueron fielmente reflejados en las conclusiones y que a su criterio son importantes, a saber:

i) El mal uso del poder de compra de los minoristas en forma de prácticas comerciales desleales vinculadas con las marcas blancas y sus efectos negativos sobre:

- La competitividad de la industria alimenticia;
- Innovación: el desarrollo de las marcas blancas, en particular por las imitaciones y por el uso indebido de la información confidencial tiene un impacto

negativo en el desarrollo de productos con las marcas de los fabricantes/proveedores;

- El bienestar/elección del consumidor: las cuales disminuye si a los competidores se les impide la oferta de productos innovadores en el mercado.

ii) La falta de igualdad de condiciones entre los diferentes actores de la cadena de suministro de alimentos y el doble papel que juegan los minoristas como cliente/consumidor y como competidor, discriminan en contra de las marcas de los fabricantes/proveedores y a favor de las marcas blancas. El estudio de la CE demuestra que los minoristas pueden utilizar muchas "tácticas" para tal discriminación. Por estas razones, la **CIAA** considera necesario "*nivelar el campo de juego*".

iii) El impacto negativo de las marcas blancas, en especial en las marcas secundarias producidas tanto por los fabricantes de tamaño grande como por los pequeños y medianos.

Para la **CIAA**, el riesgo es que las marcas de los fabricantes cuyos productos aún no están bien establecidos en el mercado, se les hace muy difícil seguir desarrollándolos y mantener su propia marca. Por lo tanto, no tienen otra opción más que convertirse en productores de marcas blancas. Por otra parte, la exclusión del mercado también se produce cuando los minoristas no aceptan más de uno o dos competidores para entrar en el mercado, además de sus marcas blancas. Ambos tipos de comportamiento reducen la elección de los consumidores.

Es en estos aspectos que la **CIAA** pone su interés, y llama a la CE a examinar los futuros modelos de desarrollo de los minoristas de alimentos en interés tanto de los consumidores como de las empresas.

6.2. AIM European Brands Association

AIM es la Asociación Europea de Marcas, que representa a los fabricantes de marcas en Europa en cuestiones clave que afectan a su capacidad para diseñar, distribuir y comercializar sus marcas. Forman parte de **AIM** unas 1.800 empresas de todos los tamaños a través asociaciones nacionales o como miembros corporativos en 21 países. La misión de **AIM** es crear para las marcas un entorno de competencia leal y vigorosa, fomentar la innovación y garantizar el máximo valor para los consumidores.

La **AIM** tiene una posición crítica del estudio de la CE, especialmente el análisis empírico del mismo, ya que los datos que utiliza son escasos y de difícil comprobación, lo que impide sacar conclusiones robustas.

A criterio de esta asociación de marcas, el estudio de la CE no abordó dos temas muy importantes: el uso de información privilegiada por los minoristas y su doble papel, tanto como cliente y competidor.

Con estas limitaciones, **AIM** considera que unas conclusiones no tan radicales y más generales hubiesen estado más justificadas. A su criterio, el estudio de la CE dejó varias cuestiones clave sin respuestas, a saber:

i) El papel dual del minorista como cliente y competidor a la vez.

Resulta muy difícil evitar un conflicto de intereses entre fabricante y minorista de marcas blancas ya que existe una situación competitiva anormal por el cual los fabricantes de sus marcas tienen que compartir tempranamente información sensible con algunos de sus principales competidores: los minoristas que comercializan sus propias marcas. Esta situación de desigualdad va a generar, como consecuencia, un perjuicio para la innovación.

Si bien el trabajo de la CE reconoce que las marcas son el principal motor de la innovación y que existe un riesgo para la innovación debido a la imitación o copiado, sería conveniente profundizar en los conflictos de interés del minorista -quien actúa como cliente y competidor- y su potencial efecto sobre el bienestar y el crecimiento social en general.

ii) Un punto de inflexión en perjuicio del consumidor

Los fabricantes de marcas en general reconocen que la competencia de los minoristas de marcas blancas, si es justa, resulta saludable y puede ser beneficiosa para el consumidor.

Sin embargo, como dice el trabajo de la CE, los minoristas podrían tener fuertes ganancias o ventajas estratégicas a favor de las marcas blancas y a expensas de las otras marcas. Esta situación, de mantenerse y profundizarse podría, a la larga perjudicar a los consumidores y tener una menor competencia y un impacto social no deseado.

AIM se pregunta entonces, cuál es ese punto de inflexión o bajo qué circunstancias, la ventaja o poder de mercado del minorista pasa a tener consecuencias perjudiciales. Según **AIM**, el caso de la "dramática" caída en la introducción de nuevos productos en España, durante el período 2005-2009, habría merecido un examen más detallado en el informe de la CE.

No parece ser una garantía la posibilidad de auto-control por parte de los minoristas. Resulta poco probable, que su interés en el largo plazo sea el de dar más espacio a las marcas de los fabricantes, ya que la visión y el enfoque del comercio minorista parece centrarse en el corto plazo. Este aspecto, según **AIM**, no fue abordado en el trabajo de la CE.

iii) El Sistema de Indicación del Productor

AIM coincide con el estudio de la CE que un “Sistema de Indicación de Productores” probablemente no tenga un impacto sustancial sobre la innovación a nivel de la industria.

iv) Crítica al Análisis Legal

Respecto al análisis de los instrumentos legales disponibles que se hicieron en el trabajo de la CE, la **AIM** considera que es bastante pobre, contiene errores y omisiones y presenta caracterizaciones inadecuadas, que hacen que el análisis sea engañoso. Por lo tanto, en su opinión, el mencionado análisis no representa adecuadamente o con la claridad necesaria, el marco jurídico existente.

AIM presenta una serie de aspectos, no exhaustivos, en los que se exponen los errores y dicha falta de claridad.

- La ley de competencia y los códigos de conducta, como el GSCOP del Reino Unido, enfrentan numerosas formas de comportamiento desleal extra-contractual o acciones unilaterales, como la imposición de requisitos que no figuran en los contratos, retrasos injustificados en los pagos, etc. El centrarse básicamente en una "contratación injusta", como hace el estudio de la CE, implica un enfoque limitado que no refleja la realidad de las preocupaciones sobre lo que las herramientas legislativas disponibles están destinadas a resolver.
- La discusión sobre la protección de la propiedad intelectual del trabajo de la CE está precedida por las observaciones sobre el grado de armonización de la legislación sobre propiedad intelectual de la UE. Sin embargo, opina la **AIM**, esta introducción estaría fuera de lugar en una discusión sobre las marcas blancas, donde la protección más importante surge de la ley común sobre fraude comercial por usurpación, la cual está lejos de ser armonizada y no está disponible en todos los Estados miembros de la UE.
- Cuando el trabajo de la CE trata el tema “copiado” o “imitación”, hace referencia a la Directiva 2005/29/CE (o UCPD), dándole alta importancia como instrumento de protección contra las marcas blancas que plagian otras marcas, parece no entender que esta legislación sólo se diseñó para brindar protección a los consumidores y no a otras empresas (incluidos otros productores). En un contexto general esta legislación sólo tendría el fin de promover los intereses del consumidor como tal y no la de proteger sus intereses comerciales. Además, en aquellos Estados miembros de la UE que hayan optado por aplicar la UCPD a través de la acción de sus órganos administrativos, las quejas de los competidores por copiando probablemente tengan un impacto muy limitado. Resulta engañoso sugerir que la UCPD introduce una protección universal a disposición de los productores para hacer frente el fraude comercial por usurpación.

- Al analizar el derecho contractual, el trabajo de la CE hizo referencia al Proyecto Marco de Referencia Común (en inglés DCFR) como un proxy de la situación del derecho privado en los Estados miembros de la UE. Si bien este proyecto, en forma de código, parece ser una iniciativa muy interesante y de largo plazo, no deja de ser un documento académico que está lejos de tener valor jurídico o de implicar una armonización de normas entre los Estados miembros. La dificultad es que en la actualidad existe una enorme variación entre la legislación aplicable en esta materia en los distintos Estados miembros. Mientras en algunos estados no ofrecen ninguna protección contra la explotación desleal, en otros ofrecen esquemas más fuertes y rigurosos.
- Cuando el estudio de la CE trata la ley de competencia, omite cualquier discusión sobre el poder de compra o negociación en la jurisprudencia europea, el cual es un concepto clave en las relaciones comerciales entre los productores y los minoristas.
- En el trabajo de la CE, cuando se analiza el abuso de la posición dominante, se declara que *"incluso si los efectos del creciente número de marcas privadas y la exclusión de los proveedores podría ser una práctica observada por la totalidad o la mayoría de los comerciantes del mercado, dichas medidas no se considerarán sujetas a la legislación europea de competencia, a menos que sean el resultado del acuerdo y las políticas conjuntas establecidas colectivamente por los minoristas, o sean las prácticas de una empresa que ocupa una posición dominante"*. La **AIM** considera que este párrafo es, a lo mínimo, controversial, ya que no se basa en ninguna referencia de la jurisprudencia, ni en decisiones de la Comisión, ni en los materiales de orientación.

6.3. UGAL Independent Retail Europe

UGAL, actualmente bajo la denominación de **Independent Retail Europe**, es una asociación europea que actúa como una organización paraguas a favor de todos los grupos de minoristas independientes en los sectores de alimentos y no-alimentos. Sus miembros son grupos de minoristas independientes, asociaciones que representan a grupos de minoristas independientes y organizaciones de servicios más amplias creadas para apoyar los minoristas independientes.

Para UGAL, si bien el estudio de la CE ofrece una visión global y amplia de la situación económica y jurídica, así como de los aspectos prácticos actuales relacionados con las marcas blancas en toda Europa, desde la visión de los grupos de minoristas independientes, dicho estudio contiene ciertas imprecisiones así como comentarios no fundamentados.

- **Prácticas comerciales.** Sin aportar ninguna prueba, el trabajo de la CE estereotipa a los minoristas como un sector favorable a llevar a cabo prácticas desleales, mientras que la industria es estereotipada como las víctimas de aquellos. Hay que reconocer que las prácticas comerciales problemáticas pueden estar presentes en toda la cadena de valor de los alimentos. El poder de mercado puede, por ejemplo, ser ejercido por

ciertos proveedores de productos del tipo “debo tenerlo” (“*must have*” products), de la misma manera que puede ser ejercido por otros actores en esta cadena de suministro.

- **Copiado/Imitación.** El estudio de la CE sostiene que el copiado o las imitaciones es un problema específico de los minoristas. **UGAL** enfatiza en que esto no es el caso. No se justifica que se centran sólo en los minoristas en este tema, ya que el copiado puede también ser un problema serio entre los fabricantes de marcas que deseen adquirir cuota de mercado de sus rivales.
- **El rol de las PYMES en la producción de las marcas blancas.** **UGAL** se opone a la conclusión recogida en el estudio respecto que en algunos países de Europa (Francia) las PYME son menos propensas a producir marcas blancas. El contenido del estudio demuestra claramente que las marcas blancas son un motor clave del crecimiento de las PYME. De hecho, en algunos casos, las PYME han sido capaz de desarrollar sus negocios transfronterizos como consecuencia del capital obtenido de la producción de marcas blancas.
- **Artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la UE (TFUE).** Para **UGAL** no es apropiado considerar el artículo 102 del TFUE como método de regulación de las relaciones comerciales entre los eslabones de la cadena de suministro de alimentos. Debe destacarse, manifiesta **UGAL**, que sólo en escenarios muy raros una práctica de mercado ejercida por un minorista puede estar relacionada a su posición dominante en un mercado. Esto es así porque existen mercados minoristas altamente competitivos en toda Europa. Por lo tanto, la gran mayoría de los minoristas no ocupa una posición dominante en un mercado y las relaciones no puede ser juzgado en el marco del artículo 102 del TFUE.

6.4. ERRT (European Retail Round Table)

La **ERRT** es una red de líderes de negocios creada para expresar la visión y opinión de los grandes minoristas sobre una serie de cuestiones de interés común. Con negocios que operan en todo el mundo, representan una muestra representativa del sector minorista. Busca mantener un contacto regular entre sus miembros y los funcionarios de las instituciones europeas a fin de fomentar un mejor entendimiento entre el sector minorista y los responsables políticos. Entre los minoristas mas importantes que son miembros está Auchan, Carrefour, C&A, El Corte Inglés, IKEA, Lidl, Marks & Spencer, Tesco y Wal Mart.

En relación al estudio de la CE, la **ERRT** considera que en general resulta equilibrado y justo. En este sentido, coincide con las siguientes apreciaciones y conclusiones que arroja dicho estudio:

- La innovación de la industria no está disminuyendo.

- El número de las marcas blancas como el de las marcas industriales que se introducen al mercado está aumentando en la mayoría de los países para los sectores estudiados.
- El crecimiento de las marcas blancas no va en detrimento de la innovación, e incluso puede ser un estímulo.
- La producción de marcas blancas no resulta perjudicial para las PYME.
- Las PYME que producen marcas blancas invierten tanto como lo hacen sus contrapartes más grandes.
- Cualquier sistema de indicación de productores obligatorio (sobre las marcas propias de los minoristas) podría obligar a los procesadores de alimentos a producir productos con marca propia o con marca blanca, especialmente para los productos básicos (*commodities*). Esto segmentaría la cadena de suministro de alimentos y también podría limitar a las PYMES procesadoras y minoristas.

La ERRT considera que las marcas blancas de los minoristas son un desarrollo muy positivo para el mercado, incorporando opciones adicionales para los consumidores, y proporcionando un gran número de PYMEs productoras de sus marcas, con oportunidades para la expansión y el crecimiento. También ofrecen una fuerte competencia a todos los fabricantes de marcas en general, lo que representa un estímulo positivo para la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

6.5. EURO COOP European Community of Consumer Cooperatives

Euro Coop fue creada en 1957 y tiene su sede en Bruselas. Representa un conjunto de cooperativas de consumidores de la Comunidad Europea, cuyos miembros son las organizaciones nacionales de cooperativas de consumidores en 19 países europeos. Actualmente representa más de 4.500 cooperativas locales y regionales, cuyos miembros ascienden a más de 30 millones de consumidores en toda Europa. Las cooperativas de consumidores son empresas de propiedad de los consumidores dedicadas principalmente a la distribución de alimentos. Su facturación global asciende a más de € 74 mil millones, con 36.000 puntos de venta y 450.000 empleados.

Euro Coop busca promover y representar los objetivos económicos y sociales de sus socios ante las instituciones europeas; defender un enfoque responsable y ético para con los alimentos; informar a las organizaciones miembros sobre las políticas e iniciativas europeas relevantes para sus actividades y proporcionar un foro para el intercambio de información y la coordinación de los intereses comunes de las organizaciones miembros.

En lo relacionado al análisis de la CE sobre las marcas blancas, **Euro Coop** considera que las cooperativas de consumidores tienen un lugar muy especial dentro de la cadena de valor ya que son minoristas cuyos dueños son los propios consumidores. Como tal, tienen por objeto cumplir con las necesidades y las aspiraciones de sus propietarios-consumidores, usando las marcas blancas como una de las principales herramientas para lograrlo.

Para la **Euro Coop**, las marcas blancas representan una gran oportunidad y son importantes para la innovación. Como las cooperativas de consumidores intervienen en la fase de producción y no sólo en el último eslabón de la cadena de valor, pueden usar las marcas blancas para estimular el proceso de innovación.

Por esta razón, esta organización dice estar decepcionada que el estudio de la CE no reconoce el papel fundamental de las marcas blancas cuando se habla de innovación y calidad.

Euro Coop considera que, lejos de debilitar a los proveedores o de hacerles perder autonomía del mercado, las marcas blancas son una oportunidad para los proveedores, ya que les permite, especialmente a los pequeños, acceder a una amplia base de consumidores que no necesariamente serían capaces de alcanzar con una marca independiente. A través de las marcas blancas, los proveedores pequeños y medianos son capaces de competir con los más grandes competidores.

Por otra parte, las marcas blancas permiten construir sociedades sólidas entre proveedores y minoristas. Desde el punto de vista del proveedor, el desarrollo a largo plazo de una sociedad con los minoristas es una manera de asegurar las ventas y evitar los cambios bruscos de la demanda. Esto conduce a sinergias positivas que hacen que los productores se benefician de los conocimientos de los minoristas en las tendencias del consumo. Además, las asociaciones entre proveedores y minoristas son una manera de compartir el riesgo cuando se lanza un nuevo producto. Las cooperativas de consumidores están compartiendo con sus proveedores los costos de desarrollo, innovación y lanzamiento.

Euro Coop destaca que las marcas blancas mejoran la competencia en lugar de restringirla. Al introducir marcas blancas al mercado, las cooperativas de consumidores reducen la posición dominante de las marcas fuertes, empujándolos a innovar y competir de verdad. La utilización del poder del mercado es fundamental en una economía de mercado, pero no debe confundirse con el abuso.

Para **Euro Coop**, el uso de marcas blancas ha permitido a las cooperativas de consumidores desarrollar marcas con sentido social y ambiental, garantizando que los productos empiecen a ser considerados social y ambientalmente sostenibles. Por medio de sociedades o asociaciones genuinas, como el esquema de comercio justo, se están mejorando los criterios sociales y ambientales. Según **Euro Coop**, estos temas no fueron destacados en el informe de la CE. En opinión de **Euro Coop** esto debería ser considerado parte de la innovación.

6.6. EUCOFEL European Fruit and Vegetable Trade Association

La Asociación de Comercio Europea de Frutas y Hortalizas (EUCOFEL) representa a los productores y exportadores de frutas y hortalizas europeas. Esta asociación tiene como objetivos básicos:

1. la defensa y mejora de la competitividad, la producción y las exportaciones de frutas y verduras de la comunidad;
2. la defensa de la libre competencia en el mercado interior de la UE; y
3. la apertura de mercados de terceros países.

En relación al trabajo de la CE sobre el impacto de las marcas blancas en la competitividad de la cadena de valor de la industria de alimentos europea, EUCOFEL lamenta que el sector de frutas y verduras no haya sido analizado en mayor profundidad por el estudio de la CE considerando que según los datos de Eurostat el sector representa un 22,6% del valor total de mercado de la producción agrícola en la UE-27.

Se reconoce que es una tarea muy difícil desarrollar marcas blancas en la industria de los productos frescos ya que está vinculado al carácter perecedero del producto. Según EUCOFEL, se puede tener un producto de primera calidad en un momento y luego, una semana después, ese mismo producto pierde toda su calidad. El éxito de la marca depende del control de la cadena logística completa, "desde la granja al plato".

Bibliografía

Bontemps C., Orozco V., Trévisiol A. y Réquillart V. (2005). *“Price Effects of Private Label Development”*. Journal of Agricultural & Food Industrial Organisation 3.

Bontemps C., Monier-Dihan S. y Réquillart V. (1999). *“Strategic affects of private labels”*. European Review of Agricultural Economics 26.

Comisión Europea. (2011). *“The impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain”*. Estudio llevado a cabo por LEI, part of Wageningen University & Research center.

Comisión Europea. Los comentarios del sector privado al estudio *“The impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain”*, verlos en: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/food/documents/studies/comments_privlab_en.htm

Directiva 2005/29/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, del 11 de mayo de 2005, relativa a las prácticas comerciales desleales de las empresas en sus relaciones con los consumidores en el mercado interior.

Directiva 2000/13/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo del 20 de marzo de 2000, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios

Directiva 98/27/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, del 19 de mayo de 1998, relativa a la protección de los intereses de los consumidores.

Directiva 85/374/CEE, del Consejo, del 25 de julio de 1985, relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados Miembros en materia de responsabilidad por los daños causados por productos defectuosos.

Ezrachi, A. y Reynolds J. (2009). *“Advertising, Promotional Campaigns, and Private Label”*. Private Labels, Brands and Competition Policy: The Changing Landscape of Retail Competition (A. Ezrachi and U. Bernitz (eds.)). Oxford University Press, Oxford.

Ferrando, Alonso P. (2013). *“Las Cadenas Globales de Valor, los Países en Desarrollo y sus PYMES”*. Instituto de Estrategia Internacional (IEI) – CERA.

Ferrando, Alonso P. (2013). *“Las Cadenas Globales de Valor y la medición del comercio”*. Instituto de Estrategia Internacional (IEI) – CERA.

Gabrielsen, T.S. y Sorgard L. (2007). *“Private labels, price rivalry and public policy”*. European Economic Review 51.

Gabrielsen, T. S., Steen F. y Sorgard L. (2002). *“Private labels entry as a competitive force? An analysis of price responses in the Norwegian food sector”*. Disponible en www.uib.no.

Marsden P. y Whelan P. (2009). *“Selective Distribution in the Age of Online Retail”*. European Competition Law Review 36.

Reglamento (CE) nº 2006/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 27 de octubre de 2004, sobre la cooperación entre las autoridades nacionales encargadas de la aplicación de la legislación de protección de los consumidores.

Reglamento (CE) 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, del 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria

Sckokai, P. y Soregaroli C. (2008). *“Impact of private label development across retail formats: evidences from the dairy market in Italy”*. Review of Agricultural and Environmental Studies 87.

Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).