

**Escuela de Negocios**  
**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# Marcas propias de consumo masivo en contextos económicos recesivos

**Autoría:** Rioboo, Santiago

**Año:** 2025

## ¿Cómo citar este trabajo?

Rioboo, S. (2025) "Marcas propias de consumo masivo en contextos económicos recesivos". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13801>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>

ESCUELA DE NEGOCIOS (MBA)



UNIVERSIDAD  
TORCUATO  
DI TELLA

**“MARCAS PROPIAS DE CONSUMO MASIVO EN CONTEXTOS  
ECONÓMICOS RECESIVOS”**

**CURSO: MBA 2020**

**ALUMNO: SANTIAGO RIOBOO**

**TUTOR: VANESSA WELSH**

Buenos Aires, Argentina

**Junio 2025**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia por el acompañamiento durante todo el proceso de la maestría. Ellos fueron sin duda fundamentales durante los dos largos años de cursada y estudio.

A mi mujer, Agostina, y a mi hija Juana, quiénes me apoyaron y empujaron durante todo el camino para nunca bajar los brazos y poder concluir el proceso.

A mis compañeros de MBA, quienes estuvieron muy cerca en los momentos más complicados y difíciles. Hubiera sido imposible hacer la maestría sin ellos. Especialmente al “equipo 5” con quienes formamos una gran amistad y nos acompañamos en el largo camino.

A cada uno de los profesores y profesionales de la Universidad Torcuato Di Tella, ya que todos tuvieron una excelente predisposición y compartieron sus conocimientos de forma clara, concisa y concreta.

Finalmente a mi tutora Vanessa Welsh por haberme ayudado a encaminar y cerrar esta gran etapa.

Santiago.

## RESUMEN

La presente investigación se centra en analizar el comportamiento del consumidor argentino en el sector de consumo masivo ante contextos económicos recesivos, con énfasis en el rol estratégico que han asumido las marcas propias. La problemática surge en un escenario de inflación persistente y pérdida del poder adquisitivo, lo que obliga a los consumidores a reorganizar sus hábitos de compra. Este fenómeno plantea interrogantes sobre cómo responden las empresas y los consumidores a dichas circunstancias, justificando la necesidad de estudiar la dinámica entre estrategia comercial, decisiones de compra y posicionamiento de marcas propias como alternativas viables para la industria.

Desde una metodología de enfoque cualitativo-cuantitativo, se emplearon entrevistas a expertos del sector y encuestas a consumidores para obtener una visión integral del fenómeno. El objetivo principal fue comprender de qué manera los cambios estratégicos en el desarrollo y promoción de marcas propias inciden en las decisiones de consumo en entornos recesivos..

Entre los hallazgos principales se destaca que los consumidores han adoptado una actitud más pragmática, priorizando el precio, pero también reconociendo mejoras en la calidad percibida de las marcas propias. Las entrevistas evidenciaron que las empresas buscan profesionalizar sus estrategias de marca blanca para ganar fidelización y participación de mercado. Asimismo, la encuesta reveló una preferencia creciente por estas marcas, especialmente en categorías básicas y de uso frecuente. En conjunto, estos resultados confirman que las marcas propias han pasado de ser una opción marginal a un componente clave en la matriz de decisión del consumidor argentino, impulsadas tanto por el contexto económico como por su evolución en el valor percibido.

**Palabras clave:** marcas propias, consumo masivo, comportamiento del consumidor, crisis económica, estrategia comercial.

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
Capítulo 1: Comportamiento del consumidor de consumo masivo ante contextos recesivos: Argentina	11
1.1. Situación actual del Consumo Masivo en Latinoamérica	11
1.2. Situación actual del Consumo Masivo en Argentina	13
1.3 Importancia de las Marcas Propias en contextos recesivos	26
Capítulo 2: Estrategias de ventas de marcas propias en el sector de consumo masivo de Argentina en contextos recesivos. La importancia de las marcas propias	37
2.1. Estrategias para la adopción de marcas propias por los consumidores argentinos	37
2.2. Estrategias para permanecer y perdurar en la mente de los consumidores argentinos	44
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>53</b>
Trabajo de campo. instrumentos de investigación	54
Capítulo 3: Estudio de casos: DIA & Marolio	56
Capítulo 4: Análisis de Entrevistas	71
Capítulo 5: Análisis de Encuestas	75
Capítulo 6: Triangulación metodológica. Análisis de resultados de los instrumentos de recolección de información.	86
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>100</b>

## INTRODUCCIÓN

El contexto económico de Argentina ha sido históricamente volátil, con fluctuaciones en la inflación, devaluaciones monetarias y crisis económicas recurrentes. Estos factores han tenido un impacto significativo en el poder adquisitivo de los consumidores, que a menudo buscan opciones más económicas y accesibles para hacerle frente a las constantes crisis que sufre el país. En este sentido, las marcas propias han surgido como una alternativa atractiva para los consumidores, ya que suelen ofrecer precios más bajos en comparación con las marcas tradicionales, pero con un fiel compromiso de no relegar la calidad de los productos.

Las marcas tradicionales se enfrentan desde fines de la década de 1990 a desafíos significativos en un entorno comercial cada vez más competitivo y cambiante. Estos desafíos están intrínsecamente vinculados al auge de las marcas propias, que han ganado terreno en el mercado argentino. Para comprender completamente este fenómeno, es crucial examinar tanto el contexto económico y comercial del país como las tendencias de consumo emergentes que están moldeando el panorama de las marcas.

Según Bloomberg (2024), la aceleración de la inflación en Argentina empujó a que se pongan en marcha varias estrategias por parte de los consumidores para hacer frente a la crisis y a la caída del poder adquisitivo. Entre estos cambios de hábitos se encuentra la decisión de sustituir productos y/o marcas, consumo atado a promociones y descuentos y no necesariamente por necesidad y a compras de menor cantidad pero de mayor frecuencia. La disminución en el consumo de primeras marcas es una de las principales herramientas utilizadas por los consumidores, quienes reemplazan artículos de marcas tradicionales por otros más económicos, es decir, migrar a segundas marcas, o aquí es donde toman relevancia también las marcas propias.

Una de las principales razones detrás del auge de las marcas propias en Argentina es la capacidad para ofrecer productos de muy buena calidad con un gran atractivo que sin duda es ofrecer precios competitivos. Las marcas propias son muchas

veces desarrolladas y comercializadas por los propios minoristas, lo que les permite controlar los costos de producción y distribución. Esto se traduce en precios más bajos para los consumidores, lo que los hace más atractivos en un contexto económico donde todos los consumidores intentan rendir sus compras al máximo.

En una encuesta realizada por Kantar, en 2024, más de la mitad de los consumidores comentan haber modificado sus hábitos de consumo, resignando marcas y productos líderes o tradicionales para dar espacio a opciones más económicas. El 51% de los encuestados manifestó haber dejado de comprar sus marcas preferidas para cambiarlas por otras más económicas. Y el 52% afirmó haber optado por otras categorías más económicas en lugar de los productos que habitualmente consumía. Solamente el 34% logró conservar sus hábitos de consumo, especialmente los residentes en CABA, NSE altos, mientras que la mayoría debió optar por marcas o categorías más económicas, tendencia que se acentúa en GBA.

Otro factor que impulsó la popularidad de las marcas propias es la creciente adopción por parte de los consumidores. En el pasado, las marcas propias estaban asociadas a productos de calidad baja o muy genéricos. Sin embargo, esto ha cambiado con el tiempo. Es claro que los minoristas han invertido dinero y tiempo en el desarrollo y la promoción de sus propias marcas, garantizando la calidad y la variedad de productos disponibles. Como resultado, los consumidores argentinos confían cada vez más en las marcas propias y están dispuestos a probar productos que antes podrían haber evitado.

Además de ofrecer precios competitivos y calidad confiable, las marcas propias también se benefician de la flexibilidad y agilidad que tienen en el mercado. A diferencia de las marcas tradicionales, que a menudo deben pasar por procesos de producción y distribución mucho más largos y engorrosos, las marcas propias pueden adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes de los consumidores y lanzar nuevos productos con mayor agilidad. Esto les permite mantenerse al día con las últimas tendencias y satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores de manera más efectiva, mayor agilidad y por sobre todo, lograr mayor conexión con los consumidores.

El auge de las marcas propias, destaca el informe de Kantar, también está estrechamente relacionado con la evolución de los hábitos de compra de los consumidores argentinos. Con el constante crecimiento del comercio electrónico y la conveniencia de las compras en línea, los consumidores tienen acceso a una gama mucho más amplia de opciones y pueden comparar fácilmente precios y productos. En este sentido, las marcas propias se benefician de su presencia en los principales minoristas y supermercados, donde los consumidores pueden encontrar una variedad de productos a precios mucho más atractivos.

En contraste, las marcas tradicionales enfrentan desafíos para mantener su relevancia y competitividad en este entorno desafiante. Muchas de las principales marcas tradicionales han visto disminuir su participación en el mercado a medida que los consumidores optan por las marcas propias o buscan alternativas más económicas. Esto ha llevado a una presión adicional sobre las marcas tradicionales para innovar y diferenciarse en el mercado, lo que puede resultar difícil en un mercado hiper saturado y altamente competitivo.

En conclusión, en base a las encuestas y datos brindados por la consultora especializada Kantar, el auge de las marcas propias en Argentina representa un cambio significativo en el panorama de consumo del país. Impulsadas por la búsqueda de precios competitivos, calidad confiable y conveniencia, las marcas propias han ganado terreno en el mercado y han cambiado las preferencias de compra de los consumidores. A medida que continúan evolucionando las tendencias de consumo y el entorno comercial, se espera que las marcas propias sigan desempeñando un papel importante en el mercado argentino, desafiando a las marcas tradicionales y redefiniendo la forma en que los consumidores interactúan con las marcas.

**La pregunta principal que la presente investigación buscó responder fue:**

¿Cuál es el comportamiento del consumidor ante cambios en las estrategias de ventas de las empresas de consumo masivo en contextos económicos recesivos y el rol de las marcas propias?

**Las preguntas secundarias que la presente investigación buscó responder fueron:**

1. ¿Cuál es la situación de la industria de consumo masivo en la Argentina?
2. ¿Bajo qué contextos económicos las marcas propias son las principales beneficiadas en el negocio de consumo masivo?
3. ¿De qué forma el contexto del país, las crisis económicas y los constantes cambios en las reglas de juego afectan a los distintos actores?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las marcas propias en Argentina?
5. ¿Cuáles son las preferencias y hábitos de consumo de los consumidores en Argentina?
6. ¿Qué tendencias a mediano y largo plazo impactan en las decisiones de compra que enfrentan los consumidores?
7. ¿Cuáles son los factores principales que tiene en cuenta el consumidor al momento de decidirse por un producto, qué rol juegan las marcas propias en Argentina para los compradores?

El objetivo general de este trabajo fue describir las estrategias de negocio que aplicaron las empresas para adecuarse en contextos económicos recesivos en el sector del consumo masivo, donde la irrupción de productos de marca propia tuvieron gran impacto en las ventas de consumo masivo tanto en grandes cadenas de supermercados como en comercios tradicionales fue notorio, como también comprender el efecto que el contexto económico de Argentina tiene en las decisiones de consumo y qué estrategias de venta debieron implementar. Cómo estas estrategias impactaron directamente en las decisiones y hábitos de compra de los consumidores.

Los objetivos específicos del trabajo son explicar en detalle las principales variables del mercado de consumo masivo: contexto económico, principales actores, problemas de la industria y consumidores:

- Describir la situación económica y de negocios general de la industria de consumo masivo a nivel local.
- Realizar un recorrido de la evolución del mercado de consumo masivo.
- Describir tendencias, hábitos y preferencias de los consumidores argentinos
- Describir el rol de las marcas propias en las estrategias de venta y cómo se ve impactado en la forma de compra y toma de decisiones de los consumidores.

La metodología de investigación utilizada fue cualitativa, de tipo descriptiva, de diseño no experimental. Se buscó describir el crecimiento de las marcas propias en el consumo masivo en los últimos años y el impacto que tiene en este tipo de negocio y marcas los contextos económicos adversos. Además, profundizar en cómo los consumidores han cambiado y adaptado sus hábitos a las nuevas tendencias.

La investigación está conformada por 2 capítulos. En el primer capítulo se abordó una descripción de la situación general de la industria de consumo masivo en Argentina. Se revisaron los principales indicadores de la industria y cómo el contexto y crisis económicas del país la afectaron. El segundo capítulo tuvo por objetivo en primer lugar hacer un repaso por la necesidad que tienen las marcas tradicionales, distribuidores y grandes cadenas de supermercados de lograr estrategias disruptivas, cómo la creación de sus propias marcas propias para poder captar cada vez mayor cantidad de clientes. Y en segundo lugar, en las tendencias, hábitos y preferencias de los consumidores, analizando alternativas para promover el *engagement* de los clientes con las distintas marcas. Se describió como la situación del país afecta directamente en los consumidores y en las estrategias de consumo.

El marco teórico de la investigación está compuesto por tres capítulos fundamentales. El primer capítulo describe el contexto económico y social de Argentina, analizando el impacto de las recesiones en la industria de consumo

masivo, con un repaso comparativo en la región latinoamericana y el rol creciente de las marcas propias. El segundo capítulo profundiza en el comportamiento del consumidor, explorando las modificaciones en sus hábitos y preferencias frente a la inflación y la incertidumbre económica, y cómo las marcas propias se posicionan en este nuevo escenario. El tercer capítulo se enfoca en las estrategias comerciales y de marketing desarrolladas para potenciar las marcas propias, incluyendo el análisis de casos de éxito y las claves para su posicionamiento y diferenciación en el mercado.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1: COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE CONSUMO MASIVO ANTE CONTEXTOS RECESIVOS: ARGENTINA

En este capítulo se realizó una descripción del contexto económico y social en Argentina. las principales problemáticas que tiene la industria de consumo masivo. El capítulo realizó una introducción sobre la situación de las marcas propias en contextos adversos y como el mercado de consumo masivo sufrió el impactó en las ventas. Además, un repaso del mercado fuera de Argentina.

#### 1.1 Situación actual del Consumo Masivo en Latinoamérica.

Las crisis económicas que ya venían atravesando muchos países del Cono Sur se profundizaron con la llegada del COVID-19. En lo que respecta al consumo, esto se tradujo en la búsqueda de ahorro en las compras diarias por parte de los consumidores, por lo que una buena parte de los clientes latinoamericanos recurrió a las marcas propias, según detalló un informe de Trade Retail, 2021.

En ese contexto, categorías como Aceite comestible -en México y Chile-, Leche aséptica -en Brasil-, Leche larga vida -en Colombia-, Conservas de pescado -en la Argentina-, Panificados (Uruguay), Huevos de gallina (Perú) y Arroz (Centroamérica) fueron las de mayor peso en marcas propias el año pasado. En la Argentina el top 3 de categorías con mayor peso en marcas propias fueron: Conservas de pescado (54,6%); Leches (45%) y Papel higiénico (43,9%).

En la figura N° 1 se observa la variación de consumo mensual en marcas propias.

Figura N° 1 Consumo Marcas Propias

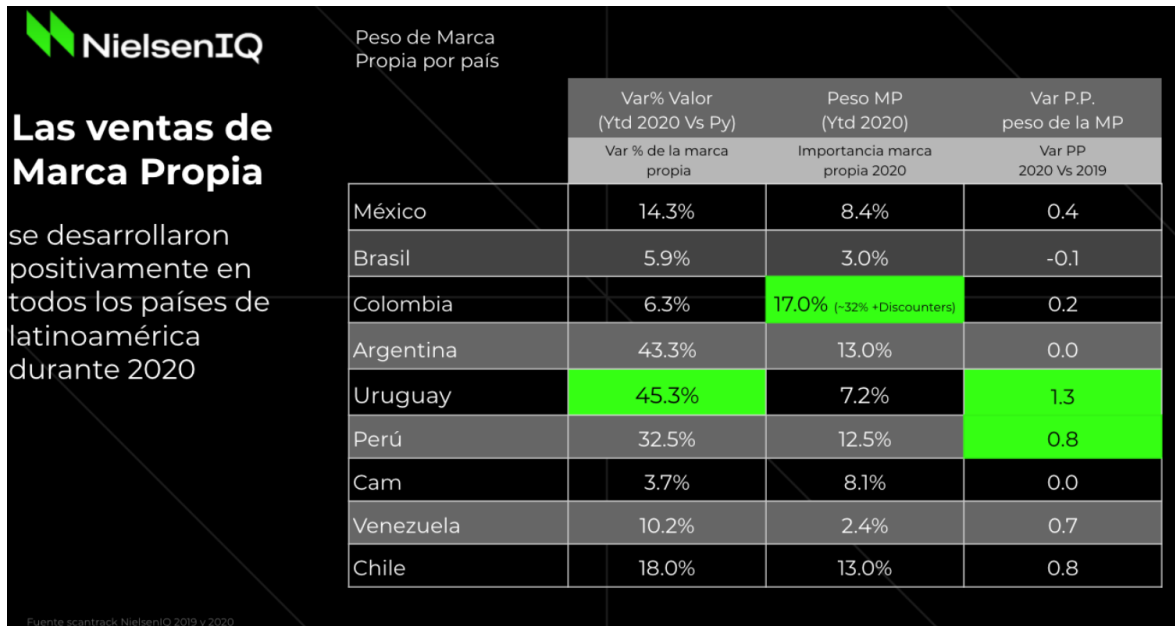


Fuente: Trade Retail, 2021.

Como se observó en la figura N° 1, el mes de marzo 2020 (semana 11 del año) fue el de más compras de marca propia en la región -en sintonía con el boom de consumo previo a la cuarentena que se vio en muchos países. En la Argentina se registró un pico de hasta 154.3% para la semana 11 frente al mismo período del año anterior, señaló Nielsen (2021).

En la figura N° 2 se observa las ventas de Marca Propia en distintos países de latinoamérica.

Figura N° 2 Venta de marcas propias en principales países de latinoamérica



Fuente: Trade Retail, 2021.

Aunque las marcas propias se desarrollaron con éxito en toda latinoamérica, como se observa en la figura N° 2, tres países reflejaron los mayores crecimientos. En primer lugar se ubicó Uruguay, con 1.3 puntos porcentuales más que en 2019, seguido de Perú -con 0.8 puntos porcentuales versus 2019. En tanto, Colombia fue el país en donde las marcas propias tienen más relevancia, con un peso de 17% en el mercado local.

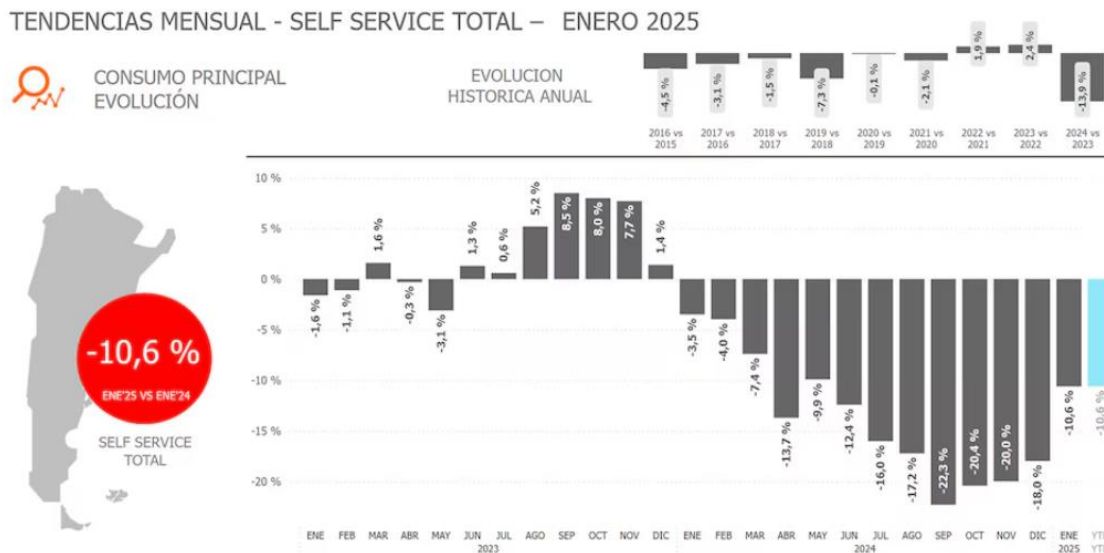
## 1.2 Situación actual del Consumo Masivo en Argentina.

A pesar que en enero 2024 el consumo masivo había sido negativo, en Enero 2025 volvió a disminuir en -11% (Scentia, 2024). De todas maneras, algunos supermercados notaron una mejora interanual dado el mal desempeño que habían tenido tras la devaluación de diciembre de 2023, con una inflación que alcanzó el 20,6%.

Supermercados y autoservicios fueron los canales más afectados. Tras haber finalizado el 2024 con una desaceleración en los niveles de caída que derivaron en una contracción en todo el año del 13,9%, enero sostuvo la tendencia de desaceleración de la caída del consumo masivo, al registrar una contracción en las ventas de los supermercados del 10,6 por ciento.

En la figura N° 3 se observa el detalle del comportamiento del consumo masivo en los últimos años.

Figura N° 3: Tendencia Mensual Consumo Masivo



Fuente: Scentia, 2025

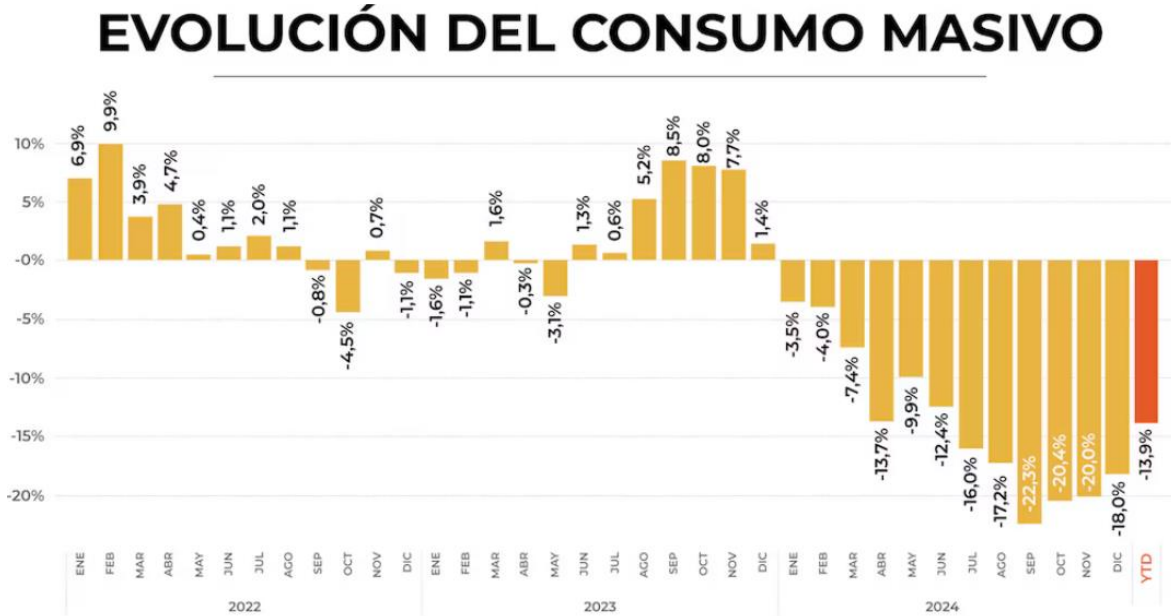
En la figura N° 3 se observa la evolución mensual de consumo desde Enero 2023 hasta Enero 2025, donde se ve como desde mitad del 2024 el consumo empieza a repuntar, aunque aún se encuentra en valores negativos, pero recortando a la mitad desde el -22% de Septiembre 2024.

Scentia (2024), concluyó que si bien se recuperaron los salarios, aún faltan muchos meses para que se achique la brecha ingresos – inflación, la cual fue de casi 30 puntos entre 2023 y el primer semestre de 2024.

En tanto, de acuerdo al relevamiento de Scentia, el consumo masivo bajó 18% interanual en Diciembre del 2024 y acumuló una retracción de 13,9% en 2024. Si bien se moderó la caída, el 2024 se posicionó como uno de los peores de las últimas dos décadas. En las cadenas de supermercados, las ventas se contrajeron 17,3% interanual (2024 – 2023) y en los autoservicios independientes, la contracción fue del 18,7 %.

En la figura N° 4 se observa el detalle mensual de la evolución del consumo masivo en Argentina.

Figura N° 4 : Evolución del Consumo Masivo



Fuente: Scentia, 2024.

En la figura N° 4 se observa cómo desde fines del año 2024, el impacto interanual en el consumo masivo sigue en valores negativos, y que entre fines de 2023 y fines de 2024, el consumo se contrajo más de 15 puntos porcentuales.

Las promociones, ofertas y cuotas sin interés siguen a la orden del día para incentivar el consumo. Esto refleja una diferencia también importante con el año 2023, cuando los niveles de crédito eran 15% menores a los del 2024.

Durante Enero de 2024, la performance de los supermercados superó ampliamente la de los comercios de barrio. Del artículo (Scentia, 2024) se interfiere que la caída del consumo en las grandes cadenas fue del 7,2% (8,4% en AMBA y 6,3% en el interior), pero en los autoservicios independientes esa contracción trepó al 13,5% versus enero del 2024, también con un mayor impacto en el AMBA (-17,1%) frente al -11,6% del interior.

De esta manera, el total de canales dio como resultado una baja del 10,6% interanual. Frente al mes anterior, la caída de las ventas del canal moderno (las grandes cadenas) fue del 11%, pero hay que remarcar que en diciembre las ventas son estacionalmente muy elevadas debido a las fiestas, por lo que siempre en enero caen respecto de ese mes.

En la figura N° 5 se observa el detalle de la variación del consumo de las canastas en los canales supermercados y autoservicios.

Figura N° 5 Variación de Supermercados y Autoservicios



Fuente: Scentia, 2025

En la figura N° 5 se observa que los principales rubros que componen la canasta básica (Alimentos, Bebidas, Higiene, Impulsivos, Limpieza y Perecederos) tuvieron comportamientos dispares, siendo Bebidas, tanto con como sin alcohol el de mayor caída tanto en supermercados como autoservicios, seguido de impulsivos (golosinas y chocolates) con una tendencia muy similar. De esto se concluye que en situaciones económicas adversas, los recortes se dan en primera instancia en las categorías menos importantes para los consumidores.

La mejor performance del canal moderno se vincula con que, como es habitual, siempre las grandes cadenas tienen mayor margen de negociación con los proveedores para ofrecer mejores alternativas de precios, promociones y hasta

opciones con medios de pago, (Scentia, 2025). De hecho, desde el segundo semestre del 2024, con las menores tasas de interés y la imperiosa necesidad de que se comience a reactivar el consumo, explotaron las ofertas y promociones con bancos y billeteras virtuales, con descuentos de hasta 30%.

En cuanto a la diferencia de precios, el gap de los mismos productos entre ambos canales se mantiene alto; en diciembre, era de 23%. Ello hace que los consumidores se inclinen más por consumir en las grandes superficies.

En cuanto a los valores en general de los alimentos y artículos de limpieza y cosmética, se frenaron abruptamente, lo que también permitió una mejora en las ventas frente al período marzo-agosto del año pasado. El informe de enero de Scentia 2025 precisó que el precio promedio ponderado continuó su proceso de desaceleración respecto al mismo mes del año pasado.

En resumen, lo visto hasta este punto, post devaluación de fines del 2023, donde la inflación estuvo por encima del 20% mensual, lo que provocó que durante todo 2024 el consumo se contrajera de forma mensual (interanualmente), pero a su vez desde los picos negativos que se dieron en Agosto y Septiembre 2024, también empezamos a ver recuperación desde los números, aunque está claro que la situación está lejos de ser ideal ya que aun en Enero 2025 encontramos con cifras aún en negativo.

Ante el contexto económico recesivo, surgen distintas estrategias para contener la caída en las ventas. Los consumidores suelen elegir marcas más económicas o dejaron de comprar algunos productos, en medio de la retracción de la economía. La acelerada inflación de los últimos meses y la consecuente pérdida de poder adquisitivo de los salarios generó una reconfiguración en los hábitos de consumo. Ahora las personas se vuelven más selectivas a la hora de comprar en los supermercados, principalmente porque persiguen un objetivo muy claro: conseguir los mejores precios.

En un contexto económico marcado por la inflación y la consiguiente disminución del poder adquisitivo de los salarios, los supermercados argentinos adoptaron una estrategia audaz para contrarrestar la caída de las ventas: apostar por las marcas

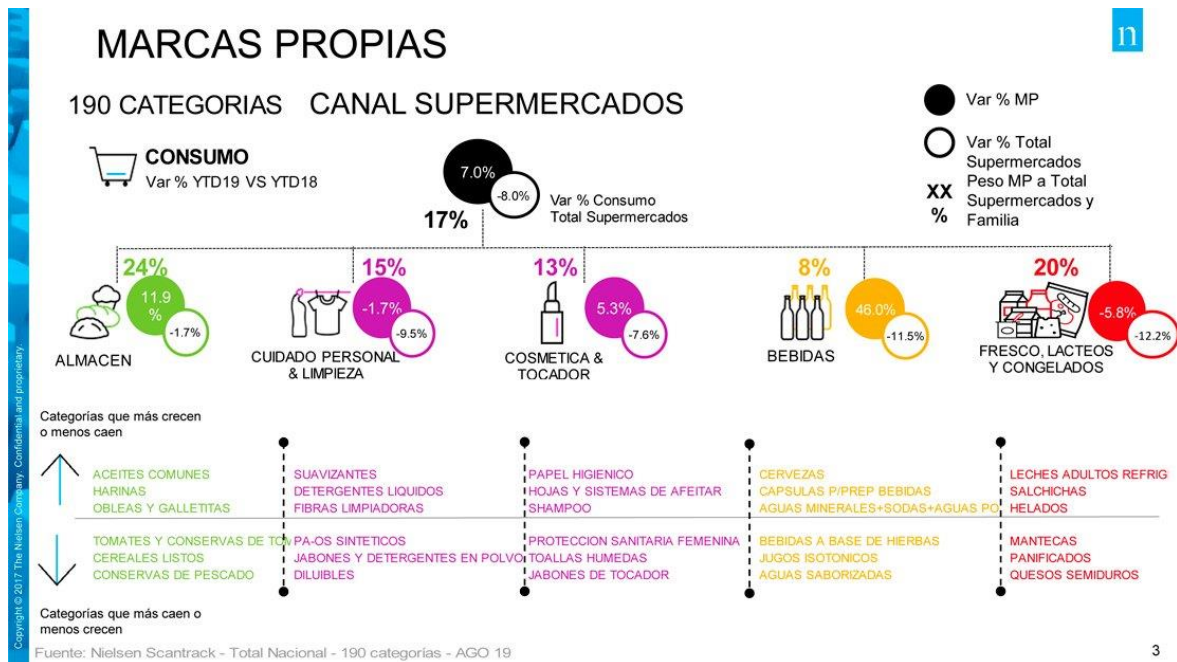
propias. Esta iniciativa responde a la reconfiguración de los hábitos de consumo de los argentinos, quienes ahora se vuelven más selectivos y buscan precios más bajos en medio de la crisis económica.

Es importante entender el rol de las marcas propias, y su participación dentro de las ventas del consumo masivo. En un contexto donde todos los consumos bajaron, los supermercados han activado una oferta que gana competitividad a partir de los precios pero también de la mejora de la calidad. Una tendencia que replica lo que sucedió en el mundo. En el contexto de retracción de consumo que atravesó el mercado argentino en las últimas décadas, las marcas propias muestran el comportamiento inverso, y se afianza su performance positiva, en base a un estudio de Nielsen (consultora especializada en consumo masivo).

El consumidor reconoció en las marcas propias a un pilar importante para su estrategia de hacer rendir al máximo posible su presupuesto. Los clientes aprovechan las promociones muy activas de las grandes cadenas y las cuotas que ofrecen los distintos medios de pago, pero también la oferta de marcas propias que son cada vez más competitivas, por precio, pero ahora también por calidad y packaging, (Trade Retail, 2019).

En la figura N° 6 se observa el detalle de categorías de Marcas Propias consumidas en el canal de supermercados.

Figura 6: Categorías de Consumo masivo en Marcas Propias



Fuente: Trade Retail 2019

En la figura N° 6 se destaca que las subcategorías galletitas, cervezas y leches son las que más crecen, a diferencia de las subcategorías aguas saborizadas, mantecas y cereales que son las que más caen. Todas dentro de las categorías principales del canal supermercado. A su vez se visualiza, que en las categorías evaluadas, las marcas propias tuvieron una performance mucho mejor que la categoría como un total en el supermercado, validando el punto que las marcas propias se destacan por encima de las marcas tradicionales en contextos recesivos.

Según un informe de Web Retail, 2024, esta tendencia se consolidó con un crecimiento notable en las ventas de las marcas propias de los supermercados, especialmente en los segmentos de alimentos. Este aumento en la preferencia por las marcas propias reflejó la búsqueda activa de los consumidores por opciones más económicas y accesibles en un contexto de inflación descontrolada.

A pesar del panorama desafiante, los supermercados continúan siendo uno de los canales de venta más resilientes, aunque la eliminación de los precios justos ha provocado una desaceleración en el consumo en los últimos meses. Las marcas propias de los supermercados ganaron relevancia en este contexto, registrando un desempeño mejor que el promedio de todas las familias de productos.

También se destacó la importancia de la omnicanalidad en tiempos de crisis, instando a las empresas a mejorar su arquitectura de precios y la eficacia de las promociones para impulsar mayores incrementos en las ventas. Además, se enfatizó la necesidad de optimizar el portafolio de productos y garantizar la presencia de productos clave en las tiendas para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.

El aumento en la preferencia por las marcas propias de los supermercados es un reflejo de la búsqueda activa de los consumidores por opciones más económicas y accesibles en medio de la crisis económica que atraviesa Argentina. Esta estrategia no sólo permitió a los supermercados contener la caída del consumo, sino que también les brindó la oportunidad de diferenciarse en un mercado altamente competitivo y ofrecer productos de calidad a precios asequibles, reforzando el punto de discusión del trabajo donde la variable económica juega un papel fundamental en la toma de decisiones de los consumidores.

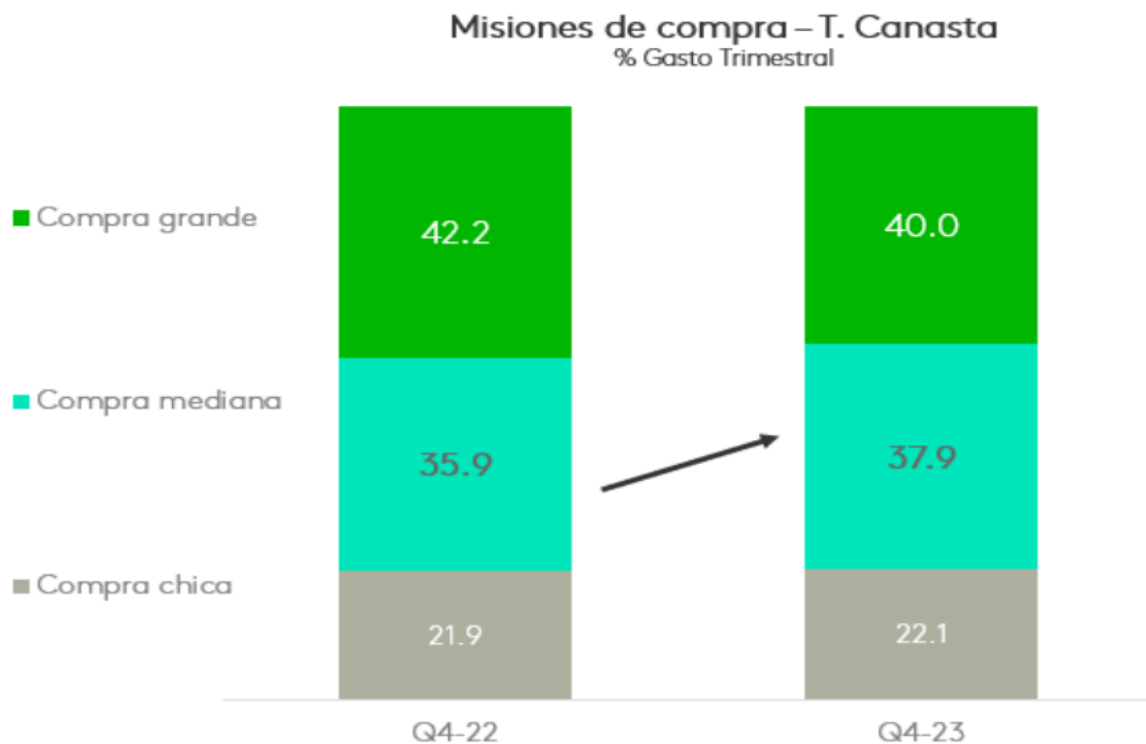
El auge de las marcas propias es un fenómeno que se repite en muchos otros países alrededor del mundo como por ejemplo Estados Unidos, Alemania, Francia y Japón, entre otros. Sin duda la tendencia del consumo de marcas propias está en auge. El estudio *Shopper Trends* de 2019 de Nielsen, que abarcó 60 países, en los cuales se formulan las mismas preguntas, dejó algunas afirmaciones de los compradores que hablan de su buena experiencia con las marcas propias. Por ejemplo, el 40 por ciento sostuvo que la calidad de las marcas propias es tan buena como la de las marcas líderes. Además, el 75 % reconoció haber comprado marcas propias de las cadenas en su última gran compra. Es más, el 40 % dijo haber adquirido más marcas propias que el año anterior. También 6 de cada 10 compradores contaron que comparan los precios de la marca líder respecto de la propia..

Esta realidad también se ve en Argentina. A pesar de la caída generalizada del consumo en el canal de supermercados, en contrapartida, las marcas propias vieron un crecimiento de sus ventas. Esta realidad fue tomada en cuenta por las cadenas, que activaron esas marcas con nuevos productos, más categorías, precios competitivos. De tal modo que las marcas propias representan hoy un

volumen considerable del total de productos que comercializan las cadenas de supermercados. Se ve claramente que se perdió el pudor que existía por comprar una marca propia. Hoy la chance que dan de ahorrar las han convertido en una opción de valor.

La frecuencia de compra, tal como se ve en el gráfico N°7, se consolidó como la principal estrategia de los consumidores a la hora de planificar sus ocasiones de consumo para anticipar y vencer a la inflación, desde la devaluación y crecimiento de la inflación a fines de 2023.

Figura N° 7 Misiones de Compra.



Fuente: Kantar, 2024.

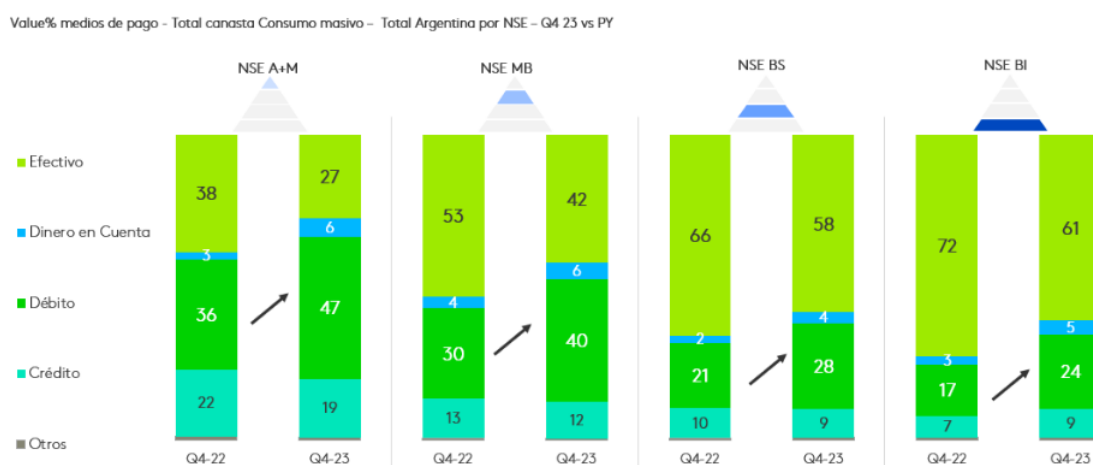
Tal como se observa en la figura N° 7, los hábitos de compra se han modificado una vez más ante un contexto recesivo, dando lugar al incremento de compras más rutinarias o de menor tamaño, versus las compras grandes. A tener en cuenta, compra chica: 1 a 3 categorías/Ticket bajo, compra mediana: 4 a 9 categorías/Ticket mediano, compra grande: 10 o más categorías / ticket alto.

El contexto adverso se vio reflejado en los fuertes incrementos de precios de la canasta de consumo masivo. Sin embargo, a pesar de este escenario adverso, el

consumo logró sostenerse creciendo (Kantar, 2023). La inflación continúa forzando una mayor cantidad de visitas al punto de venta y comienza a tomar importancia la anticipación de compras para hacer rendir el dinero. El aumento de la frecuencia viene acompañado por un comportamiento de compra de canastas medianas (de cuatro a nueve categorías).

En la figura N° 8 se observa el porcentaje de volumen por medio de pago según distintos niveles socioeconómicos.

En la figura N° 8 Volumen medios de pago

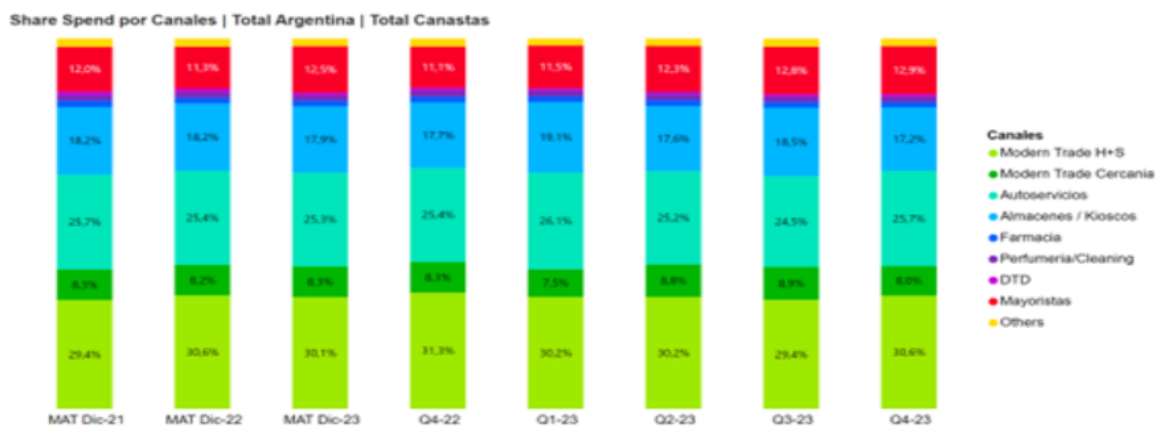


Fuente: Kantar, 2024.

Por otro lado, como se observó en la figura N°8, el análisis de los consumidores donde se indicó que la mayoría de los hogares destinaron el 35% de su gasto a pagar sus compras con tarjetas de débito. Esto representa un incremento de 10 puntos porcentuales frente al mismo periodo del 2021. Este incremento es transversal a todos los niveles socioeconómicos, principalmente en la cima de la pirámide.

En la figura N° 9 se visualiza la evolución de peso que tienen los diferentes canales de compra en el total de las ventas.

Figura N° 9 Share spend por Canales



Fuente: Kantar, 2023.

Respecto a los canales de compra, como se observa en la figura N° 9, el Mayorista volvió a tomar un rol clave, consolidándose como el canal ganador, por su amplia oferta de productos secundarios y precios más accesibles. Con un crecimiento en volumen de ventas, logró capturar muchas más visitas y ofrecer conveniencia en precios. De esta manera, el formato ganó relevancia en el mix de canales alcanzando cerca del 13% de participación.

Por la escalada inflacionaria y la caída de poder adquisitivo, se disparó el consumo de marcas propias de supermercados, productos alternativos a los de primera línea pero que, en promedio, son un 30% más baratos. El crecimiento en el consumo de estas categorías se dió como estrategia de ahorro en las compras diarias, según las principales cadenas, como se revisó en un artículo de El cronista, 2023. La tendencia, que se acentuó en la pandemia, tiene a la Argentina a la cabeza del ranking regional de mayor consumo de marcas blancas.

La Argentina tiene un volumen de marcas blancas tres veces mayor al promedio de América latina, que significan el 16% de las ventas de los supermercados. El 29% de los consumidores eligió el producto de menor precio entre sus opciones preferidas.

Pero el precio no es lo único que importa a la hora de tomar la decisión. La mayor oferta de marca propia que lanzaron los supermercados para dar respuesta a la creciente demanda se tradujo en más ventas. Como en el caso de Delicious de DIA, Productos Carrefour de Carrefour, Ciudad del Lago y TopHouse de Coto, Cuisine

& Co de Cencosud y Check de ChangoMâs. Entre las categorías más demandadas de almacén, lácteos y artículos de limpieza encabezan el consumo, como latas de atún, snacks, galletas, leches, yogures, jabones, detergentes y rollos de papel. Los productos más elegidos fueron el atún, la leche larga vida entera y descremada, el puré de tomate, las galletitas, las pepas y vainillas, el papel higiénico y los rollos de cocina. También crecieron en otras categorías y los lanzamientos más significativos tuvieron una buena recepción: pañales, yogures, papas congeladas y cacao instantáneo.

En la figura N° 10 se observa parte del portfolio de productos Marca Propia Carrefour.

Figura N° 10 Marca Propia Carrefour.



Fuente: El Cronista, 2023.

Como se observa en la figura N° 10, los productos Carrefour atraviesan todo tipo de categorías y variantes. Desde papas fritas, en distintos tamaños, sabores y

presentaciones, hasta otros snacks como nachos, palitos salados o hasta incluso fideos, salsa de tomate y aceitunas. Esto lo que claramente demuestra es que las marcas propias llegaron para quedarse y atraviesan a toda la gama de productos.

En Cencosud (Jumbo, Disco y Vea), la marca propia lanzó 138 referencias en los últimos dos años. Los productos más demandados reflejan la diversidad de la oferta. El top-10 incluye atún, leche ultra alta temperatura (UAT), puré de tomate, duraznos, galletas con chips de chocolate, arvejas, soda, crackers y agua mineral de Cuisine&Co, además de rollo de cocina de Home Care.

La marca propia significa el 15% de la venta. Su portafolio contempla más de 600 productos. Los más vendidos son la leche UAT, las pastas secas y las conservas de pescado y de vegetales.

La situación económica crítica se hace sentir en los bolsillos de los argentinos, con una caída importante del consumo. Además de comprar menos, los consumidores también cambiaron sus pautas de compra. En cuanto a los cambios en el consumo, el tema es hasta dónde está dispuesto a pagar el consumidor. Esto resultó en un fuerte traslado a lo que es la segunda marca. La gente ya no compra más por marca, compra por precio.

En la cadena Carrefour, la participación de Productos Carrefour en el primer trimestre del 2024 significó el 26.5%, subiendo 1.5% con respecto al mismo período del año anterior. Hoy la cadena puede decir que 1 de cada 5 productos que eligen sus clientes y clientas son de marca propia. Al mismo tiempo, explicaron un fuerte crecimiento en diferentes categorías y sus lanzamientos más significativos como pañales, yogures, papas congeladas y cacao instantáneo.

### **1.3 Importancia de las Marcas Propias en contextos recesivos.**

Las marcas propias juegan un rol fundamental para los consumidores. De acuerdo a un estudio realizado por Trade Retail, 2021, las marcas propias crecieron en 2020 un 40% respecto de 2019. En la cadena de supermercado Walmart, por ejemplo, esto fue producto, por un lado, del cambio de hábito del consumidor que busca gastar menos sin resignar calidad, pero también se relaciona con el rol estratégico que la misma pasó a ocupar en la propuesta de precios: hoy por hoy, los clientes saben que cuando eligen un producto Great Value o Equate se están llevando la misma calidad que una marca líder para esa categoría, pero a un precio un 20% menor en promedio.

En cuanto a las categorías más vendidas, si bien van variando, lo cierto es que la de conservas, así como las de almacén en general tienen un alto nivel de participación. Sobre todo, los productos que forman parte de la canasta básica de una familia. También categorías nuevas, como leches, pañales, yogures y quesos, están siendo cada vez más solicitadas. Asimismo, ofrecieron una canasta Great Value a un precio diferencial con productos para llenar la alacena, en todas las tiendas Walmart y Changomas. Esta propuesta tuvo muy buena recepción por parte de los clientes, lo que les permite mes a mes, ir variando el surtido y mejorando la propuesta a los clientes.

El consumidor optó cada vez más por este segmento de productos, no solo porque hace la diferencia al final del ticket, sino también porque encuentra calidad al igual que una primera marca. En este sentido, la empresa trabajó en poder desarrollar nuevos productos que le permitieron al cliente mayor variedad y precio bajo sin pagar de más. Las barreras que existen a la hora de que los consumidores elijan una marca propia tienen que ver con animarse a probar nuevos productos. Si bien hoy en día el cliente está más abierto a la elección de nuevas marcas alineadas a precios bajos, es real que muchos siguen teniendo sus propias marcas de referencia y son más reticentes al cambio.

En medio de un escenario económico desafiante marcado por una inflación vertiginosa y una caída significativa del poder adquisitivo, los consumidores argentinos están optando cada vez más por productos de segundas marcas o marcas blancas, según un artículo de America Retail, 2024. Esta tendencia,

impulsada por la necesidad de reducir el gasto en compras cotidianas, refleja el impacto directo de la situación económica en el comportamiento de compra de la población.

Según un informe de la consultora Nielsen IQ, 2024, el aumento de la inflación, que ha acumulado una subida del 276% en el último año, ha provocado un cambio en la demanda hacia productos más asequibles. Esta migración hacia segundas y terceras marcas se produce en un contexto de deterioro del salario real, donde los consumidores buscan maximizar su poder adquisitivo sin sacrificar completamente la calidad de los productos adquiridos.

La situación económica también se ve reflejada en las cifras de consumo. La consultora Scentia reportó una caída del 3,9% en el consumo masivo durante el primer bimestre del 2024. Datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) señalan una disminución del 13,8% interanual en las ventas de supermercados en enero, marcando así el nivel más bajo de consumo en góndola desde enero de 2017.

Ante esta coyuntura, los supermercados han intensificado su oferta de productos de marca propia, con el objetivo de mantener las ventas y ganar cuota de mercado. Según el informe de Nielsen IQ, las marcas propias de los supermercados han registrado un desempeño mejor que el promedio de todas las familias de productos, especialmente en alimentos y productos de cosmética y tocador.

La crisis económica también ha tenido un impacto desigual en diferentes regiones del país. El deterioro del nivel de consumo ha sido más pronunciado en el interior que en la zona metropolitana de Buenos Aires y sus alrededores. Esto sugiere que las dificultades económicas están afectando de manera más aguda a ciertas áreas geográficas, exacerbando las disparidades socioeconómicas preexistentes.

La tendencia hacia segundas marcas y marcas blancas en Argentina refleja la adaptación de los consumidores a un entorno económico difícil. En un contexto de inflación galopante y deterioro del poder adquisitivo, los consumidores buscan maximizar el valor de sus compras, priorizando la accesibilidad económica sin comprometer completamente la calidad. En este sentido, las empresas deben estar

atentas a las necesidades cambiantes del mercado y adaptar sus estrategias comerciales para satisfacer las demandas de los consumidores en tiempos de incertidumbre económica.

La economía argentina ha experimentado ciclos recurrentes de inflación que han impactado significativamente en los hábitos de consumo de la población. En contextos de alta inflación, los consumidores adoptan estrategias adaptativas para preservar su poder adquisitivo y satisfacer sus necesidades básicas.

Según un estudio de Kantar Insights (2024), más del 50% de los consumidores argentinos han modificado sus hábitos de consumo, optando por marcas más económicas y resignando productos preferidos para ajustarse a su presupuesto. Este cambio es más pronunciado en áreas como el Gran Buenos Aires y entre las mujeres, quienes han adoptado estrategias como la búsqueda activa de promociones y la reducción de gastos no alimentarios.

Además, la frecuencia de compra ha disminuido, con consumidores que realizan compras más pequeñas y espaciadas en el tiempo, priorizando productos esenciales y evitando el stockeo de productos. Esta tendencia refleja una planificación más cuidadosa y una priorización de necesidades básicas frente a la incertidumbre económica (La Nación, 2024).

El estudio de Zbar (2020) destaca que, en tiempos de crisis, los consumidores argentinos tienden a adoptar un comportamiento más racional y estratégico, evaluando cuidadosamente sus decisiones de compra y adaptando sus hábitos para enfrentar la volatilidad económica. Esta adaptación incluye una mayor sensibilidad al precio, la búsqueda de valor y la disposición a probar nuevas marcas o productos que ofrezcan una mejor relación calidad-precio.

El valor percibido de una marca juega un papel crucial en la decisión de compra del consumidor, especialmente en contextos económicos desafiantes. Según Zeithaml (1988), el valor percibido se define como la evaluación global del consumidor sobre la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y lo que se entrega. Esta percepción se ve influenciada por factores como la calidad del producto, el precio, la imagen de la marca y las experiencias previas del consumidor.

En este sentido, Aaker (1996) destaca que el valor percibido es fundamental para construir una marca fuerte, ya que influye directamente en la lealtad del cliente y en su disposición a pagar un precio premium. Durante períodos de recesión, las marcas que logran mantener o mejorar su valor percibido pueden fortalecer la fidelidad del cliente, incluso cuando los consumidores buscan optimizar sus gastos

En este contexto, las marcas propias de los supermercados han ganado relevancia como una alternativa económica y confiable para los consumidores. La creciente aceptación de estas marcas refleja un cambio en las percepciones de calidad y una mayor disposición a considerar opciones más accesibles sin sacrificar la satisfacción del consumidor (Forbes Argentina, 2023)

El consumo minorista y en especial el rubro de los alimentos y bebidas es uno de los que más sintió el impacto de la crisis económica, impactando en cambios de hábitos en los consumidores. La aceleración de la inflación en Argentina impulsó la puesta en marcha de distintas estrategias por parte de los consumidores para hacer frente a la crisis y la caída del poder adquisitivo. Entre esos cambios de hábito se encuentran la sustitución de productos, consumo por promociones y no por necesidad y compras de menor cantidad.

Un informe de Bloomberg, 2024, indicó que el gasto en las pequeñas y medianas empresas se desplomó con el incremento de la inflación. En este escenario, los consumidores buscan alternativas. ¿Cuáles son los cambios de hábitos más importantes? La disminución del consumo de primeras marcas es una de las herramientas utilizadas por los consumidores, que reemplazaron artículos de primeras marcas por otros más económicos. También es común la sustitución de productos, es decir, optar por alternativas de menor costo.

En tanto, se da un consumo por promociones y no por necesidad junto a la opción de compras pequeñas en lugar de mensuales, principalmente en comercios de cercanía. Otra de las conductas que gana terreno es la de búsqueda de precios, con lo que las compras no se hacen en un solo lugar, sino que buscan los mejores precios de cada comercio.

La situación económica en Argentina ha llevado a un cambio masivo en el comportamiento de compra de los consumidores, según un artículo de America Retail, 2024. El 90% de los argentinos han modificado sus hábitos de consumo como respuesta a la inflación y la pérdida de poder adquisitivo. Estos cambios reflejan un panorama de consumo cada vez más enfocado en la planificación, la búsqueda de ofertas y la optimización del presupuesto disponible, y están generando nuevas tendencias de mercado en el país.

La investigación realizada por supermercados DIA durante 2024 mostró que, debido a la crisis, la mayoría de los consumidores adoptaron un enfoque mucho más planificado en sus compras. El 66% de los argentinos se concentró en adquirir productos esenciales y económicos, seleccionando cuidadosamente aquellos productos de mayor prioridad para sus necesidades básicas. Los descuentos y las promociones han pasado a ser determinantes a la hora de realizar una compra, ya que estos representan una oportunidad para optimizar cada gasto.

Un hallazgo relevante es que alrededor del 20% de los encuestados compró exclusivamente productos que se encuentran en la franja de los precios más económicos, mientras que un 9.5% se limitó únicamente a artículos esenciales. Este cambio drástico no solo refleja la falta de poder adquisitivo, sino también un nivel de preocupación creciente por maximizar cada peso invertido en la compra de alimentos y productos de primera necesidad.

En base a un estudio cualitativo revisado en un artículo de Infobae, 2024, apenas 3 de cada 10 consumidores pudo mantener sus hábitos de compra en medio de la crisis económica y el 70% organiza sus compras en función de ofertas, promociones y descuentos.

Apenas 3 de cada 10 consumidores logró en los últimos meses, sostener sin cambios sus hábitos de consumo. También se detallan nuevos rasgos de cómo deciden los consumidores en la actualidad. Segundas marcas, descuentos y promociones son los ejes clave en la retención y atracción de clientes, con un poder adquisitivo cada vez más diezmado..

Según la encuesta, más de la mitad de los consumidores manifestaron haber cambiado sus hábitos de consumo, resignando marcas y productos líderes para dar espacio a opciones mucho más económicas. En ese sentido, el 51% de los encuestados declaró haber dejado de comprar sus marcas preferidas para cambiarlas por otras más económicas mientras que el 52% afirmó haber optado por otras categorías más económicas en lugar de los productos que habitualmente consumía.

En la figura N° 11. Importancia de las promociones y descuentos para los consumidores.

Figura N° 11 Atención a Descuentos & Promociones.



Fuente: Kantar, 2024.

Como se describe en la figura N° 11, los descuentos y promociones se convirtieron en herramientas vitales para sostener un mínimo nivel de ventas. Se detectó que, en el actual contexto de aumento de precios que no acompañan a los ingresos, las promociones y descuentos se vuelven indispensables para poder seguir accediendo a las marcas preferidas. De hecho, 82% de los consultados dijeron comprar sus marcas preferidas solo si tienen descuentos o están en promoción. Del

estudio se desprende que el 87% de los argentinos se han vuelto mucho más habituales a prestar atención a las promociones o descuentos, y el 85% subraya que en los supermercados hay menos promociones que antes.

En la figura N° 12 se observa la evolución en los hábitos de compra de los consumidores.

Figura N° 12 Modificación de hábitos de compra



Fuente: Kantar, 2024.

Como se describe en la figura N° 12, más del 80% de los encuestados manifestó haber cambiado productos que habitualmente consumen por otras marcas y categorías más económicas. Mientras que un 74% declaró haber dejado de consumir productos sin reemplazarlos por otra opción a raíz de la crisis y en busca del ahorro.

Si bien el 55% de los consumidores manifestó comprar solamente lo justo y necesario, las promociones juegan un rol destacado en la organización de las compras: se adquieren productos para aprovechar las ofertas (especialmente en los segmentos altos) y se planifica alrededor de los descuentos disponibles. 7 de cada 10 argentinos organizó sus compras en función de los descuentos disponibles. El informe también destacó que, según se detectó, la tendencia a necesitar más de las promociones para hacer rendir el dinero y/o darse un gusto ganó relevancia en hogares con al menos un hijo. Es decir que más allá de las marcas que realizan promociones y ofertas para sostener el nivel de ventas, estas estrategias pueden contribuir a también a generar un mayor vínculo afectivo con el consumidor, lo que se fortalece cuando se trata de hogares con hijos.

Otro informe, realizado por la consultora ShopApp, 2024, analizó en detalle la situación actual del consumo en Argentina y los mecanismos que los consumidores están empleando para maximizar su presupuesto. De acuerdo con el estudio, los argentinos han adoptado una estrategia de compras detallada, calculada y racional que les permite optimizar sus recursos. Esta planificación de consumo implica la búsqueda constante de precios antes de acudir al punto de venta y el uso de herramientas como billeteras virtuales, tarjetas prepagas y otros medios de pago que permiten acumular beneficios y descuentos.

El informe también reveló que los consumidores han desarrollado el hábito de hacer compras más pequeñas y frecuentes, lo que les permite un mayor control sobre sus gastos y una mejor administración de los recursos disponibles. La planificación es clave, ya que la mayoría de los consumidores prefieren hacer pequeñas compras en función de las promociones de cada día y esperan a que los productos de su interés estén en descuento.

La fidelidad de los consumidores argentinos hacia las marcas tradicionales también ha sufrido cambios significativos en este contexto. De acuerdo con el estudio, el 83% de los consumidores en Argentina considera o ya compra productos de marcas propias, siendo Carrefour y DIA las más populares. Estas marcas propias suelen presentar una relación precio-calidad atractiva que responde a las necesidades de un consumidor cada vez más preocupado por estirar su presupuesto al máximo.

Este cambio en la fidelidad hacia las marcas refleja una tendencia de consumo enfocada en la funcionalidad y la economía, donde la calidad percibida de las marcas propias es suficiente para satisfacer las necesidades del consumidor promedio. La preferencia por marcas privadas no solo representa una oportunidad de ahorro para los consumidores, sino que también indica una adaptación a la realidad económica del país, donde muchas familias han tenido que ajustar su estilo de vida y renunciar a algunas marcas de renombre.

Si bien la inflación en Argentina ha mostrado señales de desaceleración en los últimos meses, los consumidores siguen priorizando el uso eficiente de sus recursos. La experiencia inflacionaria de los últimos años ha dejado una huella profunda en los hábitos de compra de los argentinos, quienes ahora valoran mucho

más las oportunidades de ahorro y el acceso a productos de buena relación calidad-precio.

La inflación no solo ha cambiado la forma en que los consumidores planifican sus compras, sino que también ha modificado la percepción del consumo como una actividad que debe ser cuidadosamente gestionada y controlada. Esto se observa en la creciente preferencia por promociones, la disposición de los consumidores a desplazarse entre varios puntos de venta en busca de ofertas y la falta de interés en comprar productos de lujo o de marcas costosas, a menos que se encuentren en oferta.

La tendencia de consumo en Argentina podría continuar en esta línea en el futuro inmediato. Es probable que los consumidores sigan prefiriendo las marcas propias y las promociones, al tiempo que mantendrán una postura cuidadosa y racional respecto a sus gastos. A su vez, las marcas deberán adaptarse a estas nuevas demandas del mercado y ajustar sus estrategias para satisfacer a un consumidor que cada vez está más dispuesto a cambiar de marca si esto representa un ahorro considerable.

Empresas como Carrefour y DIA han comenzado a enfocarse en satisfacer las necesidades de un público que exige una buena relación calidad-precio. En este sentido, las marcas propias continuarán ganando terreno en la preferencia de los consumidores argentinos, y es probable que otros grandes retailers también adopten estrategias similares para adaptarse a esta nueva realidad.

La crisis económica en Argentina ha tenido un impacto significativo en los hábitos de consumo de los ciudadanos, quienes ahora planifican y racionalizan cada compra en función de promociones y descuentos. El cambio hacia un consumo más controlado y la preferencia por marcas propias son claros indicios de una economía que obliga a los consumidores a maximizar sus recursos y buscar alternativas más económicas. Este escenario plantea retos y oportunidades tanto para los consumidores como para las empresas, quienes deben adaptarse a una realidad en constante cambio.

La baja en la capacidad de compra se profundizó en los últimos años y ello hace que las marcas propias de los supermercados ganen popularidad. Con la caída del poder adquisitivo, las marcas propias de los supermercados se fortalecieron con un desempeño mejor que el promedio de todas las familias de productos, según un informe de Infobae, 2024.

En medio de la crisis, los supermercados es el canal que mejor “resiste”, aunque la eliminación de Precios Justos por parte del gobierno produjo una fuerte desaceleración de consumo.

En este capítulo se analizó el comportamiento de los consumidores argentinos en tiempos de crisis económica, particularmente en un contexto de alta inflación y disminución del poder adquisitivo. A lo largo del texto, se subraya el crecimiento de las marcas propias en el sector de consumo masivo, especialmente en supermercados como Walmart, donde estas marcas han logrado captar la preferencia de los consumidores debido a su relación calidad-precio. Este cambio en las preferencias se refleja en un mayor consumo de productos económicos, como conservas, lácteos y productos de la canasta básica, frente a la tendencia de mayor precio que caracterizaba a las marcas tradicionales. Sin embargo, la adopción de marcas propias no ha sido uniforme; algunos consumidores siguen siendo reacios a cambiar de marca, aunque la situación económica los impulsa a probar nuevas opciones que les permitan ahorrar.

Además, el capítulo destaca cómo la inflación ha modificado los hábitos de consumo. Los consumidores se han adaptado a esta nueva realidad adoptando estrategias como la compra de productos más baratos, la búsqueda de promociones y descuentos, y la reducción de la cantidad de productos adquiridos. Estas conductas son especialmente evidentes en el cambio hacia marcas secundarias y en la disminución del consumo de productos de lujo. También se observa una tendencia hacia la compra de productos esenciales y la realización de compras más pequeñas y frecuentes, lo que refleja una planificación más cuidadosa del presupuesto familiar. Las marcas propias han ganado terreno gracias a su capacidad para ofrecer productos asequibles sin sacrificar la calidad percibida, lo que ha llevado a un fortalecimiento de este segmento en el mercado

La conclusión del capítulo 1 es que el consumo masivo en Argentina ha sido profundamente afectado por los contextos económicos recesivos, que han generado una desaceleración generalizada en las ventas. A pesar de los esfuerzos por reactivar la economía a través de promociones y estrategias de crédito, las cifras del consumo siguen siendo negativas, reflejando una disminución en el poder adquisitivo de los consumidores. Sin embargo, dentro de este panorama adverso, las marcas propias han demostrado un desempeño positivo. Esto se debe a la combinación de precios competitivos y mejoras en la calidad y el packaging, lo que ha llevado a una mayor aceptación por parte de los consumidores, quienes buscan maximizar el rendimiento de su presupuesto. La situación en el mercado argentino refleja una tendencia global, donde las marcas propias se posicionan como una opción atractiva frente a las tradicionales en tiempos de crisis económica.

A nivel regional, el fenómeno de las marcas propias también ha ganado relevancia, con países como Colombia y Uruguay experimentando incrementos significativos en su participación de mercado. En este sentido, Argentina se ha destacado por tener un volumen de marcas blancas tres veces mayor al promedio latinoamericano, lo que subraya el cambio en los hábitos de compra hacia opciones más accesibles y de menor precio. Este comportamiento no solo se observa en las categorías tradicionales como alimentos y bebidas, sino también en productos de uso diario como papel higiénico y detergentes. Así, las marcas propias han logrado sostenerse e incluso crecer en un entorno económico desafiante, lo que subraya su capacidad de adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores en tiempos de crisis.

## **Capítulo 2: Estrategia de ventas de Marcas Propias en el sector de consumo masivo de Argentina en contextos recesivos. La importancia de las marcas propias**

En este capítulo se realizó un resumen sobre la estrategia de desarrollo de las marcas propias para destacarse en contextos económicos adversos.

## 2.1 Estrategias para la adopción de las marcas propias por los consumidores argentinos

En los últimos años, el panorama de consumo en Argentina ha sufrido transformaciones notables. Un fenómeno que ha captado la atención de analistas y expertos del sector es el creciente interés por las marcas propias y las segundas marcas, que siguen ganando terreno en la preferencia de los compradores. Si bien las marcas líderes han dominado históricamente el mercado, hoy en día las marcas propias, aquellas creadas y comercializadas por los mismos comercios, y las segundas marcas, que suelen ofrecer productos de calidad similar a las primeras pero a un precio más bajo, se han consolidado como opciones muy valoradas por los consumidores argentinos, según un artículo de America Retail, 2024.

En un contexto marcado por la pérdida sostenida del poder adquisitivo y altos niveles de inflación, las empresas de consumo masivo en Argentina han debido reformular sus estrategias comerciales para mantenerse competitivas y responder a la sensibilidad creciente del consumidor al precio. En este escenario, las marcas propias han emergido como una herramienta central, no solo para ofrecer precios accesibles, sino también para fidelizar clientes y mejorar márgenes en un entorno de fuerte presión de costos. A diferencia de décadas pasadas, donde eran percibidas como productos de baja calidad, las marcas propias han ganado terreno gracias a una combinación de factores estratégicos que involucran calidad, posicionamiento, comunicación y distribución.

Las marcas propias, también conocidas como marcas blancas o genéricas, son aquellas que pertenecen a los supermercados y otras cadenas de distribución. Estos productos, que abarcan una amplia variedad de categorías, desde alimentos hasta artículos de limpieza, han crecido considerablemente en popularidad, sobre todo debido a su relación calidad-precio.

Uno de los estudios más reveladores en torno a este fenómeno es el desarrollado por María Ricci para Unciencia (2020), donde se investigaron qué variables influyen en la elección de marcas propias por parte de consumidores argentinos. En su trabajo, los autores identifican que la variable precio actúa como un disparador

inicial de compra en contextos de crisis, pero que la continuidad en la elección está fuertemente mediada por la percepción de calidad. El estudio, basado en entrevistas y cuestionarios realizados en Córdoba, demuestra que la adopción de marcas propias no se da únicamente por necesidad, sino que se consolida cuando el consumidor valida que la relación calidad-precio es percibida como favorable. Esto sugiere que el desafío para las empresas no radica solamente en bajar precios, sino en sostener estándares que permitan transformar una compra de sustitución en una preferencia sostenida.

María Ricci para Unciencina (2020) también subraya el papel que juegan los puntos de venta en esta construcción de valor. Los supermercados no solo comercializan marcas propias, sino que las integran en una lógica de gestión integral del espacio de góndola, jerarquizándolas visualmente, otorgándoles protagonismo en cabeceras y ubicaciones estratégicas, y construyendo un entorno de “normalización” que reduce el estigma que históricamente cargaban. Estas acciones físicas se complementan con decisiones de comunicación que enfatizan la equivalencia en calidad respecto a las marcas líderes y refuerzan el mensaje de ahorro, apelando tanto al componente racional como al emocional del consumidor.

A nivel comercial, los retailers han intensificado estrategias que potencian la rotación y adopción de marcas propias. Castillo (2024) destaca cómo empresas como Carrefour, Coto y Cencosud han transformado sus portafolios, incorporando productos con valor agregado bajo sello propio. Esto incluye desde básicos como arroz y leche hasta categorías que antes quedaban fuera de la lógica de marca blanca, como fiambres premium, productos sin TACC y alimentos importados. Esta diversificación busca captar diferentes segmentos de consumo, incluyendo clases medias que anteriormente eran reticentes a optar por productos de segunda marca. De esta forma, las marcas propias dejan de ser un recurso estrictamente defensivo y se convierten en un pilar estratégico de largo plazo.

El trabajo de Castillo también resalta el uso de campañas específicas que fortalecen el vínculo con los clientes, como las promociones del tipo “precios congelados”, “segunda unidad con descuento” y beneficios cruzados con programas de fidelización. Estas acciones no sólo estimulan la compra inmediata, sino que buscan modificar hábitos y consolidar una conducta de preferencia por sobre la

marca líder. Esta lógica se apoya además en un consumidor mucho más informado, que analiza precios por kilo, realiza compras comparativas y combina canales físicos y digitales para optimizar su gasto, lo cual obliga a los retailers a ser más precisos en su política de precios y surtido.

En una línea similar, los datos presentados por Pulso Federal (2024) revelan que el 83% de los consumidores argentinos declara haber elegido productos de marca propia en el último semestre, con el 60% afirmando que lo hace de forma habitual. Además, un 62% se manifiesta satisfecho con la calidad de estos productos y un 26% muy satisfecho, cifras que consolidan la legitimación de estas marcas en el imaginario del consumidor. El informe también destaca que la motivación principal es el precio, pero que la permanencia de la elección responde a una percepción positiva y constante de la experiencia de uso. Estas cifras reafirman que la estrategia de marcas propias no puede entenderse solamente como una reacción coyuntural, sino como un fenómeno estructural con raíces en las transformaciones más profundas del consumo argentino en entornos recesivos.

Finalmente, desde un punto de vista académico y estratégico, la adopción de marcas propias en Argentina no solo representa una respuesta a la crisis, sino una evolución en el modelo de consumo. Como señala María Ricci para Unciencina (2020), este tipo de comportamiento revela la capacidad del consumidor argentino para ajustar sus decisiones a la realidad económica sin resignar expectativas básicas de calidad. A su vez, las marcas propias dejan de ocupar un lugar marginal en la estructura del retail y pasan a integrarse en el core del negocio, impulsando no solo ventas, sino también innovación, gestión de proveedores locales y posicionamiento institucional.

Según un estudio del año 2024, un 80% de los consumidores argentinos valoran positivamente la calidad de las marcas propias. Este dato resalta cómo las marcas que antes eran vistas con escepticismo por los compradores, hoy gozan de una percepción mucho más favorable. La creciente confianza en estos productos ha sido favorecida por su mejora constante en calidad y la inversión de las marcas en comunicación, que han logrado demostrar que no es necesario pagar más por una marca conocida para obtener productos de buena calidad.

A lo largo de los últimos años, los supermercados y tiendas minoristas han dedicado esfuerzos a posicionar sus marcas propias como una opción confiable y económica. La competitividad de precios, sumada a una calidad en constante mejora, ha llevado a muchos consumidores a elegir las en lugar de optar por marcas mucho más tradicionales, especialmente en productos de uso diario como alimentos, productos de higiene personal, bebidas y artículos de limpieza.

El crecimiento de las segundas marcas ha sido otro de los fenómenos que han cambiado el comportamiento de consumo en Argentina. Estas marcas, generalmente más económicas que las primeras marcas, ofrecen productos que en muchos casos tienen características y calidad similares a las de las opciones de alto renombre.

Una de las principales razones por las cuales los consumidores optan por las segundas marcas es la relación entre precio y calidad. Mientras que algunas personas son fieles a las primeras marcas debido al prestigio que estas conllevan, hay un segmento importante que se inclina por pagar menos sin sacrificar demasiado en términos de calidad.

Las estrategias de marca en el sector retail han evolucionado para adaptarse a las cambiantes expectativas de los consumidores. El branding no solo se centra en la diferenciación de productos, sino también en la creación de una conexión emocional con el consumidor. Según un análisis de la Universidad UDAX, las marcas exitosas son aquellas que logran construir significados compartidos y convertirse en símbolos de identidad para sus consumidores. Este enfoque permite a las marcas propias competir eficazmente con marcas tradicionales, al ofrecer no sólo valor económico, sino también valor simbólico y emocional.

Además, la implementación de estrategias de cobranding y la participación en iniciativas de responsabilidad social corporativa pueden fortalecer la percepción de la marca y fomentar la lealtad del cliente. Estas acciones contribuyen a construir una imagen de marca positiva y a establecer una relación de confianza con el consumidor, elementos esenciales para el éxito sostenido en el mercado.

Uno de los puntos más relevantes a la hora de analizar las tendencias de consumo en Argentina es el precio. En un contexto económico donde la inflación y el costo de vida han aumentado considerablemente, los compradores están cada vez más interesados en opciones que les permitan reducir sus gastos sin comprometer la calidad de los productos que adquieren. Las marcas propias y las segundas marcas ofrecen una excelente alternativa para aquellos consumidores que buscan una opción más asequible sin renunciar a la calidad.

Además de la preferencia por las marcas propias y segundas marcas, los consumidores argentinos siguen dispuestos a pagar más por las primeras marcas, pero solo bajo ciertas circunstancias. En general, un 23% de los compradores está dispuesto a pagar un precio más alto si la calidad del producto es percibida como superior. Esta disposición es especialmente relevante en categorías como alimentos y bebidas, donde los consumidores asocian las primeras marcas con un mejor sabor o una mejor experiencia de consumo.

Otro 23% de los consumidores justifica el pago de un precio más elevado si el producto está relacionado con una ocasión especial. Este comportamiento es evidente en las celebraciones, eventos sociales o reuniones familiares, donde la calidad del producto es vista como un factor determinante para generar una mejor impresión o disfrutar de una experiencia más placentera. En estas situaciones, las marcas de renombre tienen un valor adicional que va más allá de su función primaria: se convierten en un símbolo de calidad y exclusividad.

Para muchos consumidores, una primera marca no solo representa calidad, sino también prestigio. Este fenómeno es especialmente evidente en el segmento de productos de lujo y en marcas con una larga trayectoria en el mercado. Sin embargo, incluso en productos más cotidianos, como alimentos o productos de limpieza, la asociación de una marca con una mayor calidad o un mejor rendimiento es una de las principales razones por las cuales los consumidores están dispuestos a pagar más.

El prestigio que otorgan las marcas también tiene un fuerte componente emocional. En muchas ocasiones, los consumidores eligen marcas específicas porque asocian ciertos valores a ellas, ya sea por su historia, por la confianza que han depositado

en ellas durante años, o por su percepción como símbolos de estatus social. Este componente emocional no solo juega un papel importante en la elección de productos para el hogar, sino que también se extiende a categorías como la ropa, los productos electrónicos y los cosméticos.

El consumo en Argentina está evolucionando hacia una mayor diversificación y conciencia sobre las opciones disponibles en el mercado. Las marcas propias y las segundas marcas están ganando terreno como alternativas válidas y de buena calidad, lo que demuestra que los consumidores están dispuestos a cambiar sus hábitos de compra en busca de opciones más económicas, sin sacrificar el rendimiento de los productos.

Al mismo tiempo, las primeras marcas siguen siendo una opción relevante, especialmente cuando los consumidores buscan un producto que les garantice mejores resultados, una experiencia superior o una ocasión especial. En este sentido, el mercado argentino se caracteriza por una búsqueda constante de equilibrio entre precio, calidad y prestigio, lo que ha dado lugar a un consumo más diversificado y consciente que satisface las necesidades de los consumidores de manera más eficiente.

En un contexto de crisis, los consumidores tienden a preferir la tienda física por sobre los canales de compra en línea. Más del 60% de los encuestados en el estudio de DIA afirmó que encuentran mayor ahorro comprando en tiendas de proximidad en comparación con las compras en línea, que representaron solo un 16%. La mayoría de las personas organizan sus compras basándose en los días en los que se ofrecen promociones, aprovechando estos días para hacer compras de mayor volumen.

La estrategia de comprar en tiendas de proximidad no solo se enfoca en el ahorro monetario, sino también en la cercanía y accesibilidad que estas tiendas ofrecen. En tiempos de crisis, la conveniencia de las tiendas físicas, que frecuentemente ofrecen precios más competitivos y promociones, se convierte en un aspecto prioritario para los consumidores. Además, se observa un incremento en la compra de marcas propias, que suelen ofrecer precios más bajos y permiten un ahorro considerable en la compra total.

En épocas de crisis, las marcas pudieron aprovechar diferentes oportunidades para explotar la relación afectiva con el consumidor. Ofrecer promociones y descuentos y potenciar la cercanía al mostrarse como una opción de ayuda a la economía son algunas de ellas.

Kantar, 2024, realizó un estudio donde se buscó entender cuáles son los cambios en los hábitos de consumo de los argentinos en medio de un escenario de crisis económica, y cuál es su reacción ante las promociones, ofertas y descuentos que generalmente ofrecen los supermercados. De ello se arroja que más de la mitad de los consumidores manifestaron que cambiaron sus hábitos de consumo, resignando marcas y productos preferidos para dar espacio a opciones más económicas. El 51% de los encuestados manifestó haber dejado de comprar sus marcas preferidas para cambiarlas por otras más económicas. Y el 52% afirmó haber optado por otras categorías más económicas en lugar de los productos que habitualmente consumía.

Del estudio también se desprende que el 87% de los argentinos se han vuelto mucho más atentos a las promociones o descuentos y el 85% asegura que en los supermercados hay menos promociones que antes. Si bien el 55% de los consumidores manifestó comprar solamente lo que necesita, las promociones juegan un rol destacado en la organización de las compras: se adquieren productos para aprovechar las ofertas (especialmente en los NSE altos) y se planificó alrededor de los descuentos disponibles. Podemos concluir que 7 de cada 10 argentinos organizaron sus compras en función de los descuentos disponibles.

Las promociones se han convertido en un aliado indispensable para hacer rendir más el dinero de los argentinos en el día a día. Se detectó que la tendencia a necesitar más de las promociones para hacer rendir el dinero y/o darse un gusto gana relevancia en hogares con al menos un hijo. Entonces, si bien las marcas que realizan promociones y ofertas pueden generar un mayor vínculo afectivo con el consumidor, esto se fortalece cuando se trata de hogares con hijos.

En un momento de crisis, el 87% de los argentinos encuestados valora más las marcas que realizan promociones y ofertas para ayudar al consumidor a llegar a fin de mes. Esta tendencia se acentúa entre los más jóvenes (18 a 34 años) ya que un

89% opina de esta forma contra un porcentaje menor (84%) que se da entre mayores de 35 años. Esta frase toma mayor relevancia también entre los NSE más bajos, donde el 59% de la muestra está “muy de acuerdo” con la misma vs. un 46% de los NSE más altos.

De los resultados de la encuesta se infiere que el consumidor argentino ha modificado su elección de marcas y categorías producto de la crisis, ha cambiado sus hábitos de consumo. Esta es la causa por la cual promociones y descuentos cobran importancia, organizando la agenda de compra, ayudando a rendir el dinero y permitiendo al consumidor poder darse algún gusto.

Igualmente, los argentinos sienten que hay aspectos que se pueden mejorar en estas acciones como, por ejemplo, los relacionados con topes de compra, condiciones y cantidades, claridad en los precios previos a esas ofertas.

## **2.2 Estrategias para permanecer y perdurar en la mente de los consumidores argentinos**

Los estudios han demostrado que las marcas que logran generar una conexión emocional con los consumidores son más propensas a ser recordadas y reconocidas en el futuro. A lo largo del tiempo, muchas marcas han conseguido consolidarse en la mente del consumidor, creando una fidelidad y confianza que les ha permitido mantenerse en el mercado, según un artículo de Puro Marketing, 2023. ¿Cuáles son los factores que influyen en que las marcas perduren y permanezcan en la mente del consumidor con el paso del tiempo?

La construcción de una marca fuerte y perdurable es un elemento clave para el éxito de las empresas. En este sentido, un informe de la consultora Accenture (2023) destacó que el 63% de los consumidores prefirieron comprar productos y servicios de marcas que les resultaran conocidas y en las que ya confiaban.. Es decir, la familiaridad y la confianza son factores clave en la decisión de compra. Otro estudio de la consultora Millward Brown (2023), señala que las marcas que perduran en la mente del consumidor son capaces de generar una mayor

rentabilidad. Estas marcas son capaces de aumentar su margen de ganancia y de generar un mayor retorno de inversión para sus inversores.

En el ámbito del consumo masivo, las estrategias de branding aplicadas a marcas propias han evolucionado desde una lógica puramente transaccional hacia un enfoque simbólico y experiencial. Según Aaker (1996), una estrategia de marca eficaz debe construir una identidad clara, ofrecer diferenciación relevante y sostener una promesa de valor coherente con las expectativas del consumidor. En este sentido, las cadenas de retail han dejado de posicionar a sus marcas propias únicamente como alternativas económicas, y comenzaron a construir marcas con atributos propios, que buscan generar confianza, transmitir calidad percibida y establecer vínculos emocionales. Este cambio implica una gestión activa del portafolio, donde el retailer actúa no solo como distribuidor, sino como arquitecto de marca.

Por su parte, Keller (2003) desarrolla el concepto de **brand equity** como el valor diferencial que una marca otorga al producto desde la perspectiva del consumidor. Este capital marcario se construye mediante asociaciones positivas, reconocimiento, y experiencias consistentes con el producto. En el caso de las marcas propias, el desafío es lograr que estas asociaciones no se reduzcan al precio, sino que incorporen dimensiones como diseño, sustentabilidad, conveniencia y funcionalidad. Para ello, las empresas invierten en packaging atractivo, storytelling alineado con el propósito de marca y una arquitectura visual que remita a valores de cercanía y simplicidad. En mercados desarrollados, esta lógica ha llevado a la creación de submarcas dentro de las marcas propias, dirigidas a distintos segmentos de consumidores, como ocurre con las líneas “premium” o “saludables”, ampliando así el alcance sin diluir la identidad.

Desde una perspectiva estratégica más reciente, Iglesias, Singh y Batista-Foguet (2011) proponen una visión integrada del branding en retail, que reconoce la necesidad de construir marca tanto para el producto como para el punto de venta. En este modelo dual, el retailer se posiciona como garante de calidad y curador de experiencias, otorgando legitimidad a su marca propia. Esta estrategia es particularmente eficaz en contextos recesivos como el argentino, donde el consumidor busca minimizar riesgos y valora la familiaridad con el canal. De este

modo, la marca propia se beneficia del capital simbólico del retailer, reforzando la decisión de compra. A su vez, esta sinergia entre branding y retail permite que las marcas propias pasen de ser percibidas como “copias económicas” a ser opciones genuinas y competitivas, integradas en la identidad del supermercado y con potencial de fidelización.

El neuromarketing y las neurociencias han estudiado cómo funciona la memoria y cómo los consumidores procesan y retienen información sobre las marcas. En cuanto al nivel de recuerdo de las marcas, los estudios han demostrado que las marcas que logran generar una conexión emocional con los consumidores son más propensas a ser recordadas y reconocidas en el futuro. Esto se debe a que las emociones son un factor clave en la formación de la memoria y en la toma de decisiones. Por otro lado, el neuromarketing ha identificado que el cerebro humano es más propenso a recordar información que es visual, emocional o novedosa.

Conociendo estos datos, es importante entender que la marca es mucho más que un simple logo o un nombre. La marca es la personalidad de una empresa, es la forma en que se presenta al mundo y cómo se comunica con su público. Por eso, una marca debe ser auténtica y coherente en todos sus aspectos, desde la imagen visual hasta los valores que transmite. De esta forma, los consumidores pueden identificar rápidamente a la marca y entender lo que representa.

¿A qué se debe que recordamos algunas marcas en particular ? Recordamos las marcas porque las marcas se han convertido en una parte integral de nuestra vida diaria y de nuestra cultura. Las marcas están presentes en todos los aspectos de nuestro entorno y nos rodean constantemente, desde los productos que compramos hasta los servicios que utilizamos y los anuncios publicitarios que vemos. Las marcas nos ayudan a identificar y diferenciar los productos y servicios que consumimos, lo que nos permite tomar decisiones de compra más informadas y eficientes.

Uno de los factores más importantes que influyen en la permanencia de una marca en la mente del consumidor es la calidad de sus productos o servicios. Una marca

que ofrece productos de alta calidad y un servicio excepcional, genera una experiencia positiva en el consumidor que se traduce en una mayor fidelidad hacia la marca. Los consumidores tienen una memoria muy larga cuando se trata de experiencias negativas, por lo que es importante que la marca sea consistente en la calidad de sus productos o servicios.

Otro factor que influye en la permanencia de una marca en la mente del consumidor es la creatividad y la innovación. Las marcas que son capaces de sorprender y ofrecer productos o servicios únicos y originales, logran diferenciarse de la competencia y permanecer en la mente del consumidor por más tiempo. Esto no solo se refiere a la innovación en productos o servicios, sino también a la forma en que la marca se presenta al mundo, como su publicidad, sus campañas de marketing o sus redes sociales.

Más allá de estos beneficios tangibles, las marcas también tienen un valor emocional y psicológico para los consumidores. Las marcas pueden evocar recuerdos, emociones y experiencias positivas asociadas con el producto o servicio que representan. Esto crea una conexión emocional entre el consumidor y la marca, lo que puede llevar a un mayor nivel de lealtad y compromiso. Las marcas que logran conectar emocionalmente con su público, crean una relación más profunda y duradera con ellos.

Esto se logra a través de la creación de experiencias que van más allá del producto o servicio, que apelan a las emociones y que hacen sentir al consumidor parte de una comunidad o movimiento. Podemos concluir pues, que la permanencia de una marca en la mente del consumidor se logra a través de varios factores, como la calidad de los productos o servicios, la creatividad y la innovación, la consistencia en la imagen y la conexión emocional con el público.

Las marcas que logran consolidarse en la mente del consumidor son aquellas que son auténticas, coherentes y capaces de crear experiencias positivas y emocionales con su público. Por eso, es importante que las empresas inviertan en la creación y mantenimiento de una marca fuerte y coherente, que pueda diferenciarse de la competencia y generar una conexión emocional con sus clientes.

Es importante destacar que, aunque la construcción de una marca fuerte requiere de tiempo y esfuerzo, la inversión en una estrategia de marca sólida y consistente puede generar grandes beneficios a largo plazo.

Como hemos podido analizar, la permanencia de una marca en la mente del consumidor es el resultado de un conjunto de factores que incluyen la calidad de los productos o servicios, la creatividad y la innovación, la consistencia en la imagen y la conexión emocional con el público. Las empresas que logran consolidar su marca en la mente del consumidor son aquellas que son capaces de construir una identidad auténtica y coherente, que genera experiencias positivas y emocionales con su público, y que se adaptan a los cambios del mercado y de la sociedad. En definitiva, la creación de una marca fuerte y perdurable es una inversión estratégica que puede generar grandes beneficios a largo plazo para las empresas

De cara al futuro, y en un contexto económico recesivo, donde se observan fuertes aumentos de precios cotidianamente y caída de la demanda, hay un puñado de empresas que le encontraron la vuelta al nuevo escenario. La velocidad de respuesta, la capacidad de adaptación y el animarse a ir a contra la corriente del país (invertir en recesión) son las claves de las empresas de alimentos y bebidas que están logrando esquivar el impacto de la crisis en sus negocios, describió La Nación, 2024.

La lista incluye variados casos de éxito, desde nombres que se pusieron de moda en las redes sociales, como las gaseosas Cunnington o la manteca Tonadita, hasta otros que se hicieron fuertes en las góndolas como los protectores solares Cocoa Beach, los jugos Tutti o los productos de limpieza en sobres para diluir Multimax. En todos los casos, se trata de marcas que supieron leer las nuevas demandas y exigencias de los consumidores. Frente a la disparada de los precios, los hogares argentinos deben recurrir a diferentes estrategias para maximizar sus compras. Con este escenario recesivo y dificultoso, se reactivaron comportamientos y hábitos típicos de crisis. En esta búsqueda (obligada) de nuevas marcas, hay algunas empresas que se están beneficiando a costa de adaptación e ingenio.

El capítulo aborda cómo las marcas propias han logrado destacarse en el mercado argentino durante contextos económicos recesivos, enfatizando su crecimiento y

aceptación por parte de los consumidores. En un contexto marcado por la inflación y la pérdida del poder adquisitivo, las marcas propias y segundas marcas han emergido como una opción preferida debido a su relación calidad-precio. Anteriormente asociadas con productos de baja calidad, las marcas propias han ganado terreno gracias a una mejora sustancial en sus estándares de calidad y a una estrategia comercial sólida. Los estudios muestran que los consumidores se sienten atraídos por estas marcas inicialmente por el precio, pero permanecen fieles cuando la calidad cumple sus expectativas. Además, los supermercados han comenzado a integrar estas marcas en sus estrategias de exhibición, asegurando su visibilidad y aceptación.

Otro aspecto clave tratado es la importancia de las promociones y descuentos, los cuales juegan un rol crucial en la compra de marcas propias. Las promociones son vistas como una estrategia fundamental para atraer a los consumidores, especialmente aquellos con un poder adquisitivo limitado o en momentos de crisis económica. Además, el capítulo explora cómo las marcas que logran conectar emocionalmente con los consumidores son más propensas a permanecer en la mente del público, estableciendo una relación duradera basada en la confianza y la coherencia. La construcción de una marca fuerte, que combine calidad, innovación y una comunicación efectiva, se presenta como esencial para lograr el éxito a largo plazo en un mercado tan volátil como el argentino.

## **Conclusiones Marco Teórico**

Como cierre de este capítulo del trabajo, se buscará responder a algunas de las preguntas planteadas en la introducción, basadas en las principales conclusiones obtenidas en el marco teórico.

La primera cuestión planteada refiere a una **breve descripción de la Historia de las Marcas Propias y los principales jugadores del mercado.**

A lo largo del desarrollo de este trabajo se ha buscado comprender en profundidad cómo las marcas propias del retail han ganado terreno en el consumo masivo argentino, especialmente en un contexto económico signado por la recesión y la

pérdida de poder adquisitivo. Este fenómeno no solo responde a decisiones estratégicas por parte de los retailers, sino que también se articula con un cambio en las pautas de consumo, donde el precio y la percepción de valor adquieren una centralidad creciente. El análisis mostró que las marcas propias ya no son percibidas como una opción de menor calidad, sino como alternativas razonables, confiables y adaptadas a la nueva sensibilidad del consumidor.

En ese marco, se evidencia una transformación del vínculo entre consumidor y marca. La tradicional lealtad hacia las marcas líderes se diluye frente a la necesidad de eficiencia en el gasto, dando lugar a un comportamiento más racional, exploratorio y dinámico. A su vez, los retailers, al integrar marcas propias en sus estrategias de posicionamiento y fidelización, refuerzan su poder de negociación en la cadena de valor y consolidan su rol como actores clave en la configuración del mercado.

Por otra parte, este crecimiento de las marcas propias se ve favorecido por un entorno de incertidumbre económica sostenida, donde el consumo se vuelve más defensivo. En ese contexto, las decisiones de compra se basan cada vez más en la relación costo-beneficio, en la confianza en la cadena de distribución y en la disponibilidad de productos que satisfagan necesidades básicas sin resignar calidad. Así, las marcas propias se posicionan como una respuesta eficaz, no solo para los consumidores, sino también para los supermercados que buscan capturar mayor rentabilidad y diferenciación.

En definitiva, el auge de las marcas propias en Argentina no puede comprenderse únicamente como un fenómeno coyuntural, sino como una manifestación de cambios más estructurales en el consumo masivo. Estos cambios reflejan una nueva lógica del mercado en la que se entrecruzan las restricciones económicas con nuevas estrategias comerciales, hábitos emergentes y redefiniciones del valor percibido. Esta tendencia, que parecía marginal o asociada exclusivamente a segmentos de bajos ingresos, hoy representa un capítulo clave en la evolución del retail moderno y en la reformulación del consumo cotidiano en contextos de crisis.

Otro de los puntos planteados en la introducción era realizar un **breve descripción de la situación económica general de la industria de consumo masivo y del**

**contexto en el que se encuentra nuestro país.** Como pudimos apreciar en el marco teórico, la situación económica del país vive en un contexto de crisis e inflación hace ya muchas décadas, atravesando ya varias generaciones, impactando directamente en la economía particular de todas las familias y generando una caída pronunciada del consumo masivo. Hemos repasado el rol de las empresas y principalmente de las marcas propias para intentar contener las ventas y qué rol fundamental cumplen las marcas propias para poder hacer frente a las constantes crisis financieras. Luego, profundizamos en el impacto de la crisis en el consumo y la afectación sobre las distintas “misiones” de compra que realizan los consumidores y cómo estos comportamientos dispararon las ventas de marcas propias en el último tiempo.

Un tercer aspecto analizado en esta sección, y parte de los objetivos, fueron **los consumidores y lograr entender en mayor profundidad su comportamiento.**

Durante el marco teórico, se pudo observar que los consumidores son muy sensibles a la situación económica y por sobre todas las cosas muy exigentes respecto a las marcas que suelen comprar. Profundizamos en el perfil de los consumidores y en entender qué rol cumplen para las marcas propias, destacando que mayoritariamente se han vuelto consumidores más atentos y con cada vez mayor información a su disposición. Por otro lado, conocimos distintos hábitos y tendencias en el último tiempo, como ser la tendencia de sustitución de primeras marcas, afectada esta decisión por el contexto económico, y como esto sin duda representa una oportunidad única para las marcas propias para lograr ganar market share y awareness por parte de los consumidores.

En línea con el punto anterior, se analizaron las **estrategias y tácticas que están implementando las distintas marcas para lograr atraer, retener y relacionarse con sus consumidores.**

Se destacaron estrategias y tácticas específicas como: *promociones, programas de fidelización (ejemplo “Mi Carrefour”) y amplia variedad.* Uno de los motivos de este capítulo era poder analizar las iniciativas que llevan adelante las distintas cadenas y empresas para poder ser más competitivos, entre las cuales las principales variables para los consumidores son poder encontrar productos de calidad pero a

precios accesibles. Este tema se verá con mayor profundidad en el marco empírico para llegar a una conclusión más acabada.

Finalmente, respecto a las **consecuencias para las marcas tradicionales o primeras marcas, dado el avance y oportunidad que el contexto país brinda para las marcas propias**, cuestión planteada en la introducción de este trabajo, se describió que las mismas se ven afectadas por la crisis económica y esto permite un mayor auge de las marcas propias las cuales ganan en credibilidad y confianza, dado que los consumidores tienen cada vez mayor oferta y variedad de las principales categorías a su alcance.

En definitiva, hemos cubierto, en el marco teórico, la historia de las marcas propias puntualmente en Argentina, comprendiendo: panorama general de la industria de consumo masivo, rol de las marcas propias en la economía e impacto de la crisis en el consumo. Problemáticas y necesidades de la industria de retail como: generar mayor *engagement* entre la marca y los consumidores, promover las tendencia a sustituir primeras marcas por marcas propias y fortalecer la credibilidad de las marcas propias a través de programas de fidelización, promociones y oferta amplia de categorías, promoviendo siempre la mejor oportunidad para el cliente en cuanto a precio-calidad..

Estas son las principales conclusiones que se obtienen del análisis y estudio del marco teórico. En la siguiente sección se buscará complementar y responder preguntas y objetivos planteados al comienzo de este trabajo.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La elección metodológica de esta investigación responde a la necesidad de abordar un fenómeno complejo y multifacético como es el comportamiento del consumidor en contextos económicos recesivos, particularmente en relación con las marcas propias en el sector de consumo masivo. Dado que el objetivo es comprender tanto las dinámicas sociales como las percepciones y estrategias vinculadas a este fenómeno, se optó por un enfoque cualitativo-descriptivo con técnicas complementarias cuantitativas, lo cual encuentra sustento en lo planteado por Kuhn (1970), quien sostiene que los paradigmas en las ciencias sociales deben permitir

marcos amplios de análisis que integren tanto los aspectos empíricos como los interpretativos de los fenómenos sociales.

En este sentido, la investigación se estructuró en torno a una **triangulación metodológica**, entendida como la combinación de diversos métodos y técnicas para lograr una mayor solidez en la interpretación de los datos. Siguiendo a Denzin (1970), la triangulación permite abordar los fenómenos desde múltiples perspectivas, lo que enriquece la comprensión y reduce los sesgos metodológicos que pueden surgir del uso de una única técnica. Este enfoque fue particularmente pertinente para captar las tensiones entre prácticas comerciales, percepciones de consumidores y transformaciones estructurales del contexto económico.

Acorde a lo planteado por Merriam (1988), el estudio de casos resulta una estrategia eficaz para explorar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre fenómeno y contexto no están claramente definidos. En esta tesis, los casos de Supermercados DIA y Marolio permitieron analizar estrategias concretas implementadas por empresas relevantes del sector, mientras que las entrevistas en profundidad a expertos y las encuestas a consumidores aportaron datos valiosos para capturar la diversidad de percepciones y comportamientos en torno a las marcas propias.

Por otra parte, el trabajo de campo incluyó también una encuesta a consumidores de tipo descriptivo, lo cual se justifica según lo propuesto por Best (1988), quien indica que este tipo de estudios son adecuados para interpretar fenómenos en su estado actual y para identificar patrones de comportamiento y opinión en poblaciones específicas. En este caso, la encuesta sirvió como instrumento complementario para validar algunas de las hipótesis surgidas en el análisis cualitativo, asegurando así la consistencia interna y la validez de los resultados.

Trabajo de campo:

Aquí se presentan los instrumentos que se utilizaron para recoger datos:

Los instrumentos utilizados fueron:

1. Casos de éxito: DIA & Marolio

En la sección aplicada de la tesis se seleccionaron dos casos de estudio representativos del mercado argentino: Supermercados DIA y Marolio. Ambos

comparten haber desarrollado con éxito estrategias basadas en marcas propias, aunque desde posiciones y contextos organizacionales distintos.

El análisis de los casos se basó en fuentes secundarias, entrevistas en medios, reportes sectoriales y artículos especializados (ver Capítulo 3). DIA representa un caso de éxito desde el canal retail, con una estrategia basada en cercanía, precios bajos y fuerte apuesta por su marca propia. Marolio, por su parte, se destaca como marca de origen industrial que logró trascender su rol de marca propia en canales mayoristas para posicionarse en todo el mercado nacional. Ambos casos fueron clave para ilustrar cómo, en contextos recesivos, la propuesta de valor, la estrategia de comunicación y la eficiencia en costos pueden hacer la diferencia.

## 2. Entrevistas a expertos

Como parte del enfoque cualitativo de la investigación, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a tres expertos del sector de consumo masivo y marcas propias en Argentina: Roberto Mayo (Ex CMO COTO), Gabriel Batter (Gerente de Marketing de Bazar & Compañía) y Pablo Scasso (VP MKT Walmart Chile) El objetivo de esta técnica fue obtener una visión estratégica desde adentro de la industria, identificar patrones de comportamiento del consumidor y analizar decisiones corporativas frente a contextos económicos recesivos.

Las entrevistas se realizaron durante los meses de abril y mayo de 2025, a través de videollamadas y llamadas telefónicas. Todas siguieron un guión semiestructurado de ocho preguntas abiertas (ver Anexo N°1), lo que permitió mantener comparabilidad entre los casos sin limitar la profundidad del análisis. En la figura N°13 se detallan los expertos entrevistados y sus antecedentes profesionales relevantes

Figura N<sup>a</sup> 13: Matriz comparativa de entrevistados

Nombre y Apellido	Empresa / Cargo	Experiencia relevante
Roberto Mayo	Ex CMO de COTO	Especialista en retail y estrategias comerciales; experiencia en portafolios de marcas propias.

Gabriel Batter	Gerente de Marketing - Bazar & Cía	Gestión de marca propia en formatos de cercanía; enfoque en posicionamiento y estrategia promocional.
Pablo Scasso	Profesional anónimo (solicitó confidencialidad)	Más de 20 años de experiencia en consumo masivo; estrategia en pricing y comportamiento del consumidor.

Elaboración propia

### 3. Encuestas

Con el propósito de relevar información cuantitativa y conocer en mayor profundidad los hábitos, actitudes y percepciones del consumidor argentino, se implementó una encuesta a consumidores compuesta por 10 preguntas cerradas y abiertas. La misma fue administrada a través de la plataforma Google Forms durante el mes de abril de 2025, siendo distribuida por correo electrónico, redes sociales y grupos de afinidad.

La encuesta alcanzó a un total de 170 personas de diferentes segmentos socioeconómicos y edades. Las preguntas abordaron variables como frecuencia de compra, factores de decisión, percepción de calidad en marcas propias, hábitos post-crisis y sensibilidad al precio (ver Anexo N°2). Esta técnica permitió obtener indicadores representativos que se contrastaron luego con las entrevistas y el marco teórico, y se analizaron en la triangulación metodológica.

## **CAPÍTULO N° 3: Estudio de Casos: DIA & Marolio**

### **3.1 Supermercados DIA y su estrategia para crecer en Argentina**

La cadena española opera en el canal minorista y es sin duda una de las cadenas con mejor rendimiento en los últimos años. La marca propia de la empresa y su programa de fidelización fueron las claves del crecimiento.

Uno de sus mayores valores es la de ofrecer precios bajos, sumado a que existen locales cada dos o tres cuadras y una creciente cantidad de fanáticos que se animan a probar sus productos y evangelizan a quienes aún no descubrieron las bondades de este nuevo culto. Esas son las claves del éxito que desde hace unos cinco años y, especialmente, en los últimos dos tiene la cadena de supermercados DIA, la cual se conocerá a continuación gracias a un artículo de America Retail (2024).

La cadena nació en España en 1979, como Distribuidora Industrial de Alimentos, la cadena abrió las puertas de su primera tienda en la Argentina en 1997, en la esquina de Beiró y Avenida San Martín, en el barrio de Villa Devoto. Veinticinco años después, DIA cuenta con aproximadamente 1.000 tiendas situadas entre Buenos Aires, Salta, Santa Fe, Corrientes, Córdoba y Entre Ríos.

DIA tuvo una expansión muy fuerte, sobre todo a partir de 2015. Eso le permitió sumar nuevos hogares y llegar a lugares a los que antes no llegaba. Ya no es un canal solo enfocado en la base de la pirámide, sino que cruza a todos los estratos sociales. En parte, eso se dio porque todos los niveles socioeconómicos buscan cuidar sus gastos. Según América Retail, 2024, en el último año y medio hubo una migración de los consumidores de los supermercados a los canales de discount y mayoristas.

DIA nació como una cadena muy orientada en ofrecer precios bajos, pero también en esta reconversión generó un muy buen trabajo en tres factores: reducción de costos, alianzas muy fuertes con los proveedores estratégicos y un trabajo de no ofrecerles a los clientes costos extra que no impactan en la calidad del producto. Básicamente, en lo que respecta a logística y packaging hubo un trabajo importante en reducción de costos. La filial española de la consultora Interbrand fue responsable del rediseño de la marca de la cadena a nivel global, con el objetivo de trabajar desde la identidad y la experiencia de compra.

Años atrás, la experiencia de compra de DIA no era la misma en términos de iluminación, de exhibición de producto, de variedad, de nuevas categorías que se instalaron. Se buscó segmentar las tiendas en distintas categorías para ayudar a generar una propuesta de valor. Como resultado de esta intervención, la cadena

española dividió sus marcas en Market, para el formato de cercanía, y Maxi, para las superficies más grandes.

Las marcas *low cost* o de precios bajos, son las que más crecieron en el último año en todos los niveles económicos. Todos tienen un cuidado del gasto en pos de ganar precio y DIA entra en esa lógica. El contexto de los últimos dos años de caída del consumo e inflación apuntala el negocio de las pequeñas superficies: se divide la compra en varias al mes. Se compra lo justo y necesario.

En una época de inflación comprar poco ayuda al bolsillo. La lógica del consumidor es que el stock lo genere la tienda. Antes el consumidor escondía o no decía que iba a DIA, pero se nota un cambio en la cultura de consumo en todo el mundo. En particular, el argentino es tradicionalmente adepto a primeras marcas y siempre trató de esconder y no mostrar cuando compraba por precio. Hoy, en cambio, lo socializa porque considera que es una compra inteligente.

La irrupción de las redes sociales en la escena cotidiana redefinió completamente el tradicional boca a boca y lo llevó a múltiples pantallas e interlocutores, entre ellos youtubers, instagramers e influencers. Así se amplificó el alcance de DIA y la comunidad de seguidores, fans de la marca.

La viralización de este tipo de contenidos no fue generada por la marca, sino que se trató de una movida espontánea de consumidores que se convirtieron en embajadores ad honorem de la misma.

Una de las fortalezas que DIA tiene en la Argentina es la penetración de su marca propia dentro de las ventas del supermercado, que llega al 35 por ciento, mientras que la penetración de marca propia en general es en Argentina del 6 por ciento. Es decir que DIA prácticamente sextuplica la media. Para dar una idea, el 90 por ciento de las ventas que tiene la cadena incluye, por lo menos, un producto marca DIA.

La marca propia tiene más de 1000 productos en segmentos como lácteos, dulces, salados, refrigerados y congelados, bebidas, higiene, perfumería y limpieza, y 75 de ellos están certificados como aptos para celíacos. La marca propia es uno de los principales ejes de la política comercial de la empresa. Junto a los precios y la cercanía, es uno de los factores de diferenciación y el motivo por el que los clientes van a comprar a los supermercados y se destaca que el trabajo para desarrollar nuevos productos es constante e independiente del contexto.

Históricamente tenían mayor participación los productos de consumo básico. Hay algunas categorías en las que la marca propia es la más vendida, como el papel higiénico y de cocina, hamburguesas, helados, arroz, aceites o atún. También es líder en otros segmentos un poco más evolucionados donde las marcas pesan más, como toallitas desmaquillantes, tinturas, snacks o barras de cereal.

El crecimiento en segmentos fuera del consumo básico fue uno de los motivos por los que la cadena decidió introducir en el país Bixler, su marca propia de pequeños electrodomésticos. Son productos económicos y con un diseño moderno.

Cada año la cadena sumó nuevos productos de marca propia a su catálogo y algunos lograron sorprender a más de un consumidor. Es el caso de las papas fritas en tubo, mundialmente conocidas por la marca líder Pringles, que fue el lanzamiento más exitoso de los últimos años. En pocos meses se situó como el quinto producto entre los más vendidos de la marca propia. Salieron a competir directamente con Pringles, una marca 'super aspiracional', con calidad similar y un precio mucho menor.

Para el desarrollo de cada producto tienen una red de más de 100 proveedores, con los que trabajan para encontrar la presentación adecuada. El objetivo es que tengan las características de una marca líder, para que sean una verdadera opción de compra. Hay un fuerte trabajo societario con los proveedores. Eso hace que en la cadena de provisión del producto la calidad sea muy buena y que no se castigue por una cuestión de precio. Se puede trabajar en cuestiones que son externas al producto y que permiten generar una optimización y una eficiencia de costos.

La marca DIA es la segunda en ventas en supermercados. Para llegar a ese lugar fue clave la mejora en la experiencia de compra, el boca a boca y el trabajo en redes sociales y medios digitales. El gran cambio de DIA fue que logró entender al consumidor ya que la compañía tiene una mirada muy orientada a las necesidades del cliente y a las categorías de producto que valora.

El programa de fidelización de DIA es el otro factor clave para la estrategia de la marca. Un total de 3,2 millones de personas son miembros de Club DIA. La tarjeta, que se utiliza en el 95 por ciento de las transacciones, permite acceder a precios diferenciados y a una cuponera personalizada que ofrece descuentos en función del historial de compra. La empresa aplica analytics para asignar las ofertas más relevantes para cada cliente. Entre el 35 y 40 por ciento de los socios utiliza los cupones personalizados de manera mensual.

El programa de fidelización DIA logró usar los datos para crear beneficios que le resulten interesantes al cliente: La mayoría de los programas de fidelización quedan solo en comunicación y no pasan a la inteligencia comercial. Cuando se logra y genera un buen análisis de los datos para hacer acciones customizadas, segmentadas para dar mejores beneficios en función de las necesidades de los clientes, se ofrece un producto diferencial.

A las marcas todavía les cuesta trabajo escuchar lo que los clientes quieren, incluso cuando tienen los datos y la capacidad de análisis. Y los incentivos están en generar nuevos clientes, en vez de retener a los que ya están. Si se reduce la rotación de clientes, lo que se ahorra se puede invertir en una mejor capacidad de resolución y de respuesta para el cliente. Es algo que DIA parece haber entendido.

En conclusión, el caso de Supermercados DIA en Argentina constituye una manifestación concreta de los conceptos desarrollados en el marco teórico, particularmente en lo que respecta a la evolución de las marcas propias en el consumo masivo. DIA ha logrado consolidar una propuesta de valor centrada en precios bajos y una fuerte presencia de productos con marca propia, alineándose con la tendencia del consumidor argentino a priorizar el ahorro sin resignar calidad.

Esta estrategia evidencia la capacidad de la empresa para interpretar las nuevas pautas de consumo emergentes en contextos recesivos, como se abordó en el primer capítulo, donde se plantea cómo la pérdida de poder adquisitivo reconfigura los criterios de decisión de compra y potencia la búsqueda de alternativas accesibles.

Asimismo, la estrategia de DIA se vincula directamente con los aportes del segundo y tercer capítulo del marco teórico. En primer lugar, la empresa ha logrado construir una marca propia que no solo es económica, sino también confiable y reconocida por los consumidores, desafiando la hegemonía de las marcas líderes tradicionales. En segundo lugar, el modelo de negocio de DIA, que combina proximidad, eficiencia operativa y un surtido reducido con alta penetración de productos propios, refleja un reposicionamiento del retail en la cadena de valor. La marca propia deja de ser una opción marginal para convertirse en un eje central del diferencial competitivo, tal como lo anticipan las teorías sobre el rol estratégico de las marcas del distribuidor. En suma, el éxito de DIA ilustra cómo, en un entorno recesivo, la innovación en la gestión de marcas propias puede transformarse en una ventaja sostenible y replicable.

Además, el éxito de DIA refleja cómo los retailers pueden reposicionarse estratégicamente en la cadena de valor a través de sus marcas propias, tal como se exploró en el tercer capítulo. El fuerte trabajo con proveedores, la optimización logística, el rediseño de tiendas, la diferenciación entre formatos (Market y Maxi), y el uso intensivo de data analytics para personalizar promociones a través del Club DIA, muestran una gestión integral orientada al consumidor. Esta estrategia no solo fortalece el vínculo con sus clientes, sino que también convierte a la marca propia en una herramienta de fidelización, posicionamiento competitivo y construcción de identidad. En ese sentido, DIA es un claro ejemplo de cómo la teoría sobre marcas del distribuidor cobra forma tangible en un entorno inflacionario y con caída del consumo como el argentino

### **3.2 Marolio, más que un jingle.**

La empresa nacional nació hace 70 años y en la actualidad discute el liderazgo con grandes compañías de alimentos de todo el mundo a partir de un marketing

diferente. La marca Marolio nació hace casi 70 años cuando un inmigrante italiano, Don Felipe Marvaso, comenzó una producción casi artesanal, de aceite comestible. Su nombre hace referencia al “mar” de Marvaso y el “olio” del aceite. En 1984 la marca fue adquirida por la cadena de supermercados mayoristas Maxiconsumo, que decidió avanzar en un proceso masivo de extensión de marca.

La empresa que por entonces se dedicaba a la industria del aceite atravesaba por una difícil situación económica hasta que en 1984 Víctor Fera, propietario de un supermercado minorista en las afueras de Buenos Aires, compró la marca, según se detalla en un artículo de Iprofesional, 2021.

En los años 90 la empresa tuvo una primera experiencia con una red de locales propios, Maxi Red, que fracasó por la presión de las grandes compañías que no querían que les vendieran a precios diferenciales. Muchos años después, el panorama es diferente porque son las mismas grandes empresas las que se quieren sumar al proyecto porque ven los resultados que están teniendo.

Entonces, la historia de Marolio se reinventa en los '80 con la familia Fera. De a poco, comenzaron a envasar aceite y así fueron creciendo lentamente. Luego mudaron la envasadora de Capital Federal a la localidad de Caseros (partido Tres de Febrero, Buenos Aires) para continuar con el proceso de su producto insignia. Pero como las cosas al principio no funcionaban tan bien como pretendían, entonces regresaron al mercado mayorista.

Cuando volvieron al mercado mayorista, Marolio pasó a ser parte de lo que hoy se llaman las marcas propias. Dentro de Maxiconsumo comenzaron a trabajar muy fuerte con la marca Marolio. Marolio es una empresa netamente familiar, como la mayoría de las pymes en Argentina y se manejó como tal pese a su enorme crecimiento.

En 2008 Marolio comenzó a consolidarse como una marca de mercado cuando su familia adquirió la marca de alimentos agroindustriales Molto, que también se fue expandiendo con el paso del tiempo y fue ganando terreno en el mercado gracias a la plantación de frutas, hortalizas y el envasado de tomates en formatos Tetrabrick, en Tetra Recart y también en lata, entre otros productos.

Pero solo dos años más tarde llegaría un antes y un después para la compañía. En octubre de 2010 empezó el gran sueño argentino, como llama la familia a lo sucedido con Marolio. Lo que hicieron fue separar el retail de la industria. Ahí es donde Marolio empezó a tomar una vida propia y bien distinta, donde deja de ser la marca propia del mayorista transformándose en una marca de mercado. Ahora es posible conseguirla en cualquier cadena de supermercados o incluso en los competidores de Maxiconsumo y ahí es donde realmente se abre el negocio en dos partes: la pata industrial y la comercial.

Con mucho esfuerzo y sacrificio, Marolio se fue consolidando en el mercado de alimentos a través del tiempo logrando que sus productos estén en la mesa de los argentinos sin distinción de generaciones ni status social. Hoy en día despliega un catálogo con más de 800 productos y sigue apostando al mercado local.

Marolio es una empresa nacional que mantiene una sólida estructura cuya premisa es apostar siempre la inversión local para mejorar la calidad de sus productos día a día y así llegar a las mesas de los argentinos a un precio justo.

Posee cinco plantas de elaboración propia y cuenta con unos 4.000 empleados sumando todas las empresas que componen el grupo.

Contra todas las dificultades de concentración de mercado, Marolio es la marca que supo derribar esos muros con mucho trabajo, esfuerzo y dedicación. Hoy se encuentran a la altura de las grandes industrias. Nacieron siendo muy pequeños desde hace mucho tiempo, por eso Marolio representa los valores de la familia. Es el sueño de toda industria pyme: haber podido traspasar esa barrera con una competencia muy grande a hay haberse instalado en la mesa de los argentinos es como esa demostración de que si se hacen bien las cosas, se puede levantar una pyme y hacerla perdurar a través del tiempo.

El modelo de negocios de Marolio es el de hacer alimentos accesibles para todo el mundo. Bajo esta consigna, en la empresa no hay inconvenientes en convertirse en proveedor de sus competidores, lo que explica que la marca hoy se encuentre

en las góndolas de Walmart, Jumbo o de otros mayoristas. Hoy todas las grandes compañías están copiando lo que empezó Marolio, según se detalla en artículo de la revista Más Industrias, 2017..

El principal objetivo de Marolio es reducir los costos de producción para poder ofrecer precios más accesibles en las góndolas. Es así que, con la producción propia de pastas consiguió bajar los costos hasta un 20%. El crecimiento de la marca crece año a año, aunque desde la empresa creen que va a haber un punto en el que disminuya porque el argentino todavía es muy 'marquero' y sigue consumiendo las marcas tradicionales

Dentro de los 800 alimentos que tiene en su portfolio, Marolio elabora aceite de girasol, fideos, arroz, jugos, harinas, galletitas, legumbres, vinagres y yerbas. También cuenta con una línea de botellas a base de cítricos como limón, pomelo y amargo Serrano y la línea roja de tomates.

Son los productores número uno en puré de tomates, arvejas y pastas, esta última es una línea que se inauguró en diciembre de 2019 con la instalación de una fábrica de pastas en General Rodríguez, una línea que está a la altura de las de Europa y donde hoy tienen una gran participación en el mercado. Ésa fue la llave para empezar a exportar. Si bien el principal interés está puesto en el mercado local, también exportan alimentos a Uruguay, Chile, Venezuela y Panamá.

Marolio creció a un ritmo frenético en la última década y cuenta con varias plantas para elaborar sus productos en distintos puntos de la Argentina. En Lavelle (provincia de Mendoza) producen la línea roja (tomate, fibrado), conservas (arvejas, lentejas, garbanzos) y frutas (duraznos, peras, etc.). En Villa Lugano está la planta que elabora jugo de limón, aceto balsámico, vinagres más toda la línea de aderezos y el envasado del aceite. En la planta de Santa Fe tiene un molino donde también producen arroz. La última fábrica se inauguró en diciembre de 2019, en General Rodríguez, y cuenta con un terreno de 100 hectáreas donde se elaboran pastas. Es la fábrica de fideos más grande de Sudamérica.

Hoy en día Marolio es una marca de referencia, una de la más elegidas por los argentinos. La empresa jamás trabaja con proyecciones ni estudios de mercado. El

mes que venden bien festejan y si vendieron mal tampoco se resignan. Tampoco tienen accionistas que los presionen. Hacen productos muy precisos en el día a día y eso los llevó al lugar que hoy ocupan, poder ofrecer productos todo el tiempo con el mejor precio disponible y eso fue lo que los hizo crecer. Trabajar todo el tiempo en base a eso es lo que los llevó a lo que son y lograron hasta hoy.

Para los dueños, el momento de expansión se produjo cuando decidieron separar el retail de la industria, es decir, que Marolio y Maxiconsumo sean capaces de trabajar libremente y por caminos separados. Es una sociedad completamente diferente. Actualmente, Marolio SA vende sus productos a la competencia directa o indirecta de Maxiconsumo. Esa fue una decisión muy difícil para la empresa. La aceptación fue muy buena y al consumidor final le gustan mucho los productos. Se tracciona más desde el consumidor final que desde el comercio.

Saben que la competencia sale a pelearles producto a producto para que no crezcan. Eso nunca fue una barrera, lo que explica su crecimiento año tras año. A pesar del momento bisagra que experimentó en 2010, la empresa jamás tuvo que atravesar por un proceso de crisis más allá de cualquier contexto económico que haya vivido el país, donde hubo muchas pymes que desaparecieron o tuvieron que replantear seriamente su modelo de negocio para comenzar de cero.

Resulta imposible hablar de Marolio sin mencionar el "himno a la alegría" de la empresa, un súper hit que cantan chicos y grandes desde que el jingle publicitario apareció en escena y aún continúa manteniéndose vigente en los medios.

La popular canción no había tenido tanto éxito al momento de su lanzamiento, en plena crisis de 2001. No era un hitazo, estuvo ahí dando vueltas. Desde Marolio estaban contentos, pero no era un boom hasta que de pronto estalló cuando llegaron las redes sociales. Su viralización generó una enorme exposición. La empresa supo manejar muy bien ese contexto y explotarlo al máximo.

Así, la publicidad de Marolio saltó a la fama. Los hermanos Gustavo y Alejandro Ridilenir se encargaron de la letra y música y compusieron esta pieza que, para muchos, se ha transformado en un verdadero clásico. La "obra maestra" se grabó en The Sound Studio y lleva la voz Andrea Báez, una cantante que trabajó en muchísimas publicidades y fue corista de varios artistas como Isabel Pantoja,

Luciano Pereyra y Patricia Sosa, entre otros. Los 16 productos que "humaniza" Báez forman parte del secreto del éxito de este hit tan pegadizo.

Y eso no fue todo, ya que, en 2017, el cantante Andrés Ciro se enteró que su corista era la voz oficial de la canción de Marolio y entonces le pidió que cantara el "himno" de la empresa frente a unas 9.000 personas en un recital de Ciro y Los Persas en el Luna Park. Al principio, la propuesta del ex cantante de Los Piojos le resultó un poco incómoda hasta que Báez se animó a entonar la primera estrofa y de repente todo el público la acompañó recitando los alimentos que elaboran la empresa. Así estalló el hit que nació en 2001, una melodía tan pegadiza que se canta con alegría hasta estos días.

El jingle estuvo varios años sin aparecer en los medios hasta que volvió a escena 2015 y desde entonces quedó instalado como uno de los mejores hits publicitarios de todos los tiempos. La publicidad ha superado las 3 millones de visualizaciones solamente en YouTube y repercute con fuerza tanto en las "*stories*" en Instagram como en los "*challenge*" de Tik-Tok. También, existen otras versiones que van desde la banda de heavy metal Asspera hasta otra melodía tropical creada interpretada por Los Reyes del Cuarteto.

El éxito de la canción de Marolio fue rotundo gracias al poder de las redes sociales. El jingle se cantaba en los recitales, lo usaron para campañas electorales y hasta se hizo una canción para nombrar a los jugadores en el Mundial.

El caso de Marolio se articula de manera clara con la noción de marca propia en contextos económicos recesivos, como se desarrolló en el primer capítulo del marco teórico. La transformación de Marolio desde una marca privada exclusiva del canal mayorista Maxiconsumo hacia una marca de mercado con distribución en múltiples canales responde a la lógica de ampliación del consumo accesible. En un entorno donde la pérdida del poder adquisitivo redefine los hábitos de compra, Marolio capitalizó la demanda de productos de bajo costo sin resignar calidad, lo cual coincide con los planteos de autores como Ailawadi & Keller (2004) respecto a cómo las marcas propias pueden ofrecer valor y fortalecer el vínculo con el consumidor durante las crisis. Su estrategia de reducción de costos mediante integración vertical, producción nacional y control de procesos le permitió ofrecer

precios competitivos, posicionándose como una alternativa viable ante las marcas líderes.

Desde la perspectiva de la construcción de marca y marketing emocional (segundo capítulo), el éxito del jingle de Marolio representa un caso paradigmático. Lejos de recurrir a sofisticadas campañas basadas en branding tradicional, la marca se apoyó en una pieza musical simple, emocional y repetitiva que conectó profundamente con la identidad cultural de los argentinos. Este fenómeno se alinea con los planteos de Pine & Gilmore (1998) sobre la economía de la experiencia, donde las marcas generan valor no solo a través de sus productos sino también de las experiencias memorables. Finalmente, en relación al comportamiento del consumidor argentino en tiempos de crisis (capítulo tres), el caso demuestra cómo la elección de marcas se redefine en función del precio, la confianza y la pertenencia simbólica. Marolio logró insertarse en el imaginario colectivo como una marca cercana, confiable y nacional, atributos especialmente valorados en momentos de inestabilidad económica, donde prima el consumo estratégico y emocional.

Marolio logró lo que muchas marcas propias buscan: trascender el factor precio y transformarse en una marca culturalmente aceptada, con presencia en múltiples niveles socioeconómicos

### **3.3 Análisis comparativo de los casos estudiados**

Tanto el caso de Día como el de Marolio representan estrategias exitosas de inserción y consolidación de marcas propias en contextos económicos recesivos, aunque lo hacen desde posiciones distintas en la cadena de valor. Día, como parte de una cadena internacional de retail, introduce marcas propias como herramienta de fidelización y diferenciación dentro de un modelo de negocio basado en el descuento duro. Marolio, en cambio, parte desde la industria, desarrollando una marca propia que trasciende su origen como “marca blanca” para posicionarse como una alternativa de mercado. Ambos modelos responden a los cambios en el comportamiento del consumidor argentino en contextos de pérdida de poder adquisitivo, lo cual refuerza lo trabajado en el primer capítulo del marco teórico: la preferencia creciente por marcas propias en momentos de crisis, donde el precio y

la percepción de valor adquieren mayor peso en la decisión de compra (Zbar, 2020, Capítulo 1.3)

Un punto de encuentro entre ambas empresas es la búsqueda de accesibilidad como eje central de su propuesta de valor. Día lo logra con una política de precios agresiva, promociones frecuentes y marcas propias que cubren múltiples categorías. Marolio, por su parte, apuesta a la integración vertical, el desarrollo industrial nacional y la eliminación de intermediarios para reducir costos y ofrecer precios justos. Esta coincidencia se alinea con la teoría que indica que las marcas propias no sólo surgen como opción de bajo costo, sino también como herramientas para capturar valor en segmentos sensibles al precio sin renunciar a la percepción de calidad (Aaker, 1996, Capítulo 1.3). Sin embargo, el enfoque es diferente: Día controla el canal de venta, mientras que Marolio apuesta por una mayor presencia industrial que luego se diversifica hacia distintos puntos de venta, incluso los de su competencia.

Desde el punto de vista del branding y la construcción de marca (Castillo, 2024 capítulo 2.1), los caminos divergen más. Día basa su comunicación en la funcionalidad, la confianza y la cercanía barrial, posicionándose como parte del día a día del consumidor. No invierte en campañas masivas ni en marketing emocional. Marolio, en cambio, construye una narrativa de marca fuertemente emocional y cultural, donde el jingle funciona como anclaje simbólico e identitario. La canción se transforma en un "himno popular" que conecta con el consumidor de forma afectiva, apelando al orgullo nacional y la familiaridad. Esta diferencia muestra dos formas complementarias de construir valor de marca: una más racional, centrada en la conveniencia (Día), y otra más emocional, que busca vínculos simbólicos y afectivos (Marolio).

Otro aspecto relevante es cómo cada empresa aborda la relación con el canal de comercialización y la competencia. Día integra verticalmente la venta al consumidor y utiliza sus marcas propias como herramientas de competencia dentro de su red de tiendas. Marolio, en cambio, logra un punto de inflexión cuando separa su operación industrial de la comercial, permitiendo que sus productos se vendan también en canales competidores como Walmart o Jumbo. Este movimiento estratégico se alinea con lo discutido en el tercer capítulo, sobre la flexibilidad del

consumidor argentino que prioriza la relación precio/calidad por sobre la fidelidad a una cadena. Marolio logra capitalizar esto, demostrando que incluso una marca inicialmente percibida como “propia de un mayorista” puede expandirse si logra aceptación por parte del consumidor final.

En cuanto al desarrollo del portafolio, ambas empresas presentan una diversificación importante: Día cubre múltiples categorías con sus marcas blancas para satisfacer todas las necesidades básicas, mientras que Marolio cuenta con un catálogo de más de 800 productos que van desde pastas hasta vinagres, jugos y conservas. Sin embargo, el crecimiento de Marolio está acompañado por una fuerte apuesta industrial, con plantas propias y exportaciones, lo cual le otorga mayor control sobre la calidad y los costos. Esta diferencia estructural también se traduce en sus modelos de negocio: Día funciona bajo una lógica de eficiencia comercial y rotación rápida, mientras que Marolio apuesta a la autosuficiencia productiva y al control de la cadena de valor, alineándose con modelos teóricos que destacan la importancia de la integración para sostener precios bajos en mercados recesivos.

Finalmente, ambos casos reflejan la resiliencia empresarial frente a contextos macroeconómicos adversos, pero con estrategias adaptativas diferentes. Día logra sostenerse gracias a su estructura internacional, pero localiza fuertemente su propuesta al consumidor argentino mediante sus marcas propias. Marolio, por su parte, emerge desde lo local, con una identidad nacional muy marcada, y se consolida con una estrategia de crecimiento orgánico y emocional. Ambos caminos validan lo planteado en el marco teórico sobre cómo las marcas propias, lejos de ser simplemente productos de segunda línea, se convierten en vehículos clave para competir, fidelizar y sostener modelos de negocio en entornos recesivos.

Figura N°14. Comparación de Estrategias: DIA vs. Marolio

Dimensión	Supermercados DIA	Marolio
<b>Origen</b>	Retailer internacional de origen español	Empresa nacional de origen industrial

<b>Canal principal</b>	Supermercados de cercanía (formato Express/Discount)	Mayoristas, autoservicios y luego todo canal minorista
<b>Rol de la marca propia</b>	Pilar central de su estrategia comercial	Evolución de marca propia a marca de mercado
<b>Participación marca propia</b>	35% del total de ventas (muy por encima del promedio)	Presente en góndolas de todos los retailers (no exclusivo)
<b>Estrategia de precio</b>	Marca propia como alternativa económica y diferenciadora	Marca propia con posicionamiento de “precio justo”
<b>Percepción del consumidor</b>	Compra inteligente, sin vergüenza, foco en ahorro diario	Alta identificación emocional, jingle reconocido, tradición
<b>Modelo de fidelización</b>	Club DIA, cuponera digital y promociones personalizadas	Sin sistema de fidelización estructurado; fuerte anclaje emocional
<b>Comunicación y marketing</b>	Apoyo en canales digitales, boca a boca e influencers	Fuerte penetración cultural a través de su publicidad emblemática
<b>Diversificación de productos</b>	Más de 1.000 productos marca DIA en múltiples categorías	Más de 800 productos en categorías alimenticias y hogar
<b>Proveedor y producción</b>	Alianzas estratégicas con fabricantes terceros	Producción vertical propia en múltiples plantas

Elaboración propia.

## CAPÍTULO N° 4: Análisis de resultados de las entrevistas

En el Anexo n° 1 se encuentra la transcripción de las entrevistas. En la figura N° 15 se presentan las principales dimensiones estudiadas de manera comparativa entre los tres expertos.

Figura N° 15: Matriz comparativa de entrevistas — Análisis cualitativo de variables

Variable / Concepto	Roberto Mayo (Coto)	Gabriel Batter (Bazar & Cia.)	Pablo Scasso (Walmart)
1-Impacto del contexto económico en la estrategia comercial	Las crisis favorecieron el desarrollo de marcas propias; se usó pricing agresivo para diferenciarse de marcas líderes.	Se trabajó sobre márgenes y rotación, con ajustes por categoría y monitoreo permanente de stock.	Se reconfiguró el mix comercial y se amplió el surtido de marca propia. Las recesiones impulsaron la adopción de marca propia.
2-Rol y evolución de las marcas propias	Se extendieron a nuevas categorías, mejorando calidad con apoyo de fabricantes líderes.	Solo una marca propia, posicionada como “premium accesible”, con fuerte soporte de comunicación.	Fuerte apuesta a la variedad y calidad. Marca propia como parte estratégica del negocio, no solo complemento.

3-Cambios en hábitos y percepción del consumidor	El consumidor valoró el precio, sobre todo en rubros básicos; las marcas propias dejaron de ser “vergonzantes”.	El precio se volvió clave; el consumidor es más tolerante si el producto cumple, pero aún busca validar la calidad.	Aumentó la aceptación, incluso en niveles altos. Se prioriza el valor percibido más allá de la marca.
4-Factores de elección (marca tradicional vs propia)	Precio, regularidad de uso y calidad. Fidelización si hay buena relación precio-calidad.	Precio como factor decisivo; respaldo de la empresa y confianza en el canal son claves.	La percepción de calidad, disponibilidad y experiencia previa inciden fuertemente. Packaging y promociones también.
5-Desafíos actuales para marcas propias	Mantener calidad con buenos márgenes. Riesgo si falla el producto. La capacidad ociosa puede volverse una limitante.	Diferenciarse más allá del precio. Invertir en confianza y comunicación.	Sostener percepción positiva y asegurar consistencia en calidad. Ser más que una “opción barata”.

Elaboración propia

Entre los tres entrevistados surgen patrones convergentes: todos destacan el precio como factor de entrada, pero también advierten que la sostenibilidad de las marcas propias depende de su evolución en calidad y propuesta de valor. También se resalta la pérdida del ‘pudor’ del consumidor argentino hacia las marcas propias, como señal de un cambio estructural

En la **dimensión “Impacto de contextos económicos recesivos”**, los tres entrevistados coincidieron en que las crisis macroeconómicas en Argentina generaron oportunidades para el crecimiento de las marcas propias. Esto se relaciona con lo planteado por **María Ricci para Unciencia (2020)** en el **Capítulo 2.1**, donde se destaca que en contextos de inestabilidad los consumidores resignifican su vínculo con las marcas, priorizando la dimensión funcional (precio, accesibilidad) por sobre la simbólica. En ese sentido, **Mayo (COTO)** remarcó que el consumidor argentino, históricamente identificado con las primeras marcas, comenzó a considerar las marcas propias como una alternativa válida frente al incremento sostenido de precios. Esta afirmación encuentra respaldo en el análisis de **Kantar (2024)** en el **Capítulo 2.2**, donde se observa un crecimiento del consumo racional y planificado, particularmente en épocas de alta inflación.

En cuanto a la **dimensión “Estrategia de marcas propias en portafolios”**, se observa una evolución hacia estrategias más sofisticadas. Tanto **DIA como Marolio** han logrado posicionar sus marcas propias más allá del atributo precio, apostando también a la calidad, variedad y confiabilidad. Esta evolución estratégica está claramente desarrollada en el **Capítulo 1.3**, donde se analiza cómo estas marcas han dejado de ser una solución de emergencia para convertirse en verdaderas marcas aspiracionales. Nuevamente, **María Ricci para Unciencia (2020)** plantea que el sostenimiento de la preferencia por marcas propias depende de que se mantenga una percepción de calidad favorable. En línea con esto, **Batter** enfatizó la necesidad de construir confianza y evitar fallas de calidad, lo que puede erosionar rápidamente la fidelidad del consumidor.

La **dimensión “Percepción y hábitos de consumo”** se vincula con el **Capítulo 2.2**, donde **Zbar (2020)** describe el cambio hacia un consumidor argentino más racional, selectivo y orientado a optimizar recursos. Los entrevistados coincidieron en que los consumidores han perdido el “pudor” de consumir marcas propias, integrándolas al consumo habitual. Esta tendencia está reforzada por los hallazgos de **Nielsen (2021)**, también en el **Capítulo 2.2**, que señala la creciente disposición de los consumidores a comparar precios y evaluar propuestas de valor más allá de la marca. En la entrevista, **Batter** resaltó cómo incluso las clases medias han adoptado marcas propias, sobre todo en categorías de consumo frecuente o “commodities”.

Respecto a la **dimensión “Factores de decisión en la elección de marcas propias”**, el precio aparece como la principal variable, aunque se valoran también la calidad percibida, la regularidad de uso y el riesgo de falla. Este comportamiento es coherente con lo desarrollado en el **Capítulo 2.1**, donde se analiza cómo el consumidor argentino toma decisiones estratégicas y racionales en escenarios recesivos. A su vez, **Castillo (2024)** —también citado en el **Capítulo 1.3**— sostiene que la elección del consumidor se apoya en una racionalidad económica, pero también busca minimizar riesgos. Los entrevistados destacaron que hoy el consumidor espera, como mínimo, una calidad equiparable a la de marcas líderes, lo que se vincula con el concepto de consumidor informado y exigente, ampliamente desarrollado en **Forbes (2023)** y **Accenture (2023)** (Cap. 2.2).

En la **dimensión “Desafíos y oportunidades de crecimiento”**, las entrevistas revelaron preocupaciones comunes sobre abastecimiento, gestión de proveedores y la necesidad de diferenciarse más allá del precio. Esto se corresponde con lo planteado en el **Capítulo 2.1**, donde **María Ricci para Unciencia (2020)** subraya que el retail debe integrar sus marcas propias como parte de una estrategia integral de valor, distribución y comunicación. Asimismo, el informe de **Pulso Federal (2024)** (Cap. 3) destaca que la permanencia en el mercado de las marcas propias depende de la construcción de confianza y consistencia en la experiencia de consumo. **Batter** remarca la necesidad de inversión en comunicación y fidelización, mientras **Mayo** alerta sobre los riesgos que supone un quiebre en la calidad o en la cadena de abastecimiento.

La **dimensión “Influencias del contexto macroeconómico”** encuentra anclaje en el **Capítulo 1.1**, donde se explica cómo la inflación y la recesión obligan a las empresas del sector a rediseñar sus estrategias comerciales. Según **Bloomberg (2024)** (Cap. 1.1), los márgenes de rentabilidad deben ajustarse y la flexibilidad con los proveedores se torna una herramienta clave. Los entrevistados señalaron que las marcas propias permiten competir en un entorno de bajo poder adquisitivo, aunque con márgenes más sensibles a las fluctuaciones de costos. Este equilibrio entre precio, calidad y rentabilidad es un desafío estructural que atraviesa toda la lógica del retail en contextos recesivos.

En relación con la **dimensión “Tendencia estructural del consumo”**, todos los entrevistados coincidieron en que el crecimiento de las marcas propias representa una transformación estructural del mercado argentino, no un fenómeno pasajero. Esta afirmación se vincula con la comparación regional desarrollada en el **Capítulo 1.2**, donde se menciona cómo países como Colombia y Uruguay han registrado un crecimiento sostenido en la penetración de marcas propias. En Argentina, según **Trade Retail (2021)** y **Nielsen Shopper Trends (2019)** (Cap. 1.2), se verifica una validación creciente de estas marcas por parte de consumidores de todos los niveles socioeconómicos.

Por último, en la **dimensión “Aprendizajes de crisis anteriores”**, los testimonios reflejan una curva de aprendizaje tanto en empresas como consumidores: desde el rechazo inicial en 2001, pasando por una consolidación parcial en 2018, hasta una masificación en 2023–2025. Esta evolución está documentada en el **Capítulo 2.2**,

especialmente a partir del análisis de **Kantar (2024)**, que destaca que las marcas que entendieron la crisis como una oportunidad para ofrecer valor real lograron fidelizar al consumidor más allá del contexto recesivo.

El análisis de las entrevistas con líderes del sector, cruzado con los principales aportes teóricos del marco conceptual de esta tesis, permite concluir que el fenómeno de las marcas propias en contextos económicos recesivos en Argentina responde a un patrón cada vez más estructural y menos coyuntural. Las respuestas de los entrevistados refuerzan lo identificado por autores como María Ricci para Unciencina (2020) y Castillo (2024), quienes sostienen que el crecimiento sostenido de estas marcas está anclado no solo en la variable precio, sino también en su evolución en términos de calidad percibida, variedad y legitimación en la experiencia de consumo.

Las dimensiones analizadas evidencian que la estrategia de marcas propias se ha complejizado, requiriendo una combinación de eficiencia operativa, comunicación eficaz, diferenciación de producto y construcción de confianza. Además, las crisis anteriores aportaron aprendizajes que hoy resultan fundamentales: el consumidor argentino, cada vez más informado, pragmático y exigente, reconoce el valor de estas marcas y está dispuesto a incorporarlas de forma habitual si cumplen con sus expectativas.

Así, las entrevistas aportan no solo evidencia empírica que valida los supuestos teóricos desarrollados en los capítulos 1, 2 y 3, sino también una mirada estratégica que permite comprender los desafíos futuros para las marcas propias. En definitiva, se consolida un nuevo modelo de consumo donde las marcas propias ya no son solo una respuesta a la crisis, sino una elección racional y emocional en tiempos de incertidumbre y transformación del mercado.

## **CAPÍTULO N° 5: Análisis de resultados de la encuesta a 170 personas**

En este capítulo se presenta el análisis detallado de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta diseñada para indagar las percepciones, hábitos y preferencias de los consumidores en relación con las marcas propias en contextos económicos recesivos. El objetivo principal es identificar patrones significativos y contrastarlos con el marco teórico desarrollado en capítulos

anteriores, a fin de comprender mejor el comportamiento del consumidor argentino frente a estas marcas en un escenario de incertidumbre económica.

Se abordarán las distintas dimensiones analizadas, tales como el nivel de conocimiento y uso de marcas propias, la percepción de calidad y precio, así como la influencia de factores económicos en la decisión de compra. Para cada dimensión, se realizará un cruce entre variables demográficas y de comportamiento, permitiendo una interpretación enriquecida y fundamentada en la teoría.

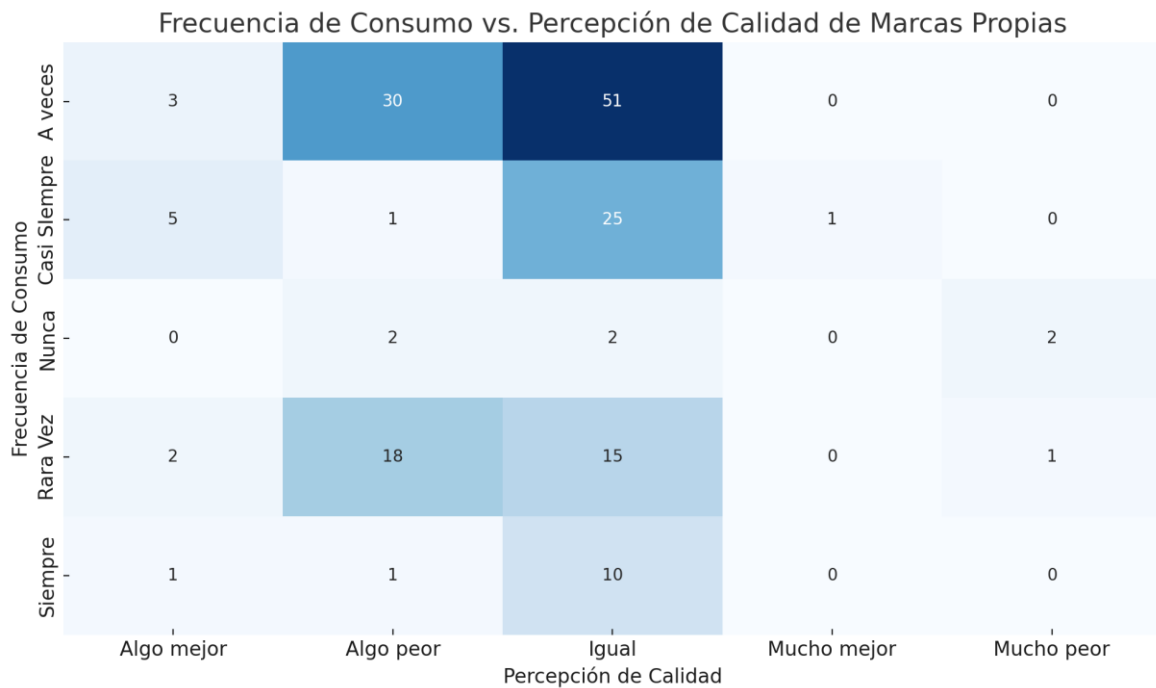
Cabe destacar que el cuestionario completo utilizado para la recolección de datos se encuentra disponible en el Anexo n° 2, donde se pueden consultar en detalle las preguntas aplicadas a los participantes.

Se diseñó una encuesta a consumidores con 10 preguntas. Esta fue administrada durante el mes de abril de 2025 mediante un formulario de Google Forms, alcanzando un total de 170 respuestas válidas. El cuestionario se distribuyó por correo electrónico y redes sociales, priorizando la recolección de datos entre consumidores de distintas edades y niveles socioeconómicos.

A continuación, se presentan los principales hallazgos, agrupados por dimensiones analíticas y cruzando variables para extraer conclusiones de mayor profundidad.

Los resultados de la encuesta permiten afirmar que el consumidor argentino ha incorporado a las marcas propias como parte de su consumo habitual, movido por motivos económicos pero sostenido por la percepción positiva sobre la calidad. La planificación, el uso de promociones y la recomendación entre pares consolidan un nuevo patrón de consumo más racional y estratégico. Para ello, analizamos las respuestas desde 6 dimensiones.

Figura N° 16, **Frecuencia de consumo vs. calidad percibida.**



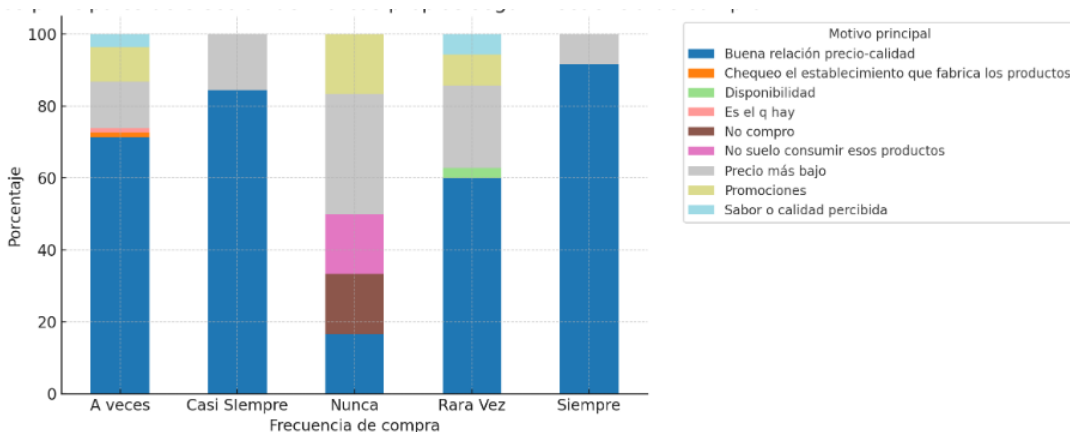
Elaboración propia

En la figura N° 16 se observó que existe una relación significativa entre la frecuencia de consumo de marcas propias y la percepción positiva de su calidad. Quienes consumen regularmente este tipo de productos tienden a calificarlos como de buena o muy buena calidad, lo que valida una percepción favorable instalada entre los consumidores habituales. Esto se alinea con lo expuesto en el **Capítulo 2.1 del marco teórico**, donde María Ricci para Unciencia (2020) sostiene que "la continuidad en la elección está mediada por la percepción de calidad", y con lo planteado por Kantar (2024), en el **Capítulo 1.1**, al identificar una creciente legitimación de estas marcas en el imaginario colectivo.

**El Impacto del contexto económico en las decisiones de compra**, según la encuesta, evidenció de forma clara cómo los contextos recesivos reconfiguran el comportamiento del consumidor argentino. Un 72% de los encuestados manifestó haber reemplazado marcas tradicionales por marcas propias en el último año, principalmente motivados por el aumento de precios y la necesidad de optimizar el gasto. Esta respuesta se alinea con lo planteado por Scentia (2024), citado en el Capítulo 1.1, donde se sostiene que "la pérdida sostenida del poder adquisitivo obliga a los consumidores a reconfigurar sus hábitos de consumo, priorizando precio y funcionalidad".

Asimismo, el Capítulo 1.2 presenta evidencia regional sobre cómo, en Latinoamérica, las marcas propias han ganado relevancia en escenarios de inflación y contracción del consumo, como lo demuestran los informes de Trade Retail (2021). En este sentido, la encuesta también refleja que esta tendencia no se limita únicamente a consumidores de bajos ingresos, sino que alcanza a los sectores medios con un comportamiento racional y planificado. Esta transformación es respaldada teóricamente por Zbar (2020) en el Capítulo 2.2, quien señala que los consumidores actuales están más dispuestos a cambiar sus hábitos ante cambios en el contexto, desplazando el componente simbólico de la marca por una valoración más pragmática.

**Figura N° 17, Motivos principales de elección de marcas propias según frecuencia de compra**



Elaboración propia

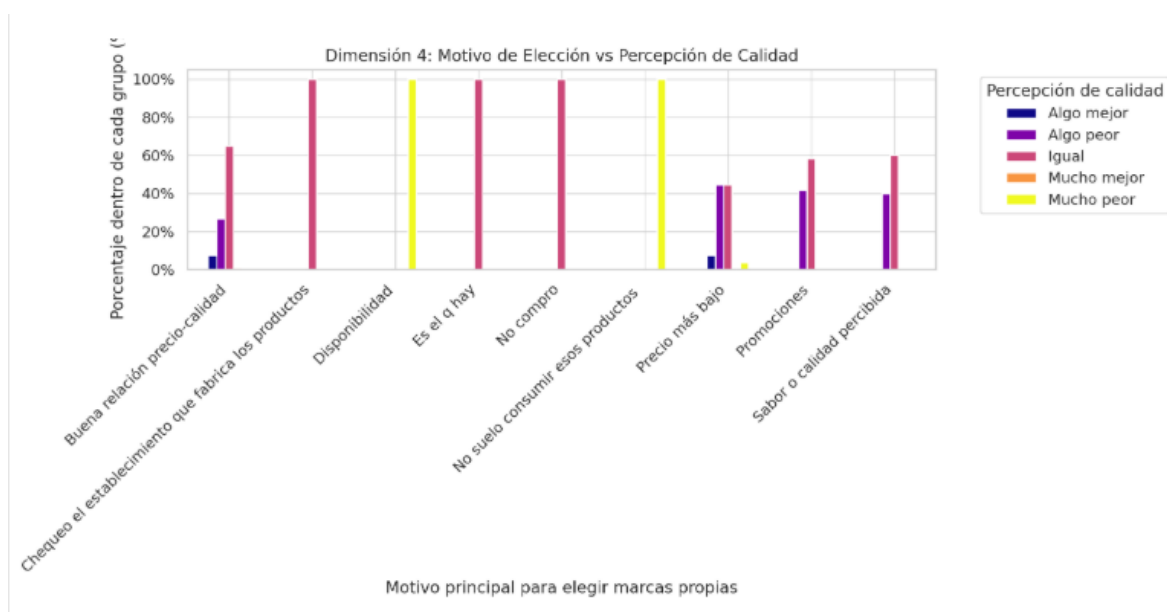
La figura N° 17 reveló que entre quienes compran marcas propias con mayor frecuencia (“Siempre” o “Casi siempre”), el precio es el principal motivo de elección, superando ampliamente a otros factores como calidad percibida o disponibilidad. Sin embargo, en los niveles de compra más ocasionales (“Rara vez” o “A veces”),

los motivos se diversifican, con un mayor peso relativo de la disponibilidad o conveniencia.

En la dimensión **Factores clave en la elección de marcas propias**, al indagar sobre los factores más relevantes al momento de elegir marcas propias, el 84% de los encuestados destacó el precio como variable principal, seguido por la relación precio-calidad (68%) y la calidad percibida (54%). Estos datos coinciden con lo desarrollado en el Capítulo 2.1, donde Castillo (2024) sostiene que “la adopción de marcas propias no es meramente económica, sino que responde a un análisis estratégico del consumidor que evalúa el riesgo, la frecuencia de uso y la experiencia previa”.

Esto se refuerza con María Ricci para Unciencina (2020). en el mismo capítulo, quien explica que la repetición en el consumo de marcas propias se produce cuando el consumidor percibe que la calidad es suficiente para justificar la elección. A su vez, este comportamiento valida lo expuesto en el Capítulo 1.3, donde se analiza la evolución de las marcas propias desde una estrategia defensiva hacia una herramienta integral de posicionamiento. En línea con esto, el informe de Nielsen Shopper Trends (2022) muestra que más del 60% de los consumidores considera que algunas marcas propias “no tienen nada que envidiarle” a las líderes, lo cual se confirma con los resultados de la encuesta.

Figura N° 18, Motivo de elección vs percepción de calidad



Elaboración propia

La figura N° 18 reveló

Por el lado de la **Percepción de calidad y riesgo asociado**, uno de los hallazgos más significativos de la encuesta es la creciente legitimación de las marcas propias como alternativas de buena calidad. El 63% de los encuestados afirmó estar satisfecho o muy satisfecho con la calidad de las marcas propias consumidas, mientras que un 26% mencionó que, incluso, la considera comparable a la de marcas líderes. Esta evolución es analizada en profundidad en el Capítulo 2.1, donde María Ricci para Unciencia (2020) remarcó que la aceptación sostenida de estas marcas se vincula con mejoras en calidad, presentación y comunicación.

Este cambio en la percepción también tiene fundamentos en las neurociencias del consumo. Tal como se explica en el Capítulo 2.2, estudios de Millward Brown (2023) señalan que las decisiones de compra se basan cada vez más en experiencias positivas previas, lo que refuerza la lealtad hacia marcas que logran cumplir con la expectativa básica de calidad. Asimismo, la pérdida del estigma asociado al consumo de marcas propias, reportado por Mayo (entrevista), coincide con el concepto de consumidor empoderado presentado en el Capítulo 2.1.

Figura N° 19, Importancia de promociones y programas de fidelización.



Elaboración propia

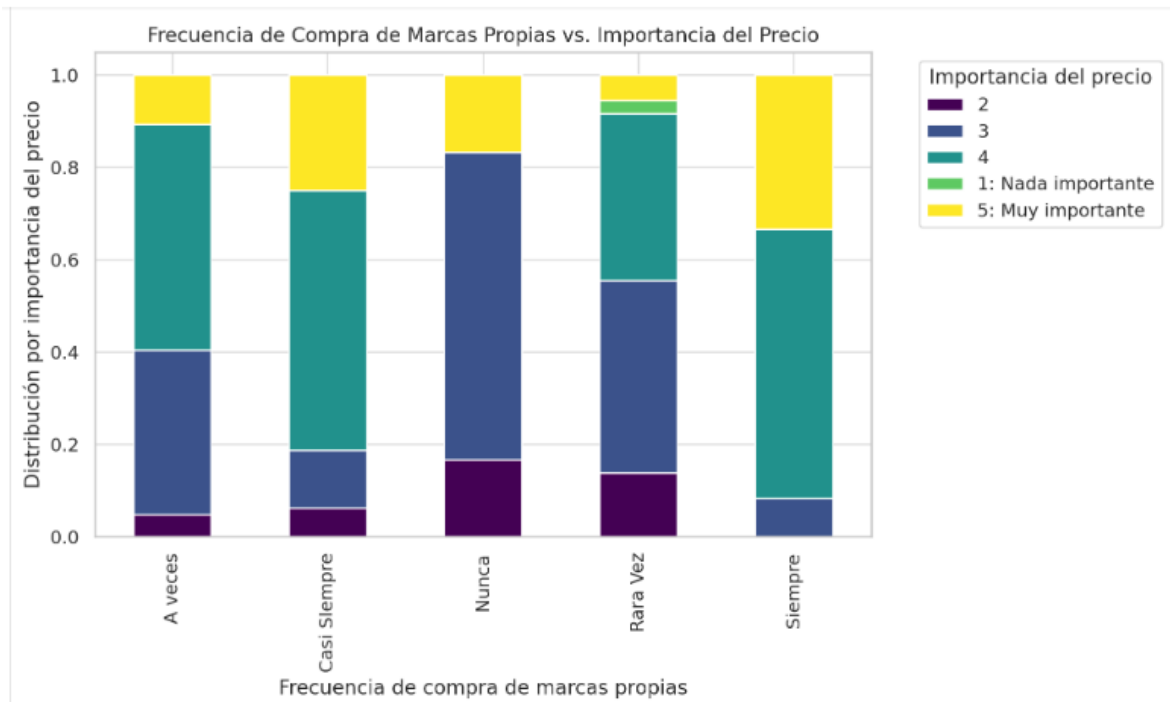
La figura N° 19 reveló que un 87% de los encuestados organiza sus compras en función de promociones y descuentos, mientras que un 73% utiliza tarjetas o aplicaciones de fidelidad al realizar sus compras. Este patrón de comportamiento confirma la fuerte sensibilidad al precio y la planificación del consumo, típica de contextos recesivos.

En términos teóricos, este hallazgo se vincula con lo analizado en el **Capítulo 2.2**, donde los estudios de **Kantar (2024)** sostienen que los consumidores argentinos han internalizado las estrategias de fidelización como herramientas para optimizar su gasto. Además, el **Capítulo 1.2** cita los informes de **Pulso Federal (2024)**, que destacan que las promociones son el principal driver de compra en entornos inflacionarios. Estas prácticas refuerzan un comportamiento racional, donde las decisiones están orientadas a maximizar valor percibido y reducir el riesgo económico asociado a la compra.

En cuanto al **Rol de las promociones y fidelización**, el análisis de las respuestas revela que el 87% de los encuestados organiza sus compras en función de promociones y descuentos, y un 73% utiliza tarjetas o aplicaciones de fidelidad cuando compra. Este comportamiento se enmarca dentro de lo planteado en el Capítulo 2.2, donde se retoman los datos de Kantar (2024) que muestran cómo la estrategia de fidelización se ha vuelto central en la planificación del consumo. Este tipo de comportamiento también se vincula con los hallazgos de Pulso Federal (2024), incluidos en el Capítulo 1.2, que sostienen que las promociones son el principal driver de compra en contextos inflacionarios.

Desde la teoría, Accenture (2023) y María Ricci para Unciencía (2020) sostienen que los programas de fidelización, bien diseñados y segmentados, permiten no solo incrementar la frecuencia de compra, sino también mejorar la percepción de valor y generar conexiones emocionales entre consumidor y marca. Tal como se menciona en el análisis del caso DIA (Capítulo 3), la aplicación de beneficios personalizados es una de las estrategias que explican el éxito de su marca propia.

Figura N° 20, Frecuencia de Compra vs Importancia de Precio



Elaboración propia

La figura N° 20 reveló cómo varía la importancia del precio según la frecuencia de consumo de marcas propias. Se observa que entre quienes consumen marcas propias “siempre” o “frecuentemente”, una alta proporción considera el precio como “muy importante”. Esto refuerza lo analizado en el **Capítulo 2.1** del marco teórico, donde **Zbar (2020)** sostiene que el consumidor argentino ha desarrollado una lógica racional de gasto basada en el control de precios y promociones.

Además, la teoría desarrollada en el **Capítulo 1.1** también respalda este comportamiento. Según **Scentia (2024)**, en períodos de inestabilidad económica, el precio pasa a ser el principal driver de decisión, desplazando a otras variables como la fidelidad de marca. Esto se valida empíricamente con la encuesta: el hábito de compra frecuente de marcas propias está íntimamente ligado a una fuerte sensibilidad al precio.

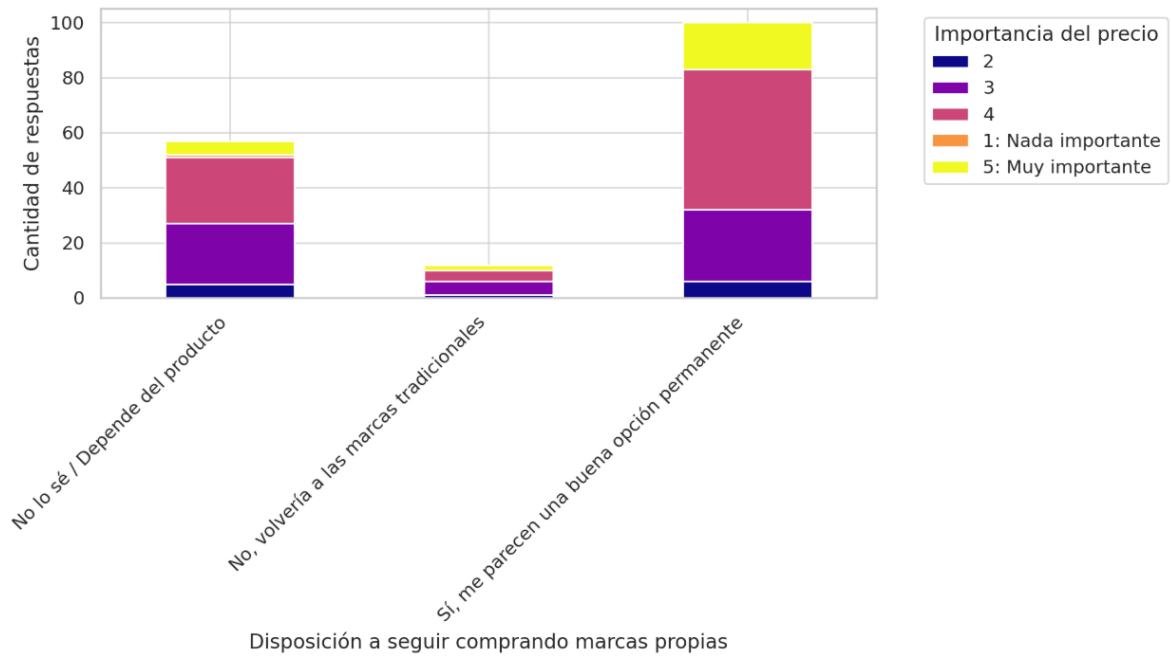
Por lo tanto, en la dimensión **Canales y hábitos de compra**, una de las transformaciones más notorias que se identificaron en el estudio está relacionada con los canales preferidos de compra y la frecuencia con la que se adquieren productos de consumo masivo. De acuerdo con los datos recolectados, una mayoría significativa de los encuestados (más del 60%) afirmó preferir los canales

físicos tradicionales, como supermercados de cercanía y tiendas de descuento, frente a los canales digitales. Esta preferencia se explica por la percepción de mayor control del gasto, la posibilidad de acceder a promociones in situ y la comparación directa entre productos.

Estos hallazgos se encuentran alineados con lo planteado por Pulso Federal (2024) en el Capítulo 1.2, donde se sostiene que en contextos de crisis los consumidores priorizan la compra en formatos de proximidad por razones de ahorro, conveniencia y familiaridad. En términos de frecuencia de compra, se observa un cambio hacia esquemas más fragmentados y planificados. Muchos consumidores indicaron que dividen sus compras en varias instancias durante el mes para aprovechar mejor las promociones, lo que también les permite ajustar el consumo a los ingresos disponibles en el corto plazo. Esta tendencia de racionalización se corresponde con lo desarrollado en el Capítulo 2.2, particularmente en el trabajo de ShopApp (2024), que resalta el surgimiento del consumidor planificador y racional, que actúa con base en información de precios, disponibilidad de ofertas y control del presupuesto mensual.

El patrón identificado en este punto también guarda coherencia con las estrategias de posicionamiento de marcas propias en cadenas como DIA, analizadas en los estudios de caso. En particular, la política de DIA de instalar tiendas de cercanía con fuerte presencia de marca propia y promociones específicas responde de manera directa a esta preferencia del consumidor por formatos ágiles y eficientes. Este tipo de análisis permite afirmar que los hábitos de compra actuales no sólo son reflejo del contexto económico, sino también el resultado de una transformación estructural en la lógica del consumo masivo, tal como anticipa Trade Retail (2021) en el Capítulo 1.2.

Figura N° 21, Disposición a continuar comprando Marcas Propias



Elaboración propia

La figura N° 21 evidencia que quienes perciben una calidad “igual o superior” en marcas propias frente a marcas líderes son mayoritariamente los que están “dispuestos a seguir comprando” estas marcas incluso si la economía mejora. Este hallazgo se vincula directamente con lo analizado en el Capítulo 2.1, donde María Ricci para Unciencia (2020) argumenta que la continuidad en el consumo de marcas propias depende de sostener estándares de calidad, independientemente del contexto económico.

Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor (Capítulo 2.2), esto también es consistente con lo planteado por Kantar (2024): la percepción de calidad actúa como un catalizador de la fidelización, incluso entre consumidores que inicialmente adoptaron estas marcas por necesidad. Por lo tanto, la sostenibilidad de las marcas propias en el tiempo dependerá en gran medida de que sigan generando valor percibido más allá del precio

Por lo tanto, en cuanto a **Expectativas a futuro y sostenibilidad del consumo**, una dimensión clave para evaluar la consolidación de las marcas propias en Argentina, está dada por las expectativas de los consumidores respecto a su consumo futuro. En este sentido, los datos de la encuesta mostraron que el 73% de los encuestados manifestó que planea seguir consumiendo marcas propias, e

incluso un 28% indicó que lo hará con mayor frecuencia. Esta proyección reafirma que las marcas propias han superado el rol de opción de emergencia y se han instalado como parte del repertorio habitual de consumo, atravesando niveles socioeconómicos y generaciones.

Este hallazgo encuentra una base teórica sólida en lo trabajado por Nielsen Shopper Trends (2022), citado en el Capítulo 1.2, donde se señala que la consolidación de marcas propias en América Latina es un fenómeno sostenido, especialmente en mercados como Argentina, Chile y Colombia. Asimismo, el estudio de Accenture (2023), en el Capítulo 2.1, destaca que una experiencia satisfactoria con marcas propias suele derivar en lealtad sostenida, recomendación entre pares y crecimiento orgánico.

Esta correlación entre percepción positiva y repetición de compra también fue validada en la encuesta, donde el 66% de los encuestados dijo estar dispuesto a recomendar una marca propia si su experiencia fue favorable. Finalmente, es importante destacar que esta expectativa futura está condicionada por dos factores centrales identificados en la investigación: por un lado, la percepción de buena relación precio-calidad, y por otro, la confianza en la consistencia del producto.

Como lo advertían los expertos entrevistados, especialmente Gabriel Batter, el desafío no es sólo atraer al consumidor por precio, sino fidelizarlo por valor. Esto se conecta directamente con lo trabajado en el Capítulo 2.1, donde María Ricci para Unciencina (2020) subraya que el verdadero éxito de las marcas propias radica en su capacidad para igualar en calidad a las marcas líderes, sin perder su ventaja competitiva en precio. Por lo tanto, las expectativas de continuidad en el consumo de estas marcas no sólo confirman su validez coyuntural, sino también su potencial estructural como componente esencial del consumo masivo contemporáneo.

En **conclusión**, el análisis exhaustivo de los datos de la encuesta confirma que la crisis económica ha provocado una reconfiguración profunda en los hábitos de consumo de los argentinos, donde las marcas propias emergen no sólo como una respuesta coyuntural, sino como una opción estratégica sólida y creciente. Esta transformación atraviesa diversos segmentos socioeconómicos, evidenciando un consumidor cada vez más racional y planificado, que prioriza factores económicos

sin dejar de lado la calidad y la experiencia de consumo. Los resultados destacan la importancia del precio y la relación calidad-precio como principales motores de elección, aunque la percepción de calidad y la reducción del riesgo asociado al consumo de marcas propias juegan un rol fundamental en la fidelización y repetición de compra.

Además, el rol central que ocupan las promociones y los programas de fidelización demuestra cómo las estrategias de marketing bien diseñadas son clave para consolidar estas marcas dentro del repertorio de consumo habitual. Los hábitos de compra reflejan una racionalización creciente y una preferencia por canales tradicionales y cercanos, reforzando la necesidad de que las marcas propias se adapten a estos formatos y comportamientos. Las expectativas a futuro, que apuntan a una continuidad e incluso aumento en el consumo de marcas propias, indican que estas marcas están configurándose como un componente estructural del mercado argentino de consumo masivo, con potencial para sostener su crecimiento y relevancia en el mediano y largo plazo. Estos hallazgos aportan evidencia empírica clave para comprender el fenómeno de las marcas propias en contextos recesivos, contribuyendo a la discusión teórica y ofreciendo pautas prácticas para empresas y actores del mercado.

En conjunto, los datos recolectados muestran una clara **coherencia entre el comportamiento del consumidor argentino** y los marcos conceptuales desarrollados en la teoría. Las marcas propias se consolidan como protagonistas del consumo masivo en tiempos de crisis, pero también como actores estratégicos de largo plazo que desafían el status quo de las marcas tradicionales. El análisis de la encuesta confirma que el cambio en el comportamiento del consumidor no es únicamente circunstancial, sino parte de una **transformación cultural y estructural del consumo argentino**, impulsada por la economía, pero sostenida por la experiencia, la accesibilidad y la percepción positiva de valor.

**CAPÍTULO N° 6: Triangulación metodológica. Análisis de resultados de los dos instrumentos de recolección de información con el Marco Teórico.**

La triangulación metodológica permite integrar y contrastar los hallazgos obtenidos en las encuestas, entrevistas y el marco teórico desarrollado a lo largo de los Capítulos 1 y 2. Esta metodología contribuye a validar y enriquecer las conclusiones a través de un enfoque comparativo y multidimensional que permite observar coincidencias, divergencias y aportes complementarios. A continuación, se realiza un análisis detallado de los principales puntos emergentes.

Uno de los hallazgos centrales que se confirma desde las tres fuentes de información es que los contextos económicos recesivos generan un terreno propicio para el crecimiento de las marcas propias. En el **Capítulo 1.1**, se establece que “las crisis impulsan un cambio en los hábitos de compra, priorizando precio y funcionalidad” (Scenia, 2024). Esto se ve reflejado en la encuesta, donde el 72% de los encuestados afirmó haber reemplazado marcas tradicionales por marcas propias en el último año como estrategia de ahorro. A su vez, en las entrevistas, Roberto Mayo (ex CMO de Coto) y Gabriel Batter (Bazar & Cía.) coinciden en que los contextos inflacionarios disparan la adopción de marcas propias, especialmente en rubros básicos y de alta rotación.

Desde el punto de vista del comportamiento del consumidor, el **Capítulo 2.1** analiza el valor percibido por el cliente argentino ante las marcas propias, apoyado en estudios como los de **Nielsen IQ (2024)** y **Kantar Insights (2024)**, los cuales destacan que “la percepción de calidad se vuelve tan importante como el precio”. Este punto se ve validado por los resultados de la encuesta: el 64% de los participantes indicó que la calidad percibida es un factor decisivo al evaluar marcas propias. Asimismo, en la entrevista, Gabriel Batter destaca la importancia de construir confianza y una buena propuesta de valor: “si la estrategia se basa solo en precio, no es sostenible a largo plazo”. Esta afirmación coincide con el enfoque teórico de **María Ricci para Unciencia (2020)**, citado en el **Capítulo 2.1**, donde se explica que el mantenimiento de la elección de una marca propia se da cuando el consumidor valida la relación calidad-precio como favorable.

Otro elemento clave de convergencia es el reconocimiento del consumidor argentino como altamente sensible a los precios, pero cada vez más informado y exigente. En el **Capítulo 2.2**, se describe que “el consumidor adopta un enfoque racional, planifica, compara y prioriza” (ShopApp, 2024). Esto se refleja en el 87%

de los encuestados que declararon prestar más atención a descuentos y promociones que en años anteriores. Roberto Mayo destaca que “hoy el consumidor ya no tiene vergüenza de mostrar que consume marca propia”, y que incluso la promueve si percibe una buena relación costo-beneficio. Este punto confirma lo planteado en el mismo subcapítulo, donde se observa que la estigmatización de la marca blanca ha disminuido, siendo reemplazada por un enfoque funcional y estratégico.

El análisis también muestra coincidencias respecto de los principales desafíos que enfrentan las marcas propias. En el **Capítulo 2.1, María Ricci para Unciencia (2020)** señala que “la percepción de calidad y la gestión de proveedores son factores críticos”. Esta preocupación se repite en las entrevistas: Mayo advierte que una mala experiencia con un producto puede hacer que el consumidor no vuelva a elegir una marca propia. Batter insiste en la importancia de sostener la calidad y desarrollar acuerdos con proveedores confiables. Este punto se complementa con la encuesta, donde el 58% de los encuestados dijo haber dejado de consumir una marca propia luego de una mala experiencia, lo que valida la sensibilidad del consumidor frente a errores en la propuesta de valor.

En cuanto a las estrategias de branding y posicionamiento, el **Capítulo 2.2** (neuromarketing y recordación de marca) enfatiza que “la construcción de una marca fuerte y emocionalmente vinculada al consumidor es un factor de permanencia” (Accenture, 2023; Millward Brown, 2023). Este enfoque se refleja en la estrategia de Supermercados DIA (ver desarrollo del caso en el Capítulo 3 del trabajo), que apuesta por una marca propia robusta, con fuerte participación en ventas (35%) y programas de fidelización como Club DIA. Las entrevistas refuerzan esta dimensión: tanto Mayo como Batter mencionan la importancia de desarrollar atributos emocionales y funcionales para lograr diferenciarse de otras marcas propias que compiten solo por precio. La encuesta también aporta un dato significativo: el 66% de los encuestados declaró que recomendaría una marca propia si tuvo una buena experiencia, lo que pone en valor la dimensión afectiva y el boca a boca.

Respecto a las tendencias estructurales, en el **Capítulo 1.2**, se documenta el crecimiento sostenido de marcas propias en América Latina, destacando casos

como Uruguay, Colombia y Argentina (Trade Retail, 2021). Este crecimiento se ve reflejado en la encuesta, donde el 73% de los consumidores espera mantener o aumentar su consumo de marcas propias en el futuro. Gabriel Batter señala que “cada vez hay más marcas propias en un mismo producto”, lo que implica un mercado en expansión pero también con mayores exigencias de diferenciación y profesionalización.

Por último, un aspecto que surge con fuerza en las entrevistas, y que podría enriquecer futuras líneas de investigación, es el rol de la comunicación digital y el posicionamiento en redes sociales como canal de legitimación de las marcas propias. Si bien este punto no está desarrollado en profundidad en el marco teórico, aparece de forma indirecta en el caso Marolio (Capítulo 3), donde el jingle viralizado en redes jugó un papel clave en su notoriedad y aceptación. Este fenómeno se alinea con las teorías de neuromarketing desarrolladas en el **Capítulo 2.2**, según las cuales el recuerdo emocional y la identificación simbólica son fundamentales para construir marcas memorables.

En síntesis, la triangulación confirma que las marcas propias se han transformado en una estrategia central del retail en contextos recesivos, tanto desde la perspectiva de la empresa como desde el consumidor. Los hallazgos se articulan con consistencia a lo largo de los capítulos teóricos y encuentran respaldo en los datos empíricos. La conjunción entre crisis económica, transformación del consumo y evolución de la oferta marca un nuevo paradigma para el consumo masivo en Argentina, donde las marcas propias no solo sobreviven, sino que crecen, se diversifican y se consolidan como protagonistas del nuevo escenario comercial.

## Conclusiones Generales

La presente investigación se propuso analizar el comportamiento del consumidor argentino ante cambios en las estrategias de ventas de empresas de consumo masivo en contextos económicos recesivos, con especial énfasis en el rol creciente de las marcas propias. A través del abordaje teórico, empírico y de casos concretos, se buscó dar respuesta a una serie de preguntas de investigación que permitieran comprender cómo los distintos actores del sector—consumidores, empresas y supermercados—se adaptan a los desafíos de una economía inestable. A continuación, se exponen las conclusiones finales, estructuradas en función de cada pregunta, y demostrando cómo las respuestas alcanzan el objetivo general y los objetivos específicos del trabajo.

### **1. ¿Cuál es el comportamiento del consumidor ante cambios en las estrategias de ventas de las empresas de consumo masivo en contextos económicos recesivos y el rol de las marcas propias?**

Los consumidores argentinos, enfrentados a una economía recesiva y altamente inflacionaria, han adoptado un comportamiento racional, planificado y centrado en la eficiencia del gasto. La búsqueda de promociones, la compra por conveniencia y

la migración hacia marcas propias son respuestas adaptativas ante la pérdida sostenida del poder adquisitivo. Tal como revelan los resultados de la encuesta (Capítulo 5), el 87% de los encuestados organiza sus compras en función de descuentos, y un 73% utiliza herramientas de fidelización. Este comportamiento confirma lo planteado por autores como Zbar (2020) y Kantar (2024), y permite dar respuesta a la pregunta general, demostrando cómo el consumidor no sólo reacciona frente a las estrategias empresariales, sino que además condiciona su evolución.

Este hallazgo refleja cabalmente el **objetivo general** del trabajo, ya que permite comprender cómo las estrategias de venta diseñadas en contextos recesivos—incluyendo el fortalecimiento de las marcas propias—impactan de forma directa en las decisiones y hábitos de consumo. También se vincula con el **objetivo específico 4**, al analizar el rol de las marcas propias como herramientas estratégicas en la toma de decisiones de los consumidores.

## **2. ¿Cuál es la situación de la industria de consumo masivo en la Argentina?**

La industria del consumo masivo en Argentina se encuentra atravesada por una crisis estructural que combina alta inflación, presión impositiva, retracción de la demanda y una competencia feroz entre canales. Como se desarrolló en el Capítulo 1.2, los supermercados y autoservicios enfrentaron una caída acumulada de 13,9% en las ventas durante 2024 (Scenia, 2025), reflejando un escenario adverso para el crecimiento sostenido. En este contexto, las marcas propias emergieron como una estrategia de contención y diferenciación.

Esta caracterización responde al **objetivo específico 1**, que proponía describir la situación económica y de negocios general del sector. Asimismo, sienta las bases para comprender la irrupción de marcas propias como respuesta tanto comercial como estructural a las dificultades que enfrenta la industria.

## **3. ¿Bajo qué contextos económicos las marcas propias son las principales beneficiadas en el negocio de consumo masivo?**

A pesar de la formulación poco clara de esta pregunta, su contenido apunta a determinar si las marcas propias se fortalecieron en escenarios recesivos. La

evidencia analizada demuestra que sí. Las marcas propias lograron crecer incluso en medio de una retracción generalizada del consumo. Ejemplo de ello son los datos de Carrefour, donde 1 de cada 5 productos vendidos en el primer trimestre de 2024 fue de marca propia. Este desempeño positivo fue replicado también por DIA, Coto y Cencosud, consolidando un fenómeno estructural más que coyuntural.

Este resultado valida tanto el **objetivo general** como el **objetivo específico 4**, al mostrar cómo las estrategias de desarrollo de marcas propias impactaron positivamente en la competitividad y ventas en el sector, incluso en un contexto contractivo.

#### **4. ¿De qué forma el contexto del país, las crisis económicas y los constantes cambios en las reglas de juego afectan a los distintos actores?**

El contexto macroeconómico argentino afecta de manera directa a todos los actores del ecosistema: consumidores, fabricantes, retailers y marcas. Las empresas deben rediseñar sus portafolios, renegociar con proveedores y adoptar estrategias de pricing dinámicas. Los consumidores, por su parte, adoptan nuevas lógicas de compra: menor volumen, mayor frecuencia, planificación en torno a descuentos y abandono de primeras marcas. Como se argumenta en el Capítulo 2.1, estas transformaciones generan efectos sistémicos que redefinen el mercado.

Este análisis da cumplimiento al **objetivo específico 2**, al realizar un recorrido de la evolución del mercado de consumo masivo y el impacto del contexto recesivo sobre su estructura.

#### **5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las marcas propias en Argentina?**

Entre los desafíos más importantes se destacan: romper con la percepción residual de baja calidad, sostener la relación precio-calidad en un entorno inflacionario, diversificar categorías sin perder competitividad y consolidar la lealtad del consumidor. Las entrevistas del Capítulo 4 revelan que los retailers invierten en packaging, comunicación y ubicación estratégica en góndola para combatir estos desafíos. Además, deben lograr acuerdos estables con proveedores que permitan escalabilidad y eficiencia sin descuidar el valor percibido.

Este planteo se relaciona con el **objetivo específico 4**, al mostrar cómo el desarrollo de marcas propias exige una estrategia compleja e integral para lograr penetración de mercado, más allá del precio.

## **6. ¿Cuáles son las preferencias y hábitos de consumo de los consumidores en Argentina?**

Los hábitos de consumo han mutado hacia una lógica de ahorro, planificación y pragmatismo. La encuesta del Capítulo 5 reveló que el 63% de los encuestados considera que las marcas propias tienen una calidad satisfactoria, mientras que el 87% presta atención a promociones y descuentos. Se observa una tendencia marcada a comprar en tiendas que ofrezcan beneficios adicionales como billeteras virtuales, cuotas sin interés o precios congelados. Las decisiones ya no están guiadas por la fidelidad a la marca, sino por el rendimiento económico.

Este apartado responde con claridad al **objetivo específico 3**, que se propuso describir las preferencias y tendencias de consumo en el país, lo cual fue abordado a través del trabajo de campo y el análisis de fuentes secundarias.

## **7. ¿Qué tendencias a mediano y largo plazo impactan en las decisiones de compra que enfrentan los consumidores?**

Se destacan varias tendencias estructurales: la consolidación de las marcas propias como opción habitual, el crecimiento del canal mayorista, el uso intensivo de medios de pago digitales, y la incorporación de criterios de conveniencia y flexibilidad. Tal como se expone en el Capítulo 1.3, el consumidor argentino actual evalúa precio por kilo, planifica sus compras por promociones y está dispuesto a rotar marcas si la calidad lo permite. Además, el valor simbólico y emocional de las marcas empieza a diluirse en favor de criterios racionales de compra.

Esta evolución en las tendencias confirma el cumplimiento del **objetivo específico 2** y del **objetivo general**, al demostrar que las transformaciones económicas han generado un nuevo modelo de consumo, que reconfigura las reglas del retail.

## **8. ¿Cuáles son los factores principales que tiene en cuenta el consumidor al momento de decidirse por un producto, y qué rol juegan las marcas propias en Argentina para los compradores?**

Los factores más influyentes son el precio, la percepción de calidad, las promociones disponibles, la presentación del producto y la accesibilidad del canal de venta. Las marcas propias logran capitalizar estos elementos, al ofrecer propuestas que combinan buena relación precio-calidad con fuerte presencia en góndola y respaldo de la cadena. Tal como señala el estudio de María Ricci para Unciencina (2020), una vez que el consumidor valida la calidad percibida de la marca propia, tiende a repetir la compra y consolidar la preferencia.

Este análisis responde de manera directa a la última pregunta específica y reafirma nuevamente el cumplimiento del **objetivo específico 4**, que implica comprender el rol de las marcas propias como parte de la toma de decisión del consumidor argentino.

### **Conclusión general**

En resumen, esta investigación ha logrado alcanzar tanto su **objetivo general** como los **cuatro objetivos específicos** planteados inicialmente. A través del análisis de datos empíricos, revisión de literatura y entrevistas cualitativas, se concluye que el comportamiento del consumidor argentino ante contextos económicos recesivos se caracteriza por una fuerte orientación a la eficiencia del gasto, la planificación y la adopción de marcas propias como estrategia de ahorro sin resignar calidad. Las marcas propias, lejos de ser una solución de corto plazo, se consolidan como una respuesta estructural, con potencial de crecimiento sostenido en un mercado cada vez más competitivo y dinámico.

## BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1996). Building strong brands. Free Press.

Ámbito Financiero. 2024. Consumo: los supermercados apuestan a las marcas propias para contener la caída de las ventas.

<https://www.ambito.com/economia/consumo-los-supermercados-apuestan-las-marcas-propias-contener-la-caida-las-ventas-n5974174>

América Retail. 2024. Auge de segundas Marcas..

<https://america-retail.com/paises/argentina/auge-de-segundas-marcas-y-marcas-blancas-argentinas-en-tiempos-de-crisis/>

América Retail. 2024. Argentina: Conoce la estrategia de crecimiento de supermercados DIA (estudio de Kantar).

<https://america-retail.com/paises/argentina/consumidores-argentinos-prefieren-las-marcas-propias-y-segundas-marcas-ganan-terreno/>

América Retail. 2024. Consumidores argentinos prefieren las marcas propias y segundas marcas ganan terreno

<https://www.america-retail.com/argentina/argentina-conoce-la-estrategia-de-crecimiento-de-supermercados-dia/>

América Retail. 2024. Crisis Económica en Argentina

<https://america-retail.com/secciones/estudios/crisis-economica-en-argentina-el-90-de-los-consumidores-cambio-sus-habitos/>

Best W ( 1988 ) Cómo investigar en educación. Edit Morata. Madrid.

Bloomberg. 2024. Inflación en Argentina: cómo cambian los hábitos de los consumidores por la crisis.

<https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/argentina/inflacion-en-argentina-como-cambian-los-habitos-de-los-consumidores-por-la-crisis/>

Castillo, A. (2024, 30 de enero). Las marcas propias, un cambio significativo en las preferencias. Merca2.0.

<https://www.merca20.com/las-marcas-propias-un-cambio-significativo-en-las-preferencias/>

El Cronista. 2023. Por la crisis, se disparan las ventas de marca propia de supermercados: cuánto se ahorra en estos productos.

<https://www.cronista.com/negocios/se-disparan-las-ventas-de-marca-propia-de-supermercados-cuanto-se-ahorra-en-estos-productos/>

Iglesias, O., Singh, J. J., & Batista-Foguet, J. M. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18(8), 570–582.

<https://doi.org/10.1057/bm.2010.58>

Infobae. 2024. Apenas 3 de cada 10 consumidores pudo mantener sus hábitos de compra en medio de la crisis económica.

<https://www.infobae.com/economia/2024/03/22/apenas-3-de-cada-10-consumidores-pudo-mantener-sus-habitos-de-compra-en-medio-de-la-crisis-economica/>

Infobae. 2024. Los argentinos ya no compran primeras marcas: los cambios en el consumo por la crisis. <https://www.infobae.com/economia/2024/04/03/los-argentinos-ya-no-compran-primeras-marcas-los-cambios-en-el-consumo-por-la-crisis/>

Infobae. 2025. El consumo masivo volvió a caer. <https://www.infobae.com/economia/2025/02/12/el-consumo-masivo-volvio-a-caer-en-enero-y-los-numeros-rojos-se-mantendrian-hasta-abril/>

Infobae. 2025. El consumo masivo cayó en enero y los negocios de barrio fueron los más golpeados. <https://www.infobae.com/economia/2025/02/17/el-consumo-masivo-cayo-106-en-enero-y-los-negocios-de-barrio-fueron-los-mas-golpeados/>

Iprofesional. 2021. Esta es la historia del empresario que está detrás de Marolio, la marca que comercializa más de 800 productos. <https://www.iprofesional.com/actualidad/342846-descubri-la-historia-del-empresario-detras-de-la-marca-marolio>

Kantar. 2023. Consumo masivo en Argentina al cierre de 2023. <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/consumo-masivo-en-argentina-en-2023>

Kantar. 2024. Kantar analiza los hábitos de consumo de los argentinos en tiempos de crisis. The Insider. <https://insiderlatam.com/kantar-analiza-los-habitos-de-consumo-de-los-argentinos-en-tiempos-de-crisis/>

Kantar. 2024. Los hábitos de consumo de los argentinos en tiempos de crisis. <https://insiderlatam.com/kantar-analiza-los-habitos-de-consumo-de-los-argentinos-en-tiempos-de-crisis/>

Keller, K. L. (2003). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (2nd ed.). Prentice Hall.

Kuhn (1970) The Structure of Scientific Revolutions. Univ de Chicago Press (1962)  
The structure os Scientific Revolutions. Chicago University Press citado por  
Reichardt C. y Cook T. Cap primero.: Hacia una superación del enfrentamiento  
entre los métodos cualitativos y los cuantitativos en Cook T y Reichardt C (1986)  
Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Edic Morata.  
Madrid

La Nación. 2017. Más allá de las góndolas: las marcas propias salen del  
supermercado. <https://www.lanacion.com.ar/economia/mas-alla-de-las-gondolas-las-marcas-propias-salen-del-supermercado-nid2035177/>

La Nación. 2024. Consumo de crisis: la avanzada de las marcas alternativas.  
<https://www.lanacion.com.ar/autos/consumo-de-crisis-la-avanzada-de-las-marcas-alternativas-nid13012024/>

La Nación. 2024. Se hunde el consumo masivo, cambian hábitos y asoma un  
impacto en las remarcaciones.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/se-hunde-el-consumo-masivo-cambian-habitos-y-asoma-un-impacto-en-las-remarcaciones-nid20032024/>

Merriam (1988) en Investigación Educativa Edit. Paidós Bs As.

Nielsen. 2021. El rol de las marcas propias en el consumo. Trade Retail.  
[https://www.tradeyretail.com/industria/el-rol-de-las-marcas-propias-en-el-consumo\\_1542](https://www.tradeyretail.com/industria/el-rol-de-las-marcas-propias-en-el-consumo_1542)

Perfil. 2024. Por la crisis cambia el consumo y se afianza la venta de productos de  
marca propia en supermercados. <https://www.perfil.com/noticias/economia/nuevo-consumo-se-afianza-la-venta-de-productos-de-marca-propia-de-los-supermercados.phtml>

Pic. Valor de marca: percepción, realidad y significado  
[https://blog.piccolombia.com/creacion/valor-de-marca/?utm\\_source=chatgpt.com](https://blog.piccolombia.com/creacion/valor-de-marca/?utm_source=chatgpt.com)

Pulso Federal. (2024, 7 de agosto). Cada vez más consumidores eligen las marcas propias de los supermercados y estas son las más compradas. Pulso Federal.

<https://pulsofederal.com/2024/08/07/cada-vez-mas-consumidores-eligen-las-marcas-propias-de-los-supermercados-y-estas-son-las-mas-compradas/>

Puro Marketing. 2023. Cómo las mejores marcas perduran y permanecen en la mente del consumidor con el paso del tiempo

<https://www.puromarketing.com/44/211797/como-mejores-marcas-perduran-permanecen-mente-consumidor-paso-tiempo#:~:text=Podemos%20concluir%20pues%2C%20que%20la,conexi%C3%B3n%20emocional%20con%20el%20p%C3%ABlico.>

Research Gate. La investigación en valor percibido desde el marketing

[https://www.researchgate.net/publication/28231144\\_La\\_investigacion\\_en\\_valor\\_percibido\\_desde\\_el\\_marketing](https://www.researchgate.net/publication/28231144_La_investigacion_en_valor_percibido_desde_el_marketing)

Revista Más Industrias. 2024. Marolio, historia de la empresa argentina de alimentos de bajo costo que no para de crecer.

<https://masindustrias.com.ar/marolio-historia-de-la-empresa-argentina-de-alimentos/>

Unciencia. 2020. Consumo: buscan determinar qué factores influyen en la elección de las marcas blancas.

<https://unciencia.unc.edu.ar/economia/consumo-buscan-determinar-que-factores-influyen-en-la-eleccion-de-las-marcas-blancas/>

Trade Retail. 2019. Cuanto participan en las ventas las marcas propias.

<https://tradeyretail.com/cuanto-participan-en-las-ventas-las-marcas-propias> 188

Trade Retail. 2021. Marcas propias: no es sólo una cuestión de precio

<https://www.tradeyretail.com/canales/marcas-propias-no-es-solo-una-cuestion-de-precio> 1633

Udax. La Importancia del Branding en la Percepción de Valor: Un Análisis Científico de su Impacto en el Comportamiento del Consumidor

[https://udax.edu.mx/experiencia/empresas-y-negocios/la-importancia-del-branding-en-la-percepcion-de-valor?utm\\_source=chatgpt.com](https://udax.edu.mx/experiencia/empresas-y-negocios/la-importancia-del-branding-en-la-percepcion-de-valor?utm_source=chatgpt.com)

Web Retail. 2024. Marca propia, una manera de enfrentar la economía.  
<https://www.webretail.com.ar/marca-propia-una-manera-de-enfrentar-la-economia/>

:

## **ANEXOS**

### **Anexos N°1: Entrevistas**

#### **Preguntas**

**1- ¿Cómo han impactado los contextos económicos recesivos en la estrategia comercial y de portafolio de su empresa?**

(Busca comprender ajustes en pricing, abastecimiento, categorías clave, canales de venta, etc.)

**2- ¿Cuál es la estrategia que siguen actualmente en relación con el desarrollo y posicionamiento de marcas propias dentro del portafolio?**

**3- ¿En qué medida han notado un cambio en las preferencias o hábitos de consumo de los clientes hacia marcas propias en los últimos años?**

(Aquí podés indagar sobre indicadores como participación en ventas, ticket promedio, percepción de calidad, etc.)

**4- ¿Qué factores consideran más relevantes para el consumidor argentino al momento de elegir entre una marca tradicional y una marca propia?**

(Precio, percepción de calidad, disponibilidad, packaging, fidelidad, etc.)

**5- ¿Qué desafíos enfrentan actualmente las marcas propias para seguir creciendo o mantener su participación en un mercado cada vez más competitivo?**

**6- ¿Cómo afecta la inestabilidad macroeconómica (inflación, restricciones cambiarias, cambios regulatorios) al desarrollo y rentabilidad de las marcas propias?**

**7- ¿Observan alguna tendencia estructural o de largo plazo en el consumo masivo argentino que pueda beneficiar o perjudicar a las marcas propias?**

**8- ¿Qué aprendizajes o decisiones clave tomaron a partir del comportamiento de los consumidores durante contextos de crisis como los de 2001, 2018 o 2023?**

**Entrevista 1: Roberto Mayo, Ex CMO COTO.**

**1. ¿Cómo han impactado los contextos económicos recesivos en la estrategia comercial y de portafolio de su empresa?**

Las crisis, más allá del shock inicial que generan y del freno en muchas decisiones, brindaron una gran oportunidad a todo lo relacionado con marcas propias. El consumidor argentino es, por naturaleza, muy “marquista”, por lo cual al principio fue difícil instalar la marca propia. Pero luego, la estrategia de precios se volvió clave: se trabajaba subiendo o limitando el precio de la marca líder para mostrar la diferencia frente a la marca propia. En la mayoría de los casos, la calidad es notoriamente inferior en sabor, rendimiento o experiencia, por lo cual el diferencial sigue siendo, como hace años, el precio. Por eso, en contextos recesivos, las marcas propias se ven claramente impulsadas.

**2. ¿Cuál es la estrategia que siguen actualmente en relación con el desarrollo y posicionamiento de marcas propias dentro del portafolio?**

Actualmente, el desarrollo de marcas propias se sigue expandiendo a muchas categorías del supermercado. Se trabaja directamente con fabricantes de marcas líderes, por lo cual se busca elevar la calidad del producto. La extensión hacia distintos rubros crece cada vez más. Mientras el cliente siga validando esta propuesta, la estrategia continuará. Ahora bien, hay productos o categorías –como desodorantes o cremas de afeitar– donde resulta más difícil competir, porque el cliente prefiere no arriesgarse a una mala experiencia y apuesta por marcas conocidas.

**3. ¿En qué medida han notado un cambio en las preferencias o hábitos de consumo de los clientes hacia marcas propias en los últimos años?**

Hoy los consumidores valoran cada vez más a las marcas propias, sobre todo en categorías más "commoditizadas", principalmente por una cuestión de precio. No obstante, cuando se trata de una ocasión especial o una situación en la que se quiere "quedar bien", el consumidor suele optar por marcas líderes. En cambio, las marcas propias funcionan muy bien para el consumo diario y rutinario.

#### **4. ¿Qué factores consideran más relevantes para el consumidor argentino al momento de elegir entre una marca tradicional y una marca propia?**

Depende del uso. Para productos de consumo frecuente, los factores clave son el precio, el riesgo de falla y la regularidad en la experiencia. La calidad es fundamental: si el producto falla, el consumidor no lo vuelve a elegir, incluso si es más económico. Hoy, el consumidor es más inteligente y no tiene vergüenza de mostrar que consume marcas propias; las defiende por su buena relación precio-calidad y eso ayuda a fomentar la fidelidad. Casos como Jumbo reflejan ese comportamiento.

#### **5. ¿Qué desafíos enfrentan actualmente las marcas propias para seguir creciendo o mantener su participación en un mercado cada vez más competitivo?**

El mayor desafío está en el *sourcing* y en mantener la calidad. Hoy, el problema más grande es sostener una calidad homogénea. Si el producto falla, el cliente no vuelve. Otro riesgo es la disponibilidad de capacidad productiva: muchas marcas propias se producen en tiempos ociosos de grandes fabricantes, pero si el consumo repunta, esas empresas podrían dejar de ofrecer ese servicio para priorizar su producción principal. Además, el crecimiento del mercado obliga a las marcas propias a especializarse y diferenciarse, ofreciendo valor agregado.

#### **6. ¿Cómo afecta la inestabilidad macroeconómica al desarrollo y rentabilidad de las marcas propias?**

Depende mucho de la estrategia de cada cadena. Para algunas, la marca propia es una herramienta de fidelización y atracción de clientes (como en el caso de DIA). En otros casos, no es un pilar estratégico, y los márgenes son muy bajos. En estos casos, la inestabilidad macroeconómica puede afectar más que a las marcas

líderes, que cuentan con más espalda financiera. Cuando la economía mejora, el consumidor suele volver a tener más opciones y mayor poder de decisión.

**7. ¿Observan alguna tendencia estructural o de largo plazo en el consumo masivo argentino que pueda beneficiar o perjudicar a las marcas propias?**

Sí, hay una tendencia clara al desarrollo. El formato DIA, o el de Carrefour con sus precios agresivos, buscan potenciar las marcas propias para restar dependencia de los grandes jugadores. En cadenas como COTO, en cambio, la marca propia está presente como parte del servicio, no tanto para competir por participación de mercado. Sin embargo, las condiciones actuales y las estrategias comerciales en auge tienden a favorecer a las marcas propias, replicando modelos como el europeo, donde crecen año tras año.

**8. ¿Qué aprendizajes o decisiones clave tomaron a partir del comportamiento de los consumidores durante contextos de crisis como los de 2001, 2018 o 2023?**

En 2001 fue el resurgimiento de las marcas propias. Fue el primer gran quiebre, donde aparecieron algunas marcas nuevas y comenzaron a expandirse. Luego se mantuvieron estables, sin demasiada evolución, y no estaban presentes en todas las categorías. En 2018, el enfoque cambió: ya no era solo cuestión de precio, sino también de sumar calidad, apalancados en la capacidad ociosa de los fabricantes. En 2023, se profundizó esa estrategia: se sumó surtido, más sabores por producto, y se comenzó a disputar participación a las marcas líderes. Hoy, las marcas propias están totalmente instaladas, forman parte del hábito de consumo y ganaron relevancia en todos los niveles socioeconómicos. El consumidor es más sofisticado y exige calidad; las marcas propias respondieron y fidelizaron.

**Entrevista 2: Gabriel Batter – Gerente de Marketing de Bazar & Compañía**

**1. ¿Cómo han impactado los contextos económicos recesivos en la estrategia comercial y de portafolio de su empresa?**

Fundamentalmente nos basamos en dos grandes cuestiones: el margen y la rotación. Prestamos mucha atención a establecer categorías de productos donde

podamos aplicar cierto porcentaje de markup para ser rentables, y en paralelo, tenemos otro conjunto de productos donde el objetivo es lograr rentabilidad a través de la rotación, con márgenes más bajos. También le damos mucha importancia al tema del inventario. La estrategia de stock se basa en un monitoreo constante del nivel de inventario por categorías, proveedores y SKUs. Si los niveles se disparan por encima de lo óptimo, activamos acciones comerciales o promocionales para reducirlos (como 2x1, combos, liquidaciones). Si los niveles están por debajo, avanzamos con nuevas compras y negociaciones para recuperar el stock ideal.

## **2. ¿Cuál es la estrategia que siguen actualmente en relación con el desarrollo y posicionamiento de marcas propias dentro del portafolio?**

Actualmente contamos con una sola marca propia, que construimos desde cero, buscando ofrecer el mejor precio para la mejor oferta. La posicionamos como una marca premium, con una propuesta de valor basada en buena calidad a un precio accesible. Trabajamos mucho en una comunicación clara sobre los beneficios del producto, su durabilidad y sus atributos. Apoyamos el posicionamiento con campañas en redes sociales y otros medios para empujar el crecimiento de la marca.

## **3. ¿En qué medida han notado un cambio en las preferencias o hábitos de consumo de los clientes hacia marcas propias en los últimos años?**

En los últimos años, y especialmente en el contexto económico que atravesamos como país, notamos un contexto favorable para el crecimiento de las marcas propias y segundas marcas, impulsado principalmente por el precio. La estrategia de “eficientizar el bolsillo” del consumidor tomó protagonismo, incluso por encima de la calidad, que en este tipo de contextos puede quedar relegada.

## **4. ¿Qué factores consideran más relevantes para el consumidor argentino al momento de elegir entre una marca tradicional y una marca propia?**

Sin duda, el precio es el factor determinante. El cliente, al elegir una marca propia, prioriza el costo por sobre otros aspectos. En la clase media aún existe cierta resistencia a resignar calidad o primeras marcas, especialmente en consumos vinculados a ocasiones sociales, donde se busca “escapar” a la vergüenza de

consumir marcas propias. Pero hoy en día, muchas marcas propias ofrecen buena calidad y cumplen perfectamente su propósito. También es importante que el cliente conozca quién está detrás de esa marca; contar con una “espalda” de confianza ayuda a construir percepción positiva. Además, buscamos apoyo en redes sociales y líderes de opinión para fomentar el consumo y legitimar la marca.

**5. ¿Qué desafíos enfrentan actualmente las marcas propias para seguir creciendo o mantener su participación en un mercado cada vez más competitivo?**

Un gran desafío es cómo diferenciarse más allá del precio. Si la propuesta de valor se basa únicamente en el precio, no será sostenible una vez que mejore la situación económica. Por eso es clave construir una marca sólida, confiable, con calidad constante, que genere conexión y fidelidad con el cliente. También se necesita destinar presupuesto a empujar esta estrategia y hacerla visible.

**6. ¿Cómo afecta la inestabilidad macroeconómica (inflación, restricciones cambiarias, cambios regulatorios) al desarrollo y rentabilidad de las marcas propias?**

La inestabilidad afecta directamente por una cuestión de márgenes. Es fundamental desarrollar una buena relación y negociación con proveedores para conseguir los mejores costos, y al mismo tiempo construir confianza en la marca. Cuando los márgenes son bajos, se pierde flexibilidad, por lo que se vuelve indispensable contar con estrategias de costos bien definidas y proveedores confiables para mantener una marca propia rentable.

**7. ¿Observan alguna tendencia estructural o de largo plazo en el consumo masivo argentino que pueda beneficiar o perjudicar a las marcas propias?**

Sí, observamos un crecimiento sostenido en el consumo de marcas propias. Cada vez hay más categorías con marcas propias, más empresas desarrollando las suyas, e incluso varias marcas propias dentro del mismo producto. Cuando el cliente percibe una buena relación calidad-precio, se inicia un proceso de fidelización. El error sería sostenerse únicamente sobre la variable precio. Por eso creemos que las marcas propias seguirán aumentando su participación de

mercado, pero deben trabajar en su diferenciación y en construir relaciones duraderas con los consumidores. En este punto, los programas de fidelización son muy importantes.

### **8. ¿Qué aprendizajes o decisiones clave tomaron a partir del comportamiento de los consumidores durante contextos de crisis como los de 2001, 2018 o 2023?**

Durante contextos de crisis, profundizamos nuestra estrategia en márgenes y stock. Trabajamos a nivel intra-categoría e intra-producto, desarrollando marcas accesibles pero con buena percepción de calidad. También aprendimos a planificar con anticipación los plazos con proveedores y a diversificar la base de abastecimiento: tener más de un proveedor es clave para fomentar la competencia y garantizar continuidad. Además, buscamos fortalecer el vínculo de confianza con los clientes, para sostener el crecimiento en el largo plazo.

### **Entrevista 3: Pablo Scasso, VP Customer & Marketing (CMO) Walmart Chile.**

#### **1- ¿Cómo han impactado los contextos económicos recesivos en la estrategia comercial y de portafolio de su empresa?**

En general las compañías de retail lo que hacen es mirar su rentabilidad y su market share como las principales dos métricas. El posicionamiento de precios de los productos se dan en grupo, es decir, entre todos los fabricantes de marcas propias, ninguna empresa de retail, de forma individual, va a tomar una decisión muy agresiva de modificar precios sin ver que hace el mercado, porque se puede quedar sin ventas y sin market share, con lo cual siempre mira a la competencia y al mercado para entender cómo se mueven. En conclusión, se ve lo que hacen los jugadores más grandes, que suelen esperar a tomar las listas de precios que envían los proveedores. Por su parte, los fabricantes más chicos lo toman primero, al tener menor poder de negociación, pero usualmente con alguna bonificación. Por lo tanto son estrategias más colectivas, no individuales, y son los proveedores muchas veces quienes regulan y mueven la aguja. Desde el lado de assortment se analiza cómo viene el mercado, como cambian los consumidores desde lo socioeconómico, revisar datos por ejemplo del último Censo, datos macro, si aumentan viviendas,

para saber dónde enfocarse, por ejemplo alimento de mascotas si es un dato relevante que obtuvimos del relevamiento.

## **2- ¿Cuál es la estrategia que siguen actualmente en relación con el desarrollo y posicionamiento de marcas propias dentro del portafolio?**

Por el tipo de compañía que es, en este caso Walmart, la marca propia es fundamental, se busca que este entre un 20%/30% menos que la marca líder de precio de venta al público. Los desarrollos de marca propia suelen ser llevados adelante para muchos surtidos, buscando sinergias y que sean producidos por proveedores locales, y en algunos casos puntuales se trae la marca directamente desde Estados Unidos. Lo fundamental de la marca propia es el price gap, para saber dónde posicionarse, se busca mucho apalancarse en estudios de mercado. Sueles haber 4 marcas diferentes para cada producto: La marca importada, que es la más cara, la marca nacional, que mueve la mayor cantidad de volumen, la marca propia (menor precio que la nacional e intentando tener misma calidad) y la marca opportunity price (de menor calidad y menor precio que el resto).

## **3- ¿En qué medida han notado un cambio en las preferencias o hábitos de consumo de los clientes hacia marcas propias en los últimos años?**

Si, hemos visto grandes cambios en los hábitos de los consumidores, por ejemplo en Chile, observamos una reducción del hábito de despensa (compras grandes), hacia hábitos de compra de inmediatez o de conveniencia. Hubo una fuerte caída en la reposición ya que la gente migró hacia compra de la semana vs compra del mes. Lo que más creció fue la compra diaria. Esto se plasma en un ticket que se achica, pero la frecuencia de compra aumenta. Y por ende también se busca comprar packs de menor gramaje, buscando cuidar el dinero. Además, también con los datos demográficos, se evidencia que la tasa de natalidad continúa a la baja, por lo que las compras en cuanto a categorías de bebés y niños cae, sumado a espacios más reducidos en los hogares en lo que resulta que el resto de las categorías también vea reducido su consumo.

#### **4- ¿Qué factores consideran más relevantes para el consumidor argentino al momento de elegir entre una marca tradicional y una marca propia?**

En primer lugar, un producto de marca propia siempre tiene que buscar estar dentro de una marca multicategoría para generar mayor confianza hacia los consumidores. En segundo lugar, la calidad. Se debe buscar que quien haga el producto sea uno de los productores de marcas nacionales para asegurar calidad asociada. Y por último, y muy relevante, buscar asociar con programas de loyalty y fidelidad para asegurar mayor frecuencia de compra y relacionamiento con los consumidores.

#### **5- ¿Qué desafíos enfrentan actualmente las marcas propias para seguir creciendo o mantener su participación en un mercado cada vez más competitivo?**

El mayor desafío es que en cuanto las marcas nacionales pierden share, las marcas propias y fabricantes de marcas propias deben salir rápido y traccionar vía baja de precios agresiva para buscar ese lugar en el mercado. Además tienen mayor flexibilidad para investigación y desarrollo y por ende salir velozmente con nuevos productos. Es importante fomentar que los clientes conozcan y sepan quienes producen la marca propia, para lograr esa asociación de calidad. Por otro lado, redes sociales y comunicación son clave para que vean a la marca propia como un buen producto.

#### **6- ¿Cómo afecta la inestabilidad macroeconómica (inflación, restricciones cambiarias, cambios regulatorios) al desarrollo y rentabilidad de las marcas propias?**

Hoy en día el cambio de tarifas por ejemplo de USA a China por parte del gobierno de Trump implica que mucha producción de China tenga que ir hacia otros países que se vuelven relevantes ante el impedimento de llegar a USA, y jugadores de ecommerce como Shain, Temu, apuesten e inviertan mucho en ADS para subir su volumen de venta en esos países. Siempre es importante ver la balanza comercial, entender que te va a entrar, que va a salir, para adelantarse a la situación económica y ver qué categorías y productos van a tener mayor demanda.

**7- ¿Observan alguna tendencia estructural o de largo plazo en el consumo masivo argentino que pueda beneficiar o perjudicar a las marcas propias?**

Como Argentina en general es un país productor, tiene una muy buena situación para producir marcas propias, tiene tendencia estructural, con experiencia en crisis, para destacarse. Tiene mucha producción con exportaciones a todo el mundo con lo cual es una ventaja competitiva para diferenciarse en base al excedente de capacidad.

**8- ¿Qué aprendizajes o decisiones clave tomaron a partir del comportamiento de los consumidores durante contextos de crisis como los de 2001, 2018 o 2023?**

Hay que tener cuidado con la apertura del comercio, y que eso implique que sea muy fácil exportar e importar, entonces si el consumo interno no tiene un gran aumento, a los productores les es más rentable vender afuera. El problema se puede dar por un contexto macro en donde haya falta de producción como ha sucedido en crisis anteriores.

## Anexos N°2: Encuestas

### Preguntas:

**Encuesta al consumidor: Marcas propias en contextos económicos complejos**

1. **¿Con qué frecuencia comprás productos de marcas propias (por ejemplo: Great Value, Día, Carrefour, Marolio, etc.)?**
  - Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Rara vez
  - Nunca
  
2. **¿Cuál es tu principal motivo para elegir productos de marcas propias? (elegí una)**
  - Precio más bajo
  - Buena relación precio-calidad
  - Promociones



- Sabor o calidad percibida
- Otro (especificar) → [Campo de texto]

**3. ¿En qué rubros comprás con mayor frecuencia marcas propias?**  
(selección múltiple)

- Alimentos secos (fideos, arroz, harina, etc.)
- Bebidas
- Lácteos
- Artículos de limpieza
- Higiene personal
- Conservas
- Ninguno

**4. ¿Cómo calificarías la calidad general de las marcas propias en comparación con las marcas líderes/tradicionales?**

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Igual
- Algo peor
- Mucho peor



5. **¿Estás dispuesto/a a seguir comprando marcas propias si la economía mejora?**
- Sí, me parecen una buena opción permanente
  - No, volvería a las marcas tradicionales
  - No lo sé / Depende del producto
6. **En tu opinión, ¿cuál de estas frases describe mejor tu percepción sobre las marcas propias? (una sola opción)**
- Son alternativas económicas pero de menor calidad
  - Son productos confiables a buen precio
  - Solo las compro cuando no tengo otra opción
  - Cada vez se parecen más a las marcas líderes
7. **¿Qué nivel de acuerdo tenés con la siguiente afirmación?: “Hoy en día, las marcas propias compiten de igual a igual con las marcas líderes en muchos productos”. (escala Likert)**
- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo



8. **¿Qué importancia le das al precio al momento de elegir un producto en el supermercado? (escala del 1 al 5)**
- 1: Nada importante
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5: Muy importante
9. **¿Cómo creés que influyen las crisis económicas en tus decisiones de compra? (respuesta abierta)**
10. **¿Querés compartir alguna experiencia (positiva o negativa) que hayas tenido con marcas propias? (respuesta abierta)**