



Universidad de Oviedo



Proyecto Fin de Máster en
Administración y Dirección de Empresas
Facultad de Economía y Empresa

**ESTRATEGIAS DE MARCA PARA FABRICANTES
Y DISTRIBUIDORES: Percepción del
Consumidor en el Eje Calidad-Precio**

Alumno: Alberto ÁLVAREZ GUTIÉRREZ

Tutor: Rodolfo VÁZQUEZ CASIELLES

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Oviedo

Oviedo, 4 de Julio de 2016

RESUMEN

En este trabajo se analiza el concepto de *trade marketing*, las categorías de marcas de distribuidor y las estrategias de fabricantes y detallistas con respecto a las marcas de distribuidor. En primer lugar, se lleva a cabo un estudio cualitativo mediante el análisis de casos prácticos sobre la estrategia de marcas de distribuidor para cinco empresas detallistas: Mango, Primark, Lidl, Sprinter y Tiger. En segundo lugar, se realiza una investigación empírica, utilizando la metodología de experimentación (mediante test ciego y test de control), con el objetivo de analizar la calidad percibida para diferentes categorías de marcas de distribuidor y para la marca de fabricante líder en el mercado de aceitunas de mesa. El estudio hace referencia a la estrategia de Eroski, con tres categorías de marcas de distribuidor (MDD): “Eroski Basic” como MDD de primer precio (*discount*), “Eroski” como la MDD estándar, y “Eroski Sannia” como la MDD premium. La investigación compara estas marcas en el eje calidad-precio con las marca de fabricante líder en el mercado (“La Española”).

PALABRAS CLAVE: Trade Marketing, Estrategias de Marca, Marca de Distribuidor, Marca de Fabricante, Calidad-Precio.

SUMMARY

This study analyzes the concept of trade marketing, store brands categories and strategies of manufacturers and retailers regarding brands. First, it carried out a qualitative study using analysis of case studies on store brands strategy for five retail companies: Mango, Primark, Lidl, Sprinter and Tiger. Secondly, an empirical research is conducted, using the methodology of experimentation (blind test and control test), with the aim of analyzing the perceived quality for different categories of store brands and manufacturer brand in the market olives. The study refers to the strategy of Eroski, with three categories of store brands (SB): "Eroski Basic" as discount SB, "Eroski" as the standard SB, and "Eroski Sannia "as the Premium SB. The research compares these brands on the axis “quality-price” with the manufacturer brand “La Española”.

KEYWORDS: Trade Marketing, Brand Strategies, Store Brands, Manufacturer Brand, Quality-Price.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	3
INTRODUCCIÓN	5
TRADE MARKETING Y COLABORACIÓN ENTRE FABRICANTE Y DETALLISTA: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR	8
1.1. Trade Marketing	8
1.1.1. Factores clave para la implantación del “Trade Marketing”	9
1.1.2. Funciones del “Trade Marketing”	11
1.2. Evolución y situación actual de las Marcas de Distribuidor (MDD)	17
1.2.1. Situación de las Marcas de Distribuidor en España y Europa	22
ESTRATEGIAS DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR PARA DETALLISTAS Y FABRICANTES: LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	26
2.1. Introducción	26
2.2. Categorías de Marcas de Distribuidor	27
2.3. Estrategias en relación con las Marcas de Distribuidor	32
2.3.1. Estrategias de los detallistas en relación con las Marcas de Distribuidor	33
2.3.2. Estrategias de los fabricantes en relación con las Marcas de Distribuidor	40
2.3.3. Líneas de investigación sobre Marcas de Distribuidor	52
ANÁLISIS DE CASOS PRÁCTICOS	56
3.1. Caso MANGO: posicionamiento en nuevos mercados y reorganización de la estructura de marcas	56
3.2. Caso Primark: las claves del éxito de la gigante irlandesa	58
3.3. Caso LIDL: reposicionamiento de la marca y cooperación con proveedores	61
3.4. Caso Sprinter: portafolio de marcas propias y de marcas de fabricante	64
3.5. Caso Tiger: el éxito basado en la funcionalidad, el diseño y el buen precio	67
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD – PRECIO PERCIBIDA PARA MARCAS DE DISTRIBUIDOR Y MARCAS DE FABRICANTE	70
4.1. Introducción y justificación del estudio	70
4.2. El mercado de las aceitunas de mesa en España	71
4.3. Marco teórico y desarrollo de hipótesis	81
4.4. Metodología de la investigación empírica	84
4.5. Resultados sobre perfil sociodemográfico y características del consumo en el mercado de aceitunas	87

4.6. Resultados obtenidos del experimento comercial	93
4.7. Conclusiones del experimento comercial	110
CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS.....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXO: Cuestionario	127

INTRODUCCIÓN

La elaboración de este Trabajo de Fin de Máster parte de una idea previa, que consiste en analizar la influencia de las marcas de distribuidor en la sociedad actual.

La Marca de Distribuidor se entiende como un tipo de estrategia que ha sufrido una gran evolución y repercusión en las últimas décadas, bien sea por el cambio de pensamiento de las personas o por las circunstancias económicas de los últimos años.

El objetivo por el cual se realiza este Trabajo de Fin de Máster es la realización de un estudio de la Marca de Distribuidor y sus interrelaciones con la Marca de Fabricante a nivel nacional. Para ello, analizamos teóricamente las estrategias de marca para cada tipo de empresa del canal de distribución, así como de la visión y objetivos que tienen tanto Fabricantes como Detallistas sobre la nueva competencia en un mercado donde coexisten una gran variedad de carteras de marca.

Dada la importancia de las marcas de distribuidor, los objetivos que han motivado la realización de este Trabajo Fin de Máster son los siguientes:

1. Comprender el concepto de *trade marketing*, las posibilidades de colaboración entre fabricante y detallista, así como la situación actual de las marcas de distribuidor en España y en Europa.
2. Analizar las categorías de marcas de distribuidor y las estrategias de fabricantes y detallistas con respecto a las marcas de distribuidor.
3. Realizar un estudio cualitativo mediante el análisis de casos prácticos sobre la estrategia de marcas de distribuidor para diferentes empresas detallistas de distintos sectores.
4. Desarrollar una investigación empírica, recogiendo información primaria mediante la técnica de experimentación comercial. La finalidad es analizar la percepción de calidad por los consumidores, en el mercado de aceitunas rellenas, al introducir diferentes categorías de marcas de distribuidor en tres niveles del eje calidad-precio.

Para tratar de lograr estos objetivos, la estructura de la investigación llevada a cabo en este Trabajo Fin de Máster integra cuatro capítulos.

En el primer capítulo, se comentan los factores clave y las funciones del *trade marketing*, así como las áreas de colaboración entre fabricantes y detallistas, tanto desde la perspectiva de la oferta (colaboración en logística y en distribución física), como en el ámbito de la demanda (colaboración en actividades de marketing). Posteriormente se estudia la presencia de las marcas de distribuidor por categorías de productos, prestando una atención especial a su situación, tanto a nivel nacional como internacional.

En el segundo capítulo se analizan las diferentes categorías de marcas de distribuidor, principalmente marcas genéricas o de primer precio, marcas de imitación, marcas de prima ligera y marcas de precio con prima. Para que las marcas de distribuidor puedan tener éxito en el mercado, es necesario desarrollar una serie de estrategias. Por ello, se reflexiona tanto sobre las estrategias de los detallistas en relación con las marcas de distribuidor como sobre las estrategias de los fabricantes con respecto a las marcas de distribuidor.

En el tercer capítulo investigaremos, mediante cinco casos prácticos referidos a diferentes sectores detallistas, como empresas reales desarrollan estrategias relativas a su cartera de marcas de fabricante y de distribuidor. Para ello tomaremos como referencia las estrategias llevadas a cabo por cinco enseñas detallistas: Mango, Primark, Lidl, Sprinter y Tiger.

El cuarto capítulo tiene una orientación empírica. Está centrado en información recopilada a través de una encuesta y en la aplicación de la técnica de experimentación comercial en el mercado de las aceitunas rellenas. Una vez analizado el mercado de las aceitunas de mesa en España, el objetivo será estudiar la calidad percibida y el binomio calidad-precio para diferentes categorías de marcas de distribuidor y para la marca de fabricante líder en dicho mercado. La investigación empírica se centrará en la estrategia de Eroski, con tres categorías de marcas de distribuidor (MDD): “Eroski Basic” como MDD de primer precio (*discount*), “Eroski” como la MDD estándar, y por último “Eroski Sannia” como la MDD Premium. El estudio compara estas marcas en el eje calidad-precio con las marca de fabricante líder (“La Española”), mediante la metodología de test ciego y de test de control.

Por último, dejaremos un espacio para poder presentar las conclusiones del trabajo que nos han parecido más relevantes, así como las diferentes implicaciones para cada uno de los actores (fabricantes y detallistas) y las futuras líneas de investigación en relación al tema tratado.

CAPÍTULO 1

TRADE MARKETING Y COLABORACIÓN ENTRE FABRICANTE Y DETALLISTA: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR

1.1. Trade Marketing

El concepto de “Trade Marketing” ha surgido a finales de los años 80 en Estados Unidos. Es una rama de marketing que se ha consolidado en muchos sectores, pero si hay alguno en el cual haya despuntado, ese sería el sector del Gran Consumo, ya que principalmente son las grandes empresas de distribución las que contribuyen a su desarrollo.

De acuerdo con Fajardo (2007), el “Trade Marketing” se define como una disciplina que consiste en fijar objetivos, estrategias y planes de acción conjuntos entre el fabricante y el distribuidor para poder dar una respuesta eficiente al consumidor, mejorar la eficacia en las relaciones entre fabricantes y distribuidores, ajustar costes y a la vez conseguir una mayor rentabilidad.

En opinión de Chinardet (1994), el “Trade Marketing” permite optimizar la actividad clásica del “marketing de la marca” del fabricante en su relación con los diferentes niveles de clientes mayoristas y/o detallistas (en lugar de a nivel del consumidor) para la búsqueda conjunta de un intercambio más eficiente en la búsqueda de un beneficio suplementario de tipo tangible o intangible. Este concepto, por lo tanto, nace de la idea de que para que el fabricante llegue mejor al consumidor, deberá vender su oferta en los canales de distribución, lo que implica analizar las necesidades y objetivos propios de los detallistas.

El origen del concepto de “Trade Marketing” lo sitúan algunos autores (Santesmases, 1999; Domènech, 2000) en la compañía norteamericana Colgate – Palmolive, la cual estableció dicho término para referirse a la integración de diferentes funciones comerciales y de logística o distribución física, relativas a las cuentas clave de cada uno de los principales distribuidores, en un departamento específico de marketing,

dirigido principalmente a estrechar las relaciones de colaboración con los detallistas. Desde esta perspectiva, Randall (1990, 1994) y Davies (1993), son algunos de los autores que sitúan el origen de dicho concepto en la práctica empresarial anglosajona como reacción ante los cambios experimentados por los consumidores y la distribución.

En los años 80 existían numerosos problemas entre los distribuidores y fabricantes para poder hacer rentable la comercialización de sus productos. Sin embargo, frente a este panorama, Procter & Gamble inició una colaboración con Wal – mart, para desarrollar la denominada ERC (*Efficient Response Consumer*), es decir, la *Respuesta Eficiente al Consumidor*, una metodología que permite establecer como objetivo principal el conocimiento de las necesidades y deseos que pueda tener el consumidor, para posteriormente llevar a cabo la satisfacción de dichas necesidades y deseos a través de la colaboración entre el fabricante y el distribuidor. Esta práctica llegó a extenderse por el resto de empresas fabricantes y distribuidores, dando lugar a la consolidación de la disciplina del “Trade Marketing” (Cijs y Van den Berg, 2007).

1.1.1. Factores clave para la implantación del “Trade Marketing”

Dada la importancia del “Trade Marketing” en las relaciones fabricante – detallista, resulta imprescindible la creación de un departamento que facilite la colaboración entre ambos tipos de empresas del canal de distribución. A continuación comentamos cuáles son los factores clave que nos hacen llegar a dicha conclusión.

- Factores económicos. El período de recesión de los últimos años ha llevado a numerosas empresas a tener que colaborar para ajustar su oferta de manera adecuada, y poder dar satisfacción a una demanda cada vez más escasa y selectiva.

- Factores políticos. Las decisiones de los Gobiernos de liberalizar horarios tanto en países como en comunidades autónomas producen aumentos en la competencia detallista haciendo necesario un ajuste en su surtido y una mayor colaboración con los fabricantes para poder ser más rentables y ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

- Factores sociales y culturales. El ritmo de vida de la sociedad se caracteriza por tener poco tiempo libre, lo que amplía la necesidad de conseguir los productos que se requieren en el menor tiempo posible, de ahí que fabricante y distribuidor tengan que

desarrollar una amplia colaboración para que el consumidor pueda disponer en los puntos de venta de las cantidades adecuadas de producto al mínimo coste posible.

- Factores tecnológicos. A través de nuevas tecnologías, como puede ser la radiofrecuencia y el scanner (u otros lectores ópticos avanzados), es factible obtener información fiable acerca del movimiento físico del producto a lo largo del canal de distribución y del comportamiento del consumidor en el punto de venta, aspecto que potencia la colaboración ajustando en mayor medida la oferta del fabricante y del distribuidor a las necesidades y deseos de los consumidores.

En este ámbito tecnológico, el proyecto “RFID from Farm to Fork” promovido en España por las Universidades de Vigo y Cartagena, en colaboración con otros grupos de investigación de Reino Unido, Italia y Eslovenia, trata de recuperar la confianza del consumidor en los productos que consume, que se había ido perdiendo a lo largo del tiempo al no saber ni el origen de muchos de los alimentos que consumimos, ni los procesos a los cuales son sometidos. El objetivo común de dicho proyecto es el desarrollo de una red a nivel europeo a la que se puedan adherir las empresas interesadas en garantizar la calidad de sus productos. Gracias a esta base de datos, se facilita la colaboración de fabricantes y distribuidores, permitiendo que los consumidores puedan conocer toda la información de los productos. Un ejemplo claro de cuáles son los beneficios que este sistema podría tener para una bodega de vinos, sería conocer el origen de las uvas que compran, la temperatura y humedad a la que fueron sometidas o cualquier otro dato necesario que pueda garantizar la calidad del producto final.

- Factores propios del mercado. En la actualidad los mercados se han vuelto muy dinámicos y con grandes cambios en cortos periodos de tiempo. Ante esta situación, resulta necesario acertar con los productos que fabricamos, y esto no sería posible sin la colaboración del distribuidor.

- El auge de la complementariedad. Dentro de este factor debemos considerar los universos de consumo pensador por el consumidor. Fabricantes y distribuidores tendrán que diseñar sus productos y organizar el punto de venta en función de dichos universos. Así, las galletas en un supermercado no tendrían que ubicarse con las pastas, sino que podrían estar con la leche y los cereales, dado que se engloban en el universo de

consumo (también denominado categoría) del desayuno. Esto obliga a fabricante y distribuidor a encontrar puntos de acuerdo, ya que el fabricante posee un gran conocimiento de las percepciones y motivaciones del consumidor fuera del punto de venta y el distribuidor dispone de gran cantidad de información del comportamiento de sus clientes dentro del punto de venta.

- La competencia. Es el enemigo de todas las empresas pero mediante unas alianzas consolidadas entre fabricantes y distribuidores puede mitigar las consecuencias negativas de la misma.

1.1.2. Funciones del “Trade Marketing”

No existe acuerdo sobre las actividades que integran el ámbito de responsabilidad del “Trade Marketing”. A continuación recogeremos las ideas de una serie de autores en referencia a las funciones del “Trade Marketing”.

Chinardet (1994) a partir de una encuesta postal realizada por estudiantes del l'École Superior de Commerce Le Havre, tanto a fabricantes como distribuidores del Sector de Gran Consumo francés, afirma que las funciones del “Trade Marketing” se pueden entender a través de un planteamiento evolutivo.

Lo primero es comprender que el “Trade Marketing” busca transformar una relación conflictiva entre el fabricante y distribuidor, basada en la negociación, de cada operación de compra-venta, en una situación beneficiosa de colaboración a medio y largo plazo. Este enfoque de colaboración puede concretarse en actividades como la adaptación o acondicionamiento del producto a las especificaciones del distribuidor, así como definir surtidos y promociones a medida del distribuidor; es decir en actividades de colaboración en temas de logística y distribución física y en actividades de colaboración en temas de marketing. Más adelante se van incorporando nuevas actividades como funciones del “Trade Marketing” como son la mejora en los flujos de información (acorde con los nuevos avances tecnológicos) y el desarrollo de otras actuaciones complementarias de marketing en el punto de venta (fomento de las marcas de distribuidor, lanzamiento de nuevos productos, gestión del espacio lineal, merchandising de seducción).

Otros autores como Díaz (2000), proponen cinco funciones principales del “Trade Marketing”, tomando como referencia los resultados del panel de Mintel Internacional. Dichas funciones son las siguientes:

- La creación de una base de datos donde se pueda localizar toda la información necesaria relativa a clientes, principales competidores, motivaciones de los consumidores y actividad promocional de la competencia.

- El diseño de planes de colaboración para poder alcanzar los objetivos de la marca del fabricante por sectores de distribución.

- La identificación de oportunidades de volumen de ventas de la marca del fabricante en los sectores de la distribución y las alternativas de colaboración (en distribución física y/o marketing) en las principales cuentas clave de empresas detallistas.

- El fomento de la creatividad como fuente de ventaja competitiva para aprovechar oportunidades de volumen de ventas y de lanzamiento de nuevos productos mediante actividades de marketing orientadas a los consumidores y ofertadas a través de las empresas de distribución.

- La necesidad de asegurar que todas las actividades de colaboración fabricante-detallista sean objeto de análisis y evaluación para alcanzar no solo la máxima eficacia sino también la máxima eficiencia.

Costa (1997), destaca que tanto al fabricante como al detallista se le deben atribuir una serie de funciones muy concretas como son la de establecer una política de precios específica, determinar cada una de las condiciones de colaboración en materia de distribución física y de marketing, así como los costes totales de distribución que están dispuestos a asumir cada una de las partes, y por último, el diseño, control y evaluación de los planes de colaboración en distribución física y en marketing.

Pérez (1998), otorga una visión difusa acerca de las responsabilidades que se le pueden atribuir a la función del “Trade Marketing”. A las anteriormente citadas, este autor añade algunas, tales como las revisiones del negocio por categorías, identificar el rol que tiene cada categoría y analizar y desarrollar presentaciones en base a la

información procedente de paneles del consumidor y diferentes bases de datos. En definitiva, propone la Gestión por Categorías como herramienta metodológica de la colaboración entre fabricante y detallista. La Gestión por Categorías se puede definir según el Comité ECR europeo (*Efficient Consumer Response*) como “*cualquier proceso de colaboración entre fabricante y distribuidor en donde se establece un concepto base de categoría como unidad de negocio y cuyo objetivo es la mejora de los resultados en función del valor que se da al consumidor por su compra*”. Según este mismo comité, una categoría es “*un grupo de productos diferenciados y estructurados que son percibidos por los consumidores como interrelacionados o sustitutivos a la hora de dar respuesta a una necesidad*”, y por tanto, la gestión con esta visión de conjunto de la categoría trata de facilitar el proceso y la experiencia de compra del comprador, de manera que su satisfacción se vea beneficiada.

Por último, Domènech (2000) apunta que los desarrollos recientes en el ámbito internacional del ECR (*Efficient Response Consumer*), están ampliando las funciones del “Trade Marketing” ya que hoy en día se hace necesario una estrecha colaboración entre actividades de logística e informática para que este concepto se desarrolle en su plenitud (ver Figura 1.1.). Siguiendo esta idea, Liria (2001) realiza una presentación de un departamento de “Trade Marketing” estableciendo dos etapas que se encuentran en continuo desarrollo:

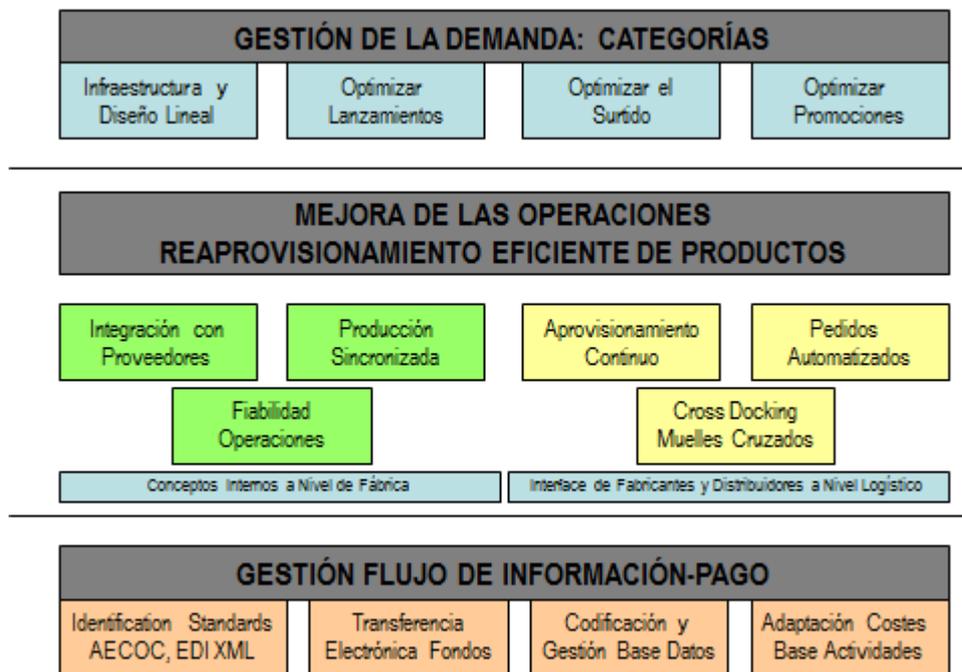
- En una primera fase este departamento responderá a unas necesidades de los clientes o consumidores muy limitadas, como pueden ser la realización de promociones *ad hoc*, ofertas, operaciones especiales y la dinamización del punto de venta.

- En una segunda fase se intenta delimitar el campo de actuación, lo que da lugar a la configuración de dos grandes ámbitos: por un lado, “áreas funcionales”, donde se planifican las ventas, se desarrollan las ofertas especiales, se encuentran los sistemas de información o se da apoyo a las ventas y por otro lado, se promueve la denominada “gestión por categorías”.

Así pues, el ECR es el marco metodológico que contextualiza la colaboración entre fabricantes y detallistas, y bajo este concepto se trata de recoger una serie de “mejores prácticas” en colaboración, cuyo objetivo final es aumentar la satisfacción del consumidor. Como indican Aparicio-de-Castro y Velasco-Villanueva (2015, pág. 11),

“el ECR tiene una doble vertiente en su planteamiento metodológico, por una parte se trata de eliminar ineficiencias en el sistema de distribución y así reducir costes, y por otra parte, en aumentar la satisfacción del consumidor final y generar demanda”. Y es que el proyecto ECR está estructurado en dos grandes áreas, por un lado está el área relacionada con los aspectos logísticos y de distribución física (perspectiva de la oferta de la cadena de suministro), y por otro lado está el área relacionada con los aspectos comerciales (perspectiva de la demanda de la cadena de suministro).

Figura 1.1.- Trade Marketing y ECR: Conceptos de Mejora



Fuente: Vázquez-Casielles (2008)

ÁREA DE LA OFERTA ECR: COLABORACIÓN EN LOGÍSTICA Y EN DISTRIBUCIÓN FÍSICA

El área de la oferta está relacionada con el proceso de suministro, y abarca desde la producción hasta la llegada del producto al punto de venta. Desde el área de la oferta, se trata de racionalizar la cadena de suministro, eliminar ineficiencias, costes en el recorrido del producto desde el fabricante hasta el distribuidor. Los principales objetivos son generar suministro al menor coste y minimizar los tiempos en la gestión de pedidos, en la manipulación, en el almacenamiento y en el transporte, sin incurrir en errores.

Estos objetivos se han ido consiguiendo tras el trabajo conjunto de fabricantes y detallistas en diferentes procesos, con la ayuda de una serie de herramientas facilitadoras (ver Figura 1.2).

Figura 1.2.- Esquema de Desarrollo del Proyecto ECR España: Perspectiva de la Oferta

PROCESOS	Acuerdos y prácticas de colaboración e intercambio de información	Reingeniería proceso de pedidos Reingeniería cadena suministro Proceso de pedidos Aprovisionamiento continuo Entregas eficientes Acuerdos logísticos
TECNOLOGÍAS	Herramientas facilitadoras	Alineamiento ficheros maestros Facturación eficiente Identificación automática/Codificación Intercambio Electrónico Datos (EDI) Bases datos centralizadas (AECOC) Ficha Logística Clasificación Estandarizada Productos

Fuente: Aparicio-de-Castro y Velasco-Villanueva (2015)

ÁREA DE LA DEMANDA ECR: COLABORACIÓN EN ASPECTOS DE MARKETING

El área de la demanda abarca desde la llegada del producto al punto de venta hasta la compra del producto por el cliente. El objetivo principal es generar demanda y diferenciación mediante la satisfacción de los deseos del consumidor, incrementando el valor que recibe. Para lograr satisfacer al comprador actual, hay que entender y comprender lo que busca, además de cómo, dónde, y cuándo lo busca. Vinculado al área de la demanda del ECR surge el concepto del *Shopper Marketing* acuñado para poner énfasis en los aspectos más comerciales que deberán desarrollarse desde la colaboración entre fabricante y detallista.

El *Shopper Marketing*, como forma de trabajo conjunta y evolucionada entre fabricantes y detallistas, basada en el conocimiento del comprador y sus hábitos de compra, principalmente en el punto de venta, surge para dar respuesta a las necesidades de conocimiento del nuevo comprador y más concretamente de sus *insights*. Las fuentes de información para conocer los *insights* del comprador son: la lectura de los tickets de compra, la lectura del comportamiento de compra derivado del uso de tarjetas de

fidelización, los estudios de clientes, los paneles de compradores, y sobre todo, la propia observación del comprador en el punto de venta (Manzano y Rodríguez, 2009).

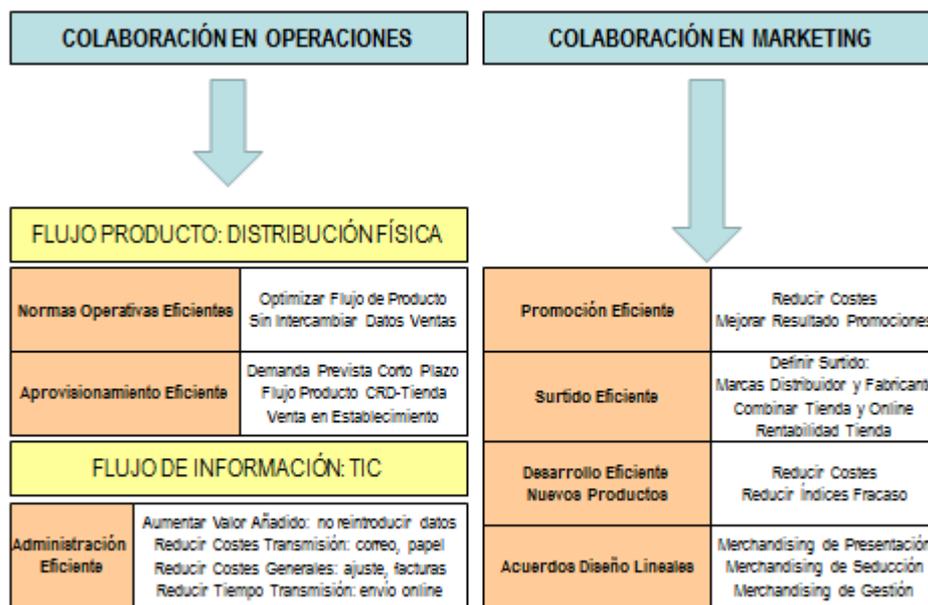
La colaboración desde la perspectiva de la demanda ECR implica la elaboración y desarrollo de un plan de marketing en el punto de venta que, teniendo en cuenta la nueva realidad del comprador, tiene que ser de carácter *omnicanal* (Aparicio y Zorrilla, 2015). Por tanto, la implicación del distribuidor para con el fabricante y de éste para con el primero, ha de ser profunda para lograr alinear las estrategias de ambos agentes con sus objetivos. Pero a pesar de esta mutua implicación, no todos los aspectos relativos al marketing tienen que ser consensuados, puesto que hay ámbitos como la imagen de la marca o la de la enseña, donde fabricante y distribuidor trabajan de manera independiente (Benito, 2010). En lo que sí se centran especialmente, es en decidir de manera consensuada, fabricante y distribuidor, cuál es el surtido eficiente (integrado por marcas de fabricante y marcas de distribuidor) que se va a ofrecer en cada punto de venta, cómo generar innovaciones y desarrollar nuevos productos, cuáles son las promociones eficientes adecuadas en cada tienda, cuál es el reparto del lineal adecuado para cada punto de venta, y cuáles son las acciones de comunicación y merchandising de seducción más apropiadas dentro de cada punto de venta (Aparicio-de-Castro y Velasco-Villanueva, 2015, pág. 13).

La colaboración que ha primado en los últimos años ha sido la búsqueda de una eficiencia en costes (área de la oferta de ECR), potenciada por los avances técnicos y tecnológicos que han facilitado enormemente las tareas logísticas y de distribución física. Sin embargo, aún queda un importante margen de avance en el área de la demanda. Las mejoras que de la colaboración entre fabricantes y detallistas pueden extraerse gracias al enfoque renovado que ofrece el *Shopper Marketing*, se derivan de las posibilidades que se abren de una mayor adaptación al comportamiento de compra del cliente

Como resumen de los comentarios previos, en la Figura 1.3 se exponen las principales actividades de colaboración fabricante-distribuidor derivadas de las funciones del “Trade Marketing”. Dichas actividades han sido agrupadas en dos bloques: colaboración en operaciones (flujo de producto o actividades de distribución física y flujo de información) y colaboración en marketing (promoción eficiente, surtido eficiente, desarrollo eficiente de nuevos productos y acuerdos de diseño de lineales para

la ubicación de productos en el puntos de venta). De todas las alternativas de colaboración, en los siguientes apartados de este trabajo de investigación nos centraremos en el desarrollo y colaboración de marcas de distribución.

Figura 1.3.- Trade Marketing y Colaboración Fabricante-Detallista



Fuente: Vázquez-Casielles (2008)

1.2. Evolución y situación actual de las Marcas de Distribuidor (MDD)

En el siglo XX los consumidores empezaron a demandar productos de marca de fabricantes a nivel mundial, como Coca-Cola, Disney, Johnnie Walker, Nestlé, entre otros. Estas marcas de fabricante se nutrían de los medios de comunicación emergentes, como los diarios, la radio, las vallas publicitarias y más adelante, aprovecharon el auge de la televisión e Internet, para que su mensaje pudiera llegar a todos los posibles consumidores. En este período, las marcas se compraban, además de para el consumo propio, como símbolos de calidad, confianza y ensalzamiento del poder adquisitivo.

Para que estas marcas de fabricante pudiesen llegar al consumidor, tenía que surgir con gran intensidad la figura de los detallistas. Pero durante el siglo XX, estos minoristas eran muy pequeños en comparación con sus proveedores, lo que permitía al

fabricante establecer un control máximo sobre los canales de distribución. Al explotar el poder de negociación sobre los detallistas, éstos se veían obligados a aceptar sus condiciones y precios, así como las políticas de promoción que venían asociadas al producto que adquirirían para su venta.

A partir de 1970, se empieza a atisbar un cambio en la situación de poder de los minoristas. Los detallistas comenzaron a establecer cadenas a nivel nacional, e incluso otros como Carrefour y Metro intensificaron la expansión internacional, dando lugar al cambio esperado por todos los minoristas, es decir, pasar de ser una tienda pequeña sujeta a las condiciones de los fabricantes a ser una empresa a nivel global para intentar conseguir la fidelización de los consumidores a sus enseñas y desarrollar una imagen de prestigio entre los clientes de todo el mundo, tal y como lo estaban haciendo las fabricantes. El crecimiento de los minoristas ha ocasionado un cambio en el equilibrio de poder que existe entre ambas partes. Gracias a esto, los minoristas han adquirido un enorme poder negociador derivado del tamaño que han conseguido. Como se puede observar en la Figura 1.4 el poder de mercado de las empresas de distribución supera incluso al de las empresas fabricantes.

Figura 1.4.- Concentración y Poder en el Mercado

DISTRIBUIDORES				FABRICANTES	
Empresa	Total ventas (miles millones dólares)	% marca distribuidor	Ventas marca distribuidor (miles millones dólares)	Ventas (miles millones dólares)	Empresa
1. Wal – Mart	316	40	126	75	1. Nestlé
2. Carrefour	94	25	24	69	2. Altria
3. Metro Group	73	35	26	57	3. P&G
4. Tesco	71	50	36	51	4. Johnson & Johnson
5. Kroger	61	24	15	50	5. Unilever
6. Royal Ahold	56	48	27	33	6. PepsiCo
7. Costco	53	10	5	26	7. Tyson Foods
8. Target	53	32	17	23	8. Coca – Cola
9. Rewe	51	25	13	20	9. Sara Lee
10. Aldi	43	95	41	18	10. L´Oréal
11. Schwarz Group Lidl	43	65	28	18	11. Japan Tobacco
12. ITM (Intermarché)	42	34	14	17	12. Danone

Fuente: Planet Retail (2005)

El auge de los detallistas no se limita únicamente a la venta de bienes de consumo envasados (BCE) dado que se nutren también de grandes volúmenes de productos ajenos a los BCE. Todo ello ha desembocado en que los detallistas más importantes a nivel mundial, ahora sean grandes empresas de distribución donde poder

vender sus marcas propias con el objetivo de disminuir el protagonismo de las marcas de fabricante.

Las marcas de distribuidor, desde sus inicios se habían considerado las parientes pobres de las marcas de fabricante y por consiguiente ocupaban una pequeña cuota del mercado general, el cual se presumía que no crecería más. No obstante, con el aumento del poder de mercado de los distribuidores se desarrollan con gran intensidad las estrategias de marcas de distribuidor.

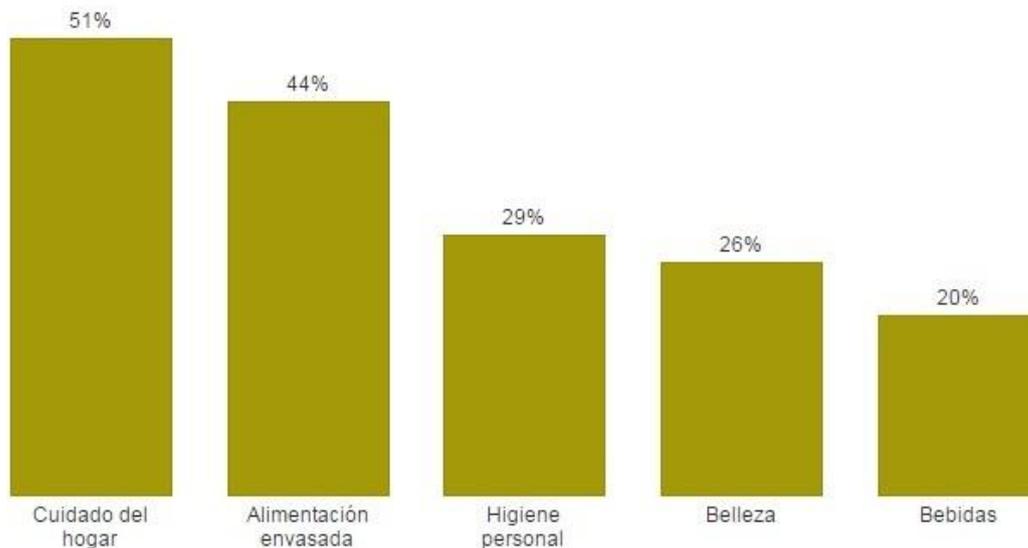
Las marcas de distribuidor no están encajonadas en una serie de productos (Matlack y Tiplady, 2005). Distintos informes elaborados por A.C. Nielsen apuntan que los productos donde más presencia tienen las marcas de distribuidor son los siguientes (consultar Figura 1.5): frutos secos, pan tostado, tomate natural, pastas alimenticias, mermeladas y conservas, leche y derivados lácteos, legumbres y pan de molde en lo que se refiere a los productos de alimentación, y desmaquilladores, pañuelos de celulosa, papel higiénico, papel de cocina, guantes domésticos, servilletas de papel y suavizantes de ropa en cuanto a productos de droguería. Las marcas de distribuidor están presentes en el 95% de los productos de consumo que están envasados, y se puede decir que los productos que son más susceptibles de crecimiento entre las marcas de distribuidor son los lápices de labios, los humidificadores faciales y los alimentos para bebés.

A continuación, comentamos el comportamiento de las marcas de distribución en otras categorías de productos como los artículos de librería (en especial los libros), textil y moda y los servicios financieros.

En primer lugar, los libros pueden parecer una categoría poco probable para pensar que pueden ser objeto de las marcas de distribuidor. Sin embargo, la mayor librería de Estados Unidos, Barnes & Noble, está generando alrededor del 17% del total de sus ventas con su marca propia. Esta librería, que actualmente cotiza en Bolsa, empezó a publicar libros que en su momento ya no se imprimían y finalmente pasó a realizar grandes y ricas ilustraciones sobre jardinería, cocina y estilos de vida que se vendían muy bien en el mercado. En segundo lugar, textil y moda, uno de los sectores con un creciente desarrollo de las marcas de distribuidor, acumulando una cuota de mercado de casi el 50% en Estados Unidos, incluso en categorías como las faldas de mujer y ropa infantil, se alcanza un 65%. Un ejemplo más cercano lo podemos ver en

tiendas como Zara que sólo trabajan con sus propias marcas. Para finalizar, hablaremos de los servicios financieros. Un ejemplo sería el mercado de las tarjetas de crédito que está poblado de marcas de distribuidor. General Electric, Wells Fargo, Citibank y Bank One son empresas que permiten a los minoristas del sector ofrecer su marca a través de tarjetas de crédito y se encargan de gestionar toda la operativa derivada en su nombre.

Figura 1.5.- Presencia de la Marcas de Distribución por Categorías de Productos



Fuente: A.C. Nielsen (2014) y Diario El Confidencial (2015)

Tradicionalmente, las marcas de distribuidor eran denominadas marcas blancas, caracterizadas por envases muy sencillos (sin apenas serigrafía y de color blanco) y con nombres de marca que evocaban la categoría de productos (*papel higiénico, alubias o detergente para la ropa*) impresos con letras muy grandes, normalmente de color negro. Una frase que puede valer como reflejo de la imagen de las marcas blancas en sus orígenes se puede encontrar en The Economist (4 de marzo de 1995) que afirmaba “*las marcas blancas son un sustituto barato y malo del producto verdadero*”.

Se hace evidente que siguen existiendo marcas blancas cuya imagen está asociada exclusivamente al precio, pero es innegable que se ha producido una transformación de las mismas, procurando mejorar en el ámbito de la calidad. Así surgen otras categorías de marcas de distribuidor dentro del binomio precio-calidad como marcas de imitación, marca de prima ligera y marcas de precio con prima, que serán analizadas en el próximo capítulo. En definitiva, el detallista dispone para su

venta de una cartera de productos integrada por marcas de fabricante y diversas categorías de marcas de distribuidor. Fiel reflejo de esto es un estudio realizado en Alemania donde se comparaban características técnicas y de calidad para 50 categorías de productos de consumo. En más de la mitad de las categorías analizadas, las marcas de distribuidor de enseñas como Lidl o Aldi igualaron e incluso en algunos casos superaron a las marcas de fabricante.

Las marcas de distribuidor se deben entender también como “marcas”, es decir, no sólo son un sustituto de las marcas de fabricante, sino que también son productos que los consumidores buscan y quieren comprar, con niveles de notoriedad iguales o superiores a los de otras marcas de fabricante. Este factor se ha hecho plausible a medida que los detallistas han ido haciéndose más grandes y sofisticados, lo que les ha proporcionado, a raíz del incremento de las ventas de productos de marca de distribuidor, la masa necesaria para hacer inversiones en actividades de *branding*. Cada vez más las marcas de distribuidor están imbuidas de emoción e imaginación y no tan sólo de la lógica funcional y de precio que las envolvía hace una generación.

El mejor ejemplo es IKEA y sus marcas de distribuidor. Esta empresa sueca de muebles para el hogar, ha conseguido marcar el estilo de vida de la gente en lo que a decoración se refiere. El alcance que ha tenido IKEA es innegable, ya que cerca de 1,5 millones de personas visitan un centro de IKEA como promedio diario. Muchos consumidores coinciden en que IKEA se ha convertido en un destino de experiencias donde se va más por diversión que como una obligación. No cabe duda, que los clientes son muy fieles a IKEA, y por tanto, no es de extrañar que su margen de explotación esté entre los mejores del sector de muebles para el hogar.

La transformación de las marcas de distribución las ha convertido en una alternativa fiable para gran parte de los consumidores, lo que conlleva que muchos grupos de clientes busquen estas marcas a conciencia. En el pasado, las marcas de distribución se dirigían principalmente a la gente de reducido poder adquisitivo. Hoy en día, estas marcas siguen teniendo este perfil de público pero también son demandadas por otro grupo de consumidores con un poder adquisitivo mucho mayor. Se considera “inteligente” el no dejarse engañar por las marcas de fabricante, que sólo por llevar el nombre de la empresa inflan el precio de una manera desproporcionada, a pesar de que

en muchos casos la calidad de estos productos y de los de marca de distribuidor sean parecidos. Dicha tendencia de compra inteligente va más allá de los productos perecederos, tiendas como Zara satisfacen el fenómeno de la elegancia a buen precio.

Todo ello ha derivado en un grupo de consumidores “inteligentes” que se plantean la comparación de productos de diferentes marcas en base a la calidad y no se dejan influenciar por campañas de publicidad, enorgulleciéndose así de su capacidad para tomar decisiones.

1.2.1. Situación de las Marcas de Distribuidor en España y Europa

Resulta interesante comentar los datos de evolución de las marcas de distribución en España desde 2008. En la Figura 1.6 se observa el estancamiento del crecimiento de las marcas de distribución en los últimos años. En España es donde más se reduce la cuota de mercado de las marcas de distribuidor (-0,7 puntos), y lo hace por primera vez desde la recesión. El precio no es el único factor que influye en la decisión de compra, sino también la comodidad, la relación calidad-precio y la exclusividad. Por otro lado, en la Figura 1.7 también se observa una amplia representación del incremento de la marca de distribuidor en las cadenas más importantes de España, destacando Lidl como la cadena que tiene una mayor cuota de marcas de distribuidor en sus lineales, con un 79,6% del total y un crecimiento del 7,6% en 2013, seguido de Mercadona con un 56,4% y un crecimiento del 6,7%. La enseña Lidl, desde que cambió su estrategia en España incorporando algunas marcas de fabricantes líderes y marcas de distribuidor de prima ligera y/o de precio con prima (por ejemplo, la marca Deluxe) en su surtido, está siendo muy bien valorada por los consumidores que generalmente le responden con su fidelidad (Gil-Cordero y Rondán-Cataluña, 2015).

Figura 1.6.- Evolución de la Cuota de la Marca de Distribución en España

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
33,30%	36,20%	37,40%	38,90%	40,60%	40,80%	40,10%

Fuente: Elaboración propia con datos de IRI (2016)

Como consecuencia de la crisis económica, las decisiones de los consumidores para escoger una u otra marca se amparaban en gran medida en el precio del producto. No obstante, la racionalidad derivada de los análisis de los precios, hizo que el

consumidor creara vínculos emocionales con los productos de marca de distribuidor facilitando su evolución en el binomio calidad-precio mediante estrategias de marcas de imitación, prima ligera y precio con prima. Todo esto indica que la estrategia del detallista se aleja del factor precio como principal argumento a considerar en su estrategia de ventas. Una mayor calidad del producto, diferentes estrategias de *branding*, la mejora del diseño del *packaging* y una mayor segmentación de la línea de producto han pasado a convertirse en los elementos fundamentales de la estrategia de venta para diferentes categorías de marcas de distribuidor.

Figura 1.7.- Cuota Mercado Marca Distribución en las Principales Cadenas Españolas

GRANDES CADENAS ESPAÑOLAS	CUOTA MARCAS DISTRIBUIDOR	
	2012	2013
CAPRABO	21%	21,9%
AHORRA MAS	26,3%	27,7%
EROSKI HIPER	29,3%	28,4%
CONSUM	26,3%	28,7%
LIDL	78,3%	79,6%
ALCAMPO	18,9%	19,3%
EROSKI SUPER	37%	35,2%
CARREFOUR	25,8%	25,7%
DIA	52,9%	54,4%
MERCADONA	56,8%	56,4%

Fuente: Elaboración propia con datos de Valencoso (2014)

Tras los años de crisis económica, el comportamiento del consumidor ha ido cambiando exponencialmente (ver Figura 1.8). Actualmente nos encontramos a un consumidor polarizado entre la adquisición de marcas de fabricante o marcas de distribuidor. Se ha producido un repunte de los consumidores que escogen las marcas de fabricante, cuatro de cada diez consumidores así lo refleja. Lo mismo sucede con las marcas de distribuidor, indicador de una sociedad mucho menos indiferente frente a la elección de una u otra marca.

A partir del estudio de Valls, Surera y Parera (2013) se puede obtener algunas conclusiones sobre la percepción de las marcas de fabricante y de las marcas de distribuidor (ver Figura 1.9) en el período 2009-2013. Es significativo que la percepción

de “caro” en la marca de fabricante baje un 3% en estos 4 años y que tenga una subida importante de este mismo término la marca de distribuidor de un 7%. También destaca el hecho de que la percepción de precio ajustado pasa del 49% al 27% en marcas de distribuidor y del 1% al 3% en marcas de fabricante. Además, podemos observar que la percepción de la marca de distribución sobre el término “lujo” se ha duplicado desde el año 2009 hasta el año 2013. Ello, sin duda, es debido a las diferentes categorías de marcas de distribuidor en el ámbito calidad-precio (por ejemplo, marcas blancas genéricas o de primer precio, marcas de imitación, marcas de prima ligera y marcas de precio con prima), las cuales serán objeto de análisis en el próximo capítulo.

Figura 1.8.- Selección de Marcas de Fabricante versus Marcas de Distribuidor



Fuente: TNS Fabricante & Distribuidor (2014)

Figura 1.9.- Percepción de Marcas de Fabricante versus Marcas de Distribuidor

CARACTERÍSTICAS PERCEPCIÓN	MARCAS FABRICANTE		MARCAS DISTRIBUIDOR	
	2009	2013	2009	2013
LUJO	15%	13%	3%	6%
R. SOCIAL	6%	6%	9%	8%
CONFIANZA	6%	7%	4%	5%
SEGURA	6%	7%	5%	7%
CALIDAD	6%	9%	5%	5%
DURABLE	5%	8%	5%	6%
PRECIO AJUSTADO	1%	3%	49%	27%
CARA	14%	11%	5%	12%
PUBLICITADA	13%	10%	7%	11%
EXCLUSIVIDAD	14%	13%	4%	7%
PRESTIGIO	14%	13%	4%	6%

Fuente: Valls, Surera y Parera (2015)

Para finalizar este capítulo, en la Figura 1.10 se analiza la evolución de la marca de distribuidor tanto en volumen como en valor para los países más representativos de la Unión Europea. La mayor cuota de mercado de las marcas de distribuidor se observa en Suiza y el Reino Unido. Suiza es líder indiscutible en volumen de la marca distribuidor pero hay grandes diferencias entre el valor y el volumen. El 53% del consumo que realizan los suizos en el supermercado es de marcas de distribuidor. Migros y Coop son las dos principales cadenas que las comercializan. En el Reino Unido nació la marca de la distribución. Se trata de un mercado muy maduro, donde destaca el crecimiento de las marcas de distribución entre los años 2000 y 2009. Los distribuidores tienen suficiente confianza en sus marcas provocando el aumento de las ventas en estos años. Desde 2009 han perdido cuota de mercado (del 47,9% al 45,3%), debido a que las marcas de fabricante elevaron sus ofertas.

**Figura 1.10.- Evolución de la Marca de Distribución en Europa
(% Volumen y % Valor)**

PAÍSES	1997	2000	2003	2006	2009	2012
Reino Unido	43,4 (42,3)	42 (40,4)	40,6 (38)	43,3 (39,6)	46,9 (42,5)	45,3 (40,8)
Francia	20,8 (18,2)	23,6 (20,1)	28,2 (22,4)	33,7 (25,3)	35,9 (27,7)	35,3 (28,3)
Alemania	32,1 (21,6)	28,9 (22,4)	35,1 (26,7)	38,9 (30,1)	41,2 (31,7)	41,9 (32,4)
Italia	11,5 (10)	No disponible	14 (12,1)	16 (13,4)	17,4 (12,6)	20 (16,9)
Holanda	21,2 (19,1)	20,5 (18,6)	21,5 (20,2)	21,9 (20,7)	26 (24,8)	29,3 (27,3)
Grecia	No disponible	No disponible	No disponible	18,2 (10,7)	19,9 (12,2)	23,7 (12,6)
Suiza	No disponible	No disponible	No disponible	53 (46)	52,5 (46,2)	52,8 (45)

Fuente: Elaboración propia con datos de A.C. Nielsen (2013) y PLMA (2013)

En la Figura 1.11 se expone la cuota de mercado de las marcas de distribuidor en las principales zonas del mundo. La tendencia es hacia una evolución positiva a nivel mundial, destacando Europa Occidental por su mayor repercusión. En el año 2000 teníamos unos indicadores de volumen del 20% y en el año 2012 tenemos un 30%, frente a otros lugares del mundo donde el crecimiento es más pausado.

Figura 1.11.- Evolución de la Marca de Distribución en Europa

ZONAS DEL MUNDO	2000	2012
EUROPA OCCIDENTAL	20%	30%
EUROPA CENTRAL-ESTE	1%	7%
NORTEAMÉRICA	20%	27%
SUDAMÉRICA	3%	9%
GLOBAL	14%	22%

Fuente: Elaboración propia con datos de A.C. Nielsen (2013)

CAPÍTULO 2

ESTRATEGIAS DE MARCAS DE DISTRIBUIDOR PARA DETALLISTAS Y FABRICANTES: LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

2.1. Introducción

Se hace complicado que las marcas de distribuidor puedan realizar una proposición en exclusiva a los consumidores, ya que actualmente muchos distribuidores gestionan una cartera de muchas marcas de distribuidor. Al tener carteras muy amplias, los distribuidores tienen que encontrar la razón de ser de cada una de sus marcas. Esta situación les hace llevar a tomar decisiones en cuanto a la estrategia general que han de seguir, la proposición para el consumidor y los objetivos que la marca propuesta pretende alcanzar. Una vez que se tiene claro esta estrategia general, se desarrollan aspectos más concretos como los precios, la categoría, la calidad, el desarrollo del producto, envasado, colocación en los lineales, publicidad y, por último, la promoción.

¿Qué es la marca de distribuidor? Las marcas de distribuidor son marcas que pertenecen (están registradas) a las empresas de distribución y por las cuáles los detallistas asumen la responsabilidad total de la creación, desarrollo y gestión, así como de su aprovisionamiento y comercialización. En la mayoría de los casos están elaboradas por fabricantes independientes. Dependiendo de la categoría de marcas de distribuidor, pueden proporcionar al consumidor nuevos o mejorados atributos (calidad, innovación, rasgos únicos). Suponen una inversión en imagen y diferenciación.

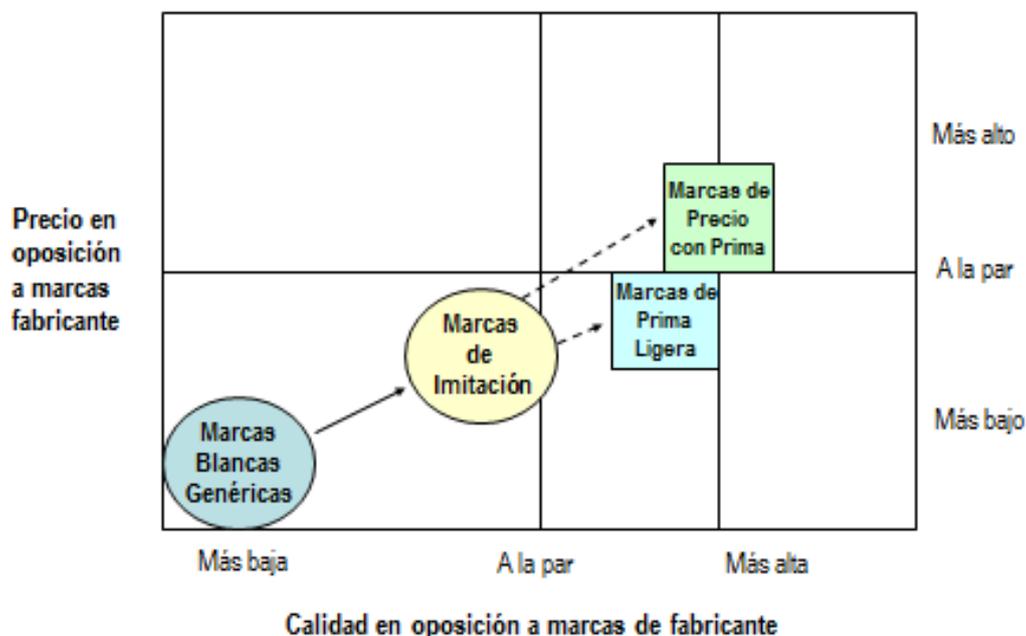
Las marcas de distribuidor generalmente pertenecen a uno de los cuatro tipos siguientes: marcas genéricas (marcas blancas o marcas de primer precio), marcas de imitación, marcas de prima ligera y marcas de precio con prima. En los siguientes apartados de este capítulo se hará una descripción de las diferentes categorías o tipos de marcas de distribuidor, se analizará las estrategias de los distribuidores y de los fabricantes en materia de marcas de distribuidor y se comentará las líneas de investigación sobre marcas de distribuidor.

2.2. Categorías de Marcas de Distribuidor

Un distribuidor debe determinar el surtido óptimo de producto (amplitud y profundidad) en una categoría, que alcance la satisfacción del consumidor objetivo al mismo tiempo que mejore los resultados del negocio combinando criterios de margen y rotación. Un surtido eficiente asegura que los consumidores encuentran las opciones que buscan a la vez que refuerza el desarrollo de productos nuevos y mejorados bajo la modalidad de marcas del fabricante y/o marcas del distribuidor para satisfacer unas necesidades y deseos en constante evolución (Cruz Roche, 2012). Una de las modalidades de colaboración con el fabricante es definir por parte del detallista una cartera de marcas múltiples, combinando marcas del fabricante (marcas propiedad del fabricante) con marcas del distribuidor (marcas propiedad del detallista). Generalmente la cartera de marcas de distribuidor incorpora cuatro estrategias de colaboración en surtido del detallista con el fabricante (Figura 2.1): marcas genéricas, marcas de imitación, marcas de prima ligera y marcas de precio con prima.

Figura 2.1.- Categorías de Marcas de Distribución

Evolución de las marcas de distribuidor



Fuente: Vázquez -Casielles (2008)

Competir por precio con las marcas tradicionales

Actualmente, las marcas de distribución genéricas (marcas blancas y marcas de primer precio) dominan el mundo, ya que los distribuidores que quieren empezar su propia aventura parten de esta categoría de marcas de distribuidor, luego se hace necesario analizar ambos tipos de marcas tradicionales.

Históricamente, las marcas genéricas tienen su origen en las marcas blancas debido a que ni siquiera llevaban inscrito el nombre de la tienda. Se las podía reconocer fácilmente, ya que lo habitual era un paquete con letras negras sobre un fondo blanco. Los consumidores sólo veían productos con un envase barato y de diseño mínimo, sin nombre de marca que las pueda diferenciar (con letras que solo identifican el producto como jabón, champú, garbanzos, atún y similares), a un precio muy reducido. Aun así estas marcas tenían mercado entre los consumidores de bajo poder adquisitivo preocupados por el precio de los productos que adquirirían, lo que permitía al minorista ampliar su base de clientes.

Para los distribuidores, la cadena de suministros de las marcas blancas, no tenía mucha complejidad, ya que éstas sólo aparecían en las categorías de productos más básicos, como pueden ser los productos de papel, a través del papel higiénico, o los alimentos que se envasaban diariamente. Estas marcas se ofrecían en un solo tamaño y una sola variedad, lo que no implicaba elevados costes de stocks para el distribuidor. Los productos de las marcas blancas se conseguían a través de los excedentes que ciertos fabricantes podían tener o mediante la licitación de los fabricantes especializados en marcas blancas.

Europa fue el principal valedor del resurgimiento de las marcas blancas, pasando del antiguo formato de productos “en blanco y negro” a la elaboración de programas avanzados de etiquetas privadas, convirtiendo a las marcas blancas en marcas de primer precio, categoría muy importante del surtido y de la cartera de productos del detallista. En la actualidad muchos distribuidores, en respuesta a los principales minoristas de descuento como Aldi y Lidl, han pasado a elaborar una marca de distribuidor, cuyo precio sea identificado como el más bajo posible (marca de primer precio) a la hora de satisfacer una necesidad con esa categoría de producto. Ejemplos de esta estrategia de

marca de distribuidor de primer precio son Carrefour Discount, Auchan Self Discount y Eroski Basic.

Estas marcas de distribuidor de primer precio ayudan al detallista a satisfacer las demandas de un grupo de consumidores sensibles a los precios y consiguen limitar el establecimiento de una competencia orientada a los precios. Sin embargo, la pregunta que hay que hacerse sería la siguiente, ¿estas marcas genéricas son realmente rentables para el distribuidor? Podemos afirmar que sí son rentables y que además, desde un punto más práctico y con visión de futuro, es decir, gracias a la inserción de estas marcas genéricas puede producirse un efecto llamada en los consumidores consiguiendo que éstos terminen con una cesta de la compra de gran variedad (ventas cruzadas) donde hay una mezcla de productos de primer precio, con margen de rentabilidad reducido para el distribuidor, y de otros productos con diferentes categorías de marcas de distribuidor y de marcas de fabricante que aportan mayor beneficio.

En Estados Unidos las marcas blancas y las marcas de primer precio han ido perdiendo cuota de mercado y evolucionando hacia las marcas de imitación también denominadas “marca de tienda”. Se trata de imitaciones de las principales marcas de fabricante para la categoría de productos correspondiente.

Las marcas de imitación suelen asemejarse a los envases de la marca de fabricante líder, y al colocarlas una junto a la otra estimula tanto la comparación como la confusión entre marcas de los compradores. Para asegurarse de que la calidad de estas marcas de imitación se asemeje a la de las marcas de fabricante, los distribuidores realizan un proceso denominado “ingeniería inversa” que consiste en analizar los contenidos de una marca de fabricante y recrear paso a paso el producto, aprovechándose de la innovación aportada por el fabricante, así como de la investigación, el desarrollo del producto y la construcción de una imagen para su marca. Al aprovecharse del fabricante, el distribuidor se permite ofrecer estos productos a un precio más bajo. Además, las marcas de imitación no corren ningún tipo de riesgo asociado a la introducción de un nuevo producto en el mercado, ya que las marcas de imitación solamente surgen cuando el producto del fabricante ha tenido éxito y notoriedad entre los consumidores.

Las marcas de imitación (“me too”) suelen llevar el nombre del distribuidor, de la central de compras a la que pertenece el detallista o también se puede crear una submarca diferente. La particularidad en todas estas alternativas de nombre de las marcas de imitación es que se ofertan en casi todas las secciones de la tienda y sus beneficios básicos, diseño y envases son similares a los de las marcas de fabricantes líderes de cada categoría. Como ejemplos, pueden citarse las marcas Carrefour, Auchan, Eroski, Hipercor, Alimerka, Alteza (de la central de compras Euromadi ofertada, entre otros por Supermercados Mas y Mas), Día.

Competir por calidad con marcas de distribuidor con prima

Los distribuidores se dieron cuenta que las marcas genéricas no servían como mecanismo de diferenciación. Por ello, han comenzado a incrementar su cartera de marcas de distribuidor invirtiendo en marcas de calidad, también denominadas marcas con prima. En este ámbito, se pueden distinguir dos categorías: marcas de prima ligera y marcas de precio con prima.

En primer lugar, las marcas de prima ligera otorgan al consumidor la posibilidad de acceder a productos con descuento, los cuales tienen una calidad igual o mejor que las más importantes marcas de fábrica. La idea principal consiste en tomar como estándar las marcas del fabricante líder en el mercado y, a continuación, tratar de hacer un producto superior pero con un precio más bajo. Se puede considerar esta categoría como el santo grial de las estrategias de cualquier empresa de distribución, sea grande o pequeña.

En Estados Unidos, la empresa distribuidora de productos y suministros de oficina llamada Staples, ha sido la abanderada de esta categoría. Su vicepresidente declaró lo siguiente: “Nuestra estrategia es desarrollar la marca Staples, no simplemente ofrecer productos de marca blanca a los consumidores. Estamos poniendo el logotipo y la marca Staples en los productos, infundiendo mejor calidad que las marcas de fabricante y ofreciendo el producto a un precio con descuento” (Aldi: The Next Wal-Mart, 2004).

En definitiva, las marcas de prima ligera buscan tener una calidad funcional y diseño igual o mejor que las marcas de fabricante, pero con un precio inferior. Normalmente implican el desarrollo por parte de los distribuidores de nombres de marca

para secciones de su surtido. El Corte Inglés cuenta con marcas como Emidio Tucci y Formul@Joven en textil, Boomerang y Runfit en deportes, Ansonic en informática y Linia Pura y Oleada en higiene y perfumería. Carrefour presenta un surtido con marcas como Tex en textil. También adopta una estrategia de marcas paraguas para diferentes segmentos de clientes como Carrefour Kids y Carrefour Baby. Eroski ofrece la marca Belle en perfumería (desarrollando nombres de marca por segmentos de clientes como Men by Belle, Belle & Young y Belle & Professional), así como diferentes estrategias de marca paraguas (por ejemplo, Eroski Sannia). Mercadona tiene el Hacendado (alimentación), Deliplus (perfumería y cosmética), Bosque Verde (droguería y limpieza), Compy (productos para animales) y Dermick (cosmética). La cadena de supermercados Mas y Mas dispone de las marcas Tandy (animales de compañía), Crowe (higiene y belleza) o Perfect Beauty (cosmética) que también desarrolla por segmentos de clientes (Crowe for Men, Crowe for Kids, Juliette Crowe).

En términos de calidad objetiva, la aspiración de las marcas de prima ligera es la de tener mejor calidad que las marcas de fabricante. La distinción más importante entre las marcas con prima ligera y las marcas de imitación, es la clara visión del detallista de diferenciar su marca por la calidad (intrínseca y extrínseca) con respecto a las marcas de fabricante y las marcas de imitación, combinada con la ausencia de cualquier intento de copiar el envase de las marcas de fabricante más importantes.

En segundo lugar, encontramos las marcas de distribuidor de precio con prima que son aquellas que tienen, tanto un precio más alto que las marcas de fabricante, como una calidad superior. Un ejemplo claro de esta estrategia puede verse en la empresa Sainsbury, ubicada en Reino Unido, la cual posee una gama de productos bajo el lema “Taste the Difference”, que compite frente a frente en calidad, no en precio, con las marcas de fabricante líderes. En España, esta estrategia la siguen muchas empresas de distribución. Carrefour con su marca de precio con prima “Carrefour Selección” (además de “Carrefour Bio”, “Carrefour Eco Planet” y “Carrefour Sin Gluten”) o “Eroski Seleccion” y “Eroski Natur” pertenecientes a Eroski, aglutinan una gran cantidad de productos que compiten en calidad con las diferentes marcas de fabricante líderes en el mercado. Otros ejemplos sería los relativos a las marcas de distribuidor Deluxe (Lidl), Delicious (Dia) y Mmm! (Auchan).

Las marcas de distribuidor de precio con prima, además de ofrecer una alta calidad en sus productos, han de representar también productos exclusivos. Muchas marcas de distribuidor de precios con prima tienen productos que apenas se pueden encontrar en otros lugares. Unido a ello, también buscan ofrecer a los consumidores la opción de poder disfrutar de sabores únicos. Véase por ejemplo los yogures de la marca Tesco Finest, en Reino Unido, los cuales ofrecen una diversidad de sabores difícil de encontrar en otros puntos de venta, como frambuesa escocesa, arándano salvaje o ruibarbo al champán. A primera vista, este tipo de marcas se diferencian muy claramente de otras marcas genéricas o de imitación y los envases están mucho más elaborados buscando siempre un posicionamiento exclusivo dentro del mercado. Estos productos se han integrado en el mercado debido al cambio de visión que tienen los comerciantes sobre sus propias marcas de distribuidor, ya que actualmente invierten en estudios de mercado, en el desarrollo del producto o diseño del envase, publicidad y promoción.

Si los costes de desarrollo y lanzamiento del producto se mantienen bajo control y el minorista en cuestión es capaz de convencer al cliente de su calidad superior con respecto a las marcas de fabricante, las marcas de distribuidor de precio con prima resultan altamente rentables. Además, pueden ejercer un efecto arrastre con respecto al resto de marcas de distribuidor que ofrecen, elevando la imagen de todas ellas de cara al consumidor. Pero no todo son ventajas en la implantación de las marcas de distribuidor de precio con prima, también se pueden encontrar costes derivados de dicha implantación. Por un lado, a medida que los distribuidores mejoran la calidad (intrínseca y extrínseca) de sus marcas de distribuidor, van surgiendo costes estructurales y riesgos de comercialización. La realidad es que el lanzamiento de una nueva marca de distribuidor de precio con prima resulta muy costoso para los detallistas debido a que sólo disponen de sus puntos de venta para comercializarlas, al contrario que las marcas de fabricantes líderes del mercado.

2.3. Estrategias en relación con las Marcas de Distribuidor

Las marcas de distribuidor ya no sólo compiten en precios con las marcas de fabricante sino que han igualado y superado, en muchos casos, sus calidades (Kumar y Steenkamp, 2007). Además, las marcas de distribuidor han pasado de ser “coto privado” de los estratos socioeconómicos con menor poder adquisitivo a ser de interés para otros

grupos sociales con mayor poder adquisitivo lo que ha dado lugar a acuñar el término de “compra inteligente”. Por ello, el fabricante siente la necesidad de colaborar con el detallista no sólo para vender sus marcas del fabricante, sino también para fabricar productos que se comercializarán con la marca del distribuidor. Con esta visión competitiva, en los siguientes epígrafes se analizarán una serie de estrategias tanto de distribuidores en relación con las marcas de fabricante como de fabricantes en relación a las marcas de distribuidor.

2.3.1. Estrategias de los detallistas en relación con las Marcas de Distribuidor

Actualmente los distribuidores han obtenido una mayor responsabilidad a la hora de gestionar la manera en que compiten contra las marcas de fabricante. Para ello buscan potenciar la colocación de sus propias marcas y conseguir captar la mayor cuota de mercado posible. Para que las marcas de distribuidor puedan tener el éxito que por parte de los comerciantes esperan que tengan, se tienen que poner sobre la mesa una serie de estrategias, las cuales explicaremos a continuación.

Competir por el consumidor racional con marcas de distribuidor innovadoras

Al analizar los contenidos de las principales marcas de fabricante, los detallistas han sido conscientes de que hay más oportunidades, además de la simple copia del producto, y que dichas oportunidades pasan por potenciar el valor añadido objetivo para cualquier consumidor, pudiendo crear un producto de buena e incluso de mejor calidad a un precio mucho más bajo que el de los fabricantes. Empresas como Aldi, Lidl y Netto son los principales valedores de esta estrategia. De hecho Aldi puede presumir que el 95% de los 43.000 millones de dólares en ventas que posee provienen de marcas de distribuidor.

Aldi, al contrario que los grandes hipermercados como Carrefour y Eroski, posee solo 700 líneas de producto y aplica una estrategia casi exclusiva de marca de distribuidor ya que el 90% o 95% de los productos que comercializa pertenecen a su marca. La clave del éxito de Aldi reside principalmente en la variedad limitada de productos que ofrece al consumidor, en comparación con los 50.000 productos que un gran hipermercado puede disponer. Esta pequeña variedad se centra únicamente en aquellos artículos que se emplean con más frecuencia. Ofrecerlos como marca propia de

Aldi hace que comprar en sus tiendas sea sencillo y le proporcione al consumidor un gran valor añadido.

Para que la experiencia de compra resulte interesante y atractiva para el consumidor, Aldi ofrece también productos no alimentarios bajo el nombre de “compras sorpresa”, siendo productos limitados a stocks y que cambian cada semana, como por ejemplo los ordenadores Medion (marca propia). Estas políticas comerciales, cuyo objetivo principal es captar y fidelizar clientes, ayudan también a producir un enorme tráfico en sus tiendas, dado que dichos productos “sorpresa” se agotan en un par de días y, en ocasiones puntuales, en un par de horas.

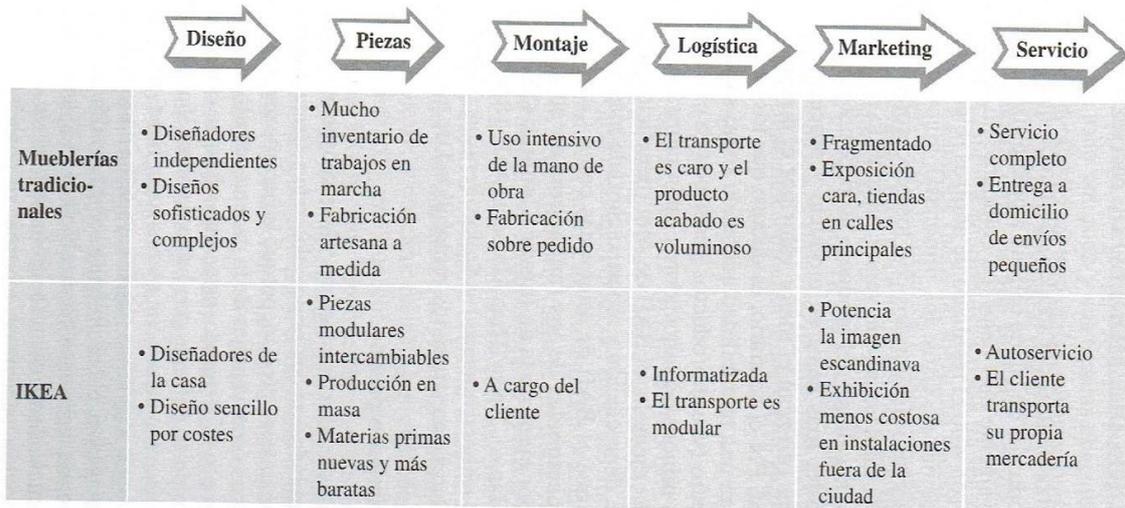
En todo momento se busca la máxima calidad pero también a precios lo más bajos posibles. La limitada variedad de sus productos les da una mayor fuerza negociadora con los proveedores, ya que su rotación por unidad de producto es mucho más alta que la de cualquier otro minorista. De todos modos, la ventaja de precios recae en la capacidad que tiene Aldi de llevar los productos del proveedor al consumidor evitando altos costes de procesamiento de productos como los que tiene la competencia. La realidad es que los costes adicionales a los productos de Aldi son del 13% al 14% (2% para logística, alquiler, gastos generales y marketing, más un 5% destinado al personal) en comparación con el 28% al 30% que los hipermercados de grandes dimensiones imponen a sus productos.

En este sentido, Lidl ha seguido los pasos de Aldi, aplicando la misma política con sus marcas de distribuidor. Aunque es cierto que no posee el mismo porcentaje de marcas de distribuidor, ya que se sitúa con un 65% del total de sus productos.

En sectores no vinculados con la alimentación, H&M es otra marca de distribuidor que innova en valor buscando ofrecer moda al mejor precio. Esta empresa ha internalizado el departamento de compras y diseño, buscando que los nuevos diseños lleguen rápidamente a los escaparates. H&M consigue el mejor precio debido a que tiene pocos intermediarios, compra grandes volúmenes, posee un conocimiento amplio y profundo del diseño, la moda y los materiales textiles, compra los productos adecuados en los mercados adecuados, es consciente de los costes que tiene en cada momento y, por último, tienen una distribución eficaz.

Finalmente, si queremos saber qué empresa es líder en la innovación y su aplicación a las marcas propias que se venden en sus tiendas, esa no puede ser otra que IKEA, ya que ha elaborado un modelo único en todo el mundo, lo que le ha permitido reducir sus costes de manera significativa. En la Figura 2.2 se puede observar el contraste del modelo de IKEA frente al modelo de una mueblería tradicional.

Figura 2.2.- Red de valor único de IKEA



Fuente: Kumar (2004)

IKEA se nutre de ahorros relacionados con el proceso, ya que a cambio de precios bajos, ésta pide a sus clientes que se ocupen de servirse ellos mismos y de montar y transportar sus compras. En contraposición a las mueblerías tradicionales, IKEA utiliza una serie de diseños propios que tienen en cuenta los costes, piezas intercambiables, fabricación de grandes volúmenes de componentes, amplia informatización de la logística, ubicaciones periféricas relativamente baratas, y un largo etcétera de ventajas.

Rodear las marcas de fabricante con carteras de marcas de distribuidor

Una marca blanca individual corresponde a una de las cuatro proposiciones de marca citadas anteriormente (genéricas, de imitación, con prima o innovadora). La mayoría de los grandes distribuidores disponen de carteras de marcas, las cuales incorporan múltiples clases de marcas blancas. De esta manera, un distribuidor puede penetrar en varios segmentos diferentes del mercado simultáneamente.

A continuación, se analizarán las diferentes estrategias de segmentación de carteras de marcas de distribuidor. Se pueden distinguir tres clases: segmentación centrada en el precio, en la categoría de producto o en el beneficio para el consumidor.

- Segmentación basada en el precio. Este tipo de segmentación requiere tener al menos dos o tres categorías de marcas de distribuidor que atraigan a consumidores de diferentes segmentos. Véase el ejemplo de Eroski, que aplica una estrategia de tres niveles de precios: una oferta de precio bajo (Eroski Basic), una gama media o estándar (Eroski) y marcas de precio con prima (Eroski Selectia o Eroski Sannia). Aplicando esta estrategia, los principales distribuidores pueden luchar contra sus principales competidores: los minoristas de descuento duro y las marcas de fabricante. En cualquier caso, lo normal es disponer de una cartera de marcas de distribuidor y de marcas de fabricante.
- Segmentación basada en la categoría de productos. Intersport es el minorista que mejor aplica esta segmentación, ya que desarrolla marcas de distribuidor para las diferentes categorías de productos que comercializa. Por ejemplo, Eiterel para las prendas deportivas, Techno Pro para los artículos de tenis, Nakamura en el caso de las bicicletas o McKinley para deportes de invierno. Otro ejemplo sería Decathlon con marcas para diferentes deportes como Aptonia, Artengo, Domios, Kalenji, Oxelo, Quechua o Tribord.
- Segmentación basada en el beneficio para el consumidor. Este tipo de estrategia, tal y como su nombre indica, se centra en el beneficio del consumidor, ofertando un abanico de marcas de distribuidor en función de las necesidades y deseos de cada segmento de clientes. Por ejemplo, en Suiza la empresa detallista Coop oferta las siguientes marcas de distribuidor: Coop Naturaplan Bio, Coop Betty Bossi (fácil de preparar), Coop Weight Watchers (menos grasas), Coop JaMaDu (dieta para niños) o Coop Plan B (para jóvenes y fácil de preparar). En España tenemos el caso de Carrefour (con Carrefour Bio, Carrefour Eco Planet, Carrefour Sin Gluten) y de Eroski (Eroski Natur, Eroski Sannia). En muchos casos, implica una estrategia dinámica de segmentación del mercado, ya que las necesidades y deseos de los consumidores cambian constantemente. Véase la nueva preocupación por parte de los consumidores acerca de la seguridad en los alimentos y de la

importancia que tienen para la salud, lo que está repercutiendo en una mayor demanda de productos ecológicos.

No todo son ventajas para las empresas que aplican las diferentes segmentaciones. Los inconvenientes se pueden derivar de la mala gestión de las propias carteras de marcas de distribuidor. Si se combinan las tres categorías de marcas de distribuidor, que ya hemos comentado en un apartado previo, con las tres estrategias de segmentación, surgen carteras de marcas de distribuidor excesivamente complejas, lo que conlleva un control exhaustivo y una perfecta gestión de las mismas. El principal riesgo se deriva de la “canibalización”, es decir, que se roben cuota de mercado unas a otras. Aunque también se puede citar otro riesgo importante derivado de las creencias de los consumidores. En este sentido, se entiende que si se produce un solo fracaso con alguna marca de distribuidor (principalmente si se desarrolla una estrategia de marca paraguas), ello puede afectar la imagen general de la empresa en otros productos o segmentos. Por ejemplo, si el cliente empieza a creer que los *donuts* de tal marca no son buenos, puede ser que el pan de la misma empresa tampoco lo sea.

Finalmente, se puede citar la reducción de la variedad de productos como otra consecuencia negativa de una gestión de cartera amplia de marcas de distribuidor. Cuantas más marcas de distribuidor tenga la empresa detallista, más espacio requerirá en sus estanterías, lo que puede desencadenar la eliminación de las marcas de fabricante, dando lugar a una escasa variedad de productos dentro de la tienda.

Entender que el precio no es el principal factor de éxito a la hora de crear marcas de distribuidor

Como ha quedado claro en apartados anteriores, hay una gran variedad de categorías de marcas de distribuidor que habitualmente se venden con descuento en relación con las principales marcas de fabricante. Por lo tanto, el sector sabe que las marcas de distribuidor se venden por su precio.

Se puede afirmar que comprar marcas de distribuidor ayuda a los consumidores a ahorrar dinero. Esta premisa ha impulsado a muchos directivos de empresas, sean distribuidores o fabricantes, a creer que cuanto mayor sea la diferencia de precio entre las marcas de distribuidor y las marcas de fabricante, más éxito tendrán las primeras en

el mercado. Sin embargo, pese a esta conclusión, no se puede afirmar con rotundidad que el éxito de las marcas de distribuidor sea solo una cuestión de precio.

Si obviamos el factor precio, ¿Cómo pueden aparentemente tener éxito las marcas de distribuidor? La teoría económica sostiene que el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un determinado producto depende directamente de la utilidad que el consumidor pueda darle. La calidad percibida es entendida como una fuente principal de utilidad para el consumidor. Esta calidad percibida se define como el grado percibido de excelencia del producto (Zeithaml, 1988).

Para poder analizar la calidad percibida primero tenemos que centrarnos en los diferentes compradores que existen (Figura 2.3).

Figura 2.3.- Cuatro clases de compradores

Sensibilidad consumidores con relación al precio	Baja	Compradores ocasionales	Compradores exigentes
	Alta	Compradores de marcas de distribuidor	Compradores de marcas
		Pequeña	Grande
Diferencia de calidad percibida con las nuevas marcas de fabricante			

Fuente: Kumar (2004)

Los compradores ocasionales no son especialmente sensibles al precio y ven poca diferencia de calidad.

Los compradores de marcas son consumidores con una baja sensibilidad a los precios que perciben una gran diferencia de calidad entre las principales marcas de fabricante y la marca de distribuidor. Por consiguiente, comprarán una marca de fabricante.

Los compradores de marcas de distribuidor son consumidores sensibles al precio que perciben una pequeña diferencia de calidad entre las marcas de fabricante y la marca de distribuidor. Por consiguiente, comprarán la marca de distribuidor.

Los compradores exigentes son consumidores que tienen una alta sensibilidad a los precios y notan grandes diferencias de calidad entre las principales marcas de fabricante y las marcas de distribuidor.

Los distribuidores deben centrarse en los compradores exigentes y los compradores ocasionales, llevando a cabo diferentes estrategias para atraerlos al consumo de marcas de distribuidor. En lo que se refiere a los compradores ocasionales, se pueden utilizar estímulos dentro de la tienda que les conduzca a las marcas de distribuidor, por ejemplo dándole una ubicación favorable en las estanterías del establecimiento, poniéndole una etiqueta al producto que destaque más el precio o colocándolo al inicio o al final de los pasillos. En el caso de los compradores exigentes, no existen muchos mecanismos a corto plazo para poder atraerlos a la compra de las marcas de distribuidor. Los consumidores exigentes normalmente comprarán una marca conocida dado que para ellos la calidad es más importante que el precio. El mecanismo para atraer a estos compradores sería convencerles de que la marca de distribuidor es comparable en calidad con las marcas de fabricante.

Además, las marcas de fabricante ofrecen una imagen intangible que la mayor parte de las marcas de distribuidor no pueden (todavía) difundir. Permiten que los consumidores se identifiquen con los valores que esa marca representa y les ayudan a expresar quiénes son y cómo encajan esas marcas en su estilo de vida. Marcas como Marlboro, Harley-Davidson, Jack Daniels y Levi's ponen glamour en ideales norteamericanos del Oeste, fuerza y masculinidad, mientras que marcas sofisticadas como Gucci, Chivas Regal, Revlon y Mercedes se asocian con una imagen de aspiraciones como la clase alta, el glamour y el atractivo sexual.

Estos componentes son claramente un gran elemento diferenciador, ya que con independencia de las calidades funcionales del producto, pueden ser extremadamente importantes para las personas. Cuando dos marcas puedan tener la misma calidad percibida, una imagen que tenga más fuerza, puede decantar la balanza de un lado o de otro.

2.3.2. Estrategias de los fabricantes en relación con las Marcas de Distribuidor

En este apartado pasaremos a analizar la situación de los fabricantes con respecto a las marcas de distribuidor y las diferentes estrategias que pueden llevar a cabo para competir con las mismas.

Actualmente son muchos los fabricantes que se preguntan si la mejor opción sería pasar a producir marcas de distribuidor con el fin de emplear su capacidad de producción de forma rentable. En lugar de intentar vencer a las marcas de distribuidor, quizás la mejor idea sea unirse a ellas, parafraseando un conocido refrán “si no puedes con tu enemigo, únete a él”. Los fabricantes que opten por esta opción pueden actuar de dos maneras diferentes. Por un lado, llevando a cabo una denominada estrategia dual, en donde el fabricante produce tanto sus propias marcas como marcas de distribuidor, y por otro lado, la estrategia de dedicarse exclusivamente a producir marcas de distribuidor para diferentes detallistas. A continuación analizaremos con más detalle estas dos estrategias.

Estrategia dual

Este tipo de estrategia es muy habitual entre los fabricantes, aunque suelen mantener en secreto dicha actividad, por miedo a que se pueda producir una reducción en el consumo de sus propias marcas. Sin embargo, hay otras empresas multinacionales, como Coca-Cola, Heineken, Lays, Bimbo o Kellogg’s que juran no dedicarse jamás a la producción de marcas de distribuidor. Pero al final lo que se trata de analizar es que esta decisión no es nada fácil y requiere una exhaustiva consideración de cuáles son las diferentes ventajas e inconvenientes de llevarla a cabo. Los argumentos para producir marcas de distribuidor por parte de una empresa fabricante son los siguientes: generar beneficios adicionales y tener mayor influencia sobre la categoría donde actúan.

Desde un punto de vista empresarial, tiene sentido que una empresa quiera aprovechar al máximo su capacidad de producción. Normalmente el fabricante tendrá cierta capacidad de producción por un desequilibrio temporal entre la oferta y la demanda, pudiendo aprovechar el pedido de una marca de distribuidor para aprovechar al máximo su capacidad de producción. Aunque por otro lado también es cierto que la

producción de marcas de distribuidor para otros consume capital de la empresa y valioso tiempo de gestión por parte de la dirección.

El efecto que se produce en la empresa a corto plazo cuando se completa la utilización de su capacidad para proceder al abastecimiento de producción de marcas de distribuidor es relativamente positivo, y se ha de decir relativamente porque es un beneficio a corto plazo. A largo plazo puede resultar un lastre para la empresa, debido a que puede llegar un momento en que necesite obligatoriamente abastecer a las marcas de distribuidor para seguir obteniendo beneficios. Con demasiada frecuencia las empresas fabricantes pasan por alto la alternativa lógica, que es adecuar la capacidad de producción al potencial que tienen las ventas de sus propias marcas, bien cerrando fábricas o derivándolas hacia otras actividades que puedan reportar valor a la empresa.

Por otro lado, un fabricante también puede embarcarse en la producción de marcas de distribuidor con el objetivo de dominar la categoría, ya que podrá reforzar la relación con el minorista, y esto puede suponerle un buen beneficio a la hora de comercializar sus productos en estas tiendas de distribuidor. Además, siempre es conveniente aprender más sobre las necesidades y comportamientos de los compradores de marcas de distribuidor. El objetivo final, será hacerse fuerte dentro de la categoría de productos que se fabrica, buscando el control del distribuidor y ampliando los conocimientos sobre el mercado de marcas de distribuidor.

En cualquier caso, ¿son argumentos suficientemente poderosos como para comenzar a producir marcas de distribuidor? Todos los argumentos dados presuponen que el distribuidor responderá favorablemente a la actitud cooperadora del fabricante. Lamentablemente, no existen suficientes evidencias que apoyen esta suposición.

Fabricantes dedicados en exclusiva a las marcas de distribuidor

Las empresas también pueden dedicarse a la fabricación en exclusiva de marcas de distribuidor. Casi todas las empresas que llevan a cabo esta estrategia son pequeñas o medianas y se especializan en unas pocas categorías de productos. Pueden también ser fabricantes de mucho volumen y poco margen, persiguiendo constantemente el coste bajo utilizando toda la capacidad de producción de que disponen.

Un estudio realizado por la Private Label Manufacturers Association (PLMA) en 2005 entre minoristas de todo el mundo identificó tres problemas importantes de esta colaboración en exclusiva:

1. Falta de flexibilidad e ideas entre los fabricantes de marcas de distribuidor.
2. Falta de apoyo de marketing por parte de los fabricantes de marcas de distribuidor.
3. Inadecuado control de calidad y desarrollo de productos.

Cada vez son más los minoristas buscan fabricantes de marcas de distribuidor que puedan abordar estos problemas.

Poseer costes bajos, tener buena flexibilidad en las líneas de producción y tener buena información del mercado para poder centrarse en identificar y copiar innovaciones para sacarlas posteriormente a la venta, son los factores clave que todas las empresas dedicadas a la fabricación de marcas de distribuidor deben tener para realizar con éxito su labor.

La realidad teórica nos dice que para la mayoría de los fabricantes con marcas propias, dedicarse a la producción de marcas de distribuidor debe ser una actividad periférica, ya que finalmente el objetivo principal de los fabricantes ha de ser el de vender sus propias marcas con cierta rentabilidad y aumentar su cuota de mercado con respecto a las marcas de distribuidor.

Se puede afirmar que aunque no existe un remedio claro y específico contra las marcas de distribuidor, sí que se puede decir que trabajando mucho y esforzándose constantemente se puede hacer frente a esta competencia. A continuación valoraremos cuatro enfoques estratégicos que pueden ayudar a los diferentes fabricantes a anteponerse a las marcas de distribuidor: asociarse con eficacia, innovar con brillantez, luchar selectivamente y, por último, crear proposiciones de valor ganadoras (Kumar y Steenkamp, 2007).

1. Asociaciones eficaces para formar relaciones ganadoras para ambas partes

Dado que los minoristas se han incrementado y consolidado en el mercado, vender marcas de distribuidor a través de éstos resulta una beneficiosa opción para los

fabricantes. A nivel global los diez minoristas más importantes representan entre el 30% y el 45% de las ventas de productos de consumo envasados de los fabricantes. De este dato se puede vislumbrar la vulnerabilidad de los fabricantes. De ahí que deban aprender a establecer asociaciones eficaces con estos grandes minoristas y cambiar las relaciones que tenían en un pasado con ellos, de estar enfrentados a obtener un beneficio para ambas partes.

Los fabricantes han de tener en cuenta que no pueden considerar a los minoristas eficaces y eficientes como su principal enemigo. Los fabricantes ven a estos minoristas como destructores de valor porque venden productos de marca a precios muy bajos. Pero hay que entender que estos minoristas están creciendo exclusivamente por esa razón y debemos de encontrar motivos para que una alianza entre ambos resulte beneficiosa. Podríamos citar tres áreas donde minoristas y fabricantes se pueden beneficiar de la asociación ((Kumar y Steenkamp, 2007): los minoristas necesitan marcas de distribuidor de alta calidad, los minoristas necesitan diferenciarse de otros minoristas y los comercios de descuento duro necesitan marcas de fabricante entre su surtido de productos.

En primer lugar, los minoristas necesitan de los fabricantes para poder diferenciarse mediante marcas y productos exclusivos. En el pasado, la mayoría de los fabricantes veían complicado adaptarse a los minoristas ya que adecuar su oferta implicaba comprometer su estructura de costes. Actualmente eso ya no ocurre debido principalmente al gran volumen de ventas y distribución de productos que tienen. De esta manera los fabricantes pueden desarrollar marcas, unidades de producto y ofertas únicas exclusivas que les permitirá obtener un beneficio común.

Cada vez son más los minoristas de descuento duro como Aldi o Lidl que están mostrando interés en añadir marcas de fabricante. El motivo de dicho cambio es que actualmente los minoristas de descuento duro buscan la diferenciación a través de la variedad, dejando en un segundo plano el precio, y esto es debido a que siempre existe un riesgo de que otros minoristas compitan en precio de manera más eficiente. Aquí es donde entran las marcas de fabricante, ya que los minoristas buscarán diferenciarse a través de una estrategia de surtido de productos, alejándose de la típica competencia en precios. Una oferta que sea equilibrada, mezclando productos de marca de distribuidor y de fabricante puede mejorar el negocio del minorista, dado que estas últimas generan un

importante tráfico de consumidores, teniendo en cuenta además, que hay muchos consumidores que en algunas categorías de productos las prefieren.

2. Innovar con éxito para superar las marcas de distribuidor

Para los fabricantes, la innovación se presenta como el arma fundamental para combatir las marcas de distribuidor. Esta innovación se puede traducir en el lanzamiento de nuevos productos en un determinado sector, ya que está demostrado que la cuota de marcas de distribuidor en aquellos sectores donde se lanzan nuevos productos disminuye considerablemente. Este fenómeno puede verse claramente en el sector del calzado deportivo, donde marcas como Nike, Adidas o Reebok crean las últimas innovaciones y avances tecnológicos, además recurren a las estrellas del deporte para impulsar la demanda. Esto da lugar a un mercado donde la marca importa mucho y en el que los compradores piden unas zapatillas deportivas marca Nike o Adidas. Si la tienda no vende la marca que ellos buscan, rápidamente se van.

En el sector de la alimentación, donde las marcas de distribuidor son una competencia especialmente agresiva, la innovación ha de centrarse en tener una corriente constante de nuevos productos, de modo que los distribuidores se vean obligados a disparar sobre un objetivo que constantemente está en movimiento.

Sin embargo, la estrategia de la innovación es muy arriesgada en el sentido de que la gran mayoría de los nuevos productos fracasan en el mercado. Existen tres obstáculos importantes por los cuales los productos nuevos pueden carecer de éxito (Kumar y Steenkamp, 2007):

- El proceso de desarrollo de nuevos productos, porque el producto desarrollado por el departamento de I+D no convenció al mercado. Un proceso eficaz de desarrollo de nuevos productos se introduce con la cantidad adecuada de novedad, existiendo una relación directa entre novedad y éxito en el mercado. Así, los productos con innovación incremental o radical tienen más éxito que los productos de novedad intermedia. Según palabras de Cook y Georgiadis (1997), “la generación de buenas ideas es el cuello de botella crítico del crecimiento”. Los consumidores son una fuente crucial donde encontrar nuevas ideas pero, lamentablemente, en el proceso de desarrollo de nuevos productos muchas ideas interesantes se

destruyen porque grupos interesados de consumidores rechazan un concepto radical. La mayoría de empresas se dirige al público equivocado en el proceso de desarrollo de nuevos productos. No debería conformarse con las opiniones de una muestra “representativa” de consumidores, sino poner a prueba conceptos radicales en un segmento de población elegido a propósito, formado por aquellos consumidores que poseen una clara característica personal llamada “disposición a la capacidad de innovación”. Dicho concepto se define como la predisposición a comprar productos y marcas nuevas en cuanto salen al mercado, en lugar de mantener las opciones y patrones de consumo previos en una determinada variedad de bienes y servicios.

- El proceso de lanzamiento de nuevos productos, porque la estrategia asociada con el lanzamiento del nuevo producto resultó ineficaz. Identificamos tres factores que influyen en el éxito del lanzamiento de un producto nuevo: objetivo inicial, estrategia de introducción internacional y recursos del mercado.

Objetivo inicial

La adopción de nuevos productos varía en función de los consumidores, por lo que se requiere una estrategia de marketing dirigida a segmentos específicos de clientes. La disposición a la innovación por parte de los consumidores es una característica que se puede medir de antemano, dado que proviene de la personalidad, no depende de la innovación en cuestión. De este modo, antes de la introducción del producto, ya podemos clasificar los consumidores en función de su capacidad de aceptación de la innovación.

Estrategia de introducción internacional

La introducción de productos nuevos es cada día mayor en múltiples países en lugar de ser una cuestión destinada al ámbito local como sucedía años atrás. La empresa puede seguir una estrategia denominada “cascada”, es decir, introducir el nuevo producto secuencialmente en un país después de otro. Además, la empresa puede introducir el nuevo producto en múltiples mercados de manera simultánea, es lo que se denomina “estrategia del aspersor”. Se ha demostrado que una estrategia secuencial de introducción es la más eficaz para los productos que son radicalmente nuevos.

Recursos del mercado

Las introducciones de nuevos productos con el apoyo de una marca conocida, las promociones de precios, las exhibiciones que realzan sus características y la publicidad, consiguen mucho un éxito razonable en el mercado. Actualmente la combinación de publicidad y nuevos productos es especialmente potente

- El proceso de protección de la propiedad intelectual, porque el nuevo producto fue rápidamente imitado por los minoristas. Las innovaciones, sobre todo en el sector de los alimentos, son difíciles de proteger mediante patentes porque los gustos, ingredientes y envases son relativamente fáciles de copiar y en algunos países, incluso es legal hacerlo. Las demandas judiciales pueden ser eficaces en la lucha contra los minoristas, pero esto puede plantear diferentes incógnitas, tales como: ¿es beneficioso presentar una denuncia contra tus propios clientes? Y en tal caso ¿esto no daría lugar a que los minoristas en cuestión pudieran retirar las marcas de fabricante de todas sus tiendas? Para poder evitar estas situaciones se debe buscar maneras para evitar dicha imitación. De ahí que el logo rojo de Kellogg de cereales supere más de las tres cuartas partes del envase, y como los distribuidores no pueden copiar el logotipo de la marca de fabricante, esta estrategia de Kellogg deja poco margen a los minoristas para la imitación.

3. Luchar selectivamente para dirigir recursos contra las marcas de distribuidor

La realidad es que el aumento de las marcas de distribuidor ha puesto presión sobre las marcas de fabricante. En este caso, las marcas de fabricante que no ocupan el primer o segundo lugar en el mercado, se ven desplazadas por las distribuidoras a un segundo plano. El programa que siguen las distribuidoras consiste en aceptar sólo marcas de fabricante que están bien posicionadas, descatalogando al resto para poder sustituirlas por sus marcas propias. Si se diera el caso de que las marcas de fabricante más débiles pudieran estar presentes en las estanterías de un minorista, éstos tendrán que pagar cantidades desproporcionadas en términos de márgenes y de apoyo para convencer a los minoristas de que las vendan.

De acuerdo con estos comentarios, se pueden plantear tres reflexiones (Kumar y Steenkamp, 2007):

- I. La cuota de las marcas de fabricante de diversas categorías de productos está disminuyendo con el tiempo en comparación con las marcas de distribuidor.
- II. Las marcas de fabricante luchan por ganar cuota de mercado quitándosela unas a otras, sobre todo a las marcas más débiles en lugar, de a las marcas de distribuidor.
- III. Es complicado pensar que una marca con una cuota pequeña de mercado en la categoría de productos va a tener éxito a no ser que se trate de una marca con un nicho muy especial en el mercado.

Actualmente es imposible apoyar marcas que no tengan una posición fuerte. Dada la cantidad de innovación y publicidad que hace falta para mantener a una marca viva y en condiciones para hacer frente a las marcas de distribuidor, un fabricante solo podrá apoyar a un número reducido de marcas. Las empresas deben tener una visión clara de las categorías en las que desean competir y con qué marcas y productos han de hacerlo. La clave es luchar selectivamente en lugar de hacerlo en todos los frentes.

La pregunta clave sería si las empresas que se concentran en unas pocas marcas principales inevitablemente saldrán perdiendo ante los gigantes que llevan carteras diversificadas, como Nestlé. Los que se posicionan a favor del tamaño piensan que una empresa más grande puede potenciar su escala para así reducir los costes. De esta manera el ahorro se puede invertir en publicidad e innovación, lo que ayuda a obtener incluso más economías de escala.

Por otro lado, hay aspectos antieconómicos, porque las empresas más grandes tienen más dificultades para moverse con rapidez, lo que se traduce en un aumento de los costes. Lo que nos hace pensar que unas marcas más fuertes pueden ser más importantes que la escala general de operaciones que se logra a través de una amplia diversificación de carteras de marcas.

4. Crear proposiciones de valor válidas para las marcas de fabricante

Al final, la batalla contra las marcas de distribuidor debe librarse en torno a la proposición de valor que ofrecen los fabricantes para que los consumidores compren la marca de fabricante en lugar de la marca de distribuidor. Una gran parte de esta batalla se gana gracias a la innovación, por supuesto, con productos que no se pueden comparar

con las marcas de distribuidor, pero si hubiese opciones razonablemente similares, entonces los consumidores tomarían el valor proporcionado de la marca como principal decisión de compra. El valor contiene tanto aspectos racionales como emocionales. Por un lado, los motivos racionales tienen todos que ver con beneficios, rendimiento y calidad, y por otro lado, los motivos emocionales están relacionados con la imagen y los vínculos estrechos con los consumidores.

Se ha demostrado que los consumidores se preocupan por la información sobre imagen, precios y calidad para reforzar sus decisiones de consumo. En el proceso de compra si la marca de fabricante no tiene la imagen adecuada, la posibilidad de compra disminuye. Si la marca pasase la prueba de la imagen, entonces el consumidor examina si el precio es competitivo en comparación con la marca de distribuidor. Si la diferencia de precio fuese aceptable, entonces el consumidor compra la marca de fabricante. Más adelante vendría la prueba de calidad, es decir, ¿la marca comprada tiene un rendimiento que satisface al consumidor como para que comience una relación con la marca?

Crear una proposición de valor válida para las marcas de fabricante en oposición a las marcas de distribuidor da lugar a tres cuestiones importantes (Kumar y Steenkamp, 2007): gestionar la diferencia de precio para que sea competitivo, mejorar la calidad constantemente para reforzar la lógica racional y establecer un vínculo emocional y una relación duradera con los consumidores.

Gestionar la diferencia de precio

Quizás la cuestión más compleja en oposición a las marcas de distribuidor sea fijar un precio competitivo para los productos. Subir demasiado los precios en comparación con las marcas de distribuidor, puede hacer que el volumen de ventas disminuya. Por otro lado, recortar excesivamente los precios puede hacer que caigan los ingresos.

Antes de llevar a cabo la fijación de precios, se debe comprender claramente la elasticidad de los mismos (¿qué le pasará a nuestro volumen de ventas cuando cambiemos los precios?) y la elasticidad cruzada (¿qué le pasará al volumen de ventas cuando cambie la diferencia entre nosotros y la competencia?). La elasticidad de

precios, que varía mucho según las categorías de productos, domina la diferencia óptima entre el precio de las marcas de fabricante y el de las marcas de distribuidor.

Parte de la presión para aumentar los precios se da porque los minoristas utilizan su fuerza para sacar más dinero de los fabricantes. En muchos distribuidores, las marcas de fabricante tienen que pagar por absolutamente todo: introducción de nuevos productos, por hacer descuentos en productos existentes, por hacer exhibiciones y promociones en las tiendas, así como por conseguir espacio en las estanterías a la altura de los ojos del consumidor (Kumar y Steenkamp, 2007).

Algunos fabricantes han empezado a realizar promociones frecuentemente debido a que no pueden competir en precio con las marcas de distribuidor. Las promociones para los consumidores adoptan varias formas, por ejemplo, cupones, reducciones temporales de precios, regalos gratis y ofertas tres por dos. El objetivo de estas promociones es conseguir que los clientes que compran marcas de distribuidor se sientan atraídos por las marcas de fabricante y que un porcentaje de esos consumidores ocasionales se conviertan en consumidores fieles, ya que se darán cuenta del valor adicional que proporciona el fabricante.

Lamentablemente esto no siempre se produce, ya que recientes estudios sugieren que las promociones generan pequeñas ganancias a corto plazo. Mientras que a largo plazo, normalmente fracasan y pueden acabar incluso ayudando a las marcas de distribuidor. Esto es debido a dos motivos. Primero, una gran proporción del volumen de ventas, que se ha vendido gracias a la promoción, es comprado por los consumidores fieles a la marca, los cuáles lo habrían comprado igualmente a un precio de venta más alto. Segundo, las promociones frecuentes suelen reducir la integridad de los precios normales y enseñan a los consumidores a esperar a los períodos de rebajas. Y si no pueden encontrar su marca favorita a precio rebajado, como se han acostumbrado a un precio más bajo, se cambian a una marca de distribuidor, es decir, algunos de los compradores de promociones se convierten con el tiempo en compradores de marcas de distribuidor, debido al exceso de promociones para los consumidores que hacen los fabricantes de marca, pudiéndose dar que un porcentaje de estos compradores, cuando se acostumbran a comprar marcas de distribuidor, incluso se conviertan en clientes de tiendas de descuento en donde las marcas de fabricante no se encuentran o tienen una presencia mínima (Kumar y Steenkamp, 2007).

Mantener un margen de calidad

Una diferencia de precios óptima depende parcialmente de la calidad del propio producto. Históricamente, los consumidores preferían las marcas de fabricante debido a su mayor calidad, pero en la actualidad la diferencia de calidad entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor se ha reducido enormemente, con lo que la diferencia de precio también se ha reducido.

En la actualidad, entidades independientes como la Unión de Consumidores, ayudan a informarnos de la calidad real de los productos, ofreciéndonos más transparencia entre marcas. Tras numerosos informes y valoraciones se han podido sacar una serie de conclusiones (Kumar y Steenkamp, 2007):

1. Muchas marcas de distribuidor son al menos tan buenas como las marcas de fabricante.
2. Pasarse a una marca de distribuidor puede reducir el coste de un producto hasta en un 50%.
3. Las empresas que fabrican marcas de distribuidor con frecuencia son nombres conocidos de marcas de fabricante.
4. En 22 de 78 categorías de productos, la marca de distribuidor era de mayor calidad que la marca de fabricante, siendo el coste de las marcas de fabricante, en estas categorías, un 30% más caras.
5. En el resto de categorías, cuando las marcas de fabricante eran las que tenían una mejor valoración en lo que se refiere a la calidad, su coste era hasta un 50% superior.

A la conclusión que podemos llegar es que las diferencias de calidad entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante se van reduciendo constantemente y que, aunque siga habiendo diferencia entre ambas, no siempre está claro que las marcas de fabricante sean mejores que las marcas de distribuidor. La transparencia de calidad reduce la importancia de los beneficios a nivel emocional que las marcas de fabricante tratan de transmitir, sobre todo en las categorías que no son socialmente visibles, como por ejemplo, detergentes en comparación con los automóviles.

En tal situación, nos podríamos preguntar: ¿Por qué se compran marcas de fabricante? La respuesta sería que las marcas de fabricante se venden solo a aquellos

consumidores que cumplen al menos una de las siguientes condiciones (Kumar y Steenkamp, 2007):

1. **Buscadores de beneficio social/emocional.** Son consumidores que perciben beneficios emocionales o beneficios sociales de las marcas de fabricante que superan a los que proporcionan las marcas de distribuidor y consideran que el mayor valor resultante justifica un mayor valor frente a las últimas.
2. **Ignorancia de los consumidores.** Se trata de consumidores desconocedores de los beneficios funcionales de las marcas de distribuidor en comparación con las marcas de fabricante y en cambio perciben una mayor calidad funcional de estas últimas, lo que para ellos justifica de nuevo pagar un mayor precio.
3. **Evitar los riesgos.** Consumidores convencidos de que las marcas de distribuidor no son las mejores en ninguna categoría de producto. Se caracterizan por ser compradores escasos de tiempo que compran todo en un mismo establecimiento. Esto se ve reforzado debido a que las mejores marcas de fabricante están disponibles en la mayoría de detallistas, lo que facilita el hecho de que los clientes compren con independencia de cuál sea el minorista de su preferencia.
4. **Accesibilidad a la tienda.** El establecimiento con la mejor marca de distribuidor puede estar tan lejos que elimina la ventaja del precio. Por el contrario, las marcas de fabricante están ampliamente disponibles. Bien es cierto, que poco a poco los establecimientos, que colman de marcas de distribuidor sus estantes, se van acercando cada vez más a los consumidores.

La alternativa a reducir precios es que las marcas de fabricante vuelvan a descubrir la ventaja de la calidad, ya que un producto no puede salir de la fábrica si no se puede demostrar que su calidad funcional es mejor que la de las marcas de distribuidor, entendiendo como calidad funcional la existencia de una verdadera diferencia de rendimiento entre ambas.

En definitiva, por norma general habrá una diferencia de precio entre las marcas de fabricante más destacadas y las marcas de distribuidor, por lo que las marcas de

fabricante tendrán que demostrar a los consumidores que se fijan en el precio, que sus marcas merecen tener un precio más alto, teniendo que invertir para comunicar las ventajas de su producto.

Crear vínculos con los consumidores

Las marcas de fabricante deben añadir beneficios emocionales a los productos que venden y hacerlos atractivos, prestigiosos y socialmente deseables, lo que ayuda a crear un vínculo entre el consumidor y la propia marca. Para poder conseguirlo hace falta una fuerte inversión en marketing y comunicación con respecto a los consumidores.

Una manera de poder crear vínculos con los consumidores es a través de la estrategia de comunicación offline y online, ya que se ha demostrado que los sectores con más intensidad publicitaria tienden a tener una cuota más baja en marcas de distribuidor. Actualmente las marcas de fabricante van gastando menos en llegar a los consumidores finales, lo que provoca que pierdan clientes en favor de las marcas de distribuidor aumentando a su vez la fuerza de estos en el mercado y, por consiguiente, su poder de negociación.

2.3.3. Líneas de investigación sobre Marcas de Distribuidor

El auge constante de las marcas de distribuidor y, por consiguiente, el aumento del poder de los distribuidores, ha propiciado una serie de líneas de investigación en los últimos años (Fornari, Grandi y Fornari, 2011) y que comentamos a continuación.

Identificar las características del comprador de marcas de distribuidor

Resulta de extrema dificultad delimitar cuáles son las características del comprador de marcas de distribuidor, debido a que numerosos trabajos no han podido establecer una clasificación concluyente. Las variables utilizadas han sido las sociodemográficas y las psicográficas. Entre las sociodemográficas encontramos la edad, el sexo, el nivel de estudios, el nivel de renta, el tamaño del hogar y la situación laboral. Con respecto a las variables psicográficas, encontramos la preocupación por el valor, la preocupación por los precios, la innovación, el comprador inteligente, la lealtad a la marca, la impulsividad de cada comprador y la planificación de compra.

Por ejemplo, respecto a la variable edad, algunos estudios reflejan que las marcas de distribuidor son más utilizadas por los consumidores jóvenes; sin embargo, otros estudios frente al mismo análisis no han podido establecer una relación significativa entre ambas variables. Tampoco se encuentra una relación significativa entre la variable “nivel de renta de los hogares” y “el consumo de MDD”, ya que las familias que tienen un nivel de renta más bajo son más sensibles a este tipo de marcas, pero las familias que tienen un nivel medio-alto de ingresos, no muestran la misma lógica debido a que la relación es curvilínea.

Por otro lado, los rasgos psicográficos del consumidor también se han utilizado en la caracterización del comprador de la marca de distribuidor, teniendo en cuenta que dicho perfil en referencia al consumidor está compuesto por multitud de matices y rasgos. Por esta razón, las investigaciones que han estudiado las características del consumidor propenso a la marca de distribuidor han considerado gran variedad de variables distintas.

El trabajo de Ailawadi, Neslin y Gedenk (2001), tomando como base estudios previos, es el que plantea un conjunto más amplio de rasgos psicográficos. Según estos autores, la compra de la marca del distribuidor podría estar relacionada con la compra de productos en promoción. Por ello, utilizan una serie de características psicográficas relacionadas con los distintos costes y beneficios asociados a una compra en promoción para caracterizar al consumidor de marcas de distribuidor. Esta línea de investigación tiene continuidad en otros trabajos posteriores (Ailawadi y Harlam, 2004).

Evaluación y percepción del consumidor de los productos de marca de distribuidor

En un principio, tal y como afirman Richardson, Dick y Jain. (1994), el rechazo hacia los productos de marca de distribuidor está determinado por la propensión del consumidor a valorar el producto a partir de sus atributos extrínsecos, como el envase, la marca, la publicidad y el precio, los cuales, al ser comparados con los de las marcas del fabricante, se hallaban en clara desventaja en aquel momento del mercado.

Sin embargo, la percepción hacia estas marcas de distribuidor ha ido cambiando a medida que han pasado los años, sobre todo en la última década debido a la coyuntura económica (Lamey, Deleersnyder, Steenkamp y Dekimpe, 2012). Así lo argumentan y defienden Puelles y Puelles (2011), al afirmar que, en los últimos años, con una

situación económica difícil y de recesión en la mayoría de países, se ha visto incrementada la cuota de mercado de las marcas de distribuidor, observando un cambio en el consumidor, en el sentido de que éste percibe las marcas de distribuidor de mejor precio e igual calidad que las marcas de fabricante.

Para evitar que las marcas de distribuidor solo se perciban como una oportunidad en momentos de crisis, los distribuidores han dedicado su esfuerzo a mejorar la calidad y la comunicación de sus productos, especialmente en relación al diseño, a los colores y en lo referente a la información del envase, sabedores de que el diseño de *packaging* es un factor especialmente importante en la valoración de la calidad percibida.

Crecimiento de las marcas de distribuidor y objetivos alcanzados con su desarrollo

El crecimiento en los últimos años de las marcas de distribuidor se ha consolidado, debido principalmente, a la concentración y a la globalización (Sethuraman y Gielsen, 2014). Todo ello da lugar a que la diferenciación sea el aspecto más importante en lo que se refiere a la competencia en el sector de las marcas de distribuidor. Con la diferenciación se pueden alcanzar una serie de ventajas:

1. Se pueden mejorar los márgenes de contribución en beneficios y los propios niveles de rentabilidad (Raju, Sethuraman y Dahr, 1995a y b).
2. Se puede llevar a cabo una reducción de los riesgos financieros a la hora de lanzar nuevos productos al mercado (Putsis y Cotterill, 1999).
3. La creación de ventajas competitivas frente al resto de fabricantes y distribuidores (Davies, 1990; Richardson, Dick y Jain, 1994).
4. Si tienes una mayor diferenciación de productos se puede conseguir la fidelidad de los consumidores, ya que se mejorará la imagen de la cadena en su conjunto (Steenkamp y Dekimpe, 1997).
5. La oportunidad de ofrecer productos específicos que cubran varios segmentos del mercado es sin duda la mejor baza de la diferenciación de los productos (Sayman, Hoch y Raju, 2002).
6. La diferenciación de los detallistas facilita el desarrollo de estrategias de marcas de distribuidor de prima ligera y de precio con prima (Geyskens,

Gielens y Gijbrechts, 2010; Olson 2012; Braak, Geyskens y Dekimpe, 2014).

El impacto de las marcas de distribuidor en las relaciones entre fabricantes y detallistas

En lo que se refiere a esta línea de investigación, son necesarios más estudios para poder generalizar las conclusiones obtenidas. No obstante, es de gran importancia para la estrategia de muchos fabricantes y distribuidores. Dicha importancia radica en los siguientes aspectos:

1. Las oportunidades y a la vez las amenazas que se pueden derivar del co-empasado de los productos, tanto para los fabricantes como para los distribuidores (Tarzijan, 2004 y 2007).
2. La competencia entre marcas puede generar mejores beneficios, no sólo para los minoristas sino también para los fabricantes (Ailawadi y Harlam, 2004).

Ciclo de la economía y éxito de las marcas de distribuidor

En cada ciclo económico (recesión, estancamiento o crecimiento) existen diferencias en la conducta de los consumidores. Este factor, por sí solo, obliga a variar las estrategias de marketing. Estas fluctuaciones tienen importantes implicaciones sobre la cuota de mercado de las marcas de distribuidor y de las marcas de fabricante. Por tanto, es necesario investigar no sólo las variaciones en las políticas de marketing dependiendo de los ciclos económicos, sino también su contribución a la creciente popularidad de las marcas de distribuidor. Desde esta perspectiva, se pueden abordar nuevas líneas de investigación tratando de dar respuesta a los siguientes interrogantes (Lamey, Deleersnyder, Steenkamp y Dekimpe, 2012):

- ¿La conducta de los fabricantes y de los distribuidores influye en la sensibilidad a corto plazo de los consumidores hacia las marcas en las diferentes etapas de los ciclos económicos (recesión, estancamiento o crecimiento)? ¿Y a largo plazo?
- ¿Qué instrumentos de marketing tienen sólo un efecto temporal a corto plazo en la cuota de mercado de las marcas de distribuidor y cuáles tienen efectos a largo plazo?

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE CASOS PRÁCTICOS

En este capítulo analizaremos las estrategias de marca de diferentes empresas de distribución: MANGO, PRIMARK, LIDL, SPRINTER y TIGER.

3.1. Caso MANGO: posicionamiento en nuevos mercados y reorganización de la estructura de marcas

Mango, como principal empresa competidora de Zara a nivel nacional e internacional y para poder seguir en la pugna por ser una empresa referente en el mundo de la moda, ha comenzado a posicionarse en nuevos mercados gracias a la colaboración con Amazon. Este nuevo posicionamiento permitirá a Mango utilizar Amazon como canal de venta en Reino Unido, Alemania y Francia. Pese a este nuevo posicionamiento, Mango seguirá vendiendo en estos países a través de su página web oficial; realmente lo que la empresa busca aliándose con este nuevo socio es contar con un nuevo escaparate virtual y poder tener acceso a millones de clientes adicionales.

El sistema utilizado por Amazon para integrar a Mango en su plataforma de ventas es el denominado *market place*, una estrategia que imita a las franquicias córner de unos grandes almacenes tradicionales pero de manera virtual. La plataforma de Amazon se presenta como un gran escaparate para los fabricantes de ropa. En 2010 comienza a vender ropa en Estados Unidos y poco a poco ha ido abriendo esta división en los mercados europeos convirtiéndose en uno de los segmentos que más crecimiento tiene. El sistema con el que Mango se introdujo ya ha sido probado por otras firmas como por ejemplo Caramelo, Celio o Promod y ha resultado ser un gran éxito. Pero Mango será la empresa europea más potente entre las que acceden a este sistema.

Mango podrá controlar su negocio dentro de Amazon con total libertad de actuación: controlará los precios, los catálogos y la logística, pero usando los sistemas informáticos y de pago de su nueva aliada, disponiendo además de una gran base de clientes.

La historia de Mango se remonta a 1984, año de su creación, donde su producción se limitaba a ropa para mujer a un nivel local, ropa principalmente de fiesta o para ocasiones especiales. El éxito de sus primeras tiendas derivó en la expansión, primero a nivel nacional y posteriormente a nivel internacional. Actualmente, Mango es una empresa multinacional que cuenta con aproximadamente 12.000 empleados en todo el mundo y dispone de más de 2.600 puntos de venta en 107 países diferentes.

Por otro lado, la estrategia de marca de Mango ha evolucionado a lo largo de los años, y desde el año 2011 hasta la actualidad ha sufrido dos cambios muy importantes en pro de aumentar las ventas globales.

Al sufrir una gran expansión, Mango tuvo que dejar el minimalismo y producción de pocas prendas y pasar a la producción de varias tallas de cada modelo de ropa y tener estantes llenos todos los días. Al multiplicarse el público objetivo, Mango cuenta con diversas colecciones: una para hombre, otra para niños, para mujer y una de accesorios.

La marca Mango Man se creó en el año 2008 para poder ofrecer a los hombres una línea de moda actual y moderna. Cuenta con 180 tiendas repartidas por las principales ciudades del mundo y la colección pretende adaptar las tendencias a un estilo de vida, diario y urbano. Por otro lado, la marca Mango Kids está orientada a la moda infantil y fue lanzada en el año 2013. Cuenta con 250 puntos de venta alrededor de más de 50 países y dentro de esta marca existe la submarca denominada Mango Baby con ropa de bebé dirigida para los recién nacidos y hasta los dos años de edad.

Actualmente la multinacional ha decidido iniciar un proceso de reorganización en su estructura de marcas y comenzar a unificar todas sus líneas bajo un mismo nombre, Mango. Con este movimiento, Mango buscará integrarse en los modelos actuales de *macrotiendas*, como ya ha hecho Zara o H&M, principales competidoras de la empresa. En ambos casos, son cadenas que integran bajo un mismo rótulo su oferta para diferentes públicos, llevando a cabo un proceso de segmentación por submarcas, que son solo visibles dentro del punto de venta. En la Figura 3.1 se puede apreciar la nueva reestructuración de marca mostrando publicidad, que hasta ahora incluía la denominación Mango Kids, bajo el rótulo de Mango.

Como hemos citado anteriormente, esta nueva estrategia de Mango se dirige principalmente en apostar por las *macrotiendas*, para poder distribuir de forma conjunta todas sus colecciones en un mismo punto de venta, dando mayor facilidad al consumidor a la hora de ofrecer un producto de calidad.

Figura 3.1.- Nueva publicidad de Mango tras la reestructuración de marca



Fuente: www.moda.es

3.2. Caso Primark: las claves del éxito de la gigante irlandesa

La firma irlandesa de ropa está configurada por un conjunto de 13 submarcas que se pueden observar en la Figura 3.2 y cada una de ellas cubre una necesidad del mercado generando una experiencia única de compra (ver Figura 3.3).

Figura 3.2.- Composición de marcas de Primark



Fuente: Primark (2015)

En Primark se puede encontrar una gran variedad de marcas, tal y como se demuestra en la Figura 3.3. En lo que se refiere a la ropa infantil, hay marcas de ropa

para niños desde recién nacidos hasta los trece años de edad, combinándolas con ropa para situaciones particulares como las fiestas de Carnaval, ofreciendo una amplia variedad de disfraces. En lo que se refiere a las mujeres, poseen la marca *Atmosphere*, que se caracteriza por un diseño básico y casual, y para hombres existe la marca *Cedar Wood State*, que sigue una estrategia similar a la marca de las mujeres.

Figura 3.3.- Descripción de las diferentes submarcas de Primark

Nombre	Descripción	Género
<i>Early Days</i>	Ropa de recién nacido y bebés hasta 36 meses	Niño y niña
<i>Love to Lounge</i>	Ropa de dormir y accesorios	Mujer
<i>Rebel</i>	Ropa para niño de 2 a 8 años	Niños
<i>Opia</i>	Accesorios (bisutería, marroquinería, adornos)	Orientados mujer
<i>Little Level</i>	Ropa para niño o niña de 0 a 12 años	Niño y niña
<i>Young Dimension</i>	Ropa para niñas de entre 7 y 13 años	Niñas
<i>YD</i>	Ropa interior, zapatos para niño de 7 a 13 años	Niños
<i>No Secret</i>	Lencería	Mujer
<i>Denim Co.</i>	Ropa Vaquera	Para todos
<i>Atmosphere</i>	Prendas casuales y accesorios	Mujeres
<i>Secret Possessions</i>	Lencería	Mujer
<i>Cedar Wood State</i>	Ropa de hombre, calzado y accesorios	Hombres
<i>Primark Home</i>	Ropa de cama y accesorios del hogar	Unisex
<i>Licencias</i>	Licencia de productos Disney, Marvel, Sesame Street, Hello kitty, El señor de los anillos".	Hombres, mujeres y sobre todo niños

Fuente: elaboración propia

La empresa Primark se ha colocado como la principal referencia de moda “low cost” en España y a principios de octubre de 2015 abre una tienda en un lugar tan emblemático como la Gran Vía de Madrid. El poder de convocatoria llegó hasta tal punto que la inauguración fue *trending topic* en Twitter durante todo el día de la apertura. Sin embargo, no es la primera tienda que la marca abre en Madrid, y mucho menos a lo largo del territorio nacional, donde ya suma más de cuarenta puntos de venta. Pero este fenómeno no es la primera vez que ocurre, así en centros comerciales como L’Aljub (Elche), el Centro Comercial Miramar (provincia de Málaga) o en Huelva (Huelva) registraron un millón de visitas tras quince días después de la apertura, cuando las estimaciones del centro para todo el año rondaban los seis millones. A continuación

se podrá observar cuáles son las razones del éxito de Primark, resumiéndolas en nueve claves:

1. **Alta rotación de productos.** Ipsos España elaboró un estudio acerca de la cadena donde se veía la efectividad de la misma a través de una rotación muy rápida de productos, ya que nunca se devuelve el stock, si es necesario se baja aún más el precio del producto para poder venderlo.
2. **Costes operativos muy bajos.** Primark tiene unos procesos de producción muy baratos, debido principalmente a que las economías de escala de su modelo de negocio le permiten realizar compras por volumen que reducen de manera significativa los precios.
3. **El tamaño y la localización de las tiendas.** El tamaño y la localización influye positivamente en las ventas de la empresa. Dejando a un lado el caso de Gran Vía, en Madrid, el hecho de haber evitado el centro de las ciudades ha convertido a cada tienda en un símbolo central de determinadas áreas, además de obtener así una mejor posición a la hora de negociar las condiciones de alquiler.
4. **Precio de cara al consumidor.** Primark ha apostado por una ecuación bastante ganadora: “me compro algo, lo uso y lo tiro; es tan barato que no me importa tirarlo”. Una de las claves del éxito es que por poco dinero se pueden adquirir muchos objetos, comparando este mismo proceso con la empresa Ikea. Primark para poder ofrecer un precio tan barato se centra principalmente en las tallas más comunes y en no utilizar materiales caros y superfluos que encarezcan innecesariamente el producto.
5. **Merchandising.** Primark sitúa los artículos más baratos a la entrada de la tienda, lo que actúa como reclamo o efecto llamada para los futuros consumidores.
6. **Comienzo de su expansión después de haber testado de forma suficiente su modelo.** La compañía se creó en 1969 en Dublín, pero no inició su expansión hasta después de haber asentado su modelo de negocio y procesos internos. España fue el primer mercado para Primark, una vez que decidió salir de la República de Irlanda, Irlanda del Norte y

el resto de Reino Unido. Este hecho ocurrió en el año 2006, es decir, 37 años después de su fundación.

7. **Expansión en un momento de necesidad (crisis económica).** La cadena abrió tienda en nuestro país dos años antes de que la crisis económica llegase a su máximo esplendor en España. La situación coyuntural contribuyó a acabar con el “estigma de la ropa barata” creando una sensación de “hipermercado de la moda” que combina precio y diseño.
8. **No invertir en publicidad de forma masiva.** La marca se ha anunciado en ocasiones muy contadas y con mensajes puramente informativos sobre, por ejemplo, la apertura en Gran Vía. La ausencia de inversión en publicidad significa un claro ahorro en costes y un trabajo hacia canales menos masivos pero que resultan muy relevantes para la marca.
9. **Centrarse en una USP pese a no ser los primeros.** Otro acierto de Primark es haberse centrado en una proposición única de venta (USP) e intentar ser los mejores en ella pese a no haber sido los primeros. El planteamiento que formulaba Primark era que pese a no ser los primeros, lo iban a hacer mejor que los demás.

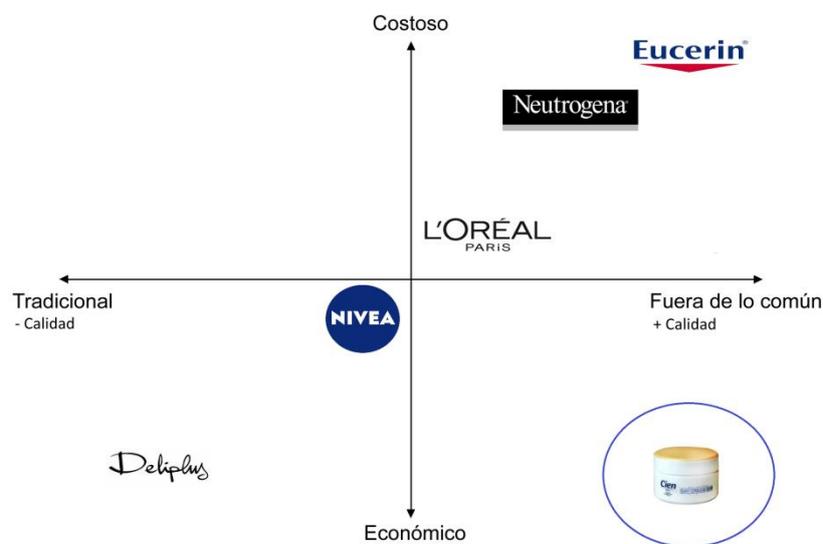
3.3. Caso LIDL: reposicionamiento de la marca y cooperación con proveedores

En el año 2008, coincidiendo con el auge de Mercadona como distribuidora a nivel nacional, Lidl comenzaba un proceso de reposicionamiento de marca como consecuencia del retiro por parte de Mercadona de marcas de fabricante líderes en el mercado. Lidl buscó aprovechar la oportunidad generada por Mercadona de conseguir atraer a diferentes consumidores que veían necesario realizar una compra donde se pudieran combinar marcas de distribuidor y marcas de fabricante sin perjudicar la calidad de los productos que adquirirían. De este modo Lidl, la principal referencia de tienda de descuento duro en España, cambió su estrategia de marca permitiendo la entrada en sus lineales de marcas de fabricante en detrimento de sus marcas de distribuidor. Marcas de fabricante como “Nescafé”, “Cola Cao” o “Johnson & Johnson” son algunas de las que a partir del año 2009 este distribuidor comenzaría a tener en los diferentes lineales.

En el año 2010 comienza una campaña por parte de Lidl a través del eslogan “No se engañe, la calidad no es cara” por la que la distribuidora busca mejorar la percepción de calidad, que como tienda de descuento duro, no era muy bien valorada por los consumidores. La herramienta que utilizan para llevar a cabo este proceso de mejora es la introducción de productos *gourmet* en el surtido de productos para los consumidores. La apuesta por productos *gourmet* se produce de forma simultánea en toda Europa con el lanzamiento de la marca Deluxe que abarca principalmente productos envasados. Sergi Arola, con dos estrellas Michelin, se muestra como el principal valedor de la calidad de estos productos ocupando un papel de asesor dentro de la empresa.

Con la introducción de diversas marcas de fabricante y la creación de una marca *gourmet*, Lidl se va quitando el cliché de tienda de descuento duro y comienza a adecuar sus precios con la calidad. En el año 2014 siguiendo con la evolución y posicionamiento de la empresa en el mercado, lanza la campaña “Tu compra perfecta” haciendo alusión a la posibilidad de que en sus establecimientos se pueda realizar una compra que combine la elección de marcas de distribuidor a precios baratos y con una calidad igual o incluso a veces superior a la de algunas marcas de fabricante y, por otro lado, la elección de marcas de fabricante que van integrando entre sus lineales.

Figura 3.4.- Posicionamiento de la marca Cien de Lidl



Fuente: www.guillermoalegre.es

En la Figura 3.4, se muestra el mapa de posicionamiento de una marca de distribuidor de Lidl (marca Cien) para su conjunto de cremas antiarrugas. Este es un ejemplo que roza los límites de la relación calidad-precio, y al que no se le conoce precedente alguno. Esta crema compite con las principales marcas de fabricante con un precio en el mercado de menos de cuatro euros, lo que dio y da lugar a que coseche los éxitos merecidamente. En el año 2016, debido a la notoriedad de la marca Cien, la empresa ha decidido lanzar al mercado varios productos solares con dicha marca.

Para finalizar, hay que hablar de la cooperación que Lidl tiene con sus proveedores. Principalmente los proveedores de Lidl se ayudan de la red de éste detallista para poder llevar sus productos al extranjero, siendo la mayoría proveedores nacionales. El sector cárnico dentro de Lidl se basa en ofrecer una materia prima 100% española y, por otro lado Lidl se ha convertido en el mayor comprador de frutas y hortalizas en el mercado español, tanto si hablamos de tiendas situadas en territorio nacional como para tiendas en el extranjero.

La cooperación con proveedores está orientada a objetivos a largo plazo y poder generar valor añadido compartido entre ambos. Por un lado, la gigante alemana querrá calidad máxima, flexibilidad e innovación entre sus proveedores, y a cambio les ofrece una amplia red de distribución para que los productos de éstos puedan llegar a todos los rincones de Europa. Por otro lado, Lidl sale beneficiada ya que obtendrá productos de muy buena calidad y proveedores que están dispuestos a seguir mejorando gracias a la retroalimentación entre uno y otro.

Un ejemplo de esta cooperación que caracteriza a la cadena de supermercados Lidl es que ha impuesto sus marcas de distribuidor en gran variedad de productos *non-food*, desde muebles, relojes hasta menaje de cocina. La última apuesta son los productos textiles, para hombre con su marca Livergy, moda para mujeres de la marca Esmara y ropa interior de la marca Jolinesse, prendas de niños con la marca Lupilu e incluso textil para el hogar de la marca Meradiso. Además, en los primeros meses de este año 2016 Lidl ha seguido apostando por la moda. La cadena alemana de supermercados reforzó su oferta textil con el lanzamiento de una línea de moda vaquera. La primera colección, con el nombre de marca de We Love Denim, incluye ropa femenina y masculina y sus precios oscilan entre 7,99 y 5,99 euros.

Finalmente indicar que Lidl también apuesta por una integración vertical corporativa para el desarrollo de sus marcas de distribuidor. En el año 2010 Lidl inauguró una fábrica de más de 150.000 metros cuadrados en la ciudad de Aquisgrán donde se encuentran dos de sus empresas filiales, Solent GmbH & Co. KG y Bonback GmbH & Co. KG. La producción de su pan con la marca Bonback y de sus chocolates y frutos secos bajo las marcas Fin Carré, Bellarom y Alesto, dan cierta independencia a Lidl y suponen un distintivo de exclusividad al destinar la producción completa a sus establecimientos detallistas.

3.4. Caso Sprinter: portafolio de marcas propias y de marcas de fabricante

La cadena de tiendas de deporte Sprinter inició su andadura en el año 1995, cuando su primer centro para la venta de ropa deportiva y moda conoció la luz. Hoy día, es uno de los principales operadores nacionales en la distribución de moda sport, complementos y material deportivo. Uno de los principales rasgos que caracterizan a las tiendas Sprinter es la convivencia, en la misma sala de venta, de dos áreas claramente diferenciadas y complementarias:

1. Una (Style) dedicada a la moda más deportiva y casual, tanto en textil como en calzado y complementos, para todos los públicos.

2. Otra (Sport), más técnica, dedicada a la práctica de un amplio número de disciplinas atléticas, y que cubre niveles de profesionalidad que van desde la iniciación hasta el nivel de experto.

La coexistencia de estas dos áreas o conceptos de negocio en una misma superficie de venta define hasta tal punto la estrategia y modo de trabajo de la empresa que ha llegado a formar parte de su slogan: “Sprinter, Sport and Style”.

Desde el punto de vista del surtido de productos que podemos encontrar en cada una de ellas, ambas se componen de:

1. Una amplia gama de primeras marcas de fabricantes de productos deportivos de prestigio internacional como son: Adidas, Nike, Reebok, Lotto, Puma, Dunlop, Fila, Asics, Mizuno, Hi-Tec y otras marcas de gran notoriedad.

2. Modelos diseñados en exclusiva para la cadena por alguna de estas marcas, como es el caso de Adidas, Reebok o Puma.

3. Las marcas propias de la cadena, desarrolladas cada una de ellas pensando de manera específica en cada una de las actividades deportivas y de ocio a las que se dirige. Estas marcas se pueden observar en la Figura 3.5.

Figura 3.5.- Ejemplos de marcas de distribuidor de la cadena SPRINTER

MARCAS DE DISTRIBUIDOR	CARACTERÍSTICAS
	Ofrece moda en productos básicos a los precios más competitivos del mercado.
	Moda sport para el día a día, inspirada en las últimas tendencias.
	Orientada a la moda más urbana.
	Nuestra marca de moda más joven. La elegancia hecha moda deportiva.
	Especializada en productos de raqueta y pádel.
	Dedicada a productos de montaña.
	Concebida para la práctica de la natación de competición y demás deportes de agua.
	Centrada deportes de combate, gimnasio y <i>fitness</i> .
	Pensada para los amantes del ciclismo y el <i>skate</i> .
	Orientada al mundo del atletismo.
	Marca para deportes de equipo (fútbol, baloncesto).
	Un clásico para apasionados de la montaña y el mundo <i>outdoor</i>

Fuente: <http://www.sprinter.es/empresa>

En definitiva, los ejemplos de la Figura 3.5 representan diferentes estrategias de diversas categorías de marcas de distribuidor: imitación, prima ligera y precio con prima. Así pues, Sprinter dispone de una amplia cartera de marcas de fabricante y de marcas de distribuidor. Los nombres de marca no integran la denominación de la empresa. Dado que dichas marcas de distribuidor sólo se venden en Sprinter, facilitan una estrategia de diferenciación con diferentes alternativas en el eje calidad-precio.

En línea con los comentarios previos, Sprinter desarrolla dos conceptos de productos que tienen una gran acogida entre sus clientes:

1. Los “precios verdes” o productos con un precio rompedor en el segmento de mercado en el que operan y una elevada relación calidad/precio. O dicho de otra manera: “nuestro precio más bajo con calidad garantizada”.

2. Los “productos exclusivos” o modelos diseñados en exclusiva para la compañía por algunas de las primeras marcas internacionales de mayor prestigio en el ámbito deportivo. Y de nuevo a precios muy competitivos.

Tres rasgos principales caracterizan a las marcas de distribuidor (marcas propias) de Sprinter:

1. **Diseño y funcionalidad.** El diseño de estos artículos es el resultado de la creatividad por profesionales altamente cualificados que también son los responsables de elegir tanto los materiales a utilizar como las calidades de éstos. Ello se hace teniendo en cuenta la funcionalidad final esperada del producto, que viene determinada por las características, gustos y demanda del público al que va dirigido.

2. **Calidad final controlada por personal de la cadena y contrastada por deportistas de primer nivel,** incorporados en la plantilla de Sprinter en diferentes niveles organizativos, que participan activamente tanto en la concepción inicial del producto (diseño, materiales, prestaciones) como en el test final que precede a su lanzamiento al mercado.

3. **La aplicación de una estricta política de mejora continua y ahorro en costes** que la empresa repercute directamente al precio final del artículo.

Desde el punto de vista de los **servicios** que Sprinter ofrece a sus clientes, aunque pueden existir algunas variaciones entre tiendas, cabe destacar: cheques-regalo,

transporte y montaje a domicilio, *tax-free*, estampación y personalización de equipaciones deportivas, arreglos textiles, test de producto, servicio de taller (ciclismo, raqueta, esquí, *snow*) y asesoramiento técnico, entre otros.

3.5. Caso Tiger: el éxito basado en la funcionalidad, el diseño y el buen precio

Las tiendas del grupo Tiger se han convertido en una referencia mundial y, amparadas por los años de crisis, han recorrido el camino directo hacia el éxito en España.

El empresario danés de 56 años Lennart Lajboschitz ha dado forma a su idea de hacer felices a los consumidores ofreciendo objetos “emocionales”. Sin duda el éxito de Tiger se debe a cinco aspectos fundamentales que a continuación vamos a citar:

1. Convertir los objetos meramente funcionales en “emocionales”, dotándolos de alma y sentido del humor. Se busca que la compra de los artículos vaya más allá de cubrir una necesidad, ya que se busca ante todo despertar una sonrisa en el cliente.
2. Los objetos se destinan a la interacción social, debido a que incrementan la felicidad de la gente. Es por eso por lo que su catálogo se compone de productos muy funcionales que implican acciones compartidas: cocinas, pintar, practicar deportes y otras actividades similares.
3. La calidad debe estar presente en todos los productos, a la vez que el diseño y el precio bajo. Un precio bajo no tiene siempre que ir de la mano de bajas calidades, tal y como se demuestra en esta cadena. Este empresario danés reparó en que la gente con menos ingresos solo podía permitirse productos de baja calidad, y evidentemente, algo de mayor calidad tendría mayor aceptación entre este grupo de consumidores.
4. Incorpora, en lo que se refiere al trato con los empleados, la filosofía danesa. Existe un gran respeto por parte de la compañía, ya que en Dinamarca las personas no aceptan que se les hable en un mal tono. A su vez, el empleado ha de estar siempre motivado y vinculado con lo que hace para que el trabajo sea óptimo.
5. Para finalizar, destacar que tiene que haber siempre una continua innovación en todos los productos. Por ejemplo, se está estudiando la

edición de libros en exclusiva que puedan ser vendidos a precios bajos para hacerlos accesibles.

El nombre de la empresa Tiger resume un juego de palabras en danés con las letras “TIER”, contracción de “TI KRONER” (10 coronas), precio máximo de sus productos. En definitiva, constituye la adaptación de un “TODO A 100” a productos de diseño. Dicho diseño se realiza en Dinamarca pero luego se subcontrata la producción. La empresa adopta una estrategia de marca de distribuidor tipo paraguas donde aparece el nombre de la enseña “TIGER” completado por las características de cada uno de los productos ofrecidos. Con un toque “TIGER TOUCH” se pretende que gracias al diseño un producto que sea ordinario se convierta en extraordinario. En las Figura 3.6 y 3.7 se exponen algunos ejemplos de productos de la empresa donde se resalta la marca de distribuidor “TIGER”, un nombre de marca que ampara a diferentes categorías de productos (marca paraguas).

Figura 3.6.- Ejemplos de marcas de distribuidor de la empresa TIGER



Fuente: <http://www.tiger-stores.es>

Figura 3.7.- Otros ejemplos de marcas de distribuidor de la empresa TIGER



Fuente: <http://www.tiger-stores.es>

CAPÍTULO 4

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD – PRECIO PERCIBIDA PARA MARCAS DE DISTRIBUIDOR Y MARCAS DE FABRICANTE

4.1. Introducción y justificación del estudio

De acuerdo con los estudios de Gómez y Rubio (2006), una de las principales líneas de investigación sobre marcas de distribuidor trata de determinar las percepciones y el comportamiento de los consumidores, por ejemplo en temas relacionados con la calidad o con el binomio precio – calidad. En este capítulo, vamos a tratar de indagar más en esta última línea de investigación llevando a cabo un estudio empírico en el mercado de las aceitunas, donde se investigará la calidad percibida de las marcas de distribuidor y de las marcas de fabricante. La metodología utilizada es la de experimentación comercial.

El objetivo es analizar las consecuencias en la percepción de calidad por los consumidores al introducir marcas de distribuidor en tres niveles del eje precio-calidad. La empresa de distribución seleccionada es Eroski y la categoría de productos “aceitunas rellenas de anchoa”. La información se recogerá mediante entrevista (cuestionario) a una muestra de consumidores habituales de la categoría de producto utilizando la metodología de experimentación comercial.

En primer lugar, se ha seleccionado Eroski porque dispone de las tres categorías de marcas de distribuidor (MDD) en el eje calidad – precio: “Eroski Basic” en cuanto a MDD de primer precio y calidad, “Eroski” como MDD estándar y “Eroski Seleqtia” como MDD premium. La cadena de hipermercados Eroski, al igual que otros competidores, lleva a cabo una “estrategia de marca paraguas”, consistente en el lanzamiento de nuevos productos bajo una única denominación de marca común (el nombre de su enseña), con el fin de aprovechar el activo fundamental de la empresa: la marca.

En segundo lugar, se ha seleccionado la categoría de productos “aceitunas verdes rellenas” debido a que es un producto donde predomina la marca de distribuidor

y que se puede encontrar en todos los hogares, tanto para disfrutar de un aperitivo como para la utilización en la cocina, por ejemplo en arroces o en todo tipo de ensaladas.

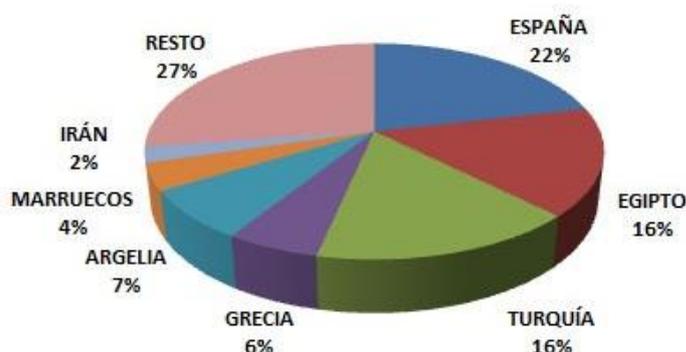
En los siguientes apartados se comentará el mercado de las aceitunas de mesa en España, el marco teórico y las hipótesis de la investigación, la metodología del estudio empírico, su desarrollo utilizando la técnica de experimentación comercial y el análisis de los resultados obtenidos mediante estudios descriptivos y el procedimiento de análisis de la varianza (ANOVA).

4.2. El mercado de las aceitunas de mesa en España

Los estudios de Asemesa (Asociación Española de Exportadores e Industrias de Aceitunas de Mesa) ofrecen una visión global del mercado de las aceitunas de mesa en España. Este sector es completamente dinámico y diferenciado al del aceite, de hecho se puede decir que lo único que comparten y tienen en común es el olivo que produce la materia prima. Algo parecido ocurre en el sector de la uva, donde ésta y el vino solo comparten la materia prima de la que se nutren.

Es sabido que casi de cualquier variedad de olivo se puede sacar un buen aceite, pero por el contrario son limitadas las posibilidades de sacar una buena variedad de aceituna de mesa.

Figura 4.1.- Producción Mundial de Aceitunas de Mesa. Media Campañas 2010 - 2015



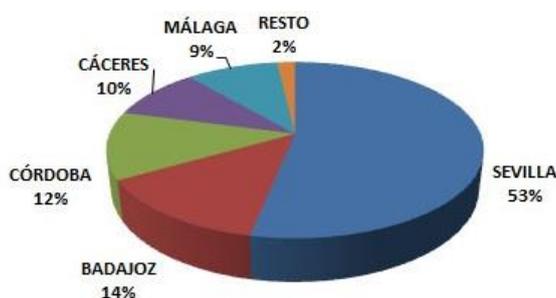
Fuente: Consejo Oleícola Internacional (COI)

Tal y como se puede apreciar en la Figura 4.1 España es el primer país productor de aceitunas de mesa del mundo, seguido muy de cerca por Egipto y Turquía, y ocupando posiciones más atrasadas y a mucha distancia de éstos, se sitúan países como

Argelia, Grecia, Marruecos e Irán. Viendo los países productores se puede deducir que la aceituna es un producto que no se puede producir fuera del clima Mediterráneo, dando lugar a que el olivo, su fruto y sus derivados como el aceite de oliva sean productos tan cotizados, llegándose a denominar este último como “oro líquido”.

Según los datos de la Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA), a nivel nacional y más exactamente en la última campaña de la cual se tienen datos oficiales, la 2013 / 2014, la producción nacional de aceituna de mesa fue de 573.371 toneladas. Observando la Figura 4.2 Andalucía es la primera comunidad autónoma en lo que a producción de aceituna de mesa se refiere, donde se alcanzaron un total de 434.551 toneladas, lo que supone el 76 % de la producción nacional. En este sentido, Sevilla con 304.990, Córdoba con 71.361 y Málaga con 54.372 toneladas, son las provincias con mayor producción.

Figura 4.2.- Producción Nacional de Aceitunas de Mesa. Campaña 2013/14



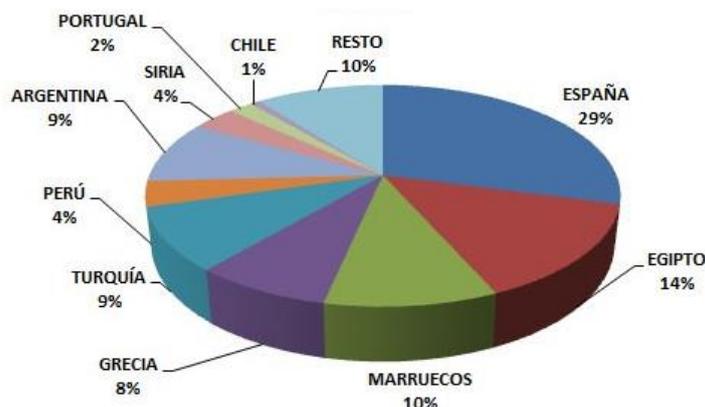
Fuente: Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA)

El sector de la aceituna es de gran relevancia en el conjunto de la industria agroalimentaria nacional, tanto por el número de empleos que genera como, por lo visto anteriormente, el volumen de producción y exportación, siendo España el país que lidera el mercado mundial en ambos conceptos.

Se generan más de 8.000 empleos directos derivados de la recolección y el cultivo del olivo, a los que se tienen que añadir otros empleos creados por las empresas y fábricas auxiliares como las de vidrio, hojalata, cartonaje, maquinaria o transportes. Esto supone exactamente el 27% del empleo generado por el sector nacional de conservas y preparados de productos vegetales, participando con un 22% en el valor nacional de este sector y aportando al PIB español cerca de 1.000 millones de euros.

A raíz de la Figura 4.3 podemos examinar las exportaciones mundiales de aceitunas de mesa entre el año 2010 y 2015. Gracias a los datos recogidos del Consejo Oleícola Internacional (COI) la exportación en estas últimas cinco campañas sin incluir los envíos intracomunitarios, alcanzó las 675.200 toneladas (peso neto escurrido).

Figura 4.3.- Exportaciones Mundiales de Aceitunas de Mesa 2010 - 2015



Fuente: Consejo Oleícola Internacional (COI)

Observando de nuevo la Figura 4.3 España se sitúa como primer país exportador de aceituna de mesa con 209.940 toneladas seguido a gran distancia por Egipto, Marruecos, Grecia, Turquía, Perú, Argentina, Siria, Portugal y Chile.

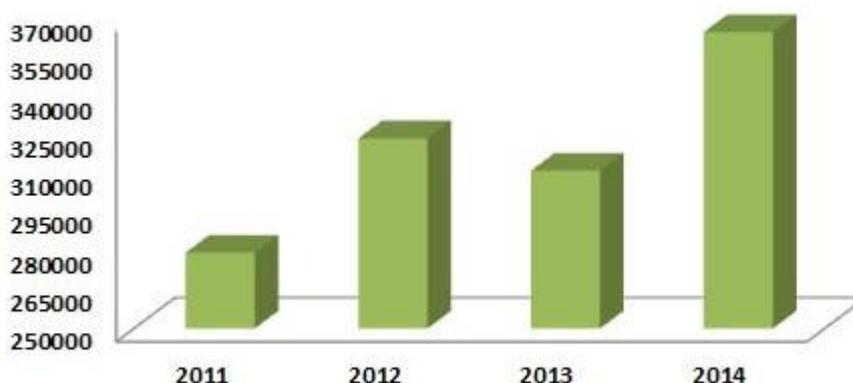
De acuerdo con los últimos datos recogidos de la Dirección General de Aduanas, que se plasman en la Figura 4.4 se puede observar el fiel reflejo de lo visto en la Figura 4.3 pero esta vez en valores absolutos. En el año 2014 las exportaciones de aceitunas de mesa, incluyendo los envíos a los países de la Unión Europea, alcanzaron las 364.838 toneladas (peso neto escurrido), cuyo valor ascendería a unos 711,5 millones de euros. Con respecto al año 2013 las exportaciones españolas han sufrido un ascenso del 17,23%.

CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS Y COMERCIALES DE LAS ACEITUNAS DE MESA

Como cualquier otro producto agroalimentario, las aceitunas deben cumplir una serie de normativas de calidad de cara a garantizar su apto estado para el consumo por

parte de los consumidores. Las aceitunas desde un punto de vista comercial, pueden clasificarse por el color (verde, cambiante, negra, ennegrecida por oxidación), o por la presentación de las mismas, bien sean enteras, deshuesadas, rellenas o rodajeadas. A su vez, las aceitunas pueden prepararse de muchas maneras aplicando diferentes sabores, o bien presentándolas en distintos envases, todo ello hace que la aceituna sea un producto con posibilidades casi infinitas.

Figura 4.4.- Exportaciones de Aceitunas de Mesa (toneladas peso neto escurrido)



Fuente: Dirección General de Aduanas

Dejando a un lado la orientación comercial, la aceituna no deja de ser un fruto procedente de un olivo de una variedad concreta, siendo esta variedad, junto con el cultivo, la que determinará las características del producto final con sus posibles transformaciones. Las aceitunas de mesa han de tener una serie de características, todas ellas importantes y que pasaremos a enumerar a continuación:

- Tamaño del fruto. Las dimensiones del fruto vienen determinadas por la variedad del mismo. Aunque es reconocido que la Gordal Sevillana es el fruto mejor pagado, no por ello existen otras variedades de aceitunas más pequeñas que son también muy apreciadas.

- Relación pulpa / hueso. Hueso pequeño siempre es una mejor característica para tener más carne.

- Contenido en aceite. Por norma general las aceitunas deben de tener bajos contenidos en aceite.

- Aptitud al procesado. Hay ciertas variedades de aceituna que después del procesado no salen bien paradas, de ahí que sólo ciertas variedades se destinen a tal fin.

- Separación pulpa – hueso. La separación de dichos elementos es un factor muy importante, tanto si su consumo es de manera deshuesada como con hueso.

- Conservación. Dicha característica está relacionada con la consistencia del fruto. En este caso los sabores rancios no son comerciales, ya que en algunas ocasiones ciertos mercados locales pueden apreciar dichos sabores.

- Forma y aspecto. De todas las variedades de aceitunas, la Manzanilla Sevillana en este sentido sea quizás la “más bonita”.

- Textura de la pulpa. La textura de la aceituna de mesa se relaciona tanto con el contenido en grasa como en la fibra del fruto.

- Progresión del envero. Dicha característica está relacionada con la madurez. En algunas variedades la maduración se realiza de manera muy rápida y todas a la vez, mientras que en otras variedades dicha maduración se realiza de manera progresiva.

- Resistencia del fruto al dañado. Los golpes que la aceituna puede sufrir durante el recolectado pueden causar oxidaciones que deprecian el fruto, siendo habitual en la variedad de Manzanilla Sevillana.

- Resistencia al desprendimiento. La mayoría de variedades de aceitunas se caracterizan por una recolección manual, de ahí que esta característica pueda facilitar o dificultar la recogida.

- Fecha de maduración. Como norma general las variedades de aceitunas que tardan más en madurar despiertan menos interés en el mercado.

- Y por último y no menos importante, la resistencia a plagas, enfermedades, y otros factores bióticos.

A continuación, pasaremos a dar más datos acerca de la variedad seleccionada para nuestro estudio, la Manzanilla Sevillana. Dicha variedad ha alcanzado la primera posición en el mundo gracias a su aptitud al procesado y a sus características organolépticas. En España es preparada en verde, no tanto en el extranjero, donde se somete a la oxidación. Es una variedad difícilmente mecanizable a la hora de la

recolección, ya que el fruto al recibir un mínimo golpe manifiesta manchas depreciándola comercialmente, sólo en parte subsanable si se presenta de forma inmediata a una solución salina en inmersión. En miras al futuro se está trabajando lograr la mecanización, ya que a medida que avanza el tiempo está cediendo terreno frente a Hojiblanca, otra variedad de aceituna, a excepción de Badajoz donde continúa su progresión tanto en forma de nuevas plantaciones como por injertado de olivos adultos.

En cualquier caso, la variedad Manzanilla de Sevilla se puede decir que es la variedad más interesante del mundo para uso de mesa, al menos desde el punto de vista industrial. Su tamaño medio es de 200 – 280 frutos por kg, con hueso pequeño.

Gracias a los datos aportados por Mercasa se puede afirmar que son más de 410 empresas de tamaño mediano o pequeño las que se dedican al entamado o transformación de la aceituna. La mayoría de éstas se encuentran en la comunidad de Andalucía, en torno al 52%, por otro lado, el 26% se encuentran en Extremadura y el 9% se sitúan en Aragón. Además, hay otras 270 empresas que se dedican al envasado de aceitunas y encurtidos. Es Andalucía de nuevo donde se aglutinan más de estas empresas con un 43% del total. En Extremadura se encuentran alrededor del 13%, mientras que en Cataluña y Aragón rondan porcentajes cercanos al 9%.

En la Figura 4.5 se puede observar las empresas más importantes a nivel nacional en el sector de las aceitunas y encurtidos, ordenadas en función de sus ingresos por ventas en millones de euros. De las diez empresas que aparecen en dicha Figura sólo tres deben sus ingresos únicamente al sector de las aceitunas de mesa, en detrimento de las demás empresas que comparten los ingresos a través de diferentes sectores, como por ejemplo el del aceite de oliva.

La Española Alimentararia Alcoyana, S.A. con 82,38 millones de euros, Aceitunas Guadalquivir, S.L. con 75 millones de euros y Aceitunas Cazorla, S.L. con 75 millones de euros de ventas, al igual que la anterior, son las tres empresas más importantes a nivel nacional en el sector de las aceitunas de mesa. Una de ellas, La Española, es ampliamente reconocida por todos nosotros debido a su amplia historia y a su posicionamiento en casi todos los puntos de venta de nuestro país.

Figura 4.5.- Principales Empresas del Sector de Aceitunas y Encurtidos

PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR DE ACEITUNAS Y ENCURTIDOS	
EMPRESA	VENTAS Mill. Euros
Aceites del Sur-Coosur, S.A. (Acesur) *	432,00
Grupo Ángel Camacho, S.L. *	172,00
Agro Sevilla Aceitunas Soc. Coop. And. - Grupo *	149,32
F.J. Sánchez Sucesores, S.A. *	135,00
Urzante, S.L. *	135,00
Grupo Ybarra Alimentación, S.L. (GYA) *	115,00
Industrias Alimentarias de Navarra, S.A.U. *	103,61
La Española Alimentaria Alcoyana, S.A.	82,38
Aceitunas Guadalquivir, S.L.	75,00
Aceitunas Cazorla, S.L.	75,00

* Sus datos incluyen líneas de negocio en otros sectores

Fuente: Informe anual de Alimarket (2013)

Eroski como gran distribuidora a nivel nacional que es, también cuenta con la empresa La Española entre sus productos de marcas de fabricante (ver Figura 4.6) para la venta al público, de ahí que dicha empresa/marca sea seleccionada para ser evaluada en nuestra investigación empírica sobre calidad-precio percibida de marcas de distribuidor y de marcas de fabricante.

Figura 4.6.- Oferta de Marcas de Aceitunas para Diferentes Hipermercados

Hiper Marca	EROSKI	HIPERCOR	CARREFOUR	AUCHAN
Marcas de Distribuidor	Eroski Basic (primer precio) Eroski (imitación) Eroski Seleqtia (premium) Eroski Sannia (premium)	Aliada (primer precio) Hipercor (imitación)	Carrefour Discount (primer precio) Carrefour (imitación) Carrefour Selección (premium) De Nuestra Tierra (premium)	Auchan Self Discount (primer precio) Auchan (imitación) Mmm! (premium)
Marcas de Fabricante	La Española Carbonell Serpis, Jolca La Explanada El Faro Sarasa Ubidea El Buque	La Española Serpis, Jolca Fragata Río Verde Carbonell Ybarra El Faro, Verdial Amanida Escamilla	La Española Carbonell Ybarra El Faro Río Verde Jolca	La Española El Torreón Serpis, Jolca Carbonell Ybarra Fragata

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizado las características de la oferta, en los párrafos siguientes procederemos al estudio del consumo y el gasto en aceitunas por los hogares españoles durante el año 2014 (últimos datos disponibles).

Según cifras aportadas por Mercasa (ver Figura 4.7), los hogares españoles consumieron 114,5 millones de kilos en aceitunas de mesa gastándose alrededor de 327,2 millones de euros en dicho producto. Concretando, en términos per cápita, se consumió 2,6 kilos por persona y 7,3 euros de gasto.

Figura 4.7.- Consumo y Gasto en Aceitunas de Mesa en los Hogares (2014)

	CONSUMO		GASTO	
	TOTAL (Millones kilos)	PER CÁPITA (Kilos)	TOTAL (Millones euros)	PER CÁPITA (Euros)
TOTAL ACEITUNAS	114,5	2,6	327,2	7,3
ACEITUNA ENVASADA CON HUESO	24,4	0,5	55,2	1,2
ACEITUNA ENVASADA SIN HUESO	17,7	0,4	40,7	1,0
ACEITUNA ENVASADA RELLENA	47,1	1,1	109,3	2,4
RESTO ACEITUNAS	25,3	0,6	122,1	2,7

Fuente: Mercasa (Alimentación en España, 2015)

Tal y como se puede observar en la Figura 4.7 la variedad de aceitunas de mesa más consumida es la rellena (1,1 kilo por persona al año), seguida de las aceitunas con hueso (0,5 kilos por persona) y por las aceitunas envasadas sin hueso (0,4 kilos por persona). En lo que se refiere al gasto, las aceitunas envasadas rellenas, en su mayoría de anchoa, concentran el 32,9% del gasto, con un total de 2,4 € por persona al año, seguido de las aceitunas envasadas con hueso, con un porcentaje del 16,4% y un gasto por persona de 1,2 € al año. Por ello, en nuestra investigación empírica seleccionamos como ámbito de estudio las aceitunas rellenas de anchoa.

Partiendo del gasto per cápita pasaremos a analizar la demanda, ya que ésta presenta diferentes particularidades:

- Los hogares de clase media – alta y alta son los que más consumen, mientras que los hogares de clase baja tienen un consumo más reducido.

- Los hogares con niños menores de seis años tienden a consumir menores cantidades de aceitunas de mesa, mientras que los hogares sin niños registran mayores cantidades de consumo.

- En el caso de que la persona encargada de realizar la compra no trabaje, el consumo de aceitunas de mesa es mayor.

- En los hogares donde la compra la realiza una persona de más de 65 años el consumo es mayor que en el caso de los hogares donde la compra la realiza una persona menor de 35 años. Este dato acerca de la demanda, será fundamental para seleccionar nuestra muestra en la encuesta que se desarrollará.

- Los hogares formados por una persona muestran los mayores índices de consumo de aceitunas de mesa, dicho consumo se va reduciendo a medida que van aumentando los miembros del núcleo familiar.

- Aquellos consumidores que residen en núcleos de población de menos de 2.000 habitantes tienen un mayor consumo per cápita de aceitunas, mientras que los consumidores que viven en núcleos de población que se sitúan entre los 2.000 y los 10.000 habitantes, presentan menores índices de consumo per cápita.

- Si analizamos la demanda por tipología de hogares, se producen desviaciones positivas con respecto al consumo medio en el caso de retirados, adultos y jóvenes independientes, y parejas adultas sin hijos. Por otro lado, los consumos más bajos se asocian a las parejas con hijos, independientemente de la edad de los mismos, en los hogares monoparentales y entre las parejas jóvenes sin hijos.

- Para finalizar analizaremos la demanda por comunidades autónomas. Aragón, Cataluña y Baleares son las comunidades con mayores consumos mientras que, por el contrario, Navarra, Canarias y Galicia son las que menos consumo presentan.

Una vez analizada la demanda y las diferentes particularidades, pasaremos a observar su evolución a través de cinco años (2010 – 2014) gracias a la Figura 4.8.

Se observa que durante los últimos cinco años, se ha producido un aumento en el consumo de las aceitunas de mesa por parte de la sociedad española, aumentando del orden de los 300 gramos por persona, incrementando a su vez el gasto en 90 céntimos de euro per cápita. El último año analizado (2014) es donde se produce el consumo más

elevado (2,6 kilos por consumidor), coincidiendo con el período de mayor gasto, ya que tuvo lugar en los ejercicios 2013 y 2014 (7,3 euros por consumidor).

Figura 4.8.- Evolución del Consumo y Gasto en Aceitunas (2010 – 2014)*



Fuente: Mercasa (Alimentación en España, 2015)

Observando la Figura 4.9 podemos establecer la evolución del consumo que han tenido las diferentes variedades de aceitunas en el mercado español. Partiendo de la igualdad en 2010, se ve la gran evolución de las aceitunas sin hueso, así como el estancamiento de las aceitunas rellenas. Las aceitunas con hueso se mantienen en una segunda posición a gran distancia de las aceitunas sin hueso en estos últimos años.

Figura 4.9.- Evolución del Consumo por Tipos de Aceitunas (2010 = 100)*



Fuente: Mercasa (Alimentación en España, 2015)

En lo que se refiere al lugar donde los consumidores adquieren el producto, la Figura 4.10 nos facilita dichos datos.

Figura 4.10.- Cuota de Mercado en la Comercialización de Aceitunas para Hogares (2014)



Fuente: Mercasa (Alimentación en España, 2015)

En 2014, los hogares recurrieron principalmente a los supermercados para la compra de aceitunas (62,6% de cuota de mercado). Los hipermercados alcanzan en este producto la cuota del 12,8%, los establecimientos especializados llegan hasta el 10,2 %, el autoconsumo representa un 7,9% del total, y por último los mercadillos acaparan el 1,7%. Otras formas comerciales suponen el 4,8%.

4.3. Marco teórico y desarrollo de hipótesis

Actualmente las marcas de distribuidor (MDD) van dejando a un lado su condición de marcas genéricas (de primer precio y de imitación) en detrimento de la búsqueda de calidad, buscando la competitividad con las marcas de fabricante (MF) tanto en precios como en calidad, diversificando a su vez sus categorías (*marcas de primer precio, marcas de imitación, marcas de prima ligera y marcas de precio con prima*) en función de dichos parámetros. Las MDD han conseguido en muchos casos

paliar ese déficit de calidad percibida con las MF e incluso en algunos casos llegar a superarla como ocurre con las MDD Premium.

Esta evolución positiva de las MDD en lo que se refiere a la calidad objetiva y subjetiva de sus productos (por ejemplo, invirtiendo en *marcas de prima ligera* y *marcas de precio con prima*) ha podido ser evidenciada desde un punto de vista objetivo (Semejin, van Riel y Ambrosini, 2004), centrándose principalmente en las cualidades de los productos, y también desde un punto de vista subjetivo, refiriéndose a la percepción que tienen los consumidores sobre los productos (Méndez, Oubiña y Rubio, 2008).

En lo que se refiere a la calidad subjetiva (percepción de calidad) dentro del contexto español, Méndez, Oubiña y Rubio (2008 y 2009) demostraron que dicha calidad era comparable con las MF.

De acuerdo con al análisis realizado, se pueden plantear los siguientes interrogantes: ¿la percepción de precio y calidad de las MDD es inferior a la percepción y calidad de las MF? o por el contrario ¿es la MF la que tiene una percepción de precio y calidad inferior a las MDD? En principio parece que el precio es más favorable para las MDD y la calidad para las MF. Por ello se proponen las siguientes hipótesis:

H1: La percepción de precio de las MDD es inferior a la de las MF.

H2: la percepción de calidad de las MF es superior a la de las MDD.

Todo parece indicar que, como hemos comentado en el capítulo previo de este Trabajo Fin de Master, resulta evidente que las MDD están consiguiendo nuevos consumidores, aparte de por sus precios, también por el incremento de esa calidad objetiva y subjetiva que les hace equipararse con las MF. Este incremento es resultado de la mejoría en los atributos intrínsecos y extrínsecos del producto. Entre los atributos intrínsecos se pueden destacar los ingredientes, el aroma, la textura o las propiedades nutritivas, mientras que entre los atributos extrínsecos se destacan el precio, el envase, la imagen de marca, los canales de comunicación por donde es transmitido el producto a los consumidores o el etiquetado del propio producto.

Con respecto al caso propuesto de las aceitunas rellenas de anchoa, se puede observar una clara utilización de un atributo extrínseco, como es el nombre de la marca

(Eroski Basic, Eroski y Eroski Sannia) para abarcar al completo el eje calidad – precio, a través de las diferentes categorías de producto, elaborando así una cartera de MDD. Al elaborar dicha cartera de MDD, el consumidor tiene a su disposición un abanico muy amplio para poder percibir diferentes calidades entre las diferentes estrategias de marcas de distribuidor (Eroski Basic como marca discount, Eroski como marca estándar y Eroski Sannia como marca premium) y la marca de fabricante (La Española).

Las empresas distribuidoras han de ser precavidas a la hora de introducir nuevas MDD, por ejemplo si se tratase de la introducción de una MDD Eroski Basic, siendo característico de este tipo de marca su bajo precio frente a las demás, podría surgir un efecto canibalizador entre las propias MDD, produciéndose un efecto sustitución donde los consumidores habituales de MDD Eroski, pasasen a MDD Eroski Basic. Pero abordemos ahora un plano distinto, donde es la MDD de precio con prima, Sannia en el caso de Eroski, la que se introduce esta vez. En principio, la MDD Basic no se vería afectada por la entrada de este nuevo producto, debido a que hay una gran diferencia de calidad entre ambas marcas, viéndose afectada entonces la marca Eroski, sobre todo cuando se plantea una estrategia de marca paraguas, es decir, donde los productos tienen una marca en común pero cada uno tienen su propia comercialización, identidad, estrategia y posicionamiento. En lo que se refiere a la MF cuando ésta no es líder en el mercado puede verse perjudicada por la introducción de este nuevo producto bajo la MDD Eroski Sannia.

En virtud de las reflexiones previas se pueden deducir las siguientes hipótesis de cara a nuestra investigación empírica para las MDD:

H3: la percepción de calidad de las MDD depende de la categoría de la MDD (Eroski Basic como marca discount, Eroski como marca estándar y Eroski Sannia como marca premium).

H3a: la percepción de calidad de la MDD Eroski Estándar es mejor que la de MDD Eroski Basic.

H3b: la percepción de calidad de la MDD Eroski Sannia es mejor que la de MDD Eroski Basic.

H3c: la percepción de calidad de la MDD Eroski Sannia es mejor que la de MDD Eroski Estándar.

En el caso de las MDD *versus* MF, se proponen las siguientes hipótesis, utilizando en todo momento los mismos argumentos teóricos:

H4: la percepción de calidad de las diferentes categorías de MDD (discount, estándar y premium) es inferior a la MF líder en el mercado.

H4a: la percepción de calidad de la MDD Eroski Basic es inferior a la MF líder en el mercado.

H4b: la percepción de calidad de la MDD Eroski Estándar es inferior a la MF líder en el mercado.

H4c: la percepción de calidad de la MDD Eroski Sannia es inferior a la MF líder en el mercado.

4.4. Metodología de la investigación empírica

El análisis empírico que proponemos se centrará en la estrategia de MDD de Eroski, ya que dispone de las tres categorías analizadas: “Eroski Basic” como MDD de primer precio y calidad (discount), “Eroski” como la MDD estándar, y por último “Eroski Sannia” como la MDD Premium. En este caso la categoría de producto que hemos seleccionado, de acuerdo con los datos de mercado analizados en apartados previos, es la de aceitunas rellenas de anchoa. El estudio se llevará a cabo mediante un test ciego y otro test de control.

Nuestro estudio empírico seguirá las pautas de experimentación comercial estructuradas en cuatro etapas que necesitan ser planificadas en función de los objetivos del estudio (Trespacios, Vázquez, Ballina y Suárez, 2016).

Etapa 1: Investigación previa.

Antes de adentrarnos en el tema planteado se ha realizado un análisis documental para poder entender los diferentes planteamientos, estudios y antecedentes que rodean al tema de la calidad percibida de MDD *versus* MF. Se ha llevado a cabo consultas en numerosas publicaciones, revistas y estudios acerca del tema analizado (principalmente la publicación de Kumar y Steenkamp, 2007). Todo ello permite determinar los objetivos de nuestro estudio, así como la formulación de las hipótesis previas al mismo.

Etapa 2: Definición de la experimentación comercial.

En esta segunda fase se seleccionarán las variables que nos ayuden a explicar las hipótesis planteadas anteriormente. Por un lado, la variable independiente o variable tratamiento, donde consideramos dos tipos de marca: MF y las MDD. Dentro de las MDD seleccionamos la marca de primer precio o marca discount (Eroski Basic), la marca estándar (Eroski) y la marca premium (Eroski Sannia). Así pues, la variable tratamiento tiene cuatro niveles. Por otro lado, la variable dependiente o variable respuesta, será la percepción de sabor de la aceituna rellena de anchoa como atributo representativo de la calidad subjetiva del producto.

La categoría de producto “aceitunas rellenas de anchoa” es ampliamente comercializada por los diferentes distribuidores, permitiéndonos que abarque las tres categorías de MDD. De ahí que esta variable haya sido fundamental para la elección de dicho producto. La MF líder en el mercado seleccionada, en virtud de los estudios aportados por Mercasa, ha sido “La Española”. Esta empresa no es proveedora oficial de marca de distribuidor para Eroski.

En la Figura 4.11 se puede observar una Tabla comparativa donde se detallan las diferentes MDD y la MF líder, el tipo de presentación en el punto de venta y el precio al que se vende la marca.

Figura 4.11.- Atributos para análisis aceitunas variedad manzanilla verde con hueso

CALIDAD INTRÍNSECA	CATEGORÍA MARCA	GRAMAJE DE PRESENTACIÓN	PRECIO VENTA	EQUIVALENCIA GRAMAJES
Sabor 1	MDD Primer Precio	150 gramos	0.55 €	0.18 € / 50 gr.
Sabor 2	MDD Estándar	50 gramos	0.33 €	0.33 € / 50 gr.
Sabor 3	MDD Premium	150 gramos	1.48 €	0.49 € / 50 gr.
Sabor 4	MF Líder	150 gramos	1.62 €	0.54 € / 50 gr.

Fuente: elaboración propia

Las unidades experimentales son de dos tipos: unidades de prueba y unidades de control. Por un lado, las unidades de prueba están integradas por treinta personas consumidores habituales de aceitunas que a partir de un test ciego evaluarán el sabor de cada una de las cuatro marcas consideradas en el estudio. La recogida de información de la variable dependiente “sabor” se ha realizado mediante una escala de Likert con siete alternativas de respuesta donde 1 era la peor valoración y 7 la mejor (ver Figura 4.12).

Para llevar a cabo el test ciego, hemos utilizado un envase estándar similar para todas las marcas donde no figuraba el nombre de marca ni otras características del producto. También se ha alternado el orden de prueba de las marcas para cada entrevistado. Además, las personas entrevistadas indicaban el precio que estimaban conveniente para los cuatro productos que habían sido probados, dentro de un rango previamente establecido por el investigador (ver Figura 4.13).

Por otro lado, las unidades de control fueron otras treinta personas que valoraron el “sabor” mediante la degustación de las cuatro marcas, utilizando la misma escala Likert del test ciego, aunque esta vez disponían de informaciones que las unidades de prueba no tenían, como la visión de la marca y su presentación-etiqueta, y el precio equivalente en 50 gramos de las diferentes marcas. También se ha alternado el orden de prueba de las marcas para cada entrevistado.

Figura 4.12.- Encuesta prueba ciega y prueba de control de evaluación del sabor

Valoración de calidad:							
Por favor, deguste las siguientes aceitunas y valore su calidad (de 1 a 7)							
CALIDAD	MUY MALA..... MUY BUENA						
CALIDAD = SABOR	1	2	3	4	5	6	7
SABOR 1							
SABOR 2							
SABOR 3							
SABOR 4							

Fuente: elaboración propia

Figura 4.13.- Encuesta prueba ciega para la evaluación del precio

Valoración de precio: Por favor, una vez valorado el sabor, asigne el precio que estime oportuno para el producto, dentro del rango de precios ofrecido							
MARCAS / PRECIO	RANGO DE PRECIOS (lata 150 gramos)						
	0.50 a 0.70 €	0.71 a 0.90 €	0.91 a 1.10 €	1.11 a 1.30 €	1.31 a 1.50 €	1.51 a 1.70 €	1.71 a 1.90 €
EROSKI BASIC							
EROSKI ESTÁNDAR							
EROSKI SANNIA							
LA ESPAÑOLA							

Fuente: elaboración propia

Tanto para las unidades de prueba como para las de control, se ha solicitado responder previamente un cuestionario que se detalla en el ANEXO de este Trabajo Fin de Master. En dicho cuestionario se recogía información sobre las características del consumo de aceitunas y el perfil sociodemográfico de los entrevistados.

Etapa 3: Realización del experimento comercial.

Se contactó personalmente con las unidades experimentales para la realización de dicho experimento precisando su asignación aleatoria. Cada marca de aceituna fue probada aleatoriamente por cada una de las personas que participaban en el experimento. En dicho experimento comercial se realizó un test ciego y una prueba de control, cada uno de los cuáles fue realizado por treinta personas de diversas edades y buscando una paridad de género. Al ser una muestra pequeña (60 personas y 240 casos), este experimento necesita mejorar su validez externa ya que estadísticamente no es representativo del total de la población española. En cualquier caso, aporta información de gran interés para afrontar otra potencial investigación a nivel nacional sobre el tema tratado.

Etapa 4: Análisis de los resultados y realización del informe final.

El análisis de resultados permite obtener información descriptiva (medias y desviaciones típicas) acerca del experimento, y poder llevar a cabo un contraste de hipótesis. Dicho contraste se realizará mediante un análisis de la varianza (ANOVA) y la prueba t-Student, cuyo fundamento reside en comparar medias. Las conclusiones se obtendrán de la comparación de los resultados de los análisis con las hipótesis previamente planteadas, buscando la aceptación o el rechazo de las hipótesis.

4.5. Resultados sobre perfil sociodemográfico y características del consumo en el mercado de aceitunas

Para realizar el análisis de los resultados se ha utilizado el software IBM SPSS Statistics (versión 22). La muestra es de 60 personas: 30 encuestas realizadas mediante test ciego y otras 30 realizadas mediante prueba de control. En cada encuesta se evalúan cuatro sabores distintos (tres para MDD y uno para MF), por lo que cada encuesta configura cuatro casos y, por tanto, se obtienen 120 casos por cada tipo de test, en total 240 casos.

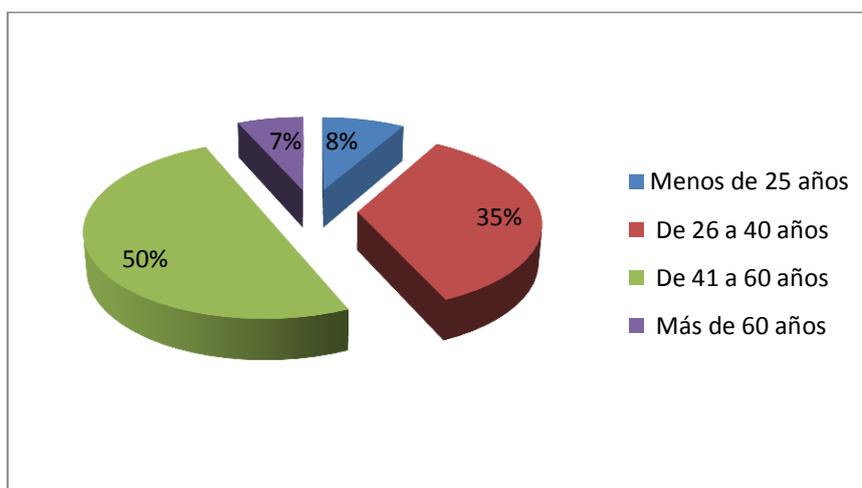
Previamente al análisis de los resultados del experimento comercial (y el correspondiente contraste de hipótesis), llevaremos a cabo el análisis de las preguntas relativas al perfil sociodemográfico de los entrevistados y las características del consumo en el mercado de aceitunas, comunes a ambos test (ver cuestionario en el ANEXO), donde todas las personas participantes en el experimento nos han dado su opinión y valoración sobre dicho mercado.

Perfil sociodemográfico

Dentro del perfil sociodemográfico se busca analizar tres aspectos fundamentales: edad de los entrevistados, sexo y formación de los mismos.

El experimento comercial se ha centrado principalmente en unas franjas de edad comprendidas entre los 26 y los 60 años (ver Figura 4.14), ya que en este intervalo se sitúan los principales consumidores de aceitunas en España.

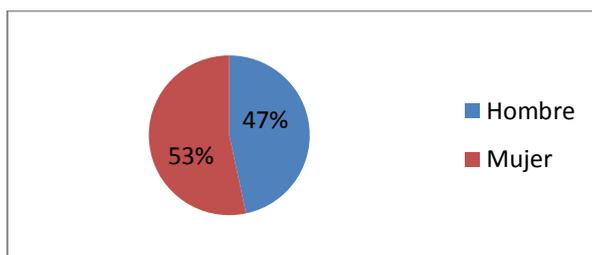
Figura 4.14.- Edad de los entrevistados



Fuente: elaboración propia

Tal y como se puede observar en la Figura 4.14 la mayoría de los encuestados, un 85%, se encuentran en la franja de edad principal de los consumidores nacionales de aceitunas. Por otro lado, el 15% restante pertenecen a edades extremas, dentro de los posibles consumidores y compradores de aceitunas a nivel nacional. En la Figura 4.15 se puede observar como el experimento comercial ha tenido en todo momento una paridad de género entre hombres y mujeres. Han sido 32 mujeres las entrevistadas y 28 hombres.

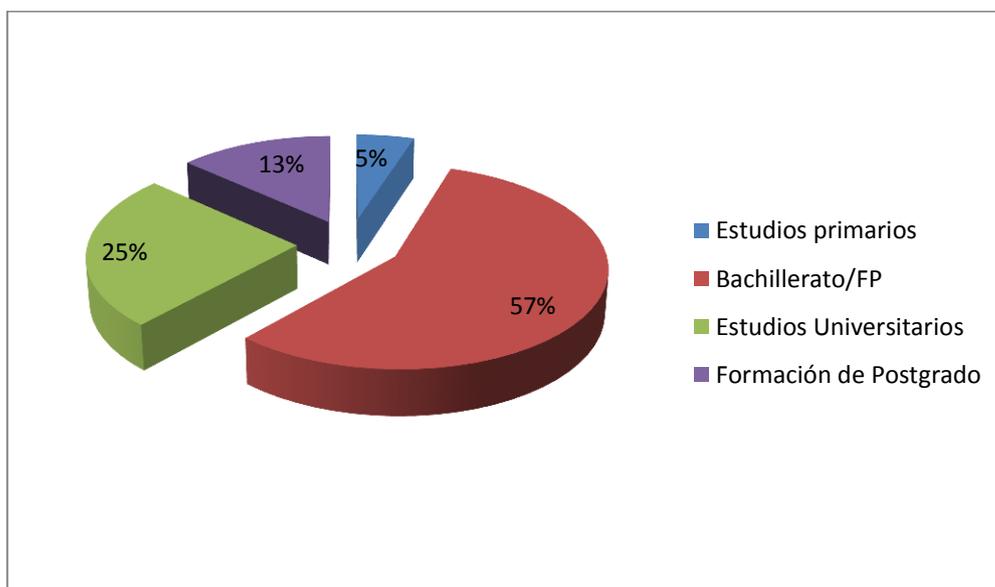
Figura 4.15.- Sexo de los entrevistados



Fuente: elaboración propia

Por último, se analizará la formación de los entrevistados. En la Figura 4.16 se puede observar que la formación de la mayoría de los entrevistados (57%) es la de Bachillerato o Formación Profesional, seguido de los que han obtenido título universitario (25%), y finalizando con las personas con formación de postgrado (13%) y los que sólo tienen estudios primarios (5%).

Figura 4.16.- Formación de los entrevistados



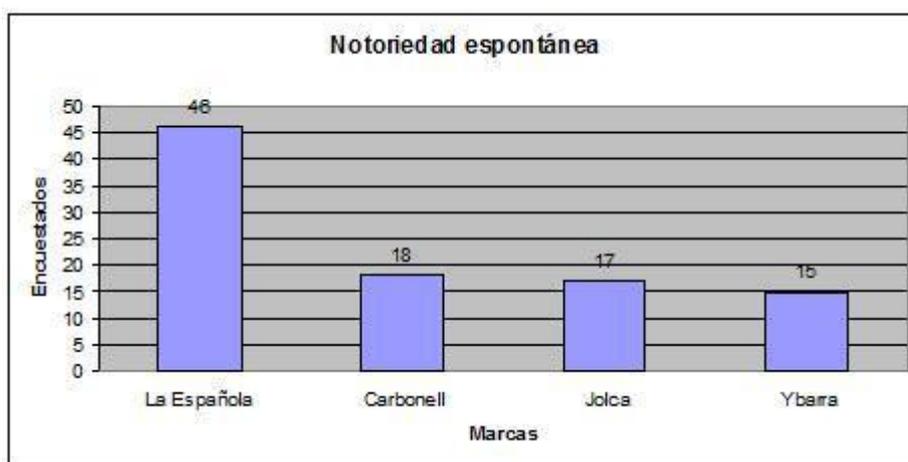
Fuente: elaboración propia

Notoriedad espontánea y asistida

La notoriedad de marca es un concepto muy importante. Dicho concepto pretende ser un indicador del conocimiento que un determinado grupo de la población tiene sobre una determinada marca. La notoriedad, por si misma o combinada con otros elementos, nos puede dar información muy importante sobre la marca.

En la Figura 4.17 se puede observar los resultados sobre notoriedad espontánea de diferentes marcas de fabricante en el mercado de aceitunas. Cuarenta y seis de sesenta personas (77%) encuestadas, han recordado la marca La Española de forma espontánea. No es casualidad este hecho, sólo tenemos que fijarnos en que la marca La Española ya había sido seleccionada para realizar el experimento como principal marca de fabricante, lo que demuestra que dicha marca dispone de un buen sistema de comunicación y está instaurada en la mente de los consumidores. Las marcas Carbonell, Jolca e Ybarra se sitúan en los siguientes puestos sin apenas diferencias entre ellas.

Figura 4.17.- Notoriedad espontánea



Fuente: elaboración propia

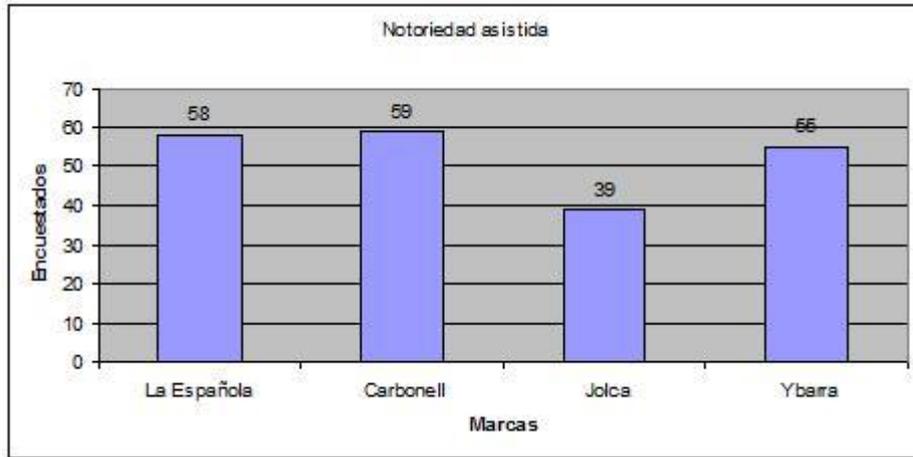
Sin embargo, cuando al encuestado se le detalla de viva voz las diferentes marcas de fabricante (notoriedad asistida) que compiten en el mercado, se producen grandes cambios con respecto a la Figura 4.17. Se puede observar en la Figura 4.18 que Carbonell e Ybarra dan un salto cuantitativo enorme, situándose a la par que La Española.

Beneficios derivados del consumo de aceitunas

En la Figura 4.19 se resumen los diferentes beneficios que los encuestados asignan al consumo de aceitunas. A primera vista se puede observar que existe un gran desconocimiento acerca de los beneficios que se derivan del consumo de aceitunas, ya que casi la mitad de los encuestados no sabrían decir ningún beneficio derivado. Por otro lado, entre aquellos que sí nos responden a esta pregunta, dos beneficios destacan de entre los demás: componentes vitamínicos y beneficios derivados del aceite, éste

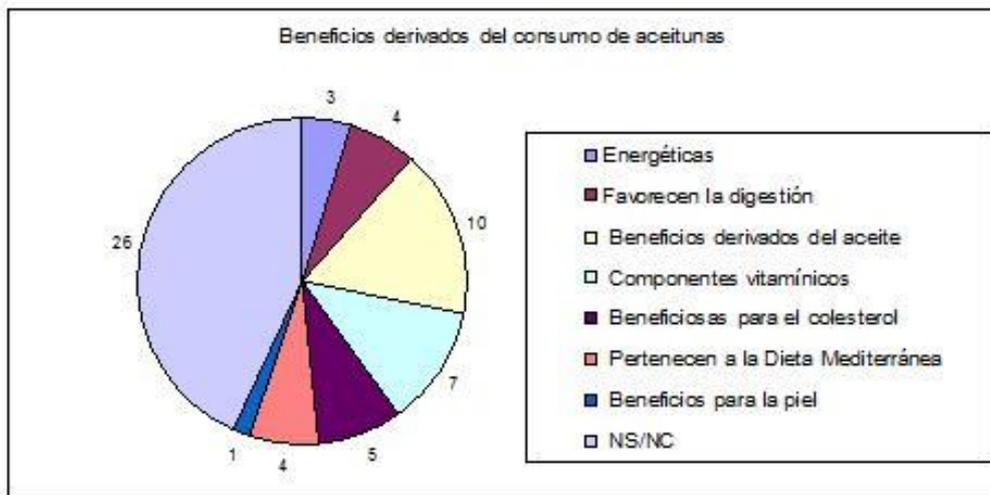
último es el más señalado, siendo uno de cada seis encuestados los que lo tienen presente a la hora de contestar.

Figura 4.18.- Notoriedad asistida



Fuente: elaboración propia

Figura 4.19.- Beneficios derivados del consumo de aceitunas

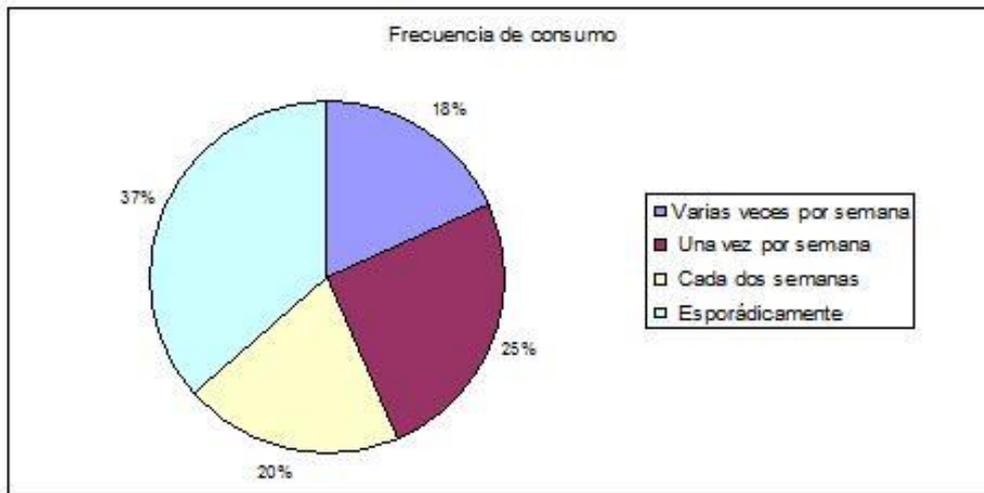


Fuente: elaboración propia

Frecuencia de consumo

Observando la Figura 4.20 se puede concluir que las aceitunas son un producto principalmente de consumo esporádico y son pocos los encuestados que las consumen varias veces por semana.

Figura 4.20.- Frecuencia de consumo

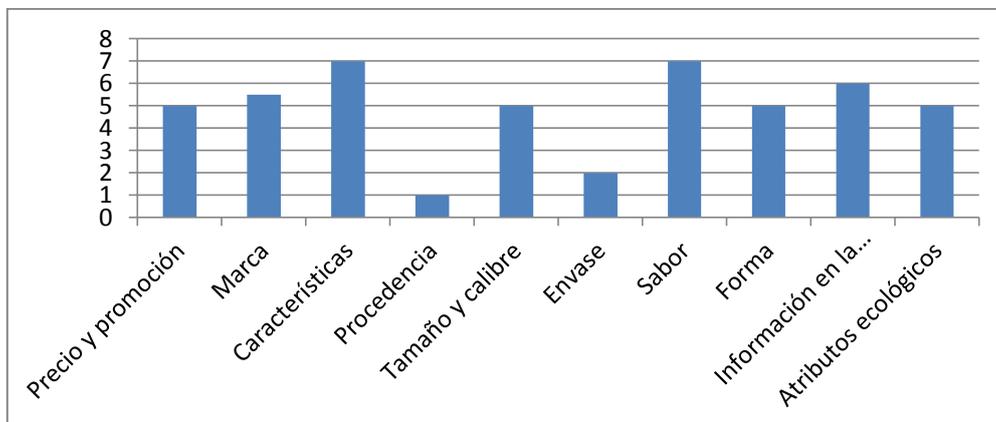


Fuente: elaboración propia

Importancia atributos

En la Figura 4.21 se pueden observar el conjunto de atributos que han sido evaluados por el conjunto de los encuestados. Entre ellos, destacan las características de la aceituna y el sabor de la misma, como los atributos más importantes, y la procedencia y el envase, como los atributos que menos se tienen en cuenta a la hora de realizar la compra o consumir aceitunas.

Figura 4.21.- Importancia de los atributos

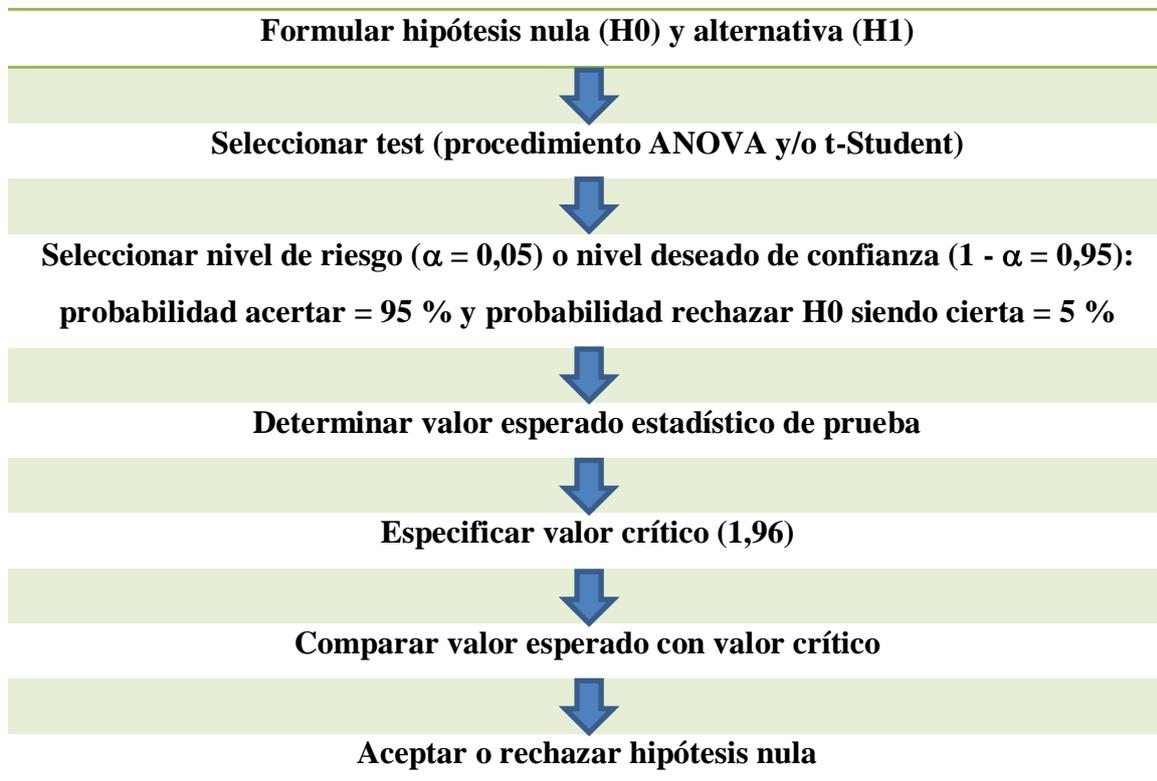


Fuente: elaboración propia

4.6. Resultados obtenidos del experimento comercial

Para el análisis de resultados derivados del experimento comercial y el estudio de las hipótesis que planteamos con anterioridad, vamos a utilizar un proceso de contraste de hipótesis que integra siete etapas (ver Figura 4.22).

Figura 4.22.- Proceso de contraste de hipótesis



Fuente: elaboración propia

Para este estudio hemos utilizado diferentes procedimientos estadísticos. En primer lugar, vamos a estimar la media y la desviación típica a través de escalas métricas (variables intervalo). En segundo lugar, vamos a realizar una inferencia estadística mediante el contraste de hipótesis utilizando dos tipos de test: la Prueba t-Student para muestras independientes y la Prueba F de Fisher, también denominada ANOVA. Cuando se tiene una variable dependiente métrica y una variable independiente no métrica y deseamos comprobar la existencia de diferencias significativas en la variable dependiente para dos niveles de la variable independiente, utilizamos la Prueba t-Student de diferencias de medias. Cuando observamos más de dos niveles de la variable independiente, la Prueba t-Student nos puede llevar a error, por lo que utilizaremos ANOVA. Por tanto, para comparar por tipos de marca (MDD y MF) recurrimos a la Prueba t-Student, y cuando queremos comparar marcas por

categorías (MDD Eroski Basic, MDD Eroski Estandar, MDD Eroski Sannia y/o MF, en este caso La Española) utilizaremos el procedimiento ANOVA.

A continuación vamos a presentar los resultados para cada una de las hipótesis planteadas previamente.

H1: La percepción de precio de las MDD es inferior a la de la MF

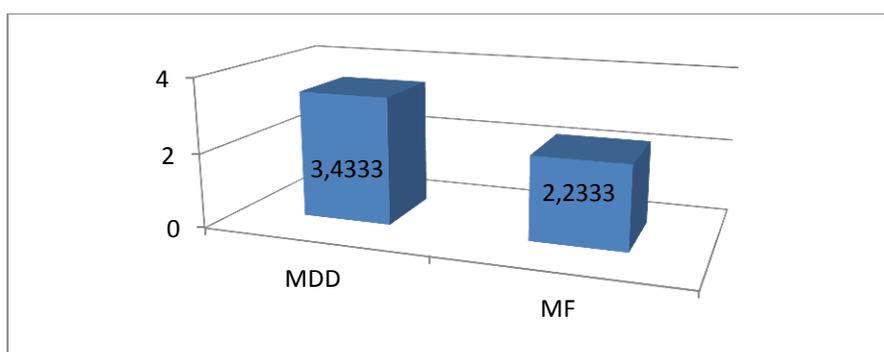
Para llevar a cabo el análisis de esta hipótesis hemos utilizado únicamente las encuestas del tipo test ciego, ya que fue en éstas donde al entrevistado no se le dio información del precio, pudiendo llevar a cabo libremente la asignación de un precio determinado en base a la calidad percibida del producto. Se han analizado las medias, se ha llevado a cabo una Prueba t-Student por tipos de marca y un ANOVA (prueba F de Fisher) por categorías de marca.

Medias de percepción de precios por tipos de marca para el test ciego

En la Figura 4.23 se observan los valores medios obtenidos que nos señalan la percepción de los diferentes encuestados sobre el precio estimado tanto de las MDD como de la MF. La percepción de precio para las MDD (3,4333), es mayor que para la MF (2,2333).

Figura 4.23.- Medias de percepción de precios por tipos de marca para el test ciego

Tipo de marca	Media	N	Desv. Típica
MDD	3,4333	90	1,49193
MF	2,2333	30	1,63335
TOTAL	3,1333	120	1,60845



Fuente: elaboración propia

Para poder confirmar dicha observación, se debe recurrir a otras pruebas estadísticas, en concreto la Prueba t-Student y la prueba F de Fisher (ANOVA).

Prueba t-Student por tipos de marca (sólo test ciego)

En la Figura 4.24 podemos observar la prueba t-Student para muestras independientes. La prueba t-Student para dos muestras independientes requiere inicialmente un contraste de hipótesis mediante la prueba de Levene para igualdad de varianzas. En este caso dado que la significación es de 0,695 se acepta la hipótesis nula de que las varianzas son iguales. A partir de esta información analizamos la significación bilateral obtenida con la Prueba t-Student, cuyo resultado es 0,000. Por tanto, podemos rechazar la hipótesis nula y asumir que existen diferencias significativas en la percepción del precio de ambas categorías de marcas: la percepción de precio de la MF es inferior a la percepción de precio de las MDD consideradas. Ello supone no aceptar nuestra primera hipótesis H1. Sin embargo, ello no implica que todas las diferentes categorías de MDD sean percibidas con un precio inferior al de la MF. Solo es un indicador de la percepción global de precio de las MDD, siendo necesario un análisis complementario por categorías (discount, estándar y premium).

Figura 4.24.- Prueba t-Student de percepción de precios por tipos de marca (test ciego)

PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES						
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	Gl	Sig. (bilateral)
PERCEPCIÓN DE PRECIOS	Se han asumido varianzas iguales	0,155	0,695	3,725	118	0,000
	No se han asumido varianzas iguales			3,559	46,209	0,001

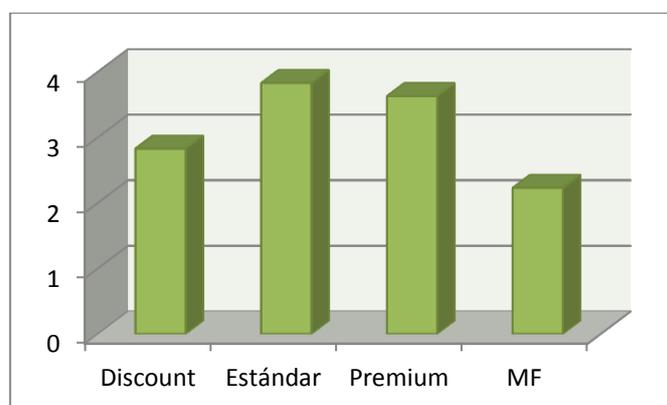
Fuente: elaboración propia

ANOVA de un factor por categorías de MDD y la MF (sólo test ciego)

Con el fin de comparar las categorías de MDD y la MF se realiza un ANOVA (prueba F de Fisher) para los casos del test ciego. Como se puede observar en la Figura 4.25 la MDD Eroski Estándar es percibida como la de mayor precio, seguida de la MDD Eroski Premium, la MDD Eroski Discount, y en último lugar se encuentra la MF.

Figura 4.25.- Medias de percepción del precio por categorías de marca

CATEGORÍA MARCAS	MEDIA	N	DESVIACIÓN TÍPICA
MDD Discount	2,83	30	1,46413
MDD Estándar	3,83	30	1,36668
MDD Premium	3,63	30	1,49674
MF	2,23	30	1,63335
Total	3,13	120	1,60845



Fuente: elaboración propia

A continuación utilizaremos la prueba ANOVA para confirmar que estas diferencias entre marcas son estadísticamente significativas (ver Figuras 4.26 y 4.27).

Figura 4.26.- ANOVA para percepción de precios por categoría de marcas

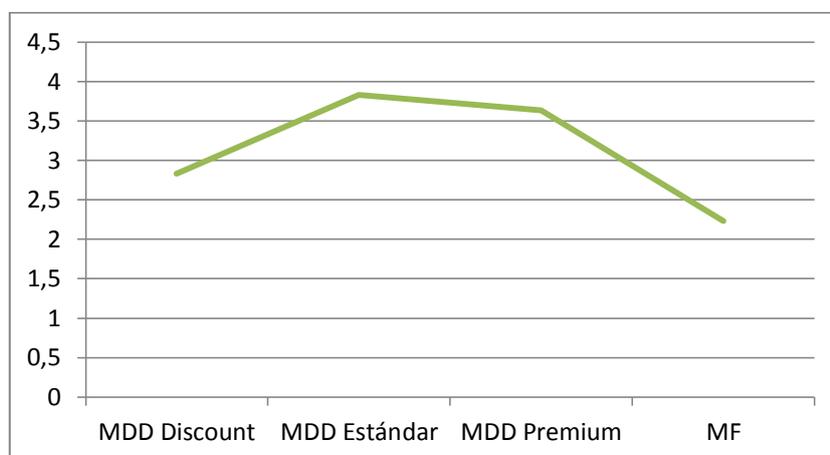
ANOVA DE UN FACTOR					
Percepción de precios					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	49,200	3	16,400	7,355	0,000
Intra-grupos	258,667	116	2,230		
Total	307,867	119			

Fuente: elaboración propia

En función de los resultados obtenidos por el ANOVA plasmados en la Figura 4.25, se establece que se observan diferencias estadísticamente significativas en la percepción de precio por los consumidores de las diferentes categorías de marca (grado de significación de 0,000 con un nivel de confianza del 100%). Por tanto los

consumidores, aún sin conocer la marca, al probar las diferentes categorías de MDD y la MF, valoran como de mayor precio la MDD Eroski Estándar, seguida por la MDD Eroski Premium, la MDD Eroski Discount y finalmente por la MF (ver Figura 4.27).

Figura 4.27.- Gráfico de medias



Fuente: elaboración propia

H2: La percepción de calidad de la MF es superior a la de las MDD

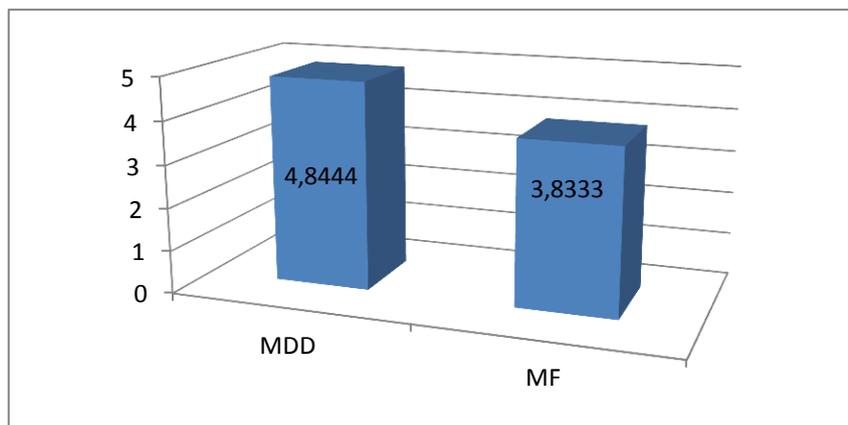
En este caso vamos a analizar la percepción de calidad teniendo en cuenta por un lado el test ciego, y por otro lado la prueba de control, realizando un análisis por separado, ya que la percepción de calidad puede ser diferente cuando se realiza a ciegas, sin saber las marcas que se están probando, que cuando se presentan con su envase-etiqueta y la marca es visible. Para dicha evaluación se ha estimado las medias y realizado la Prueba t-Student por tipos de marca.

Medias por tipos de marca (test ciego)

Tal y como se puede observar en la Figura 4.28 las MDD tienen mejor percepción de calidad-sabor (4,8444) que la MF (3,8333).

Figura 4.28.- Medias de percepción de calidad-sabor por tipos de marca (test ciego)

Tipo de marca	Media	N	Desv. Típica
MDD	4,8444	90	1,59994
MF	3,8333	30	1,62063
TOTAL	4,5917	120	1,65766



Fuente: elaboración propia

Prueba t-Student por tipos de marca (test ciego)

En la Figura 4.29 podemos observar las pruebas estadísticas realizadas para muestras independientes. Como ya hemos comentado, la prueba t-Student para dos muestras independientes requiere inicialmente un contraste de hipótesis mediante la prueba de Levene para igualdad de varianzas. En este caso dado que la significación es de 0,942 se acepta la hipótesis nula de que las varianzas son iguales. A partir de esta información analizamos la significación bilateral obtenida con la Prueba t-Student, cuyo resultado es 0,003. Por tanto, podemos rechazar la hipótesis nula y asumir que existen diferencias significativas (a un nivel deseado de confianza del 99,7%) en la percepción de calidad para ambas categorías de marcas: la percepción de calidad de la MF es inferior a la percepción de calidad de las MDD consideradas. Ello supone no aceptar nuestra segunda hipótesis H2. Sin embargo, ello no implica que todas las diferentes categorías de MDD sean percibidas con una calidad superior a la de la MF. Solo es un indicador de la percepción global de calidad de las MDD, siendo necesario un análisis complementario por categorías (discount, estándar y premium).

Figura 4.29.- Prueba t-Student (test ciego)

PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES						
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
PERCEPCIÓN DE PRECIOS	Se han asumido varianzas iguales	0,005	0,942	2,988	118	0,003
	No se han asumido varianzas iguales			2,969	49,211	0,005

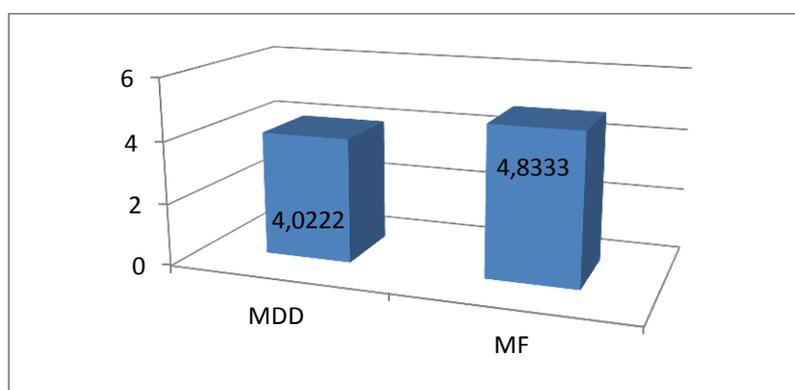
Fuente: elaboración propia

Medias por tipos de marca (prueba de control)

Como se puede observar en la Figura 4.30 se ha producido un cambio con respecto al test ciego. En este caso es la MF la que obtiene mejor valoración de calidad-sabor (4,8333) entre los encuestados, estando por delante de las MDD (4,0222). Ello puede ser debido a la influencia que tiene la visibilidad de la marca y el propio envase-etiqueta que acompaña el producto, aspecto que influye enormemente en la percepción de la calidad-sabor de las marcas objeto de estudio.

Figura 4.30.- Medias percepción calidad-sabor por tipos de marca (prueba de control)

Tipo de marca	Media	N	Desv. Típica
MDD	4,0222	90	1,73515
MF	4,8333	30	1,80198
TOTAL	4,2250	120	1,77973



Fuente: elaboración propia

Prueba t-Student por tipos de marca (prueba de control)

De acuerdo con la prueba t-Student (se han asumido varianzas iguales) indicada en la Figura 4.31, se acepta la hipótesis planteada de que cuando el consumidor conoce del nombre de marca (prueba de control) la percepción de calidad-sabor de la MF es superior a las MDD.

H3: La percepción de calidad de las MDD depende de la categoría de la MDD (Discount/Estándar/Premium)

A continuación vamos a analizar las MDD por categorías (Eroski Basic, Eroski Estándar y Eroski Sannia). Para ello utilizaremos el procedimiento ANOVA (prueba F

de Fisher), a través de tres análisis: para toda la muestra, solo para el test ciego y para la prueba de control.

Figura 4.31.- Prueba t-Student (prueba de control)

PRUEBA DE MUESTRAS INDEPENDIENTES						
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
PERCEPCIÓN DE PRECIOS	Se han asumido varianzas iguales	0,009	0,923	-2,196	118	0,030
	No se han asumido varianzas iguales			-2,155	48,196	0,036

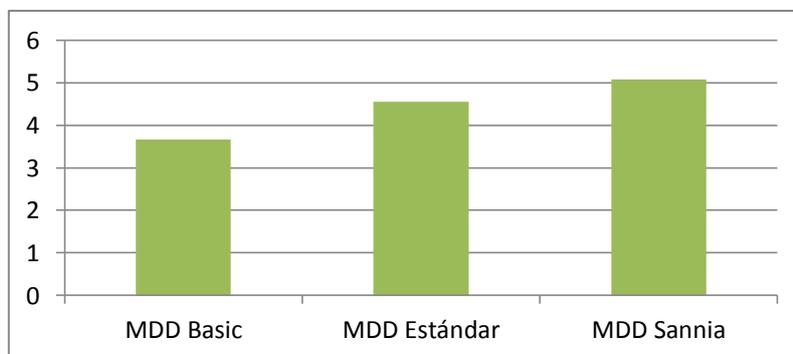
Fuente: elaboración propia

ANOVA de la percepción de calidad por categorías de MDD para toda la muestra

En la Figura 4.32 se puede observar los valores medios por categorías de MDD para todo el conjunto de la muestra.

Figura 4.32.- Medias total muestra percepción calidad-sabor por categorías de MDD

Tipo de marca	Media	N	Desv. Típica
MDD Basic	3,6667	60	1,71402
MDD Estándar	4,5500	60	1,76044
MDD Sannia	5,0833	60	1,35661
Total	4,4333	180	1,71455



Fuente: elaboración propia

Estas medias indican que la marca mejor valorada es la MDD Eroski Sannia (5,0833), seguida de la MDD Eroski Estándar (4,5500) y por último la MDD Eroski Basic (3,6667). Por tanto, se aceptan las hipótesis H3a, H3b y H3c.

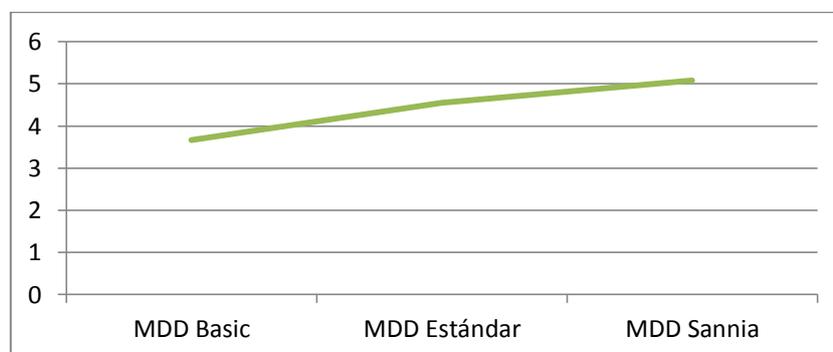
Con el procedimiento ANOVA comprobamos si realmente existen diferencias estadísticamente significativas entre las categorías de MDD que empleamos en la investigación empírica. De acuerdo con los resultados que se resumen en la Figura 4.33, se acepta que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los diferentes encuestados de las distintas categorías de MDD, siendo el grado de significación de 0,000 con un nivel de confianza del 100%. Así pues, los consumidores valoran como de mayor calidad-sabor la MDD Eroski Sannia, seguida de la MDD Eroski Estándar y en tercer lugar la MDD Eroski Basic (ver Figura 4.34). Por lo tanto, se aceptan las hipótesis H3a, H3b y H3c.

Figura 4.33.- ANOVA total muestra percepción calidad-sabor por categorías MDD

ANOVA DE UN FACTOR					
Percepción de calidad-sabor					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	61,433	2	30,717	11,698	0,000
Intra-grupos	464,767	177	2,626		
Total	526,200	179			

Fuente: elaboración propia

Figura 4.34.- Gráfico de medias



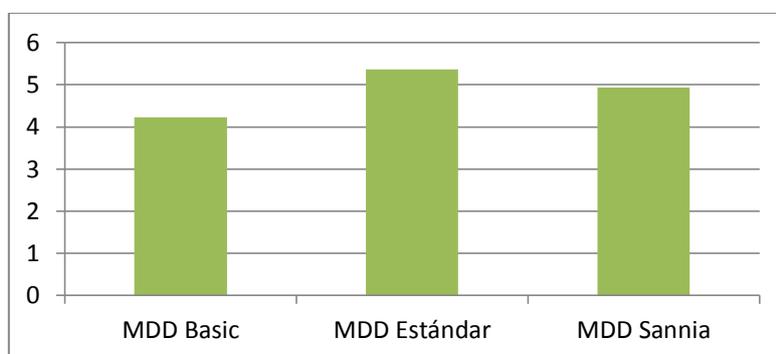
Fuente: elaboración propia

ANOVA de la percepción de calidad por categorías de MDD para el test ciego

Los valores medios por categoría de MDD, en este caso para el test ciego, se pueden observar en la Figura 4.35. La MDD para el test ciego mejor valorada sería la MDD Eroski Estándar (5,3667), seguida de la MDD Eroski Sannia (4,9333) y, por último, la MDD Eroski Basic (4,2333). Así pues, para el test ciego se aceptan las hipótesis H3a, H3b pero no la hipótesis H3c.

Figura 4.35.- Medias percepción calidad-sabor para el test ciego por categorías MDD

Tipo de marca	Media	N	Desv. Típica
MDD Basic	4,2333	30	1,69550
MDD Estándar	5,3667	30	1,37674
MDD Sannia	4,9333	30	1,55216
Total	4,8444	90	1,59994



Fuente: elaboración propia

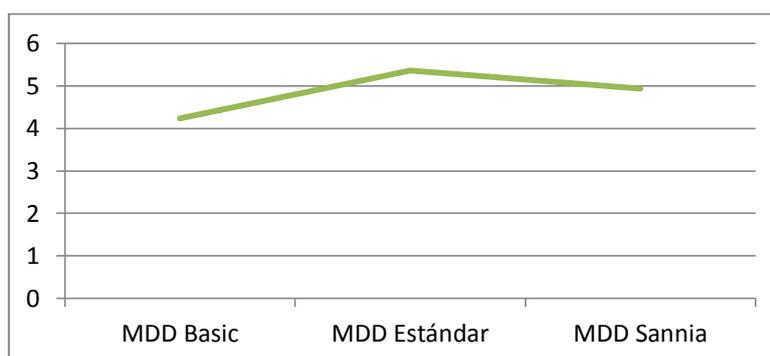
De acuerdo con los resultados que se resumen en la Figura 4.36, se establece que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los diferentes encuestados de las distintas categorías de MDD, siendo el grado de significación de 0,02 con un nivel de confianza del 98%. A la hora de probar las diferentes categorías de MDD en el test ciego, los consumidores valoran como de mayor calidad-sabor la MDD Eroski Estándar, seguida de la MDD Eroski Sannia y en tercer lugar la MDD Eroski Basic (ver Figura 4.37). Por lo tanto, para los resultados a través del test ciego, se aceptan las hipótesis H3a y H3b, pero rechazamos la hipótesis H3c.

Figura 4.36.- ANOVA percepción de calidad-sabor por categorías MDD para el test ciego

ANOVA DE UN FACTOR					
Percepción de calidad-sabor					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	19,622	2	9,811	4,1	0,02
Intra-grupos	208,200	87	2,393		
Total	227,822	89			

Fuente: elaboración propia

Figura 4.37.- Gráfico de medias



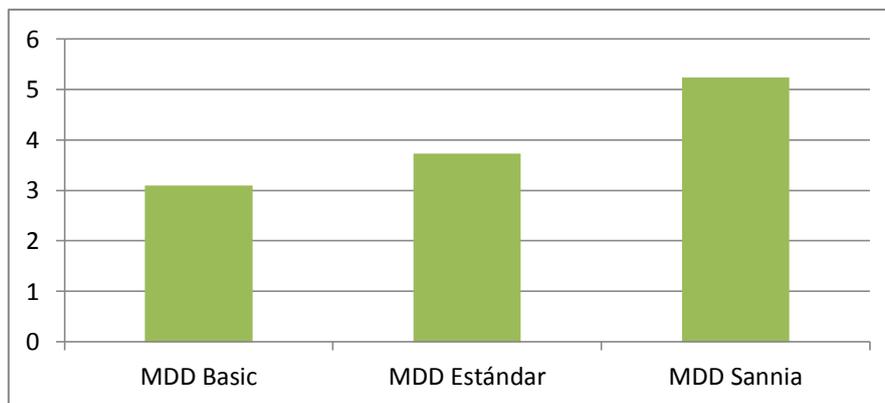
Fuente: elaboración propia

ANOVA de la percepción de calidad por categorías MDD para prueba de control

Los valores medios por categorías de MDD, en este caso para la prueba de control, los podemos observar en la Figura 4.38.

Figura 4.38.- Medias percepción calidad-sabor por categorías MDD (test control)

Tipo de marca	Media	N	Desv. Típica
MDD Basic	3,1000	30	1,56139
MDD Estándar	3,7333	30	1,74066
MDD Sannia	5,2333	30	1,13512
Total	4,0222	90	1,73515



Fuente: elaboración propia

Estos resultados para la prueba de control, indican que la MDD mejor valorada es la MDD Eroski Sannia (5,2333), en segundo lugar estaría la MDD Eroski Estándar (3,7333) y, por último, la MDD Eroski Basic (3,1).

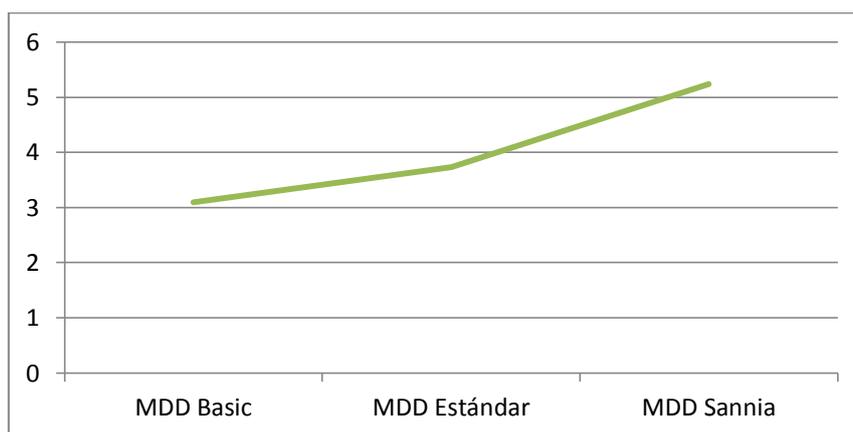
De acuerdo con los resultados que se resumen en la Figura 4.39, se establece que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los diferentes encuestados de las distintas categorías de MDD, siendo el grado de significación de 0,000 con un nivel de confianza del 100%. A la hora de probar las diferentes categorías de MDD en la prueba de control, los consumidores valoran como de mayor calidad-sabor la MDD Eroski Sannia, seguida de la MDD Eroski Estándar y en tercer lugar la MDD Eroski Basic (ver Figura 4.40). Por lo tanto, para los resultados obtenidos con el test de control, se aceptan las hipótesis H3a, H3b y H3c.

Figura 4.39.- ANOVA percepción calidad-sabor por categorías de MDD (test de control)

ANOVA DE UN FACTOR					
Percepción de calidad-sabor					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	72,022	2	36,011	15,990	0,000
Intra-grupos	195,933	87	2,252		
Total	267,956	89			

Fuente: elaboración propia

Figura 4.40.- Gráfico de medias



Fuente: elaboración propia

En la Figura 4.41 se resumen los resultados obtenidos para el análisis de la hipótesis H3.

H4: La percepción de la calidad de las categorías MDD es inferior a la de MF líder

En este caso, vamos a analizar las MDD por categorías (MDD Eroski Basic, MDD Eroski Estándar y MDD Eroski Sannia) y la MF líder en el mercado, La Española, mediante el procedimiento ANOVA para toda la muestra, para el test ciego y para la prueba de control.

Figura 4.41.- Hipótesis sobre percepción de calidad de los tipos de MDD

HIPÓTESIS	ACEPTAR		
	TOTAL MUESTRA	TEST CIEGO	TEST DE CONTROL
H3a: la percepción de calidad de la MDD Eroski Estándar es mejor que la de MDD Eroski Basic.	SI	SI	SI
H3b: la percepción de calidad de la MDD Eroski Sannia es mejor que la de MDD Eroski Basic.	SI	SI	SI
H3c: la percepción de calidad de la MDD Eroski Sannia es mejor que la de MDD Eroski Estándar.	SI	NO	SI

Fuente: elaboración propia

H4: La percepción de la calidad de las categorías MDD es inferior a la de MF líder

En este caso, vamos a analizar las MDD por categorías (MDD Eroski Basic, MDD Eroski Estándar y MDD Eroski Sannia) y la MF líder en el mercado, La

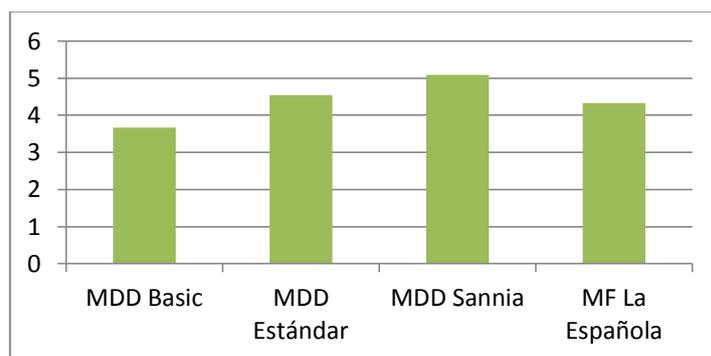
Española, mediante el procedimiento ANOVA para toda la muestra, para el test ciego y para la prueba de control.

ANOVA percepción calidad categorías marca (MDD y MF) para toda la muestra

En primer lugar, analizaremos los valores medios (ver Figura 4.42). Estas medias indican que la MDD Eroski Sannia es la mejor valorada (5,0833), con una percepción superior en calidad-sabor a la MDD Eroski Estándar (4,55), la MF (4,3333) y la MDD Eroski Basic (3,6667).

Figura 4.42.- Medias por categorías de marca (MDD y MF) para toda la muestra

Tipo de marca	Media	N	Desv. Típica
MDD Basic	3,6667	60	1,71402
MDD Estándar	4,55	60	1,76044
MDD Sannia	5,0833	60	1,35661
MF	4,3333	60	1,77236
TOTAL	4,4083	240	1,72598



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados que se resumen en la Figura 4.43, se establece que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los diferentes encuestados de las distintas categorías de MDD, siendo el grado de significación de 0,000 con un nivel de confianza del 100%. A la hora de probar las diferentes categorías de MDD y MF para toda la muestra, los consumidores valoran como de mayor calidad-sabor la MDD Eroski Sannia, seguida de la MDD Eroski Estándar, la MF y en cuarto lugar la MDD Eroski Basic (ver Figura 4.44). Por lo tanto,

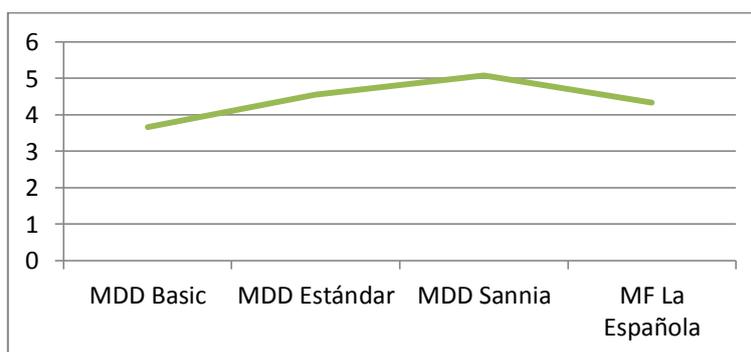
para los resultados de toda la muestra, se acepta la hipótesis H4a y rechazamos las hipótesis H4b y H4c.

Figura 4.43.- ANOVA percepción calidad por marca (MDD y MF) para toda la muestra

ANOVA DE UN FACTOR					
Percepción de calidad-sabor					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	61,883	3	20,628	7,488	0,000
Intra-grupos	650,1	236	2,755		
Total	711,983	239			

Fuente: elaboración propia

Figura 4.44.- Gráfico de medias



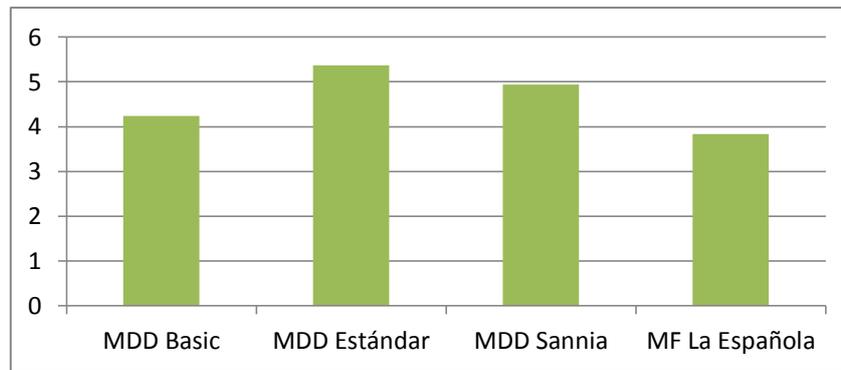
Fuente: elaboración propia

ANOVA percepción calidad por categorías marca (MDD y MF) para el test ciego

En primer lugar analizaremos los valores medios (ver Figura 4.45). Estas medias indican que la MDD Eroski Estándar es la mejor valorada (5,3667), con percepción superior en calidad-sabor a la MDD Eroski Sannia (4,9333), la MDD Eroski Basic (4,2333) y la MF (3,8333).

Figura 4.45.- Medias por categorías de marca (MDD y MF) para el test ciego

Tipo de marca	Media	N	Desv. Típica
MDD Basic	4,2333	30	1,69550
MDD Estándar	5,3667	30	1,37674
MDD Sannia	4,9333	30	1,55216
MF	3,8333	30	1,62063
TOTAL	4,4083	120	1,65766



Fuente: elaboración propia

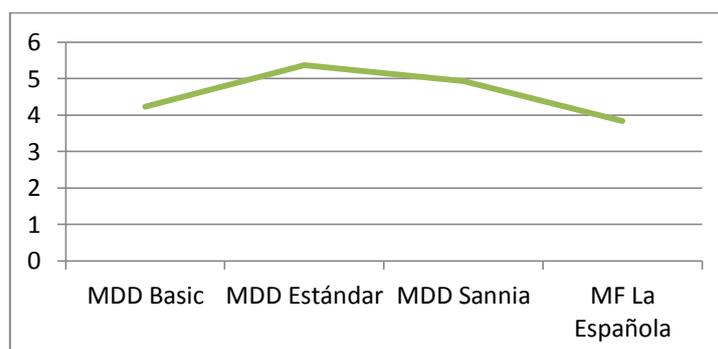
De acuerdo con los resultados que se resumen en la Figura 4.46, se establece que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los diferentes encuestados de las distintas categorías de MDD, siendo el grado de significación de 0,001 con un nivel de confianza del 99,9%. A la hora de probar las diferentes categorías de MDD y MF para el test ciego, los consumidores valoran como de mayor calidad-sabor la MDD Eroski Estándar, seguida de la MDD Eroski Sannia, la MDD Eroski Basic y en cuarto lugar la MF (ver Figura 4.47). Por lo tanto, para los resultados del test ciego, se rechazan las hipótesis H4a, H4b y H4c.

Figura 4.46.- ANOVA percepción calidad por marca (MDD y MF) para el test ciego

ANOVA DE UN FACTOR					
Percepción de calidad-sabor					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	42,625	3	14,208	5,796	0,001
Intra-grupos	284,367	116	2,451		
Total	326,992	119			

Fuente: elaboración propia

Figura 4.47.- Gráfico de medias



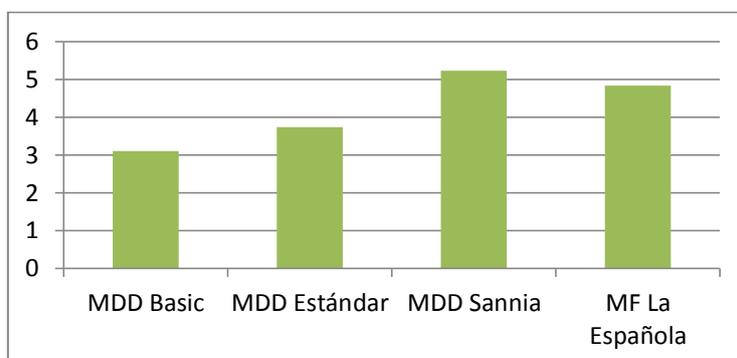
Fuente: elaboración propia

ANOVA percepción calidad por marca (MDD y MF) para la prueba de control

En primer lugar, analizaremos los valores medios (ver Figura 4.48). Estas medias indican que la MDD Eroski Sannia es la mejor valorada (5,2333), con percepción superior en calidad-sabor a la MF (4,8333), la MDD Eroski Estándar (3,7333) y la MDD Eroski Basic (3,1).

Figura 4.48.- Medias por categorías de marca (MDD y MF) para la prueba de control

Tipo de marca	Media	N	Desv. Típica
MDD Basic	3,1	30	1,56139
MDD Estándar	3,7333	30	1,74066
MDD Sannia	5,2333	30	1,13512
MF	4,8333	30	1,80198
TOTAL	4,2250	120	1,77973



Fuente: elaboración propia

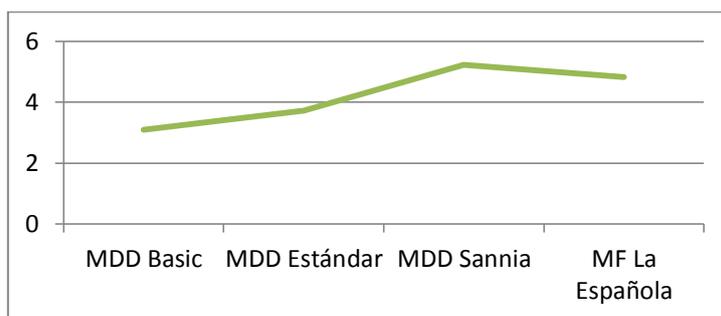
De acuerdo con los resultados que se resumen en la Figura 4.49, se establece que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los diferentes encuestados de las distintas categorías de MDD, siendo el grado de significación de 0,000 con un nivel de confianza del 100%. A la hora de probar las diferentes categorías de MDD y MF para la prueba de control, los consumidores valoran como de mayor calidad-sabor la MDD Eroski Sannia, seguida de la MF, la MDD Eroski Estándar y en cuarto lugar la MDD Eroski Basic (ver Figura 4.50). Por lo tanto, para los resultados de la prueba de control, se aceptan las hipótesis H4a, H4b y se rechaza la hipótesis H4c.

Figura 4.49.- ANOVA percepción calidad por marca (MDD y MF) para prueba de control

ANOVA DE UN FACTOR					
Percepción de calidad-sabor					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	86,825	3	28,942	11,573	0,000
Intra-grupos	290,1	116	2,501		
Total	376,925	119			

Fuente: elaboración propia

Figura 4.50.- Gráfico de medias



Fuente: elaboración propia

En la Figura 4.51 se resumen los resultados obtenidos para el análisis de la hipótesis H4.

Figura 4.51.- Hipótesis sobre percepción de calidad de los tipos MDD y de la MF

HIPÓTESIS	ACEPTAR		
	TOTAL MUESTRA	TEST CIEGO	TEST DE CONTROL
H4a: la percepción de calidad de la MDD Eroki Discount es inferior a la MF líder en el mercado.	SI	NO	SI
H4b: la percepción de calidad de la MDD Eroki Estándar es inferior a la MF líder en el mercado.	NO	NO	SI
H4c: la percepción de calidad de la MDD Eroki Sannia es inferior a la MF líder en el mercado.	NO	NO	NO

Fuente: elaboración propia

4.7. Conclusiones del experimento comercial

Como conclusión a este capítulo en la Figura 4.52 se resume el resultado de la aceptación de las hipótesis analizadas.

Figura 4.52.- Resumen de hipótesis (mercado de aceitunas rellenas)

HIPÓTESIS	ACEPTAR		
	TOTAL MUESTRA	TEST CIEGO	TEST DE CONTROL
H1: La percepción de precio de las MDD es inferior a la de la MF.	-----	NO	-----
<i>Conclusión: La MDD Estándar es percibida como de mayor precio, seguida por la MDD Premium, la MDD Discount y la MF</i>			
H2: La percepción de calidad de la MF es superior a la de las MDD.	-----	NO	SI
<i>Conclusión: El sabor de las MDD es valorado más favorablemente que el sabor de la MF cuando no se conoce el nombre de marca</i> <i>Conclusión: El sabor de la MF es valorado más favorablemente que el sabor de las MDD cuando se conoce el nombre de marca</i>			
H3: La percepción de calidad de las MDD depende de la categoría de MDD (Eroski Basic, Eroski Estándar y Eroski Sannia).			
H3a: La percepción de calidad de las MDD Estándar es mejor que la de las MDD Basic.	SI	SI	SI
H3b: La percepción de calidad de las MDD Sannia es mejor que la de las MDD Basic.	SI	SI	SI
H3c: La percepción de calidad de las MDD Sannia es mejor que la de las MDD Estándar	SI	NO	SI
<i>Conclusión: La percepción de sabor de la MDD Estándar y el de la MDD Sannia es superior al de la MDD Basic</i> <i>Conclusión: Percepción de sabor de la MDD Sannia es superior a la de la MDD Estándar solo cuando se conoce el nombre de marca</i>			
H4: La percepción de calidad de las diferentes categorías de MDD es inferior a la de la MF líder en el mercado			
H4a: La percepción de calidad de la MDD Eroski Basic es inferior a la de la MF líder.	SI	NO	SI
H4b: La percepción de calidad de la MDD Eroski Estándar es inferior a la de la MF líder.	NO	NO	SI
H4c: La percepción de calidad de la MDD Eroski Sannia es inferior a la de la MF líder	NO	NO	NO
<i>Conclusión: La percepción de sabor de la MF no siempre es superior al de las diferentes categorías de MDD</i> <i>Conclusión: El ranking de percepción de sabor para el test ciego es Estándar, Sannia, Basic y Marca de Fabricante</i> <i>Conclusión: El ranking de percepción de sabor para la prueba de control es Sannia, Marca de Fabricante, Estándar y Basic</i>			

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

En este Trabajo Fin de Master hemos constatado la importancia del *trade marketing* dado que permite a fabricantes y detallistas desarrollar estrategias de colaboración en materia de logística, distribución física y marketing.

Los objetivos que han motivado la realización de este Trabajo Fin de Master han sido los siguientes: (a) analizar las categorías de marcas de distribuidor y las estrategias de fabricantes y detallistas con respecto a las marcas de distribuidor; (b) realizar un estudio cualitativo mediante el análisis de casos prácticos sobre la estrategia de marcas de distribuidor para diferentes empresas detallistas de distintos sectores; (c) desarrollar una investigación empírica, recogiendo información primaria mediante la técnica de experimentación comercial. En este último caso el objetivo es analizar la percepción de calidad por los consumidores, en el mercado de aceitunas rellenas de anchoa, al introducir diferentes categorías de marcas de distribuidor en tres niveles del eje calidad-precio.

A continuación se resume y sintetiza las principales conclusiones y recomendaciones derivadas tanto de los capítulos teóricos como de la investigación empírica.

CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

Las principales conclusiones del marco teórico son las siguientes:

- I. Pese a la variedad de definiciones que nos podemos encontrar acerca del concepto “trade marketing” (Fajardo, 2007; Chinardet, 1994; Santesmases, 1999; Domènech, 2000), es fundamental entender que todas ellas llegan a una conclusión fundamental, que es la colaboración entre fabricante y detallista con el fin de dar una respuesta eficiente al consumidor y así obtener una mayor rentabilidad de la comercialización de productos. Realizar una base de datos que contenga toda la

información posible sobre los clientes, estipular diferentes planes de colaboración en función de las necesidades que puedan surgir en cada momento, tener siempre en cuenta que debe haber una búsqueda activa de oportunidades para poder ejercer una colaboración, procurar que la creatividad siempre sea un factor a tener en cuenta y, por último, realizar un análisis y evaluación de todas las colaboraciones para lograr la máxima eficiencia y eficacia posible, son los cinco parámetros que todas las empresas, tanto fabricantes como detallistas, han de tener en cuenta para comenzar su relación de colaboración.

- II. Los Distribuidores surgen de la mano de los Fabricantes, ya que existía una necesidad por parte de estos últimos de hacer llegar sus productos a los potenciales consumidores. Los Fabricantes, en ese momento, decidieron ir por la vía de la inflexibilidad, es decir, no tener en cuenta las necesidades de los Distribuidores y aplicar todo el poder de negociación en su favor, con lo que a los Distribuidores no les quedó otro remedio que comenzar a comercializar sus productos. De ahí nacieron las Marcas de Distribuidor.
- III. Coloquialmente siempre decimos que cuando no compramos marcas de fabricante, adquirimos marcas blancas. Sin embargo, debemos de erradicar esa idea preconcebida y aclarar lo siguiente: “no todas las marcas de distribuidor son marcas blancas y sí todas las marcas blancas son marcas de distribuidor”. Es decir, dentro de la amplitud de marcas que un distribuidor nos puede ofrecer, las marcas blancas son una de las cuatro categorías que comercializa el distribuidor. Estas categorías son: marcas genéricas, marcas de imitación, marcas de prima ligera y marcas de precio con prima. Dentro de las marcas genéricas se encontrarían las marcas de primer precio (*discount*) y las marcas blancas. Como se puede comprobar existe una gran variedad de marcas de distribuidor y se deja entender que hay un gran desconocimiento social acerca de las ofertas de marcas de los distribuidores.
- IV. Pese a la realización de numerosos estudios, resulta muy complicado delimitar las características del comprador de marcas de distribuidor, aunque se entiende que la situación laboral, el nivel de renta y el de

estudios, puede influir en dicho comportamiento. Principalmente las marcas de distribuidor han sufrido un exponencial crecimiento en momentos de recesión de la coyuntura económica, como el que se inició hace siete años en Europa y Estados Unidos. Sin duda, se presentó una gran oportunidad a las marcas de distribuidor para asentarse y no ser objeto de coyunturas cíclicas. Los distribuidores deben acentuar sus esfuerzos en seguir aumentando la calidad de sus productos y en diferenciarse además mediante la potenciación de los atributos extrínsecos, véanse envases, etiquetas o características funcionales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS CASOS PRÁCTICOS

En este Trabajo Fin de Máster se llevó a cabo un estudio cualitativo mediante el análisis de casos prácticos sobre la estrategia de marcas de distribuidor para cinco empresas detallistas: Mango, Primark, Lidl, Sprinter y Tiger. Las conclusiones y recomendaciones para la gestión empresarial derivadas del análisis de los casos prácticos analizados son las siguientes:

- I. Las distribuidoras de textil y moda han dado un paso muy importante de cara a llegar a más consumidores, ya que se han valido de intermediarios online como Amazon, que permiten una gran flexibilidad de cara a gestionar su negocio dentro de la web. Se abre un nuevo mundo con muchas oportunidades. Internet sigue creciendo y con él el número de usuarios que cada vez más deciden realizar todo tipo de compras a través de este canal de distribución. El sistema utilizado por Amazon para integrar a Mango en su plataforma de ventas es el denominado *market place*, una estrategia que imita a las franquicias córner de unos grandes almacenes tradicionales pero de manera virtual. Mango también comercializa productos de textil y moda mediante tiendas físicas propias, dispone de *flagship store*, establecimientos denominados *Mango Touch* (tiendas dedicadas únicamente a los complementos de la firma) y ha apostado por crear establecimientos donde se puede comprar ropa de otras temporadas. Así podemos encontrar *Mango Tiendas Outlet* en distintas zonas geográficas. Para aquellos lugares donde no es posible acceder a las tiendas de *Mango Outlet* se ha creado *Mango Outlet Online*. Finalmente comentar que Mango desarrolla una estrategia de marca

paraguas con diferentes marcas de distribuidor que se segmentan por objetivos de clientes. Por ejemplo, *Mango Man*, *Mango Kids*, *Mango Baby* o *Violeta by Mango* (colección de ropa con un patronaje distinto y dirigida a mujeres con curvas).

- II. La moda “low cost” ha llegado a nuestro país de la mano de Primark, la compañía gigante irlandesa ha creado en la sociedad una necesidad de la cual carecíamos en ese momento, que es la “compra de usar y tirar”. A muchos de nosotros nos cuesta regalar, tirar o donar prendas de ropa que nos han costado bastante dinero. Sin embargo, los precios tan reducidos de Primark hacen que esta decisión nos sea más fácil y, una vez que nos deshacemos de la ropa de temporada, deseamos ir a comprar más prendas para la siguiente estación del año. Sin duda alguna, es una visión de negocio muy bien preparada y pensada, no obstante se debería cuidar más la calidad de cara a afianzar dicha confianza con los consumidores. En Primark se puede encontrar una gran variedad de marcas de distribuidor, desarrolladas con un criterio de segmentación del mercado objetivo. Por ejemplo, en lo que se refiere a la ropa infantil, hay marcas de distribuidor de ropa para niños desde recién nacidos hasta los trece años de edad, combinándolas con ropa para situaciones particulares. En el segmento de mujeres, poseen la marca *Atmosphere*, que se caracteriza por un diseño básico y casual, y en el segmento de hombres existe la marca *Cedar Wood State*, que sigue una estrategia similar.
- III. Lidl se presenta como la empresa de descuento duro referencia en España. Es evidente que esta condición viene dada por la coyuntura económica del país y la necesidad de mucha gente de tener que recurrir a este tipo de tiendas. Sin embargo, durante los últimos años la empresa ha evolucionado, incorporando gran cantidad de marcas de fabricante, ya que el mercado poco a poco lo va requiriendo. También representa una alternativa de venta para muchos pequeños fabricantes locales o regionales que no tienen capacidad para poder exportar sus productos fuera de la región o incluso fuera del país y que gracias a Lidl aprovechan esta oportunidad de colaboración. Lidl ofrece en su surtido una gran variedad de marcas de distribuidor. Dichas marcas no sólo compiten en precio. En los últimos años se ha realizado una apuesta por la

calidad incorporando productos *gourmet* con el lanzamiento de la marca Deluxe y ofreciendo marcas de distribuidor en gran variedad de productos *non-food*, desde muebles, textil, relojes o menaje de cocina.

- IV. Existen muchas empresas de distribución con gran notoriedad dentro del mundo del deporte, como puede ser Forum o Decathlon. Sin embargo, Sprinter presenta un nuevo modelo de tienda que puede ser, bajo un punto de vista estratégico, la principal referencia en este sentido. Sus tiendas poseen gran cantidad de marcas de fabricante y poseen una excelente relación con ellos llevando a cabo estrategias conjuntas para poder favorecer el crecimiento de la tienda. Además, Sprinter dispone una gran variedad de marcas propias las cuales cubren diferentes necesidades del mercado y ayuda a que los consumidores tengan mayor variedad para realizar una mejor compra dentro de sus puntos de venta. Se trata de una enseña que presume de poder ser una empresa que está en constante evolución, siempre a la última en diseño y funcionalidad y donde la calidad de todos los productos está controlada por deportistas de primer nivel. En cuanto a las marcas de distribuidor, Sprinter ofrece en su surtido diferentes categorías: imitación, prima ligera y precio con prima. Los nombres y logotipos seleccionados para dichas marcas de distribuidor no integran la denominación de la empresa. Dado que dichas marcas de distribuidor sólo se venden en Sprinter, facilitan una estrategia de diferenciación con distintas alternativas en el eje calidad-precio.
- V. Para finalizar con las conclusiones de los casos prácticos que se han analizado, diremos que Tiger es una empresa relativamente nueva en el marco nacional. A pesar de ello, ha sabido explotar muy acertadamente un segmento del mercado dominado por los “todo a cien chinos” en nuestro país, buscando elevar la calidad de los productos a precios reducidos y siempre aportando una experiencia emocional en la compra de todos ellos. Sin duda alguna, esta empresa se caracteriza por la singularidad de sus establecimientos, que con un tamaño no muy grande en comparación con las empresas que ofrecen un producto similar, ha sabido ofrecer productos que tienen un gran calado entre consumidores de diversas edades, lo que hace que sus tiendas proliferen en muchos lugares de nuestro país. La empresa adopta

una estrategia de marca de distribuidor tipo paraguas donde aparece el nombre de la enseña “TIGER” al que se añade las características de los productos vendidos. Con un toque “TIGER TOUCH” se pretende que, gracias al diseño, un producto que sea ordinario se convierta en extraordinario.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBTENIDAS A PARTIR DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

La investigación empírica tiene como objetivo conocer la percepción de calidad por los consumidores, en el mercado de aceitunas rellenas de anchoa, al introducir diferentes categorías de marcas de distribuidor en tres niveles del eje calidad-precio. El estudio realizado está centrado en la información recopilada a través de una encuesta y en la aplicación de la técnica de experimentación comercial. Una vez analizado el mercado de las aceitunas de mesa en España, el objetivo era estudiar la calidad percibida y el binomio calidad-precio para diferentes categorías de marcas de distribuidor y para la marca de fabricante líder en dicho mercado. La investigación empírica se centró en la estrategia de Eroski, con tres categorías de marcas de distribuidor (MDD): “Eroski Basic” como MDD de primer precio (*discount*), “Eroski” como la MDD estándar, y por último “Eroski Sannia” como la MDD premium. El estudio compara estas marcas en el eje calidad-precio con las marcas de fabricante líder (“La Española”), mediante la metodología de test ciego y de test de control.

Las conclusiones y recomendaciones para la gestión empresarial derivadas de esta investigación empírica son las siguientes:

- I. Gracias al estudio que se ha realizado, se ha podido observar el gran desconocimiento que los encuestados tienen sobre el mercado de las aceitunas. Su conocimiento no va más allá de saber que existen marcas de distribuidor, aunque afirman que en la mayoría de casos compran siempre marca de fabricante ya que desconfían de la calidad del resto.
- II. El precio de venta al público de las marcas de distribuidor en el mercado de las aceitunas rellenas es inferior al de la marca de fabricante líder. Sin embargo, cuando se realiza un test ciego, donde el consumidor se guía exclusivamente por el sentido del sabor, al no existir atributos extrínsecos

como la marca o la etiqueta-envase, la marca del fabricante líder en el mercado es percibida como de menor precio que las marcas de distribuidor. En particular, la MDD Estándar es percibida como de mayor precio, seguida por la MDD Premium, la MDD Discount y la MF líder en el mercado. Ello es indicador de un adecuado posicionamiento de las marcas de distribuidor en el eje calidad-precio.

- III. La percepción de calidad de las marcas de distribuidor en el mercado de las aceitunas rellenas depende de la categoría de marcas de distribuidor. La percepción de calidad de la MDD Estándar y el de la MDD Sannia es superior al de la MDD Basic. La percepción de calidad de la MDD Sannia es superior a la de la MDD Estándar solo cuando se conoce el nombre de marca. Por tanto, puede existir un problema potencial de canibalización entre la MDD Sannia y la MDD Estándar.
- IV. La percepción de calidad de la marca del fabricante líder en el mercado de las aceitunas rellenas no siempre es superior a la percepción de calidad de cada una de las diferentes categorías de marcas de distribuidor. El ranking de percepción de calidad cuando no se conoce el nombre de marca es el siguiente: MDD Estándar, MDD Sannia, MDD Basic y MF líder en el mercado. Existe, por tanto, una oportunidad ideal para potenciar las marcas de distribuidor ya que su posicionamiento en el mercado supone que la calidad no debe estar reñida con el precio. Además, el ranking de percepción de calidad cuando el consumidor conoce el nombre de marca es el siguiente: MDD Sannia, MF líder en el mercado, MDD Estándar y MDD Basic. Así pues, el principal competidor de la MF líder en el mercado es la MDD Sannia. La apuesta por marcas de distribuidor con atributos funcionales que proporcionan mayores beneficios al consumidor constituye una estrategia adecuada para competir con la marca del fabricante líder en el mercado.

IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LINEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

Implicaciones para las empresas Detallistas

Los aspectos relacionados con la comunicación, diferencial de precios y calidad y la gestión de diferentes marcas de distribuidor, son importantes a la hora de analizar las implicaciones para las empresas Detallistas.

En primer lugar, las marcas de fabricante han tenido mucho éxito entre los consumidores debido principalmente a que han sabido llegar mejor al público objetivo a través de una comunicación mucho más efectiva que la de las marcas de distribuidor. Por parte de los Distribuidores toca revertir esta situación centrándose en aplicar esta misma estrategia a la hora de vender sus marcas. Por ejemplo, la aplicación de promociones o descuentos en los diferentes productos de sus marcas, puede ser una idea de la cual pueden partir para conseguir la prueba de los mismos, comprobar que son de calidad igual o superior y así aumentar la confianza de los consumidores. Actualmente los Distribuidores han mejorado sus estrategias de comunicación, han sabido adaptarse a la coyuntura económica del momento y han podido explotar con acierto la mayor sensibilidad de los consumidores a los precios.

Por otro lado, los Distribuidores pueden aprovechar muy bien el merchandising en el punto de venta ofertando en su surtido diferentes categorías de marcas de distribuidor: primer precio, estándar y premium. El posicionamiento de cada una de estas categorías en diferentes niveles del eje calidad-precio constituye una oportunidad para atraer distintos grupos de clientes. No obstante, se debe evitar el trasvase de clientes entre dichos niveles de marcas de distribuidor, dado que el correspondiente efecto canibalización puede suponer una reducción de los niveles de rentabilidad. Además, la apuesta por marcas de distribuidor premium debe estar avalada por un nivel mínimo de ventas para compensar los mayores costes que supone apostar por mejorar la calidad, innovando en atributos extrínsecos y/o funcionales relativos al producto y su packaging.

Por último, las empresas de Distribución tienen su mejor baza en la gestión de un surtido con diferentes marcas (propias y de fabricantes), ya que de esta manera pueden atraer a todo tipo de clientes, desde aquellos que buscan precios muy bajos hasta aquellos que prefieren una calidad e innovación proporcionada por la marca del fabricante líder en el mercado y/o por la marca de distribuidor premium. Gracias a ello, siempre y cuando se gestione de manera adecuada la cartera de marcas, se obtendrá mayores rentabilidades.

Implicaciones para las empresas Fabricantes

Las diferentes estrategias que pueden adoptar los fabricantes en materia de marcas de distribuidor se resumen en dos: fabricar o no fabricar marcas de distribuidor. En el caso de decidir fabricar marcas de distribuidor es factible desarrollar una estrategia dual (un mix de marcas de fabricante y de marcas de distribuidor) o una estrategia de fabricación exclusiva de marcas de distribuidor. Pese a la gran cantidad de estudios realizados sobre dichas estrategias, no conocemos ninguno que establezca cuál es la mejor fórmula para optimizar la rentabilidad. Cada situación es diferente y la estrategia que desarrolle la empresa Fabricante deberá implantarla en función de las oportunidades y riesgos que puedan derivarse de las alternativas disponibles.

La mejor fórmula que tienen las marcas de fabricante para derrotar a las marcas de distribuidor es apostar por la innovación y la mejora continua de la calidad relacionada con los atributos funcionales de su cartera de productos. Deben desarrollar estrategias de comunicación con proposiciones de valor diferenciadas con respecto a la competencia, ofreciendo beneficios sociales y emocionales al consumidor, así como una experiencia de compra y uso de sus productos con el objetivo de fidelizar a un cliente cada vez más exigente.

Las marcas de fabricante deben añadir beneficios emocionales a los productos que venden y hacerlos atractivos, prestigiosos y socialmente deseables, lo que ayuda a crear un vínculo entre el consumidor y la propia marca. Para poder conseguirlo hace falta una fuerte inversión en marketing y comunicación online y offline con respecto a los consumidores.

Limitaciones del estudio

Es evidente que al no tener una muestra representativa de todo el mercado nacional resulta difícil extrapolar conclusiones sobre la percepción calidad-precio de las diferentes marcas de distribuidor y de fabricante analizadas. Sin embargo, este estudio y la metodología adoptada, puede abrir una puerta al avance del conocimiento en el tema investigado. Con una muestra de mayor tamaño, la incorporación de otras enseñas detallistas que pudieran nutrirnos de más marcas de distribuidor y la consideración de otras marcas de fabricante (no sólo la del fabricante líder), se podrían obtener conclusiones interesantes a tener en cuenta por los integrantes del canal de distribución.

Líneas de investigación futuras

Una línea de investigación futura interesante podría ser cuantas marcas de distribuidor debería ofrecer un detallista en el lineal de una categoría de productos. Hay que plantear al consumidor la posibilidad de que tenga capacidad de elección entre marcas de fabricante y marcas de distribuidor, ya que una vez superado el exceso de compra de marcas de distribuidor no conlleva una lealtad al establecimiento, y puede desencadenar en una pérdida de confianza por parte de los consumidores al verse en una situación donde su capacidad de elección está muy limitada.

Por otro lado, dirigirse a un plano más psicológico de los clientes permitiría abrir un marco de estudio donde se obtuvieran resultados veraces sobre cómo afecta la psicología y la personalidad de las personas en las diferentes decisiones de compra. Por ejemplo, hay consumidores que pese a comprobar que la calidad de la marca que están consumiendo es inferior a la que se le ofrece a un precio más bajo, siguen consumiendo la marca de siempre. Esto puede derivar en la presencia de segmentos de clientes para quienes adquirir una marca de fabricante (o una marca de distribuidor premium) supone notoriedad social. Sin embargo, estos comentarios responden a especulaciones y conclusiones subjetivas que deben contrastarse en nuevas líneas de investigación futura que se deben abordar por categorías de productos.

Para finalizar, debemos observar que la compra de una marca de distribuidor siempre tiene un riesgo percibido, y que en la inmensa mayoría, el consumidor ante el miedo de tomar decisiones equivocadas en su compra se acaba decantando por la marca de fabricante, ya que dispone de una mayor notoriedad y presencia en el mercado, lo que le otorga una mayor seguridad de compra. La proliferación de marcas de distribuidor premium puede cambiar esta percepción a medida que mejora la coyuntura económica de un país. En definitiva, el análisis de los beneficios sociales y emocionales proporcionados por una marca de distribución premium también podría representar una interesante línea de investigación futura.

BIBLIOGRAFÍA

- A.C. Nielsen (2016). Disponible en: www.nielsen.com/es/es.html (sección *insights*).
- Ailawadi, K.L; Neslin, S.A. y Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious: store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*, 65 (January), 71-89.
- Ailawadi, K.L. y Harlam, B.A. (2004). An empirical analysis of the determinants of retail margins: the role of store brand share. *Journal of Marketing*, 68, 1, 147-166.
- Aparicio-de-Castro, G. y Velasco-Villanueva, J. (2015). Colaboración fabricante-distribuidor en la era del shopper marketing. La gestión por categorías como eje estratégico de actuación. *Distribución y Consumo*, 4, 9-17.
- Aparicio, G. y Zorrilla, P. (coord.) (2015). *Distribución comercial en la era omnichannel*. Editorial Pirámide, Madrid.
- Asemesa (Asociación Española de Exportadores e Industrias de Aceitunas de Mesa). Datos generales del sector 2015. Disponible en: www.aseimesa.es
- Benito, A. (2010). La gestión de la distribución comercial en España. Un enfoque profesional. Evolución y tendencias en la colaboración entre fabricantes y minoristas. *Distribución y Consumo*, 112 (julio-agosto), 1-13.
- Braak, A.; Geyskens, I. y Dekimpe, M.G. (2014). Taking private labels upmarket: empirical generalizations on category drivers of premium private labels introductions. *Journal of Retailing*, 90, 2, 125-140.
- Chinardet, C. (1994). *Le Trade Marketing: Marques et Enseignes: Agir Ensemble?*, Ed. d'Organisation., Paris.
- Cijs R. y Van den Berg, H. (2007). *The Trade Marketing Dimension*. Academic Service. The Hague.
- Cook, J.D. y Georgiadis, A. (1997). Packaged goods: it's time to focus on product development. *The McKinsey Quarterly*, 2, 91-99.
- Costa, G. (1997). Trade marketing: planificación y organización. *Dirección y Progreso*, No 154, (julio-agosto), 39-42.

- Cruz Roche, I (2012). *Canales de distribución. Especial referencia a los productos de alimentación*. Pirámide. Madrid.
- Davies, G. (1990). Marketing to retailers: a battle for distribution. *Long Range Planning* 23, 6, 101-108.
- Davies, G. (1993). *Trade Marketing Strategy*, Londres: Paul Chapman.
- Díaz, A. (2000). *Gestión por Categorías y Trade Marketing*, Prentice Hall, Madrid.
- Domènech, J. (2000). *Trade Marketing*, ESISC, Madrid.
- Fajardo, O. (2007). *Trade Marketing: Cuando el Distribuidor se Convierte en Nuestro Aliado*. Friendly Business WordPress.
- Fornari, E.; Grandi, S. y Fornari, D. (2011). Effects of intra-brand competition between private labels and manufacturer brands: empirical results from the Italian market. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21, 5 (December), 541-554.
- Geyskens, I.; Gielens, K. y Gijbrechts, E. (2010). Proliferating private-label portfolios: how introducing economy and premium private labels influences brand choice. *Journal of Marketing Research*, 47, 5, 791-807.
- Gil-Cordero, E. y Rondán-Cataluña, F.J. (2015). Evolución y tendencia nacional e internacional de la marca de distribuidor. *Distribucion y Consumo*, 3, 9-17.
- Gómez, M. y Rubio, N. (2006). Gestión minorista de las marcas de distribuidor: producto y merchandising. *ICE, Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional*. Enero-Febrero, 828, 157-174.
- IRI (2016). Disponible en: <http://www.1000informes.com/busqueda?q=IRI>.
- Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management*. Kogan Page. Londres.
- Kumar, N. (2004). *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kumar, N. y Steenkamp, J.B.E.M. (2007). *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*. Harvard Business School Press. Publicado en lengua española en 2009 con el título: *La Estrategia de las Marcas Blancas. Cómo Afrontar el Reto de las Marcas de la Distribución*. Ediciones Deusto.

- Lamey, L.; Deleersnyder, B.; Dekimpe, M.G. y Steenkamp, J-B E.M. (2007). How business cycles contribute to private label success: evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71 (enero), 1-15.
- Liria E. (2001). *La Revolución Comercial. El Key Account, el Trade Marketing y el Category Manager*. McGraw Hill. Madrid.
- Manzano R. y Rodríguez A. (2009). De la gestión por categorías al shopper marketing. *Harvard Deusto: Marketing y Ventas*, 92, 28-38.
- Matlack, C. y Tiplady, R. (2005). The big brands go begging. *BusinessWeek*, 21 de marzo, 18-19.
- Méndez, J.L.; Oubiña, J. y Rubio, N. (2008). Expert quality evaluation and price of store vs. manufacturer brands: an analysis of the Spanish mass market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 144-155.
- Méndez, J.L.; Oubiña, J. y Rubio, N. (2009). Calidad percibida por el consumidor para las marcas de distribuidor: un análisis comparativo con las marcas de fabricante. *Distribución y Consumo*, 108 (Noviembre-Diciembre), 27-37.
- Mercasa (2016). *Alimentación en España 2015*. Disponible en: http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2015/AE2015/index.html#278.
- Olson, E.L. (2012). Supplier inferences to enhance private labels perceptions. *Journal of Business Research*, 65, 100-105.
- Pérez, C. (1998). Fabricación. *Código 98*, octubre, 59-63
- Planet Retail (2016). Disponible en: www1.planetretail.net/.
- PLMA (2016). Disponible en: www.plma.com.
- Puelles, J.A. y Puelles, M. (2011). Las marcas de distribuidor y las crisis económicas. Comportamientos y retos de futuro. *ICADE, Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 83-84, especial 50 aniversario ICADE.
- Putsis, W.P. Jr y Cotterill, R.W. (1999). Share, price and category expenditure-geographic market effects and private labels. *Managerial and Decision Economics*, 20, 4, 175-187.

- Raju, J.S.; Sethuraman, R. y Dhar, S.K. (1995a). National brand-store brand price differential and store brand market share. *Pricing Strategy and Practice: An International Journal*, 3, 17-24.
- Raju, J.S.; Sethuraman, R. y Dhar, S.K. (1995b). The introduction and performance of store brands. *Management Science*, 41, 6, 957-978.
- Randall, G. (1990). *Marketing to the Retail Trade*, Butterworth – Heinemann, Oxford.
- Randall, G. (1994). *Trade Marketing Strategies: The Partnership between Manufacturers, Brands and Retailers*, 2ª edición, Butterworth – Heinemann, Oxford.
- Richardson, P.S.; Dick, A.S. y Jain, A.K. (1994). Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand equity. *Journal of Marketing*, 58, 4, 28-36.
- Santesmases, M. (1999). *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Sayman, S.; Hoch, S.J. y Raju, J.S. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science*, 21, 4, 378-397.
- Semejin, J.; van Riel, A.C.R. y Ambrosini, A.B. (2004). Consumer evaluations of store brands: effects of store image and product attributes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 4, 247-258.
- Sethuraman, R. y Gielens, K. (2014). Determinants of store brand share. *Journal of Retailing*, 90, 2, 141-153.
- Steenkamp, J.B.E.M. y Dekimpe, M.G. (1997). The increasing power of store brands: building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 30, 6, 917-930.
- Tarzijan, J. (2004). Strategic effects of private labels and horizontal integration. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14, 3, 392-402.
- Tarzijan, J. (2007). Should national brand manufacturers produce private labels? *Journal of Modelling in Management*, 2, 1, 56-70.
- TNS Fabricante & Distribuidor (2016). Disponible en la siguiente dirección:
<http://www.tnsglobal.es/servicios/Comprador/Fabricante>

- Trespalacios, J.A.; Vázquez, R; Ballina, F.J. y Suárez, A. (2016). *Investigación de mercados. El Valor de los Estudios de Mercado en la Era del Marketing Digital*. Ediciones Paraninfo.
- Valencoso, C. (2014). *Balance y Perspectivas Gran Consumo 2014*. Kantar Worldpanel.
- Valls, J.F., Surera, J. y Parera, A. (2013). Evolución de los consumidores 2009-2013. Mayor racionalidad en el consumo y demanda de precios baratos. *Informe de Esade Business School*, Universidad Ramón Llull.
- Vázquez-Casielles, R. (2008). Estrategias de los detallistas frente a los fabricantes: Como afrontar el reto de la cooperación para competir por el consumidor. En el libro de Pérez-Fernández, J.M. y Álvarez-Álvarez, B: *Estudios sobre la competitividad del comercio minorista urbano*, capítulo 9, 197-220. Edita SECA, KRK Ediciones.
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

ANEXO: Cuestionario

Buenos días/tardes. Estoy realizando un Trabajo Fin de Master en la Universidad de Oviedo sobre percepción del precio y de la calidad (sabor) de las Marcas de Fabricante y de las Marcas de Distribuidor en el mercado de las aceitunas rellenas. Le GARANTIZAMOS que los datos obtenidos son totalmente anónimos de acuerdo con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y se utilizarán únicamente con fines académicos.

CÓDIGO DE LA ENTREVISTA

P1. NOTORIEDAD ESPONTÁNEA

¿Podría indicarnos diferentes nombres de marca para las aceitunas?

1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	8.

P2. NOTORIEDAD ASISTIDA

¿Podría indicarnos si conoce los siguientes nombres marca para las aceitunas?

MARCAS	SI	NO	MARCAS	SI	NO
LA ESPAÑOLA			YBARRA		
SERPIS			RIO VERDE		
JOLCA			EL TORREÓN		
CARBONELL			SARASA		
EL FARO			EL BUQUE		
FRAGATA			ESCAMILLA		

P3. BENEFICIOS DERIVADOS DEL CONSUMO DE ACEITUNAS

¿Podría indicarnos (de manera espontánea) qué efectos beneficiosos considera que tiene el consumo de aceitunas?

1.	3.
2.	4.

P4. FRECUENCIA DE CONSUMO

¿Con qué frecuencia consume las aceitunas como un aperitivo? Indicar solo una respuesta.

Varias veces por semana		Cada dos semanas	
-------------------------	--	------------------	--

Una vez por semana		Esporádicamente	
--------------------	--	-----------------	--

P5. Valorar en una escala de 1 a 7 (1=nada importante; 7= muy importante) la influencia de los siguientes atributos a la hora de comprar/consumir aceitunas:

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5	6	7
Precio-Promoción							
Marca							
Características (1)							
Procedencia aceituna							
Tamaño/calibre							
Envase							
Sabor							
Forma (enteras, cortadas)							
Información etiqueta							
Ecológicas (bajo en sal)							
OTROS ATRIBUTOS CONSIDERADOS (indicar)							

(1) Incluye las siguientes características: verde, negra, con o sin hueso, rellena

P6. EDAD DEL ENTREVISTADO

Menos de 25 años		De 41 a 60 años	
De 26 a 40 años		Más de 60 años	

P7. SEXO DEL ENTREVISTADO

Hombre		Mujer	
--------	--	-------	--

P8. FORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

Estudios Primarios		Estudios Universitarios	
Bachillerato / FP		Formación de Posgrado	

INDICAR LAS OBSERVACIONES QUE ESTIME OPORTUNAS SOBRE EL MERCADO DE ACEITUNAS QUE CONSIDERA PUEDEN SER OBJETO DE ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR

--

EXPERIMENTO COMERCIAL

P9. TEST CIEGO (no mostrar envase ni marca):

VALORACIÓN DEL SABOR PARA CADA UNO DE LOS CUATRO TIPOS DE ACEITUNAS RELLENAS

Por favor, realizar una prueba de degustación de las siguientes aceitunas rellenas y valorar su calidad, mediante el atributo **SABOR**. Utilizar una escala de 1 a 7 (1=Muy mala; 7=Muy buena).

ACEITUNAS	1	2	3	4	5	6	7
SABOR 1							
SABOR 2							
SABOR 3							
SABOR 4							

P10. PRUEBA DE CONTROL (mostrar envase y marca):

VALORACIÓN DEL SABOR PARA CADA UNO DE LOS CUATRO TIPOS DE ACEITUNAS RELLENAS

Por favor, realizar una prueba de degustación de las siguientes aceitunas rellenas y valorar su calidad, mediante el atributo **SABOR**.

Utilizar una escala de 1 a 7 (1=Muy mala; 7=Muy buena).

MARCA	1	2	3	4	5	6	7
Eroski Basic							
Eroski							
Eroski Sannia							
La Española							

P11. TEST CIEGO (no mostrar envase ni marca):

VALORACIÓN DEL PRECIO PARA CADA UNO DE LOS CUATRO TIPOS DE ACEITUNAS RELLENAS

Por favor, una vez realizada la prueba de degustación, indicar el **PRECIO** que estime conveniente para una **lata de 150 gramos** (pack de 3x50) de las aceitunas rellenas.

Utilizar el rango de precios detallado a continuación.

ACEITUNAS	0,50 a 0,70 euros	0,71 a 0,90 euros	0,91 a 1,10 euros	1,11 a 1,30 euros	1,31 a 1,50 euros	1,51 a 1,70 euros	1,71 a 1,90 euros
SABOR 1							
SABOR 2							
SABOR 3							
SABOR 4							

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!