



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

**EL RETO DE LAS MARCAS DE
DISTRIBUIDOR Y DE LA COLABORACIÓN
FABRICANTE-DETALLISTA:
Análisis de Casos Prácticos y de la Calidad Percibida**

Alumno: JUAN FRANCISCO SANDOVAL FERNÁNDEZ

Tutor: RODOLFO VÁZQUEZ CASIELLES

Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Oviedo

Oviedo, 20 de Enero de 2015

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	2
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR Y DE LA COLABORACIÓN FABRICANTE- DETALLISTA (TRADE MARKETING)	6
1.1. Tipologías de Marcas. Antecedentes y situación actual de las MDD.	6
1.2. Concepto y evolución del “Trade Marketing”	20
1.3. Consecuencias organizacionales de la creación del “Trade Marketing”	25
1.4. Colaboración Fabricante-Detallista. “Trade Marketing”	27
1.4.1. Colaboración Fabricante-Detallista en logística y marketing.....	28
1.4.2. Colaboración Fabricante-Detallista en operaciones.....	29
1.4.3. Colaboración Fabricante-Detallista en actividades de marketing.....	30
CAPÍTULO II. ESTRATEGIAS DE MDD PARA FABRICANTES Y DETALLISTAS	39
2.1. Evolución MDD <i>versus</i> MF	39
2.2. Estrategias de los distribuidores en relación con las MDD.....	40
2.3. Estrategias de los fabricantes en relación con las MDD.....	50
CAPÍTULO III. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIAS DE MDD.....	63
3.1. Introducción.....	63
3.2. Estudios de investigación más relevantes.	65
3.2.1. Efectos de la competencia intramarca entre MDD y MF: resultados empíricos del mercado italiano. Fornari et al. (2011).....	65
3.2.2. MDD y fidelidad a la enseña detallista. Ailawadi et al. (2008).....	66
3.2.3. Proliferación en los portfolios de MDD: Cómo introducir MDD de primer precio y MDD Premium en una cartera de productos. Geyskens et al. (2010).....	68
3.2.4. Evaluación de la validez externa de los resultados analíticos a través de modelos de competencia de MF y MDD. Sethuraman (2009).....	69
3.2.5. Acciones de los fabricantes para mejorar la percepción de las MDD. Olson (2012). 72	
3.2.6. El efecto de los ciclos económicos en las MDD: ¿Qué estrategia de marketing se puede adoptar dependiendo de cada tipo de ciclo? Lamey et al. (2012).	76
CAPÍTULO IV. CASOS PRÁCTICOS DE ESTRATEGIAS DE MF Y MDD.....	83
4.1. Caso 1. Estrategia del fabricante frente a las MDD. Importancia de la innovación.	83
4.2. Caso 2. Estrategia de Comunicación. MF vs. MDD.....	89

4.3. Caso 3. Estrategia de MDD. Gestión de cartera de productos con marca paraguas y segmentación por clientes o beneficios.....	95
4.4. Caso 4. Estrategia de MDD. Segmentación por categorías sin el nombre de la empresa detallista.....	97
4.5. Caso 5. Estrategia de fabricante. Diferenciación en sector Premium.....	101
4.6. Caso 6. Estrategia de distribuidor. Diferenciación en sector Premium.....	102
4.7. Caso 7. Estrategia de fabricante. Colaboración parcial. Estrategia dual con MF y MDD.	102
4.8. Caso 8. Estrategia de fabricante. Crear proposiciones de valor para las MF. Crear vínculos con los consumidores. Cobranding – Innovación.....	103
4.9. Caso 9. Estrategia de distribuidor. Reposicionamiento de Marca y Cooperación con proveedores.....	104
CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE CALIDAD PERCIBIDA DE MDD Y MF	108
5.1. Introducción y justificación del estudio.....	108
5.2. Antecedentes e introducción al mercado del chocolate en España.	110
5.3. Marco teórico y desarrollo de hipótesis.....	114
5.4. Metodología de la investigación.	117
5.5. Resultados obtenidos en el experimento comercial.....	122
5.6. Conclusiones principales del experimento comercial.....	143
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	144
6.1. Conclusiones.....	144
6.2. Implicaciones para las empresas Detallistas.....	149
6.3. Implicaciones para los Fabricantes.....	151
6.4. Implicaciones para ambas partes: Fabricantes y Distribuidores.....	152
6.5. Limitaciones del estudio.....	152
6.6. Líneas de investigación futuras.....	153
FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.....	156
Bibliografía, Recursos en internet/linkografía y artículos consultados.....	156

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer la realización de este Trabajo Fin de Máster en Administración y Dirección de Empresas, por la Universidad de Oviedo, a mi tutor en el mismo: Rodolfo Vázquez Casielles, por su paciencia y capacidad de ayuda.

En segundo lugar, quiero dar las gracias al resto de profesores que me han impartido clases en dicho Máster y en otras titulaciones, por los conocimientos adquiridos, algunos de ellos reflejados en este trabajo.

También quiero agradecer a la Universidad de Oviedo los medios prestados.

A las personas y amigos que, desinteresadamente, colaboraron al participar en las encuestas de evaluación de calidad.

Y, especialmente, quiero agradecer a mis compañeros de clase haber compartido conocimientos, puntos de vista y críticas constructivas.

A mi familia y amigos, por enseñarme el valor de las cosas.

Sin todos ellos, este trabajo no hubiera sido posible.

INTRODUCCIÓN

La Marca de Distribuidor es un tipo de estrategia de marca que ha mostrado una amplia repercusión en el sector de la distribución en las últimas décadas debido a su gran evolución y crecimiento a nivel mundial.

Este Trabajo Fin de Máster encuentra así su oportunidad de analizar las características y la evolución de las Marcas de Distribuidor en diferentes sectores que por su entorno dinámico y complejo hace interesante su estudio. El objetivo de este Trabajo Fin de Máster es realizar un estudio de la Marca de Distribuidor y sus interrelaciones con la Marca de Fabricante en España. Para ello, se comienza ofreciendo un análisis de los antecedentes y las distintas tipologías de marcas existentes así como una breve descripción del panorama actual de las mismas tanto desde la perspectiva de los fabricantes como de los distribuidores.

En el primer capítulo se profundiza en las relaciones entre fabricante y detallista (“Trade Marketing”) con especial atención a la colaboración en la gestión por categorías. En el segundo capítulo se enumeran, sin carácter exhaustivo, las distintas estrategias utilizadas tanto por uno como por otro para lograr obtener mayor cuota de mercado, rentabilidad y/o imagen. En el tercer capítulo se muestran las líneas de investigación de mayor repercusión en el panorama de la empresa detallista, relacionadas con estrategias de marcas de fabricante versus marcas de distribuidor, con el fin de analizar evidencias empíricas y desarrollos teóricos que generan un avance del conocimiento en la temática abordada en este Trabajo Fin de Máster.

Los capítulos cuatro y cinco constituyen nuestra aportación empírica. En el capítulo cuatro se exponen una serie de casos prácticos como ejemplos de algunas de las estrategias de mayor relevancia en el mercado cuyo carácter aplicado facilitará la comprensión de las distintas estrategias comentadas en materia de marcas de fabricante versus marcas de distribuidor. En el capítulo cinco se lleva a cabo un estudio cualitativo y cuantitativo mediante un experimento comercial en el mercado de chocolates y cuyo objetivo es analizar la calidad percibida y el binomio calidad-precio, relacionada con diferentes categorías de marcas de distribuidor y la marca de fabricante líder. Finalmente el Trabajo Fin de Máster reflexiona sobre las conclusiones obtenidas, así como las limitaciones y líneas de investigación futuras.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR Y DE LA COLABORACIÓN FABRICANTE-DEALLISTA (TRADE MARKETING)

1.1. Tipologías de Marcas. Antecedentes y situación actual de las MDD.

El concepto de Marca de Distribuidor (MDD), como tal, nace en Gran Bretaña, en 1869, cuando la cadena de tiendas Sainsbury's lanzó al mercado su propia marca ofreciendo productos de calidad a precios asequibles (Castelló, 2012). En 1923 Coop registró su marca en Francia ofreciendo una serie de productos variados. El desarrollo de la MDD, no obstante, se produce, especialmente, tras la Segunda Guerra Mundial (Cliquet, 2009) tanto en Norteamérica como en Europa. En España esta tendencia llegó en los años setenta con los productos de Simago que se caracterizaban por su sencillo envase, frecuentemente de color blanco que mostraban, únicamente, el contenido y el logotipo. Debido a ello, se les denominó "Marca Blanca". En 1976 Carrefour lanzó una gama de productos de este tipo y en los años 80 y 90 se fue desarrollando y consolidando en España la MDD. Además, la MDD no es sólo patrimonio del sector de la alimentación sino que se ha desarrollado en otras categorías de productos tales como textil, bricolaje, deportes, banca, juguetería, electrónica y electrodomésticos, telefonía o mueble y decoración, entre otros (Puelles y Manzano, 2009). Este desarrollo vertiginoso en el sector no alimentario ha sido consecuencia de la pujanza de los grandes grupos de distribución en el sector alimentario que han trasvasado sus conocimientos en MDD a sectores no alimentarios (Puelles y Manzano, 2009).

Con prioridad al estudio de la relación entre fabricantes y detallistas, es necesario explicar la diferencia entre Marca de Distribuidor (MDD) y Marca de Fabricante (MF). Según Puelles y Puelles (2009), las MF son propiedad o de titularidad del fabricante y las MDD serían propiedad de los minoristas o distribuidores. En este sentido, estos autores comentan que el término "Marca Blanca", muy utilizado por la prensa en España, no es totalmente correcto para denominar las MDD ya que la marca blanca hace referencia a los primeros productos que se vendieron como marca de distribuidor pero lejanos en calidad a los actuales y que hacen referencia a uno solo de los tipos de marcas de distribuidor existentes (los productos de primer precio). Puelles y Manzano (2009), partiendo de las investigaciones de Requena (2008), establecen una clasificación de las tipologías de Marcas (Figuras 1 y 2).

Figura 1. Tipologías de Marcas.

MARCAS DE FABRICANTE (MF) Y POR TANTO PROPIEDAD DEL FABRICANTE	
MARCAS DE FABRICANTE (MF)	MARCAS DE FABRICANTE EXCLUSIVAS
Son las genuinas y ofrecidas a cualquier distribuidor que las adquiera para ofrecerlas al consumidor en sus establecimientos.	Vendidas de forma exclusiva a un distribuidor y que éste, a su vez, ofrecerá a sus clientes en sus establecimientos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Puelles y Manzano (2009).

Figura 2. Tipologías de Marcas.

MARCAS DE DISTRIBUIDOR (MDD) Y POR TANTO PROPIEDAD DEL DISTRIBUIDOR	
MDD CADENA	MDD PRIVADA
Marca de distribuidor que coincide con la enseña del establecimiento o se aplica a la mayoría de categorías de productos. Si presenta alguna variación sobre esta marca, como un uso parcial del nombre de la enseña o una palabra complementaria (marca paraguas), serían del tipo MDD "conectada".	Marca de distribuidor que no coincide con la enseña del establecimiento y que no se aplica a todas las categorías. Si estas MDD privadas llevan apoyo del nombre de la enseña, poco evidente o en lugar diferente de la MDD privada, se consideran del tipo MDD "reforzada".
Ambos tipos de MDD son susceptibles de ser utilizados para la comercialización de productos de primer precio, precio medio y alta gama, con el consiguiente cambio en su gestión y percepción de la MDD por parte del consumidor.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Puelles y Manzano (2009).

Por tanto, las MDD, son creadas, supervisadas y comercializadas por el distribuidor minorista, si bien, en algunas ocasiones, la tarea de comercialización ya se realiza por terceros. En todo caso, se ofrecen al consumidor bajo el mismo nombre de la enseña (marca de cadena) o bajo un nombre o marca diferente al de la enseña pero que gestiona el distribuidor.

Finalmente, comentar que tanto unas como otras son marcas. Según la Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas, se entiende por marca todo signo susceptible de

representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras. Por tanto, sus funciones principales son identificación y diferenciación.

Según Labajo (2007), “la elevada concentración empresarial, de tendencia creciente, constituye una característica común de la distribución comercial de productos de gran consumo en los países de la Unión Europea”. La concentración consiste en que un elevado porcentaje de las ventas totales se corresponde con un reducido número de enseñanzas de distribución (ver Figura 3). Esta tendencia a la concentración, según Puelles (1991), explica la existencia de MDD, ya que los elevados volúmenes de ventas la hacen posible, es decir, sólo si se logra concentrar un elevado porcentaje de ventas (cuota de mercado) es viable el encargo a los fabricantes de series de productos de un tamaño razonable bajo MDD, lo que ocasiona que a mayor volumen de fabricación y pedidos mayores son las economías de escala y los ahorros en costes lo que permite, a su vez, repercutir esos ahorros en los precios al consumidor final y ser altamente competitivos. De este modo, “tanto el nacimiento como el desarrollo de estas marcas estaría, directamente relacionado con la evolución en la concentración de la distribución minorista” (argumento compartido por Reynolds, 2009). De hecho, Bell (2009), establece tres premisas a cumplir para el desarrollo de la MDD y lo denomina “Círculo Virtuoso” del ámbito minorista (Figura 4):

- “El tamaño y la influencia de las cadenas comerciales han podido aumentar gracias a la concentración, dando lugar a la acumulación de un mayor poder adquisitivo y a un interés en el precio como arma competitiva”.
- “El descenso de las tiendas independientes más pequeñas y el traslado a ubicaciones fuera de las ciudades, en lugares exclusivos, ha generado tiendas de gran formato, capaces de dominar los mercados locales”.
- “Paralelamente, estas empresas invirtieron en el control directo de su cadena de valor, utilizando las tecnologías de la información para lograr el control de sus propias tiendas, de la reposición de material y, a la larga, la integración de los comercios al por mayor y al por menor”.

Figura 3. Concentración del mercado de distribución minorista en Europa. Top 3 por países.

CONCENTRACIÓN DEL MERCADO DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA. TOP 3 POR PAÍSES (volumen de ventas)				
	NÚMERO 1	NÚMERO 2	NÚMERO 3	% CONCENTRACIÓN
SUECIA	Ica	Axfood	Kf	91
DINAMARCA	Coop	Dansk Supermarket	Supergros	86
NORUEGA	Norgesgruppen	Coop	Hakon	83
FINLANDIA	Kesko	Sok	Tradeka	80
SUIZA	Migros	Coop	Denner	77
AUSTRIA	Bml-Rewe	Spar	Hofer-Aldi	68
BÉLGICA	Carrefour	Delhaize	Colruyt	68
FRANCIA	Carrefour	Leclerc/Systu	Intermarché	64
HOLANDA	Ahold	Laurus	Tsm	59
REINO UNIDO	Tesco	Sainsbury's	Asda	58
IRLANDA	Tesco	Dunnes	Supervalu	59
ALEMANIA	Edeka	Rewe	Aldi	55
ESPAÑA	Carrefour	Mercadona	Eroski Group	54
PORTUGAL	Sonae	Jmr	Intermarché	47
GRECIA	Carrefour	Alfabeta	Sinavomotos	38
ITALIA	Coop	Conad	Carrefour	27

Fuente: Elaboración propia a partir de Nielsen (2005).

Figura 4. "Círculo Virtuoso" del ámbito minorista.



Fuente: Elaboración propia a partir de Bell (2009).

La tendencia a la concentración, en España, se puede observar en que las tiendas con un posicionamiento de precios bajos (DIA, Mercadona o Lidl) continúan concentrando mercado y en 2013 se han consolidado como el principal canal en compras de gran consumo (Kantar Worldpanel Distribución, 2014; Figura 5). Esto se explicaría, según Lamey et al. (2007), por la tendencia al crecimiento de este tipo de enseñas y sus MDD en períodos de desaceleración o recesión económica (también Quelch y Harding, 1996). Lidl es la cadena que mayor porcentaje de crecimiento experimentó en 2013 (7,6%) aunque Mercadona sigue siendo el líder indiscutible en el sector de la alimentación en España. En este sentido es importante comentar que ciertas cadenas se componen de varias empresas. Estos grupos como, por ejemplo, Grupo El Corte Inglés (Hipercor, Supercor y Supermercados El Corte Inglés) o Grupo Carrefour (con Dia hasta su escisión en 2011 y las distintas modalidades de ambas) ofrecen la posibilidad de presentar datos agregados o no además de los distintos parámetros de utilidad para los investigadores (cuota de mercado valor real o por superficie o tipo de formato comercial). Ello dificulta la elaboración de un ranking histórico por la desaparición de empresas o cambio de enseñas, entre otros. Así, se ha decidido recurrir a los datos existentes de los últimos cuatro años presentados por Kantar Worldpanel. En la Figura 5 puede observarse la evolución de la cuota de mercado, salvo los datos para el Grupo El Corte Inglés que no han sido incluidos por Kantar y que, según Alimarket (2009), tendría en 2009 una cuota de mercado del 3,4%.

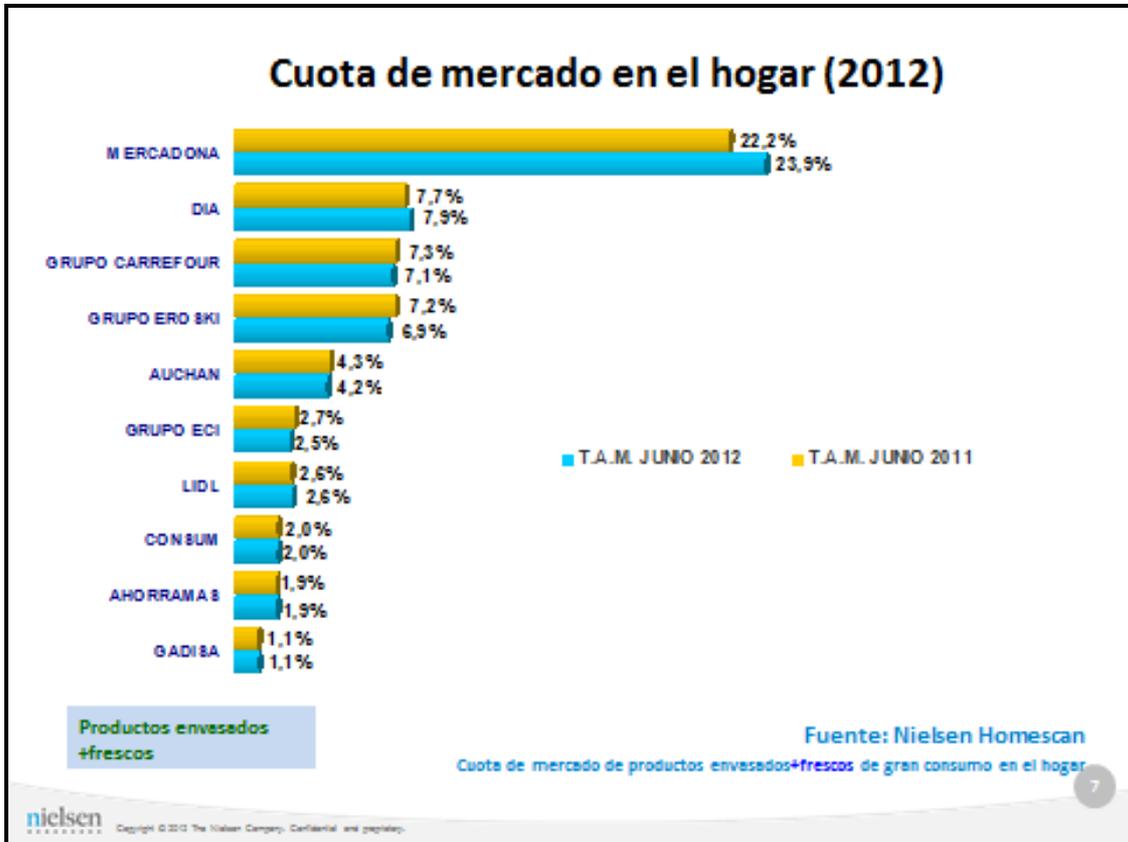
Figura 5. Evolución de la cuota de mercado de las principales cadenas de distribución (2010-2013).

Cuota de Mercado de las Principales Cadenas de Distribución en España (en %)				
Enseña/Año	2010	2011	2012	2013
Mercadona	18,5	19,7	21	22,3
Total Dia	7,4	7,5	7,9	7,8
Carrefour Hiper	7,4	7,6	7,6	7,7
Eroski Super	3,8	3,7	3,4	3,3
Alcampo (Auchan)	3	2,8	3	2,9
Lidl	2,8	2,9	2,9	3
Consum Cooperativa	1,8	1,8	1,8	1,8
Eroski Hiper	2,1	1,9	1,7	1,5
Caprabo	1,5	1,5	1,3	1,3

Fuente: Elaboración propia a partir de Kantar Worldpanel. Cuota de mercado en Alimentación+Droguería+Baby+Pet Food.

Adicionalmente, puede incluirse la cuota de mercado en el hogar, tal y como se expone en la Figura 6.

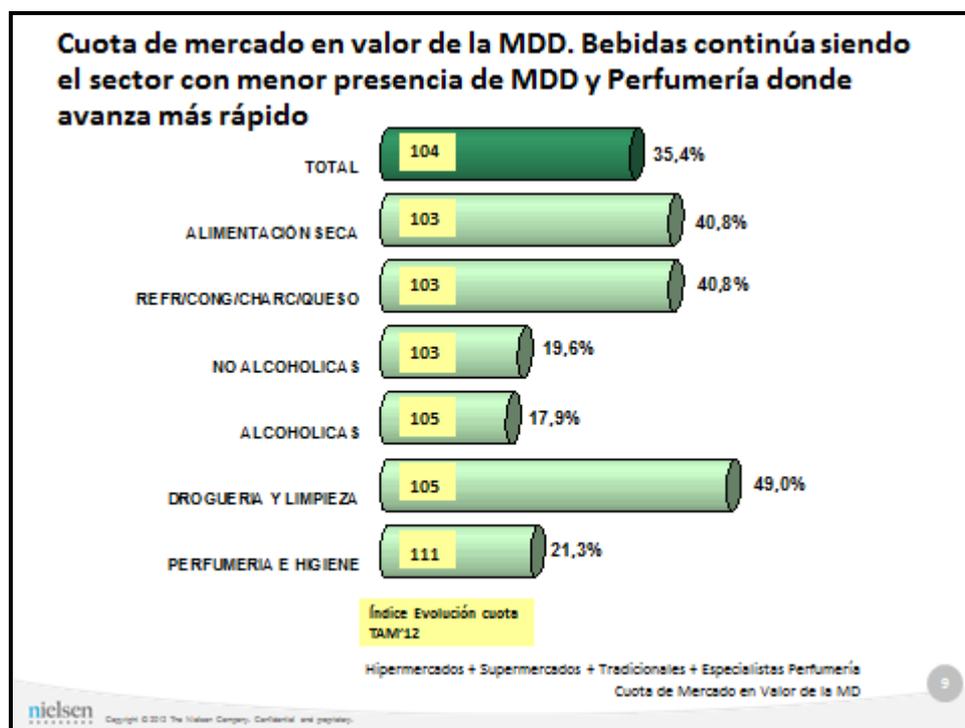
Figura 6. Cuota de mercado por enseñas en el hogar (2012).



Fuente: Nielsen Homescan (2012). Cuota de mercado de productos envasados+frescos de gran consumo en el hogar.

Es interesante también señalar el avance en cuota de mercado en valor por categorías de producto de la MDD que, según Nielsen (2012), mostraba la importancia de este tipo de marcas en perfumería y su debilidad en bebidas en el territorio nacional (Figura 7).

Figura 7. Avance por categorías de producto de la MDD. Cuota de mercado en valor.



Fuente: Nielsen (2012). Hipermercados+Supermercados+Tradicionales+Especialistas en Perfumería.

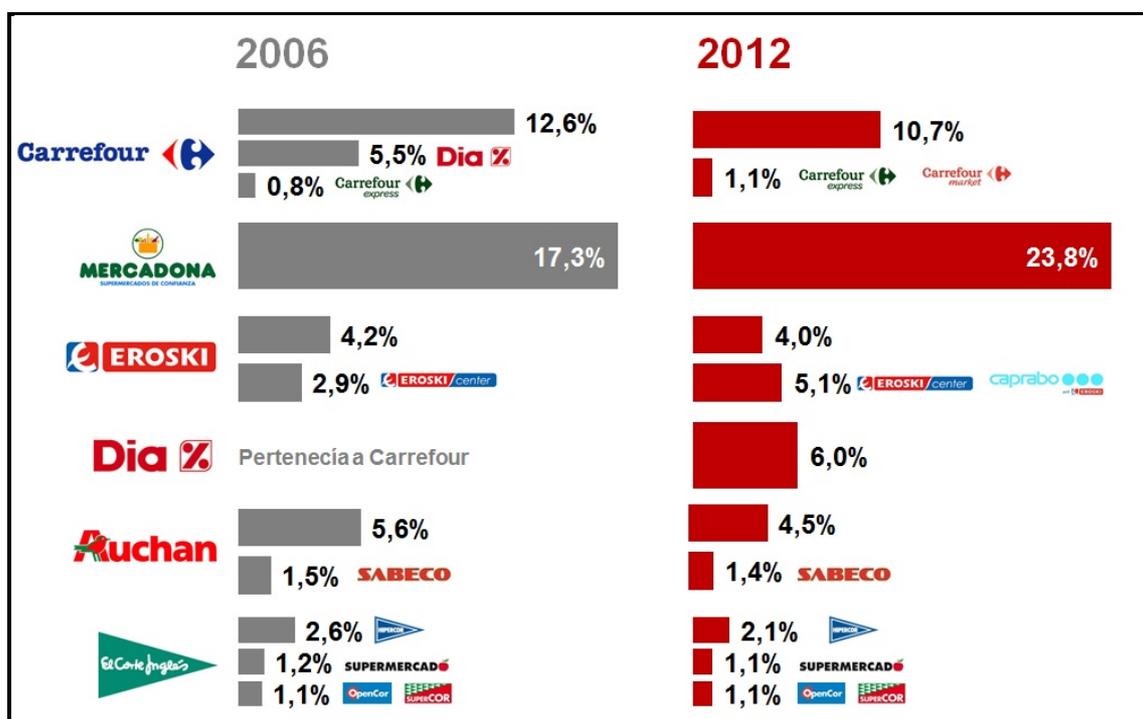
Además, según Martos Partal y González Benito (2009), la caracterización del comprador de MDD ha de abordarse no sólo desde la perspectiva geodemográfica, socioeconómica y psicográfica (ingresos, educación, tamaño familiar y presencia de niños, entre otros) sino también desde las motivaciones del consumidor. Es decir, se trata de clientes más sensibles al precio. La MDD, según ese estudio, está en plena evolución tanto desde la perspectiva actitudinal como desde la perspectiva conductual o comportamental del consumidor. La diferencia entre la perspectiva actitudinal y la comportamental estriba en que el consumidor puede comprar de forma repetida simplemente por comodidad o inercia (compras repetidas: comportamental) y no porque deseen establecer una relación a largo plazo con la marca en cuestión (Bloemer y Kasper, 1995; Carrillat et al., 2009). Sin embargo, hay otros puntos de vista, como el de Sethuraman (2006), que sugieren que los consumidores no sólo buscan precios asequibles sino también ciertos niveles de calidad, es decir, que no exista merma frente a los productos de MF. Esta última aseveración nos permite prolongar la evolución de los productos de MDD más allá de ciclos económicos de recesión apoyándose asimismo en el fenómeno de “compra inteligente”, es decir, el auge de la MDD es un fenómeno

que ha llegado para quedarse tras la crisis. Y es que el reajuste de la renta por la crisis de los consumidores para gasto en alimentación se debe a dos factores: no sólo al denominado “Downtrading” (llenar la despensa a precio más bajo), por Kantar Worldpanel (2012), sino también al fenómeno de “compra inteligente”. En este sentido, cabe comentar, además, que según el estudio de Symphony-Iri (2011), los consumidores no cambiarán sus hábitos de compra cuando la situación económica mejore. Cabe destacar que, según Erdem et al. (2004), en su estudio comparativo del comportamiento de la MDD entre España, Reino Unido y Estados Unidos, concluyen que los consumidores españoles son más sensibles al precio que a la calidad. AC Nielsen (2005) muestra que a mayor tamaño familiar y menor poder adquisitivo aumenta la compra de MDD. A priori, y teniendo en cuenta la divergencia de los estudios realizados hasta el momento, parece ser que el principal beneficio de la MDD, sin perjuicio de otros, es el beneficio económico debido al interés o sensibilidad de los consumidores por la búsqueda del ahorro (Ailawadi et al., 2001). Esta teoría está avalada también por otros investigadores (Dick et al., 1995; Hansen et al., 2006) y llevaría a poder decir, según Ailawadi y Keller (2004) y Baltas y Argouslidis (2007), que los consumidores de MDD son sensibles a los precios y que esa sensibilidad desencadena un efecto positivo sobre la lealtad a ese tipo de marca.

No obstante lo anterior, cualquier observación debe ser aceptada en su justa medida. La constante evolución del sector conforma un escenario muy heterogéneo (Kumar y Steenkamp, 2007).

En la Figura 8, además, se observan cifras de cuota de mercado antes y después de la crisis.

Figura 8. Evolución de la cuota de mercado de la distribución española (2006-2012).



Fuente: Fernández (2014).

Cabe comentar, según Nueno y Vila (2009), que “el 38% de todos los productos de gran consumo vendidos en España eran de marca de distribuidor” ya en 2009. Estos autores explican asimismo que en ese año el “gap” entre MDD y MF era también del 38%. En todo caso, el ascenso de la MDD es claro, por las circunstancias expuestas, y ha motivado que la MDD haya ido ganando cuota de mercado paulatinamente, frente a la MF. En concreto, según Nielsen para la PLMA (2013) este tipo de marca suponía el 30% del total de los productos vendidos en 15 países y en España el 51% del total habiendo crecido del 22% al 51% en el período 2000-2013 (ver Figura 9). Esto significa que España ocupa el segundo puesto del ranking de países con mayor cuota de mercado en MDD, solamente por debajo de Suiza, una “histórica” en el ranking (con un 53% de MDD sobre el total de productos vendidos). Cabe comentar que la MDD ha tenido una tendencia creciente, a nivel mundial, en las últimas décadas acentuada por los períodos de crisis y con algunas excepciones o matices dependiendo de cada país y sus particularidades (por ejemplo Italia, donde la MDD no está muy desarrollada en comparación con el resto de Europa, Morschett, 2009). Este incremento no puede ser tratado como un asunto baladí debido a que ese porcentaje en el año 2006 representaba

un 26% de las ventas. Este fenómeno ya venía planteado por Fernández Nogales (2010), que había realizado un estudio cualitativo obteniendo resultados de opinión de fabricantes de grandes marcas sobre los motivos de los fabricantes para producir o no MDD, estrategias de fabricantes para mantener cuota de mercado y las repercusiones sobre el avance de la MDD y que aportaba conclusiones sobre otros aspectos que hacían desequilibrar la balanza hacia la MDD no sólo por el precio sino por la mejora de imagen de este tipo de productos y su asociación al concepto de “compra inteligente” o “racional”. En contra, figuraba la opinión de los fabricantes encuestados que aludían a este tipo de productos como “imitaciones” y señalaban que los distribuidores no pueden actuar como clientes y competidores al mismo tiempo.

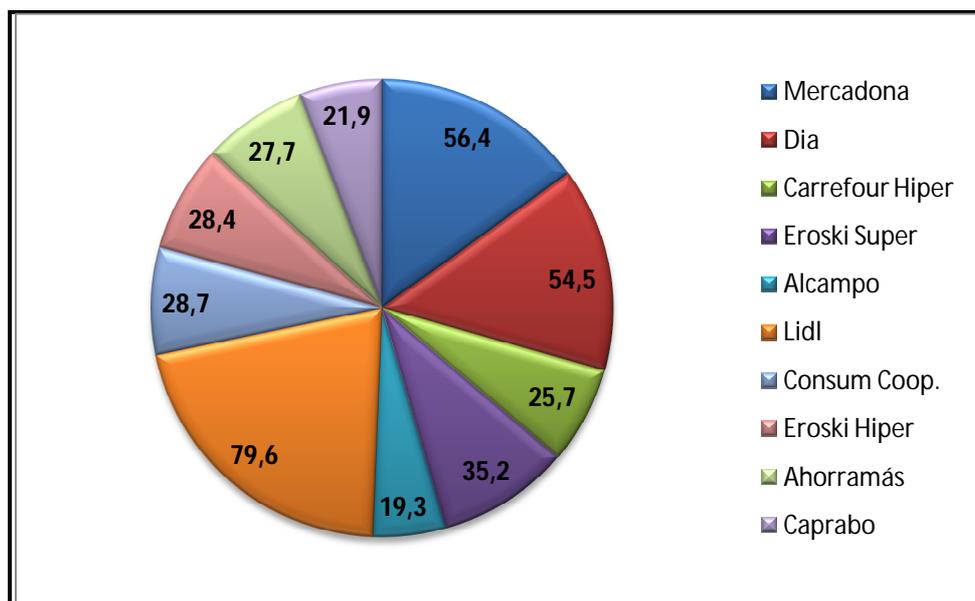
Figura 9. Cuotas de mercado de la marca de distribuidor por país (volumen).



Fuente: Anuario Nielsen 2013 para la PLMA.

En España, la mayor parte de las enseñas continúan incrementando el peso de su MDD en sus carteras de productos. Para Mercadona y Lidl la MDD representa más de la mitad de sus ventas. En las figuras 10 y 11 se ofrece un análisis de esta evolución.

Figura 10. Peso de la MDD por enseñas en España (2013). En porcentajes.



Fuente: Elaboración propia a partir de Kantar Worldpanel (2014). Incluye % cuota de valor de la MDD de la cadena: alimentación envasada, droguería, perfumería, baby y pet food.

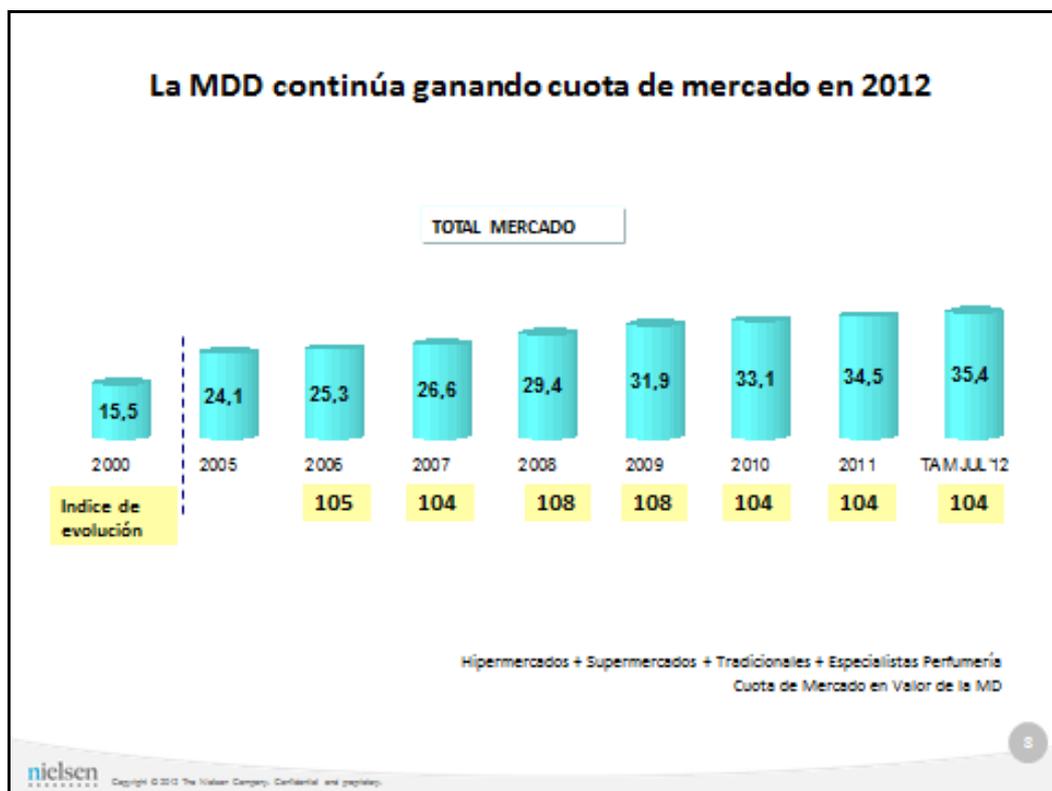
Figura 11. Evolución de la cuota de MDD por enseña en España (2012/2013).

EVOLUCIÓN CUOTA MDD POR ENSEÑA. ESPAÑA (2010/2013). En %.				
ENSEÑA	2010	2011	2012	2013
Mercadona	52,3	54,6	52,9	56,4
Dia	51,2	51,2	52,9	54,5
Carrefour Hiper	26	25	25,9	25,7
Eroski Super	38	37,2	37	35,2
Alcampo	17,8	17,8	18,9	19,3
Lidl	75,4	76,9	78,3	79,6

Fuente: Elaboración propia a partir de Kantar Worldpanel (2014). Incluye % cuota de valor de la MDD de la cadena: alimentación envasada, droguería, perfumería, baby y pet food.

En cuanto a la serie histórica de crecimiento de MDD en España, Nielsen (2012) aporta los datos de la Figura 12.

Figura 12. Evolución de la cuota de mercado de la MDD (en porcentajes).



Fuente: Nielsen (2012). Hipermercados+Supermercados+Tradicionales+Especialistas Perfumería.

Profundizando en cuanto al avance de la MDD por enseñas, en España, se puede recurrir al estudio de ESADE (2013) que muestra los porcentajes de MDD elaboradas por fabricantes líderes sobre el total de referencias de cada enseña (ver Figura 13). En dicho estudio se concluye que la mayoría de fabricantes líderes no elaboran productos para otros. El Corte Inglés e Hipercor son los distribuidores que comercializan más productos de empresas líderes bajo su enseña (14,9% y 14,1%, respectivamente).

Figura 13. Nº de referencias de fabricante de MDD por cadena de distribución en España.

REFERENCIAS DE MDD DE LOS FABRICANTES DE MARCAS LÍDERES (522)			
CADENA	Nº REFERENCIAS TOTALES	Nº DE REFERENCIAS DE FABRICANTES LÍDERES	% REF ^a LÍDERES S/REF CADENA
	891	32	3,60%
	916	68	7,40%
	480	37	7,70%
	680	101	14,90%
	880	56	6,40%
	724	102	14,10%
	518	28	5,40%
 MERCADONA SUPERMERCADOS DE CONFIANZA	841	98	11,70%

Fuente: elaboración propia a partir de ESADE (2013).

Para finalizar este apartado es interesante ofrecer una perspectiva de la evolución de la cuota de mercado de MDD por categorías de productos. Según Nielsen (2014) en su informe “360°” sobre tendencias en los mercados de gran consumo y hábitos del consumidor en España en 2013, la cuota de MDD ha aumentado un punto porcentual más que en 2012 (del 37 al 38%). Este dato, por diferencia de la serie histórica, podría indicar una ralentización del crecimiento de la MDD. Según el análisis de tendencias de la consultora Kantar Worldpanel (2014), Mercadona, por ejemplo, ha ganado en lo que va de ejercicio un 0,6% en cuota de mercado; sin embargo, se habría estancado sin sus productos frescos, ya que sólo ha crecido, un 0,1% si se exceptúan los mismos. En todo caso, esa disminución puede deberse al agotamiento de la MDD. Según Larracochea de PROMARCA (2014) las MDD no tienen innovación y eso genera que una vez probadas el consumidor se cansa y vuelva a las MF. Por tanto, Semprún (2014) habla de cierto estancamiento generalizado de las MDD durante 2013 y principios de 2014 (primer trimestre). No obstante, según Fernández (2014), esta teoría es discutible siendo aún pronto para su confirmación.

Por otro lado, la mayor cuota de mercado de MDD se registra en supermercados, siendo este formato comercial el que supone el mayor porcentaje de ventas totales (72%) y el único canal con crecimiento en número de establecimientos en los últimos años. En las Figuras 14 y 15 puede observarse una comparativa en la evolución de la MDD en los ejercicios 2012 y 2013, según Nielsen (2014), y un desglose por categorías de productos en cuanto a la cuota de MDD en cada uno de ellos (bebidas, alimentación, hogar y otros).

Figura 14. Evolución cuota de MDD por categorías de productos (2012/2013).



Fuente: Elaboración propia a partir de Nielsen (2014).

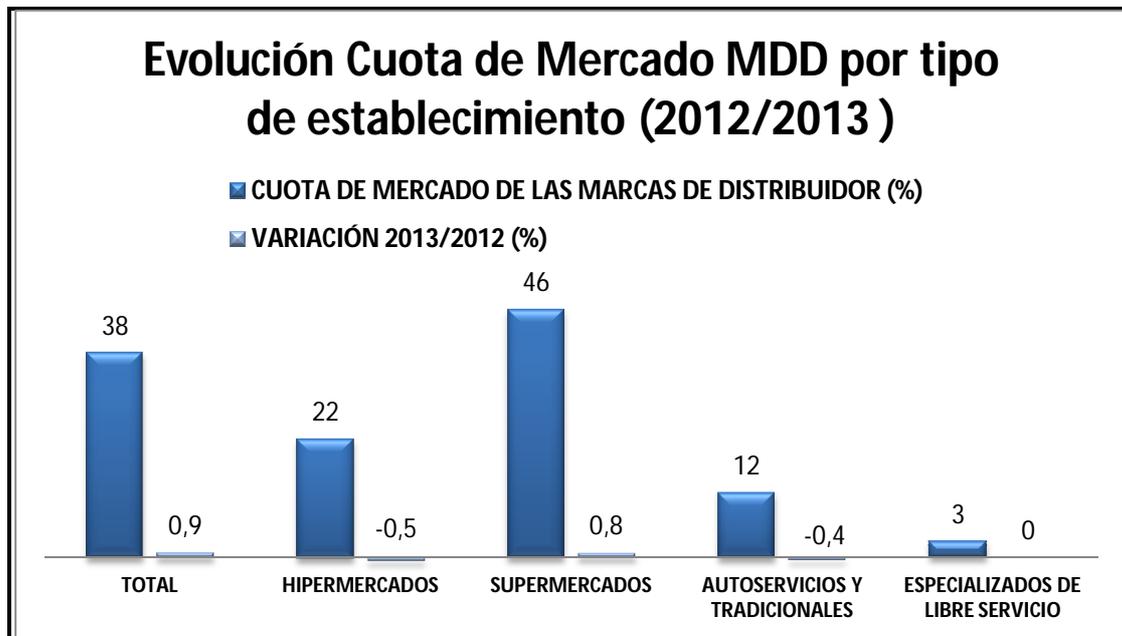
Nota: no hay datos disponibles para textil y deportes.

De este modo, se observa como la MDD supone una amenaza para la MF en las categorías de “cuidado del hogar” y “alimentación envasada” ocurriendo lo contrario en “bebidas” y “belleza”. Además, un ámbito que hasta ahora estaba liderado por las tiendas tradicionales (pequeño comercio), como es el de los frescos, es ahora el campo de batalla en el que las grandes cadenas de alimentación pretenden ganar cuota de mercado (Mercadona, por ejemplo).

No obstante, los precios bajos no lo son todo. Según Kantar World Panel (2014) existen otros aspectos que tienen mucha relevancia en la decisión de compra tales como calidad (objetiva y percibida), variedad (capacidad de elección) y proximidad. Estos aspectos

suponen elementos diferenciadores claves para ejercer atracción y desarrollo de lealtad en el consumidor, algo que el precio por sí mismo no es capaz de lograr de forma integral.

Figura 15. Evolución Cuota de Mercado MDD por tipo de establecimiento (2012/2013).



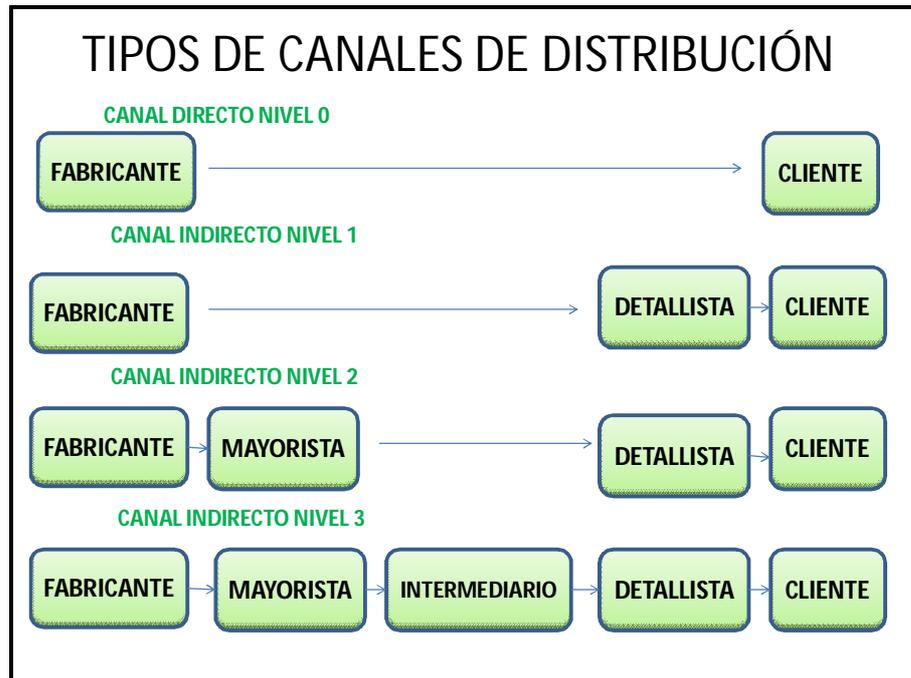
Fuente: Elaboración propia a partir de Nielsen (2014).

1.2. Concepto y evolución del "Trade Marketing".

El concepto de "Trade Marketing" es inherente a las relaciones entre los integrantes del canal de distribución, en concreto, entre el fabricante y el detallista o distribuidor.

Los canales de distribución son las herramientas utilizadas por el fabricante para llegar al consumidor final. Así, se puede diferenciar entre canales directos e indirectos, en base a su forma de llegar al consumidor final en cuanto esta acción puede realizarse de forma directa o mediante intermediarios (ver Figura 16).

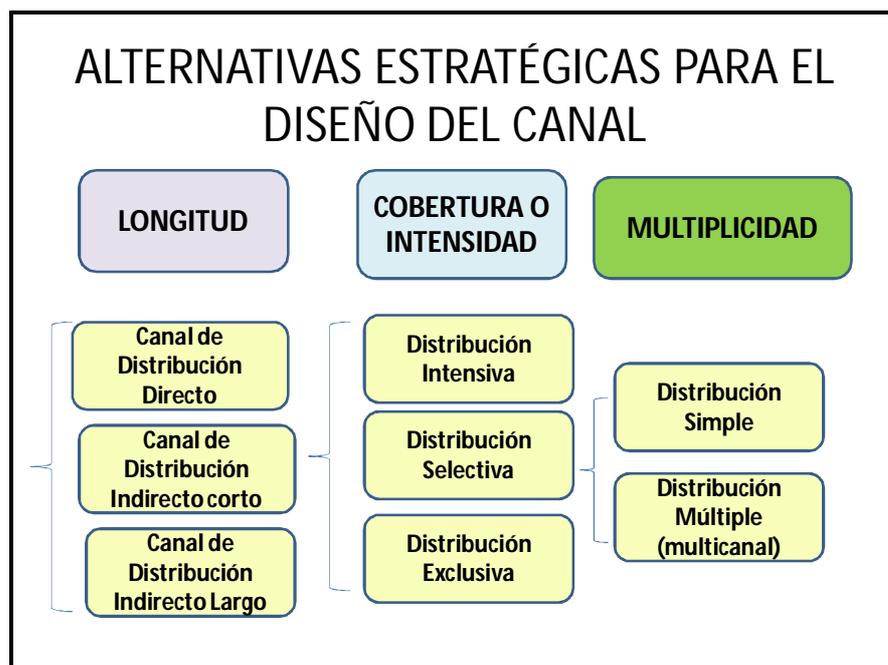
Figura 16. Tipos de Canales de Distribución.



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al diseño de los canales de distribución se puede explicar mediante tres aspectos: la longitud, la intensidad y la multiplicidad (ver figura 17).

Figura 17. Alternativas estratégicas para el diseño del canal.



Fuente: Elaboración propia.

Según Fajardo (2007), el concepto de “Trade Marketing” puede definirse como la herramienta básica de marketing en la relación fabricante-detallista en aras de lograr un beneficio mutuo mediante la colaboración. Estos aspectos son relevantes ya que el interés principal de los fabricantes es que los distribuidores traten de forma preferente a sus productos en los lineales frente a la competencia. De este modo, fabricante y detallista logran aumentar su cuota de mercado y el fabricante, además, mejorar su imagen de marca.

Otros autores también aportan definiciones adicionales que delimitan el concepto de “Trade Marketing”. Destacar las aportaciones de Santesmases (1996), Domènech (2000) y Picot (1997). En primer lugar, Santesmases (1996) define el “Trade Marketing” como “una alianza estratégica entre el fabricante y el distribuidor orientada a desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción y presentación del producto en el punto de venta, con el fin de incentivar la demanda final, en beneficio de ambos”. Además, Santesmases (2007), comenta que el “Trade Marketing” se orienta a lograr mayor eficacia y eficiencia instrumentándose en la cooperación entre los miembros del canal de distribución situados a distinto nivel, por ello, fabricantes y distribuidores buscan relaciones estables y a largo plazo para la comercialización de los productos.

En segundo lugar, Domènech (2000) establece que “el “Trade Marketing” es una alianza estratégica entre miembros de diferente nivel del canal de distribución para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor”.

En último lugar, Picot (1997) se refiere al “Trade Marketing” como “un conjunto de acciones empresariales para mejorar, tanto el margen de los fabricantes como el de los distribuidores, y aportar un mejor servicio a los consumidores”.

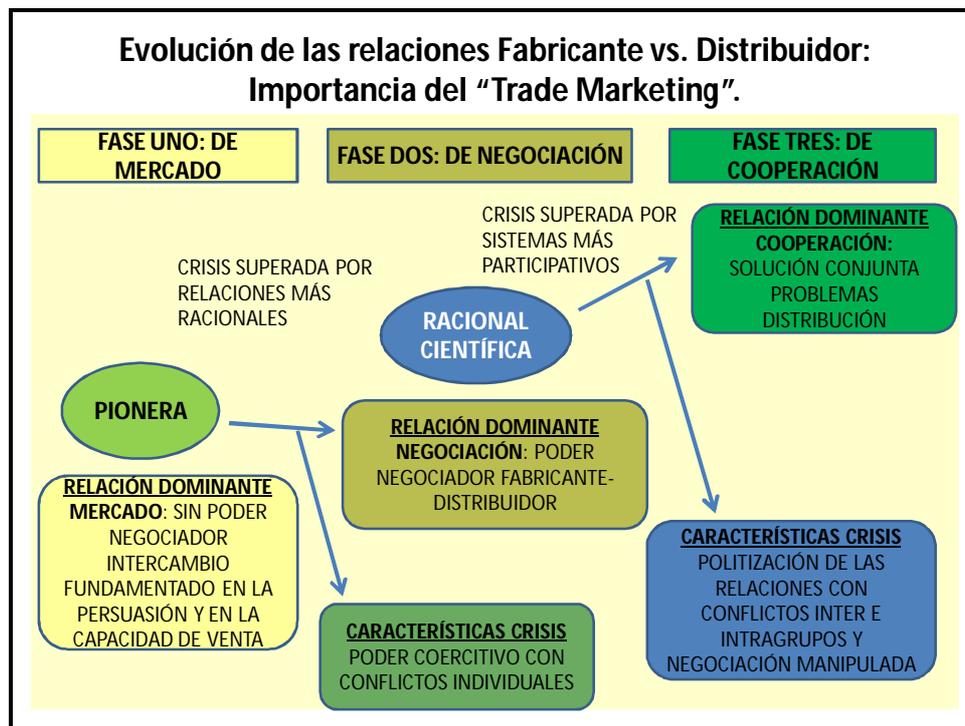
En cualquier caso, el concepto de “Trade Marketing” es relativamente nuevo y su aparición se basa en el devenir de la distribución comercial en las últimas décadas. Según Labajo (2007), dos tendencias configuran las relaciones fabricante-distribuidor en el mercado español de productos de gran consumo desde principios de los años 2000: la evolución del sector de la distribución y los cambios en los consumidores. Debido a estos cambios, y para dar un mejor servicio y ganar en eficiencia, tanto fabricantes como distribuidores deben orientar su relación a la cooperación abandonando la

rivalidad de antaño. Se pasa así de una relación de mercado (ganar-perder) a una basada en la cooperación (ganar-ganar) en la que ambas partes obtienen diversos beneficios.

Además, como indican Vázquez et al. (2002) estos acuerdos de cooperación entre fabricante y distribuidor son potenciados cuando: ambas partes tienen recursos complementarios, existe compatibilidad de objetivos, se han desarrollado mecanismos de coordinación que determinan la calidad de la relación en el largo plazo. En este sentido, según Labajo (2007), “la cooperación requiere la inversión en activos específicos por los socios como indicador de compromiso y ausencia de oportunismo”.

Una vez analizado el concepto de “Trade Marketing” es interesante conocer su evolución en el tiempo. Para explicar la evolución de las relaciones fabricante-detallista, Vázquez (2008) establece tres fases (Figura 18). En la primera de ellas, denominada fase de mercado, existe una cuota de mercado reducida tanto para fabricantes como para detallistas, un mercado en equilibrio con la demanda creciente y situación de tranquilidad con competencia escasa. Sin embargo, esta fase culmina en el momento en que fabricante o detallista consiguen una posición dominante, incrementando su cuota de mercado y logrando una mejor posición negociadora (Cruz, 1999). En esta segunda fase, denominada fase de negociación, fabricante y detallista tienen una posición relativa de poder y tratan de mejorarla con una perspectiva cortoplacista. Las mejoras en la posición giran en torno a “negociaciones sobre precios, márgenes, promociones, descuentos, plazos de pago, tamaño del pedido o frecuencia de entrega”. Debido a esta situación surge la tercera fase, denominada fase de colaboración o cooperación. En esta fase los integrantes del canal de distribución asumen relaciones a largo plazo basadas en la comprensión de intereses de ambas partes por lo que se intercambia información confidencial y se busca lograr una mayor eficiencia.

Figura 18. Evolución de las relaciones fabricante-distribuidor: importancia del “Trade Marketing”.



Fuente: Vázquez (2008).

Algunos de los beneficios planteados por Vázquez (2008) para esta cooperación son: reducción de los costes de distribución física, mejor aprovechamiento de la administración de la información, aumento de la rentabilidad del lineal, definición del surtido idóneo en el punto de venta, realización de planes de marketing de forma conjunta para alcanzar mayores eficiencias de las promociones y del lanzamiento de nuevos productos al mercado.

Finalmente, cabe comentar que según Vázquez et al. (2011), es importante analizar en qué medida los mecanismos de gobierno de la relación fabricante-distribuidor estimulan la propensión del distribuidor a colaborar con el fabricante, compartiendo de este modo información estratégica y desarrollando enfoques creativos e innovaciones para mejorar los resultados obtenidos. Los fabricantes necesitan de los detallistas el conocimiento y apoyo para vender sus productos. De este modo pueden minimizarse los costes de transacción y proporcionar incentivos para crear valor para los clientes evitando comportamientos oportunistas. Esto puede llevarse a cabo no solamente mediante estructuras de gobierno unilateral (cuando uno de los dos tiene más poder) sino también mediante contratos legales explícitos que instrumenten las reglas del juego, estructuras

de gobierno bilaterales, inversiones recíprocas o normas relacionales (basadas en la confianza). Las asimetrías en la información son, por tanto, uno de los problemas de mayor envergadura a los que las relaciones fabricante-detallista deben enfrentarse si se quieren obtener resultados positivos para ambos. Como conclusión, y teniendo en cuenta las dificultades de extrapolación de resultados, este estudio recomienda mecanismos de gobierno mixtos (contratos legales e inversiones recíprocas).

1.3. Consecuencias organizacionales de la creación del “Trade Marketing”.

La aparición de estas nuevas prácticas ha ocasionado cambios en las estructuras de las empresas y la aparición de nuevas figuras o puestos de trabajo tales como el gestor de grandes cuentas (KAM -Key Account Manager-) en el fabricante y el responsable de categorías (Category Manager) que actúa como interlocutor en el distribuidor.

La figura del KAM persigue los siguientes objetivos, según Liria (2001): incrementar el conocimiento y análisis del mercado, mejorar conocimientos sobre clientes y segmentación, incrementar la fidelidad del cliente, mejorar la eficiencia del proceso, diseñar el desarrollo del plan, comunicar el plan y evaluar los resultados.

25

Todos estos aspectos convergen en el objetivo principal: incrementar la cuota de mercado y la predisposición del cliente.

Por tanto, según Labajo (2007), esta nueva modalidad de hacer las cosas genera una nueva función o área de gestión: el “Trade Marketing” que conlleva la creación del “departamento de Trade Marketing” o, en su defecto, la figura del “Trade Marketing Manager”.

Asimismo, cabe comentar que la figura del KAM, debido al fenómeno de la globalización, ha derivado en la generación de “National Account Managers”, es decir, gestores de cuentas a nivel nacional y no solamente regional.

Además, a la figura del “Trade Marketing” aparecen ligados otros puestos como el responsable de merchandising o el responsable de promociones.

Desde la otra perspectiva, la del distribuidor, aparece la figura del Category Manager, es decir, el cargo que se ocupa de la gestión de los productos por categorías y que es el

contrapunto a la figura del KAM. Según Labajo (2007), se asiste, habitualmente, por un comprador y un analista de marketing.

La ubicación del departamento de “Trade Marketing”, por otro lado, tampoco está clara. Según Labajo (2007), parece que se está inclinando por ubicar el “Trade Marketing” en el departamento de ventas en aras de lograr una mayor operatividad, no obstante, este departamento puede incluirse en el de marketing o funcionar de manera independiente.

Labajo (2007), establece las funciones del departamento de “Trade Marketing”:

- Cooperación en aspectos intrínsecos al intercambio, dirigida a reducir costes: frecuencia de las transacciones, volumen, cuestiones de logística y distribución física o administración eficiente de los flujos de información.
- Cooperación en aspectos relacionados directamente con las estrategias de marketing y la definición de un plan de marketing conjunto: definición de surtido, promociones o merchandising entre otros. En cuanto al surtido cabe comentar que se puede desglosar en tres variables: amplitud (número de marcas), profundidad (número de variedades) y longitud (número de referencias totales).

Asimismo, Labajo (2003) señala los factores clave en el desarrollo del “Trade Marketing” destacando los siguientes: conocimiento de los objetivos y estrategias de los distribuidores, una mayor profesionalización y especialización de las personas responsables, cambio de mentalidad de los departamentos clásicos de marketing y ventas, disponibilidad de recursos económicos, disponibilidad de las herramientas de información adecuadas, dominio de nuevas formas de gestión (gestión por categorías y ECR, entre otros).

Para finalizar, un buen resumen de las funciones del “Trade Marketing” es el que plantea Sáinz de Vicuña (2001) que menciona nueve aspectos clave: ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor), análisis de la cadena de valor, gestión por categorías, reaprovisionamiento eficiente, gestión de espacio, EDI (Electronic Data Interchange), DPP (Direct Product Profitability), que tiene en cuenta el coste por producto (por ejemplo, no ocupa el mismo volumen en el lineal una lata de tomate que un bote de detergente y, por tanto, es más costoso), merchandising y marcas de distribución.

1.4. Colaboración Fabricante-Detallista. "Trade Marketing".

Principalmente, en la colaboración Fabricante-Detallista, se ha observado el ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor). El ECR (Efficient Consumer Response), según Domènech (2000), no es "un nuevo concepto de management", sino que trata de utilizar las mejores prácticas de gestión conjunta de fabricantes y distribuidores reduciendo costes e incrementando las ventas del canal de distribución.

En 1995, tuvo lugar la creación del comité ECR España cuya finalidad fue implantar las cuatro estrategias inherentes al modelo repartidas en dos tramos:

- En el primer tramo, el concepto de Reaprovisionamiento Eficiente (ER - Efficient Replenishment).
- En el segundo tramo, estrategias comprendidas en el concepto de Gestión por Categorías (Category Management): surtidos eficientes, promociones eficientes y lanzamiento de productos eficientes. En definitiva, aspectos relacionados con el marketing en el punto de venta.

El concepto de Reaprovisionamiento Eficiente se orienta a lograr una mayor eficiencia y racionalización de la cadena logística, reduciendo existencias y costes y puede resumirse, según Bonmatí y Villalonga (1997) en dos aspectos:

- Reingeniería de la cadena de suministros: consistente en acortar la cadena de suministro eliminando actividades que no aporten valor y buscando sinergias entre fabricantes y distribuidores.
- Reaprovisionamiento Continuo (CRP o Continuous Replenishment): intenta evitar la acumulación de stocks mediante la técnica de suministro "pull", es decir, mediante la realización ajustada de una correcta previsión de ventas sustentada y basada en la información de ventas al consumidor.

Finalmente, el proyecto ECR España (2001), estableció una serie de herramientas facilitadoras en cuanto a tecnologías se refiere: identificación automática/codificación (sistema EAN-UCC), intercambio electrónico de documentos (EDI EAN-COM), bases de datos centralizadas de productos (AECOC Data), elaboración de una ficha logística (RAL) y clasificación estandarizada de productos.

Según Labajo (2002), existen ciertos “factores que dificultan la implantación de planteamientos de colaboración como la Gestión por Categorías o el ECR”. En su estudio cualitativo llevado a cabo con expertos, se extrajeron los siguientes factores: ausencia de un verdadero cambio de mentalidad, conflicto entre los objetivos de fabricante y distribuidor, falta de recursos (personales, económicos, de tiempo), desconfianza, dificultad para apreciar a corto plazo su rentabilidad, desigualdad en el reparto del poder, no se da la profesionalización y especialización adecuadas, falta de un objetivo y una clara delimitación de las nuevas figuras y departamentos que se crean, no se dispone de las herramientas y la información adecuadas.

Para finalizar, Labajo (2007), reflexiona sobre los “grandes retos para el futuro en las relaciones comerciales”. En primer lugar, retos para los fabricantes: mantener la rentabilidad, conseguir una dimensión adecuada (concentración), innovación, avance en la comprensión de las necesidades de sus clientes distribuidores. En segundo lugar, retos para los distribuidores: reforzar las claves de la estrategia comercial, diferenciación al margen del precio, adecuada explotación de la información.

1.4.1. Colaboración Fabricante-Detallista en logística y marketing.

Como hemos visto, los desarrollos recientes en el ámbito internacional del ECR amplían las funciones del “Trade Marketing” haciendo necesaria la colaboración fabricante-detallista en operaciones (logística y distribución física) y marketing. Según Vázquez (2008), el fabricante debe considerar al detallista como un asociado facilitando relaciones estables a largo plazo. Así, plantea tres objetivos:

- “Perspectiva sobre la evolución reciente de las relaciones fabricante-detallista en el mercado español de productos de gran consumo, para determinar el papel que está desempeñando el “Trade Marketing”.
- “Presentar las posibilidades de cooperación entre fabricante y detallista en operaciones (distribución física y administración eficiente de la información) analizando diversos conceptos vinculados con el Reaprovisionamiento Eficiente”.
- “Establecer pautas sobre la futura cooperación fabricante-detallista en actividades de marketing, lo que supone implantar una Gestión por Categorías para definir un surtido eficiente (en cuanto a amplitud,

profundidad, combinación de estrategias de marca del fabricante y de marcas del distribuidor, ubicación en el lineal y lanzamiento de nuevos productos al mercado) y campañas de promoción eficientes”.

1.4.2. Colaboración Fabricante-Detallista en operaciones.

En este apartado se hace referencia a todos aquellos aspectos que están relacionados con la reducción de costes de distribución física o de administración eficiente de los flujos de información. En el sector de la distribución se utilizan las Plataformas de Distribución, se trata de centros de distribución donde se agrupan y consolidan las cargas y se redistribuyen a los minoristas correspondientes. Anteriormente a la aparición de estas plataformas, los productos eran servidos directamente del fabricante al detallista pero para reducir costes se ha extendido la práctica de la externalización u outsourcing, contratando los servicios logísticos con especialistas, es decir, operadores logísticos. Esta práctica es muy beneficiosa ya que el especialista ofrece unos costes menores debido a sus mayores eficiencias derivadas de su especialización y así el detallista y el fabricante pueden invertir esos recursos en su actividad principal (Core Business). En este sentido, las plataformas de distribución pueden ser propiedad del operador logístico y/o de los distribuidores (por ejemplo, centrales de compra).

29

En cuanto al intercambio de flujo de información entre fabricante y detallista, según Vázquez (2008), existe la pretensión de alcanzar “una producción sincronizada (adaptar el proceso de producción al ritmo de pedidos o de compras y disminuir los costes de producción)”. Por tanto, el objetivo es reducir costes que no aportan valor añadido.

Disponer de tecnologías informáticas que registren fielmente los flujos de información facilita la posibilidad de conocer el volumen de stock o los productos más demandados, entre otros, a tiempo real facilita la alineación de ficheros maestros entre fabricante y detallista. Se reducen así tiempos en las entregas, se da una generación automática de pedidos, se evitan roturas de stock siendo importante destacar el uso de bases de datos de clientes o CRM (Customer Relationship Management).

Algunos de los beneficios de la colaboración entre fabricante y detallista en materia de operaciones pueden observarse en la Figura 19.

Figura 19. Beneficios de la colaboración mediante reaprovisionamiento eficiente.

Beneficios de la colaboración mediante reaprovisionamiento eficiente	
MEJORES PRÁCTICAS	BENEFICIOS
	ENTREGA DIRECTA AL LINEAL
Entrega directa al lineal de productos perecederos	Mejora estructura surtido y productos más frescos en lineal
	REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO
Producción sincronizada	Reducción rotura de stocks-reducción de stocks, reducción de costes de transporte-reducción de costes de producción
	GENERACIÓN AUTOMÁTICA DE PEDIDOS
Reingeniería del proceso de pedidos	Mejor uso del espacio en tienda-reducir diferencias de inventario-reducción de roturas-reducción de stocks
	PEDIDOS PERFECTOS
Reingeniería del proceso de pedidos	Mejora respuesta a imprevistos-reducir coste administrativo
	CROSS-DOCKING (Muelles Cruzados)
Racionalización cargas unitarias reingeniería de la cadena de suministro	Reducción plazos-reducción obsolescencia-reducción de stocks-reducción de costes de transporte

Fuente: Elaboración propia sobre Vázquez (2008).

1.4.3. Colaboración Fabricante-Detallista en actividades de marketing.

Según Vázquez (2008), generalmente, cuando la relación entre el fabricante y el detallista ha desarrollado ciertos niveles de confianza y compromiso el intercambio de información confidencial va en aumento por lo que los niveles de cooperación llegan a cotas más altas. De este modo, el ECR fomenta estos procesos colaborativos en actividades de marketing (Gestión por Categorías). En la Figura 20 se puede observar un resumen de las actividades de colaboración.

La Gestión por Categorías surge de la necesidad del distribuidor de simplificar la gestión de un número elevado de referencias, ya que la aparición de numerosos productos hace imposible gestionarlos uno a uno haciendo obligatorio el uso de categorías de productos. Según Gómez (1995), la Gestión por Categorías pretende definir los conceptos siguientes: los artículos y referencias que deben ofrecerse al consumidor, en qué cuantía, cuáles deben ser los precios y las promociones más adecuadas, la ubicación de la categoría dentro del establecimiento, el espacio dedicado en la estantería o góndola, la estructura del lineal.

Figura 20. Actividades de Colaboración Fabricante-Detallista en Marketing.



Fuente: Elaboración propia sobre Vázquez (2008).

La Gestión de Categorías se instrumenta en una serie de actividades y procesos de colaboración en el ámbito de la demanda entre los fabricantes y los distribuidores con la finalidad de añadir valor al producto final y satisfacer mejor las necesidades del consumidor (surtido y promociones eficientes y lanzamiento de nuevos productos):

- En cuanto a los surtidos eficientes, podemos hablar de una serie de ventajas tales como la reducción de costes en los suministros así como asegurar una mayor satisfacción de los consumidores mejorando los resultados de la enseña.
- En lo que respecta a las promociones eficientes están orientadas a lograr mejores resultados (ventas, ingresos, márgenes, beneficios) en la demanda que realiza el consumidor final, no solamente durante el período de promoción sino también con posterioridad al mismo.
- Y, finalmente, el proceso de lanzamientos eficientes de nuevos productos, hace referencia a los mayores beneficios que se pueden obtener si fabricante y detallista colaboran en etapas previas al lanzamiento de nuevos productos (generación de ideas, test de concepto, test de producto, test de marca, test de

logotipo, test de packaging, test de mercado), en la eliminación de productos y en la planificación eficiente del lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

1.4.3.1. Concepto de Gestión por Categorías.

Según Castillo (2005), la Gestión por Categorías es un proceso de colaboración entre fabricante y detallista en donde se define un concepto base de categorías como unidad de negocio y cuyo objetivo es la mejora de resultados en función del valor que se da al consumidor por su compra.

Categorizar los productos responde al interés de simplificar, dado que trabajar y colaborar con miles de referencias distintas surgidas del interés de aumentar la competencia y lograr diferenciación se hace más complejo.

Según Miquel Peris et al. (2006), la Gestión por Categorías busca definir a nivel de tienda los aspectos siguientes: surtido de productos (amplitud, profundidad, cartera de marcas del fabricante versus marcas del distribuidor), en qué cuantía, cuáles deben ser los precios y promociones más adecuadas, la ubicación de la categoría dentro de la tienda, el espacio dedicado en la estantería y el espacio del lineal.

1.4.3.2. Estrategias de Gestión por Categorías.

Las actividades habituales de colaboración en marketing entre fabricante y detallista se engloban en el término “Gestión por Categorías” y son las siguientes (Vázquez, 2008): surtidos eficientes, promociones eficientes, introducción eficiente de nuevos productos, acuerdos de diseño de lineales.

A) Estrategias en surtidos eficientes.

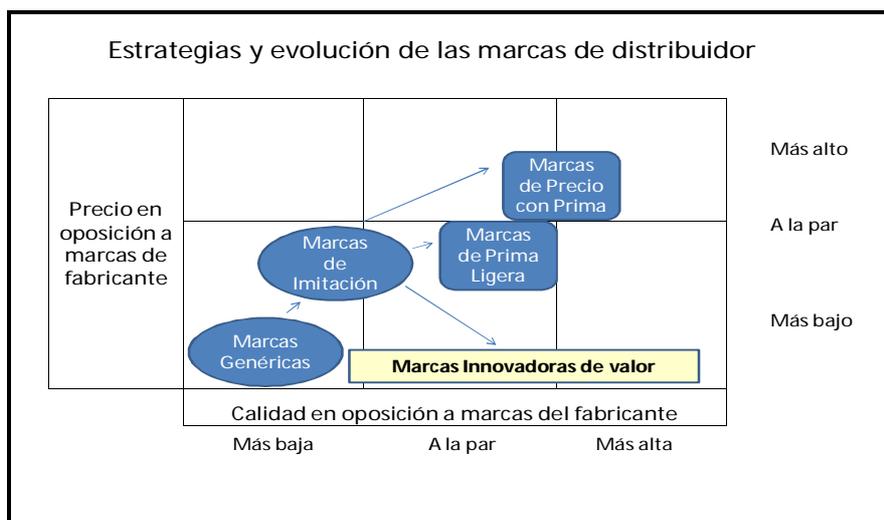
Por surtido eficiente se entiende un proceso de cooperación entre fabricante y detallista para determinar el surtido óptimo de producto (amplitud y profundidad) en una categoría para alcanzar, al mismo tiempo, la satisfacción del consumidor objetivo y mejorar los resultados del negocio combinando criterios de margen y rotación. Realmente, esta estrategia es muy importante ya que para establecer el surtido eficiente las partes implicadas deben analizar la base de datos de los consumidores y su gestión

(Customer Relationship Management). De ese modo son capaces de discernir qué productos y marcas busca el cliente en un detallista. Por ejemplo, determinar aquellos productos de MF que el consumidor establece como básicos en su cesta de la compra y que si no los encuentra en el lineal pueden provocar la pérdida de fidelidad al distribuidor. En ese caso, tanto detallista como fabricante saben a qué atenerse y eso supone un poder de negociación para el fabricante ya que algunos de sus productos son básicos y deben estar en el lineal del distribuidor si éste desea mantener la fidelidad de sus clientes y atraer otros (“clientes flux”). En algunos casos, debido a la irrupción de la MDD, el producto “estrella” es de MDD (algunos productos de Mercadona, por ejemplo).

Según Vázquez (2008), generalmente, la cartera de MDD establece cuatro estrategias de colaboración en surtido con el fabricante (ver Figura 21): marcas genéricas, marcas de imitación, marcas privadas de calidad (marcas de prima ligera y marcas de precio con prima) y marcas innovadoras de valor. Esta clasificación deviene desde los orígenes de las MDD que inicialmente poseían una clara orientación al precio y que han evolucionado dando lugar a una variada oferta en el continuo calidad-precio (Geyskens et al., 2010 y Kumar y Steenkamp, 2007).

Las marcas genéricas se distinguen por poseer un envase sin apenas diseño, sin nombre de marca, se trata de productos con los precios más bajos posibles y se ofrecen en un solo tamaño y una sola variedad. Son productos indiferenciados. Ejemplos de esta estrategia de marca son Carrefour Discount, Eroski Basic o Auchan Primer Precio. A pesar que este tipo de productos dejan márgenes reducidos combaten la amenaza de los detallistas “hard discount” (tiendas de “descuento duro” como Lidl) y logran ventas cruzadas con otros productos que dejan márgenes mayores.

Figura 21. Estrategias y evolución de las marcas de distribuidor.



Fuente: Elaboración propia sobre Kumar y Steenkamp (2007).

Las marcas de imitación (“me too”) siguen la estrategia de imitar a las principales Marcas de Fabricante (MF) de la categoría (marcas de los fabricantes líderes del mercado). 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 estrategias de MDD 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 MF líderes de cada categoría. Estos productos tienen una calidad un tanto inferior a las MF líderes pero su precio es ostensiblemente más bajo. Además, en su elaboración el distribuidor realiza un proceso de análisis de los atributos de un producto de MF (beneficios básicos y aspectos formales como el packaging) y subcontrata su fabricación mediante una estrategia de imitación (ingeniería inversa). Con ello logra un ahorro en I+D+i que puede repercutir en el precio al consumidor final ofreciéndole un producto muy competitivo con buenos márgenes. Los productos de imitación, según Kumar y Steenkamp (2007), crean una mayor competencia a la MF líder en la correspondiente categoría de producto. Por tanto, “aumenta el poder de negociación del distribuidor y genera beneficios superiores derivados de los mayores márgenes inducidos a los fabricantes bajo la amenaza de favorecer la marca de tienda”. Como ejemplos, pueden citarse las marcas Alimerka, Hipercor, Carrefour, Auchan, Eroski, Altea (de la central de compras Euromadi ofertada, entre otros por Supermercados Mas y Mas), El Super (supermercados El Árbol), o diversas marcas vinculadas con Zara (grupo empresarial Inditex del sector textil).

Pero en la actualidad, la imitación no es suficiente como herramienta contra las MF, por lo que los distribuidores han comenzado a crear marcas de distribuidor de mayores calidades. Estas marcas se denominan marcas privadas de calidad o marcas con prima. Existen dos estrategias alternativas. En primer lugar, estrategias de marcas de prima ligera que buscan tener una calidad igual o mejor que las MF pero con precios inferiores. Normalmente son marcas que se lanzan por secciones (por ejemplo, la marca Tex para la sección textil de Carrefour, la marca Belle para el sector de perfumería y cosmética de Eroski, la marca Sairo de Auchan para higiene corporal o la marca Ansonic en electrodomésticos y electrónica de El Corte Inglés) y categorías de productos, con diseño propio y un posicionamiento centrado en los segmentos de clientes a los que van dirigidas (por ejemplo, Carrefour Baby o Carrefour Kids de Carrefour, la marca Baby de Auchan para niños de 0 a 36 meses, la marca Men by Belle de Eroski o la marca Crowe for Men de la central de compras Euromadi ofertada entre otros por Supermercados Mas y Mas) y/o en los beneficios que otorgan al consumidor (por ejemplo, la empresa detallista Coop, líder en Suiza, utiliza las marcas Coop Betty Bossi -fácil de preparar-, Coop Weight Watchers -menos grasa-, Coop JaMaDu -dieta para niños- y Coop Plan B -para los jóvenes y fácil de preparar-). En segundo lugar, estrategias de marcas de precio con prima, que tienen un precio más alto (en algunos casos) y una calidad superior comparativamente con la MF (por ejemplo, Carrefour Selección, Carrefour Bio, Carrefour Eco Planet, Carrefour Sin Gluten, Auchan Productos Ecológicos, la marca Mmm! de Auchan o Eroski Seleqtia).

De este modo, si el distribuidor logra productos más baratos que los de MF y con iguales o mayores calidades el fabricante y sus marcas pueden estar en serios apuros. En este sentido, según AC Nielsen (2003), algunos consumidores estarían dispuestos a pagar más por productos de precio con prima (MDD) frente a los productos MF. Es habitual encontrar MDD de precio con prima en productos de alimentación (frescos y preparados). Esto se debe a que los ciclos en la logística se acortan en marcas de distribuidor y ello facilita el incremento de los márgenes por lo que se puede exigir una prima en el precio a cambio de un valor añadido (frescura, por ejemplo). En este punto, se observa un lugar común para la cooperación entre fabricante y detallista, ya que el distribuidor desea desarrollar productos y servicios exclusivos por lo que es necesaria la

colaboración con los mejores fabricantes. Así, éstos buscarán en el distribuidor la confianza y el compromiso necesario o la seguridad de las garantías contractuales.

No obstante lo anterior, a medida que el distribuidor perfecciona sus marcas de gama alta, estos productos se encuentran con los mismos problemas que las MF tradicionales (riesgos en el éxito de los mismos, costes estructurales, obtención de menores márgenes) siendo el mayor problema la escasa globalización de los minoristas con respecto a las MF que venden sus productos en todos los rincones del mundo. Es decir, “cuando los distribuidores comienzan a imitar a los fabricantes de marca en el desarrollo, inversión en costosos estudios de mercado y comercialización de productos, también comienzan a perder la ventaja original que tenían de costes más bajos” (Kumar y Steenkamp, 2007).

No obstante existen diferentes beneficios que justifican una estrategia de MDD con prima: habilidad del detallista para imputar precios superiores y márgenes mayores, oportunidad de incrementar la lealtad al detallista y reducir la competencia en precios, posibilidad de obtener economías de alcance (sinergias) entre nombre del detallista y la estrategia de MDD con prima, habilidad para una mejor negociación con fabricantes, posibilidad de mejorar el surtido.

En cuanto a las marcas innovadoras de valor son marcas que tratan de ofrecer una propuesta de valor al consumidor (no imitando o reduciendo la calidad) y redefinen el modelo de negocio consiguiendo mayores o equiparables niveles de calidad. Estas políticas las desarrollan las tiendas de descuento en el sector de la alimentación (Lidl, Dia o Aldi, por ejemplo) que buscan una calidad objetiva del producto a un precio muy reducido. El secreto está en la reducción de costes (costes fijos, logísticos o de personal, entre otros) con respecto a las MF por lo que pueden permitirse no sólo “copiar” el producto de marca sino mejorarlo y ofrecer al consumidor precios más económicos. Existen, no obstante, otra serie de empresas que sirven de ejemplo, fuera del sector de la alimentación como IKEA o H&M, paradigmas del éxito de esta estrategia de innovación de valor. En cuanto al sector de alimentación Aldi, por ejemplo, basa su éxito, entre otros, en ofrecer un número limitado de referencias con marcas propias pero no comercializa los productos con el nombre de su enseña (además tampoco recurre a una estrategia de marca paraguas como el caso de Carrefour) sino que utiliza diferentes

nombres de marca. Este factor permite que el consumidor piense que tiene la posibilidad de elegir cuando en realidad, prácticamente, todos los productos de una categoría son de marca propia. Además, este sistema basa su éxito en la alta rotación (márgenes bajos pero elevada rotación y muchas ventas). Por lo tanto, buscan calidad a precios bajos basándose en ahorro en los costes y creando, además, marcas atractivas para dar la sensación de poder de elección cuando en realidad predomina una sola identidad de marca en el lineal.

B) Estrategia de Gestión por Categorías enfocada a las promociones eficientes.

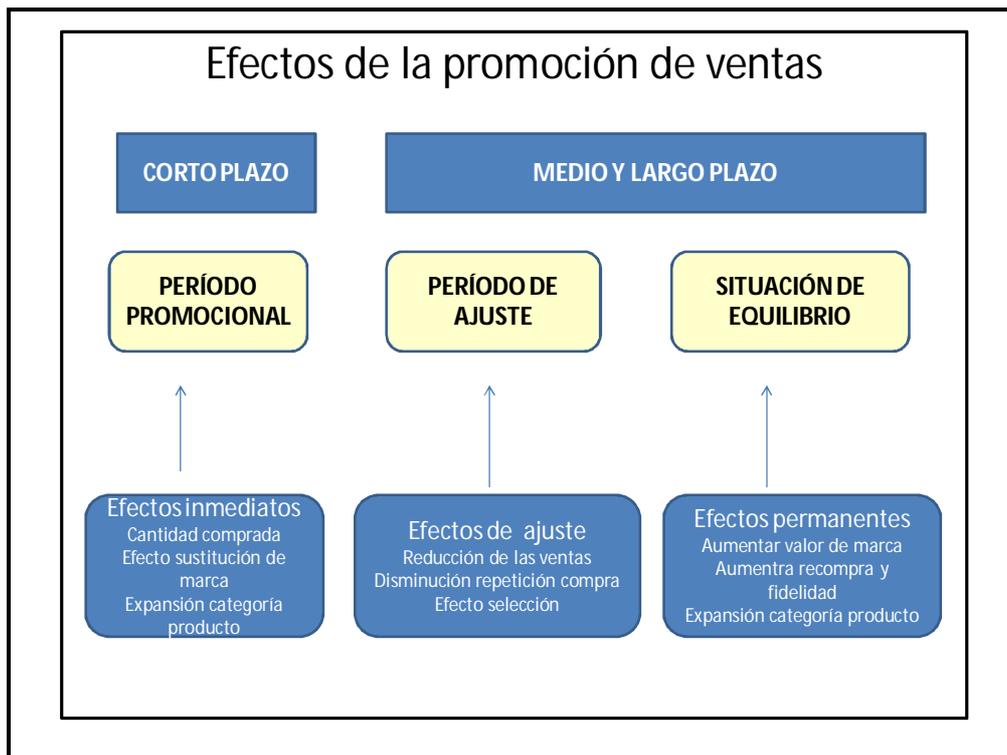
Las promociones de productos con MF y MDD se orientan a lograr mayores rentabilidades, por ello, es importante planificarlas correctamente considerando cada categoría de productos. En el panorama actual de la distribución prima el precio por lo que asistimos, relativamente, a una “guerra de precios” (Bertrand, 1883) con el riesgo añadido de la posible canibalización entre promociones de MF y MDD. Por tanto, la elección de qué promociones hacer, a qué marcas asignarlas (MF y/o MDD), cuándo y cómo es primordial. Y es en este punto dónde la colaboración del fabricante con el detallista toma importancia en los ámbitos de la “planificación, ejecución y control con el fin de recuperar la rentabilidad” (Vázquez, 2008). En esta línea sería importante conocer dos aspectos señalados por Vázquez y Trespalacios (2006):

- Los efectos inmediatos o a corto plazo de las promociones. En este sentido es notorio el incremento de las ventas debido a la reducción en el precio así como el cambio en la elección de marca por el consumidor y atracción de consumidores nuevos.
- Los efectos a largo plazo de las promociones. Se observa un fenómeno de ajuste. La repetición de compra no se produce, en muchos casos, ya que el producto vuelve al precio anterior, más elevado. Por ello, cobra vital importancia estudiar si los efectos a largo plazo han sido los esperados (aumento de rentabilidad) o por el contrario se ha implementado una promoción no eficiente ya que no se ha conseguido fidelidad del consumidor a la marca.

Por tanto, según Vázquez (2008), fabricante y detallista deben prestar especial atención a los siguientes aspectos en sus promociones: efectos sobre la marca promocionada,

efectos sobre la venta de otras marcas sustitutivas dentro de la categoría, efectos sobre las ventas de productos complementarios (u otros productos) en la misma u otra categoría, efectos sobre el flujo de personas que acuden al detallista. En la Figura 22 se pueden observar los aspectos más relevantes.

Figura 22. Efectos de la promoción de ventas en el corto y largo plazo.



Fuente: Elaboración propia sobre Vázquez y Trespalacios (2006).

CAPÍTULO II. ESTRATEGIAS DE MDD PARA FABRICANTES Y DETALLISTAS

2.1. Evolución MDD *versus* MF.

La MDD ha irrumpido con fuerza en el sector de la distribución y dentro del mismo en alimentación, textil, servicios financieros, hogar o deportes, entre otros muchos. Como hemos visto en el Capítulo I, el éxito obtenido ha sido rotundo y en constante evolución. Todo ello, hace ineludible que fabricantes y detallistas establezcan una serie de estrategias de MDD. No obstante, cada situación requiere una solución específica por lo que, de antemano, las estrategias planteadas son generalistas.

Kumar y Steenkamp (2007), disponen un escenario inicial de distribución comercial en el siglo XX. En ese siglo surgieron las MF como tal alcanzando gran desarrollo (Coca-Cola, Disney, Johnson & Johnson o Nestlé, entre otras) llegando a lograr ser, incluso un estilo de vida para muchos consumidores a diferencia del siglo XIX en el que no existían marcas con este posicionamiento. En el siglo XX, por tanto, el fabricante disponía de gran poder negociador ya que, generalmente, tenían mayor tamaño que los distribuidores de manera que los obligaban a aceptar sus productos imponiendo los precios y las políticas de promoción.

39

Sin embargo, en los años 70 esta tendencia varió debido a la internacionalización de las empresas de distribución (como por ejemplo, Aldi, Tesco, Wal-Mart o Lidl). Este fenómeno fue de gran implantación, sobre todo, en las dos últimas décadas del siglo pasado. El crecimiento vertiginoso de los distribuidores ha cambiado totalmente la situación y desde principios del siglo XXI son los detallistas los que, en general, ejercen mayor poder negociador sobre los fabricantes. Este fenómeno ha llegado a cotas muy altas alcanzando también a comercios especializados como IKEA, Fnac, H&M o Zara, entre otros. “Han identificado con éxito segmentos globales dentro de lo que eran mercados fragmentados, presumiblemente gobernados por gustos locales” (Kumar y Steenkamp, 2007).

En esta evolución del sector, fruto del fenómeno de la “globalización”, las MDD ya no sólo compiten en precios con las de fabricante sino que han igualado y superado, en muchos casos, sus calidades (Kumar y Steenkamp, 2007). Por ello, las MDD 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”. De este modo, las MDD son marcas “ampliamente aceptadas y su compra viene impulsada por mucho más que el simple deseo de economizar en los gastos” (Kumar y Steenkamp, 2007). Los consumidores de estas marcas son considerados compradores sensatos que comparan MDD con MF, no son influenciados por campañas de publicidad y están orgullosos de su capacidad para tomar decisiones (Ailawadi, et al., 2001). Este hecho contradice la teoría de Quelch y Harding (1996) que sostenía que la MDD solamente ascendía en períodos de recesión económica. Los estudios posteriores avalan no sólo el crecimiento continuo de este tipo de marca sino su acomodo en períodos de bonanza económica obviando los ciclos económicos. Este hecho supone otro fenómeno inherente al mismo: la pérdida de fidelidad del consumidor a la MF. Pero esta pérdida de fidelidad a la marca se traduce en fidelidad al comercio minorista y a sus marcas propias de distribuidor (esenciales para que este hecho ocurra), por lo que puede hablarse de un trasvase de fidelidad. Por tanto, este hecho desencadena una nueva guerra entre fabricante y detallista. Ahora es el fabricante el que está presionado por el detallista para que colabore en la fabricación de sus MDD, negocio al que muchos fabricantes se oponen debido a la pérdida de imagen, rentabilidad y márgenes, entre otros.

A continuación se exponen una serie de estrategias tanto de distribuidores en relación con MDD como de fabricantes en relación a MDD.

2.2. Estrategias de los distribuidores en relación con las MDD.

Según Reynolds (2009), basándose en Kumar y Steenkamp (2007), hay razones de éxito de la MDD que escapan al control de los fabricantes, en concreto, tres:

- “El entorno del comercio al por menor. La importancia de la concentración del comercio en el desarrollo de marcas de distribuidor, el alcance del éxito internacional de los minoristas de un país y el grado en que las tiendas de descuento dominan el mercado del país en cuestión”.
- “El entorno económico. Las recesiones de la economía están vinculadas a los aumentos de la proporción de marcas del distribuidor; a dichos aumentos les lleva tiempo retroceder”.

- “El entorno cultural. Se consideraron dos factores culturales como particularmente importantes para el crecimiento de MDD: la tolerancia a la incertidumbre (lo que puede llevar a tomar riesgos a la hora de adquirir un producto) y el alcance del igualitarismo en la sociedad. Las sociedades más igualitarias suelen poner menos énfasis en el estatus de las marcas individuales y son, por tanto, más tolerantes con las MDD” (opinión compartida por Lamey et al, 2007).

Además, Morschett (2009), establece cuatro pilares o razones por los que un minorista está interesado en ofrecer MDD:

- “Generalmente, los márgenes de ventas de esas marcas son mucho mejores que los de las MF. Así pues, la sustitución de una marca nacional (fabricante) por una de distribuidor aumenta los beneficios del minorista”.
- “Con las MDD, un minorista puede ofrecer una alternativa más barata a las MF existentes y, así, mejora su imagen respecto a los precios que ofrece”.
- “La fidelidad de los consumidores al minorista aumenta al ofrecer MDD. Si a un consumidor le gusta comprar, por ejemplo, un producto “Rewe Bio” en Alemania, sólo lo puede hacer en una tienda Rewe”.
- “Las MDD se utilizan (cada vez más) para proporcionar al minorista un perfil claro y diferenciarse de sus competidores”.

Según Pettinger (2004), “en el caso del sector al por menor, se pueden convertir en marcas los productos, las gamas y la propia empresa”. Esta afirmación es cierta si se observa cómo algunos minoristas ya comercializan sus MDD en otros supermercados de otras enseñas (Loblaw's o Migros) y como la imagen de marca y el capital de marca están aumentando para los distribuidores (Puelles y Puelles, 2008). Y es que los distribuidores operan también con la intención de lograr la fidelidad a largo plazo de los consumidores. Además, teniendo en cuenta que la compra de MDD está presente en distintos segmentos, no solamente en los de primer precio como antaño, se puede decir que la estructura de MDD de algunos distribuidores está ya penetrando con fuerza en distintos tipos de consumidores a nivel de imagen de marca. Esta teoría está avalada por algunos estudios que, en cuanto a apego emocional, muestran como algún distribuidor ya ha colocado alguno de sus productos en los primeros puestos del ranking de

presencia en el mercado y de notoriedad, aunque aún por detrás de las grandes marcas líderes (Kumar y Steenkamp, 2007; Reynolds, 2009). Es previsible, observando el ascenso gradual de la MDD, un incremento de los vínculos emocionales con los consumidores y, por tanto, del capital de marca de las MDD, hecho que, en la actualidad, aún no se ha producido ya que la MF sigue siendo, emocionalmente, más valorada a pesar del aprecio por MDD.

Además, es importante comentar que aún no hay mucha doctrina sobre los efectos de combinar una estructura segmentada de MDD en conjunción con la oferta de MF, por lo que el minorista se ve obligado a explorar las distintas posibilidades mediante el sistema de prueba-error.

Para finalizar este apartado, cabe comentar que, según Kumar y Steenkamp (2007), los minoristas sólo deben comercializar MDD cuando éstas añadan valor real. Podrían ser los casos siguientes:

- “En una categoría dominada por una o tal vez dos marcas, con poca competencia de precios. Aquí una marca de imitación puede ofrecer a los consumidores una verdadera alternativa donde antes no había ninguna”.
- “Reestructurando la cadena de valor y el producto, el minorista crea una MDD con un precio drásticamente más bajo. Esto ayuda a ampliar el mercado proporcionando buena calidad a bajo precio a las masas”.
- “Introduciendo nuevos productos y conceptos que las MF no ofrecen”.

A continuación, comentamos algunas estrategias de los distribuidores en relación con las MDD.

Estrategia 1. Rodear las MF con carteras de MDD. Competir en precio, por categorías o en beneficios para el consumidor. Segmentación de carteras.

La mayoría de distribuidores tiene una cartera de MDD debido a que eso les permite penetrar en varios segmentos del mercado simultáneamente. Además, la introducción de MDD favorece la diferenciación entre sus MDD propias y ocasiona que el precio de las MDD tradicionales se convierta en referencia (Gómez y Rubio, 2006). Así, los detallistas pueden influir en la elección final de marca por el consumidor (Puelles y Puelles, 2003). La introducción de MDD en varios segmentos añade mayor complejidad

a la gestión. Según Martos Partal y González Benito (2014), las estrategias de MDD son cada vez más sofisticadas y similares a las de MF, es el caso de las estrategias de cartera de productos y las extensiones de marca. Hay tres estrategias principales de segmentación de carteras (Kumar y Steenkamp, 2007) basadas en: el precio, la categoría, el beneficio para el consumidor.

La estrategia de precio requiere dos o tres MDD que ejerzan atracción sobre distintos segmentos de consumidores. Generalmente, se ofrecen tres niveles de precio: precio bajo, gama media o estándar y una MDD de calidad. De este modo, se combate contra las tiendas de descuento duro y las MF. La arquitectura de precios empleada por la cadena inglesa Tesco es un método ejemplar. Tesco tiene tres tipos de precios que usa para sus tres modalidades de MDD (lujo, estándar y primer precio). Estas opciones permiten al consumidor valorar las distintas características y calidades de los productos y facilitan la capacidad de elección (Reynolds, 2009). A nivel nacional, Alcampo comercializa tres niveles de marcas en el eje precio-calidad: Auchan en productos de bajo precio e intermedio y Mmm! en productos de alta calidad.

La estrategia basada en la categoría de productos cubre productos diferentes pero dentro de una misma categoría. Permite al consumidor tener la sensación de poder de elección pero en realidad en el lineal predomina la MDD (con submarcas creadas ad hoc). Este es el caso de Mercadona (por ejemplo, Hacendado en la categoría de alimentación y Bosque Verde en la categoría de productos del hogar).

La segmentación basada en el beneficio para el consumidor consiste en la construcción de MDD según las necesidades específicas de los clientes. Esto es, en referencia a los cambios en los hábitos de vida o de compra, entre otros. Por ejemplo, Carrefour establece varias MDD para cada segmento: “Carrefour Bio” para consumidores preocupados por el medio ambiente o “Scapades Gourmandes” para los clientes gourmets, entre otros.

Existen carteras complejas de MDD. Según Kumar y Steenkamp (2007) “los principales distribuidores de MDD, sobre todo los supermercados y las empresas que son mayoristas, almacenistas, detallistas y financieras todo en uno, están combinando las tres clases de MDD (genéricas, de imitación y con prima) con las tres clases de segmentación (basada en el precio, en la categoría y en el beneficio para el cliente) para

crear carteras complejas de marcas propias”. Esta complejidad supone nuevos retos y riesgos. El más importante es el canibalismo entre marcas propias pero hay que tener en cuenta también el riesgo al fracaso y los problemas que conlleva para la imagen general de la entidad y la necesidad de racionalización de las, en ocasiones, ingentes MDD que van proliferando en cada empresa, entre otras cosas, porque el espacio de los lineales es finito y debe compartirse con MF que atraen clientes o la sensación de reducción de variedad en qué elegir. En este sentido el detallista ejerce el control de los lineales lo que impone una fuerte asimetría en las condiciones de competencia poniendo en una situación ventajosa al detallista frente al fabricante, ya que el detallista puede favorecer a sus marcas propias (MDD) otorgándoles más espacio en sus propios lineales aumentando así el grado de dependencia del productor en el canal de distribución.

Asimismo, la estrategia de extensión de marca, muy utilizada también, consiste en utilizar el mismo nombre de marca “para entrar en nuevas categorías de productos o para ofrecer marcas con distintos niveles de precio-calidad” (Martos Partal y González Benito, 2014). Las extensiones horizontales de marca son extensiones hacia otras categorías de producto. Las extensiones verticales de marca consisten en extender el nombre de la marca matriz a variantes diferentes en la misma categoría de producto, usualmente diferentes niveles de precio-calidad (Kirmani et al., 1999). Si es extensión vertical hacia arriba se dan mayores niveles de calidad, si por el contrario es hacia abajo se dan menores niveles de calidad tomando como referencia la posición de calidad-precio de la marca matriz (Kim et al., 2001; Lei et al., 2008).

En definitiva, la estrategia de MDD de extensión de marca con distintas propuestas de valor, tanto marcas genéricas como Premium, pretenden estimular la comparación y no solamente entre MDD sino entre MDD vs. MF. Este efecto comparativo vendría a explicar por qué al introducir una marca nueva mejor o peor que la existente ésta puede ver mejorada o empeorada su percepción. Estas aseveraciones tienen una base en la línea de investigación de Geyskens et al. (2010), que veremos en el Capítulo III. Así, según Martos Partal y González Benito (2014), “la extensión con MDD genérica mejora la percepción de calidad de la MDD estándar; y la extensión con MDD Premium empeora la percepción de calidad de la marca de distribuidor estándar. Finalmente, se puede citar el estudio de Heath et al. (2011) que contribuye a clarificar las consecuencias de introducciones tanto de marcas genéricas como Premium y que

proporciona evidencias de la existencia de efectos asimétricos. De este modo, los efectos positivos de la introducción de MDD Premium mejorarían la percepción y la utilidad de la enseña en mayor medida que el efecto negativo que supone la introducción de una MDD de primer precio o genérica (niveles inferiores de calidad pero mayores posibilidades de elección lo cual explica el efecto más neutral).

Esta técnica permite aprovechar el capital de marca acumulado entre los clientes actuales para entrar en segmentos de mercado nuevos (Aaker 1996, 1997).

Estrategia 2. Incrementar el diferencial de precios con la MF.

Consiste en aumentar la diferencia de precio entre las MF y las MDD (subiendo el precio de las MF). El objetivo final es acentuar el ahorro en la compra de productos de MDD, es decir, incentivar la compra de MDD. Hay que tener en cuenta que las MDD compiten frente a las MF no sólo en precios. El precio de las MDD es, generalmente, más bajo que el de MF, de ahí que el consumidor sensible al precio se incline a comprar MDD para facilitar el ahorro. Pero hay dos variables más: la percepción de calidad y la imagen de marca. Si el cliente estima que un producto de MDD tiene la misma calidad que uno de MF comprará MF ya que la imagen de marca de los productos de fabricante permite a los consumidores crear unos vínculos sociales-emocionales personalizados (Kumar y Steenkamp, 2007). De este modo, entre dos marcas con las mismas calidades, el consumidor elegirá la que tenga una imagen de marca mejor. Y este aspecto fundamenta el hecho de que “la prima sobre el precio que se asocia con la imagen de marca es, de promedio, un 23%” (Kumar y Steenkamp, 2007). Así, podemos asegurar que la diferencia de precios (diferencial de precios) se basa, entre otros, en la imagen de marca, con independencia de la categoría del producto. Esta diferencia de precios entre MF y MDD se basa en la diferenciación. Méndez et al. (2009) explican esta diferencia fundamentándose en algunos estudios previos como Connor y Peterson (1992). Además, “cuanto mayor es la diferencia de las MF, menor es su grado de sustitución con las MDD (Lal y Narasimhan, 1996) y los minoristas aplican mayores diferenciales de precio para incentivar la adquisición de las MDD (Raju, Sethuraman y Dhar, 1995)”. No obstante, un hecho relevante, según el estudio de Hoch y Lodish (1998), es que los ingresos de los distribuidores son más altos cuando las diferencias de precio son

menores, por lo que es aconsejable mantener una diferencia pequeña de precio entre MDD y MF.

En otro orden de cosas, es importante delimitar el concepto de calidad percibida, dada su importancia en el análisis de MF y MDD. Según Zeithaml (1988), se trata de “el resultado de un proceso de evaluación global de un producto (abstracción de alto nivel) que integra la información proporcionada por un conjunto de atributos objetivos del producto y cuya importancia, como inputs informativos en el proceso de evaluación, viene dada por un conjunto de factores de naturaleza situacional (situación anterior a la compra o acto de consumo) y personal (motivación o experiencia, por ejemplo) y que no son percibidos de la misma forma por todos los consumidores”. “Los consumidores perciben los productos como un conjunto de atributos y características que utilizan para asignar la calidad a un producto” (Méndez et al. 2009). Asimismo, Olson (1972) y Olson y Jacoby (1973) clasifican estos atributos en intrínsecos y extrínsecos. Los atributos extrínsecos son características del producto como el precio, el nombre de la marca, la publicidad, el etiquetado y el envase. Por el contrario, los atributos intrínsecos representan características inherentes al producto y difícilmente manipulables sin alterar el producto físico en sí mismo tales como los ingredientes, el sabor, la frescura, la textura, el aroma o las propiedades nutritivas. De este modo, existen diversos estudios que han tratado de explicar qué tipo de atributos tienen mayor peso en la decisión de compra del consumidor a través de la calidad percibida, tratándose de estudios enfrentados en sus resultados por lo que es difícil establecer un patrón claro. Sin embargo, sí puede decirse que en la mayor parte de los estudios se observa cierta inclinación a que los atributos extrínsecos tienen cierta preponderancia en la decisión de compra (por ejemplo, Bellizzi et al., 1981; Cunningham et al., 1982 o Richardson et al., 1994).

Desde esta perspectiva, Méndez et al. (2009) aseveran que los atributos intrínsecos de las MDD y las MF son valorados de igual forma, en muchos de los casos, sin embargo, los atributos extrínsecos refuerzan la MF haciendo la diferencia. Estos resultados son complementarios de otros estudios que incorporan opiniones de expertos, donde se llega a la conclusión de que la diferencia de calidad entre los productos de MF y de MDD están desapareciendo y que lo que aún hace sobrevivir a los fabricantes es su capital de

marca, ya que crear vínculos emocionales con el consumidor es un proceso que conlleva cierto tiempo. En este sentido, surge la estrategia 3 que pasamos a comentar.

Estrategia 3. Inversión en marketing y comercialización de la MDD.

Consiste en disminuir la diferencia de percepción, posicionamiento e imagen frente a la MF o frente a otros detallistas (mediante estrategias de comunicación, por ejemplo). Los distribuidores han comenzado a invertir en la comercialización de sus propias marcas para lograr que los consumidores tengan una mejor percepción de sus productos y para crear vínculos emocionales con los mismos. De este modo, pueden competir con la diferencia actual en capital de marca de la MF frente a sus MDD en casos de calidades similares.

En este sentido, basándose en Fournier (1998) y Sethuraman (2000) pueden mostrarse las siguientes apreciaciones:

- Los consumidores más jóvenes dan mayor importancia a su imagen por lo que prefieren MF.
- Los consumidores de bajo poder adquisitivo dan mayor importancia a la imagen de productos de MF que el resto debido a su interés en la imagen y la autoafirmación. Lo que deriva en la conclusión de que los estratos sociales con menor poder adquisitivo son los que mayor volumen de MDD consumen y que lo hacen por su obligación de ahorrar, no por mera elección.
- Las familias más numerosas no dan tanta importancia a la MF como las personas adultas solteras o en pareja.

Olson (2012), como veremos en el capítulo III, aporta evidencias empíricas para el establecimiento de dos estrategias que consiguen reducir la distancia en calidad percibida entre MDD y MF: imitar el envase externo e invitar a la comparación.

Estrategia 4. Inversión en calidad de la MDD.

Consiste en disminuir la diferencia de la calidad percibida (usando mejores materias primas e incidiendo en los atributos funcionales, por ejemplo). Así, se observa que hay otras formas de competir además de por precios: invirtiendo en calidad tanto objetiva

(mejores materias primas) como percibida (comunicación para reforzar la imagen de la MDD), según hemos visto en la estrategia 3.

Estrategia 5. Maximización de la rentabilidad del comerciante mediante las MDD. Fidelizar los clientes de MDD (mayores rentabilidades).

Según Kumar y Steenkamp (2007), los comerciantes creen que los mayores beneficios que generan al vender MDD surgen de cuatro fuentes:

- Mejores márgenes de beneficio para las MDD. Se refiere a que el distribuidor obtiene mayores márgenes y beneficios sobre los productos que llevan su marca propia. Una de las razones más importantes es que los proveedores casi no tienen poder de negociación.
- Mayor apalancamiento. La mayor presencia de MDD permite al distribuidor ejercer cierta presión sobre las MF y, de ese modo, tener un mayor poder de negociación.
- Fidelidad a la tienda. Las MDD ayudan a diferenciar al comerciante y los consumidores fieles tienen que desplazarse a las tiendas del mismo para encontrar esas marcas.
- Mayor rentabilidad por cliente. Esto es debido a que el consumidor de marcas propias se supone más rentable que otros debido a los amplios márgenes de las MDD y a la mayor fidelidad a la tienda.

En cuanto a estas afirmaciones habría que estudiar si realmente son ciertas. En primer lugar, para calcular el beneficio, en distribución comercial, hay que utilizar el concepto de beneficio directo del producto (ver Figura 23). En este ámbito son muy importantes los pagos no asignados. Es decir, hay que tener en cuenta que los fabricantes conceden a los minoristas muchas ventajas tales como: rappels y descuentos especiales, ingresos por exposición de los productos en el punto de venta, pagos aplazados (financiación), descuentos, acuerdos de promociones y distribución física. Por tanto, ha de calcularse el margen de beneficio no sobre el coste sino sobre el precio final de venta (ya incluidos los descuentos a los clientes).

Figura 23. Cálculo del beneficio directo del producto (BDP).



Fuente: Elaboración propia.

De este modo, si comparamos el ahorro en costes en el caso de los proveedores de MDD y los de MF quizás no haya mucha diferencia en los márgenes netos aunque sí en los márgenes brutos. Hay diversos estudios que confirman que la suposición de que la MDD genera mayores rentabilidades que la MF para los distribuidores no es cierta (Ailawadi y Harlam, 2004).

Además, no puede olvidarse que para los distribuidores es aconsejable tener siempre variedad de marcas (fabricante y distribuidor) en su lineal para que el cliente tenga capacidad de elección ya que si no es así los consumidores pueden marcharse a otras tiendas.

Sin embargo, las MDD constituyen una de las herramientas de diferenciación más potentes y, además, suponen un aumento de la fidelidad de los clientes a las tiendas del distribuidor.

Estrategia 6. Innovación en MDD.

Existen estudios que ratifican el empuje de la innovación en MDD (Del Vecchio, 2001; Mintel, 2009). Los productos nuevos e innovadores que satisfacen las necesidades

cambiantes de los consumidores y que, por lo tanto, no son susceptibles de rebajas en los precios y márgenes debido a que no se pueden comparar con ningún otro, son productos que aumentan el atractivo de la oferta (y asimilables a la incorporación al surtido de marcas Premium del distribuidor (Abril et al., 2012; Verhoef et al., 2004). Los productos innovadores generan un impacto beneficioso en el distribuidor: incrementan sus márgenes aumentando el surtido propio con productos exclusivos (Ailawadi y Keller, 2004; Garretson et al., 2002; Pauwels y Srinivisan, 2004; Sprott y Shimp, 2004). Por tanto, la innovación en MDD genera una percepción favorable en los consumidores que ayuda a la creación de valores intangibles atribuidos a las MDD. Es decir, los beneficios esperados trascienden el valor económico, como tal. Según Abril et al. (2012) “en el área de marketing se observa que a través de la innovación se pueden obtener otros beneficios intangibles como la mejora de la imagen de marca, el establecimiento de relaciones más estrechas con los consumidores, el refuerzo de la reputación de la marca o potenciar su liderazgo (Aaker, 1991; 1996)”.

Las MDD se venden, en la mayoría de los casos, exclusivamente en las tiendas de ese mismo distribuidor, por lo que el consumidor asocia los productos de MDD a ese distribuidor y las percibe como una extensión de la imagen de la enseña. Así pues, la innovación se ha considerado una fuente de diferenciación con los competidores. Genera, por tanto, efectos positivos no sólo en cuanto a diferenciación sino en fortalecimiento de la imagen, reputación y confianza del consumidor (Abril et al., 2010).

Estrategia 7. Aumentar la cuota de participación de MDD en el lineal.

El objetivo no es otro que ofrecer al consumidor la sensación de mayor posibilidad de elección (Ailawadi et al., 2008). No obstante, esta opción habrá de tener en cuenta que ante el riesgo de pérdida de tráfico de clientes el detallista ha de tener siempre MF líderes en los lineales para la atracción de consumidores. Se trata de encontrar un punto óptimo dónde puedan convivir las MDD con las MF.

2.3. Estrategias de los fabricantes en relación con las MDD.

Según el artículo de Arteta (2013) el universo de MF que ocupan los lineales y dan sensación de poder de elección no es tal. En realidad, la mayor parte de las marcas están controladas por muy pocas empresas tales como la americana Procter & Gamble (Ariel,

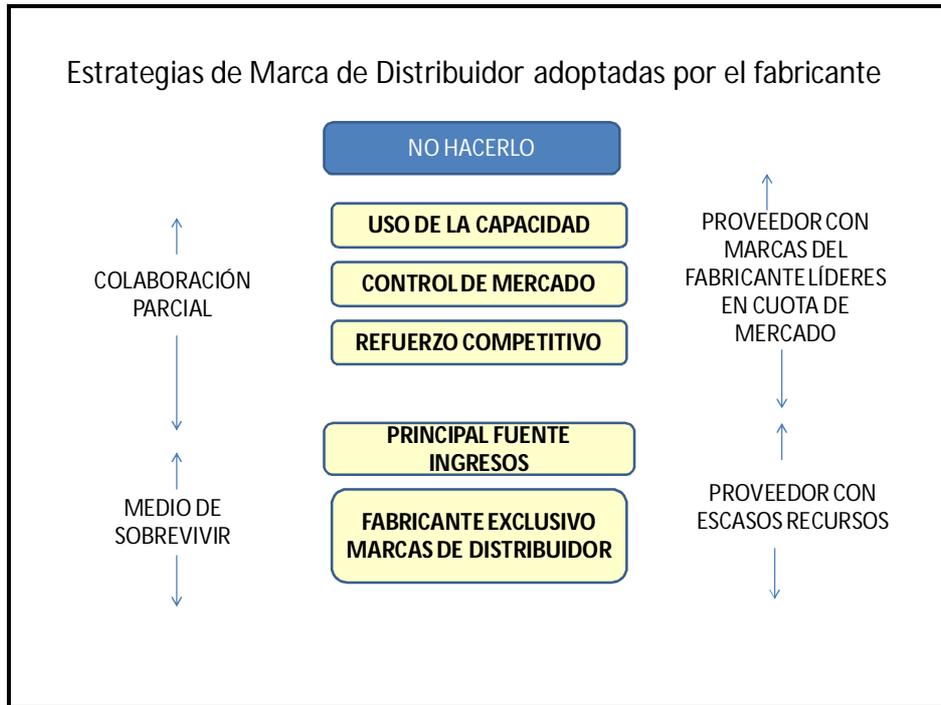
Duracell, Gillette, Pantene, Evax, Ausonia o Max Factor, entre otras), la anglo-holandesa Unilever (Knörr, Axe, Frigo o Pond's, entre otras), Coca-Cola (Sprite, Fanta o Powerade), Pepsico (Doritos, Lay's o Tropicana), Nestlé (Nescafé, Maggi, Buitoni Litoral, Häagen Dazs o Purina), Kraft (ahora Mondelez), Johnson & Johnson, General Mills, Kellogg's o Mars, entre otras. Estas empresas controlan más de mil marcas. Así, esta diferenciación en marcas responde al interés de las empresas por utilizar "otras marcas diferentes a la líder cuando el producto rompe con la imagen atribuida a la enseña de referencia o cuando quieren ocupar otros segmentos de mercado" (Llopis, 2013). Este aspecto supone, en algunos casos, que determinados segmentos estén controlados, en elevados niveles, por pocas empresas (concentración) y, a su vez, a la hora de distribuir los productos se observa también concentración en los detallistas, es decir, la situación es de oligopolios pero es el distribuidor el que ostenta mayor poder en la actualidad.

Una vez explicada esta situación, el fabricante debe enfrentarse a las MDD, según Kumar y Steenkamp (2007), los fabricantes pueden adoptar tres estrategias de fabricación frente al empuje de la MDD (ver Figura 24): no hacerlo, colaboración parcial y colaboración total.

Estrategia 1. No fabricar productos con MDD.

Según Vázquez (2008), hay fabricantes que deciden no hacerlo ya que disponen de una ventaja tecnológica y una marca diferenciada e innovadora que aporta al consumidor el valor suficiente. Es importante invertir en mejoras continuas de la calidad de los productos tratando de conseguir que el consumidor perciba esa calidad diferenciada, manteniendo la posición de liderazgo en el lineal. El fabricante debe contar con los recursos necesarios: buena imagen de marca, presencia internacional, capacidad de desarrollo propio de tecnología y habilidades de innovación. Es el caso de empresas como Heineken, Bimbo, Danone, Coca Cola, Kellogg's, Procter & Gamble o Gillette. En el estudio de Fernández Nogales (2010), se observan las razones por las que los fabricantes deciden o no fabricar MDD (ver Figuras 25 y 26).

Figura 24. Estrategias de MDD adoptadas por el fabricante.



Fuente: Elaboración propia sobre Vázquez (2008).

Figura 25. Motivos de los grandes fabricantes para no fabricar marcas de distribuidor.



Fuente: Elaboración propia sobre Fernández Nogaes (2010).

Figura 26. Motivos de los grandes fabricantes para fabricar marcas de distribuidor.



Fuente: Elaboración propia sobre Fernández Nogaes (2010).

Estrategia 2. Colaboración total en MDD.

Hay fabricantes que elaboran únicamente productos para la MDD, mediante una estrategia centrada en satisfacer necesidades del detallista y del consumidor. Para fabricantes cuyos recursos son escasos y cuyos productos apenas tienen presencia en el mercado, las MDD pueden ser un medio de sobrevivir ante la competencia creciente de otros fabricantes y la presión de la distribución. Para estas empresas la influencia de las MDD es mucho mayor que para un fabricante que dispone de productos líderes con elevada cuota de mercado. La consecuencia es obvia: o son proveedores de una MDD o tienen una marca de primer precio o consiguen productos de gran calidad y diferenciación. Dado que esta última alternativa resulta muy complicada debido a la escasez de recursos, muchas veces se plantean ser fabricantes exclusivos de MDD o consideran las mismas como su principal fuente de ingresos con el riesgo que supone depender de un único comprador. En cualquier caso, los factores clave del éxito para los fabricantes exclusivos de MDD son (Kumar y Steenkamp, 2007): costes bajos, flexibilidad en las líneas de producción, información del mercado centrada en identificar y copiar innovaciones para sacarlas a la venta al tiempo de su lanzamiento. En Europa existen gigantes de la fabricación especializados en MDD (tanto a nivel nacional como a nivel internacional) que debido a su tamaño alcanzan economías de escala y alcance lo que les hace realmente competitivos, ejemplos pueden ser en Reino Unido: Mc Bride

(higiene del hogar), Greencore (panadería, congelados y frescos) o Gerber Foods (zumos), en Francia: Dailycer (cereales), Cemoi-Cantalou (chocolate) o Sénoble (lácteos), en Alemania: Daffo (droguería) o Normilch (lácteos), entre otros.

Estrategia 3. Colaboración parcial. Estrategia dual con MF y MDD.

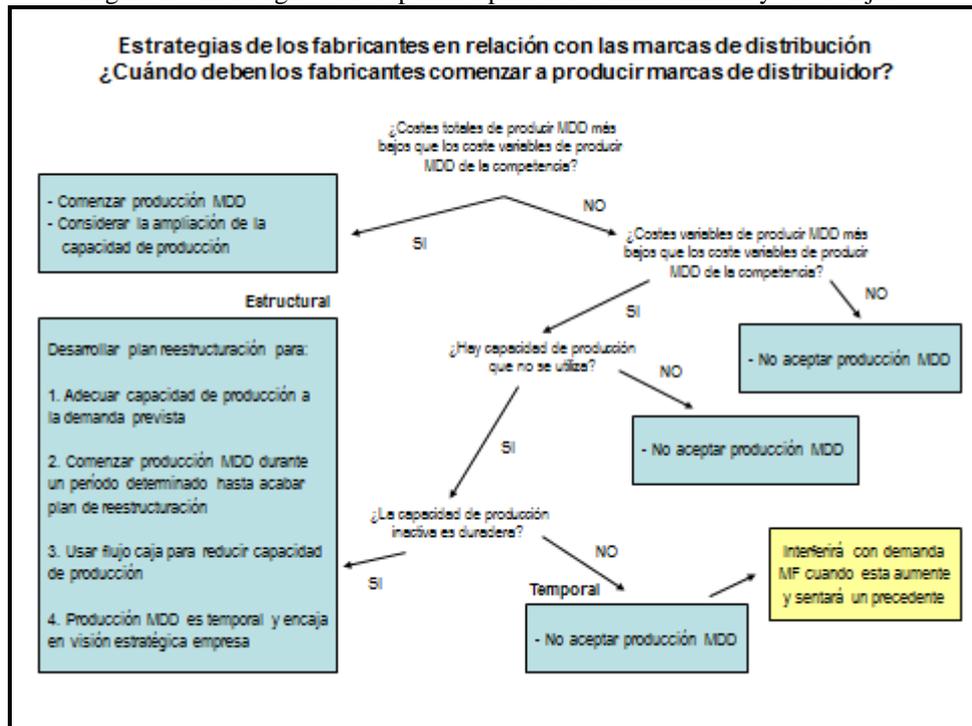
El desarrollo de estrategias duales por el fabricante (producción de MF y MDD) puede justificarse para aprovechar la capacidad productiva infrautilizada, para controlar el mercado (estrategia proactiva, ser los pioneros en producir MDD adelantándose a otros fabricantes competidores), como refuerzo competitivo (reacción ante la estrategia de otro fabricante competidor que elabora MDD) y como principal fuente de ingresos (aunque inicialmente fueron fabricantes exclusivos de MDD, los ingresos que éstas generan permiten comercializar MF).

En cuanto a la estrategia dual, es habitual el secretismo de la actividad, pues su publicidad provocaría problemas de imagen de marca (capital de marca) así como canibalización. Sin embargo, esta actividad está muy extendida (véase Central Lechera Asturiana, Heinz o Alcoa, entre otros). Pero, el fabricante, antes de decidir si fabrica MDD debe preguntarse por dos aspectos: si genera beneficios y/o si tiene una mayor influencia sobre la categoría. En caso contrario, quizás, producir MDD no sea la opción correcta.

Analizar si genera beneficios adicionales/rentabilidad.

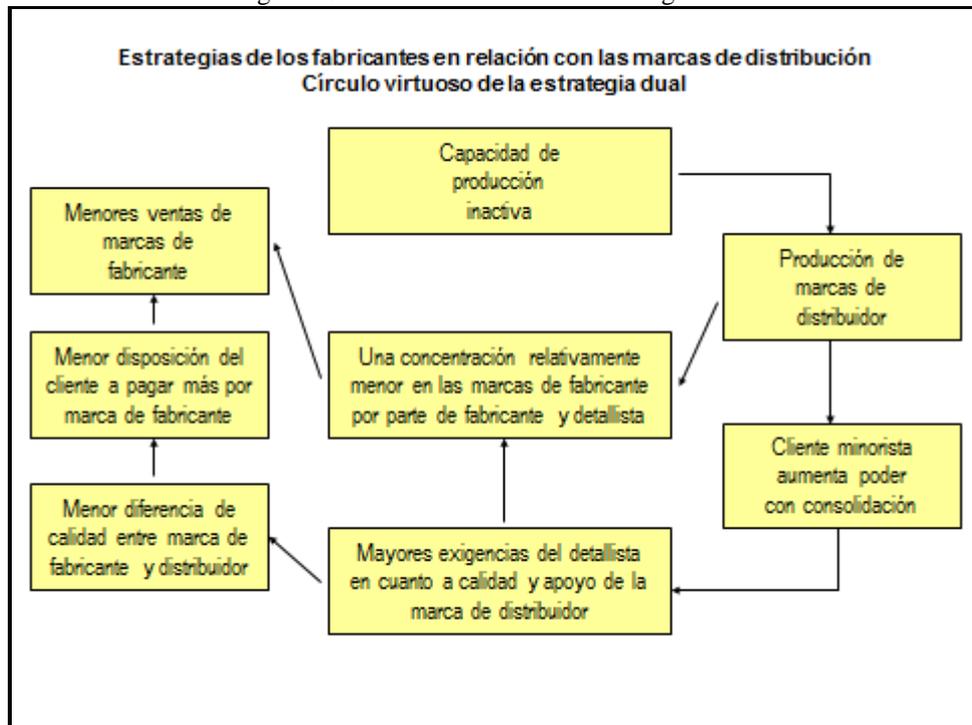
En el caso de los beneficios adicionales, generalmente, es la opción que se toma cuando existe capacidad productiva en desuso. Por tanto, a corto plazo, puede pensarse que la fabricación de MDD genera una contribución positiva a los beneficios, dado que se obtiene un mejor reparto de los costes fijos. Sin embargo, utilizar el argumento de capacidad productiva utilizada, estableciendo que el fabricante tiene capacidad productiva ociosa y que elaborar productos con MDD le permite un mejor reparto de los costes fijos, requiere una amplia reflexión para evitar que a largo plazo dicha estrategia no produzca beneficios y que el fabricante quede inmerso en el denominado círculo virtuoso de la estrategia dual (ver Figura 28), tal que al fabricar MDD es muy posible que se reduzca su cuota de mercado en relación a la MF.

Figura 27. Estrategia dual: capacidad productiva infrautilizada y costes fijos.



Fuente: Elaboración propia sobre Kumar y Steenkamp (2007).

Figura 28. Círculo virtuoso de la estrategia dual.



Fuente: Elaboración propia sobre Kumar y Steenkamp (2007).

Analizar si se consigue dominar la categoría.

Inicialmente, el fabricante puede desear controlar el mercado y el ritmo de desarrollo de las MDD y de sus precios mediante una estrategia proactiva. El objetivo es adelantarse a la competencia para obtener ventaja competitiva en el mercado de las MDD. El primero que llega tiene acceso a los recursos y puede establecer una serie de barreras de entrada en el negocio, algunas incluso infranqueables, para el resto de posibles competidores. En este caso, el fabricante decide producir MDD con la finalidad de mejorar sus relaciones con el minorista/distribuidor y obtener una serie de prebendas como mayores y mejores espacios en el lineal o promociones conjuntas. Esta actividad acerca al fabricante al conocimiento directo de la diferencia directa de precios entre MDD y MF, disponiendo de información privilegiada para mejorar la calidad y los atributos tangibles e intangibles de las MF y MDD.

El fabricante también puede desear un refuerzo competitivo mediante una estrategia reactiva. En el mercado ya existen otros fabricantes que están elaborando MDD. Por ello, el fabricante que ya no es pionero en este mercado adopta una estrategia reactiva o de imitación elaborando MDD para ganar volumen y reducir la rentabilidad de otros competidores.

De cualquier manera, como indican Kumar y Steenkamp (2007), establecer una postura de colaboración parcial con el detallista en materia de MDD (ya sea por motivos de control de mercado o de refuerzo competitivo) no es una decisión que pueda tomarse sin reflexionar, hay que sopesar sus ventajas e inconvenientes. Cuando hay una dedicación parcial a las MDD es aconsejable potenciar estructuras organizativas diferenciadoras, ya que las capacidades requeridas en uno y otro caso son distintas. Para la MF es necesaria la innovación de productos y marcas. Para productos con MDD es necesario tener agilidad de respuesta ante las exigencias del detallista, es decir, es prioritaria la calidad de servicio al intermediario comercial, permitiendo crear vínculos estables con el distribuidor.

Estrategia 4. Innovar en MF.

Centrarse en la innovación y en la mejora de las calidades es una decisión que puede conllevar mayores rentabilidades que la producción de MDD. Es decir, concentrarse en

la producción de MF evita que se erosione el capital de marca y la competencia interna entre productos del mismo fabricante bajo distintas enseññas. Esta estrategia es, posiblemente, la mejor forma de combatir el empuje de las MDD. Algunos investigadores afirman que cuantos más productos innovadores se introducen en el mercado menor porcentaje de MDD se ofrece en los lineales, o dicho de otra manera, según Kumar y Steenkamp (2007) “la cuota de MDD es un 56% más alta en categorías con poca actividad de innovación que en categorías donde hay mucha innovación”. Estos autores aconsejan combinar la innovación incremental con la radical. Esta última consiste en la creación de un producto totalmente nuevo mientras que la innovación incremental incorpora pequeñas modificaciones. La clasificación de productos nuevos de Booz, Allen & Hamilton (1982) explica este extremo mediante las innovaciones “nuevas para el mundo”. Esta combinación facilita a los fabricantes defenderse de las imitaciones ya que la constante innovación incremental no permite a la competencia imitar los productos, genera diferenciación e impone barreras a la estrategia de los minoristas relativa a fijar márgenes bajos por los constantes cambios que atienden a nuevas necesidades y que dificulta la bajada de precios por imposibilidad de comparación. Ahora bien, esta estrategia tiene sus riesgos (Kumar y Steenkamp, 2007): si el producto no convence al mercado, si el proceso de lanzamiento del nuevo producto no es eficaz, si falla la protección de la propiedad intelectual y el producto es fácilmente imitable.

Por tanto, una empresa fabricante innovadora tiene mucho terreno ganado para lograr el interés del distribuidor. Este aspecto, presenta un escenario ideal dual para el distribuidor: MDD y/o MF innovadoras. Estas dos modalidades se convierten así en la prioridad del distribuidor y, por tanto, rediseñan el lineal en cuanto al resto de marcas (segundas o terceras, marcas que no son líderes en su categoría) que ven como el distribuidor les exige amplios márgenes para su supervivencia en el lineal. El distribuidor suele retirar o descatalogar del lineal aquellos productos de baja rotación y sustituirlos por sus MDD obteniendo mejores resultados (Geyskens et al., 2010).

Según Nielsen (2013), en España, la innovación es la mejor arma para llegar al cliente. Esta consultora constató que ejemplos como el café monodosis, el agua vitaminada de sabores o las verduras de cuarta gama se han convertido en conquistas comerciales en plena crisis.

Estrategia 5. Asociaciones eficaces para formar relaciones ganadoras para ambas partes (win-win).

Los minoristas representan un alto porcentaje de las ventas de las principales empresas fabricantes, ese es un dato que muestra la vulnerabilidad de los fabricantes. Por ello, los fabricantes se ven obligados a establecer nuevas relaciones con los grandes minoristas. Se ha pasado de relaciones ganar-perder a relaciones ganar-ganar, es decir, a crear asociaciones que produzcan resultados beneficiosos para ambas partes a largo plazo.

Aspectos en los que pueden incidir mediante estas cooperaciones son los siguientes:

Marcas exclusivas.

Los distribuidores desean diferenciarse de sus competidores, por ello, necesitan a los fabricantes de marcas de prestigio para que los apoyen mediante marcas y productos u ofertas exclusivas. Pero esta técnica es discutible, ya que el producto del fabricante no puede reducir su presencia a un solo canal o a un solo distribuidor sino que debe ofrecerse allí donde el cliente tenga la necesidad del mismo (Kumar y Steenkamp, 2007).

Productos adaptados.

Ofrecer un producto exclusivo a una tienda permite aprovechar economías de escala en la producción. En este sentido es interesante utilizar este tipo de acuerdos con los minoristas.

Necesidad de los minoristas de incluir MF en sus lineales.

Los minoristas tienen la necesidad de incorporar MF en sus lineales para ofrecer al consumidor la posibilidad de elección, de este modo, atraen a un mayor número de clientes y ofrecen variedad de productos con características distintas en cada categoría.

Además, los fabricantes pueden también asegurarse que los márgenes del detallista son mejores con MF que con MDD. Esto se debe, sobre todo, a costes de carácter logístico.

Estrategia 6. Luchar selectivamente.

Kumar y Steenkamp (2007) plantean un escenario en cuanto a crecimiento de MDD en detrimento de las marcas de los fabricantes secundarias (no son los líderes en el mercado) con las siguientes características:

- “La cuota de las MF de diferentes categorías de productos está disminuyendo con el tiempo en comparación con las MDD”.
- “Las MF luchan por ganar cuota quitándosela unas a otras, sobre todo a las marcas más débiles en lugar de a las MDD. El incremento de las ventas de las MF se obtendrá principalmente del crecimiento de la categoría o de otras MF más débiles”.
- “Es difícil ver de qué forma una marca con cuota pequeña en la categoría va a tener éxito a no ser que se trate de una marca con un nicho muy especial en el mercado”.

Debido a las premisas expuestas anteriormente, el fabricante se encuentra ante la disyuntiva de elegir qué marcas selecciona para invertir en ellas y qué marcas abandona por falta de presupuesto y posibilidades de supervivencia ya que solamente algunas MF, aquellas que ocupen el primer lugar en la categoría, serán aceptadas por el distribuidor. Esto conlleva:

- Reconfiguración de la cartera de productos del fabricante, lo que genera adquisiciones y desinversiones con el objetivo de configurar las categorías de productos en las que realmente el fabricante tiene posibilidades de liderar el mercado y, por tanto, operar.
- Racionalización de marcas: esta estrategia trata de evitar la superposición de marcas, es decir, tener muchas marcas en la misma categoría de productos no es rentable ya que sólo una es líder y produce rentabilidad y posicionamiento interesante y, por tanto, los fabricantes tienden a seleccionar en qué marcas invierten y en cuáles no, reduciendo ostensiblemente el número de marcas con respecto al pasado.
- Racionalización de unidades de producto. Se trata de revisar la cantidad de producto ofertado ya que los distribuidores prefieren aquellos que tienen más velocidad (rotación en el lineal).

Siguiendo estas pautas el fabricante puede reducir costes, sin embargo, la racionalización expuesta, siendo un claro ahorro en costes, no es sinónimo de incremento de ventas salvo que exista una inversión de los recursos liberados de forma focalizada en los productos con mayor potencial, centrando los esfuerzos de los departamentos de marketing e I+D+i. De este modo, el fabricante se diferencia ante el consumidor y gana espacio en el lineal del distribuidor.

Estrategia 7. Crear proposiciones de valor válidas para las MF.

Es obvio, que si el producto del fabricante no tiene una fuerte proposición de valor para el consumidor éstos no elegirán su producto frente a la MDD. Esto se consigue, como hemos visto, a través de: innovación y capital de marca. Estos dos aspectos diferencian realmente el producto del fabricante de las MDD, dificultando la competencia de los distribuidores. Según Kumar y Steenkamp (2007), hay cuatro aspectos básicos para crear proposiciones de valor en MF: gestionar la diferencia de precio, uso equilibrado y razonable de promociones y control de precios, mantener un margen de calidad y crear vínculos con los consumidores.

Gestionar activamente la diferencia de precios. Estrechar el diferencial de precios entre MF y MDD.

En cuanto a la gestión de los precios de forma competitiva no puede caerse en el error de poner precios demasiado altos ya que el volumen disminuye y si se recortan demasiado puede afectar a la cuenta de resultados. El objetivo es encontrar el precio óptimo que permita obtener beneficios manteniendo la distancia adecuada con la MDD.

Este aspecto tiene distintos factores que influyen en el mismo como, por ejemplo, la incapacidad del fabricante de repercutir los costes al consumidor. En la actualidad es imposible, ya que el minorista se niega a esos cambios salvo que estén fundamentados en los incrementos de precio de las materias primas. Por tanto, no incluyen costes de comercialización, innovación u otros.

Uso equilibrado y razonable de promociones y control de precios reales.

Una salida propuesta a este problema sería racionalizar los descuentos ofrecidos a los distribuidores por volumen o por pronto pago, así como reducir las promociones para

los clientes finales o consumidores (cupones descuento, reducciones temporales, regalos y ofertas). Esto es así porque, generalmente, los consumidores compran los productos de fabricante en promoción pero no llegan a la fidelización esperada por el fabricante, por lo que las promociones se reducen a la obtención de ganancias de poco volumen a corto plazo. Los clientes, sabiendo que existen promociones de forma periódica de los productos de fabricante, se habitúan a esperar esos períodos y comprar la MF a precios reducidos o, incluso, hacen acopio de esa marca en ese período promocional y cuando no hay promoción eligen una MDD por la diferencia de precio, es decir, no existe fidelización sino que en el fondo el exceso de promociones es contraproducente porque trasvasa consumidores a la MDD.

En cuanto a las rebajas de precio, siguiendo a Kumar y Steenkamp (2007), se han obtenido tres conclusiones:

- “Si la MF está posicionada muy lejos en términos de precio de la MDD, ni siquiera una rebaja sustancial del precio causará un impacto significativo”.
- “Si la MF está posicionada cerca de la MDD, una rebaja del precio relativamente pequeña puede dar lugar a un notorio incremento de las ventas”.
- “Una rebaja del precio de las MDD no afectará mucho a las MF, sobre todo cuando las diferencias de precio sean grandes”.

Mantener un margen de calidad.

La calidad de las MF ha reducido su distancia con la MDD y ya que estas marcas son más baratas se observa un gran desafío para los fabricantes.

Según un estudio de Apelbaum, Gerstner y Naik (2003), “en 22 de 78 categorías de productos, la MDD era de mayor calidad que la MF”. Sin embargo, el precio difería un 30% a favor de la MF. La moraleja es que las MF y las MDD están acercando su calidad (rendimiento funcional) a niveles muy similares y ello mina la imagen de marca de los fabricantes “marquistas” por lo que están perdiendo paulatinamente uno de sus mayores activos o baluartes para defender su posición.

Por tanto, un campo de batalla para ganar credibilidad y posicionar bien sus productos es la calidad. Es en este aspecto donde los fabricantes deben invertir si quieren

conservar su posición frente a las MDD, ya que estas marcas son incapaces de ganar en calidad en todas las categorías de productos.

Crear vínculos con los consumidores.

Posiblemente, se trata del medio más eficaz para mantener el posicionamiento de las MF (sin olvidar el punto anterior de la calidad). Para ello, los fabricantes deben invertir en marketing y comunicación creando vínculos emocionales con los consumidores. Las campañas promocionales, generalmente, destinan más dinero a los minoristas (Publicidad en el Lugar de Venta -PLV-) y se olvidan del consumidor final. De este modo, los fabricantes están comenzando de nuevo a invertir en la comunicación a sus consumidores finales. Sin embargo, esta comunicación también la pueden realizar los distribuidores con sus marcas de distribuidor (Puelles y Puelles, 2009).

Los canales de comunicación tradicionales ya no dan el resultado de antaño debido, en gran parte, a su masificación, por lo que se ha conformado un escenario con demasiados canales que ha acabado en la fragmentación de la audiencia. En este sentido gana fuerza “el boca-oído” mediante nuevas tecnologías, como las redes sociales y las estrategias de marketing online.

CAPÍTULO III. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN ESTRATEGIAS DE MDD

3.1. Introducción.

El crecimiento de la MDD y del poder de los distribuidores ha propiciado una serie de líneas de investigación en los últimos años.

Según Fornari et al. (2011), hay cuatro grandes líneas de investigación que han venido desarrollándose en las últimas décadas en cuanto al fenómeno de las MDD (Burt y Davies, 2010).

La primera línea de investigación se centra en el perfil del comprador tipo. Es decir, en identificar las características del comprador de MDD. En concreto, en investigar las razones que llevan al consumidor a comprar marca de distribuidor o de fabricante (Frank y Boyd, 1965 o Rao, 1991, por ejemplo). Sin embargo, estudios más recientes han demostrado la imposibilidad de definir, a nivel internacional, el perfil del comprador de las distintas marcas y han establecido que las razones de compra se deben a circunstancias relacionadas con la demografía, socioeconómicas y al estilo de vida (Ailawadi, et al. 2001, Bonfrer y Chintagunta, 2004 o Martínez y Montaner, 2008).

63

La segunda línea de investigación se centra en la evaluación y percepción del consumidor de los productos de MDD. Estos estudios han identificado una reducción progresiva del “gap” entre la calidad percibida de MDD con respecto a la MF, coincidente con el empuje paulatino de las marcas propias de los minoristas (Hoch y Banerji, 1993 o Quelch y Harding, 1996). Por tanto, estas indagaciones abren la puerta a estudiar otros aspectos conformando un análisis multidimensional. No se limitan solamente a analizar la relación calidad/precio sino que se preocupan por aspectos tales como el riesgo asociado a la compra y el nivel de gasto, evaluando el impacto de las políticas de promociones (González Mieres et al., 2006) o la variabilidad en el comportamiento del consumidor en cuanto a diferentes formatos comerciales y categorías de productos (Glynn y Chen, 2009).

La tercera línea de investigación se centra en el crecimiento de la MDD y los objetivos alcanzados debido a su desarrollo. Como hemos visto en los capítulos anteriores, el crecimiento de la MDD es claro y se ha debido, principalmente, a la concentración así como a la evolución a la modernidad (globalización). Debido a esto la diferenciación es

el aspecto más importante en cuanto a la competencia en el sector. La diferenciación puede conseguir varios beneficios:

- Mejorar los márgenes de contribución en beneficios y los niveles de rentabilidad (Raju et al., 1995).
- Reducción de los riesgos financieros en el lanzamiento de nuevos productos (Putsis y Cotterill, 1999).
- Crear una ventaja competitiva sobre el resto (Davies, 1990 o Richardson et al., 1994).
- Desarrollo de la fidelidad del consumidor a la tienda al mejorar la imagen de la cadena (Steenkamp y Dekimpe, 1997).
- Ofrecer productos específicos que cubran varios segmentos (Sayman et al., 2002).

Y, en cuanto a la cuarta área de investigación se centra en el impacto de las MDD en las relaciones en el canal de distribución entre fabricantes y detallistas. Esta línea de investigación no contiene, hasta el momento, tanta literatura como las otras tres líneas de investigación, no obstante es de gran importancia estratégica. Esta importancia radica en los siguientes aspectos:

- Las oportunidades y amenazas del co-embalaje de los productos (fabricantes-minoristas), en Tarzijan (2004, 2007).
- La competencia entre marcas, no sólo de los minoristas con otros minoristas sino también con los fabricantes o que puede generar mejores excedentes para ambos (Ailawadi y Harlam, 2004).

3.2. Estudios de investigación más relevantes.

Una vez expuestas las líneas de investigación existentes se pasará a continuación a desglosar más detalladamente algunos de los estudios más relevantes, sus hipótesis y sus conclusiones.

3.2.1. Efectos de la competencia intramarca entre MDD y MF: resultados empíricos del mercado italiano. Fornari et al. (2011).

Fornari, Grandi y Fornari (2011), tratan de analizar el impacto de la competencia entre MDD y MF en surtido y precios en el mercado italiano de minoristas de la alimentación. Los datos fueron obtenidos por la consultora “Symphony-IRI Group” que recogió esos datos entre septiembre de 2008 y septiembre de 2010. Los estudios anteriores muestran que la competencia entre marcas es beneficiosa, por ejemplo, para el consumidor ya que tiene mayor capacidad de elección y el producto final es, en muchas ocasiones, de mayor calidad. Sin embargo, en otras ocasiones, la competencia en marcas entre detallistas y fabricantes ha derivado en una disminución de la demanda final (Olbrich et al., 2009). Generalmente, estos estudios se centran en análisis dinámico sobre tres variables: surtido, precios y rentabilidad. Estos investigadores establecen en su estudio varias hipótesis. En cuanto al surtido, la literatura existente trata de conocer si ante un aumento de MDD aumenta el surtido o, por el contrario, disminuye la presencia de productos de MF en los lineales. Sería la primera hipótesis de Fornari et al. (2011). Según Ailawadi y Harlam (2004) para llevar a cabo una racionalización del surtido es necesario que por cada producto nuevo que entre a formar parte del lineal se retire otro producto (en concreto aquellos de baja rentabilidad y rotación).

En cuanto a los precios, la doctrina existente dice que ante la introducción de nuevas marcas la tendencia es la bajada de precios. Esto se debe a que, generalmente las MDD son más baratas que las MF y los fabricantes tienden a defenderse del ataque en precios mediante promociones (Cotterill, Putsis y Dhar, 2000). Una segunda hipótesis planteada en la investigación sería que cuanto mayor es la cuota de mercado de la MDD (por volumen) el precio medio de los productos desciende.

En cuanto a la tercera y última hipótesis se trata del efecto de canibalismo que se produce entre las marcas (MDD vs. MF).

En las conclusiones del estudio se han descartado todas las hipótesis al no ser posible demostrarlas mediante el análisis estadístico realizado. Además, habida cuenta que en los estudios anteriores pueden observarse tanto factores a favor como en contra del desarrollo de la MDD y su competencia con la MF, los investigadores comentan que el desarrollo de la MDD no afecta a la MF. No obstante, teniendo en cuenta, como hemos visto en capítulos anteriores, que Italia es uno de los países europeos con menor tasa de penetración de MDD (20% para el ejercicio 2013), las conclusiones del estudio pueden, quizás, no ser demasiado representativas como para extrapolarlas al resto de países europeos.

3.2.2. MDD y fidelidad a la enseña detallista. Ailawadi et al. (2008).

Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008) desarrollaron un modelo econométrico para estudiar la relación entre la Marca de Distribución y el efecto en la lealtad del consumidor a la cadena. Se utilizó un panel de hogares holandeses y sus compras en dos cadenas líderes de los Países Bajos. En concreto, estos investigadores utilizaron la empresa de distribución Albert Heijn (la “Flag Ship” de Royal Ahold) y el minorista C1000, un detallista con alta cuota de MDD y otro con una cuota más reducida, respectivamente, siendo líderes en servicio y en valor. De media, Albert Heijn tenía un 22,7% de MDD frente al 16,8% de C1000. Se recogieron datos demográficos y psicográficos. Como el panel relaciona compras de MDD con lealtad se establecieron tres medidas de lealtad: participación en la cartera (cuota de gasto) en MDD, cuota de artículos comprados, cuota de compras.

En cuanto a los resultados del estudio las mayores aportaciones consisten en que estos investigadores afirman la existencia de un círculo virtuoso que reporta beneficios a los minoristas ya que a mayor porcentaje de MDD se incrementa la cartera de productos de MDD y si se incrementa la cartera de productos de MDD también, consecuentemente, aumenta el porcentaje de MDD vendido. No obstante, estos autores concluyeron que este “círculo virtuoso” se cumplía solamente hasta cierto punto ya que los consumidores son fieles al ahorro y no a una MDD de una cadena minorista en particular.

En este estudio, los investigadores observan que las conclusiones de expertos anteriores ofrecen evidencias empíricas encontradas en cuanto a la MDD y la fidelidad del consumidor. Mientras que algunos investigadores (Kumar y Steenkamp, 2007 o

Ailawadi et al., 2001) afirman que existe una correlación positiva entre la MDD y la fidelidad a la cadena minorista, hay otros estudios que muestran como los consumidores no desarrollan fidelidad hacia una cadena minorista en particular, sino solamente a los beneficios de las MDD, cualquiera que sea la cadena (Richardson, 1997). En este último caso es difícil entender como la MDD aumenta la fidelidad del cliente a la cadena.

Por tanto, el objetivo del estudio es construir un modelo de relación entre la cuota de MDD de un minorista y la lealtad en los consumidores a esa cadena. Con el modelo los investigadores pretendían estimar la potencial relación no lineal entre la cuota de MDD de los consumidores y la cuota de gasto en una cadena dada.

En todo caso, este estudio no es extrapolable al resto de países del mundo por lo que sus autores dejan la puerta abierta a otros estudios futuros en otros países y formatos comerciales. Asimismo, en la investigación se muestran una serie de límites a la MDD aunque no se olvidan sus beneficios que son propuestos para su estudio en el futuro.

Implicaciones relevantes a nivel de país: Holanda.

- Aumentar la cuota de MDD puede ser perjudicial si el cliente percibe que se le está reduciendo la capacidad de elección, por ello, siempre hay que tener en el lineal MF líderes.
- En la estrategia del detallista que se centra en los consumidores de MDD de nivel medio-alto, puede potenciarse la imagen para hacer más atractiva la oferta de MDD y, asimismo, puede incrementarse la oferta de MDD para lograr crear una percepción en el consumidor de mayor capacidad de elección.

En el caso de C1000 el desafío es desarrollar el surtido de MDD. Primeramente se aconseja elevar el nivel de calidad mediante la innovación pero, al mismo, tiempo, es importante convencer al consumidor de la calidad de sus MDD, esta percepción positiva es fundamental. Esto puede hacerse, por ejemplo, mediante el ofrecimiento de probar gratis determinados productos de MDD.

3.2.3. Proliferación en los portfolios de MDD: Cómo introducir MDD de primer precio y MDD Premium en una cartera de productos. Geyskens et al. (2010).

Geyskens, Gielens y Gijsbrechts (2010), han realizado, asimismo, un estudio sobre la proliferación en los portfolios de las MDD así como las consecuencias de segmentar este tipo de productos (de primer precio, estándar de calidad superior -de marcas con prima ligera o marcas de precio con prima-, es decir, segmento Premium) y las influencias sobre las MF (las de calidad y las de calidad superior). Su estudio fue llevado a cabo en Reino Unido, región pionera en el desarrollo de MDD Premium, en las cadenas de Asda y Sainsbury's y contiene un panel de datos de 13 años (1993-2006).

Como hemos observado, para estos autores existen tres tipos de productos de MDD en el mercado: productos de primer precio o genéricos (calidad reducida), productos estándar (calidad media) y marcas de precio con prima (alta calidad: marcas Premium). Además, en cuanto a MF existirían dos tipos: MF de calidad estándar y MF de calidad superior o Premium. Por tanto, el interés del estudio es el conocimiento de la interacción entre todas estas marcas en un mismo lineal para ver sus implicaciones.

Así, como aspectos relevantes se puede destacar que en cuanto a las preferencias de los consumidores incumbe el número de opciones a elegir, por lo que el consumidor se ve influenciado por las mismas (Prelec et al., 1997). En este sentido, existen numerosos estudios que relacionan la introducción de nuevos productos con la disminución de la utilidad percibida de los existentes si todos son similares y, por el contrario, no disminuirá tanto si se trata de productos más diferenciados (Tversky, 1972).

Efectos de introducir MDD de primer precio:

- Ante la introducción de MDD de primer precio aumentará la utilidad de la MDD estándar y de la MF de calidad estándar.
- Ante la introducción de productos de primer precio de MDD el producto de MDD de calidad estándar decrece si es similar (canibalización).
- Al introducir una MDD de primer precio el consumidor tiende a adquirir la MDD de nivel estándar (Huber y Puto, 1983).

Efectos de introducir MDD Premium:

- La introducción de MDD Premium conlleva el decrecimiento de las MDD estándar y de primer precio.
- La introducción de MDD Premium ejerce un efecto negativo sobre la MF Premium (decremento de su utilidad).
- La introducción de MDD Premium ejerce un efecto positivo de atracción incrementando la utilidad de las MF Premium.

Las conclusiones más importantes obtenidas son que existe canibalización de MDD de primer precio frente a la MDD estándar, así como que la MDD Premium canibaliza las MDD estándar y de primer precio. En ambos casos, esto se debe, en parte, al denominado por los autores “efecto de similaridad”. Resumiendo, podría decirse que un producto obtiene mayor utilidad cuando se sitúa en una posición intermedia en el surtido después de la introducción de uno nuevo (mejor o peor).

3.2.4. Evaluación de la validez externa de los resultados analíticos a través de modelos de competencia de MF y MDD. Sethuraman (2009).

El estudio de Sethuraman (2009) trata sobre la evaluación de la validez externa de resultados analíticos a través de modelos de competencia de MF y MDD. El estudio de este investigador tenía los objetivos siguientes:

- Compilar resultados analíticos sobre MF y MDD obtenidos mediante modelos matemáticos.
- Evaluar la validez externa de los resultados analíticos.
- Presentar nuevos caminos o líneas de investigación futuras en esos aspectos.

Sethuraman (2009), utilizó 44 resultados analíticos (29 de estrategias de detallistas y otros 15 de estrategias de fabricantes) mediante estudios que corresponden al período 1966-2006 en Estados Unidos.

Realizó el estudio usando tres criterios: robustez (robustness) que implica las condiciones reales del mercado, apoyo empírico (empirical support) que hace más consistentes los resultados y credibilidad (credibility) de los mismos.

Cabe comentar que Sethuraman (2009) incluye en “condiciones reales del mercado” a cuatro miembros: fabricantes de MF, fabricantes de MDD, detallistas y consumidores. Anteriores estudios, según Sethuraman (2009), no habían incluido aspectos relevantes

como las condiciones reales del mercado y, además, se observaban divergencias en los resultados.

En cuanto a las conclusiones, presenta también una serie de limitaciones y líneas de investigación futuras (como por ejemplo, identificar si los márgenes absolutos son mayores o menores y para quiénes: fabricantes o detallistas). Algunas de las líneas de investigación propuestas son el estudio de la fabricación dual (MF y MDD) o el estudio de la heterogeneidad/homogeneidad de los consumidores.

Finalmente, cabe comentar que muchos aspectos del estudio no han podido ser apoyados empíricamente por lo que se ha recurrido a la “sabiduría convencional” de los implicados (gestores de las cadenas).

En cuanto a las conclusiones de Sethuraman (2009) que se citan en su estudio son las siguientes:

- Un incremento en el precio de la MF incrementa los beneficios de los minoristas en su MDD, una vez introducida la MDD. La introducción de otras marcas (MDD) hace menos indispensables a las MF por la posibilidad de sustitución (precios más asequibles). Así, los minoristas pueden obtener mayores beneficios si introducen una MDD que se asemeje a la MF. Se puede decir, asimismo, que debido a esa circunstancia las MDD proliferan en categorías en las que existe poca diferencia con las MF.
- Un incremento en la calidad de la MDD (llevando a la fidelidad a la MDD o a la fidelidad a la enseña minorista) puede incrementar los beneficios de los minoristas con la introducción de una MDD. Según Corstjens y Lal (2000), los minoristas están incrementando los niveles de calidad en sus MDD para diferenciarse de otros minoristas competidores y lograr una mayor fidelidad hacia la enseña. En el estudio de Sethuraman (2009) se observa cierta tendencia a la introducción de MDD de calidad, aunque los márgenes no son todo lo rentables que cabría esperar y esto se debe a las razones expuestas.
- Niveles elevados de competencia en precios entre MF y MDD incrementan los beneficios de los detallistas, sin embargo, niveles elevados de competencia en precios entre MF reducen los beneficios de los detallistas en sus MDD.

- Generalmente, los precios de las MF disminuyen ante una introducción de MDD que le haga la competencia, sin embargo, los márgenes de los detallistas sobre las MF aumentan con la presencia de MDD. El efecto de una introducción de MDD supone que la competencia en precios aumenta en los productos de MF. Esto, a su vez, hace caer los precios en mayoristas y minoristas con MF (Raju et al., 1995). Por tanto, es esperable que los márgenes brutos esperados sean menores. Hay, no obstante, otros estudios que muestran cómo pueden disminuir los precios mayoristas e incrementarse los minoristas. Este estudio muestra que no existe un patrón definido y que el precio de los minoristas se incrementa unas veces y disminuye en otras ocasiones, aunque, en general, se observa una mayor validez externa hacia la tendencia de incremento en los márgenes minoristas de MF cuando existe una introducción de MDD.
- Los márgenes de beneficio bruto de los detallistas en MDD son, generalmente, mayores que los mismos márgenes en MF.
- La sabiduría popular (los encargados de gestionar la relación entre fabricante y detallista) establece que nuevas marcas no deberían entrar en mercados saturados. No obstante, este hecho no es avalado por diversos estudios que entienden que las MDD deben entrar en un mercado cuando en el mismo existen ya varias MF instaladas. Según Scott-Morton y Zettelmeyer (2004), es más factible introducir MDD cuando existe un amplio número de MF instaladas en el mercado, ya que eso presupone la inexistencia de barreras de entrada, por lo que es más fácil encontrar proveedores para MDD. Otra razón sería que si hay muchas MF lo más probable es que ninguna de ellas sea demasiado fuerte lo que facilita la entrada de MDD y una cuota de mercado aceptable.
- En cuanto a la política de promociones, la literatura existente recomienda no usar este tipo de descuentos para las MDD. En todo caso, las promociones sobre MDD incrementan los márgenes para el minorista. La premisa teórica de que las promociones deben ser aplicadas sólo muy de vez en cuando fue discutida por los ejecutivos en el estudio. Las razones para hacer promociones en MDD son: obtención de márgenes mayores, la necesidad de proteger la MDD, la necesidad de generar pruebas y repeticiones de las

MDD en los consumidores o el simple deseo de ofrecer a los clientes lo que desean con descuentos.

- La diferenciación de las MF, promociones y descuentos y marketing y comercialización pueden ser actividades efectivas para combatir la penetración de MDD.
- La entrega de cupones descuento a los consumidores de MF y a la vez aplicar subidas progresivas en los precios, puede ser una estrategia rentable tanto para fabricantes como para detallistas.
- Hay una alta validez externa para los resultados obtenidos que muestran que las MF ofrecen descuentos mayores que las MDD.

En todo caso, estas conclusiones tienen una serie de limitaciones tales como la presencia de competencia entre minoristas, si el coste de proveer una MDD es mayor o menor que el de MF o la importancia que tiene la innovación y la inversión en comercialización en cuanto a la introducción de MDD. La razón puede ser que cuando se introduce una MDD a bajos precios, las MF tienden a bajar sus precios de modo que existe cierta desinversión en I+D+i y en comercialización y marketing, lo que conlleva una bajada de los márgenes de beneficio tanto para los fabricantes como para los distribuidores.

3.2.5. Acciones de los fabricantes para mejorar la percepción de las MDD. Olson (2012).

En la actualidad la diferencia (“gap”) de calidad entre MDD y MF se está reduciendo. Esto, se debe, en parte, a que el productor es, en muchos casos, el mismo tanto para MF como para MDD y tanto las economías de escala como la experiencia influyen en los niveles de calidad alcanzados. El objetivo de los detallistas no es otro que dar a conocer la escasa o nula diferencia de calidad entre sus MDD y las MF y cambiar la percepción de los consumidores sobre la calidad de las MDD.

Además, una percepción de MDD de baja calidad no ayuda a alcanzar los beneficios esperados que sí pueden ser obtenidos construyendo una adecuada imagen de marca basada en la calidad. Esta acción conlleva una serie de beneficios:

- Subir precios y alcanzar mayores márgenes.
- Incrementar la fidelidad a la MDD y a la enseña y disminuir la competencia en precios con otros detallistas.

- Incrementar no sólo la imagen de marca de una MDD en concreto sino que al aprovechar las sinergias se incrementa también la imagen de marca de la enseña.
- Incrementar el surtido de MDD.
- Mayor poder negociador con los proveedores.

En cuanto a las posibles implicaciones de MDD, este estudio muestra la posibilidad de que el consumidor llegue a conocer el origen de fabricación de los productos de MDD y, por tanto, cabe la posibilidad de perder capital de marca si los productos fabricados por un fabricante de MDD son de peor calidad que los productos de MF habitualmente fabricados por el mismo fabricante. Es decir, no conviene que el consumidor asocie un tipo de productos con otros porque puede disminuir el capital de marca. Además, la eliminación del “gap” de calidad entre MF y MDD puede conllevar la pérdida de valor de marca de las MF (Olson, 2008). Por tanto, algunos fabricantes se niegan a fabricar para detallistas y otros incluyen cláusulas en los contratos para que los detallistas no faciliten información a los consumidores del fabricante.

Olson (2012) trata de responder a la pregunta de qué pueden hacer los proveedores para mejorar la percepción del consumidor de las MDD. En la introducción del estudio muestra como los detallistas tratan de “igualar” sus productos con otros de MF mediante la palabra en los envases “Equate” (igual) o a través de la comunicación a sus clientes de las mejoras en calidad de sus MDD. Así, establece un primer aspecto a estudiar: las diferencias en el envase externo entre MDD y MF.

La creación de una imagen de marca fuerte depende de crear asociaciones únicas, positivas, personalizadas y fuertes que diferenciarán a la marca de otras (Aaker, 1997 o Keller, 1993). Habitualmente, las MF han tenido hasta ahora una reputación mejor que las MDD debido a décadas de inversión en comunicación e innovación, entre otros, gracias a lo cual el consumidor percibe mayor utilidad en MF que en MDD, por lo que las MF han podido mantener unas políticas de precios al alza frente a las MDD.

En su estudio, Olson (2012) presenta el ejemplo de análisis de percepción de calidad de los consumidores a partir del envase externo de dos productos del detallista Meny en el mercado noruego, en concreto de un producto de cola de MDD (Meny) frente a Coca

Cola (ver Figura 29) y de un champú de MDD (Meny) frente a Pantene. Con esta finalidad Olson (2012) utilizó 243 panelistas.

Además, muestra como la utilización de la comunicación puede conseguir que los consumidores incrementen su proceso cognitivo. El beneficio obtenido en este caso es que mediante la comparación se llegue a la conclusión de la equidad entre la MDD y la MF. Esta estrategia se realiza invitando a los consumidores a comparar ingredientes o cualidades de los productos para después realizar una pregunta retórica como, por ejemplo, ¿por qué pagar más (por lo mismo)? Este tipo de preguntas retóricas son efectivas al aumentar el proceso cognitivo logrando que el consumidor se plantee la diferencia real de calidad entre productos de MF y MDD y no solamente la diferencia percibida.

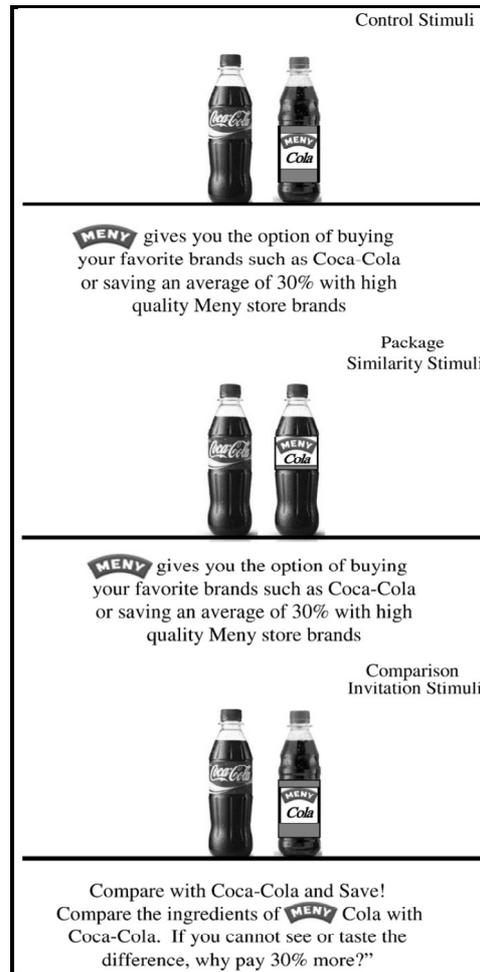
Otra estrategia que facilita la comparación es colocar el nuevo producto de MDD a comparar cerca de la MF en el lineal.

Olson (2012) establece dos grupos de hipótesis. En el primer grupo se plantea cuestiones tales como si el envase de la MDD logra que la percepción del consumidor le lleve a creer que se trata de productos con especificaciones similares y, por tanto, que el proveedor es el mismo. Así, se plantea también si se reduce la percepción de “gap” entre MDD y MF y si ello puede derivar en una mejor percepción del consumidor de las MDD.

En el segundo grupo de hipótesis se cuestiona si la comparación lleva a plantearse a los consumidores que no existen diferencias entre los productos o si el consumidor se pregunta si el proveedor es el mismo en ambos tipos de productos. También si la comparación lleva a tener una actitud más favorable hacia la MDD y reducir la diferencia en calidad percibida.

En cuanto a las conclusiones del estudio Olson (2012), sostiene que todas las hipótesis planteadas se cumplen, esto es, que las dos estrategias para reducir la diferencia en calidad percibida por el consumidor entre MDD y MF: imitar el envase externo e invitar a la comparación son tácticas que, efectivamente, logran el objetivo de reducir esa diferencia entre marcas.

Figura 29. Análisis de percepción de calidad: MDD vs. MF.



Fuente: Olson (2012).

Este estudio conlleva una serie de implicaciones. En primer lugar para los detallistas:

- Es necesaria una evaluación del coste en litigios que conlleva la imitación por las posibles contingencias jurídicas.
- Es necesario examinar los efectos de las tácticas comentadas sobre los beneficios totales, lo que potencialmente reduciría la competencia en precios con otros minoristas (Ailawadi et al., 2001). También evaluar el valor económico que supone una mejor reputación de la enseña.

En segundo lugar, para los fabricantes. Aunque lo lógico sería que intentasen defender sus marcas no fabricando para los detallistas o mediante cláusulas de protección de sus marcas debido al poder adquirido por los detallistas, han optado por defender sus marcas mediante métodos menos beligerantes (Steenkamp et al., 2010):

- Asegurarse que su MF es mejor y ofrece mayor valor y utilidad al consumidor final. Ello implica constantes inversiones en comercialización e innovación.
- Asegurarse que los márgenes del detallista son mejores con MF que con MDD. Esto se debe, sobre todo, a costes de carácter logístico.

En todo caso, este estudio tiene las limitaciones habituales, es decir, los resultados no son extrapolables a otros países ni a otro tipo de productos.

3.2.6. El efecto de los ciclos económicos en las MDD: ¿Qué estrategia de marketing se puede adoptar dependiendo de cada tipo de ciclo? Lamey et al. (2012).

Lamey, Deleersnyder, Steenkamp y Dekimpe (2012) tratan con este estudio mostrar las estrategias a adoptar por el marketing en cuanto a MDD dependiendo de cada ciclo económico. En este sentido, hay que decir que 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 MDD y las MF, en concreto, por ejemplo, como hemos visto en el capítulo I, la MDD está experimentando un incremento ostensible, tanto en España como en Europa, en su cuota de mercado desde que comenzó la crisis y en Estados Unidos, no tan ostensiblemente pero se ha observado también un crecimiento importante entorno al 20%, según los datos del estudio. Estos investigadores, por tanto, no sólo estudiaron las variaciones en las políticas de marketing dependiendo de los ciclos económicos sino también su contribución a la creciente popularidad de las MDD.

Para ello, utilizaron datos pertenecientes a dos décadas (entre 1985 y 2005) de 106 categorías de varios tipos de bienes de consumo envasados vendidos en Estados Unidos. Los datos fueron obtenidos a través de Information Resources, Inc. (IRI). Los resultados mostraron que la cuota de MDD tiene un comportamiento cíclico y que parte de esa cuota ganada en períodos de recesión se mantiene en el tiempo aún si el ciclo económico cambia de signo (Lamey et al., 2007). Por tanto, la recuperación de cuota de mercado de las MF no es total en períodos de expansión económica.

Los detallistas desean que sus MDD sigan creciendo y ganando cuota de mercado, debido a las razones siguientes:

- Mediante la MDD el detallista obtiene mayores beneficios que con la MF (Ailawadi y Harlam, 2004).
- Incrementa la fidelidad a la enseña (Ailawadi, Pauwels y Steenkamp, 2008).
- El detallista consigue mayor poder negociador frente al fabricante (Meza y Sudhir, 2010).

De este modo Lamey et al. (2012) se plantean varias preguntas:

- ¿La conducta de los fabricantes y de los distribuidores influye en la sensibilidad de los consumidores hacia las marcas respectivamente en los ciclos? ¿Y a largo plazo?
- ¿Qué instrumentos de marketing tienen sólo un efecto temporal en la cuota de mercado de MDD y cuáles tienen efectos a largo plazo?

Lamey et al. (2012) tratan de arrojar alguna luz sobre estas cuestiones investigando la relación entre fabricantes y detallistas y sus conductas adoptadas en cada ciclo y, por otro lado, investigando la evolución de la cuota de mercado de MDD. Para ello, tienen en cuenta las más importantes herramientas de marketing: actividad innovadora (distinguiendo entre innovaciones radicales e incrementales), política de precios, gasto o inversión en marketing y comercialización de productos, promociones de cara al consumidor.

Así, Lamey et al. (2012) plantean una serie de cuestiones a resolver con su estudio:

- ¿Qué pueden hacer los gestores de MF y los de MDD como respuesta a los ciclos económicos? Se refiere a la inversión en determinadas actividades de innovación/marketing y cómo hacerla: incrementarla en períodos de expansión y reducirla en períodos de recesión o al revés y qué tipo de instrumentos deben potenciarse frente a otros (publicidad, por ejemplo).
- ¿Los ajustes en marketing inducidos por los ciclos económicos contribuyen con ganancias (o pérdidas) temporales a la cuota de mercado de MDD durante los períodos de contracción (expansión)? Y si es así, ¿Qué instrumentos de marketing tienen un mayor impacto? Por ejemplo, ¿tiene un mayor impacto el cambio en innovación o el cambio en publicidad?

- ¿Algunos de los ajustes inducidos por los ciclos económicos tienen un impacto permanente en las ganancias de cuota de mercado de las MDD? ¿Incluso si la contracción se alarga en el tiempo? Por ejemplo, si los fabricantes de MF reducen su inversión en publicidad en los períodos de contracción económica ello deriva en que la cuota de mercado de MDD aumenta ya que se reduce el diferencial de imagen de marca, principal elemento diferenciador de esos productos. También para el caso en el que los fabricantes, en períodos de contracción económica reduzcan el número de innovaciones y lanzamiento de nuevos productos. Aquí es interesante observar si la cuota de MDD se mantiene una vez superados los períodos de crisis o vuelve al nivel anterior a la contracción. Y si las MDD reducen el lanzamiento de nuevos productos en períodos de contracción ¿será ello un problema para su posición competitiva cuando la economía vuelva a crecer?

Según estudios anteriores Lamey et al. (2012) esperaban un comportamiento cíclico, es decir, que la inversión en publicidad e innovación así como las promociones aumentarían en períodos de bonanza económica y disminuirían en períodos de contracción. Asimismo, se esperaba que el diferencial de precios entre MF y MDD aumentara en recesión y disminuyera en bonanza económica.

En cuanto a las conclusiones del estudio, responden a las preguntas planteadas:

¿La conducta de los fabricantes y de los distribuidores influye en la sensibilidad de los consumidores hacia las marcas respectivamente en los diferentes ciclos económicos? ¿Y a largo plazo?

Se ha observado que en cuanto a la publicidad y las innovaciones (tanto radicales como incrementales), éstas se incrementan en períodos de expansión económica y disminuyen en períodos de recesión/contracción. Asimismo, las promociones de MF son también pro-cíclicas y se puede decir que suponen la herramienta de marketing más influenciada por los ciclos económicos. Por último, el precio de las MF Premium no varía debido a los ciclos, incluso puede aumentar en lugar de verse reducido en períodos de contracción.

¿Qué instrumentos de marketing tienen sólo un efecto temporal en la cuota de mercado de MDD y cuáles tienen efectos a largo plazo?

Este estudio concluyó que en períodos de contracción económica la cuota de MDD crecía un 7,65% y en períodos de expansión un 2,26% por lo que daba la razón a la hipótesis de que los efectos de los instrumentos de marketing tienen repercusiones a largo plazo. Las promociones y la publicidad ejercen fuertes influencias en la cuota de MDD. Así, en períodos de expansión aumenta el diferencial de imagen de marca entre MF y MDD y en períodos de contracción se reduce, por lo que la MDD aumenta su cuota de mercado. Estas actividades y la percepción del consumidor logran que cuando se vuelve a períodos de expansión los consumidores desarrollen el fenómeno de “compra inteligente” y ante productos similares decidan darle prioridad al ahorro (MDD), por lo tanto, los efectos son a largo plazo.

Implicaciones para los fabricantes de MF.

Los fabricantes tienden a retrasar el lanzamiento de nuevos productos hasta que la demanda se expanda de nuevo. Los resultados de este estudio muestran que esta práctica está justificada para las innovaciones incrementales. Estas prácticas no reducen la cuota de MDD porque aunque su introducción es menos costosa son más fáciles de imitar con rapidez. Por otro lado, las innovaciones radicales son necesarias para limitar el crecimiento de MDD. Estas innovaciones son más difíciles de imitar por lo que favorecen la presencia de MF en los lineales, sin embargo, este estudio ha documentado que los fabricantes siguen una tendencia pro-cíclica en las innovaciones radicales.

La práctica habitual de reducir el presupuesto en publicidad en los ciclos económicos de contracción también erosiona la cuota de MF en el mercado. Así, se ha descubierto otra oportunidad estratégica: cuando la economía se contrae los fabricantes pueden mantener sus niveles de presupuesto en publicidad o, incluso, aumentar ese presupuesto si la situación financiera lo permite. En períodos de expansión económica los consumidores no se centran tanto en el precio por lo que es frecuente que no estén tan interesados en la compra de MDD, por lo tanto, la publicidad para convencer a los consumidores de comprar MF no es tan necesaria como en los períodos de contracción, salvo para competir con otras MF.

Asimismo, las actividades de promoción también se reducen en los períodos de recesión, justo en el momento en que las MF ven como los consumidores cambian a la MDD para ahorrar. Por tanto, se reducen las actividades de promoción justo cuando más necesarias son.

El comportamiento pro-cíclico que se ha observado en la actividad promocional en este estudio, sobre todo en las categorías de “feature” (folletos) and “display” (expositores), no es debido al hecho de que en períodos de contracción económica los fabricantes reduzcan los presupuestos para estas actividades mientras que las MDD los aumentan (ocurre lo contrario en períodos de expansión), sino a que estas actividades son más contra-cíclicas para las MDD que para las MF. En cuanto a las promociones centradas en descuentos en los precios, se ha observado que su reducción por las MF en períodos de contracción económica podría deberse a que los detallistas muestran menor inclinación a trasladar esas promociones al consumidor final y a que las MDD tienen un comportamiento contra-cíclico por lo que pueden ser más apoyadas en recesión y, finalmente, ganar cuota de mercado frente a la MF. Por tanto, los fabricantes necesitan esforzarse más para que sus promociones sean trasladadas al consumidor final.

Estudios previos han argumentado que la potenciación de actividades de promoción por parte de las MF debilita, a largo plazo, a los fabricantes, ya que estimula la sensibilidad al precio en los consumidores (Mela, Gupta y Lehmann, 1997). Además, hace disminuir la diferenciación (Mela et al., 1998) lo que, a largo plazo, puede mejorar la popularidad de las MDD (Kumar y Steenkamp, 2007). El estudio de Lamey et al. (2012) recomienda aumentar las promociones en precio durante los años de contracción económica ya que este comportamiento contra-cíclico atenúa la popularidad de las MDD y hace disminuir el diferencial de precios. No se recomienda, sin embargo, incrementar la intensidad de las promociones en precios permanentemente pero sí se sugiere reordenar o reasignar parte del presupuesto destinado a ese tipo de promociones de los períodos de bonanza a los de contracción económica (reduciendo de ese modo el carácter pro-cíclico de sus actividades promocionales en precios).

Finalmente, en cuanto al precio de las MF Premium es muy poco sensible a los ciclos económicos. Aun así, una bajada temporal de estos precios (del precio regular sin promociones) en períodos de contracción, ayudaría a reducir la popularidad de las MDD

evitando que los consumidores se cambien de MF a MDD en estos períodos. En todo caso, como aclaración, cabe comentar que el precio final lo estipula el detallista, al igual que en el caso de las promociones. Por tanto, una vez más, hay que recurrir a la habilidad negociadora de los gestores de MF en sus correspondientes negociaciones con los detallistas en las que pueden influenciar los precios al consumidor final.

No obstante, dado que tanto los descuentos temporales sobre el precio regular como las promociones con descuentos en los precios tienen fuertes efectos inmediatos y considerando que las promociones con descuentos en precios tienen unos efectos mayores temporales y permanentes sobre los resultados de las MDD que el precio Premium, estos investigadores recomiendan que los gestores de MF dediquen sus recursos limitados a la promoción de descuentos en precios.

Implicaciones para los detallistas y sus MDD.

Los ciclos de contracción económica suponen para los detallistas una oportunidad de oro para aumentar la cuota de mercado de sus MDD e, incluso, después, durante los períodos de expansión. Este estudio ha demostrado que la actividad promocional de las MDD es más contra-cíclica que la actividad promocional de las MF, es decir, las promociones de MDD aumentan en períodos de recesión y disminuyen en períodos de expansión. Esto es debido al objetivo de explotar al máximo la sensibilidad al precio de los consumidores en períodos de contracción económica. Además, generalmente, las estrategias de precios Premium son insensibles a los ciclos económicos y aumentar el diferencial de precios puede ayudar a convencer a los consumidores para que cambien de marcas eligiendo MDD.

En otro orden de cosas, la actividad innovadora de lanzamiento de nuevos productos mejora la popularidad de las MDD en los períodos de contracción económica aprovechando, además, que las MF reducen sus presupuestos a tales fines en esos ciclos. Se trata así de una actividad contra-cíclica y se puede decir que los detallistas están realizando un buen trabajo. Esto es así porque en los períodos de contracción económica el nivel de competencia de las MDD frente a las MF es menor, por lo que permite un mayor gasto justo cuando los consumidores son más sensibles a los precios y cuando los detallistas necesitan comunicar su creciente oferta de MDD.

Limitaciones y posibles investigaciones futuras.

Una limitación es el claro carácter endógeno del estudio y, por tanto, como en otros casos se observan dificultades para extrapolar los resultados a otros países, mercados o categorías de productos.

En cuanto a las investigaciones futuras propuestas hay una de gran interés, en concreto, ver si los fabricantes son capaces de trasladar a los consumidores finales sus promociones así como las rentabilidades, fidelidad y sensibilidad a los precios más allá de los ciclos económicos.

Conclusiones.

En los veinte años que han sido estudiados, la reducción presupuestaria de las MF en períodos de contracción económica en publicidad, promociones e innovaciones (radicales, en concreto) han de ser consideradas como una oportunidad perdida de parar o atenuar el crecimiento de las MDD que sí han sabido aprovechar las oportunidades que brindan los cambios en la economía para lograr mayores cuotas y beneficios temporales en los períodos de contracción y en menor medida permanentes.

82

Dado que los presupuestos de marketing son, en cada caso, finitos, los autores no recomiendan invertir más en los períodos de recesión ya que no sería realista sino reasignar parte del presupuesto trasvasándolo de los buenos a los malos tiempos y, de ese modo, ser más competitivos defendiéndose mejor de las MDD implementando una estrategia contra-cíclica a largo plazo.

CAPÍTULO IV. CASOS PRÁCTICOS DE ESTRATEGIAS DE MF Y MDD

El panorama de la distribución está repleto de casos en los que se ha podido comprobar la elevada competencia existente y la originalidad con la que se compite tanto desde la perspectiva del fabricante como desde el punto de vista del distribuidor. De este modo, se presentan algunos casos prácticos de estrategias relevantes de éxito para ambos contendientes.

4.1. Caso 1. Estrategia del fabricante frente a las MDD. Importancia de la innovación.

Caso 1A: Empresa Danone.

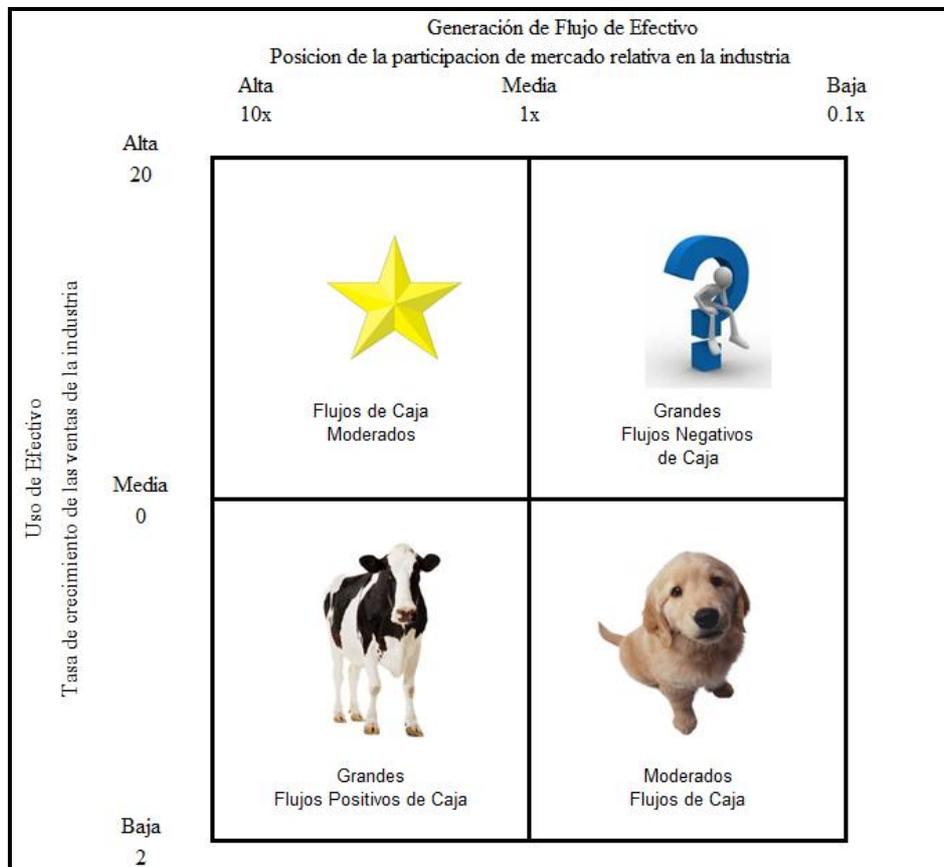
Según Pascual (2014), existen empresas fabricantes que sobreviven al empuje de las MDD tales como Ausonia, Calvo, Nutrexp, Coca-Cola, Danone, Pascual, Heineken, Pepsico, Kraft (ahora Mondelez), Johnson & Johnson o Kellogg's, entre otras.

La estrategia de Danone es un caso ejemplar. Baena y Rodríguez (2013), exponen una actuación especial en el mercado español: el mercado de yogures en el período 2003-2012. Se trata de un mercado en situación de oligopolio ya que Danone y las MDD se reparten casi a partes iguales el 95% del mercado. Esta situación no es ajena a otros productos pertenecientes al mercado de gran consumo como la bollería industrial o las legumbres, entre otros. Los resultados obtenidos recogen un cambio en la evolución natural de la cartera de productos de las MF, en concreto, porque no sigue la trayectoria ideal. Para las MF, en el mercado de yogures español, con una cartera de productos exenta de marcas capaces de generar tesorería, se cuestiona el interés de invertir en innovación y lanzamiento de nuevos productos e, incluso, también se cuestiona si “llegar primero” reporta buenos resultados a la empresa frente a adoptar la posición de empresa imitadora y dejar que sean otros los que asuman los costes de innovación.

Baena y Rodríguez (2013) utilizan la matriz de la BCG (Boston Consulting Group) como base de su análisis y para explicar cómo las MDD dificultan, por su crecimiento, la trayectoria ideal de posicionamiento en la cartera de productos de dicha matriz (en el sentido contrario a las agujas del reloj, ver Figura 30). Esta trayectoria implica un flujo de inversión en innovación que evoluciona siguiendo el ciclo de vida de los productos representados en la matriz BCG: interrogante, estrella, vaca lechera y perro.

En principio, cabría pensar que todos los productos requieren de inversión en sus dos fases iniciales, pero debido a la fuerza de la MDD esto no es así, ya que esa inversión (en publicidad, promoción, calidad e innovación) se necesita en todo momento por lo que los productos vaca lechera (con elevados niveles de inversión en publicidad y promoción) ya no son una fuente de ingresos imprescindible para mantener la inversión en innovación de productos nuevos y, por consiguiente, se rompe la cadena: los productos ya asentados en el mercado (vaca lechera) que debieran dejar de requerir tanta inversión y, por tanto, comenzarían a generar tesorería para la empresa, no lo hacen por la irrupción de la MDD. De ese modo, las MF se encuentran con una cartera en la que apenas existen productos que cumplan la función tradicional de “vaca lechera”: liberar ingresos y liquidez para invertir en productos interrogantes y productos estrella. En definitiva, resulta complicado generar ingresos para mantener la inversión en actividades de innovación y calidad, aspecto que sin duda influye en el riesgo que asumen las MF derivado de una menor rentabilidad de dichas actividades.

Figura 30. Matriz BCG.



No obstante, como hemos visto en capítulos anteriores y como indican Gómez y Rubio (2008) o Sheau-Fen et al. (2012), los fabricantes saben que una de sus mejores armas para defenderse de las estrategias de MDD implantadas por los detallistas es mantener la inversión en innovación, calidad y comunicación eficiente de los nuevos productos lanzados al mercado. Además, dada la dificultad de diferenciación por parte de las MF mediante calidad percibida y la comparación por precios de los productos vaca lechera, la innovación se convierte en la mejor estrategia para invertir (Méndez et al., 2000 y Beristain y Villalba, 2011).

La investigación de Baena y Rodríguez (2013), finalmente, viene a explicar el por qué de la importancia del lanzamiento de nuevos productos para las MF, principalmente innovaciones radicales y/o innovaciones incrementales (vinculadas con productos interrogante y/o productos estrella). En este sentido, el estudio de la consultora Kantar Worldpanel para España en el primer semestre de 2014 concluye que existe poca innovación (está a la cola de Europa) y de bajos niveles de éxito pero, aún así, se afirma que se trata de la mejor opción de crecimiento: genera volumen y revaloriza el mercado. Sin embargo, un dato preocupante es que el número de innovaciones en gran consumo está experimentando una caída, en concreto entre 2010 y 2013 se pasó de 156 innovaciones a 128 y, aún más, las innovaciones en 2013 de fabricante (94) son mucho más elevadas que las de los distribuidores (6).

En el caso particular de los yogures se apunta la necesidad de una inversión en innovación de productos que conlleve investigación en nutrición y salud. Ahora bien, esta inversión se reduce porque las MF pierden cuota de mercado frente a MDD y para retrasar esos efectos lo que hacen las MF es poner sus productos “vaca lechera” en promoción para evitar que las MDD tengan una ventaja competitiva en precios. Una actuación similar a la comentada puede influir negativamente en la calidad a medio y largo plazo de las MF, aspecto en el que deberían fundamentar su ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta los anteriores argumentos, la empresa Danone ha optado por plantear una estrategia frente a las MDD centrada en tres pilares: innovación, creación de valor y precios competitivos. De este modo, observamos, en primer lugar, que Danone utiliza una estrategia proactiva para no perder cuota de mercado frente a las MDD, diferenciando la calidad de sus productos con respecto a los competidores, en

concreto, lanzando al mercado nuevos productos relacionados con la vida sana y la nutrición que aportan valor al consumidor. Esta estrategia de innovación y creación de valor se complementa, en segundo lugar, con una estrategia defensiva que incide en el nivel de precio, comercializando una serie de productos al precio de 1 euro.

En cuanto a la estrategia de innovación, según Pascual (2014), Danone tiene un equipo de 800 científicos con un presupuesto de 150 millones de euros al año para ofrecer valor a diferentes segmentos de clientes preocupados por la nutrición y la salud y así atender a las necesidades de nuevos nichos de mercado. Mediante la innovación en calidad Danone añade valor a sus productos diferenciándose de sus competidores. Entre las innovaciones destacadas se pueden citar: “Danio”, un tentempié para tomar entre horas; “Actimel”, para potenciar las defensas; “Activia”, que facilita el tránsito intestinal, “Densia”, para prevenir la osteoporosis, “Danacol”, para el colesterol o “Yolado”, yogur helado (ver Figura 31). En todos los casos mencionados se trata de productos con nuevos atributos funcionales vinculados con la calidad de sus ingredientes que, además de aspectos nutricionales, aportan beneficios adicionales a la salud. Por otro lado, complementa la innovación en calidad con la promoción ocasional o temporal de sus productos más tradicionales y de gran notoriedad en el mercado (“vaca lechera”), pudiendo así competir más eficaz y eficientemente con las MDD.

Figura 31. Danone. Innovación.



Fuente: Danone.

Danone también es reconocido por su inversión en innovación relativa a los atributos formales de sus productos, principalmente envases ergonómicos que no solamente contienen y protegen al producto sino que también facilitan su consumo, captan la atención del cliente, aportan valor al consumidor (por ejemplo, comodidad) y facilitan la diferenciación y promoción. Danone inició la expansión de su nuevo envase de forma redondeada destinado a ofrecer una nueva y mejor experiencia de consumo. Si la primera de sus marcas en incorporar el vanguardista diseño fue Activia, después se sumaron a la iniciativa Vitalínea, Savia y Densia. Esta innovación es fruto de más de tres años de investigación destinados a desarrollar un envase que facilita el consumo de yogur y se asocia al concepto de “cucharabilidad”, que como indica su nombre, describe la facilidad con que el consumidor puede disponer de todo el producto en el momento del consumo. Además de optimizar la comentada experiencia de consumo, el nuevo envase también hace más sencillo el momento de compra, facilitando el reconocimiento del producto y de sus variedades de forma más rápida. El nuevo diseño ha sido preferido por un 85% de los consumidores en los tests de producto que la empresa ha realizado.

Las estrategias de innovación en atributos funcionales (calidad) y aspectos formales (packaging) de Danone, pasan no sólo por desarrollar su propia I+D+i sino también buscarla fuera. Como indica uno de sus directivos: “Tenemos un gran interés en ver qué empresas, a lo mejor no del tamaño de la nuestra, están haciendo grandes cosas a nivel de innovación y podemos adquirirlas o trabajar con ellas”. Uno de los cambios en los últimos años es el “time to market”, el tiempo que un producto tarda en salir de los laboratorios al mercado; “una vez planteado el proyecto y encontrada la solución técnica, como tardes más de un año, sales tarde”. También se ha ido mejorando la tasa de éxito: “No se trata sólo de innovar, sino de innovar con sentido”. En resumen: (a) el 40% de la facturación de Danone procede de productos que llevan menos de tres años en el mercado y son el 60% de sus referencias; (b) la tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos ha pasado del 13% al 88%; y (c) el “time to market” de los proyectos de innovación no supera el plazo de un año.

Caso 1B: Empresa Mondelez.

La empresa Mondelez integra las marcas globales de la antigua Kraft Foods, tales como Philadelphia, Trident, Tang, Toblerone, TUC, Côte d'Or, Oreo, Cadbury, Tassimo, Milka o Nabisco-Fontaneda (entre otras). Esta empresa se posiciona frente a las MDD innovando en estrategias de marca centrada en co-branding (Milka y Oreo, por ejemplo, en chocolate relleno de galleta Oreo) lo que permite ampliar su cartera de clientes (ver Figura 32).

También innova en atributos funcionales (calidad) y atributos formales (packaging) para mantener su liderazgo como MF frente a otros fabricantes y frente a las MDD. Entre las últimas novedades lanzadas al mercado por la empresa Mondelez sobresalen las “Milka Choco Pause”, una galleta de tierna textura rellena de una suave crema de chocolate Milka que, junto a los bizcochitos “Milka Choco Twist”, han ampliado las propuestas para la merienda de la compañía. La gama, presentada en 2013, integra también variedades con gran aceptación por los consumidores como “Milka Choco Biscuit” y “Milka Choco Moo”. Otra novedad son los productos con la marca “Belvita”, un producto innovador de galleta de cacao con relleno de yogur que ha cambiado el concepto de desayuno; puede ser consumida en cualquier lugar y momento y libera carbohidratos lentamente para poder aguantar toda la mañana. La marca “Belvita” también ha incorporado en 2014 innovaciones en su cartera de productos como las variedades “Yogur & Cacao” y “Yogur & Fresa”, que extienden la gama de “Corazón Cremoso”. A ello se suma también la renovación de las célebres galletas “Príncipe”, que coincidiendo con su 40 aniversario han estrenado una receta más saludable, con menos calorías (455 Kcal por 100 gramos, frente a las 480 Kcal anteriores) y 40% menos de grasas saturadas; con un tamaño más grande y un innovador packaging (innovación en atributos formales centrados en el envase).

Las innovaciones de Mondelez se extienden también al ámbito de la sostenibilidad. En marzo de 2014, “Fontaneda”, marca centenaria en galletas de desayuno, lanzó en España el “Compromiso Harmony”, un proyecto de agricultura sostenible en el que la marca trabaja desde 2011 con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de un nuevo perfil de consumidor responsable, mejorando la calidad del trigo, limitando el impacto medioambiental y preservando la biodiversidad.

Asimismo, durante el primer semestre de 2014, Mondelez ha intensificado las acciones de comunicación de sus principales marcas de galletas. Ejemplo de ello ha sido la activación digital de “Oreo Doble Crema” y su campaña “¡Chúpate esa!”, dirigida al público adolescente. Una línea de marketing en la que también se inscribe el nuevo “Universo Princeland” de “Príncipe”, dedicado al público más infantil, o las múltiples innovaciones introducidas en el portfolio de “Belvita”.

Figura 32. Innovaciones Milka.



Fuente: Milka.

4.2. Caso 2. Estrategia de Comunicación. MF vs. MDD.

Dado que las MDD no dejan de ser marcas, como hemos comentado, se observa una guerra de comunicación entre MDD o entre MDD y MF. Las MF ya utilizan la comunicación como herramienta para defenderse de las MDD. Las MDD han tomado la decisión de publicitarse desde mediados de la primera década del siglo XXI (Castelló, 2012) y las MF han implementado una estrategia de confrontación directa en comunicación para defender sus intereses frente a las MDD. Así, las MF difunden información defensiva bien de forma directa o bien a través de asociaciones de fabricantes (PROMARCA-Asociación Española de Empresas de Productos de Marca- o ANDEMA-Asociación Nacional para la Defensa de la Marca-) en relación a que las MDD imitan sus productos, son de peor calidad y pueden ocasionar estragos en la innovación (ver Figura 33).

Figura 33. Cartel ganador del concurso del Día Mundial Antifalsificación.



Fuente: OEPM y ANDEMA (2013).

Asimismo, en 2009 y en 2011 Mediaset y Grupo Antena 3 difundieron campañas con personajes conocidos de sus cadenas de televisión. Algunos de los mensajes emitidos fueron: “las marcas son competencia y variedad” o “las marcas apuestan por la innovación, crean riqueza y valor añadido” (Figura 34).

90

Figura 34. Campañas en TV a favor de las MF.



Fuente: Castelló (2012).

En general, según Castelló (2012), las MF emplean las siguientes estrategias de comunicación frente a las MDD:

- Discursos basados en el precio (descuentos y promociones).
- Construcción de U-brands en redes sociales como estrategia comunicativa encaminada a la generación de conexión emocional con el consumidor.
- Estrategias defensivas a favor de la marca tradicional del fabricante, en las que se cuestiona la calidad de la MDD. Se alude a los riesgos que se corren por no comprar la MF y, en algunos casos, se utilizan expertos o prescriptores.
- Estrategias proactivas que informan que no se fabrica para otras marcas y publicidad conjunta de asociaciones o medios de comunicación con recomendación (Figura 35).

Figura 35. Estrategias de comunicación de las MF.



Fuente: Castelló (2012).

En estos y otros mensajes los fabricantes exponen argumentos tanto racionales (innovación y calidad) como emocionales (cercanía y confianza) con el objetivo de lograr una mayor reputación e incrementar el valor de sus marcas.

El Corte Inglés promueve sus MDD (por ejemplo, Aliada y Veckia) mediante sitios web exclusivos (aliada.es y veckia.es), de este modo potencia la imagen de marca y compite en reputación con MF.

Por su parte, las MDD también lanzan mensajes para potenciar la estrategia de las marcas propias del detallista, aunque, al menos por el momento, se trata de un

“branding” menos ambicioso, cargado de funcionalidad y caracterizado por su bajo coste (Figura 36). Este aspecto es una de las consecuencias de la crisis señaladas por Fernández et al. (2012): “El cambio en los hábitos del consumidor, el incremento de las marcas de distribuidor, la defensa del valor de marca y el ascenso de las políticas promocionales son algunas de las principales consecuencias de la crisis que tienen su claro reflejo en las estrategias publicitarias de las marcas”.

Figura 36. Ejemplo de publicidad de Marcas de Distribuidor. Leroy Merlin.



Fuente: Castelló (2012).

El ejemplo de la Figura 36 expone la comunicación que realiza Aki, cadena de medianas superficies especializadas en bricolaje perteneciente al grupo Leroy Merlin. La publicidad de las “marcas de la casa” se refiere a las marcas privadas del distribuidor y que no incluyen la identificación de la cadena a la que pertenecen para:

- Permitir un uso compartido no atribuido directamente a ninguna enseña.
- Facilitar el desarrollo de una imagen y personalidad de marca única y adaptada a los distintos segmentos y categorías de producto (herramientas, ferretería, madera, domótica, climatización o cocinas).

Claros ejemplos de comunicación de MDD son también Carrefour o Decathlon del Grupo Oxyane (con MDD como Quechua, Tribord, Kipsta, Kalenji o Artengo, entre otras).

Cabe comentar que la notoriedad de marca es, cada vez más, un objetivo muy importante al que las MDD pretenden llegar para competir en mejores condiciones y fiabilidad frente a las MF. La consultora Interbrand elabora anualmente un ranking de las 100 mejores marcas a nivel global (Best Global Brands 2014, Figura 37). Este ranking se desglosa, además, por continentes y por sectores. Es indicativo del empuje de las MDD observar como en el ranking europeo de marcas en el sector de la distribución, se sitúan H&M (1ª) e IKEA (2ª), únicas distribuidoras que están incluidas en el ranking global (H&M en el puesto 21 e IKEA en el 26). Entre las españolas, en el ranking del retail, Mercadona se ha situado en el puesto 21 y DIA en el 28, siendo la primera distribuidora nacional El Corte Inglés en el puesto 19.

En este sentido, la publicidad tradicional no es ya la única herramienta para lograr la ansiada notoriedad de marca sino que tanto fabricantes como distribuidores hacen uso de nuevas estrategias de comunicación on-line, por ejemplo, a través de su página web, blogs, formatos de m-marketing (Apps y QR-Quick Response) o redes sociales (Youtube, Facebook o Twitter). A nivel organizacional, dada la importancia de estos aspectos se ha creado la figura del “Community Manager”.

Además, hay otras estrategias novedosas utilizadas por los fabricantes para atacar o colaborar con los distribuidores. Por ejemplo, Nespresso ha implementado un canal de distribución exclusivo o el caso de algunos fabricantes que han alcanzado acuerdos win-win con los distribuidores desarrollando formatos customizados exclusivos para un determinado distribuidor (Pagans y Pérez, 2012).

Figura 37. Ranking de notoriedad de marca. Best Brands 2014. Europa Distribution.



Fuente: Interbrand (2014).

Folletos de distribuidores que anuncian MDD.

Según el estudio de Gázquez et al. (2011), este tipo de publicidad puede ser una herramienta del distribuidor para competir con las MF.

Estos folletos pueden estar integrados exclusivamente con información de productos de MDD o mixtos. En el caso de los mixtos es habitual que en la portada aparezcan MF debido a su papel de “gancho” en los consumidores.

La importancia que tiene la MDD en las estrategias de los distribuidores (Bonfrer y Chintagunta, 2004) explicaría la inversión publicitaria en estos métodos de comunicación.

4.3. Caso 3. Estrategia de MDD. Gestión de cartera de productos con marca paraguas y segmentación por clientes o beneficios.

Caso 3: Empresa Carrefour y sus competidores.

La tendencia actual es utilizar las marcas como herramienta para el posicionamiento del distribuidor (Ailawadi y Keller, 2004). Las MDD permiten la diferenciación entre enseñanzas y, al mismo tiempo, afectan a la imagen del establecimiento (Semejin et al., 2004).

A diferencia de Mercadona, Carrefour usa su nombre en muchas de las categorías de productos, por lo que se trata de marca paraguas. La cadena multinacional Carrefour implementa una cartera de MDD en la categoría de alimentación basada en tres niveles: Carrefour Discount que ofrece productos de MDD genéricos con un claro posicionamiento en precio, Carrefour con una propuesta de valor al consumidor de buena calidad a buen precio y Carrefour Selección, marca orientada a la calidad que busca la diferenciación y reputación de marca frente a otros distribuidores (Martos Partal y González Benito, 2012). También ofrece las marcas Carrefour EcoPlanet, Carrefour Bio y Carrefour Sin Gluten.

El estudio de Martos-Partal y González-Benito (2012) demuestra que la compra de MDD viene explicada por dos variables: sensibilidad al precio y percepción de calidad de las MDD. Y, por tanto, que la estrategia de Carrefour, entre otros minoristas, por convertir sus MDD en parte de su estrategia de posicionamiento es una herramienta eficaz debido a que existe “un efecto moderador del posicionamiento en precio del distribuidor de tal forma que a medida que se incrementa el nivel de precios de la cadena minorista preferida, la percepción de calidad gana importancia respecto a la sensibilidad al precio como determinante de las compras de su marca de distribuidor”.

La práctica, cada vez más habitual, de lanzar MDD al mercado orientadas a la calidad y la comunicación utilizada para lograr que el consumidor asocie las MDD con calidad y no con precios bajos y baja calidad como antaño, es una estrategia de distribuidor frente a los fabricantes y también de diferenciación frente al resto de enseñas distribuidoras y por su exclusividad también sirve para fidelizar a los clientes.

La investigación de Martos-Partal y González-Benito (2012) parece indicar que el desarrollo de carteras de productos de MDD con distintos posicionamientos en calidad-precio resulta más efectivo cuando el distribuidor se aleja de una orientación al precio.

Como apunte final, cabe comentar que aunque Carrefour usa su nombre (estrategia de marca paraguas) para muchos de sus productos, no sólo en alimentación (también en otro tipo de productos como Carrefour Kids o Carrefour Baby), existen salvedades donde no aparece el nombre de la empresa, como es el caso, por ejemplo, de la marca de “Les Cosmétiques”, marca de distribuidor dedicada a la cosmética, “Tex” en textil y “De Nuestra Tierra” para productos elaborados con materias primas seleccionadas.

Otros competidores de Carrefour, como Eroski y Auchan también utilizan la técnica de tres niveles en el eje precio-calidad mediante la marca paraguas.

En el caso de Eroski, esta empresa comercializa productos con las marcas Eroski SeleQtia, Eroski y Eroski Basic. Además combina esa estrategia con el uso de nomenclaturas distintas en las que no figura el nombre de la empresa (por ejemplo, Ecron, en electrodomésticos; “Visto Bueno” en textil; “Belle” en perfumería) posicionándose por segmentos de consumidores (por ejemplo, “Men by Belle”, “Belle & Young”, “Belle & Professional”) o por beneficios de los productos (por ejemplo, marcas paraguas como Eroski Natur y Eroski Sannia).

Por otro lado, la empresa Auchan también basa su estrategia de MDD desarrollando tres niveles en el eje calidad-precio: Auchan Primer Precio (precio bajo), Auchan (estándar) y Auchan Mmm! (calidad). En todos los casos se trata de marcas paraguas. En su cartera de productos también se observan estrategias donde no aparece el nombre de la empresa: “Basic Line Collection” (textil, excluido deporte y bebe), “Lazer” y “Select Line” (electrónica y electrodomésticos), “In Extenso” (textil), “Rik&Rok” (para niños), “Cosmia” (cosmética, con posicionamientos por segmentos de las marcas Cosmia

Woman y Cosmia Man), “Sairo” (higiene corporal) y “Baby” (alimentación y no alimentación para niños de 0 a 36 meses).

La gestión de cartera de productos y extensión vertical y horizontal de marcas es muy habitual. Martos Partal y González Benito (2014) ejemplifican esta estrategia de extensión vertical con el caso de la financiera American Express que amplió su cartera de productos con “American Express Platinum” (Premium) o el caso de detergentes Ariel que lanzó “Ariel Básico” para atraer un segmento de mercado más sensible al precio. Para finalizar, comentar que, habitualmente, se introducen primero las marcas estándar, seguidamente las genéricas (para atraer consumidores sensibles al precio) y, por último, las marcas Premium.

4.4. Caso 4. Estrategia de MDD. Segmentación por categorías sin el nombre de la empresa detallista.

Caso 4A: Empresa Mercadona.

Mercadona destaca por ser la empresa detallista de alimentación con mayor cuota de mercado en España desde que comenzó la crisis. Ha sabido adaptar su modelo de negocio a los tiempos difíciles. La empresa de distribución es un gran ejemplo de las estrategias que se pueden implementar en períodos de recesión económica en cuanto a MDD. Su política de “SPB” (Siempre Precios Bajos) y la gran aceptación de sus MDD han sido las claves del éxito. Mercadona implanta una estrategia de MDD segmentando por categorías y usando una marca diferente para cada categoría sin incluir el nombre de la empresa: “Deliplus” y “Dermik” para cosmética, “Hacendado” para alimentación, “Bosque Verde” para droguería y limpieza, “Compy” para animales, “Como Tú” para perfumería de mujer, “Solcare” para protección solar o “9.60” para perfumería masculina.

Estas marcas son producidas, en muchos casos, de forma exclusiva por fabricantes que reciben el nombre de interproveedores y que suponen otro de los pilares del éxito de esta cadena. La figura del interproveedor está basada en el distribuidor americano Wal-Mart, líder mundial (con su estrategia de libros abiertos y coalición pero no integración de empresas). La relación de Mercadona con este tipo de proveedores supone que es el distribuidor el que decide los beneficios y las inversiones de los fabricantes ofreciendo a cambio una estabilidad difícilmente alcanzable en otro escenario. De esta forma se

reducen los márgenes del fabricante pero se garantizan elevados volúmenes de producción. El objetivo es disminuir costes y llevar a cabo una planificación conjunta, basada en la confianza mutua. La dependencia fabricante-distribuidor hace que los objetivos se acerquen más a la coherencia y que la capacidad innovadora surja de los interproveedores. Generalmente, este tipo de acuerdos son de larga duración y se establecen cláusulas de rescisión de contratos ventajosas para ambas partes. Se trata así pues de una integración vertical contractual. Ejemplos de interproveedores de Mercadona son Martínez Lorient (procesados cárnicos), Escuris (en conservas), Verdifresh (ensaladas y verduras) o Entrepinares (sector lácteo y fabricación de quesos). Un detalle exhaustivo de los más del centenar de fabricantes interproveedores se pueden consultar en la Memoria Anual de Mercadona. Mientras que algunos proveedores fabrican en exclusiva para Mercadona, otros proveedores desarrollan estrategias duales con MF para diferentes distribuidores y MDD para Mercadona, es el caso de Conservas Cidacos, Casa Tarradellas, COVAP, Alacant, Antiu Xixona o La Española.

Mercadona, además, suele tener la marca líder (MF) en cada categoría de producto en sus lineales pero el resto de productos son MDD con lo que logra mayor control en sus márgenes de beneficio. En 2009, Mercadona dejó fuera de sus lineales productos de MF como Calvo, Nutrexpa (Nocilla), Nestlé, Vileda, Sara Lee (Bimbo y Cruz Verde), Don Simón o Pascual, entre otras grandes corporaciones alimentarias o de droguería. Esta acción obedeció a la decisión de Mercadona de racionalizar su portfolio de productos con el interés de reducir los precios (precio medio de la cesta de la compra) en aras de lograr mayores rotaciones de sus productos (es decir, menores márgenes pero mayores ventas). De este modo, ha aumentado el número de referencias de MDD en los lineales favoreciendo a sus interproveedores ya que así reducen el nivel de competidores (MF). Ese modelo se asemeja a Aldi en Alemania, distribuidor caracterizado por su amplia gama de productos de MDD (90% en sus lineales), según Kumar y Steenkamp (2007).

El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) es un instrumento de evaluación de la reputación de las empresas. Mediante esta herramienta, las empresas pueden valorar su situación en cuanto a reputación como una de sus capacidades intangibles que, en ocasiones, tiene más valor que el contable. Según este indicador, para España en 2013, Mercadona se situó en la segunda posición del ranking por detrás de Inditex y mantuvo la misma posición que en 2012. En cuanto al ranking por sectores

Mercadona ocupa el primer puesto seguido de El Corte Inglés, Eroski, Dia y Carrefour. Sin embargo, en el ranking de notoriedad del estudio del recuerdo publicitario 2013 de Top of Mind (IMOP –Investigación, Marketing y Opinión-) en España, se observa como El Corte Inglés ocupa el primer lugar con un 19,74% seguido por Carrefour con un 17,62% y Lidl es la tercera distribuidora en el séptimo lugar con un 10,38%. Como hemos visto en otros capítulos el capital de marca (Brand Equity) es un factor fundamental para lograr que los consumidores valoren las MDD y, por tanto, que en la decisión de compra no sólo se fijen en los precios sino que existan otros aspectos que puedan decantar la balanza hacia el lado de la MDD frente a la MF. Este argumento es de vital importancia en una empresa como Mercadona que no destina inversión en publicidad (TV o folletos, entre otros) sino que basa su imagen en el “boca a oído” (“word of mouth”) siendo prescriptores de sus productos sus propios clientes.

Caso 4B: Empresa Intersport.

El Grupo suizo Intersport es una cadena distribuidora de material deportivo con presencia en 43 países y más de 5.200 tiendas, fue elegida como tienda oficial de los Juegos olímpicos (1972, 1976 y 1980) y ofrece en sus tiendas tanto MF líderes como MDD propias. Ocupa el puesto de líder mundial en el mercado de la distribución de artículos de deporte. Su lema es acercar el deporte a todos (“Sport to the People”).

Presenta en sus lineales MF al objeto de ofrecer variedad a sus clientes tales como Adidas, Nike, Asics, Vans, Arena, Puma, Salomon, Babolat, New Balance o Polar, entre otras. Asimismo, ofrece una serie de MDD propias que no llevan el nombre de la enseña y que están destinadas a cubrir las necesidades en el deporte de los consumidores en distintas áreas (“McKinley” de equipaciones outdoor, “Firefly” para jóvenes y nuevas tendencias, “ProTouch” de inmejorable relación calidad/precio, “Energetics” para fitness y cardio, “Etirel” para esquí, natación y moda casual, “Nakamura” para ciclismo, “TecnoPro”, de productos de relación calidad/precio o “Dynatour” para golf, entre otras). Por tanto, es otro ejemplo de estrategia de distribuidor con MDD sin el nombre de la empresa detallista.

Intersport trabaja mediante una central de compras con sede en varios países europeos y funciona como holding de empresas (antiguamente como cooperativa) con lo que los socios son también los dueños, lo que garantiza el interés en el negocio. Intersport tiene

tiendas y outlets. Trabajar mediante una central de compras para todos los países con tiendas es algo básico ya que permite resistir a una competencia muy concentrada. Según el informe de DBK (2012), continúa registrándose un aumento del grado de concentración de la oferta, de forma que las cinco primeras cadenas o grupos de compra concentraron el 64% del mercado en 2011. La estrategia de concentración para sobrevivir en el mercado ocurre también en la alimentación como son los casos de las centrales de compra Grupo IFA (Alimerka, por ejemplo) o Euromadi (Masymas).

Según García (2014), en España Intersport cuenta con 270 tiendas y concluirá 2014 con 15 puntos de venta menos, a pesar de nuevas aperturas. Esto responde a una estrategia de racionalización, se cierran tiendas que no son rentables y se abren otras donde pueden existir oportunidades. La inversión de apertura la realiza la compañía y la gestión el franquiciado. En un período de 3 a 5 años el socio se compromete a la compra del establecimiento integrándolo en la red comercial.

Intersport cambió en 2011 su forma jurídica de cooperativa a sociedad de responsabilidad limitada con la intención de verticalizar su funcionamiento (compras comunes para todas las tiendas en determinados porcentajes, por ejemplo). La expansión en todo el mundo es una de las prioridades estratégicas de Intersport

Este último caso es interesante porque, tras analizar el mercado, Intersport ha considerado Marruecos como una oportunidad y se ha asociado con el ex atleta olímpico Hicham El Guerrouj que será el responsable del desarrollo del proyecto en el país africano.

Caso 4C: Empresa Décimas.

La empresa española Décimas, con más de 300 tiendas en España, es distribuidora de grandes marcas (MF como Adidas, Nike o Reebok, entre otras) pero ofrece también MDD propias: “Tenth” que fue creada con el objetivo de ofertar precios competitivos y “Polinesia” como MDD adicional enfocada a la moda y a un target joven. Actualmente se encuentra inmersa en un proceso de internacionalización con la apertura de tiendas en Francia, Portugal, Polonia, o Rumanía. Este detallista es también un ejemplo de cómo las empresas, independientemente del sector en el que operan, utilizan la estrategia de segmentación por categorías con MDD sin el nombre del distribuidor.

4.5. Caso 5. Estrategia de fabricante. Diferenciación en sector Premium.

Caso 5: Empresa Nestlé y su estrategia de precios.

La compañía suiza compite frente a las MDD mediante dos grandes estrategias: la clara orientación a las necesidades del cliente ajustando precios, lanzando productos específicos al mercado y ofreciendo una calidad superior. En el primer caso, para defenderse de las MDD Nestlé ha optado por el lanzamiento de gamas específicas con una oferta básica y precios más reducidos. Según Parra (2010), la compañía ha disminuido el diferencial de precios en su marca y la MDD (del 50%, en algunos casos) al 25%, todo ello sin perder calidad. La compañía, ante el descenso del consumo derivado de la crisis, detectó una serie de productos de alimentación que denominó “Productos de Posicionamiento Popular” (PPP), destinados a hogares que gastaban menos del promedio o que tenían más niños que la media. Por ejemplo, algunos platos preparados marca “La Cocinera” o “Litoral” se han lanzado de este modo con el refuerzo del lema “comer bien cuesta poco”. Asimismo, se han lanzado también productos a menos de un euro como galletas rellenas o el chocolate “Dolca”.

Por otro lado, Nestlé ha presentado en el mercado las cápsulas de Nespresso “Hawaii Kona Special Reserve” a un precio cuatro veces más alto que las MDD (El Economista, 2013), de este modo combate a las MDD entrando en el sector Premium, el de la calidad. En definitiva, con esta estrategia Nestlé se aleja de la gama media dónde existe alta competencia en precio con las MDD. La aceleración del ritmo de introducción de nuevos productos, tanto en gamas bajas como en el sector Premium está dando resultados. Nestlé ha aumentado sus ingresos un 6%, según la opinión de los analistas consultados por la agencia Bloomberg (2012). Nestlé ha lanzado para el sector Premium marcas como “Nespresso” en café, “Special-T” en té, “BabyNes” en nutrición infantil y “Maison Callier” en chocolates.

En el caso de Nespresso, además, la marca realiza una estrategia de distribución en exclusiva, es decir, elige selectivamente los formatos comerciales en los que ofrecer sus productos logrando una imagen de exclusividad que permite posicionar ese producto y elevar los precios en cierta horquilla. En cierto modo esta estrategia de distribución ha sido también innovadora. En definitiva, diferencia su producto. Nestlé ha hecho grandes innovaciones en su gama de productos del chocolate tales como el lanzamiento en 2012

de las tabletas “Nestlé Gold Eclats d’Orange”, “Nestlé Extrafino Crujiente de Kikos” o su gama elegida como Producto del Año (Gran Premio a la Innovación 2014) de “Nestlé Strawberry Cheesecake”, “Nestlé Crocanti Choc” y “Nestlé Dulce de Leche Caramel”.

4.6. Caso 6. Estrategia de distribuidor. Diferenciación en sector Premium.

Casos 6: Empresas Lowlabs y Tesco.

Abril (2009) propone un ejemplo de productos de MDD que buscan la diferenciación en el segmento Premium. En concreto, la marca de chocolate “Decadent” de President’s Choice, de la red de supermercados norteamericana Loblaws, fue desarrollada conjuntamente por el distribuidor y una filial de Nestlé y consiguió ser líder en Canadá, a pesar de venderse solamente en las tiendas del distribuidor Loblaws. De este modo, observamos como Loblaws implementa una estrategia de diferenciación basada en la innovación y la publicidad con el objetivo último de lograr mayor reputación no sólo en sus marcas sino también en su enseña. Las galletas de chocolate de la enseña, líderes en Canadá, se extendieron a 15 cadenas de supermercados en EEUU.

Semejante es el caso de la cadena inglesa Tesco. Según Fustinoni Venturini (2012) y Aaker (2011), la empresa Tesco presenta en los últimos años una cuenta de resultados donde el 50% de los beneficios proviene de la MDD, principalmente de la línea Premium de MDD. El portfolio de Tesco se desglosa en: “Tesco Finest” (cuya calidad excede a la de la MF), “Tesco” (calidad equivalente a las MF) y “Tesco Value”, incluyendo otras marcas especiales como “Tesco Organic” o “Tesco Healthy Living”.

4.7. Caso 7. Estrategia de fabricante. Colaboración parcial. Estrategia dual con MF y MDD.

Caso 7: Empresa Mahou.

Según Pastrana (2013), la cervecera española Mahou fabrica MDD para El Corte Inglés. Los beneficios de esta técnica son varios: no asume riesgos si el producto fracasa ya que el riesgo corre a cargo de El Corte Inglés y el consumidor no conoce al fabricante real (Mahou), puede eliminar a pequeños competidores que no podrán competir con el precio de MDD, aumentar su espectro de consumidores, ganar espacio en los lineales, ahorro en costes de comunicación (que se trasvasan al distribuidor) y beneficios

derivados de la colaboración “fabricante-detallista” tales como cooperación en innovación. En contra de esta estrategia estarían factores tales como: trasvase de “know-how” al distribuidor, posible canibalización, posibilidad de que el consumidor sepa quién es el fabricante real y pérdida de valor de la marca o pérdida de control sobre la comunicación de los productos, entre otros. El Corte Inglés también tiene otros fabricantes de MDD como chocolate “Valor” o queso “García Baquero”.

Casos similares son Eroski en cuyas MDD tiene fabricantes como “Puleva” en batidos, “Pompadour” en infusiones, “Gallo” en pastas o Mercadona para el que fabrica tomate con la MDD de “Hacendado” la empresa Cidacos.

4.8. Caso 8. Estrategia de fabricante. Crear proposiciones de valor para las MF. Crear vínculos con los consumidores. Cobranding – Innovación.

Caso 8: Empresas Carbonell y Grupo Calvo.

El Grupo Calvo y Carbonell se han unido para lanzar un atún claro Calvo en aceite de oliva Carbonell. Se trata del primer producto en co-branding del sector conservero.

Además el grupo conservero firmó con el Consejo Regulador un acuerdo por el cual su línea de mejillones ha contado desde entonces con el sello “DOP Mejillón de Galicia”, Denominación de Origen Protegida que garantiza al consumidor el origen del producto. Por tanto, el Grupo Calvo reafirma su imagen de marca de calidad y potencia su oferta aportando innovación y valor añadido a sus productos.

Otra propuesta de creación de valor se ha observado en el sector galletero con el uso de licencias dónde fabricantes como Gullón con la línea “Angry Birds”, Arluy con “Los Simpsons” o “La Abeja Maya” tratan de diferenciarse mediante el aumento de la propuesta de valor (Hurtado, 2013).

Figura 38. Cobranding Calvo&Carbonell.



Fuente: Grupo Calvo.

4.9. Caso 9. Estrategia de distribuidor. Reposicionamiento de Marca y Cooperación con proveedores.

Caso 9: Empresa Lidl.

En 2009, cuando Mercadona retiró de sus lineales varias referencias de marcas líderes, la tienda de descuento alemana Lidl (principal enseña del Grupo Schwarz), entre otros, intentó aprovechar ese “hueco” y atraer a los consumidores que había perdido la empresa valenciana. De este modo Lidl, ejemplo de “hard discount” en España, ha cambiado sus estrategia y está dando cabida desde entonces a una serie de productos de MF en detrimento de sus MDD. Según Elizalde (2009) y Europa Press (2009), en los lineales de Lidl pueden encontrarse MF como “Gallina Blanca”, “Cola Cao”, “Nescafé”, “Danone”, “Don Simón”, “Calgonit”, “Johnson & Johnson”, “Calvo”, “Campofrío”, “El Pozo”, “Findus”, “García Baquero” o “Conservas Dani”. En concreto, según Europa Press (2009) el surtido de Lidl se compone en un 20% de MF y en un 80% de MDD. Algunas de esas MDD de Lidl, según Gutiérrez (2010), son “Vitafit” (zumos), “Silvercrest” (electrodomésticos), “Giorgio Bellini” (cosméticos masculinos), “Milbona” (lácteos), “Iseree” (cosméticos femeninos), “Fin Carré” (chocolates) o “Combino” (pasta). En su página web y en el catálogo de promociones también se ofrecen otras MDD o marcas propias: “Alesto”, “Atlantic”, “Barnetti”, “Belbake”, “Certossa”, “Delave”, “Eridanous”, “Goldessa”, “Kania”, “Linessa”, “Oli Sone”, “Real Valle”, “Tractoria Alfredo” o “Vitasia”.

La cadena de supermercados Lidl (asesorada por cocineros de primer nivel como Sergi Arola) también ha desembarcado en el mundo Gourmet con su MDD Deluxe. Así pues, MDD y productos premium no tienen por qué ser conceptos antagónicos.

El eslogan “No se engañe, la calidad no es cara” es parte de una campaña de comunicación con la que Lidl trata de reducir el diferencial en la percepción de calidad del consumidor de su enseña ya que como tienda “hard discount” esa percepción no era demasiado buena. De este modo, Lidl se va pareciendo cada vez más a un supermercado tradicional pasando así de precios bajos a calidad a buen precio; fruto de esta premisa lanzó en abril de 2014 su campaña “Tu compra perfecta” que responde a la continua evolución de la cadena y a su apuesta por dirigirse a todas las familias que quieran realizar una compra inteligente con marcas propias con idéntica o mejor calidad que las marcas líderes (MF) pero a precios más competitivos, en definitiva: mejor precio y calidad. Además, Lidl está dando prioridad a otros atributos como la amplitud de surtido y variedad de marcas. En textil, además, fue importante, la campaña que lanzó Lidl, en junio de este año, para su colección de edición limitada “Growing by Custo” creada por Custo Dalmau, en exclusiva, y que fue publicitada en spots de televisión (ver Figura 39). Se trataba de marcas de distribuidor con grandes campañas de comunicación y que tuvo un gran éxito (camisetas a 12,99€ y vestidos a 17,99€ se agotaron en apenas una semana).

El éxito cosechado por Lidl con esta colección no ha sido el único. Una crema antiarrugas con MDD y de menos de tres euros, la “CIEN Crema de Día Q10” ha sido valorada por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) como la mejor del mercado por encima de MF mucho más caras.

Una de las ventajas con respecto a los competidores es que Lidl maneja menor número de referencias (en torno a 1.600, según su web, en el año 2014) por lo que es capaz de reducir costes (optimización y racionalización del surtido).

Según Llopis (2013), el 56% de surtido fijo de Lidl en España está integrado por productos suministrados por sus proveedores nacionales.

Figura 39. Campaña de Lidl en textil. Diseños de Custo.



Fuente: Puertollano (2014)

Lidl, además, ayuda a sus proveedores a exportar productos a Europa (por valor de 1.200 millones de euros). Lidl realizó compras en 2012 a 368 proveedores españoles (Llopis, 2013) por valor de 2.500 millones de euros anuales con destino a todo el mercado europeo. Se ha convertido en el mayor comprador de frutas y hortalizas en el mercado español tanto para sus tiendas en territorio español como para el aprovisionamiento de las más de 10.000 tiendas que dispone en 26 países europeos. En el sector cárnico el 100% de la carne fresca comercializada por Lidl es española. De este modo, las cooperativas de frutas y hortalizas pueden comercializar sus productos en los supermercados Lidl en gran parte de Europa aprovechando la red logística del distribuidor alemán. Pero no sólo se benefician las cooperativas sino también otros proveedores de Lidl como afirman Segura (2013) y Muñoz (2014): Cazorla (aceitunas), Liven (palomitas de maíz para microondas), Galletas Gullón (galleta María), Farggi (helados y tartas) o Quesería Menorquina. Lidl se ofrece como consultoría llave en mano y plataforma de exportación. Según Llopis (2013), esta cooperación con los proveedores se realiza a largo plazo y tiene como objetivo la generación de valor compartido: por un lado, Lidl requiere a sus proveedores calidad, alta capacidad

productiva, competitividad, flexibilidad y predisposición a la innovación y a la internacionalización y, a cambio, les ofrece el diseño y desarrollo de nuevos productos a comercializar bajo las marcas propias de la cadena, asesoramiento en el proceso de internacionalización (marco jurídico, normativa, etiquetado, soluciones logísticas propias, know-how del perfil del cliente), elevados volúmenes de producción, acceso directo a nuevos mercados y herramientas de promoción y marketing de sus productos. En definitiva, se trata de una cooperación con sus proveedores, algunos de los cuales han mejorado sus cifras o alcanzado la viabilidad económica gracias al favor de Lidl. Un aspecto relevante en esta colaboración es la política de compras agregadas para todo el grupo pero descentralizadas por mercados. Es esta descentralización nacional la que permite a los distintos sectores españoles disponer de una plataforma de exportación a mercados internacionales. Si el proveedor es de un tamaño reducido pero aporta la calidad suficiente se le ofrece la posibilidad de trabajar con Lidl a nivel regional.

CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE CALIDAD PERCIBIDA DE MDD Y MF

5.1. Introducción y justificación del estudio.

Según Gómez y Rubio (2006), se pueden considerar tres líneas de investigación sobre MDD. La primera pretende determinar los efectos sobre las MF de la introducción de MDD y las estrategias de fabricante para defender su posición en el mercado. La segunda se centra en estudiar las estrategias de los distribuidores con diversas categorías de marcas propias. Por último, la tercera línea de investigación trata de analizar las percepciones (por ejemplo en temas de calidad y del binomio precio-calidad) y el comportamiento de los consumidores. Este último enfoque ha sido el menos desarrollado y, por tanto, a pesar que en los últimos años se hayan realizado estudios relacionados, parece el campo de investigación oportuno para aportar nuevas evidencias empíricas. Por ello, el objetivo de este capítulo es investigar la calidad percibida de las MDD y MF mediante el desarrollo de un experimento comercial.

Como hemos analizado en capítulos previos, el ascenso de las MDD en las últimas décadas es evidente. El paso de MDD, que eran comercializadas por el detallista con los intereses puestos en el precio y la rentabilidad, a otras estrategias de MDD como las carteras de productos incluyendo la MDD Premium (Dunne y Narasimhan, 1999), ha generado en los distribuidores un interés creciente por el aumento de la calidad (Hoch y Banerji, 1983) y por la inversión en comunicación de sus marcas propias para lograr reducir el diferencial de percepción de calidad (Richardson et al., 1994) mejorando, además, la lealtad a la enseña (Ailawadi et al., 2008). Pero ¿son las estrategias implantadas las adecuadas para tales fines? ¿Existen otros caminos mejores? Las evidencias empíricas aportadas hasta ahora tratan de arrojar algunas luces que supongan implicaciones prácticas en la gestión de los detallistas de sus MDD.

En la línea de Bonfrer y Chintagunta (2004), las MDD se han convertido en pieza clave de las estrategias y posicionamiento de los detallistas frente a las MF. Según Martos Partal y González Benito (2014), una estrategia de los detallistas que cobra gran importancia es la estrategia de cartera de productos con distintas categorías de MDD y por tanto diferentes propuestas de valor al consumidor en el eje calidad-precio. Según Martos Partal y González Benito (2014) o Ailawadi y Keller (2004) las consecuencias

de la implantación de estas estrategias son ciertamente desconocidas, principalmente en cuanto a la percepción comparativa de calidad de las marcas/productos ofertados.

Desde esta perspectiva desarrollamos una investigación empírica, utilizando la metodología de experimentación comercial, para analizar las consecuencias en la percepción de calidad por los consumidores al introducir MDD en tres niveles del eje precio-calidad. La empresa de distribución seleccionada es Carrefour y la categoría de productos “chocolate”.

En primer lugar, se ha seleccionado Carrefour porque dispone de tres categorías de MDD en el eje calidad-precio: “Carrefour Discount” en cuanto a MDD de primer precio y calidad, “Carrefour” como MDD Estándar y “Carrefour Selección” como MDD Premium. En este caso, Carrefour utiliza una estrategia de marca paraguas, aspecto que facilita la diferenciación de la competencia potenciando el capital de marca. Ello permite comparar calidades no sólo entre MDD sino también de éstas con las MF. La estrategia de Carrefour es considerada: (a) una extensión vertical de marca hacia arriba dado que introduce una MDD de mayores niveles de calidad (“Carrefour Selección”) con respecto a la MDD Estándar “Carrefour”; y (b) una extensión vertical de marca hacia abajo con la introducción de la MDD “Carrefour Discount” de menores niveles de calidad que la MDD Estándar.

En segundo lugar, se ha seleccionado la categoría de productos “chocolate en tableta” por su amplia aceptación por el consumidor. Pese a no ser un producto de consumo básico, el chocolate sigue siendo uno de los preferidos en los hogares españoles (su consumo moderado tiene efectos beneficiosos para la salud y no sólo es un alimento energético sino que gracias a su sabor añade un elemento de placer a cualquier dieta) y en 2013 tanto sus ventas en volumen como su facturación en euros aumentaron respecto a 2012 (el tamaño del mercado de chocolate y cacao fue de aproximadamente 271.000 toneladas por un valor de 1.600 millones de euros). Dentro de las diversas categorías de productos “chocolate” las tabletas son las más demandadas, representando aproximadamente el 30% del total del presupuesto destinado por los hogares a la compra de “chocolates”. Además, las MDD suponen un 37% de la cuota de mercado en volumen del chocolate en tabletas y del 27% de la cuota de mercado en valor.

Así, se observa la oportunidad de un estudio que aporte evidencias empíricas sobre la calidad-precio comparativa percibida por el consumidor del producto “chocolate en tabletas” teniendo en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos (por ejemplo, el sabor) ofertados por las MF y las diversas categorías de MDD. El hecho de confrontar ambas variables (calidad y precio), parece interesante debido a que tiene diversas implicaciones en la gestión por los detallistas y fabricantes de sus marcas respectivas (Ailawadi et al., 2001).

5.2. Antecedentes e introducción al mercado del chocolate en España.

Según Trujillo (2010), en 1502 Cristóbal Colón recibió como ofrenda de bienvenida al continente americano armas, telas y cacao. En la sociedad azteca el cacao servía como moneda y producto de consumo. El primer cargamento de cacao a España lo realizó Hernán Cortés en 1524. Pero no fue hasta el siglo XIX cuando Henry Nestlé ideó la mezcla de leche condensada con azúcar y cacao y, más tarde, Rodolphe Lindt quien agregó la manteca de cacao procesada a la mezcla, logrando una textura sólida y cremosa a la vez. El chocolate en tabletas se hizo popular durante la Segunda Guerra Mundial gracias a las tropas aliadas, pues resultaba muy energético y era fácil de transportar por los soldados.

El ICCO (Organización Internacional del Cacao) cifró para 2012 la producción de cacao en cuatro millones de toneladas (la mayor parte en África), el valor de este comercio en 13.000 millones de dólares anuales y el del chocolate en 105.000 millones de dólares. Algunas de las multinacionales destacadas del sector de chocolates y cacao son Kraft Foods (Mondelez), Wrigley's, Ferrero, Nestlé o Lindt & Sprüngli.

En la actualidad el mercado europeo de chocolate parece haber alcanzado la madurez y se mantiene estable. En España, se registra una tendencia positiva en diversas categorías destacando los segmentos de tabletas, grageas, snacks, bombones y cremas de untar. De este modo, las MDD han encontrado un lugar donde crecer mediante la diferenciación de la oferta, desarrollando productos con más valor añadido acompañándolos de una comunicación adecuada que potencie la compra y consumo de sus marcas. La innovación es otro factor importante en este desarrollo y fruto de la misma se observan nuevas presentaciones de chocolate con frutos secos, frutas, caramelo o galletas. Otras tendencias son el aumento del consumo de chocolate negro, la mezcla del chocolate con

turrone y licores, los chocolates elaborados con materias primas procedentes del Comercio Justo, la obtención de certificaciones de calidad en la fabricación de chocolates o la difusión de nuevos sabores (manteca de cacao y salados).

La Asociación Española del Dulce (Produlce) afirma que el tamaño del mercado en 2013 de chocolate y cacao supuso 271.205 toneladas por un valor de 1.567 millones de euros lo que se traduce en sendos incrementos en volumen (2,3%) y en valor (4,3%) con respecto al año 2012.

Según Sweet Press (2014) los españoles consumieron, durante 2013, 1.255 millones de euros en chocolate y los datos del Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Alimentación y Medio Ambiente (Magrama) correspondientes a Mayo de 2014, indican que en España se gastó 1.069,6 millones de euros lo que supuso un incremento del 0,1% con respecto al mismo mes del ejercicio 2013. De este modo, se consumió en 2013 un 4,1% más que en 2012 con un gasto per cápita de 27,5 euros por persona y año frente a los 26,4 euros de 2012. Dentro de las diversas categorías de productos del chocolate, las tabletas fueron las más demandadas con un 29,7% del total del presupuesto destinado por los hogares a la compra de productos de chocolate. Las tabletas supusieron 374 millones de euros del gasto de los consumidores (un 7,2% más respecto a 2012).

Figura 40. Tamaño del mercado de chocolates y cacao en España (miles de euros). Evolución 2012/2013.

Tamaño del mercado 2012-2013 (volumen y valor) <i>Market size 2012-2013 (volume and value)</i>				
	Tm. 2012 <i>Tons 2012</i>	% 12/11	Tm. 2013 <i>Tons 2013</i>	% 13/12
Mercado Nacional <i>Domestic Market</i>	204.311	2,0	212.238	3,9
Exportación <i>Export</i>	60.803	-10,7	58.967	-3,0
Total	265.114	-1,2	271.205	2,3
	000 € 2012	% 12/11	000 € 2013	% 13/12
Mercado Nacional <i>Domestic Market</i>	1.132.761	4,4	1.196.422	5,6
Exportación <i>Export</i>	368.970	-5,7	370.446	0,4
Total	1.501.731	1,7	1.566.868	4,3

Fuente: Produlce (2014).

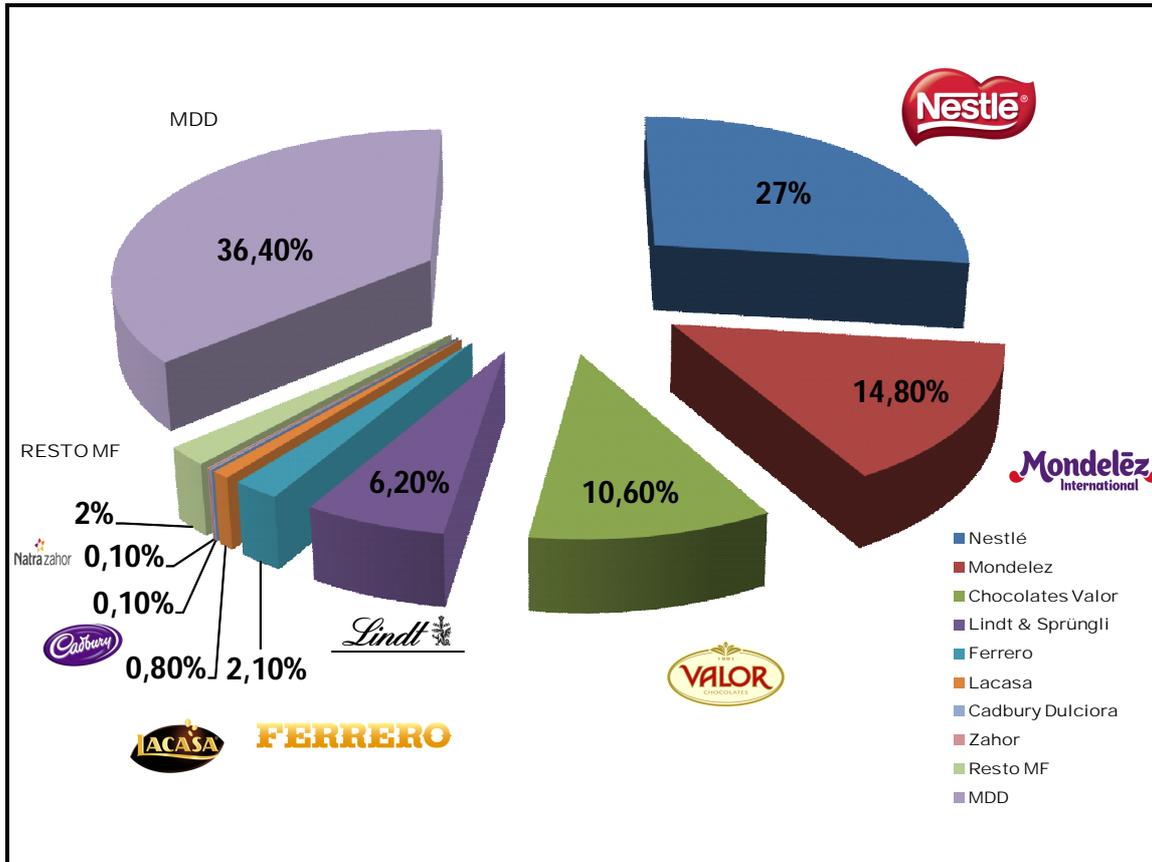
En concreto, según Financial Food (2014), de los 40,8 millones de kilogramos de tabletas vendidas en España las tabletas de chocolate con leche fueron las más vendidas con un 63,9%, seguidas de las tabletas de chocolate puro (28,5%), las de chocolate blanco (6,1%), mezclas (1,4%) y lotes (0,1%).

Según Moret (2013), el sector del chocolate en España estaba integrado por 117 empresas fabricantes y distribuidores y es un sector muy concentrado, de modo que las diez primeras empresas copan el 78% de la cuota de mercado (las cinco primeras empresas absorben cerca del 60% del mercado).

En España, Financial Food (2014), ofrece datos para el TAM Enero 2013-Enero 2014, a través de la consultora Symphony-IRI. La cuota de mercado en tabletas de chocolate era del 27% para Nestlé, ocupando la enseña suiza el primer lugar en el ranking, seguida por Mondelez con un 14,80% (ver Figura 41). Además, Symphony-IRI (2014) observó que las MDD suponen un 36,40% de la cuota de mercado total en tabletas de chocolate (Figura 41) cuyo valor (27,3%) supera por una décima a los snacks (27,2%) (Figura 42). Los “countlines” o snacks son un producto en claro crecimiento y en el que la innovación tiene gran actividad. Así lo muestra la consultora Nielsen (2014): el 58% de los consumidores españoles elige el chocolate (snacks) para “matar el gusanillo”.

El estudio de Mercasa “Alimentación en España 2013”, ofrece un espectro del consumidor tipo de chocolate en España: se trata de hogares de clase alta y media-alta y en cuanto a grupos de edades los rangos de edad donde se encuentran los mayores consumidores de chocolate son personas con edades comprendidas entre 35 y 49 años y los domicilios con niños de 6 a 15 años.

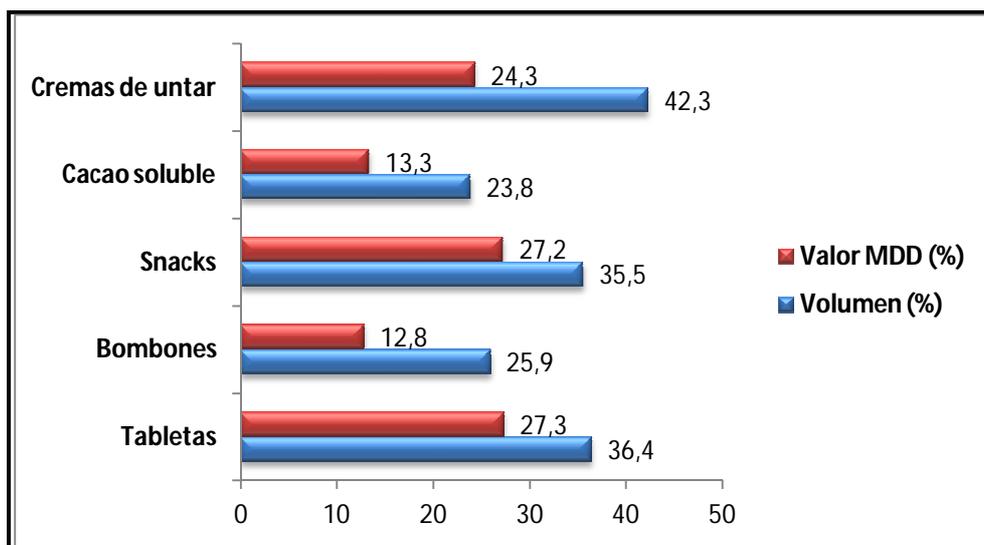
Figura 41. Cuota de mercado en tabletas de chocolate en España.



Fuente: Elaboración propia a partir de Symphony-IRI (2014).

Nota: TAM a Enero de 2014.

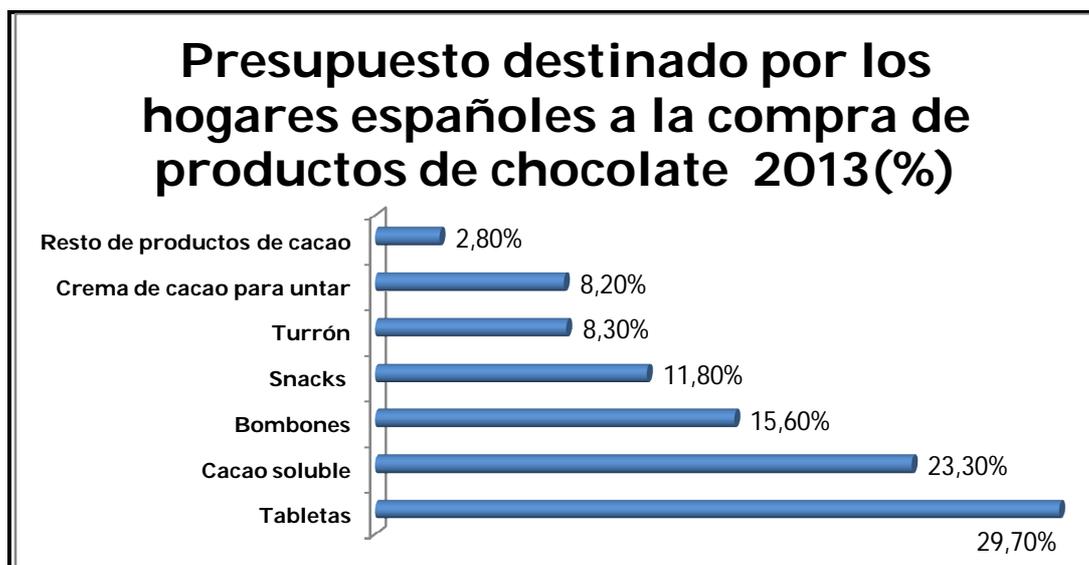
Figura 42. Participación de las MDD en los segmentos de chocolates y cacao.



Fuente: Elaboración propia a partir de SymphonyIRI (2013).

Nota: Hipers+Supers de más de 100 m² en Península y Baleares.

Figura 43. Desglose del presupuesto destinado por los hogares a la compra de productos de chocolate.



Fuente: Elaboración propia a partir de Magrama (2014).

5.3. Marco teórico y desarrollo de hipótesis.

La compra de MDD se ha relacionado tradicionalmente con la conveniencia en precio, especialmente en las fases iniciales del fenómeno. Las primeras MDD fueron referidas como marcas blancas o marcas genéricas por su énfasis en ofrecer precios bajos, centrándose exclusivamente en la funcionalidad básica del producto y eliminando cualquier atributo, calidad u ornamento adicional. En los últimos años las MDD han evolucionado positivamente en cuanto a la calidad y prestaciones de los productos, lo cual también ha conllevado un incremento de sus precios (Martos Partal y González Benito, 2014). Sin embargo, todavía suelen plantearse como opciones de compra con una relación calidad-precio ventajosa. Es decir, tratan de ofrecer un precio más atractivo en relación a las MF con similares niveles de calidad.

Si bien la MDD suele ser planteada con una relación calidad-precio ventajosa frente a la MF, el posicionamiento competitivo difiere en cuanto al énfasis en la calidad frente al precio, es decir, en cuanto a los niveles de calidad adoptados. Esta diversidad de posicionamiento se ha acentuado en los últimos años, apreciándose una clara evolución de la MDD desde propuestas orientadas al precio hacia propuestas orientadas a la calidad con carteras de productos que integran diferentes categorías de MDD en el eje calidad-precio (Hoch y Banerji, 1993; Gómez y Rubio, 2006; Méndez et al., 2009; Geyskens et al., 2010; Olson, 2012). En la actualidad, las MDD han conseguido superar

su déficit de calidad frente a las MF, alcanzando niveles equivalentes y en algunos casos incluso superiores, principalmente cuando hacemos referencia a MDD Premium.

La evolución positiva en cuanto a la calidad de las MDD ha sido evidenciada tanto desde un punto de vista objetivo (Semejin et al., 2004), centrado en las cualidades objetivas de los productos, como desde el punto de vista subjetivo, centrado en la percepción de los consumidores (Méndez et al., 2008).

En el plano objetivo, Méndez et al. (2008 y 2009), en el contexto español, encontraron que la calidad objetiva de las MDD, obtenida a través de evaluaciones a expertos, era comparable a las MF. Fornerino y d'Hauteville (2010) confirman estos resultados usando evaluaciones basadas en test ciegos a consumidores. En el plano subjetivo, estudios elaborados por Nielsen y PLMA muestran una clara mejora en la percepción de las MDD, considerándolas una buena alternativa frente a los productos de MF. Estos resultados son, en parte, la consecuencia del gran esfuerzo de comunicación realizado por muchos distribuidores para forjar una imagen de calidad, credibilidad y reputación de sus MDD (Kumar y Steenkamp, 2007 y 2009).

En virtud de los comentarios previos se proponen las siguientes hipótesis:

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

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

Efecto moderador de la estrategia de marca del distribuidor.

Todo parece indicar que la percepción de calidad en las MDD es cada vez mayor. Por tanto, cabe esperar que el consumo de MDD no esté meramente ligado a una conveniencia en precio, sino que también esté sustentado en una convicción de que las MDD son comparables a las MF en términos de atributos intrínsecos y extrínsecos (Olson, 1972; Olson y Jacoby 1973). Entre los atributos intrínsecos podemos citar elementos tales como los ingredientes, el sabor, la textura, el aroma o las propiedades nutritivas, entre otros. Por su parte, los atributos extrínsecos son características del producto que pueden ser modificadas sin alterar el producto físico en sí mismo. Se trata de elementos tales como el precio, la marca, el envase, el etiquetado y todas las labores de comunicación realizadas (publicidad, por ejemplo).

Cuando un detallista desarrolla una cartera de MDD con diferentes categorías en el eje calidad-precio (por ejemplo, MDD Discount, MDD Estándar y MDD Premium) está utilizando un atributo extrínseco (el nombre de marca) como un indicador indirecto de la calidad intrínseca (por ejemplo, el sabor). El objetivo es que el consumidor perciba diferencias de calidad que favorecen, por este orden, a las MDD Estándar y a las MDD Premium. Así pues, el conocimiento del nombre de marca puede influir en la percepción de calidad del consumidor entre MDD y de éstas con la MF.

Ello conlleva varias reflexiones estratégicas. Como indican Geyskens et al. (2010), la introducción de una nueva MDD Discount con un precio inferior puede incrementar las ventas de la categoría de productos (captación de segmentos de clientes que buscan precios inferiores) o puede canibalizar las ventas de la MDD Estándar (trasvase de clientes de una a otra marca) como consecuencia de un efecto sustitución.

Por otro lado, la introducción de una nueva MDD Premium con un precio superior no afectaría a las ventas de la MDD Discount (existe una amplia diferencia en la calidad de los productos y la comparación es difícil) y podría canibalizar las ventas de la MDD Estándar, principalmente cuando se plantea una estrategia de marca paraguas y en menor medida cuando el nombre de la MDD se desvincula con el nombre del detallista. Además la introducción de una nueva MDD Premium también puede canibalizar las ventas de la MF principalmente cuando el fabricante no es el líder del mercado (y en menor medida cuando se trata de una MF líder). Todo ello se debe a la presencia de un efecto de similaridad relacionado con la calidad del producto (Geyskens et al., 2010).

En virtud de los comentarios previos se proponen las siguientes hipótesis para las MDD:

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

H3a: La percepción de calidad de la MDD Estándar es mejor que la de la MDD Discount.

H3b: La percepción de calidad de la MDD Premium es mejor que la de la MDD Discount.

H3c: La percepción de calidad de la MDD Premium es mejor que la de la MDD Estándar.

Utilizando similares argumentos teóricos se proponen las siguientes hipótesis para las MDD *versus* MF:

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

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

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

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

Asimismo, se incluye una quinta hipótesis:

H5: El posicionamiento del detallista en el eje estratégico calidad-precio (conocimiento del nombre de marca) modera la percepción de calidad de los diferentes tipos/categorías de marca (MDD y MF).

5.4. Metodología de la investigación.

Para realizar el análisis empírico nos centramos en la estrategia de MDD de Carrefour. Esta empresa dispone de tres categorías de MDD: “Carrefour Discount” en cuanto a MDD de primer precio y calidad, “Carrefour” como MDD Estándar y “Carrefour Selección” como MDD Premium. La categoría de productos seleccionada es “chocolate negro en tableta”. La metodología adoptada es la de experimentación comercial mediante un test ciego y otro de control. Según Trespalacios, Vázquez y Bello (2005), el proceso de experimentación comercial se estructura en cuatro etapas que necesitan ser planificadas de acuerdo con los objetivos del estudio (ver Figura 44).

Etapa 1: Investigación previa.

Se ha realizado un análisis documental previo de investigaciones similares en el tema de calidad percibida de MDD *versus* MF para conocer los planteamientos teóricos y la

evidencia empírica del problema que nos ocupa. En particular son de utilidad para esta investigación las publicaciones de Hoch y Banerji (1993), Gómez y Rubio (2006), Méndez et al. (2008 y 2009), Fornerino y d’Hauteville (2010), Geyskens et al. (2010), Olson (2012) y Martos Partal y González Benito (2012 y 2014). Tal y como se ha comentado en el apartado anterior todos estos trabajos permitieron concretar los objetivos de la experimentación comercial y formular las hipótesis de la investigación.

Etapa 2: Definición de la experimentación comercial.

La segunda fase consiste en seleccionar las variables que ayuden a explicar las hipótesis planteadas. En esta investigación se trata de atributos intrínsecos (sabor) y atributos extrínsecos (marcas y precio). Como variable tratamiento (variable independiente) se consideró dos tipos de marca: MF y las MDD (marca de primer precio o discount, marca estándar y marca selección o Premium). Así pues, la variable tratamiento tiene cuatro niveles. Además se dispone de información de precios para cada una de las marcas. La variable dependiente (variable respuesta) es el sabor como atributo representativo de la calidad subjetiva e intrínseca del producto.

Figura 44. Etapas del proceso de experimentación comercial.



Fuente: Elaboración propia sobre Trespalacios et al. (2005).

La elección de la categoría de productos “chocolate negro en tabletas” ha atendido a dos razones primordiales: que cubriera los tres segmentos en el eje calidad-precio (MDD de Primer Precio, MDD Estándar y MDD Premium) para evaluar su calidad percibida frente a una MF líder. Por estas razones se han elegido los tres productos MDD de Carrefour. La elección de Nestlé como MF, responde a que ocupa el primer lugar en cuanto a cuota de mercado en chocolates en tableta (Symphony-IRI, 2014) y, en concreto, la variedad seleccionada ha sido elegida debido a que su composición es la más similar a la MDD Premium de Carrefour. Existen otras MF disponibles en los lineales de Carrefour como Lindt (Lindt chocolate negro extrafino 70% cacao Excellence: 1,77€/100 gr.), cuyo interés para esta prueba radica en que se trata de un especialista en variedades por lo que ofrecía composiciones de producto con diversos porcentajes de cacao. Sin embargo, se ha desechado esta opción ya que Lindt es proveedor, a su vez, de Carrefour para los chocolates marca “Carrefour” y su sabor podría ser similar al de “Carrefour Selección”. En la Figura 45 se observa un resumen de la información obtenida y ofrecida a los encuestados.

Figura 45. Atributos considerados en el análisis de Chocolate Negro.

ATRIBUTOS CONSIDERADOS EN EL ANÁLISIS DE CHOCOLATE NEGRO					
CALIDAD INTRÍNSECA	SEGMENTO	MARCAS TABLETAS	GRAMAJE DE PRESENTACIÓN	PRECIO	EQUIVALENCIA GRAMAJES
Sabor 1	MDD Primer Precio	(MDD): Chocolate Puro <i>Carrefour Discount</i>	100 gramos	0,78 €	0,78€/100gr.
Sabor 2	MDD Estándar	(MDD): Chocolate Extrafino Fondant <i>Carrefour</i>	150 gramos	0,74 €	0,49€/100gr.
Sabor 3	MDD Premium	(MDD): Chocolate Extra <i>Carrefour Selección</i>	100 gramos	0,99 €	0,99€/100gr.
Sabor 4	MF Líder	(MF): Chocolate Puro <i>Nestlé Ecuador</i>	200 gramos	1,83 €	0,92€/100gr.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Información obtenida el 15 de Noviembre de 2014 en Carrefour (Gijón).

Para hacer comparables los precios se ha utilizado la base de los 100 gramos de producto. En este sentido, se observa que el precio del chocolate del segmento estándar

es más bajo que el chocolate del segmento básico (la gama de productos de primer precio “Carrefour Discount”) ofertando un precio de 0,49€ frente a los 0,78€. Asimismo, se observa que en el segmento Premium la MDD tiene un precio más elevado que la MF (Nestlé). En todos los casos se trataba de precios sin promoción.

Las unidades experimentales son de dos tipos: unidades de prueba y unidades de control. Las unidades de prueba se integraron por diez personas consumidores de chocolate que evaluaban mediante un test ciego el sabor de cada una de las cuatro marcas consideradas. 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 46). Además, las personas entrevistadas valoraban el precio que estimaban conveniente para la calidad percibida del producto, dentro del rango de valores ofrecido (ver Figura 47). Las unidades de control fueron otras diez personas que evaluaron el “sabor” mediante la degustación de las cuatro marcas, utilizando la misma escala Likert que se empleó para el test ciego. En la prueba de control los entrevistados conocían la información del nombre de las marcas, dado que visualizaban la tableta de chocolate (con su correspondiente envase y etiqueta) antes de la degustación, así como el precio. En ambos casos (unidades de prueba y unidades de control) se incluyó además una pregunta abierta: “¿Qué otros atributos, además del sabor y el precio, considera importantes a la hora de comprar chocolate?”.

Figura 46. Encuesta para la prueba ciega y para la prueba de control de evaluación de sabor.

Valoración de calidad: Por favor, haga una prueba de degustación de los siguientes sabores y valore la CALIDAD de cada uno de ellos (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 47. Encuesta para la prueba ciega de elección de precio.

Valoración de precio: Por favor, una vez valorado el sabor, consigne el precio que estime conveniente para el producto, dentro del rango de valores ofrecido							
CALIDAD / PRECIO	RANGO DE PRECIOS						
	0,50 €	0,60 €	0,70 €	0,80 €	0,90 €	1,00 €	1,10 €
SABOR 1							
SABOR 2							
SABOR 3							
SABOR 4							

Fuente: Elaboración propia.

Se ha controlado que no existan efectos adicionales (variables extrañas) en el experimento como consecuencia de la composición o distribución de la muestra entre los distintos tratamientos, procurando que todos los grupos o bloques de unidades experimentales tengan una distribución uniforme en cuanto a edad y sexo de los entrevistados

Etapa 3: Realización del experimento comercial.

Se contactó personalmente con las unidades experimentales, precisando su asignación aleatoria. En particular, cada marca de chocolate fue probada aleatoriamente en distinto orden por cada una de las unidades experimentales. El test ciego se realizó en Oviedo y Gijón (50% en cada caso) y la prueba de control en Gijón. Así se eliminan efectos no deseados, asegurando la validez interna del experimento. El experimento no tiene validez externa dado que la muestra es pequeña y estadísticamente no es representativa de la población. Sin embargo, el estudio podría replicarse con un mayor tamaño muestral y representatividad tipológica siempre y cuando las condiciones presupuestarias lo permitan.

Etapa 4: Análisis de resultados e informe final.

El análisis de resultados permite obtener información descriptiva (medias y desviaciones típicas) y llevar a cabo un contraste de hipótesis. En este último caso se aplica un análisis de la varianza (ANOVA), cuyo fundamento reside en la comparación de medias. Para obtener conclusiones han de compararse los resultados del análisis

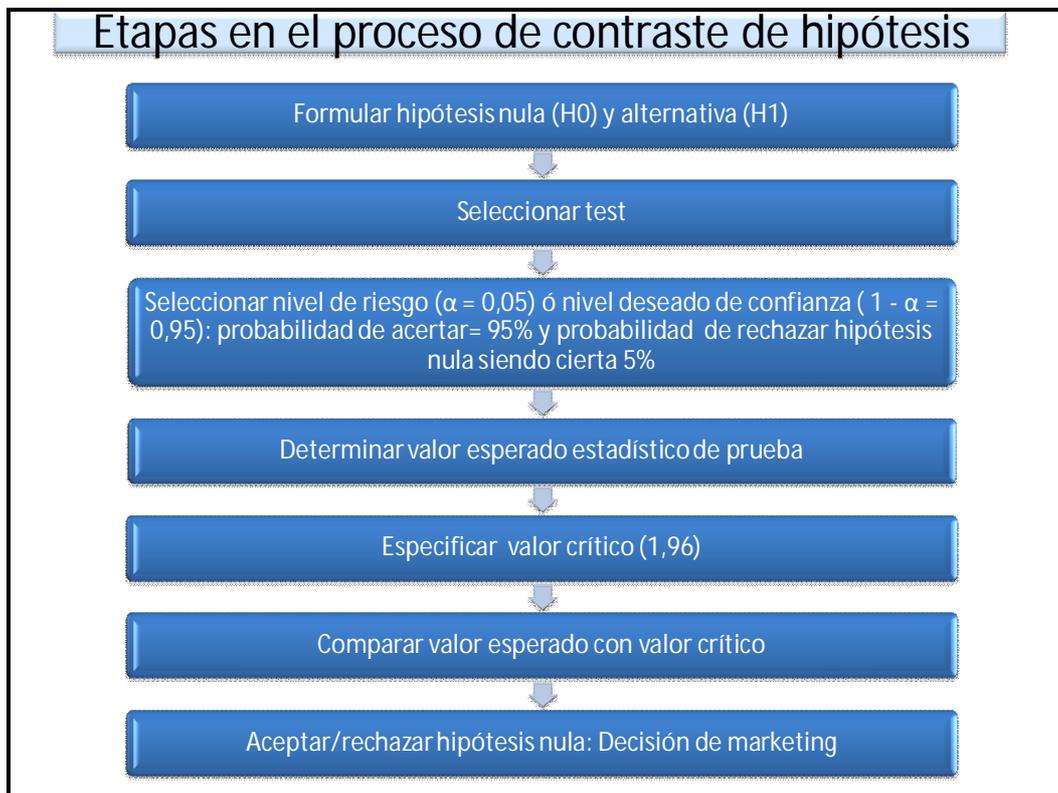
estadístico con las hipótesis planteadas con el objetivo final de confirmar o rechazar esas hipótesis.

5.5. Resultados obtenidos en el experimento comercial.

Para el análisis de resultados se ha utilizado el programa IBM SPSS Statistics (versión 21). La muestra se compone de 10 encuestas realizadas mediante test ciego y de otras 10 encuestas mediante test de control. En cada encuesta se evalúan cuatro sabores distintos lo que supone que cada encuesta configura 4 casos y, por tanto, se tienen 40 casos por cada tipo de test y 80 en total.

Para el análisis de los resultados, acorde a las hipótesis planteadas, se ha elegido un proceso de contraste de hipótesis instrumentado en siete etapas (ver Figura 48).

Figura 48. Etapas en el proceso de contraste de hipótesis.



Fuente: Elaboración propia.

En este estudio se han utilizado varios procedimientos estadísticos. En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo para variables de intervalo (escalas métricas) estimando la media y la desviación típica. En segundo lugar, se ha llevado a cabo una inferencia estadística mediante contraste de hipótesis utilizando dos test: la Prueba t-Student para muestras independientes y la Prueba F de Fisher (ANOVA). Para los contrastes de

hipótesis mediante ambas pruebas las etapas a seguir son similares a las ya indicadas en la Figura 48. La Prueba t-Student para dos muestras independientes requiere inicialmente un contraste de hipótesis mediante la Prueba de Levene para igualdad de varianzas. La fórmula a utilizar para la Prueba t-Student es diferente en función de que las varianzas sean iguales o distintas (ver Figura 49).

Figura 49. Fórmulas utilizadas en la Prueba t-Student.

TIPOS DE CONTRASTES DE HIPÓTESIS: DOS MUESTRAS INDEPENDIENTES Fórmulas utilizadas	
$t = (\text{Media MF} - \text{Media MDD})/X$	
Varianzas: distintas $X = \sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}$ $n_1 = \text{tamaño muestra MF}$ $n_2 = \text{tamaño muestra MDD}$ $S_1 = \text{desviación típica muestra MF}$ $S_2 = \text{desviación típica muestra MDD}$	Varianzas: iguales $X = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \cdot \frac{n_1 + n_2}{n_1 \cdot n_2}}$ $n_1 = \text{tamaño muestra MF}$ $n_2 = \text{tamaño muestra MDD}$ $S_1 = \text{desviación típica muestra MF}$ $S_2 = \text{desviación típica muestra MDD}$
Prueba de Levene para la igualdad de varianzas: Prueba F Grados de Libertad: $(n_1 + n_2) - 2$	

Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias entre la Prueba t-Student y el procedimiento ANOVA (Prueba F de Fisher) radican en que cuando se tiene una variable dependiente métrica y una variable independiente no métrica y se desea comprobar la existencia de diferencias significativas en la variable dependiente para dos niveles de la variable independiente, se recomienda aplicar la Prueba t-Student de diferencias de medias. Con más de dos niveles de la variable independiente la Prueba t-Student para cada pareja conlleva una inflación de error, efecto corregido por el ANOVA. Por tanto, para comparar marcas por tipos (MDD y MF) recurriremos a la Prueba t-Student. Si deseamos comparar marcas por categorías (MDD Discount, MDD Estándar, MDD Premium y/o MF) utilizaremos el procedimiento ANOVA (Prueba F de Fisher).

A continuación se presentan los resultados del análisis en cuanto a las hipótesis planteadas.

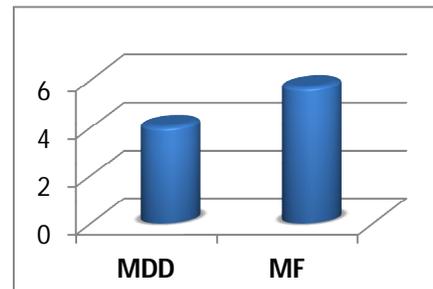
H1: La percepción de precio de las MDD es inferior a la de la MF.

Para el análisis de esta hipótesis se utilizaron solamente las encuestas de tipo test ciego, ya que fue en éstas dónde se evaluó la percepción del precio. Se han analizado las medias, se ha realizado 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.

Figura 50. Medias de percepción de precio por tipos de marcas para el test ciego.

Tipos de marcas	Media	N	Desviación típica
MDD	4,0333	30	2,00832
MF	5,7000	10	1,33749
Total	4,4500	40	1,98649



Fuente: Elaboración propia.

Los valores medios obtenidos (ver Figura 50) indican que la percepción de precio por los consumidores en la prueba de test ciego es más elevada para la MF (5,70) que para las MDD (4,03). Para confirmar esta afirmación se recurrirá a otras pruebas estadísticas, en concreto la Prueba t-Student y la Prueba de Fisher (ANOVA).

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

Figura 51. Prueba t-Student de percepción de precios por tipos de marcas para el 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 PRECIOS	Se han asumido varianzas iguales	1,848	0,182	2,439	38	0,020
	No se han asumido varianzas iguales			2,977	23,493	0,007

Fuente: Elaboración propia.

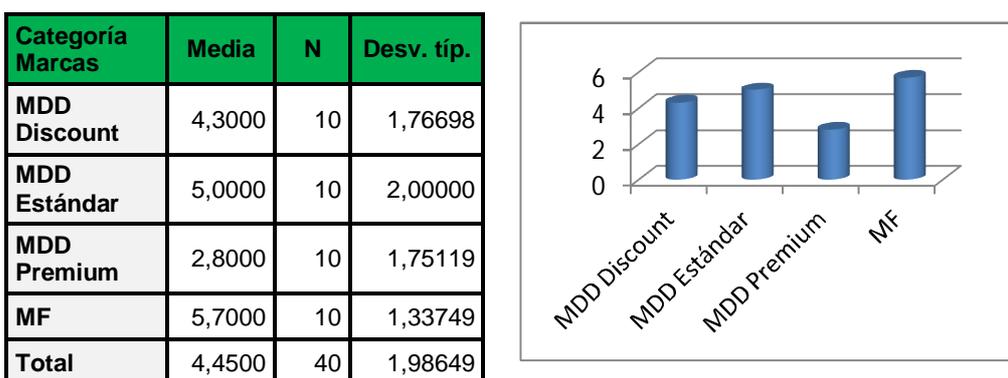
De acuerdo con las etapas del contraste de hipótesis resumidas en la Figura 48, la hipótesis H0 indica que no existen diferencias en la percepción de precio de los consumidores entre MDD y MF. Sin embargo, mediante la Prueba t-Student (se han asumido varianzas iguales) cuyos resultados se exponen en la Figura 51, se rechaza la hipótesis nula con un nivel deseado de confianza del 98% (la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo cierta es del 2%). Así pues, se acepta la hipótesis H1 tal que la

percepción de precio de las MDD es inferior a la de la MF. Es decir, los consumidores, aún sin conocer la marca, al probar la MF o MDD valoran como de mayor precio la MF.

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.

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

Figura 52. Medias de percepción del precio por categorías de marca.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la Figura 52, la MF es percibida como de mayor precio, seguida por la MDD Estándar, MDD Discount y MDD Premium.

Figura 53. ANOVA para percepción de precios por categorías de marca.

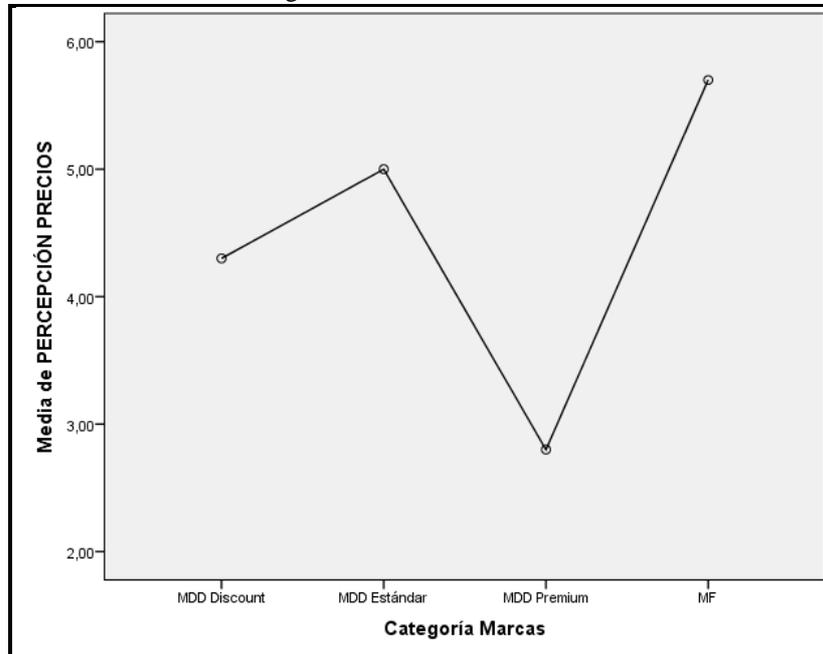
ANOVA de un factor					
PERCEPCIÓN PRECIOS					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	46,100	3	15,367	5,132	0,005
Intra-grupos	107,800	36	2,994		
Total	153,900	39			

Fuente: Elaboración propia.

Para comprobar si realmente existen diferencias estadísticamente significativas entre las marcas empleamos el análisis ANOVA (prueba F de Fisher). De acuerdo con los resultados resumidos en la Figura 53, 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 0,005 con un nivel de confianza del 95%). Por tanto los consumidores, aún sin conocer la marca, al probar la

MF y las categorías de MDD valoran como de mayor precio la MF, seguida por la MDD Estándar, MDD Discount y MDD Premium (ver Figura 54).

Figura 54. Gráfico de medias.



Fuente: Elaboración propia.

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

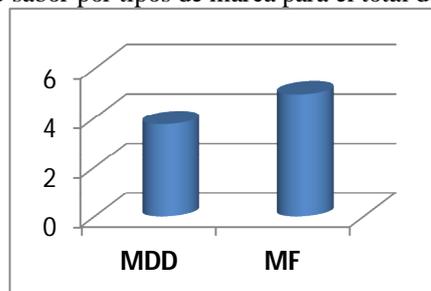
En este caso, se utilizan ambas muestras (test ciego y test de control) ya que se ha formulado el mismo requerimiento en los dos casos, probar la marca y evaluar el sabor como indicador de calidad.

Se han analizado las medias, se ha realizado una Prueba t-Student por tipos de marca (para toda la muestra, la muestra del test ciego y la muestra del test de control) y un ANOVA (prueba F de Fisher) por categorías de marca (éste en H4, Figura 72).

Medias por tipos de marca (muestra total).

Figura55. Medias de percepción de calidad-sabor por tipos de marca para el total de la muestra.

Tipos de marcas	Media	N	Desv. típ.
MDD	3,7500	60	1,74302
MF	4,9500	20	1,53811
Total	4,0500	80	1,76391



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 55 observamos que la MF es percibida como de mejor calidad (4,95) en el cómputo global (test ciego y prueba de control) que la de las MDD (3,75).

Prueba t para toda la muestra (test ciego y test de control).

Figura 56. Prueba de t-Student (toda la muestra: test ciego y test control) por tipos de marca.

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 PRECIOS	Se han asumido varianzas iguales	1,368	0,246	2,741	78	0,008
	No se han asumido varianzas iguales			2,92	36,589	0,006

Fuente: Elaboración propia.

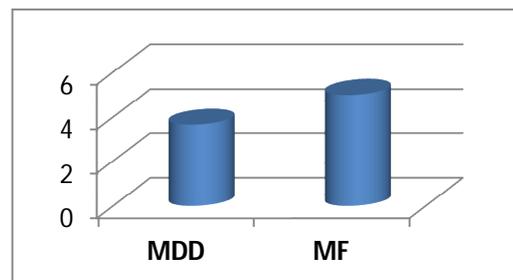
Mediante la Prueba t-Student (se han asumido varianzas iguales) indicada en la Figura 56 se rechaza la hipótesis nula con un nivel deseado de confianza del 99,2% (la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo cierta es del 0,8%). Así pues, se acepta la hipótesis H2 tal que la percepción de calidad de las MDD es inferior a la de la MF.

A continuación se desglosan estos resultados en cuanto al test ciego y a la prueba de control.

Prueba t-Student para el test ciego.

Figura 57. Medias de percepción de calidad-sabor por tipos de marcas para el test ciego.

Categoría Marcas	Media	N	Desv. típ.
MDD	3,667	30	1,72873
MF	5,0000	10	1,33333



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las medias por tipos de marca para el test ciego (ver Figura 57), la conclusión es similar a la obtenida para la muestra total: la MF es mejor valorada en cuanto a percepción de calidad-sabor.

Figura 58. Prueba t-Student para la percepción de calidad-sabor en el test ciego por tipos de marca.

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 CALIDAD-SABOR	Se han asumido varianzas iguales	1,872	0,179	2,222	38	0,032
	No se han asumido varianzas iguales			2,532	19,966	0,020

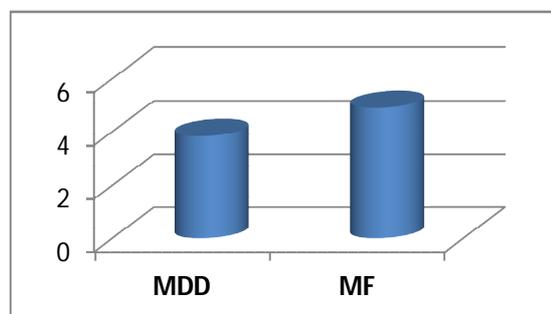
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Prueba t-Student (se han asumido varianzas iguales) indicada en la Figura 58 se rechaza la hipótesis nula con un nivel deseado de confianza del 96,8% (la probabilidad de rechazar la hipótesis nula siendo cierta es del 3,2%). Así pues, para el test ciego se acepta la hipótesis H2 tal que la percepción de calidad de las MDD es inferior a la de la MF.

Prueba t-Student para el test de control.

Figura 59. Medias de percepción de calidad-sabor por tipos de marca para el test de control.

Categoría Marcas	Media	N	Desv. típ.
MDD	3,8333	30	1,78274
MF	4,9000	10	1,79196



Fuente: Elaboración propia.

Las medias obtenidas por tipos de marca para el test de control (ver Figura 59), permiten concluir que la percepción de calidad-sabor es mejor para la MF que para las MDD.

Figura 60. Prueba t-Student para la percepción de calidad-sabor en el test de control por tipos de marca.

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 CALIDAD-SABOR	Se han asumido varianzas iguales	0,041	0,841	1,637	38	0,110
	No se han asumido varianzas iguales			1,632	15,398	0,123

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Prueba t-Student (se han asumido varianzas iguales) indicada en la Figura se acepta la hipótesis nula. Por tanto, para el test de control la percepción de calidad de las MDD no es inferior a la de la MF.

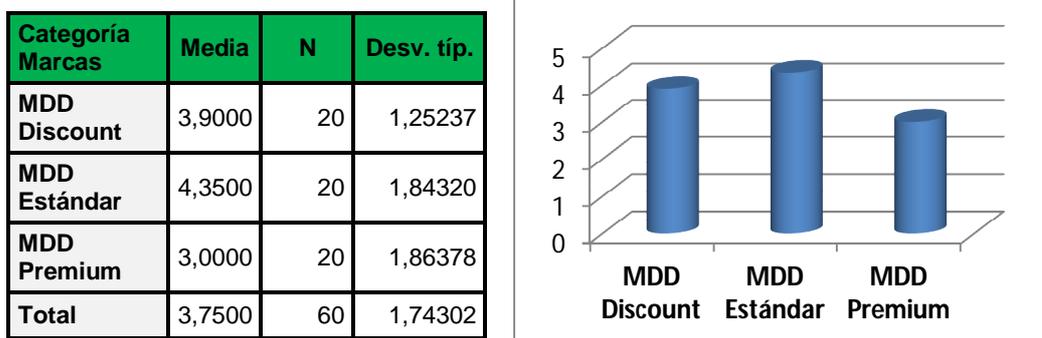
H3: La percepción de calidad de las MDD depende de la categoría de la MDD (Discount/Estándar/Premium).

En este caso, se analizan las MDD por categorías (MDD Discount, MDD Estándar y MDD Premium). Por tanto, se utiliza la Prueba F de Fisher mediante el procedimiento ANOVA. Se calculan tres ANOVA: para toda la muestra, para el test ciego y para el test de control.

Anova de la percepción de calidad por categorías de MDD para toda la muestra.

Los valores medios por categoría de MDD para toda la muestra se resumen en la Figura 61.

Figura 61. Medias de percepción de calidad-sabor para toda la muestra de MDD por categorías de marca.



Fuente: Elaboración propia.

Estas medias indican que la MDD mejor valorada es la MDD Estándar (4,35), seguida de la MDD Discount (3,9) y de la MDD Premium (3). La menor valoración de la MDD Premium puede ser debida a que incluye un porcentaje de cacao más elevado que el resto de marcas.

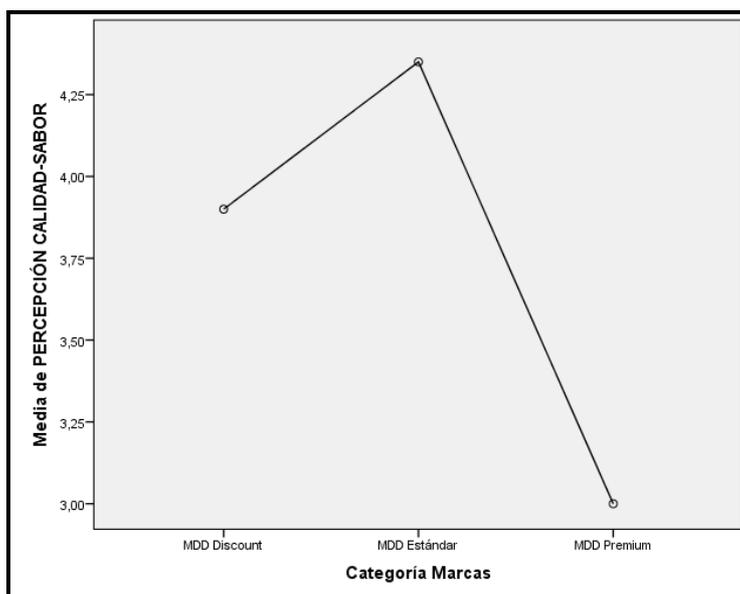
Figura 62. ANOVA de percepción de calidad-sabor por categorías de marca (MDD) para toda la muestra.

ANOVA de un factor					
PERCEPCIÓN CALIDAD-SABOR					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	18,9	2	9,45	3,359	0,042
Intra-grupos	160,35	57	2,813		
Total	179,25	59			

Fuente: Elaboración propia.

Para comprobar si realmente existen diferencias estadísticamente significativas entre las categorías de MDD empleamos el análisis ANOVA (prueba F de Fisher). De acuerdo con los resultados resumidos en la Figura 62, se establece que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los consumidores de las diferentes categorías de MDD (grado de significación de 0,042 con un nivel de confianza del 95%). Por tanto los consumidores, al probar las categorías de MDD valoran como de mayor calidad-sabor la MDD Estándar, seguida de la MDD Discount y de la MDD Premium (ver Figura 63). Se acepta la hipótesis H3a pero no la H3b ni la H3c.

Figura 63. Gráfico de las medias.



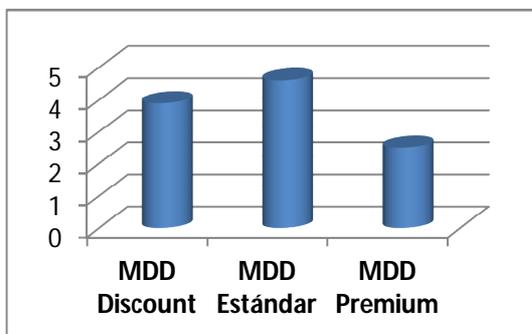
Fuente: Elaboración propia.

Anova de la percepción de calidad-sabor por categorías de MDD para el test ciego.

Los valores medios por categoría de MDD para el test ciego se resumen en la Figura 64. Estas medias indican que la MDD mejor valorada continúa siendo la MDD Estándar (4,6), seguida de la MDD Discount (3,9) y de la MDD Premium (2,5).

Figura 64. Medias para percepción de calidad-sabor por categorías de marca para test ciego.

Categoría Marcas	Media	N	Desv. típ.
MDD Discount	3,9000	10	1,37032
MDD Estándar	4,6000	10	1,64655
MDD Premium	2,5000	10	1,58114
Total	3,6667	30	1,72873



Fuente: Elaboración propia.

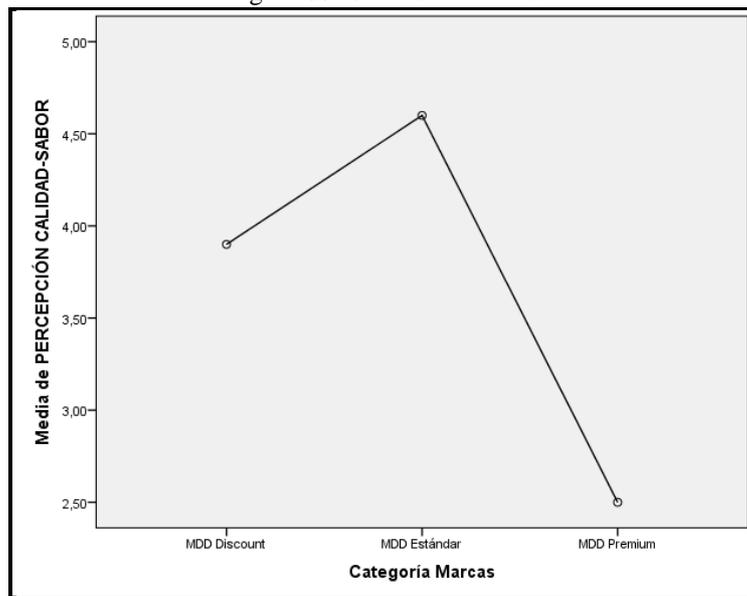
Figura 65. ANOVA para la percepción de calidad-sabor por categorías de marca en el test ciego.

ANOVA de un factor					
PERCEPCIÓN CALIDAD-SABOR					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	22,867	2	11,433	4,839	0,016
Intra-grupos	63,800	27	2,363		
Total	86,667	29			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados resumidos en la Figura 65, se establece que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los consumidores de las diferentes categorías de MDD (grado de significación de 0,016 con un nivel de confianza del 95%). Por tanto los consumidores, al probar las categorías de MDD, valoran como de mayor calidad-sabor la MDD Estándar, seguida de la MDD Discount y de la MDD Premium (ver Figura 66). Se acepta la hipótesis H3a pero no la H3b ni la H3c.

Figura 66. Gráfico de medias



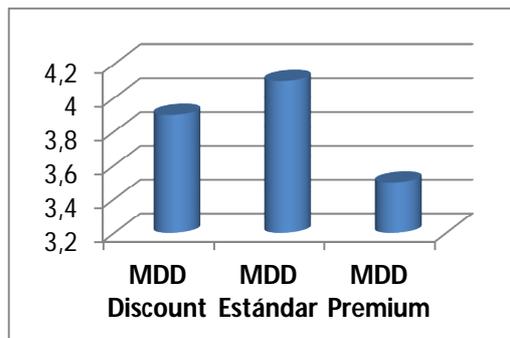
Fuente: Elaboración propia.

Anova de la percepción de calidad por categorías de MDD para el test de control.

Los valores medios por categoría de MDD para el test de control se resumen en la Figura 67. Estas medias indican que la MDD mejor valorada es, al igual que los casos anteriores, la MDD Estándar (4,1), seguida de la MDD Discount (3,9) y de la MDD Premium (3,5).

Figura 67. Medias de percepción de calidad-sabor para test de control por categorías de marca.

Categoría Marcas	Media	N	Desv. típ.
MDD Discount	3,9000	10	1,19722
MDD Estándar	4,1000	10	2,07900
MDD Premium	3,5000	10	2,06828
Total	3,8333	30	1,78274



Fuente: Elaboración propia.

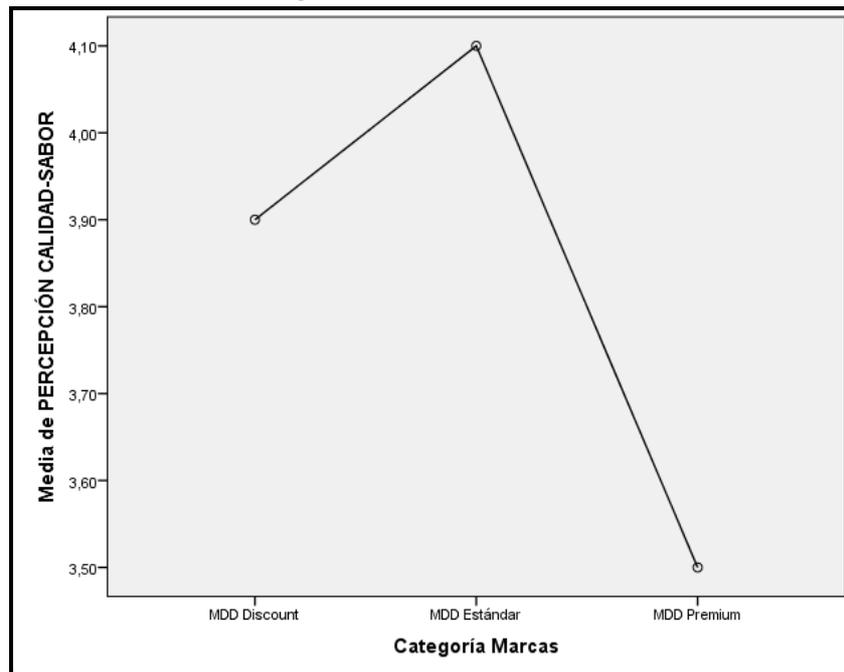
Figura 68. ANOVA de percepción de calidad-sabor para test de control por categorías de marca.

ANOVA de un factor					
PERCEPCIÓN CALIDAD-SABOR					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1,867	2	0,933	0,279	0,759
Intra-grupos	90,3	27	3,344		
Total	92,167	29			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados resumidos en la Figura 68, se establece que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los consumidores de las diferentes categorías de MDD (ver Figura 69). No se aceptan las hipótesis H3a, H3b y H3c. La percepción de calidad de las MDD no depende de la categoría de la MDD.

Figura 69. Gráfico de medias.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 70 se resumen los resultados obtenidos para la hipótesis H3.

Figura 70. 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 las MDD Estándar es mejor que la de las MDD Discount.	SI	SI	NO
H3b: La percepción de calidad de las MDD Premium es mejor que la de las MDD Discount.	NO	NO	NO
H3c: La percepción de calidad de las MDD Premium es mejor que la de las MDD Estándar	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia.

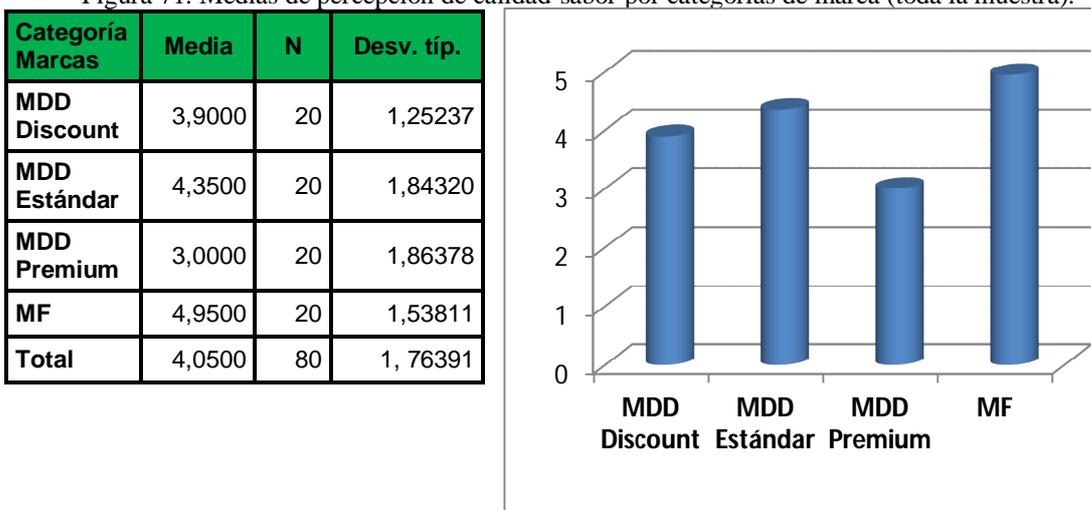
H4: La percepción de calidad de las categorías de MDD es inferior a la de la MF líder en el mercado.

Para este caso, se analizan las MDD por categorías (MDD Discount, MDD Estándar y MDD Premium) y la MF líder en el mercado. Por tanto, se utiliza la Prueba F de Fisher mediante el procedimiento ANOVA. Se calculan tres ANOVA: para toda la muestra, para el test ciego y para el test de control.

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

Los valores medios para toda la muestra se resumen en la Figura 71. Estas medias indican que la MF es la mejor valorada (4,95), con percepción superior en calidad-sabor a la MDD Estándar (4,35), la MDD Discount (3,9) y la MDD Premium (3).

Figura 71. Medias de percepción de calidad-sabor por categorías de marca (toda la muestra).



Fuente: Elaboración propia.

Anova de la percepción de calidad por categorías de marca (MDD y MF) para toda la muestra.

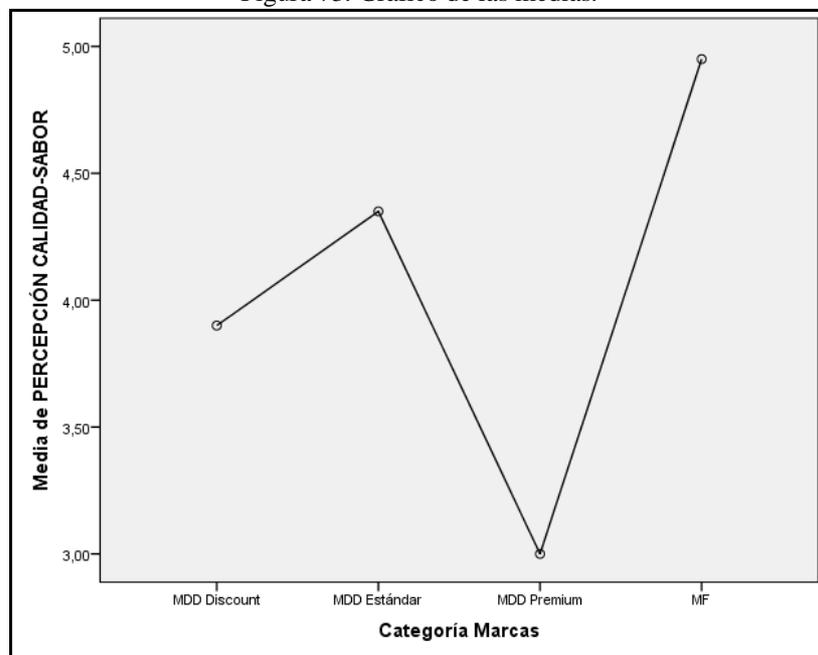
De acuerdo con los resultados resumidos en la Figura 72, se establece que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los consumidores entre las diferentes categorías de MDD y la MF (grado de significación de 0,003 con un nivel de confianza del 95%). Por tanto los consumidores, al probar las categorías de MDD y la de la MF líder en el mercado, valoran como de mayor calidad-sabor la MF, por encima de la MDD Estándar, la MDD Discount y la MDD Premium (ver Figura 73). Se aceptan las hipótesis H4a, H4b y H4c.

Figura 72. ANOVA de percepción de calidad-sabor por categorías de marca para toda la muestra.

ANOVA de un factor					
PERCEPCIÓN CALIDAD-SABOR					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	40,5	3	13,5	4,998	0,003
Intra-grupos	205,3	76	2,701		
Total	245,8	79			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 73. Gráfico de las medias.

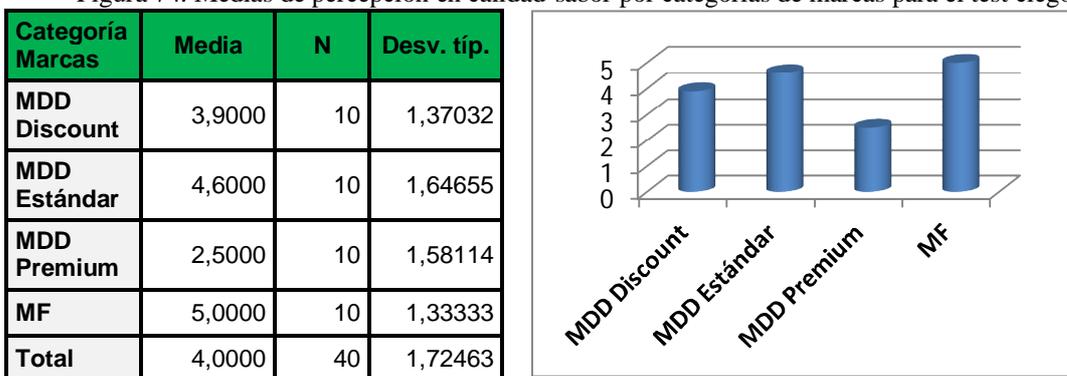


Fuente: Elaboración propia.

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

Los valores medios para toda la muestra se resumen en la Figura 74. Estas medias indican que la MF es la mejor valorada (5), con percepción superior en calidad-sabor a la MDD Estándar (4,6), la MDD Discount (3,9) y la MDD Premium (2,5).

Figura 74. Medias de percepción en calidad-sabor por categorías de marcas para el test ciego.



Fuente: Elaboración propia.

Anova de la percepción de calidad por categorías de marca (MDD y MF) para el test ciego.

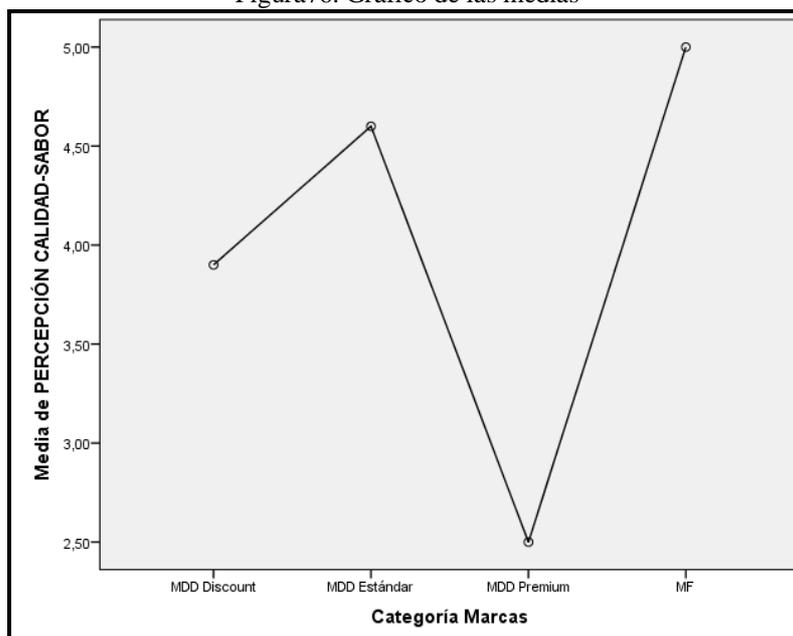
De acuerdo con los resultados resumidos en la Figura 75, se establece que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los consumidores entre las diferentes categorías de MDD y la MF (grado de significación de 0,003 con un nivel de confianza del 95%). Por tanto los consumidores, al probar las categorías de MDD y la de la MF líder en el mercado valoran como de mayor calidad-sabor la MF, por encima de la MDD Estándar, la MDD Discount y la MDD Premium (ver Figura 76). Se aceptan las hipótesis H4a, H4b y H4c.

Figura 75. ANOVA de percepción de calidad-sabor

ANOVA de un factor					
PERCEPCIÓN CALIDAD-SABOR					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	36,200	3	12,067	5,444	0,003
Intra-grupos	79,800	36	2,217		
Total	116,00	39			

Fuente: Elaboración propia.

Figura76. Gráfico de las medias



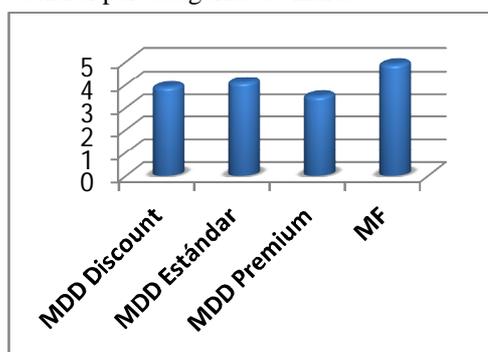
Fuente: Elaboración propia.

Medias por categorías de marca (MDD y MF) para el test de control.

Los valores medios para toda la muestra se resumen en la Figura 77. Estas medias indican que la MF es la mejor valorada (4,90), con percepción superior en calidad-sabor a la MDD Estándar (4,10), la MDD Discount (3,9) y la MDD Premium (3,5).

Figura 77. Medias para test de control por categorías de marca.

Categoría Marcas	Media	N	Desv. típ.
MDD Discount	3,9000	10	1,19722
MDD Estándar	4,1000	10	2,07900
MDD Premium	3,5000	10	2,06828
MF	4,9000	10	1,79196
Total	4,1000	40	1,82293



Fuente: Elaboración propia.

Anova de la percepción de calidad por categorías de marca (MDD y MF) para el test de control.

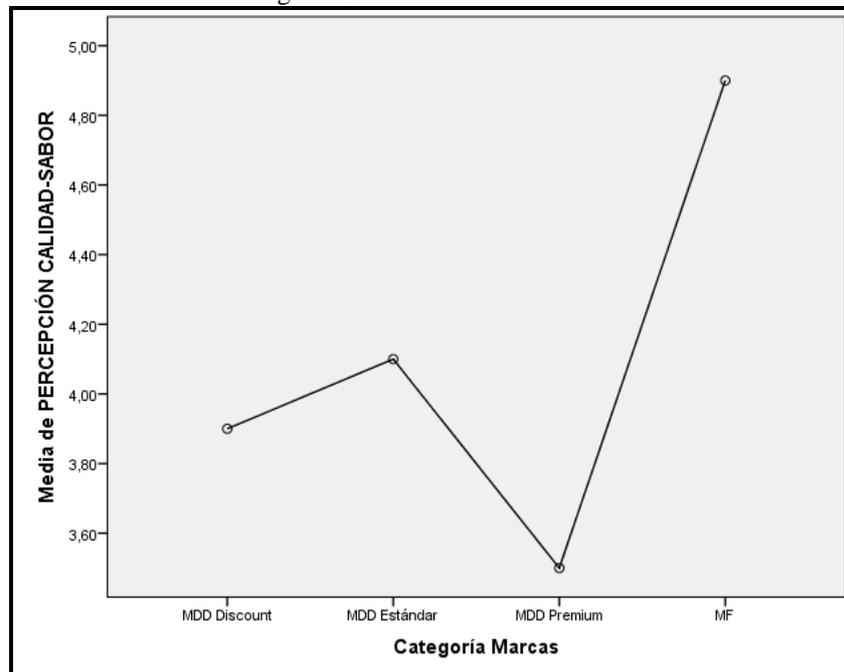
De acuerdo con los resultados resumidos en la Figura 78, se establece que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los consumidores entre las diferentes categorías de MDD y la MF (ver Figura 79). No se aceptan las hipótesis H4a, H4b y H4c.

Figura 78. ANOVA de percepción en calidad-sabor por categorías de marca para el test de control.

ANOVA de un factor					
PERCEPCIÓN CALIDAD-SABOR					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	10,400	3	3,467	1,047	0,384
Intra-grupos	119,200	36	3.311		
Total	129,600	39			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 79. Gráfico de las medias.



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 80 se resumen los resultados obtenidos para la hipótesis H4.

Figura 80. Hipótesis sobre percepción de calidad de las categorías de MDD y la MF.

HIPÓTESIS	ACEPTAR		
	TOTAL MUESTRA	TEST CIEGO	TEST DE CONTROL
H4a: La percepción de calidad de las MDD Discount es inferior a la de la MF líder.	SI	SI	NO
H4b: La percepción de calidad de las MDD Estándar es inferior a la de la MF líder.	SI	SI	NO
H4c: La percepción de calidad de las MDD Premium es inferior a la de la MF líder.	SI	SI	NO

Fuente: Elaboración propia.

H5: El posicionamiento del detallista en el eje estratégico calidad-precio (conocimiento del nombre de marca) modera la percepción de calidad de los diferentes tipos/categorías de marca (MDD y MF).

Para analizar esta hipótesis hemos realizado dos ANOVA, cada uno de ellos con una variable dependiente métrica y dos variables independientes no métricas. En primer lugar, presentamos los resultados del ANOVA que analiza como variable dependiente la percepción de calidad-sabor y como variables independientes los tipos de marca (MDD y MF) y los tipos de test (test ciego y test de control). En segundo lugar, exponemos los resultados de un ANOVA que analiza como variable dependiente la percepción de calidad-sabor y como variables independientes las categorías de marca (MDD Discount, MDD Estándar, MDD Premium y MF) y los tipos de test (test ciego y test de control).

Anova de la percepción de calidad por tipos de marca y tipos de test.

Figura 81. ANOVA de la percepción de calidad por tipos de marca y tipos de test.

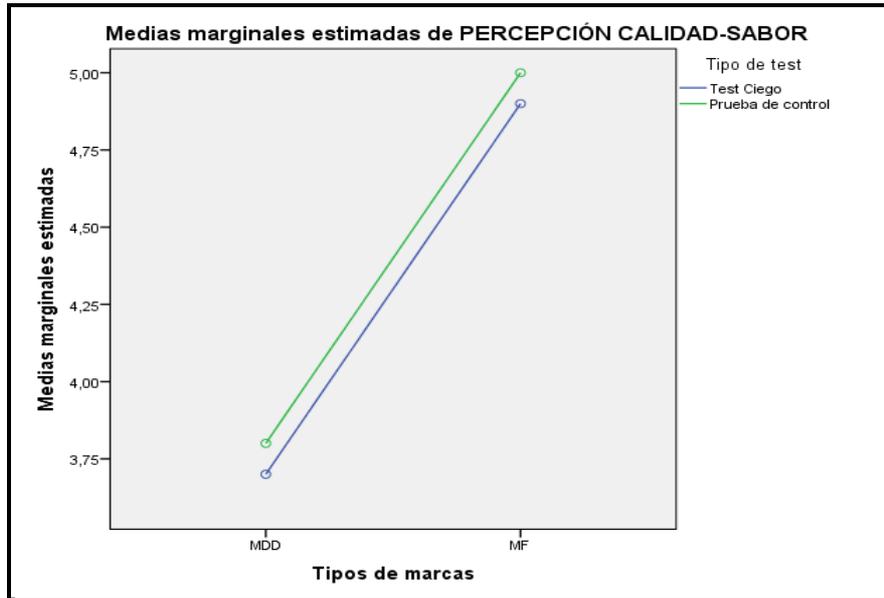
Pruebas de los efectos intersujetos					
Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	21,800 ^a	2	10,900	3,747	0,028
Intersección	1135,350	1	1135,350	390,277	0,000
TIPOS DE MARCAS	21,600	1	21,600	7,425	0,008
TIPOS DE TESTS	0,200	1	0,200	0,069	0,794
Error	224,000	77	2,909		
Total	1558,000	80			
Total corregida	245,800	79			

a R cuadrado=0,089 (R cuadrado coregida=0,065)

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados resumidos en la Figura 81, se establece que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los consumidores entre los diferentes tipos de test (test ciego y test de control). Sin embargo, existen diferencias estadísticamente significativas (grado de significación de 0,008 con un nivel de confianza del 95%) en la percepción de calidad-sabor por los consumidores entre los diferentes tipos de marca (MDD y MF) (ver Figura 82). En definitiva, el conocimiento del atributo extrínseco nombre de marca no modera la percepción de calidad de las diferentes categorías de marca. Por tanto, no se acepta la hipótesis H5.

Figura 82. Gráfico tipos de test *versus* tipos de marca.



Fuente: Elaboración propia.

Anova de la percepción de calidad por categorías de marca y tipos de test.

De acuerdo con los resultados resumidos en la Figura 83, se establece que no existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción de calidad-sabor por los consumidores entre los diferentes tipos de test (test ciego y test de control). Sin embargo, existen diferencias estadísticamente significativas (grado de significación de 0,003 con un nivel de confianza del 95%) en la percepción de calidad-sabor por los consumidores entre las diferentes categorías de marca (MDD y MF) (ver Figura 84). En definitiva, el conocimiento del atributo extrínseco nombre de marca no modera la percepción de calidad de las diferentes categorías de marca. Por tanto, no se acepta la hipótesis H5.

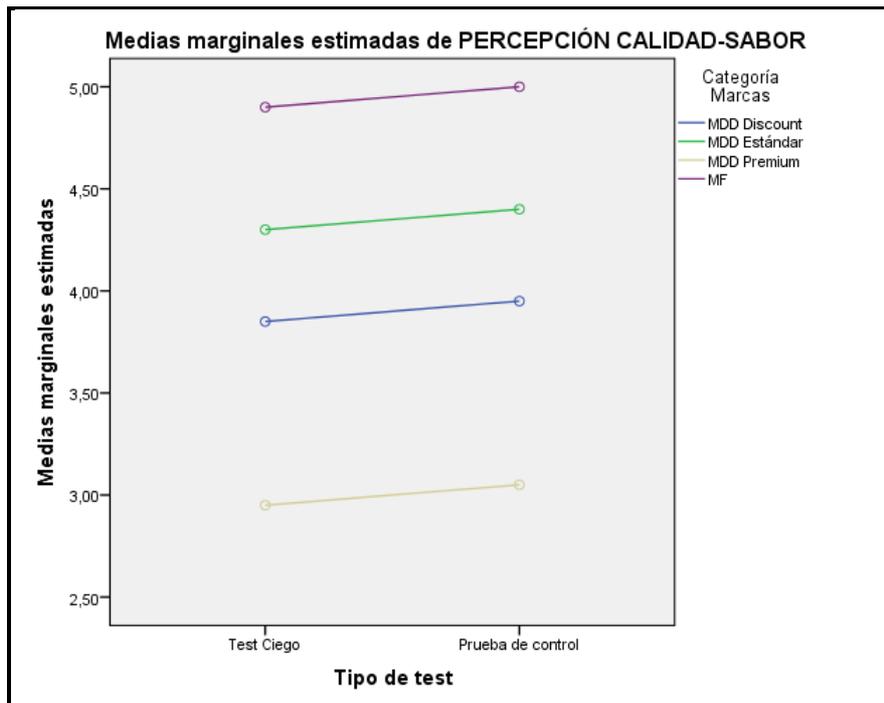
Figura 83. ANOVA de la percepción de calidad por categorías de marca y tipos de test.

Pruebas de los efectos intersujetos					
Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	40,700 ^a	44	10,175	3,721	0,008
Intersección	1312,200	1	1312,200	479,839	0,000
CATEGORÍAS DE MARCA	40,500	3	13,500	4,937	0,003
TIPOS DE TEST	0,200	1	0,200	0,073	0,788
Error	205,100	75	2,735		
Total	1558,000	80			
Total corregida	245,800	79			

a R cuadrado=0,166 (R cuadrado corregida=0,121)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 84. Gráficos tipos de test *versus* categorías de marca.



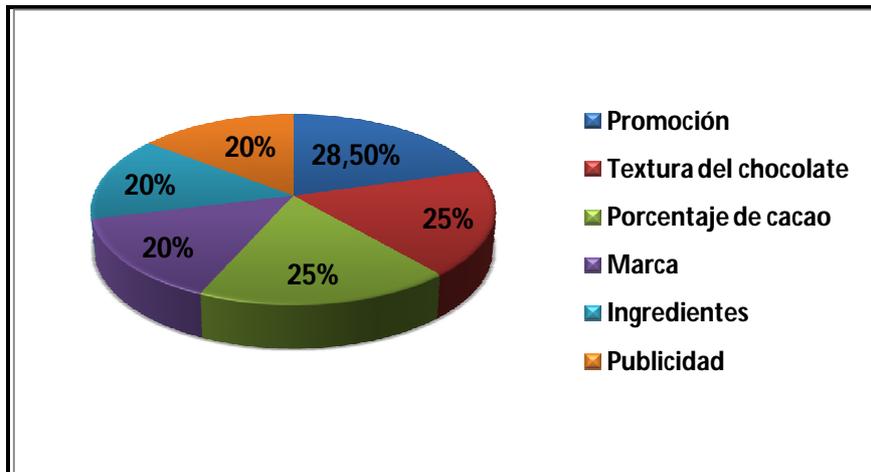
Fuente: Elaboración propia.

Se rechaza esta hipótesis H5, es decir, no tiene importancia hacer o no el test ciego para que la percepción de calidad varíe.

Pregunta abierta “¿Qué otros aspectos (atributos), además del sabor y el precio, considera importantes a la hora de comprar chocolate?”.

Los resultados obtenidos indican (ver Figura 85) que un 28,5% de los encuestados afirman que las promociones y descuentos son atributos relevantes a la hora de comprar chocolate. Otros atributos mencionados son la textura y el porcentaje de cacao (25%), así como la marca, los ingredientes y la publicidad (20%).

Figura 85. Otros atributos relevantes en la compra de chocolate (%).



Fuente: Elaboración propia.

5.6. Conclusiones principales del experimento comercial.

Como conclusión a este capítulo, en la Figura 86 se resume el resultado de la aceptación de las hipótesis analizadas.

Figura 86. Resumen de hipótesis.

HIPÓTESIS	ACEPTAR		
	TOTAL MUESTRA	TEST CIEGO	TEST DE CONTROL
H1: La percepción de precio de las MDD es inferior a la de la MF.	-----	SI	-----
<i>Conclusión: La MF es percibida como de mayor precio, seguida por la MDD Estándar, la MDD Discount y la MDD Premium</i>			
H2: La percepción de calidad de las MDD es inferior a la de la MF.	SI	SI	NO
<i>Conclusión: El sabor de las MF es valorado más favorablemente que el sabor de las MDD cuando no se conoce el nombre de marca</i>			
H3: La percepción de calidad de las MDD depende de la categoría de MDD.			
H3a: La percepción de calidad de las MDD Estándar es mejor que la de las MDD Discount.	SI	SI	NO
H3b: La percepción de calidad de las MDD Premium es mejor que la de las MDD Discount.	NO	NO	NO
H3c: La percepción de calidad de las MDD Premium es mejor que la de las MDD Estándar	NO	NO	NO
<i>Conclusión: La percepción de sabor de MDD Estándar es superior al de la MDD Discount y este al de la MDD Premium</i> <i>Conclusión: El ranking previo de percepción de sabor se observa tan sólo cuando no se conoce el nombre de marca</i>			
H4: La percepción de calidad de las categorías de MDD es inferior a la de la MF líder en el mercado			
H4a: La percepción de calidad de la MDD Discount es inferior a la de la MF líder.	SI	SI	NO
H4b: La percepción de calidad de la MDD Estándar es inferior a la de la MF líder.	SI	SI	NO
H4c: La percepción de calidad de la MDD Premium es inferior a la de la MF líder	SI	SI	NO
<i>Conclusión: La percepción de sabor de la MF es superior al de la MDD Estándar, la MDD Discount y la MDD Premium</i>			
H5: El posicionamiento del detallista en el eje estratégico de calidad-precio (conocimiento del atributo extrínseco nombre de marca) modera la percepción de calidad de los diferentes tipos/categorías de marca (MDD y MF)	Influye el tipo/categoría de marca No influye el tipo de test		
<i>Conclusión: Lo importante no es dar a conocer el nombre de marca sino la diferenciación por tipos/categorías de marca</i> <i>Conclusión: Necesidad para el detallista de diferenciación entre MF y MDD</i> <i>Conclusión: Necesidad para el detallista de diferenciación entre MDD Discount, MDD Estándar, MDD Premium y MF</i>			

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

6.1. Conclusiones.

La Marca de Distribuidor (MDD) es un tipo de estrategia de marca cuyos orígenes se remontan a finales del siglo XIX. Hoy en día constituye una actividad comercial presente no sólo en el sector de la alimentación, sino en otros sectores (textil, deportes, banca, electrónica y electrodomésticos o mueble, entre otros) debido al trasvase de conocimientos y experiencia de los distribuidores de alimentación a estos otros sectores.

El objetivo último de poner a un producto cualquiera una marca, no es otro que identificarlo y diferenciarlo del resto de productos existentes en el mercado. Así, la diferenciación frente a la competencia y la lealtad del consumidor son los objetivos del detallista.

El factor más importante que ha propiciado el auge de la MDD ha sido la elevada concentración empresarial, facilitando a los distribuidores la posibilidad de realizar pedidos de gran volumen a sus proveedores para satisfacer la demanda creciente de este tipo de marcas lo que ha generado reducción en costes (economías de escala y de alcance) que han podido ser repercutidos en los precios al consumidor final. La aparición de las tiendas de gran formato y el desplazamiento de las tiendas tradicionales de tamaño reducido, así como el control de la cadena de suministro con la inversión en tecnologías punteras, han sido pilares en el desarrollo de la concentración del mercado para los detallistas y sus MDD. La crisis económica de los últimos años, la mayor sensibilidad al precio en períodos de recesión y el cambio de mentalidad en los consumidores, son aspectos relevantes que han potenciado la mayor cuota de mercado de las MDD frente a las marcas de fabricante (MF) provocando, de este modo, una dicotomía en los lineales: MF vs. MDD.

Aunque la cuota de mercado de las MDD crece a largo plazo, este crecimiento no se distribuye uniformemente a lo largo del tiempo. Efectivamente, la cuota de mercado de las MDD crece más que proporcionalmente en períodos de contracción, tal que muchas de estas ganancias permanecen o se mantienen en tiempos mejores. Por tanto, aunque las MF recuperan parte de las pérdidas en posteriores períodos de expansión, esta

recuperación no es completa. Esto plantea la cuestión de si la conducta de las MF y las MDD durante los ciclos económicos contribuye a la sensibilidad cíclica de la cuota de mercado de las MDD y, aún más importante, a su crecimiento a largo plazo. Por otro lado, el interés del consumidor por estas marcas no sólo se basa en el ahorro sino que los distribuidores están potenciando la lealtad a sus MDD e, incluso, a su enseña, ya que tanto la calidad como la imagen de estas marcas están mejorando frente a las MF lo que se asocia con el concepto de “compra inteligente”. El empuje de estas marcas es, por tanto, un hecho.

La pérdida de poder negociador del fabricante, derivada de la posición ventajosa del distribuidor en el canal y al interés del mismo en que el detallista le ofrezca las mejores condiciones a sus productos en el lineal, así como la necesidad del detallista de colocar en el lineal los productos de MF líderes para ofrecer al consumidor capacidad de elección y productos y servicios exclusivos, favorecen las estrategias de “Trade Marketing”, es decir la colaboración entre fabricante y detallista. Así surgen diversas alianzas estratégicas a largo plazo entre el fabricante y el detallista mediante la colaboración en dos áreas: operaciones, cuyo objetivo es lograr una producción sincronizada (adaptar el proceso de producción al ritmo de pedidos o de compras, disminuir los costes de producción con una reingeniería de la cadena de suministro) y eficiencia en las actividades de marketing (surtido, promociones, lanzamiento de nuevos productos y diseño de lineales), con la finalidad de incentivar la demanda final. Estas actividades, en su conjunto, lograrán satisfacer mejor las necesidades de los consumidores fortaleciendo la fidelidad a la enseña y sus marcas tanto para el detallista como para el fabricante.

El mayor desafío al que se enfrenta esta colaboración, no es otro que la asimetría de la información, problema que puede solventarse mediante mecanismos de gobierno mixtos e inversiones recíprocas.

La colaboración es, sin duda, el futuro del sector esperando beneficios derivados del intercambio de información sobre el comportamiento de compra de los consumidores y sus preferencias, la innovación y el desarrollo de nuevos productos y su lanzamiento al mercado, la eficacia de las promociones y la eficiencia en la cadena de suministro. Para facilitar la colaboración surgen nuevas figuras en la estructura organizativa de los

fabricantes (como el Gestor de Cuentas Clave ó KAM) y de los detallistas (como el Category Manager). Dicha colaboración entre fabricante y detallista se centra en la gestión por categorías que, en lo que a las actividades de marketing se refiere, toma como base una categoría de productos para establecer las decisiones de: surtido (amplitud, profundidad, porcentaje MDD vs. MF), precios y promociones, los espacios dedicados en el lineal y la ubicación en la tienda.

El modelo de negocio de un distribuidor en el que predominan en los lineales las MDD y las MF líderes e innovadoras de valor, es un modelo que reporta grandes beneficios a los detallistas que desean que sus MDD sigan creciendo y ganando cuota de mercado, debido a las razones siguientes:

- Mediante la MDD el detallista obtiene mayores beneficios que con la MF (Ailawadi y Harlam, 2004 o Narasimhan y Wilcox, 1998). El distribuidor puede ofrecer al consumidor mayor información y garantía sobre sus propias marcas a un menor coste que el fabricante (Pellegrini, 1993).
- Disponer de una mayor flexibilidad en la fijación de precios y promociones (Nandan y Dickinson, 1994).
- Incrementar la fidelidad a la enseña (Ailawadi, Pauwels y Steenkamp, 2008) a través de la mejora de la imagen del establecimiento y de sus MDD (Corstjens y Lal, 2000). La exclusividad de las MDD y los bajos precios son aspectos que influyen en la mejora de la fidelidad a la enseña y de la imagen en precios, respectivamente. Además, se puede lograr la diferenciación frente a la competencia.
- El detallista consigue mayor poder negociador frente al fabricante (Meza y Sudhir, 2010).

Asimismo, con el fin de lograr esos objetivos, los distribuidores han puesto en funcionamiento una serie de estrategias frente a las MF. Una de las estrategias más relevantes es rodear a las MF con carteras de productos de MDD incluyendo también la segmentación de carteras para llegar a todo tipo de consumidores. De este modo, los detallistas ofrecen marcas genéricas o de primer precio, marcas de imitación, marcas de prima ligera y de precio con prima o premium. Además, los detallistas están combinando las tres clases de MDD (genéricas, de imitación y con prima) con diversas

alternativas de segmentación (basadas en el precio, en la categoría de productos y en el beneficio para el cliente) para crear carteras complejas de marcas propias.

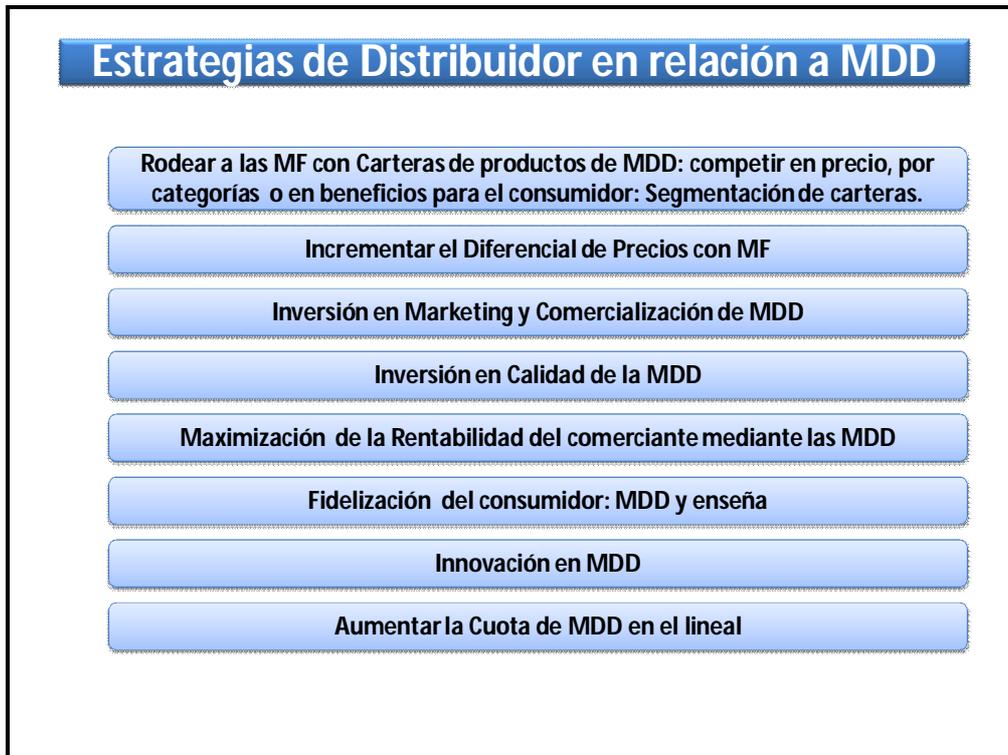
La evolución creciente de las MDD ha favorecido en los últimos años la difusión de varias líneas de investigación que han estudiado los efectos que produce la introducción de MDD en las MF y las estrategias de los fabricantes para defender su posición en el mercado, identificar las estrategias de los distribuidores con sus propias marcas y el comportamiento de los consumidores. Gracias a estas aportaciones empíricas es posible comentar algunas conclusiones relevantes sobre MDD. Este es el caso de la pérdida o incremento de utilidad de las distintas marcas o de la posible canibalización entre MDD actuales con la introducción de una nueva categoría de MDD (por arriba o por abajo respecto a la MDD Estándar) en el eje calidad-precio (Geyskens et al., 2010). Asimismo, la proliferación de marcas obliga tanto a los detallistas como a los fabricantes a racionalizar su cartera de productos.

Como corolario de la revisión de las estrategias llevadas a cabo tanto por fabricantes como por detallistas hemos elaborado las Figuras 87 y 88 donde se resumen las diferentes opciones analizadas en el presente proyecto de investigación.

En función de las reflexiones teóricas previamente comentadas, este Trabajo Fin de Máster ha permitido afrontar dos objetivos. En primer lugar, analizar una serie de casos prácticos como ejemplos de algunas de las estrategias de mayor relevancia en el mercado cuyo carácter aplicado facilita la comprensión de las distintas estrategias en materia de marcas de fabricante versus marcas de distribuidor. En segundo lugar, llevar a cabo un estudio cualitativo y cuantitativo mediante un experimento comercial en el mercado de chocolates y cuya finalidad es investigar la calidad percibida y el binomio calidad-precio, relacionada con diferentes categorías de marcas de distribuidor y la marca de fabricante líder.

El experimento comercial realizado para analizar la calidad percibida, presenta una aproximación a la formación de las preferencias de los consumidores en la elección de MF y MDD. Del mismo se han desprendido algunas conclusiones relevantes que se enumeran a continuación.

Figura 87. Estrategias de Distribuidor en relación a MDD.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 88. Estrategias de Fabricante en relación a MDD.



Fuente: Elaboración propia.

La MF es percibida como de mayor precio que la MDD. En concreto, la MF es percibida como de mayor precio, seguida por la MDD Estándar, la MDD Discount y la MDD Premium. En nuestro caso, para una prueba de test ciego en el que los consumidores no conocen los atributos extrínsecos (por ejemplo, nombre de marca), es revelador que los resultados obtenidos establecen una escala de percepción de precio que concuerda a la perfección con la jerarquía de Carrefour en el eje calidad-precio, es decir, coinciden las percepciones de precio con la escala real de precios del lineal.

La calidad-sabor de las MF es valorada más favorablemente que la calidad-sabor de las MDD. Este resultado era esperable para la prueba de control (donde el consumidor conoce el nombre de marca y también el precio), ya que las MDD parten con desventaja pues históricamente no han invertido tanto como las MF en el desarrollo de su capital de marca mediante campañas de comunicación (Aaker, 1996). Ello deriva en una mayor calidad percibida de las MF (Richardson et al., 1996) y un mayor riesgo asociado a la compra de MDD. Sin embargo, en la prueba de test ciego (el consumidor no conoce el nombre de marca) de percepción de calidad-sabor (atributo intrínseco), el resultado ha sido el mismo lo que nos permite indicar que la percepción de calidad de MDD sigue estando aún por debajo de la de la MF. En cualquier caso, la percepción de sabor de la MDD Estándar es superior al de la MDD Discount y este al de la MDD Premium. Ello puede ser debido al porcentaje de cacao en la MDD Premium (80%), lo que ha ocasionado una peor evaluación en la práctica, ante la diferencia de sabor por su gusto más amargo.

El posicionamiento del detallista en el eje estratégico de calidad-precio (conocimiento del atributo extrínseco nombre de marca) modera la percepción de calidad de los diferentes tipos/categorías de marca (MDD y MF). Por tanto, existe la necesidad para el detallista de diferenciación entre MF y MDD. Es decir, necesidad de diferenciación entre MDD Discount, MDD Estándar, MDD Premium y MF.

6.2. Implicaciones para las empresas Detallistas.

Gestión de Carteras.

Implantar una estrategia frente al fabricante de extensión de marca es una estrategia a considerar por los detallistas. De este modo, se atrae a los consumidores sensibles al precio y a los consumidores que buscan más calidad. Así, como se ha indicado en este

proyecto, ofrece al consumidor más posibilidades de elección y obtiene mayores rentabilidades, entre otros.

Nuestro experimento comercial ha constatado la necesidad de diferenciación entre MF y MDD ya que el posicionamiento del detallista no influye en la percepción de calidad.

Diferencial de precios y calidad.

El eje escalonado de calidad-precio facilita la percepción de calidad en el consumidor, ya que éste cuando no tiene otros atributos con que comparar dos productos entre sí lo hace mediante precios. En la decisión de compra, en algunos casos, el consumidor no dispone de la información necesaria para evaluar correctamente el producto, generalmente, por su complejidad por lo que recurre a un conjunto de variables de naturaleza extrínseca tales como el precio (Sethuraman y Cole, 1997), la marca (Del Vecchio, 2001) o el envase (Jacoby et al, 1971). Algunos de estos atributos de carácter extrínseco fueron verificados por Olson (2012) en su experimento, en el que comparó la percepción de calidad de los consumidores a partir del envase externo de dos productos del detallista. Olson (2012) ofreció evidencias de por qué las MF son percibidas como opciones de menor riesgo y soluciones para reducir ese diferencial de calidad percibida tales como imitar el envase externo e invitar a la comparación.

Una MDD con un diferencial de precio elevado con respecto a una MF logrará atraer a los consumidores sensibles al precio y alcanzar mayores rentabilidades para el detallista pero, al mismo tiempo, una MDD que no se diferencie mucho en calidad de la MF atraerá a todo tipo de clientes, no sólo los sensibles al ahorro, porque su precio no dista tanto del de la MF. Sin embargo, existe el riesgo latente de que los diferenciales de precio puedan incrementar el riesgo percibido y, por tanto, disminuir la calidad percibida de las MDD.

Comunicación.

Al detallista, ante la evidencia empírica que demuestra que las MF son mejor percibidas en cuanto a calidad que las MDD, le convendría realizar actividades de comunicación con el objetivo de incrementar la confianza del consumidor en sus MDD. Los elementos de comunicación o las promociones, son partidas presupuestarias que los detallistas

deberían tener en mayor consideración elevando las inversiones en las mismas ya que potencian la calidad percibida de sus MDD.

Como hemos observado, los distribuidores tienen un comportamiento más contracíclico que los fabricantes, esto es, que su estrategia de invertir más en promociones y comunicación durante los períodos económicos de recesión ha sido un éxito ya que han explotado con acierto la mayor sensibilidad a los precios de ciertos consumidores en estas épocas (Lamey et al., 2012).

Para un detallista lo importante no es dar a conocer el nombre de marca sino la diferenciación por tipos/categorías de marca. Esta diferenciación ayuda a rodear a la MF, es decir, el objetivo final es diferenciarse de la MF, del resto de enseñas detallistas y diferenciar sus propias MDD entre sí para lograr la fidelidad de los consumidores a la enseña y a las MDD. Este objetivo puede alcanzarse mediante el desarrollo de extensiones de marca que mejoren las propuestas de valor calidad-precio así como de marcas de calidad Premium.

6.3. Implicaciones para los Fabricantes.

Las distintas estrategias adoptadas en cuanto a fabricación o no de MDD (fabricar parcialmente, en la totalidad o no hacerlo) y el análisis de los casos prácticos comentados, permiten establecer que no existe una estrategia mejor que otra sino que en cada caso se deberá estudiar la rentabilidad obtenida para tomar la mejor decisión y asumir los posibles riesgos (pérdida de imagen, por ejemplo).

El fabricante debe tener en cuenta que solamente mediante la innovación, la calidad y la comunicación puede librar la batalla frente a las MDD del detallista con opciones de ganar. Según Lamey et al. (2012), es aconsejable que los fabricantes reasignen sus presupuestos para realizar su inversión en innovación (en concreto las innovaciones radicales cuyas características intrínsecas dificultan su imitación), en promociones y en comunicación en períodos de recesión para evitar que aumente el diferencial de imagen de marca frente a las MDD (que ya están invirtiendo más en comunicación en este tipo de períodos).

Por otra parte, deben asegurar que su MF es mejor y ofrecer mayor valor y utilidad al consumidor final. Ello implica constantes inversiones en comercialización e innovación.

Finalmente, deben asegurar que los márgenes del detallista son mejores con MF que con MDD. Esto se puede deber, sobre todo, a la reducción de costes de carácter logístico.

6.4. Implicaciones para ambas partes: Fabricantes y Distribuidores.

Las promociones son un elemento importante pues evitan, de algún modo, las compras “planificadas” del cliente y fomentan el consumo.

Asimismo, cabe comentar que la innovación es relevante para ambas partes: fabricante y detallista con MDD. Así, se espera que el crecimiento provenga de la innovación de fabricantes y distribuidores con un conocimiento profundo del consumidor y de las relaciones de colaboración entre ambos para lograrlo.

Este último aspecto configura lo que se ha denominado “Trade Marketing”. El marketing hacia el distribuidor encuentra su razón de ser en la innovación y el lanzamiento de nuevos productos, compartiendo información sobre los clientes para atender sus necesidades y deseos, encontrando nuevos nichos de mercado donde explotar los recursos compartidos de fabricante y detallista y obteniendo beneficios para ambas partes.

6.5. Limitaciones del estudio.

Sería conveniente que nuestro experimento comercial fuera reproducido incrementando el número de encuestados para evitar posibles sesgos en los resultados derivados de muestras asimétricas en cuanto a sexo, edad, ingresos, niños en el hogar, volumen y/o porcentaje de compra de MDD o gustos por el chocolate, entre otros. De este modo, además, al conformar una muestra de población de mayor volumen sería posible limitar el error muestral y mejorar el nivel de confianza. Sería interesante, asimismo, añadir otras enseñas detallistas que introdujeran otras MDD (Alcampo con Auchan, por ejemplo) y otras MF punteras como Lindt o Chocolates Valor en sus distintas especialidades de chocolate negro. También seleccionar mayor número de categorías de producto (por ejemplo, galletas, mermeladas o refrescos, entre otros) y atributos (ingredientes, por ejemplo) supondría una mejora en los resultados y conclusiones obtenidas.

Por último, este estudio se limita a una enseña de carácter nacional por lo que es complicado extrapolar resultados inferenciándolos en otros países.

6.6. Líneas de investigación futuras.

Una de las líneas de investigación futuras que se han incluido en los estudios mencionados es la de hallar el porcentaje óptimo de MDD que debe ser ofrecido en los lineales y que se encuentra ligado al concepto de capital de marca ya que según Martos-Partal y González-Benito (2011) una compra moderada de MDD está vinculada con cierto grado de lealtad a la cadena detallista hasta alcanzar un cierto umbral de lealtad a la MDD. Una vez superado ese umbral el exceso de compra de MDD no conlleva un incremento de lealtad al establecimiento. De este modo, sería interesante investigar las implicaciones del capital de marca de MDD. Este factor es importante en cuanto que el consumidor necesita tener la sensación de capacidad de elección para su decisión de compra y un exceso de MDD puede ocasionar que el consumidor acuda a la competencia.

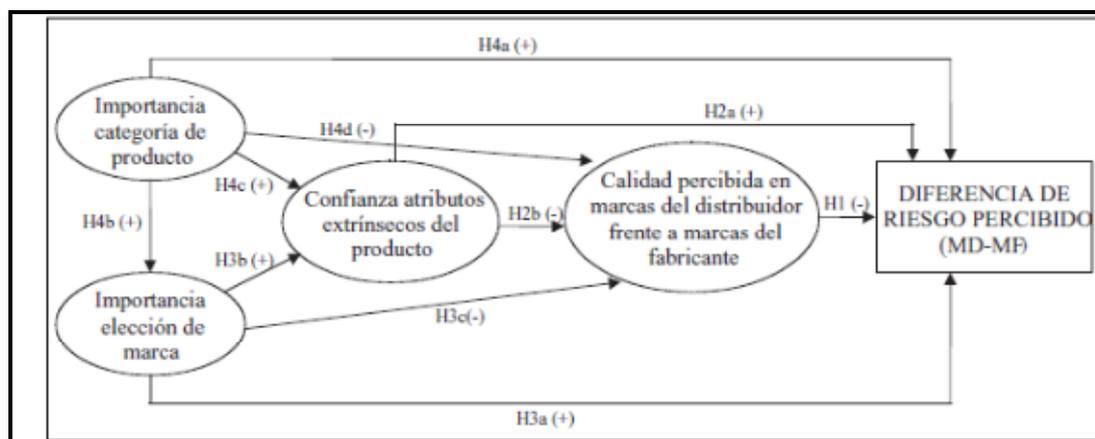
Otra línea de investigación sería encontrar un modelo aplicable y unos resultados extrapolables a nivel supranacional aunque es evidente su dificultad.

Hemos observado un error de posicionamiento de Carrefour en nuestro experimento comercial por lo que sería interesante profundizar en la relación del posicionamiento de la enseña en relación a sus MDD en la estrategia de carteras de productos y sus implicaciones para dicha enseña.

Como hemos observado, los minoristas pueden obtener mayores beneficios si introducen una MDD que se asemeje en calidad a la MF con un precio menor ya que el diferencial de precios más elevado también genera que los consumidores sensibles al precio aumenten su compra de MDD y, por tanto, los niveles de rentabilidad del detallista (ya que la MDD genera mayor rentabilidad que la MF). Por otro lado, ante MF y MDD de similar precio, el consumidor elegirá la MF por su mayor capital de marca. Además, el diferencial de precios establecido por los distribuidores, aún con sus ventajas de atracción de ciertos clientes sensibles al precio, perjudica la estrategia de utilizar MDD para mejorar la imagen y la lealtad de los consumidores ya que cuanto mayor es el diferencial peor es la calidad percibida de las MDD. Por lo tanto, se abre otra línea futura de investigación que analice los efectos de las estrategias relacionadas con el diferencial de precios y la calidad percibida. Profundizando en este tipo de estudios se podrán derivar niveles óptimos de diferencia de precios entre MDD y MF.

Finalmente, sería relevante incluir otros aspectos ligados a la motivación en la decisión de compra del consumidor introduciéndose en el área de comportamiento actitudinal del consumidor con el objetivo de estudiar la fidelidad a la marca. Nuestro experimento de calidad percibida en el consumidor se ha basado en los atributos intrínsecos y extrínsecos de los productos, pero no se ha estudiado, por ejemplo, si tras la prueba ciega los consumidores que ya han ordenado sus preferencias por sabores son capaces de elegir otro producto (de MDD frente a MF) o siguen eligiendo las mismas MF. Por tanto, es aconsejable sumar otras dos variables (importancia de categoría de producto y de elección de marca) pues están relacionadas con otros factores tales como los beneficios buscados por el consumidor que son objeto de otro tipo de estudios como el de Martos Partal y González Benito (2009) o González et al. (2006). Se propone, por tanto, como línea de investigación futura, el estudio de la formación de preferencias en el consumidor integrándose todas las variables en un modelo que recoja el efecto ejercido por las variables relacionadas con el comportamiento de compra sobre la diferencia de riesgo percibido entre MDD y MF (ver Figura 89). Es decir, si la MF es percibida como de mayor calidad por los consumidores (Richardson et al., 1995 y 1996) es interesante identificar qué variables pueden explicar la diferencia de riesgo percibido entre MDD y MF. Ya que el consumidor percibe la calidad de las MDD por comparación con las MF el riesgo percibido de las MDD ha de medirse como diferencia con el riesgo percibido de las MF pues esto facilita la gestión de marca.

Figura 89. Esquema Modelo integrador. Diferencia de riesgo percibida.



Fuente: González et al. (2006).

Influyen en el riesgo percibido aspectos tales como el grado de implicación, constructo susceptible de ser dividido en aspectos relacionados con el producto y aspectos relacionados con la marca (Dholakia, 2001), la importancia concedida a la marca o la importancia concedida a la categoría del producto por el consumidor (ambas Mittal y Lee, 1988). Así el consumidor, ante el miedo a tomar decisiones equivocadas, elige la MF por considerarla la opción más segura a través de sus atributos extrínsecos (reputación de marca), incrementándose el riesgo percibido entre MF y MDD.

FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS.

Bibliografía, Recursos en internet/linkografía y artículos consultados.

- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press, New York.
- Aaker, D.A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, Vol. 38, no.3.
- Aaker, D.A. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*. 34 (August), pp. 347-357.
- Aaker, D.A. (1997). Should you take your brand to where the action is? *Harvard Business Review*, Vol. 75 n° 5, pp. 135-143.
- Aaker, D.A. (2011). *Private label war*.
(<http://www.prophet.com/blog/aakeronbrands/33-the-private-label-war>).
- Abril, C.; Sánchez-Herrera, J.; Gavilán, D.; Manzano, R. y Avello, M. (2012). El valor intangible de la innovación de las marcas de distribuidor. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Vol. 22, pp. 83-98.
- Abril, C. (2009). *Análisis de la innovación de marcas de distribuidor y de su influencia en la aceptación de productos nuevos de gran consumo en España*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Ailawadi, K.L.; Neslin, S.A.; Gedenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*, Vol. 65, pp. 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* (enero), página 159.
- Ailawadi, K.L.; Keller, K. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 331-342.

Ailawadi, K.L.; Pauwels, K. y Steenkamp, J.B. (2008). Private-label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 72 (November), pp. 19-30.

Alcampo (2014). (<http://www.alcampo.es>).

Anuario AC Nielsen (2013). *Cuotas de mercado marcas de distribuidor por país*. Anuario Internacional de la Marca de Distribuidor. PLMA (Private Label Manufacturers Association).

Apelbaum, E.; Gerstner, E. y Naik, P.A. (2003). The effects of expert quality evaluations versus brand name on price premiums. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 12 (2/3), pp. 154-165.

Arteta, A. (2013). *Ellas lo controlan todo*. (<http://www.capital.es/2013/04/18/ellas-lo-controlan-todo/>).

Asociación Española del Dulce (Produlce) (2014). (<http://www.produlce.com>).

Asociación Nacional Defensa de la Marca (2014). (<http://www.andema.camaras.org>).

Baena, V. y Rodríguez, M.P. (2013). El impacto de la irrupción de la marca de distribuidor en la cartera de negocios de la marca de fabricante: análisis del mercado de yogures español. *Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo (DOCFRADIS)*: (<http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>).

Baltas, G.; Argouslidis, P.C. (2007). Consumer characteristics and demand for store brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, núm. 5, pp. 328-341.

Bell, R.C. (2009). *The business model for manufacturer's brands*. In A. Ezrachi and U. Bernitz, Editors: *Private labels, brands and competition policy*. Oxford University Press: Oxford.

Bellizzi, J.A.; Krueckeberg, H.F.; Hamilton, J.R. y Martins, W.S. (1981). Consumer perceptions of national, private and generic brands. *Journal of Retailing*, Vol. 57 (4), pp. 56-70.

- Bertrand, J. (1883). Théorie mathématique de la richesse sociale. *Journal des Savants*, pp. 499-508.
- Beristain, J.J. y Villalba, F.J. (2011). El efecto de las dimensiones de la imagen de enseña en el valor de las marcas de distribuidor. *Revista Europea de Dirección y Economía de las Empresa*, 20 (3), pp. 141-162.
- Bless, H. y Schwarz, N. (2010). Mental construal and the emergence of assimilation and contrast effects: the inclusion/exclusion model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 42, pp. 319-373. M.P. Zanna (ed.).
- Bloemer, J.M.M. y Kasper, H.D.P. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16 (2), pp. 311-319.
- Bonfrer, A. y Chintagunta, P.K. (2004). Store brands: who buys them and what happens to retail prices when they are introduced? *Review of Industrial Organization* 24, no. 2, pp. 195-218.
- Bonmatí, J.M. y Villalonga, M. (1997). Respuesta eficiente al consumidor. *Distribución y Consumo*, núm. 33, abril-mayo, pp. 142-144.
- The Boston Consulting Group (2014). (<http://www.bcg.com>).
- Booz, Allen & Hamilton (1982). *New product management for the 1980s*. New York: Booz, Allen & Hamilton, Inc.
- Bravo, A. (2014). La “marca blanca” pierde fuelle. *Diario El Mundo*. (<http://www.elmundo.es/economia/2014/05/04/53654bf6268e3eff328b45.html>).
- Burt, S. y Davies, K. (2010). From the retail brands to the retailer as a brand: themes and issues in retail branding research. *International Journal of Retail & Distribution Management* 38, no. 11/12, pp. 865-878.
- Carrillat, F.A.; Jaramillo, F. y Mulki, J.P. (2009). Examining the impact of service quality: a meta-analysis of empirical evidence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (2), pp. 95-110.

- Castelló, A. (2012). La batalla entre marca de distribuidor (MDD) y marca de fabricante (MDF) en el terreno publicitario. *Pensar la Publicidad*, vol 6, nº 2, pp. 381-405.
- Castillo, A. M^a del (2005). *Gestión por categorías. Una integración eficiente entre fabricantes y distribuidores*. Ediciones Netbiblo.
- Chien, Y.-W.; Wegener, D.T.; Hsiao, C.-C. y Petty, R.E. (2010). Dimensional range overlap and context effects in consumer judgements. *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, Núm. 3, pp. 530-542.
- Christopher, M.; Majaro, S. y McDonald, M. (1987). *Strategy search*. Aldershot: Gower.
- Cliquet, G. (2009). Las MDD en Francia: evolución en el pasado, situación actual y perspectivas. *Distribución y Consumo*. Núm. 107. Septiembre-October, pp. 24-27.
- Connor, J.M. y Peterson, E.B. (1992). Market structure determinants of national brand private label price differences of manufactured food products. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 40 (2), pp. 157-171.
- Corstjens, M. y Lal, R. (2000). Building store loyalty through store brands. *Journal of Marketing Research*, 37 (3), pp. 281-291.
- Cotterill, R.W., Putsis Jr, W.P. y Dhar, R. (2000). Assessing the competitive interaction between private labels and national brands. *Journal of Business* 73, no. 1, pp. 109-137.
- Cruz Roche, I. (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo*. Madrid: Pirámide.
- Cunningham, I.C.; Hardy, A.P. e Imperia, G. (1982). Generic brands versus national brands and store brands. *Journal of Advertising Research*, Vol. 22(5), pp. 25-32.
- Davies, G. y Brito, E. (2004). Price and quality competition between brands and own brands: a value systems perspective. *European Journal of Marketing*, 38, pp. 30-55.

- Davies, G. (1990). Marketing to retailers: a battle for distribution. *Long Range Planning* 23, no. 6: 101-108.
- Del Vecchio, D. (2001). Consumer perceptions of private label quality: the role of product category characteristics and consumer use of heuristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 8, pp. 239-249.
- Deli-Gray, Z.; Arva, L. y Matura, T. (2013). Polarisation of the society: a possible outcome of the economic crisis? *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 41 No. 4, pp. 274-288.
- De Wulf, K.; Odekerken-Schröder, G.; Goedertier, F. y Van Ossel, G. (2005). Consumer perceptions of store brands versus national brands. *Journal of Consumer Marketing*, 22, pp. 223-232.
- Dholakia, U. (2001). A motivational process model of product involvement and consumer risk perception. *European Journal of Marketing*, vol. 35, núm. 11/12, pp. 1340-1360.
- Dick, A.; Jain, A.; Richardson, P. (1995). Correlates of store brand proneness: some empirical observations. *The Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4, pp. 15-22.
- Domènech, J. (2000). *Trade Marketing*. Madrid: Esic.
- Dunne, D. y Narasimhan, C. (1999). The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, 77, 3, mayo-junio, pp. 41-52.
- ECR España, (1997). *Resultados de la fase I del reaprovisionamiento eficiente (RE) en España*, ECR, Barcelona: AECOC, Andersen Consulting y PROMARCA.
- ECR España (2001). *Informe ECR España-Actualización 2001*, en <http://www.aecoc.es>.
- ECR España (2001). *ECR España, Informe de las mejores prácticas*. Disponible en <http://www.aecoc.es>.
- ECR España (2002). *ECR Spain. Now the challenge begins – 2002 survey: indicators project*, en <http://www.aecoc.es>.

Elizalde, I. (2009). *Lidl y Carrefour se lanzan por el hueco de Mercadona*. (<http://www.expansion.com/2009/02/06/empresas/1233959276.html>).

El Economista (2013). Nestlé se reinventa frente a la marca blanca: cápsulas de Nespresso a 2 dólares contra la crisis. *Diario El Economista*. <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4600028/02/13/Nestle.se-reinventa-frente-a-la-marca-blanca-capsulas-de-Nespresso-a-2-dolres-contr-la-crisis.html>.

Erdem, T.; Zhao, Y; Valenzuela , A. (2004). Performance of store brands: a cross-country analysis of consumer store brands preferences, perceptions, and risk. *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, núm. 1, pp. 86-100.

ESADE (2013). *Análisis de fabricantes de marca de distribuidor (MDD)*. Brand Institute. Ramón Llul University.

Europa Press (2009). *Lidl introduce en sus tiendas las marcas “expulsadas” por Mercadona*. (http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/208545262_bono300/empresas-finanzas/noticias/1713743/11/09/Lidl-introduce-en-sus-tiendas-las-marcas-expulsadas-por-Mercadona.html).

Europa Press (2012). *Las ventas de material deportivo se contrajeron un 5% en 2012, hasta los 3.700 millones*. (<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-ventas-material-deportivo-contrajeron-2012-3700-millones-214131354.html>).

Fajardo, O. (2007). *Trade Marketing: cuando el distribuidor se convierte en nuestro aliado*. Friendly Business WordPress.

Fernández Nogales, A. (2010). La situación actual de las marcas de distribuidor desde la perspectiva de los fabricantes. *Distribución y Consumo* (septiembre-octubre), pp. 24-35.

Fernández, E.; Alameda, D. y Martín, L. (2011). Las estrategias publicitarias de las marcas en el contexto de crisis. *Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 1, Castellón, Asociación para el Desarrollo de

la Comunicación ad Comunica, Universidad Complutense de Madrid y Universitat Jaume I, 124.

(http://repositori.uji.es/xmlui/bistream/handle/10234/28816/Fernandez_Estrategias.pdf?sequence=1).

Fernández, J.M. (2014). Mercadona ¿Por qué todos queremos enterrarte cuando estás más que vivo? (<http://www.txemarketing.com>).

Financial Food (2014). Revista mensual del comercio, distribución e industria de alimentación y bebidas. No. 315 (Julio-Agosto), pp. 1-5. (<http://www.financialfood.es>).

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), pp. 541-554.

Fornerino, M. y d'Hauteville, F. (2010). How good does it taste? Is it the product or the brand? A contribution to brand equity evaluation. *Journal of Product and Brand Management*, 19, pp. 34-43

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research* 24 (marzo): pp. 343-373.

Frank, R.E. y Boyd, H.W. (1965). Are private brand prone grocery consumers really different? *Journal of Advertising Research* 5, December, pp: 27-35.

Fustinoni-Venturini, M. (2012). *Cartera de marcas de distribuidor en el establecimiento minorista: valor de marca y caracterización de compra*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca.

García, S. (2013). *Intersport en plena forma en España: 17 tiendas y más de 90 millones en 2013*. (<http://www.moda.es/empresa/20141008/intersport-en-plena-forma-en-espana-17-tiendas-y-mas-de-90-millones-en-2014.html>).

- Garretson, J.A.; Fisher, D. y Burton, S. (2002). Antecedents of private label attitude y national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*, Vol. 78, no. 2, pp. 91-101.
- Gázquez, J.C.; Martínez, F.J. y Mondéjar, A. (2011). Características de los folletos publicitarios como elemento de la estrategia publicitaria del minorista: aspectos que determinan la propensión del consumidor a utilizarlos. *Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo (DOCFRADIS)*: (<http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos>).
- 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*, Vol. 47, no. 5, pp. 791-807.
- Glynn, M.S. y Chen, S. (2009). Consumer-factor moderating private label brand success: Further empirical results. *International Journal of Retail & Distribution Management* 37, no. 11, pp: 896-914.
- Gómez, C. (1995). La gestión del surtido por categorías de productos. *Distribución y Consumo*, núm. 24, octubre-noviembre, pp. 26-30.
- Gómez, M. y Rubio, N. (2008). Manufacturer's characteristics that determine the choice of producing store brands. *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), pp. 154-177.
- 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, no. 828, pp. 157-174.
- González Mieres, C.; Díaz Martín, A.M. y Trespacios Gutiérrez, J.A. (2006). Influence of perceived risk on store brand proneness. *International Journal of Retail & Distribution Management* 34, no. 10: 761-772.
- González Mieres, C.; Díaz Martín, A.M. y Trespacios Gutiérrez, J.A. (2006). Riesgo percibido en marcas del distribuidor. Un modelo integrador. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 27, pp. 137-167.

- Grupo Calvo (2014). (<http://www.grupocalvo.es/marcas/calvo/>).
- Grupo Carrefour (2014). (<http://www.carrefour.es/>).
- Gutiérrez Izquierdo, E. (2010). *Lidl, reposicionamiento de marca*. (es.slideshare.net/mobile/EstebanGutierrezIzquierdo/lidl-reposicionamiento-de-marca).
- Hansen, K.; Sigh, V.; Chintagunta, P. (2006). Understanding store-brand purchase behavior across categories. *Marketing Science*, Vol. 25, núm. 1, pp. 75-90.
- Heath, T.B.; Del Vecchio, D. y McCarthy, M.S. (2011). The asymmetric effects of extending brands to lower and higher quality. *Journal of Marketing*, Vol. 75, no. 4, pp. 3-20.
- Hoch, S.J. y Lodish, L.M. (1998). Store brands and category management. *Documento de trabajo*, Wharton School, Filadelfia, PA.
- Hoch, S.J. y Banerji, S. (1993). When do private label succeed? *Sloan Management Review* 34, no. 4, pp: 57-67.
- Huber, J.; Payne, J.W. y Puto, C. (1982). Adding asymmetrically dominated alternatives: violations of regularity and the similarity hypothesis. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, no. Junio, pp 90-98.
- Huber, J. y Puto, C. (1983). Market boundaries and product choice: illustrating attraction and substitution effects. *Journal of Consumer Research*, 10 (Junio), pp: 31-45.
- Hurtado, S. (2013). *Galletas. Un mercado de expansión*. Symphony IRI.
- Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA) (2014). (<http://www.idepa.es>).
- Instituto Nacional de Estadística (2013). *Estadística del padrón continuo*. (<http://www.ine.es>).
- Interbrand (2014). *Best Global Brands 2014*. (<http://www.interbrand.com>).
- Intersport. (<http://www.intersport.es>).

- Investigación, marketing y opinion (2013), *Top of mind. El estudio del recuerdo publicitario*. (<http://www.imop.es>).
- Jacoby, J.; Olson, J. y Haddock, R. (1971). Price, brand and product composition characteristics as determinant of perceived quality. *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, pp. 570-579.
- Jacoby, J. y Kaplan, L. (1972). The components of perceived risk. *Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, pp. 382-393.
- Kantar World Panel (2014). (<http://www.kantarworldpanel.com>).
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring and manager customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 1-22.
- Kim, C.K.; Lavack, A.M. y Smith, M. (2001). Consumer evaluation of vertical brand extensions and core brands. *Journal of Business research*, Vol. 52 núm 3, pp. 211-222.
- Kirmani, A.; Sood, S. y Bridges, S. (1999). The ownership effect in consumer responses to brand line stretches. *Journal of Marketing*, Vol. 63 nº 1, pp. 88-101.
- 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).
- Labajo, V. (2002). Aplicación de la entrevista en profundidad al estudio del panorama de las relaciones industria-distribución en el mercado de bienes de consumo. *Investigación y Marketing AEDEMO*, núm. 77, diciembre, pp. 6-14.
- Labajo, V. (2003). La aplicación del concepto de trade marketing en el sistema de comercialización español de productos de gran consumo. *Tesis doctoral no publicada*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Labajo, V. (2007). *Trade Marketing. La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*. Ediciones Pirámide.

- Lal, R. y Narasinhham, C. (1996). The inverse relationship between manufacturer and retailer margins: a theory. *Marketing Science*, 15 (2), pp. 132-151.
- 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*. Vol. 71, (Enero), pp. 1-15.
- Lamey, L.; Deleersnyder, B.; Steenkamp, J.B. y Dekimpe, M.G. (2012). The effect of business-cycle fluctuations on private-label share: what has marketing conduct got to do with it? *Journal of Marketing*, 76 (January), pp. 1-19.
- Lei, J.; de Ruyter, K. y Wetzels, M. (2008). Consumer responses to vertical service line extensions. *Journal of Retailing*, Vol. 84, núm. Septiembre, pp. 268-280.
- Lidl (2014). (<http://www.lidl.es/es/lidl-lanza-nueva-campana.htm>).
- Liria, E. (2001). *La revolución comercial. El key account, el trade marketing y el category manager*. Madrid: McGraw-Hill.
- Llopis, J. (2013). *Ellas lo controlan todo*. (<http://www.capital.es/2013/04/18/ellas-lo-controlan-todo/>).
- Llopis, J. (2013). *Proveedores y distribuidores: de la confrontación a la cooperación. El caso de Lidl en España*. IESE Business School.
- Martínez, E. y Montaner, T. (2008). Characterization of spanish store brand consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 6, pp. 447-493.
- Martos Partal, M. y González Benito, O. (2009). ¿Qué busca el comprador de marcas del distribuidor? Caracterización del comprador de marcas de distribuidor por beneficios buscados. *Universia Business Review* (cuarto trimestre), pp. 76-95.
- Martos Partal, M. y González Benito, O. (2012). Precio versus Calidad en la compra de marca de distribuidor: Efecto moderador del posicionamiento del distribuidor. *Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo (DOCFRADIS)*: <http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>.

- Martos Partal, M. y González Benito, O. (2012). Role of retailer positioning and product category on the relationship between store brand consumption and store loyalty. *Journal of Retailing*, 88(2), PP. 236-249.
- Martos Partal, M. y González-Benito, O. (2014). Efectos de la extensión de marca de distribuidor en el eje calidad-precio. *Universia Business Review* (primer trimestre), pp. 60-78.
- Mela, C.F.; Gupta, S. y Lehmann, D.R. (1997). The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice. *Journal of Marketing Research*, 34 (May), pp. 248-261.
- Mela, C.F.; Gupta, S. y Jedidi, K. (1998). Assessing long-term promotional influences on market structure. *International Journal of Research in Marketing*, 15 (May), pp. 89-107.
- 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, pp. 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*, Núm. 108 (Noviembre-Diciembre), pp. 27-37.
- Méndez, J.L.; Oubiña, J. y Rozano, M. (2000). Influencia de las MDD en las relaciones fabricante-distribuidor. *Distribución y Consumo*, 53.
- Mercadona (2014). (<http://www.mercadona.es>).
- Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) (2014). (<http://www.merco.info.com>).
- Meza, S. y Sudhir, K. (2010). Do Private Labels Increase Retailer Bargaining Power? *Quantitative Marketing and Economics*, 8 (September), pp. 333-363.
- Milka (2014). (<http://www.milka.es>).

- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2014). *Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente* (Magrama). (<http://www.magrama.es>).
- Mintel (2009). (<http://www.foodnavigator-usa.com/Business/Private-label-growth-driven-by-innovation-says-Mintel>).
- Miquel Peris, S.; Parra, F.; L'Hermie, C. y Miquel Romero, M.J. (2006). *Distribución Comercial*. ESIC Editorial, Madrid.
- Mittal, B. y Lee, M. (1988). Separating brand choice involvement from product involvement via consumer involvement profiles. *Advances in Consumer Research*, vol. 15, pp. 43-49.
- Moret, X. (2013). *Chocolate contra la crisis*. Diario Las Provincias. (<http://www.lasprovincias.es/20131005/economia/venta-chocolate-crece-crisis-2013100516120135.html>).
- Morschett, D. (2009). Marcas de distribuidor en Suiza y Alemania. Estado actual y cambios recientes. *Distribución y Consumo*, Núm. 107 (Septiembre-Octubre), pp. 38-47.
- Muñoz, G. (2014). Lidl aumenta en un 60% su número de proveedores españoles durante la crisis. (http://www.qcom.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=25510&te=2&idage=274).
- Nandan, S. y Dickinson, R. (1994). Private brands. Major brand perspective. *Journal of Consumer Marketing*, 11, 4, pp. 18-28.
- Narasimhan, C. y Wilcox, R.T. (1998). Private labels and the channel relationship: a cross-category analysis. *Journal of Business*, 71, 4, pp. 573-600.
- Nielsen (2003). *Europe, US still largest private label markets, but other regions seeing huge growth fueled by retailer expansion*. Comunicado del 16 de Septiembre.

Nielsen (2005). *The power of private label in Europe. An insight into consumer attitudes.*

(http://www.nielsen.com/reports/documents/2005_cc_privatelabel.pdf).

Nielsen (2011). *The rise of the value-conscious shopper. A Nielsen global private label report*, March (<http://hk.nielsen.com/documents/PrivateLabelGlobalReport.pdf>).

Nielsen (2014). *360°*. (<http://www.nielsen.com>).

Nielsen (2014). Los snacks en la dieta. (<http://www.nielsen.com>).

Nueno, J.L. y Vila, E. (2009). ¿Quién le puede sacar partido a una recesión? *Informe para AECOC*.

Nunes, J.; Dreze, X. y Han, Y.J. (2010). Conspicuous consumption in a recession: toning it down or turning it up? *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 21 No. 2, pp. 199-205.

Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). (<http://www.oepm.es>).

Olbrich, R., Grewe, G. y Orenstrat, R. (2009). Private labels, product variety and price competition-lesson from the German grocery sector. In *Private labels, brands and competition policy*. Ed. A. Ezrachi & U. Bernitz, pp. 235-257. Oxford: Oxford University Press.

Olson, E.L. (2012). Supplier inferences to enhance private labels perceptions. *Journal of Business Research*, 65, pp. 100-105.

Olson, E.L. (2008). The implications of platform sharing on brand value. *Journal of Product & Brand Management*. 14 (4), pp. 244-253.

Olson, J.C. (1972). Cue utilization in the quality perception process: a cognitive model and an empirical test. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Perdue University.

Olson, J.C. y Jacoby, J. (1973). Cue utilization in the quality perception process: a cognitive and empirical test. *Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*. Chicago, pp. 167-178.

- Pagans, E. y Pérez, J. (2012). La marca de distribuidor en España. Un avance cualitativo. SymphonyIRI Group, enero, 9.
- Parra, J. (2010). Para luchar contra las marcas blancas Nestlé se apunta a los productos de bajo coste. (<http://www.cinco dias.com/2010/06/18/empresas/11276868>).
- Pascual, R. (2014). Así se vence a la marca blanca. (<http://wwwcapital.es/2014/06/23>).
- Pastrana, E. (2013). ¿Quiénes son los fabricantes de los productos de marca blanca de los supermercados? ABC. ([http://www.abc.es/economia/20130113\(abc-quienes-fabricantes-productos-marca-201301112050.html\)](http://www.abc.es/economia/20130113(abc-quienes-fabricantes-productos-marca-201301112050.html)).
- Pauwels, K. y Srinivisan, S. (2004). Who benefits from store brand entry?. *Marketing Science*, Vol. 23. No. 3, pp. 364-390.
- Pellegrini, L. (1993). Retailer brands: a state of the art review. *7ª International Conference in the Distributive Trades, Stirling University*, September 6-8.
- Pettinger, L. (2004). Brand culture and branded workers: service work and aesthetic labour in fashion retail. *Consumption, Markets and Culture*. 7(2), pp. 165-184.
- Picot, A. (1997). *Trade Marketing. Industriels distributeurs: les voies de la coopération*. París: Dunod.
- Prelec, D.; Wernerfelt, B. y Zettelmeyer, F. (1997). The role of inference in context effects: inferring what you want from what is available. *Journal of Consumer Research*, 24 (Junio), pp: 118-125.
- Publicaciones Alimarket, S.A. (2009). (<http://www.alimarket.es>).
- Puelles, J.A. (1991). El estado actual de las marcas de distribuidor. *Revista Aral*, número 1124. Noviembre, pp. 65-69.
- Puelles, J.A. y Puelles M. (2008). Marcas de distribuidor (MDD): 100 ideas clave. Iniciativas empresariales más novedosas a nivel mundial. *Distribución y Consumo*. Julio-Agosto 2008, pp. 241 a 256.

- Puelles, M. y Manzano, R. (2009). Actualidad de las marcas de distribuidor en las grandes superficies especializadas no alimentarias en España. *Distribución y Consumo*. Núm. 108, pp: 38-45.
- Puelles, J.A. y Puelles M. (2009). Evolución, situación actual y perspectivas de las MDD en España. *Distribución y Consumo*. Núm 107. Septiembre-Octubre, pp. 7-20.
- Puelles, J.A. y Puelles, M. (2003). Marcas de distribuidor: más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable. *Distribución y Consumo*, 69, pp. 55-71.
- Puertollano, S. (2014). Custo en Lidl o la paradoja de los productos de distribución. (<http://www.aldeavillana.com/custo-en-lidl-o-la-paradoja-de-los-productos-de-distribucion/>).
- 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, no. 4, pp: 175-187.
- Quelch, J. y Harding, D. (1996). Brand versus private labels: fighting to win. *Harvard Business Review*. Enero-Febrero, pp. 99-109.
- Raju, J.S.; Sethuraman, R. y Dhar, S.K. (1995). National brand-store brand price differential and store brand market share. *Pricing Strategy and Practice: An International Journal*, 3 (2), pp. 17-24.
- Raju, J.S.; Sethuraman, R. y Dhar, S.K. (1995). The introduction and performance of store brands. *Management Science* 41, no. 6, pp. 957-978.
- Rao, R.C. (1991). Pricing and promotions in asymmetric duopolies. *Marketing Science*, 10, no. 2, pp. 131-144.
- Requena Laviña, M. (2008). *El desarrollo de las marcas gestionadas por la distribución. Análisis de las variables relevantes*. Tesis Doctoral Universidad Pontificia de Comillas.

- Revista Distribución y Consumo (2013). *Estrategias de las principales empresas de distribución*. Volumen 4.
- Reynolds, J. (2009). Investigación de marcas del distribuidor: evolución y situación actual en Reino Unido. *Distribución y Consumo*, Núm. 107. Setiembre-Octubre, pp. 29-37.
- Richardson, P.S. (1997). Are store brands perceived to be just another brand? *Journal of Product and Brand Management*, 6 (6), 388-404.
- Richardson, P.S.; Jain, A.K. y Dick, A. (1996). Household store brand proneness: a framework. *Journal of Retailing*, vol. 72, núm, 2, pp. 159-185.
- Richardson, P.S.; Dick, A. y Jain, A.K. (1994). Extrinsic and intrinsic cue effects on perception of store brand quality. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (4), pp. 28-36.
- Sáinz de Vicuña, J.M. (2001). *La distribución comercial. Opciones estratégicas*. Madrid: Esic.
- Santesmases, M. (1996). *Términos de marketing. Diccionario-Base de datos*. Madrid: Pirámide.
- Sayman, S.; Hoch, S.J. y Raju, J.S. (2002). Positioning of store brands. *Marketing Science* 21, no. 4, pp: 378-397.
- Segura, R. (2013). Lidl, plataforma de proyección internacional de proveedores españoles.
<http://www.alimarket.es/noticia/127400/Lidl-plataforma-de-proyeccion-internacional-de-proveedores-espanoles>).
- 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), pp. 247-258.
- Sethuraman, R. (2009). Assessing the external validity of analytical results from national brand and store brand competition models. *Marketing Science*, 28, 4 (July-August), pp: 759-781.

- Sethuraman, R. (2006). Private label marketing strategies in packaged goods: management beliefs and research insights. *Marketing Science Institute Working Paper*, no. 06-108 (June).
- Sethuraman, R. (2000). *What make consumers pay more for national brands than for store brands: image or quality?* Cambridge, MA: Marketing Science Institute, informe 00-110.
- Sethuraman, R. y Cole, C. (1997). Why do consumers pay more for national brands than for store brands? *Working Paper*, no. 97-126, Marketing Science Institute.
- Sheau-Fen, Y.; Sun-May, L. y Yu-Ghee, W. (2012). Store brand proneness: effect of perceived risks, quality and familiarity. *Australasian Marketing Journal*, 20 (1), pp. 48-58.
- Sprott, D.E. y Shimp, T.A. (2004). Using product sampling to augment the perceived quality of store brands. *Journal of Retailing*, Vol. 80, no. 4, pp. 305-315.
- 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, no. 6, pp: 917-930.
- Steenkamp, J.B.E.M. (1990). Conceptual model of the quality perception process. *Journal of Business Research*, 21 (4), pp. 309-333.
- Sweet Press (2014). (<http://www.sweetpress.com/publicaciones/impulso/noticias-detalle/chocolate-fuente-de-nergia-y-de-sabor-con-un-futuro-optimista/>).
- SymphonyIri Group (2011). *El precio no es la única clave.* (<http://www.iriworldwide.com>).
- Tarzijan, J. (2004). Strategic effects of private labels and horizontal integration. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 14, no, 3, pp: 392-402.
- Tarzijan, J. (2007). Should national brand manufacturers produce private labels? *Journal of Modelling in Management* 2, no. 1, pp: 56-70.

- Trespalacios, J.A.; Vázquez, R. y Bello, L. (2005). *Investigación de mercados. Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Thomson-Paraninfo.
- Trujillo, J. (2010). Breve historia del cacao y del chocolate. (<http://www.directoalpaladar.com/cultura-gastronomica/breve-historia-del-cacao-y-del-chocolate>).
- Tversky, A. (1972). Elimination by aspects: a theory of choice. *Psychological Review*, 79 (4), pp. 281-299.
- Vázquez, R. (1993). El marco actual de las relaciones fabricante-distribuidor: negociación y cooperación. *Información Comercial Española*, núm. 713, pp.89-99.
- Vázquez, R., Álvarez, L.I., Santos, M.L. y Sanzo, M.J. (2002). Relaciones fabricante-distribuidor: condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y resultados estratégicos, trabajo en curso, en *XIV Encuentro de profesores universitarios de marketing* (Granada, 18, 19 y 20 de septiembre de 2002). Madrid: Esic, pp. 78-87.
- Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (2006). *Estrategias de distribución comercial. Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. Thomson.
- Vázquez, R. (2008). *Estrategias de los detallistas frente a los fabricantes. Como afrontar el reto de la cooperación para competir por el consumidor*. Seminario de Estudios de Comercio de Asturias (SECA). KRK Ediciones, Capítulo 9, pp. 197-220.
- Vázquez, R.; Iglesias, V. y Varela-Neira, C. (2011). Consecuencias de la colaboración entre fabricante y distribuidor. Un estudio empírico en el sector de alimentación y bebidas. *Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo (DOCFRADIS)*: <http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>.

Verhoef, P.C.; Nijssen, E.J. y Slott, L.M. (2002). Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, no. 11, pp. 1309-1326.

Vilas, J.M. (2011). Marcas líderes y distribuidores. Buenas prácticas de colaboración. *Distribución y Consumo*, 23 (Mayo-Junio), pp. 23-30.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value. A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (3), pp. 2-22.