

Tesis Doctoral

El poder de las marcas del distribuidor

El caso Bosque Verde (de Mercadona) en la
categoría Detergentes para Ropa en España

Ester Almenar

25/06/2015

Director: Pere Masip Masip

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”

Albert Einstein

Agradecimientos

Esta tesis no habría sido posible sin la ayuda y colaboración de muchas personas, que han contribuido de muy diferentes maneras. Antoni Solanilla fue el iniciador del proyecto y *coach* en varios de los temas desarrollados.

Debo agradecer a mi director Pere Masip haber convertido este trabajo en un reto estimulante y nuevo cada día: sus aportaciones y su capacidad de adaptarse a una doctoranda “no académica” han hecho que este trabajo me haya resultado muy enriquecedor. Muchísimas gracias.

También quiero mencionar a Irene Cruz, la mano experta en investigación académica que ha sido mi ángel de la guarda por su capacidad crítica, su profundidad de análisis y su capacidad de “ir un paso más”. Mi más profundo agradecimiento.

Pero esta tesis tiene su origen en un estudio empresarial. Y desde aquí quiero dar las gracias a Ignacio Schmidt – ex Director General de Reckitt Iberia-. Él me animó a usar la investigación y me conectó con Ariadna Grañena, quien autorizó el uso del estudio y la publicación de los resultados. Creo que el gran reto del mundo académico y profesional es “encontrarse”, y esta tesis quiere abrir este nuevo camino.

La visión de Ignacio y su conocimiento del negocio y de las marcas han sido una brújula de referencia en esta tesis.

También quería destacar aquí a todos aquellos que me han asesorado y ayudado en determinadas áreas o aspectos más teóricos o específicos: Alexis Mavrommatis’ con los efectos *spillover*, Josep Rom, por su “capacidad de dar el giro 360 grados”, Jordi Simón por su inestimable soporte en la parte formal, Enric Mur en las dudas más técnicas y todo el equipo de la Biblioteca de Blanquerna Comunicación en la búsqueda de la bibliografía más actual y en la gestión de Mendeley. Gracias a todos.

Del ámbito empresarial quería mencionar a Miguel Angel Rodríguez de Nielsen y a Virginia Sánchez de Infoadex por los datos de mercado aportados. Y a Eduard Pinter, director del centro de cálculo de Tesi, por todos los cruces y análisis extras realizados. Ha sido fantástico poder contar con todos ellos, aportando una ayuda eficaz y desinteresada.

Pero la lista es larga. Ya avisé. Merecen un apartado especial de agradecimientos todos aquellos directivos que han participado en la fase exploratoria de las entrevistas cualitativas. Empezaré por Josep M. Bonmatí de AECOC, que me aportó una visión general

del panorama en España, y me acercó a Mercadona. Remei Uz y Bernat Morales, los directivos de Mercadona que, desde el primer momento, me ayudaron a conocer y entender mejor las interioridades del modelo de “Mercadona”: la historia de “los pisitos”, el “ponerse el delantal” fueron momentos fascinantes; también quería agradecer a Juan Olmedo – ex directivo de Mercadona con más de veinte años en la empresa- su contribución: en una larga entrevista Juan me ofreció todo su conocimiento y experiencia de la empresa con aportaciones sobre la capacidad de comunicación de Mercadona. Desde el ámbito de “los fabricantes” me gustaría dar las gracias a Juan Pablo Eslava y Josep Borrell quienes me brindaron su visión y conocimiento de una manera franca y abierta... que ha permitido una fase cualitativa realmente enriquecedora. También desde aquí quiero agradecer a todos los directivos que actualmente están en las empresas fabricantes su colaboración y la riqueza de contenidos: a todos ellos, aunque sea desde el anonimato, quiero agradecer sus excelentes aportaciones y la sinceridad y claridad de sus entrevistas.

Y un último apartado: aquellos amigos-*supporters* que en este tiempo me han dado su apoyo. Manel Marín, Irene Sáez-Torres, Marisa Engel, Jordi Martorell, Judit Vaíllo, Montse Peñarroya, Rosa Ortiz y mi capitana, Paquita López.

Y por último quiero dar las gracias a mi familia y a mis padres por todo el tiempo que “les he robado” y por el que han protestado poco: han sido muchas horas por las noches, fines de semana, vacaciones, días de verano, ahora ha llegado el momento de recuperar ese tiempo.

Sumario

Sumario	I
Índice de tablas	VII
Índice de figuras	XIII
Índice de gráficos	XV
Abstract	XVII
1. Introducción	19
1.1. Motivaciones	19
1.2. Objetivo e hipótesis	21
2. Metodología	25
2.1. La investigación cuantitativa	25
2.1.1. Ficha técnica	26
2.1.2. Consideraciones	28
2.1.3. Herramientas estadísticas utilizadas.....	29
2.2. Investigación cualitativa	31
2.2.1. Ficha técnica.....	33
3. La marca	37
3.1. Definición.....	37
3.1.1. Funciones de la marca.....	38
3.1.2. La diferenciación de las marcas	39
3.1.3. Terminología sobre la marca.....	42
3.2. Valor de marca (<i>brand equity</i>).....	45
3.2.1. Perspectiva empresarial.....	47
3.2.2. Perspectiva financiera	47
3.2.3. Perspectiva en base al cliente.....	47
3.2.4. La medición del valor de marca en el ámbito del marketing.....	49
3.3. Dimensiones de la marca	49
3.3.1. Reconocimiento de marca (<i>Brand awareness</i>)	51

3.3.2. Calidad	54
3.3.3. Relación calidad-precio	55
3.3.4. Fidelidad	56
3.4. Modelos de medición del valor de marca	58
3.4.1. <i>Brand ASSET Valuator (BAV)</i>	59
3.4.2. El modelo <i>Brand Equity</i>	60
3.4.3. El modelo BrandZ	63
3.4.4. El modelo de “resonancia de marca” CBBE	68
3.4.5. El modelo de Harris Poll EquiTrend.....	70
3.4.6. El modelo Interbrand	71
3.5. El rol de comunicación en la creación de las marcas	74
3.5.1. El rol de la publicidad	76
3.5.2. El rol de las relaciones públicas.....	78
3.5.3. El rol de otros medios de comunicación	80
4. La “marca del distribuidor”	89
4.1. Definición.....	89
4.2. Origen y evolución del concepto	90
4.3. Tipologías de MdD	94
4.3.1. Las marcas genéricas.....	95
4.3.2. Las marcas “ <i>copycat</i> ”	95
4.3.3. Las marcas <i>premium</i>	96
4.3.4. Las marcas “ <i>value innovators</i> ”	97
4.4. Ventajas para el detallista	98
4.4.1. Márgenes.....	98
4.4.2. Poder de negociación	99
4.4.3. Fidelización del cliente	100
4.5. La MdD: estratégica para el detallista y reto para el fabricante	100
4.6. El valor de la MdD y el rol de la enseña	102
4.6.1. El valor de la “marca-enseña”	102
4.6.2. El valor de la “marca-producto”	105

4.6.3. La inter-relación marca-enseña, y marca-producto	106
4.7. Dimensiones de la marca del distribuidor.....	108
4.7.1. Reconocimiento (<i>awareness</i>).....	108
4.7.2. Calidad.....	110
4.7.3. El precio y la relación calidad precio.....	113
4.7.4. Fidelidad	116
4.8. Los efectos <i>spillovers</i> en la MdD	119
4.8.1. <i>Spillover</i> INTRA CATEGORIA-competencia	122
4.8.2. <i>Spillover</i> INTER CATEGORÍAS-misma marca.....	122
4.8.3. <i>Spillover</i> INTER CATEGORÍAS-competencia	123
4.9. El rol de la comunicación.....	124
4.9.1. La publicidad	126
4.9.2. El rol de las relaciones públicas.....	128
4.9.3. El rol de otros medios de comunicación	129
4.10. Cambios en las empresas fabricantes.....	132
4.10.1. Cambios en las MdF	132
4.10.2. Cambios en la comunicación de las marcas de fabricante	134
5. La Distribución Comercial en España	137
5.1. Concepto y origen.....	137
5.2. Terminología.....	138
5.2.1. Terminología básica	138
5.2.2. Terminología más específica.....	143
5.3. Funciones y flujos de la distribución comercial.....	149
5.3.1. Las funciones	149
5.3.2. Los flujos en el canal de distribución	150
5.4. Los roles clave en la distribución.....	152
5.5. El canal de distribución: tipologías	154
5.5.1. La distribución intensiva.....	155
5.5.2. La distribución exclusiva.....	155
5.5.3. La distribución selectiva	156

5.6. Clasificación de los formatos comerciales minoristas.....	157
5.6.1. Según las relaciones de propiedad y las vinculaciones entre ellas.....	157
5.6.2. Según el sistema de ventas	158
5.7. Cambios en la distribución comercial en los últimos 15 años.....	161
5.7.1. Cambios en el entorno	161
5.7.2. Cambios en el ámbito tecnológico.....	171
5.8. El impacto de los cambios en el comercio minorista en España.....	172
5.8.1. Teorías de evolución de la distribución comercial.....	173
5.8.2. Cambios en el sector minorista en España	175
5.8.3. Cambios en los hábitos de compra	179
6. Caso de estudio: Mercadona y la categoría de detergentes para ropa en España	183
6.1. Mercadona.....	183
6.1.1. Introducción	183
6.1.2. Las marcas de Mercadona.....	192
6.1.3. La comunicación en Mercadona	198
6.1.4. El valor de marca de Mercadona: Reputación de la enseña y valor de su MdD	199
6.2. La categoría de los detergentes para ropa.....	201
6.2.1. Los detergentes en el marco de los productos para el cuidado de la ropa.....	201
6.2.2. Características de la categoría del lavado de ropa	205
7. Descubriendo los detergentes de la MdD: investigación cuantitativa	215
7.1. Consideraciones.....	215
7.2. Resultados generales sobre las marcas.....	215
7.2.1. Hábitos de lavado generales	215
7.2.2. <i>Awareness</i> – (reconocimiento)	220
7.2.3. Atributos.....	221
7.2.4. La importancia de la marca	228
7.2.5. Incertidumbre hacia las diferentes marcas y MdD	239
7.2.6. Fidelidad	244
7.2.7. Pirámide y signature de las marcas.....	252

7.2.8. Resumen general de la investigación cuantitativa sobre las MdD	257
7.3. Resultados sobre los efectos <i>spillovers</i>	258
7.3.1. Efecto <i>spillover</i> INTRA CATEGORÍA-competencia	258
7.3.2. Efecto <i>spillover</i> INTER CATEGORÍAS-misma marca	265
7.3.3. Efecto <i>spillover</i> INTER CATEGORIAS-competencia	270
7.3.4. Conclusiones generales de los efectos <i>spillover</i>	273
8. Investigación cualitativa	275
8.1. Mercadona 2006-2014: factores clave de éxito	275
8.1.1. Factores propios	275
8.1.2. Factores externos	278
8.2. Valoración de Bosque Verde de Mercadona	279
8.2.1. La calidad en BV	280
8.2.2. BV y la marca enseña	284
8.2.3. BV: una marca reconocida por los fabricantes	284
8.3. La comunicación de Mercadona	286
8.4. La comunicación de los fabricantes: como debería ser	289
9. Conclusiones y perspectivas	293
9.1. Conclusiones y validación de las hipótesis	293
9.2. Reflexiones finales	305
9.2.1. Factores de éxito de las empresas minoristas en crecimiento	305
9.2.2. Factores de éxito de Mercadona y Bosque Verde	306
9.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación	311
10. Referencias	313
11. Anexo 1: Encuesta del estudio	351
11.1. Cuestionario primera visita	351
11.2. Diario de Lavado	373
11.3. Cuestionario segunda visita	376
12. Anexo 2. Entrevistas en profundidad	401
12.1. Entrevistas a Directivos actuales de empresas fabricantes TOP4: Testimonio 1- Responsable Trade Marketing y Marketing; Testimonio 2- Director Marketing.	401

12.2.	Entrevista a Directivos actuales de empresas fabricantes TOP4: Testimonio 3 - Director Marketing	413
12.3.	Entrevista a Directivos actuales de empresas fabricantes TOP4: Testimonio 4 - Director Nacional de Ventas	420
12.4.	Entrevista a Directivos actuales de empresas fabricantes TOP4: Testimonio 5 - Director General	424
12.5.	Entrevista a Responsables de Mercadona	434
12.6.	Entrevista a Exdirectivos de Empresas Fabricantes: Ignacio Schmidt, ExDirector General de ReckittBenckiser	444
12.7.	Entrevista a Exdirectivos de Empresas Fabricantes: Josep Borrell, Ex Director de Servicios de Marketing de Henkel	455
12.8.	Entrevista a Exdirectivos de Empresas Fabricantes: Juan Pablo Eslava, Ex Director de Marketing y de Business Intelligence de Henkel	463
12.9.	Entrevista a Exdirectivos: Juan Olmedo, Ex Responsable de Comunicación de Mercadona.....	472
12.10.	Entrevista a Directivo de Asociación Referente: Jose M ^a Bonmatí- Director General de AECOC.....	480
13.	Anexo 3.-Datos de concentración de la distribución en España. Comparación 2006-2010	489

Índice de tablas

Tabla 1. Reparto de la muestra por tamaño del hogar. Total y porcentaje vertical.....	26
Tabla 2. Reparto de la muestra por regiones. Total y porcentaje vertical.....	27
Tabla 3. Reparto de la muestra por número de hijos en el hogar. Total y porcentaje vertical	27
Tabla 4. Reparto de la muestra según nacionalidad. Total y porcentaje vertical	27
Tabla 5. Porcentaje (%) de menciones de marca preferida, según usuarios	29
Tabla 6. Valoración de un atributo, por los diferentes usuarios (escala de 1-10)	30
Tabla 7. Imagen y reputación.- Emisión y recepción.....	43
Tabla 8. Ranking de primeras 25 marcas BrandZ 2014 a nivel mundial.....	68
Tabla 9. Comparativa de los diferentes modelos de medición de marca	73
Tabla 10. Medios en España. Inversión estimada real (Millones de Euros). 2004 a 2012 ...	80
Tabla 11. MdD. Cuotas de mercado y diferencial de precio de las MdD en diferentes países	93
Tabla 12. Resumen de los estudios sobre la compra de MdD	115
Tabla 13. La Distribución: servicios y beneficios para el cliente	149
Tabla 14. Flujos y aportaciones al canal	152
Tabla 15. Evolución de población en España. 1990-2012	162
Tabla 16. Evolución población total y urbana en España. 1990-2012	162
Tabla 17. Evolución población, núm. hogares e individuo/hogar. 1990-2012.....	162
Tabla 18. Evolución de la población por segmentos de edad. 1977-2012.....	164
Tabla 19. Población española por segmentos de edad. Porcentajes verticales 1977- 2012	165
Tabla 20. Número de hogares, según dimensión. Porcentajes verticales. 1977-2012	165
Tabla 21. Evolución población activa, empleada y en paro. 1977-2012	167
Tabla 22. Evolución del gasto anual per cápita -precios constantes-. 1977-2012	167
Tabla 23. Evolución gasto anual per cápita – a precios constantes- comparación 2008-2012	168
Tabla 24. Evolución gasto anual per cápita. % verticales por partidas. 1990-2012.....	168
Tabla 25. Evolución de los tipos impositivos del Impuesto Valor Añadido en España	171
Tabla 26. Facturación minorista según tipología (MM€). Evolución 1999-2012	176
Tabla 27. Facturación minorista según tipología. Porcentajes verticales. 1999-2012.....	177
Tabla 28. Cuotas de mercado de las principales empresas minoristas. 2004 a 2012.....	178
Tabla 29. Factores determinantes de la elección de un establecimiento.....	180

Tabla 30. Comparativa de facturación: Mercadona (en MdD) y principales fabricantes en España (Mill. €.). 2012-2013.....	192
Tabla 31. Comparación del modelo de MdD <i>Copy-cat</i> y el modelo de Mercadona	195
Tabla 32. Comparativa de facturación en productos de limpieza: Mercadona (en MdD) y principales fabricantes. (Millones de €). Datos 2012-2013.....	197
Tabla 33. BV: Estimación de cuota de mercado en detergentes y suavizantes (Datos 2013)	198
Tabla 34. Categoría “cuidado de ropa”. Evolución de ventas (MM €.). 2006-2013.....	203
Tabla 35. Cuidado de ropa. Evolución del gasto/hogar (€). 2006-2013.....	203
Tabla 36. Cuidado de ropa. Ventas por categorías (MM €). 2006-2013	203
Tabla 37. Cuidado de ropa. Evolución de los principales fabricantes (cuota). 2008-2013	204
Tabla 38. Cuidado de ropa. Evolución MdF y MdD. Cuotas de mercado (%) y ventas (Mill. €). 2006-2013.....	204
Tabla 39. Detergentes ropa. Evolución por segmentos (Mill. €). 2008-2013	210
Tabla 40. Detergentes (Euromonitor). Total (MM€) y cuotas de mercado (%). 2006 a 2013	210
Tabla 41. Detergentes para lavadora (Nielsen). Ropa Normal. Cuotas de mercado (valor) MdF-MdD. 2006, 2012.....	211
Tabla 42. Detergentes para lavadora. Inversión estimada en Medios. 2000, 2006, 2012	212
Tabla 43. Suavizantes (Nielsen). Cuotas de mercado (valor). 2007, 2013	212
Tabla 44. Suavizantes. Inversión estimada en Medios (€, SOS). 2000, 2006, 2012	213
Tabla 45. Penetración de los productos para lavado de ropa. Porcentaje de hogares	216
Tabla 46. Análisis penetración detergentes para la lavadora. Porcentaje de hogares.....	217
Tabla 47. Proporción de cada 10 lavados, usando... ..	217
Tabla 48. Tipología de lavados de los usuarios de detergente en polvo	218
Tabla 49. Tipología de lavados de los usuarios de detergente líquido	218
Tabla 50. Tipología de lavados de los usuarios mixtos (Det. Líquido + Det. Polvo)	219
Tabla 51. Variables demográficas. Comparación usuarios según detergente usado	219
Tabla 52. Reconocimiento de las marcas (porcentaje). Det. Polvo y Det. Líquido	220
Tabla 53. Conocimiento de BV por áreas: Det. en polvo y Det. líquido	221
Tabla 54. Det. Polvo. Valoración de atributos (escala 1-10). Usuarios de MdF <i>Premium</i> vs. MdD	222
Tabla 55. Det. Polvo. Valoración de atributos (escala 1-10). Usuarios de MdF2 vs. MdD.	223
Tabla 56. Det. Líquido. Valoración de atributos (escala 1-10). Usuarios de MdF <i>Premium</i> vs. MdD	223
Tabla 57. Det. Líquido. Valoración de atributos (escala 1-10). Usuarios de MdF2 vs. MdD	224

Tabla 58. Det. Polvo. Factores de compra. Usuarios <i>MdFPremium</i> y MdD (% menciones)	229
Tabla 59. Det. polvo. Factores de compra. Usuarios MdF2 y MdD (% menciones)	230
Tabla 60. Det. en polvo.-Factores de compra. Análisis según tipologías (% menciones)	230
Tabla 61. Det. Polvo. Factores de compra. Usuarios <i>MdFPremium</i> y MdD (% menciones)	231
Tabla 62. Det. Líquido. Factores de compra. Usuarios de MdF2 y MdD (% menciones)	232
Tabla 63. Det. líquido. Factores de compra. Análisis según tipologías (% menciones)	232
Tabla 64. Detergente polvo- Importancia de la marca, compradores <i>MdFPremium</i> y MdD	234
Tabla 65. Detergente polvo. Importancia de la marca, compradores MdF2 y MdD	234
Tabla 66. Detergente polvo. Importancia de la marca. Análisis según tipologías de marcas	234
Tabla 67. Det. Líquido. Importancia de la marca, compradores <i>MdFPremium</i> y MdD	235
Tabla 68. Det. Líquido. Importancia de la marca, compradores MdF 2º y MdD	235
Tabla 69. Det. Líquido. Importancia de la marca. Análisis según tipologías de marcas	235
Tabla 70. Detergente polvo. Valoración de preferencia de marca según compradores <i>MdFPremium</i> y MdD (% menciones)	236
Tabla 71. Detergente polvo. Valoración de preferencia de marca según compradores MdF2 y MdD (% menciones)	237
Tabla 72. Detergente polvo. Valoración de preferencia de marca según tipología de marca (% menciones)	237
Tabla 73. Detergente líquido. Valoración de preferencia de marca según compradores <i>MdFPremium</i> y MdD (% menciones)	238
Tabla 74. Detergente líquido. Valoración de preferencia de marca según compradores MdF 2º y MdD (% menciones)	238
Tabla 75. Detergente líquido. Valoración de preferencia de marca según tipologías de marcas (% menciones)	239
Tabla 76. Intención de NO compra de marca, según usuarios detergente polvo / usuarios de detergente líquido (% menciones)	240
Tabla 77. Detergente polvo. Conocedores y ratio de prueba. <i>MdFPremium</i> - MdD	241
Tabla 78. Detergente polvo. Conocedores y ratio de prueba. MdF2 - MdD	241
Tabla 79. Detergente líquido. Conocedores y ratio de rechazo. <i>MdFPremium</i> –MdD	241
Tabla 80. Detergente líquido. Conocedores y ratio de rechazo. MdF2 –MdD	241
Tabla 81.- Detergente polvo. Conocedores y ratio de prueba (%). <i>MdFPremium</i> – MdD	242
Tabla 82. Detergente polvo. Conocedores y ratio de prueba (%). MdF2 – MdD	243
Tabla 83. Detergente líquido. Conocedores y ratio de prueba (%). <i>MdFPremium</i> – MdD	244
Tabla 84. Detergente líquido. Conocedores y ratio de prueba (%). MdF2 – MdD	244

Tabla 85. Detergente en polvo. Ratio de compra (surtido) entre quienes han probado. MdFPremium - MdD	246
Tabla 86. Detergente polvo. Ratio de compra (surtido) entre quienes han probado. MdF2 - MdD	246
Tabla 87. Detergente líquido. Ratio de compra (surtido) entre quienes han probado. MdFPremium - MdD	247
Tabla 88. Detergente líquido. Ratio de compra (surtido) entre quienes han probado. MdF2 - MdD	248
Tabla 89. Detergente polvo. Compra frecuente (%). MdFPremium - MdD	249
Tabla 90. Detergente polvo. Compra frecuente (%). MdF2 - MdD	249
Tabla 91. Detergente líquido. Compra frecuente (%). MdFPremium - MdD	250
Tabla 92. Detergente líquido. Compra frecuente (%). MdF2 - MdD	251
Tabla 93. Detergente polvo. Compra frecuente (%) entre quienes “han probado” la marca.- MdFPremium - MdD	251
Tabla 94. Detergente polvo. Compra frecuente (%) entre quienes “han probado” la marca.- MdF2 - MdD	251
Tabla 95. Detergente líquido. Compra frecuente (%) entre quienes “han probado” la marca.- MdFPremium - MdD	252
Tabla 96. Detergente líquido. Compra frecuente (%) entre quienes “han probado” la marca.- MdF2- MdD	252
Tabla 97. Efecto spillover INTRA CATEGORÍA-Competencia	259
Tabla 98. Det. Polvo. Uso cruzado de MdD, según compradores de las marcas	260
Tabla 99. Det. Polvo. Marcas usadas: compradores de BV vs. resto de la muestra	260
Tabla 100. Detergente polvo. Marcas usadas: compradores de Carrefour vs. resto de la muestra.....	261
Tabla 101. Detergente polvo. Marcas usadas: compradores de Día vs. resto de la muestra	261
Tabla 102. Detergente polvo. Marcas usadas: compradores de Eroski vs. resto de la muestra.....	262
Tabla 103. Detergente líquido. Uso cruzado de MdD, según compradores de las marcas.....	263
Tabla 104. Detergente líquido. Marcas usadas: compradores de BV vs. resto de la muestra	263
Tabla 105. Detergente líquido. Marcas usadas: compradores de Carrefour vs. resto de la muestra.....	264
Tabla 106. Detergente líquido. Marcas usadas: compradores de Día vs. resto de la muestra	264
Tabla 107. Detergente líquido. Marcas usadas: compradores de Eroski vs. resto de la muestra.....	264

Tabla 108. Efecto spillover INTER CATEGORÍAS-misma marca MdD	265
Tabla 109. Detergente polvo. Resumen spillover INTER CATEGORIAS-misma marca. Comparación entre enseññas.....	266
Tabla 110. Detergente líquido. Resumen spillover INTER CATEGORIAS-misma marca. Comparación entre enseññas.....	267
Tabla 111. <i>Spillover</i> INTER-CATEGORÍA-misma marca. De detergente polvo a: detergente líquido, suavizante y detergente prendas finas	268
Tabla 112. <i>Spillover</i> INTER-CATEGORÍA-misma marca. De detergente líquido a: detergente polvo, suavizante y detergente prendas finas.....	269
Tabla 113. Efecto spillover INTER CATEGORÍAS-Competencia	270
Tabla 114. Spillover INTER CATEGORÍA-competencia: de detergente polvo a detergente líquido	271
Tabla 115. Spillover INTER CATEGORIAS-competencia: de detergente polvo a suavizante	272
Tabla 116. Spillover INTER CATEGORÍA-competencia: de detergente líquido a detergente polvo	272
Tabla 117. Spillover INTER CATEGORÍA-competencia: de detergente líquido a suavizante	273
Tabla 118. Grupos de distribución alimentaria por CCAA: 2006 y 2010	489

Índice de figuras

Figura 1 Elementos que integran el modelo BAV y su interrelación.....	59
Figura 2. Matriz del modelo BAV.....	60
Figura 3. Modelo <i>Brand Equity</i> e interrelación de los elementos.....	60
Figura 4. Ejemplo de pirámide de <i>BrandDynamics</i> y los eslabones que la componen.....	64
Figura 5. Modelo <i>BrandDynamics</i> e interrelación de los elementos. Comparación de pirámide de la marca Tylenon con el promedio de la categoría.....	65
Figura 6. Comparación de pirámides de las marcas Gold Blend y Kenco	66
Figura 7. <i>Signature</i> de la marca Gold Blend	67
Figura 8. Modelo CBBE	69
Figura 9. Etapas en el proceso de valoración de una marca según Interbrand	71
Figura 10. Agrupación de factores que determinan la valoración de una marca	72
Figura 11. Dos artículos de la gama Royal con <i>co-branding</i> con Milka y Chips Ahoy	84
Figura 12. Imagen del detergente Colon, con quitamanchas Vanish integrado.....	84
Figura 13. Ejemplo de envases primarios (cajas/pallets), convertidos en <i>displays</i> publicitarios	85
Figura 14. Pizza congelada de Carrefour Discount.....	95
Figura 15. Comparación de la pizza Hacendado y la pizza Tarradellas	96
Figura 16. Risotto de la marca Deluxe, la marca <i>premium</i> de la enseña Lidl.....	97
Figura 17. Gama de sillas del catálogo Ikea.....	98
Figura 18. Folleto promocional de la cadena dia	103
Figura 19. Gráfico del círculo virtuoso de la apuesta por la MdD para una enseña.....	117
Figura 20. Imagen de los efectos <i>spillover</i> INTRA CATEGORÍA-competencia	122
Figura 21. Imagen de los efectos <i>spillover</i> INTER CATEGORIAS-misma marca.....	123
Figura 22. Imagen de los efectos <i>spillover</i> INTER CATEGORIAS-competencia.....	123
Figura 23. Nota de prensa de Lidl.....	126
Figura 24. Lidl.- Nueva campaña de TV /feb 2015	126
Figura 25. Imagen de la pizza Hacendado, con la marca “casa Tarradellas”. Detalle del frontal	130
Figura 26. Diferencias entre comercialización y <i>retailing</i>	139
Figura 27. Imagen de una cabecera de góndola	143
Figura 28. Código de barras de un producto en España	144
Figura 29. Imagen gráfica del funcionamiento de una plataforma tecnológica EDI.....	145
Figura 30. Folleto promocional de Carrefour	146
Figura 31. Ejemplo de la información contenida en un planograma	147
Figura 32. Ejemplo de <i>Merchandising</i> en el punto de venta	148

Figura 33. Distribución de las empresas de comercio por divisiones	175
Figura 34. Bolsa de plástico comercializada por Mercadona, con el slogan SPB.....	186
Figura 35. Resumen gráfico de los elementos de la calidad total, y la comunicación SPB	187
Figura 36. Resumen de la política de RRHH de Mercadona	188
Figura 37. Muestra de la tarjeta que llevan los directivos	189
Figura 38. Mercadona. Ejemplo de comunicación del "producto recomendado"	191
Figura 39. Las marcas de Mercadona y sus identidades corporativas	193
Figura 40. Imágenes de diferentes productos de la marca Bosque Verde	196
Figura 41. Imágenes de los detergentes para ropa Bosque Verde en 2006	196
Figura 42. Ilustración de Maud Humphrey para Ivory	205
Figura 43. Análisis factorial de correspondencias múltiples.- Detergente polvo	225
Figura 44. Análisis factorial de correspondencias múltiples. Detergente líquido.....	226
Figura 45. Análisis factorial de correspondencias múltiples.- Detergente en polvo + Detergente líquido.....	227
Figura 46. Análisis factorial de correspondencias múltiples- Con menos ítems analizados (Detergente en polvo + Detergente líquido).....	228
Figura 47. Variables explicativas de las pirámides de salud de marcas	253
Figura 48. Explicación del cálculo de la <i>signature</i>	253
Figura 49. Pirámides de las principales MdD de detergentes	254
Figura 50. Pirámides de las principales MdFPremium y comparación con BV.....	254
Figura 51. Pirámides de las principales MdF2 y comparación con BV	255
Figura 52. <i>Signatures</i> de las principales MdD	255
Figura 53. <i>Signatures</i> de las principales MdFPremium y comparación con BV	256
Figura 54. <i>Signatures</i> de las MdF2 y comparación con BV.....	256
Figura 55. Estimación de la pirámide BV en 2015 y comparación con la líder (2006)	305

Índice de gráficos

Gráfico 1. MdD por países 2014. Cuota de mercado y ventas (MM €).....	93
Gráfico 2. MdD en 2014. Cuota de mercado, en valor por categorías.....	133
Gráfico 3. Evolución de población española (2000 - 2012).....	163
Gráfico 4. Evolución de número de hogares en España (2000 - 2012).....	163
Gráfico 5. Evolución del número de personas por hogar (2000 – 2012).....	164
Gráfico 6. Evolución de los hogares en España, según segmentos.....	165
Gráfico 7. Tamaño de los hogares. Comparativa entre 1997 y 2012.....	166
Gráfico 8. Facturación minorista: alimentación, no alimentación y “sin tienda”. 2000-2012	176
Gráfico 9. Mercadona. Evolución de nº de establecimientos 1997- 2012.....	184
Gráfico 10. Mercadona. Evolución de la facturación anual 1997-2012 (miles de millones €)	184
Gráfico 11. Mercadona. Evolución del beneficio neto 1997-2012 (millones €).....	185
Gráfico 12. Evolución de nº hogares (Mill.): Total España y compradores en Mercadona	185
Gráfico 13. Evolución de la cuota MdD (valor) en España 2003-2014. Total vs. “Droguería y perfumería”.....	202
Gráfico 14. Detergente en polvo. Comparación de % menciones (1ª +2ª mención) según marca usada.....	231
Gráfico 15. Detergente líquido. Comparación de % menciones (1ª +2ª mención) según marca usada.....	233
Gráfico 16. Detergente polvo. % conocimiento y % de prueba de las diferentes marcas	242
Gráfico 17. Detergente líquido. % conocimiento y % de prueba de las diferentes marcas	243
Gráfico 18. Detergente polvo. % de prueba y % de compra (surtido). Barras sin apilar ...	246
Gráfico 19. Detergente líquido. % de prueba y % de compra (surtido). Barras sin apilar .	247
Gráfico 20. Detergente polvo. % compra (surtido) y % compra frecuente por marcas.....	248
Gráfico 21. Detergente líquido: % compra (surtido) y % compra frecuente por marcas ..	250

Abstract

Esta tesis quiere profundizar en la comprensión de las marcas del distribuidor y las diferencias existentes entre las diferentes cadenas minoristas. La evolución de las MdD¹ en España viene explicada por el crecimiento de la enseña Mercadona, pero: ¿las MdD se comportan de manera diferente? ¿Generan percepciones diferentes entre los usuarios? ¿Existen diferencias en la valoración de los atributos de las diferentes MdD?

La investigación cuantitativa –a partir de una base de datos de entrevistas a responsables del hogar- demuestra la superioridad de Bosque Verde (la marca de Mercadona en la categoría de productos para el hogar, BV a partir de ahora) respecto a las demás MdD, consiguiendo valoraciones en línea a las MdF de segundo nivel en los atributos de “*product performance*”. Además, BV tiene una capacidad de generar prueba muy superior al resto de las MdD, y una capacidad de fidelizar muy elevada en general. En particular, obtiene resultados muy superiores a todas las marcas existentes en detergentes líquidos, el segmento nuevo en el momento del estudio. Esta marca parece seguir el modelo anglosajón de MdD de más calidad que identifican Erdem, Zhao y Valenzuela 2004.

Los *spillovers* (efectos desbordes) muestran diferentes comportamientos según las MdD analizadas: Los usuarios de BV, la MdD de Mercadona, muestran un menor consumo de otras MdD y demuestran estar más fidelizados hacia su MdD BV. Entre los usuarios de Carrefour y Día sí se ve el efecto cruzado entre las marcas: los usuarios de Carrefour también consumen producto Día, y éstos también consumen Eroski. Las marcas Carrefour y Día siguen el patrón estudiado y definido por Szymanowski y Gijsbrechts (2012). Y es lo que desde esta tesis se ha categorizado como “*spillover* intra categoría-competencia”.

El comprador de Mercadona compra más productos de otras categorías, por lo que genera “un mayor gasto en la tienda” que el comprador MdD del resto de enseñas, y además compra más MdD de su enseña Mercadona. En esta tesis se ha categorizado como “*spillover* inter categorías-marca propia”. Este comprador sigue un patrón diferente al detectado por Szymanowski y Gijsbrechts (2012). Se demuestra que en BV el efecto “familiaridad “de la marca definido por Szymanowski y Gijsbrechts (2012) es muy superior al efecto “calidad” hacia otras MdD.

Las entrevistas en profundidad a los directivos de empresas fabricantes de la fase cualitativa, realizadas entre 2014 y 2015, sitúan a BV por encima del resto de las MdD en la valoración del producto y por la imagen de la enseña, lo que refuerza esa ventaja de BV. La entrevista a un ex-directivo de Mercadona ha permitido descubrir la importancia y

¹ MdD es el acrónimo de Marca del Distribuidor.

dimensión de la comunicación personal que hace Mercadona, con 1,2 millones de personas impactadas al año, a través de la acción especialmente diseñada para este fin en las tiendas, realizadas por empleados y el equipo de prescriptores. En esta acción de comunicación dirigida al target (compradores o quienes viven en los alrededores de un nuevo establecimiento) se explican y demuestran las bondades de los productos de Mercadona en una charla informativa de una hora.

La investigación demuestra que BV es una marca con dimensiones de marca en línea o superiores a las MdF2, superiores al resto de las MdD y muy bien valorada por sus usuarios. Es una marca que tiene las características de las marcas “publicitadas en TV”: 1) es conocida, 2) es probada en una proporción muy superior al resto de MdD e incluso algunas MdF (el alto nivel de prueba confirma la poca incertidumbre que genera) 3) tiene una excelente capacidad de fidelización por la excelente relación calidad-precio que ofrece y 4) expande su uso a otras categorías, como ocurre con las extensiones de línea de las MdF, y 5) la comunicación que realiza –no auditada por Infoadex- es diferente pero sin duda efectiva, y prueba de ello es el aspecto “recomendación” detectado en la investigación. Los excelentes resultados de BV ponen en una situación difícil a aquellas MdF “no líderes” que no son capaces de crear un hueco propio en el mercado.

La calidad del producto, la imagen de la tienda y la comunicación en el punto de venta generan una percepción de la MdD de Mercadona, y de la propia Mercadona mucho más positiva que la del resto de minoristas. Ello hecho explica que aparezca como una de las marcas más amadas por los españoles en el estudio del Iese (2012).

Este conjunto de factores crea “un entorno competitivo único” para los fabricantes en España, como indica algún entrevistado. Los fabricantes de “MdF” deben replantearse su estrategia en este entorno competitivo que ha demostrado que Mercadona es capaz de tener la marca número uno en muchas categorías. Lo consigue con una comunicación diferente, pero sin duda muy efectiva.

Las líneas futuras de investigación pueden ser varias y en múltiples áreas. A nivel de comunicación, sería interesante analizar en el ámbito minorista cuales son los resultados de una comunicación masiva frente la aproximación actual; en este sentido, poder evaluar los resultados de Lidl -con un producto de calidad y publicidad masiva en televisión- puede resultar de gran interés. En el ámbito de los efectos *spillovers*, sería interesante estudiar estos efectos hacia otras categorías (por ejemplo, alimentación y droguería, o cuidado personal y droguería) y ver si muestran un patrón de comportamiento similar. También sería interesante conocer la situación en el momento actual y ver la evolución de las diferentes MdF.

1. Introducción

1.1. Motivaciones

Esta tesis responde a una serie de motivaciones profesionales y personales, resultado de la experiencia de más de veinte años en el ámbito de las marcas en el mundo del gran consumo, desde el lado del fabricante, y también desde el lado de la consultoría.

Desde una visión empresarial, la “marca del distribuidor” (a partir de ahora, MdD) ha tomado un rol preponderante y se ha mostrado capaz de retar –con éxito- a las marcas de los fabricantes (MdF). Muchas empresas han subestimado esta amenaza asumiendo que las MdD eran productos inferiores de los que los consumidores se cansarían (Kumar y Steenkamp 2007). Y en el ámbito de la MdD, creo interesante profundizar en el conocimiento de Mercadona, convertida en enseña de referencia y caso de éxito por su capacidad de crecer en entorno de crisis, por la orientación al cliente que realmente define toda su filosofía y estrategia empresarial y por el desarrollo de su marca. Estos elementos la hacen especialmente interesante para profundizar en la comprensión del comprador, sus motivaciones de compra y el rol de la marca. Se trata de una enseña que se ha situado como número uno en el ámbito minorista, con 18.411Mill€ de facturación en 2014 –frente a los 6.700 de 2003- que concentra el nueve por ciento de toda la venta minorista en España en 2012 (Euromonitor, 2013).

Existe una falta de conocimiento específico sobre las diferentes marcas englobadas bajo el término MdD. Resulta especialmente interesante profundizar en las marcas de esta enseña puesto que son capaces de concentrar un peso muy significativo en las ventas de las tiendas (40% según Euromonitor 2013; 50% según Albareda 2013). Además, la categoría de los detergentes ha sido referente en la propia historia de la publicidad, con empresas como Procter&Gamble, Henkel, Unilever o ReckittBenckiser y está dentro del grupo de productos “cuidado del hogar”, uno de los primeros que vieron el crecimiento de la MdD.

Se está produciendo un cambio en los hábitos de consumo y en las marcas que afecta a múltiples ámbitos. En el ranking de marcas más relevantes a nivel mundial, nos encontramos a Google y Apple en las primeras posiciones y a cadenas-marcas minoristas como Ikea, Zara, Decathlon en posiciones destacadas. También ocupan lugares preferentes cadenas como Mercadona. Este cambio en el consumo va unido a un cambio drástico en las formas de obtener información: seguramente muchos de nosotros hemos consultado TrypAdvisor antes de reservar un hotel, o hemos buscado opiniones sobre un nuevo *gadget*

tecnológico que queríamos comprar... Es un cambio global en el ámbito de las marcas y de la comunicación, que va más allá de la reflexión convencional de MdF y MdD, y donde los roles fabricante-distribuidor se desdibujan.

En mi trayectoria profesional he convivido con las MdD, tanto en el fabricante como ahora, desde el mundo de la consultoría. Como persona de marketing enfocada en crear y desarrollar marcas, la amplia base de compradora/es leales que la enseña Mercadona ha generado y el rol recomendador de estos usuarios me resulta de especial interés. ¿Cuántas veces nos hemos encontrado en una cena con amigos, donde alguno nos ha destacado algún producto que le ha encantado de Mercadona? ¿Cuántos hemos probado la sobrasada con miel, o el quitamanchas especial para manchas oxidantes o aquel preparado para hacer tortilla de patatas que te evita tener que freír las patatas? Esta tesis significaba la posibilidad de aprovechar mi experiencia profesional real dentro de la categoría de productos del cuidado del hogar, con 12 años trabajando en uno de ellos -ReckittBenckiser en este caso- y, a la vez, la experiencia como consultora en la multinacional de investigación de mercados MillwardBrown. Gracias a la autorización de Reckitt, esta investigación me permite explotar la base de datos obtenida del estudio que esta empresa contrató en el año 2006 a MillwardBrown para conocer los hábitos de lavado en España² en el que yo trabajé entonces, desde MillwardBrown.

Desde la vertiente académica, esta tesis también responde a un deseo personal de acercar el conocimiento del “mundo profesional” sobre las marcas y la MdD a la comunidad científica del marketing y la comunicación, convirtiendo en pública una base de datos que nació con una finalidad empresarial. Y creo que este conocimiento es especialmente relevante porque está referido a la MdD antes de la crisis en España (2006) cuando Mercadona únicamente facturaba 10.300 millones de euros con 960 establecimientos. Como dato de referencia, en 2013 fueron 19.300 millones de euros y 1.411 establecimientos.

Desde el ámbito de la comunicación, este estudio quiere profundizar en la comprensión de aquellas marcas que, perteneciendo a una enseña específica y sin publicidad, consiguen ser relevantes y muy bien valoradas por su público. En este caso, además, se trata de una enseña considerada una de las marcas más amadas por los españoles, según el estudio IESE/Ing (2012). Espero esta investigación ayude a explicar el “porqué” del crecimiento posterior de MdD en España, y el crecimiento de la MdD de Mercadona.

² El estudio incluía las categorías de detergentes, suavizantes, y aditivos para el lavado de la ropa (tanto lavado a máquina como lavado a mano)

A nivel científico, existe una amplia base de conocimiento de la MdD, pero se ha realizado en su mayoría desde una aproximación global –todas las MdD de manera agregada- y no desde la consideración diferenciada de “las marcas específicas de los detallistas”. Históricamente se ha categorizado la “MdD” como un segmento totalmente diferenciado de la MdF, sin que en muchos casos ni siquiera se cuestione si existen diferencias entre ellas.

Han surgido nuevos desarrollos en el ámbito de las MdD, con innovadoras aproximaciones como las MdD *Premium* (Kumar y Steenkamp 2007) que, desde un producto de alta calidad, quieren romper ciertos frenos de los compradores. Estas aproximaciones han sido estudiadas por la comunidad científica (Geyskens, Gielens y Gijsbrechts 2010; Ailawadi, Lehmann y Neslin 1999; Ailawadi, Pauwels y Steenkamp 2008; Ailawadi y Harlam 2004). Sin embargo, esta diferenciación por la calidad, desde una MdD que no se posiciona como *premium*, y desde un caso real, no ha sido objeto de análisis.

Por último, las líneas de investigación más recientes quieren entender las implicaciones que las MdD tienen más allá de la simple categoría-marca: es lo que se llama “efecto *spillover*”, y se refiere al impacto que el consumo de una MdD tiene dentro de la misma enseña, y también al “efecto cruzado hacia otra enseña”. Una MdD excelente en una categoría específica puede estimular la compra de esa misma marca en otra categoría diferente, al asumir el comprador que tendrá similar excelencia; pero también puede estimular la compra de la MdD de otra enseña, al asumir que todas las enseñas ofrecen similar calidad (Szymanowski y Gijsbrechts 2012). Se quiere enriquecer esta línea de investigación con los resultados en detergentes para la ropa en España.

1.2. Objetivo e hipótesis

El objetivo de esta tesis es verificar si las diferentes MdD son percibidas de manera distinta y si determinadas marcas del distribuidor consiguen valoraciones de dimensiones y atributos –más allá del precio- similares a las obtenidas por las MdF, en categorías fuertemente publicitadas y con marcas referentes a nivel mundial. También quiere verificar si existen efectos *spillover*: los usuarios de MdD de un producto tienen mayor cercanía y uso de otros productos de la misma “marca” del distribuidor, y/o tienen más cercanía a otras marcas de otras enseñas competidoras de la misma categoría de producto. El objetivo es analizar la existencia de estos efectos *spillover* dando continuidad a la reciente investigación científica. En el ámbito profesional reciben el nombre de “efecto trasvase”, o bien “efecto marca paraguas” –cuando se refiere a la misma marca- , pero vamos a mantener en este trabajo la nomenclatura académica. Desde esta tesis, se va a crear una sub-categorización para hacer un análisis más preciso.

En los ámbitos empresarial y académico, las MdD se analizan de una manera global e indiferenciada, en contraposición a las MdF, donde cada una tiene un nombre, un posicionamiento y unos atributos. Desde esta tesis, se quiere profundizar en la comprensión de las marcas de la distribución (MdD) en España, y responder a las siguientes preguntas:

- 1) Las MdD, y Bosque Verde (la marca de Mercadona³) en particular: ¿son capaces de conseguir niveles de conocimiento sin publicidad?
- 2) ¿Las MdD obtienen valoraciones de atributos en línea con las obtenidas por las MdF?
- 3) ¿En determinadas MdD el nombre de la marca es tan importante como el nombre en las MdF?
- 4) ¿En las MdD elementos distintos al precio pueden ser factores de compra tan importantes como en las MdF?

Las MdD se asocian a un mayor nivel de incertidumbre, en contraposición a las MdF, donde la marca tiene el rol de reducir la inseguridad y favorecer la primera compra.

- 5) ¿Las distintas MdD generan igual incertidumbre?

La capacidad de generar fidelidad es un indicador clave de la fortaleza de la marca y está presente en los diferentes modelos de medición del valor de marca:

- 6) ¿Las MdD son capaces de conseguir niveles de fidelidad similares a las MdF?

En el ámbito de los efectos “*spillover*”, esta tesis quiere profundizar en la comprensión de los efectos entre categorías de la misma enseña (de la misma manera que las marcas de fabricantes tienen una marca paraguas que favorece la introducción de novedades) y también quiere estudiar el efecto *spillover* “entre enseñas”. Para ello, se plantean las siguientes preguntas:

- 7) ¿Las MdD generan efecto *spillover* de una misma marca hacia otras categorías?
- 8) ¿Las MdD generan efecto *spillover* hacia otras MdD?

Además, se quiere validar la vigencia de los resultados obtenidos y conocer.

³ A partir de ahora, referida como BV.

9) ¿Cuál es la percepción de los principales fabricantes sobre BV en relación al resto de MdD y de las MdF?

10) ¿Cuál ha sido la clave de éxito de BV en relación al resto de MdD?

Para dar respuesta a estas cuestiones, se han definido las siguientes hipótesis:

H1: Las diferentes MdD, entre ellas BV, son tan conocidas como las MdF

Las hipótesis 2 a 4 se refieren a los atributos asociados y a la importancia de la marca como indicadores del valor de la misma. Las marcas MdF destacan por la calidad, frente a las MdD cuyo principal elemento diferencial es el precio.

H.2: Las MdD obtienen peores valoraciones en los atributos que las MdF. Sin embargo, BV consigue mejores valoraciones que el resto de MdD

H.3: La marca de las MdD puede ser tan importante como en las MdF, en especial en BV

H.4: En las MdD el precio es un factor de compra más importante que en las MdF, si bien en BV, el nombre de la marca es un factor de compra tan o más importante que el precio

La medición de la incertidumbre se hace de manera indirecta, desde una doble aproximación: el “rechazo previo a considerarla como compra” y desde la capacidad de generar una primera prueba a partir de que es conocida.

H.5: Según la enseña el nivel de incertidumbre es distinto

H.5.1: Según la enseña el nivel de prueba es distinto

La fidelidad es una dimensión clave en el valor de las marcas y también es el resultado de tener una marca sólida:

H.6: Las MdD obtienen niveles de fidelidad similares a los de las MdF.

Siguiendo el efecto *spillover* de la literatura científica, queremos verificar si existe un efecto indirecto de las MdD en un doble sentido: 1) dentro de la misma enseña, hacia otras categorías donde la MdD de la enseña (sea con el nombre de la enseña, o con otro nombre diferente) actúa de marca paraguas (llamado *spillover* de familiaridad) y 2) hacia marcas de

distribuidor competidoras (llamado *spillover* de calidad) tanto en la misma categoría como en otras categorías.

H.7: Las MdD generan efecto *spillover* de la misma marca hacia otras categorías

H.8: Las MdD no generan efecto *spillover* hacia otras MdD gracias a la fidelidad conseguida.

Para conocer la vigencia de estos resultados se hacen entrevistas a los principales actores del mercado, para validar las siguientes hipótesis:

H.9: Los principales fabricantes perciben BV de manera distinta al resto de MdD, y consideran que la percepción positiva de BV responde a la calidad del producto y a la imagen de la enseña.

H.10: Mercadona ha construido el éxito de BV en la comunicación directa con el cliente y el profundo conocimiento de sus necesidades.

En el siguiente capítulo se va a profundizar en la metodología. Esta tesis parte de una investigación cuantitativa de 2006. Esto puede parecer una limitación. Sin embargo, este análisis en 2006 entonces habría permitido prever la posible evolución de Mercadona. Esta es la fortaleza de esta investigación y, los resultados actuales de Mercadona demuestran su vigencia. Asimismo, se ha querido validar la validez de los resultados con entrevistas en profundidad a los principales interlocutores, las empresas fabricantes y también directivos de Mercadona. Estas entrevistas, realizadas en 2014 y 2015, han permitido cerrar el círculo.

2. Metodología

La metodología combina investigaciones de dos momentos del tiempo diferentes: una investigación cuantitativa con datos de 2006 y una investigación cualitativa realizada en 2014-2015.

2.1. La investigación cuantitativa

A partir de la base de datos del Estudio General del Lavado del 2006 realizado entre individuos responsables de la compra, se ha definido una nueva explotación de los datos para dar respuesta a las hipótesis planteadas. En su momento, esta base sirvió para realizar un estudio de hábitos de lavado, encargado con una finalidad empresarial por ReckittBenckiser. Este estudio, representativo de la población española, tenía por objeto conocer los hábitos de lavado y la situación de las diferentes marcas de la empresa y de las MdF competidoras, así como detectar necesidades no cubiertas. Quien escribe esta tesis realizó este estudio, como Directora de Estrategia de Negocio, en el instituto MillwardBrown.

La amplitud de la base de datos del estudio permite realizar **una nueva investigación, centrada en el análisis de las diferentes MdD y su comparación entre ellas y con las MdF**. El análisis de las diferentes MdD, “desde sus diferentes marcas” es un tema nuevo que se considera de interés, y que así lo ha considerado ReckittBenckiser que ha cedido el uso de las bases de datos existentes a esta doctoranda –y ex trabajadora de Reckitt-, a través de Ariadna Grañena, Directora de Depto. Legal e impositivo de ReckittBenckiser Iberia, el 11 de marzo de 2014.

El objetivo de esta nueva investigación es profundizar específicamente en la comprensión de las diferentes MdD en España y la valoración de sus atributos y dimensiones de marca en el entorno de las MdF y MdD existentes. En particular se quiere analizar BV, la marca de la enseña Mercadona. También se quiere dar continuidad a la literatura reciente sobre los efectos *spillover* en las MdD.

El estudio analiza la categoría de detergentes de ropa para lavadora (detergentes en polvo y detergentes en formato líquido). Para estudiar los efectos “*spillover* entre categorías”, se usan, además, los datos de suavizantes y de detergentes para prendas delicadas.

La investigación sigue la metodología de estudio actitudinal, partiendo de entrevistas al usuario (responsable de la compra) según recomienda Keller (1993, 1999). Esta investigación permite profundizar y diagnosticar la situación de las marcas desde la opinión del comprador e identificar cómo influir para hacer crecer el valor de la marca.

EL estudio usa entrevistas personales en el hogar que, frente a otro tipo de entrevistas como por ejemplo las telefónicas, ofrece mayor calidad de los datos obtenidos (Keen et al. 2004). Además, como indican los mismos autores, no tiene el sesgo de los datos de scanner de detallistas -al analizar de manera agregada los datos de todas las MdD-. Al ser una base de entrevistas nacida con una finalidad empresarial, la muestra se compone de 910 individuos responsables de la compra, lo que corrige los posibles dos inconvenientes que Sriram, Balachander y Kalwani (2007) citan en los estudios de hogares, el sesgo en la selección de la muestra y la imposibilidad de tener resultados a nivel regional. La fecha del trabajo de campo es 2006 por lo que los resultados no reflejan el impulso que la recesión ha dado a las MdD en general y el crecimiento de Mercadona en particular, reforzado con el ritmo de aperturas que esta enseña ha tenido entre 2006 y 2014.

2.1.1. Ficha técnica

El universo del estudio son los responsables de la compra en el hogar entre 20 y 64 años.

La muestra es de 910 individuos (el 95,5 por ciento son mujeres). La selección de la muestra es aleatoria con afijación proporcional de los hogares, con cuotas por edad y comunidad autónoma, fijadas según criterios de proporcionalidad respecto al universo de hogares españoles. Asimismo, se ha establecido una cuota máxima del 5% de inmigrantes.

El margen de error máximo para el total de la muestra de $\pm 3,25\%$, en las condiciones estadísticas $p=q=50$ y con un nivel de confianza del 95,5%. El trabajo de campo se realiza entre marzo y junio de 2006. Y la retabulación de la base de datos para los nuevos análisis se ha realizado entre octubre 2014 y febrero 2015.

La distribución final de las entrevistas es la siguiente:

Tabla 1. Reparto de la muestra por tamaño del hogar. Total y porcentaje vertical

TOTAL		910	
Tamaño del hogar	1-2 personas	294	32%
	3-4 personas	480	53%
	5 o más personas	136	15%
	Media	3,29	0%
	Desviación	1,38	0%

Fuente: estudio 2006

Tabla 2. Reparto de la muestra por regiones. Total y porcentaje vertical

TOTAL		910	
Región	Andalucía	186	20%
	Centro	205	23%
	Levante	130	14%
	Norte	95	10%
	Galaico	105	12%
	Catalano	189	21%

Fuente: estudio 2006

Tabla 3. Reparto de la muestra por número de hijos en el hogar. Total y porcentaje vertical

TOTAL		910	
Hijos en el hogar	Sí, hasta 3 años	111	12%
	Sí, entre 4 y 12 años	227	25%
	Sí, mayores de 12 años	312	34%
	No tiene hijos	393	43%

Fuente: estudio 2006

Tabla 4. Reparto de la muestra según nacionalidad. Total y porcentaje vertical

TOTAL		910	
Nacionalidad	Española	878	96%
	Otras	32	4%

Fuente: estudio 2006

El estudio base de partida (hábitos lavado) consta de: dos entrevistas personales (primera visita + segunda visita) complementado con un diario de lavado auto-rellenable⁴. Las dos entrevistas recogen los hábitos de lavado -en la lavadora y a mano- de todas las diferentes categorías de productos donde Reckitt tiene marcas: detergentes – en polvo, en líquido, en pastillas-, detergentes especiales prendas delicadas, suavizantes, aditivos “activadores”, productos anti cales para la lavadora y otros aditivos. Los “diarios de lavado” recogen la valoración de los usuarios a los productos y marcas usados en el lavado. En esta tesis, únicamente se usaran las detergentes para lavadora separando las categorías de detergente polvo y detergente en líquido. Para los *spillover*, se complementará con los suavizantes y detergentes especiales para prendas delicadas.

Las entrevistas se han hecho de forma personal, con entrevistadores de la red de campo de MillwardBrown especialmente formados en la técnica de entrevista personal en el hogar. Los cuestionarios fueron verificados en un test piloto con 30 personas.

⁴ En el Anexo 1 está la encuesta completa del estudio

2.1.2. Consideraciones

En el análisis de marcas, se han hecho tres sub-segmentos, donde se analizan las marcas de manera individual:

- Las MdF de primer nivel, que llamaremos *MdFPremium*: nos referimos a Ariel, Skip, Wipp⁵
- Las MdF de segundo nivel, que a partir de ahora llamaremos “MdF2”: Elena, Dixan, Flota⁶
- Las MdD: se analizan, de manera individual, Mercadona, Carrefour, Día y Eroski⁵

Esta segmentación se ha basado en las cuotas de mercado de las marcas y su nivel de precios, y es el criterio usado en el ámbito profesional. Es la segmentación usada por los estudios Nielsen e Iri para analizar introducción de nuevos productos o determinar las marcas más afectadas por la MdD.

También se hace un análisis desde “el acumulado” según los grupos definidos con el objetivo de tener muestra suficiente y, a la vez, poder ver diferencias respecto a la marca Bosque Verde. Así, los cuatro grupos definidos son:

- *MdFPremium*: Ariel, Wipp, Skip y además, incluye la marca Colon
- MdF2: Elena, Dixan, Flota
- Bosque Verde
- Otras MdD: Carrefour, Eroski y Día y además: Caprabo, As (marca As –Schlecker), Lidl (marca Lidl, o W5) y Makro

En este caso, nos referimos a ellos como: Análisis según **tipologías** de marcas.

Todas las muestras son independientes excepto en dos casos⁷, donde existen duplicidades entre las sub-muestras. Se ha escogido esta opción porque refleja la realidad de la categoría de una manera más fidedigna que si lo consideráramos a cada usuario como "comprador de una única marca", o "comprador de una única categoría" (de detergente polvo o líquido).

⁵ La marca Colon, dentro de las *MdFPremium* sigue un comportamiento similar a Skip y Wipp y ha sido eliminada del análisis individual de las marcas, para reducir complejidad

⁶ En el caso de Flota, y Eroski, en algunos casos no hay datos disponibles sobre valoración de atributos por usuarias (por poca muestra)

⁷ Los 2 casos son:

a) cuando analizamos usuarios de detergentes sólidos vs. líquidos puesto que hay un 16,6% que usan ambos
b) al analizar por “usuarios de marcas”. Es una categoría los compradores son usuarios de varias marcas (tienen un surtido de marcas entre las que escogen).

2.1.3. Herramientas estadísticas utilizadas

En este apartado se describen las herramientas usadas para el análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas. En todos los casos, se va a usar el nivel de confianza del 95%, habitual de las ciencias sociales.

Una de las técnicas va a ser el contraste de diferencia de proporciones con una única muestra, con el estadístico de contraste T de Student para las pruebas de significación. Se usa para contrastar la hipótesis nula de que las proporciones son iguales, frente a la hipótesis alternativa que confirma la existencia de diferencias entre las proporciones⁸.

Otra técnica va a ser el contraste de diferencia de proporciones para muestras independientes. El estadístico de contraste para las pruebas de significación será el Z (bilateral). En este test se realizan las comparaciones por pares. Siempre que se comparan más de dos categorías, los resultados se expondrán siguiendo el modelo del ejemplo de la tabla 5. Esta tabla recoge cuanta gente considera que la marca usada "era su marca preferida". Y está será la forma que se expresará en el apartado de resultados:

Tabla 5. Porcentaje (%) de menciones de marca preferida, según usuarios

	N 51	N 83	N 341	N 61
	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Era mi marca preferida	47,1	39,8	65,7 ^{A B C}	37,7

Fuente: elaboración propia

En este ejemplo, el contraste de diferencia de proporciones demuestra que la “marca 3” tiene una proporción de menciones estadísticamente diferente y superior a la “marca 1”, a la “marca 2”, y a la “marca 4”, como indican las letras ABD –en rojo- al lado del número. Entre el 47,1% obtenido por la “marca 1” y el 37,7% obtenido por la “marca 4” no existen diferencias (vemos que no aparece la letra D junto el 47,1). La letra siempre aparecerá junto al valor superior.

También se va a usar la técnica del contraste de diferencia de medias para muestras independientes con el estadístico de contraste la T de Student (bilateral), también llamado T-Test, que permite comparar la media de una variable dependiente continua entre dos grupos de una variable independiente categórica. Permite verificar si las medias de dos grupos son significativamente diferentes entre sí. Esta técnica se va a usar en varios casos

⁸ Este estadístico requiere que la distribución de la variable cuantitativa sea normal en la muestra, y éste es el caso con el tamaño muestral disponible

de múltiples medias (más de dos grupos) donde se hace el contraste por pares- cada marca comparada con todas las demás, en una comparación una a una-. La existencia de diferencias significativas (al 95% del nivel de confianza mencionado) se indica con la letra correspondiente a la columna, junto a la cifra promedio; la tabla 6 muestra cómo se van a exponer los resultados.

Tabla 6. Valoración de un atributo, por los diferentes usuarios (escala de 1-10)

	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4
	868	701	838	842
	A	B	C	D
SIGNIFICACIONES				
Limpia perfectamente la ropa	7,86 ^{BCD}	6,17	6,87 ^{BD}	6,20

Fuente: elaboración propia

La explicación de este ejemplo sería: el promedio obtenido por la “marca 1” en el atributo “limpia perfectamente la ropa” es significativamente diferente (y más alto) a las otras tres marcas (como indican las letras B, C, D en rojo junto la cifra promedio de la marca 1). La “marca 3” obtiene una media que es significativamente diferente a las marcas “2”, y “4” (indicado por las letras B, D, en rojo, junto al valor promedio de la “marca 3”).

Análisis de correspondencias múltiples (ACM). Para analizar la asociación entre los diferentes atributos y las marcas se va a usar el análisis de correspondencias múltiples.

Se trata de un método multivariante de interdependencia que relaciona las variables que se estudian sin establecer ninguna relación de dependencia como ocurriría en una regresión sino que todas se encuentran relacionadas. Este método descriptivo y no causal permite reducir factores, seleccionar los más importantes, crear grupos y posicionarlos.

Los métodos factoriales son un conjunto de técnicas descriptivas que analizan simultáneamente la información proporcionada por un gran número de variables o características, y combinan las variables buscando elementos comunes y eliminando las redundancias. Convierten las variables iniciales en un pequeño número de factores que explican un alto porcentaje de las información que contienen las variables iniciales (Grande y Abascal, 2011). El objetivo del análisis factorial es encontrar una representación simplificada de los individuos en un espacio de dos o tres dimensiones. Los ejes se llaman factores y se acompañan de la cantidad de información que recogen; su importancia es decreciente de manera que el primero explica más información que el segundo, y éste que el tercero. En el caso del análisis de correspondencias múltiples, las variables son nominales o categóricas y es una generalización del análisis factorial de correspondencias.

2.2. Investigación cualitativa

Para la validación actual de los resultados, se ha realizado una investigación cualitativa exploratoria a los principales actores del sector: la cadena detallista Mercadona y las principales empresas fabricantes de productos para el cuidado de la ropa⁹.

En el ámbito de los fabricantes, se ha entrevistado a directivos y ex-directivos con responsabilidad en las marcas de detergentes y suavizantes directamente implicados en las decisiones de las marcas. En Mercadona, se ha entrevistado a responsables y ex responsables de comunicación. Asimismo, se ha querido entrevistar a directivos de la asociación empresarial más relevante, AECOC, para ampliar la visión.

La investigación cualitativa, basada en entrevistas en profundidad, quiere conocer la visión que estos dos públicos tienen de Mercadona, sus fortalezas, la valoración la marca Bosque Verde frente al resto de MdD y frente a las MdF en el ámbito del lavado de ropa, y la valoración de la comunicación de la enseña.

Se realizan con una entrevista semi-estructurada que tiene el objetivo de dejar hablar libremente sobre la visión del mercado, la cadena, y el resto de MdD, profundizando en los elementos diferenciales.

Se quiere estudiar el fenómeno en profundidad, de manera holística y desde los dos grupos (las empresas fabricantes y la enseña Mercadona) por lo que la metodología más adecuada es la cualitativa, pues sus métodos y procedimientos dan más atención a la riqueza de los resultados y no a su generalización (Martínez 2000). La investigación cualitativa va orientada a captar, comprender una explicación, un significado y por tanto, impone un contexto de descubrimiento y exploración (Cisterna 2005; Andreu Abela 2001). La investigación cualitativa no busca comprobar teorías sino dar respuestas a preguntas (Marshall y Rossman 2010) y éste es el caso actual, que quiere una explicación de la situación actual de una enseña y su marca en relación a las MdD de sus competidores y en relación a las MdF.

El cuestionario semi-estructurado, con preguntas abiertas y generales, quiere inicialmente recoger, de manera libre y poco dirigida, la valoración que los interlocutores hacen de Mercadona, de su marca, y del resto de la distribución.

⁹ Se ha descartado entrevistas a responsables de agencias de publicidad por un doble motivo: 1) al tratarse de empresas fabricantes multinacionales, muchas campañas viene determinadas de manera internacional y hay poco nivel de decisión local y 2) en las agencias, las categorías de productos para el lavado tienen una alta rotación de los equipos: se trata de marcas “poco apetecibles” para los creativos, por la gran cantidad de restricciones y requerimientos impuestos desde marketing. Por este motivo se intentan cambiar los equipos y evitar su desgaste.

En una entrevista en profundidad es clave crear el clima adecuado y que el entrevistado conecte bien con el tema pues, a diferencia de las entrevistas de televisión, toma su modelo de la Psicología Humanista. Martínez dice:

El psicólogo Rogers adoptó en la clínica una actitud de aceptación incondicional del paciente. Esta aportación ha sido recogida dentro del campo de la investigación de mercados, dando lugar a un modelo de entrevista donde el punto de vista del entrevistado es lo verdaderamente importante (2000:323)

Así, lo importante es que la persona se implique en el tema y que la actitud del entrevistador se estructure entorno a la escucha y sea capaz de crear un clima de empatía. Una de las tareas del entrevistador es desactivar las posibles resistencias al cumplimiento del objetivo de la entrevista, por lo que se usan diferentes recursos como: la complicidad con el entrevistado, una actitud de desconocimiento o ingenuidad, o la síntesis -resumir informaciones del entrevistado y trasmitírselas para poder analizar su reacción- (Cisterna 2005). Sin embargo, en este estudio cualitativo, el nivel de respuesta de los entrevistados directivos de empresas fabricantes está influido por dos consideraciones: 1) la importancia de Mercadona como cliente les lleva a ser muy cuidadosos con la información dada y con todas las valoraciones y 2) al saber que se entrevista a los directivos de las principales empresas fabricantes competidoras también genera recelos y cierta precaución. Por este motivo, es clave evitar que se generen barreras en el discurso desde el guion de puntos y los temas formulados y favorecer el clima de confianza mencionado. Con el objetivo de facilitar la riqueza de contenidos, se acuerda que las entrevistas a este grupo sean anónimas, eliminando cualquier mención de marcas que pudiera indicar la empresa empleadora. Ello facilita crear un discurso más libre, donde se podrán distinguir dos niveles: el nivel manifiesto –toda la información consciente que aportan- y el nivel latente –compuesto por las actitudes, motivaciones y resistencias que explican los comentarios de los participantes (Martínez 2000). En este caso puede estar más restringido.

El enfoque cualitativo incorpora lo que los participantes dicen, sus reflexiones, actitudes y creencias, expresadas por ellos mismos y no como uno los describe (Boj Arroyos 2000). Este enfoque en las percepciones está dentro del enfoque interpretativo o constructivista de la metodología de la investigación. El análisis se hará mediante el “proceso de triangulación hermenéutica”:

La triangulación se refiere la acción de reunión y cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación y que constituye el corpus de resultados de la investigación. La triangulación de la información se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información (Cisterna 2005:68).

Para ello, se siguen los siguientes pasos: seleccionar la información obtenida en el trabajo de campo, triangular la información por cada estamento, triangular la información entre todos los estamentos investigados, triangular la información con los datos obtenidos mediante otros instrumentos, en este caso mediante las fuentes secundarias –datos Nielsen-.

En el ámbito de la investigación cualitativa y referida a su carácter científico, Guba y Lincoln, en su trabajo inicial de 1982, y con una revisión completa en 1994, establecen el concepto de “credibilidad” (*trustfulness*) para la investigación cualitativa. Se basan en cuatro aspectos: credibilidad, fiabilidad, seriedad, y capacidad de confirmación. Frente a ellos, Morse et al. (2008) hablan de la necesidad de la verificación en la investigación cualitativa. Establecen que

Dentro de la investigación cualitativa, la verificación se refiere a los mecanismos usados durante el proceso de investigación para contribuir a asegurar la validez y credibilidad, y por tanto, el rigor del estudio (Morse et al. 2008:17).

Para ellos, estos mecanismos están entrelazados en cada etapa de la investigación, identificando y corrigiendo errores antes de que afecten al análisis. Ambas perspectivas son complementarias: mientras los primeros autores hablan de un control “de credibilidad”, Morse et al. ponen el foco en la excelencia del proceso. Siguiendo a Morse et al. (2008) y a Guba y Lincoln (1994) en este estudio se han seguido las siguientes estrategias para demostrar el rigor en la investigación: 1) se ha seguido el proceso de validez transaccional, donde, para corregir las confusiones o malas interpretaciones, en todos los casos se ha solicitado a los entrevistados que revisaran y aseguraran que la transcripción de la entrevista reflejaba su visión, y que la validaran. Este ejercicio ha tenido la doble función de: asegurar la validez del contenido, y dar garantías a las empresas sobre el uso de su información (y anonimato), 2) el control de la fiabilidad y seriedad de los resultados se realiza (ex –post) mediante la completa consistencia entre “las respuestas de los directivos actuales” y la de los “ex directivos” y finalmente 3) se dispone del nombre, cargo y contacto de todos los entrevistados.

2.2.1. Ficha técnica

Las personas entrevistadas pertenecen a dos grupos diferenciados: las grandes empresas fabricantes, y la cadena Mercadona. Se trata de directivos o ex directivos de las organizaciones definidas (las empresas fabricantes, y la empresa Mercadona) puesto que la pregunta de la investigación se refiere a las diferentes MdD y a la MdD específica de Mercadona y su relación con las MdF. Los directivos, en su rol de “conocedores del

mercado” son quienes aportan la información para ser analizada y constituyen la unidad de análisis. Todos ellos son o han sido decisores clave (actuales o en el pasado) en empresas fabricantes, o de la distribución y con responsabilidades en las áreas de marketing, ventas, comunicación, o dirección general. En el ámbito de fabricantes, se ha hablado con tres de los cuatro principales fabricantes. En el ámbito de la distribución, únicamente se ha hablado con Mercadona pues el estudio quiere profundizar en esta enseña. La información de las enseñas competidoras se ha obtenido de manera indirecta a través de la visión de los directivos de empresas fabricantes. Dada la excelente acogida e información obtenida de Mercadona, a esta doctoranda no le ha parecido ético ir a buscar información en su competidor. También se ha integrado la visión de un alto directivo de AECOC, la asociación de referencia en el ámbito del FMCG¹⁰.

La selección de los individuos en la investigación cualitativa exige al investigador que se coloque en la situación que mejor le permita recoger la información relevante. El proceso se orienta a la selección de aquellas unidades que garanticen mejor la cantidad y la calidad - riqueza- de la información (Andreu Abela 2001). Siguiendo al mismo autor, en estudios donde el “público objetivo es tan específico” el muestreo es intencional y en este caso, la intencionalidad es opinática, pues se han seleccionado a los entrevistados según criterios estratégicos de: conocimiento de la situación y voluntariedad. Este muestreo no obedece reglas fijas ni específica de antemano el número de unidades a seleccionar. Acepta que no existe un número de unidades a seleccionar de antemano y entiende que se ha llegado a un punto de saturación cuando el investigador –que recoge al mismo tiempo que analiza la información– entiende que los nuevos datos empiezan a ser repetitivos y no aportan información novedosa.

La muestra se compone:

- ocho entrevistas a directivos (o ex directivos) de las empresas de empresas fabricantes, todos ellos directamente implicados en las decisiones de las marcas
- una entrevista a un directivo de la Asociación referente: Josep M^a Bonmatí, Director General de AECOC.
- tres entrevistas a responsables de Mercadona: el responsable de comunicación de Catalunya y la responsable del área de prensa de Catalunya, y un importante ex-responsable de comunicación de la cadena

¹⁰ FMCG es el acrónimo de “fast moving consumer goods”, categorizado como “gran consumo” en castellano

Las entrevistas se han hecho de forma personal, con cuestionario semi-estructurado, y han tenido una duración entre 60 y 90 min. El trabajo de campo se ha realizado entre abril/2014 (la primera entrevista exploratoria con el director General de Aecoc) y febrero/2015.

3. La marca

3.1. Definición

La American Marketing Association define la marca como “un término, un nombre, una señal, un símbolo, un diseño o una combinación de ambos que tiene como objetivo identificar los bienes y servicios de una organización de modo que se diferencien de los de sus competidores” (1960, citado por Montaña, 2012, 13, Kotler, Keller y Cámara, 2006). Aaker (1992) amplía el concepto, al definirla como el conjunto de activos y compromisos que ligados a ella, a su nombre y símbolo, se suman al valor dado por el producto o servicio. Y Avalos (2010) le da un rol dentro de la organización, al indicar que la marca es la razón de ser de la organización que, a través de ella, espera cumplir con sus metas y objetivos. Como indica Kapferer (1992:18):

No es casualidad que el equivalente de marca en inglés sea “brand” (hierro de marcar); esta palabra nos remite al acto de penetrar en la carne del animal, que de esa manera quedaba marcado, al mismo tiempo que señalaba con ello la propiedad

Al Ries, con la capacidad de síntesis que le caracteriza, define la marca como una palabra, un nombre en la mente, que tiene la capacidad de influir en el comportamiento de compra; aunque como él mismo matiza “una marca en un paquete no es lo mismo que una marca en la mente del consumidor” (Ries y Trout 1980:6). Su fin último es crear valor y crear una diferencia (Kapferer 1992, 1997).

Dentro del ámbito de la marca, **el nombre** es un componente de la marca y una de las fuentes más poderosas de la identidad. Es el depositario de las intenciones de la marca pues en el momento de su creación, fue elegido para servir de vehículo a determinadas características objetivas o subjetivas de la marca (Kapferer 1992). Constituye un elemento de gran relevancia y aporta valor añadido por el conocimiento “del nombre” y por las asociaciones que sugiere (Montaña y Moll 2010).

Las marcas se han usado durante siglos para diferenciar los productos de un fabricante de los de los demás. Los primeros ejemplos de marcas en Europa datan de la Edad Media, con las “marcas distintivas” de los artesanos, insertadas por exigencia del gremio, para protegerse a sí mismos y a los consumidores de productos de calidades inferiores (Kotler et al. 2006). La marca es una señal, identifica al producto, revela su identidad, las facetas que lo hacen diferente: su valor de utilización, valor de placer, valor de reflejo del propio comprador (Kapferer 1992). El mismo autor destaca que la marca es “la memoria y el futuro

de los productos” (21), pues su contenido nace de la memoria acumulada, lo que requiere tiempo e identidad.

3.1.1. Funciones de la marca

Las marcas cumplen una serie de funciones, tanto para los fabricantes como para los compradores (Kotler, Keller, Cámara, Molla; 2006).

Para los compradores, la marca permite identificar la procedencia del producto y simplifica el proceso de compra, al reducir riesgos y al aportar señales sobre el nivel de calidad (Erdem et al. 1999). El mismo Erdem (2002) demuestra que la marca, al señalar la posición de los productos de una manera creíble, mejora las percepciones de los atributos, reduce los costes de información y los riesgos percibidos por los consumidores, lo que se traduce en una mayor utilidad. Como resultado, las marcas transmiten “significado”; dan a los consumidores seguridad sobre la calidad y satisfacción emocional (Kumar y Steenkamp 2007).

Para las “empresas fabricantes”¹¹, las marcas permiten localizar los productos y tener protección legal para las características exclusivas de los mismos. Asimismo, las marcas también pueden ser indicadores de calidad y estimular la lealtad de compra, lo que tiene una doble ventaja: por un lado, ayuda a crear barreras de entrada a otras empresas al mercado; y por otro lado, la sensación de pertenencia que generan se puede traducir en la disposición a pagar un precio más elevado –normalmente entre un 20-25% más– (Kotler et al. 2006). Según estos autores, en el ámbito empresarial, desarrollar una marca permite crear y garantizar una ventaja competitiva porque la impresión generada por una marca en la mente de los individuos no es tan fácil de replicar como los procesos de fabricación y el diseño; ello convierte a la marca en un arma competitiva.

Alloza (2001) resume las funciones de la marca en las áreas de identificación, diferenciación y garantía, respaldando la venta y facilitando establecer una relación con el consumidor. Sin embargo, para que estas funciones se cumplan se requiere, según Montaña (2012): 1) poder diferenciar el producto, -y tal como indicaba Levitt (1965), a partir de satisfacer necesidades en lugar de enfocarse en vender producto; 2) el acceso al producto: el producto debe estar disponible al comprador, y en este punto, el conseguir estar presente en la distribución es clave, como veremos en el punto 6 de esta tesis y 3) la posibilidad de añadir valores a través de la comunicación.

¹¹ Se denomina empresa fabricante a la empresa que produce y es propietaria de la marca de fabricante MdF

Siguiendo a Coughlan et al. (2006) en el mercado actual una marca puede pertenecer: 1) a un fabricante o bien 2) a un distribuidor o minorista (la marca Emidio Tucci es una marca que pertenece a El Corte Inglés; igualmente la marca Hacendado, a Mercadona); e incluso un distribuidor minorista puede ser “la marca”, como sería el caso de Mango o Decathlon.

En la historia de las marcas hay un momento histórico cuando, en 1971, Jack Trout define el concepto **posicionamiento** en la revista Advertising Age. Siguiendo a Trout, el posicionamiento¹² comienza en un «producto», pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a al lugar que ocupa en la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; por tanto, se está refiriendo a cómo se ubica el producto en la mente del potencial cliente (Ries y Trout 1980). La “percepción en la mente” es un aspecto crítico para desarrollar la diferenciación de las marcas, como vamos a ver en el punto siguiente.

3.1.2. La diferenciación de las marcas

Una marca se crea desarrollando el producto base con valores distintivos que lo diferencian del competidor (Keller 1999; Kotler et al. 2006); éste es parte del proceso de creación de valor de marca para los autores. Kotler define la diferenciación como “el acto que acomete una empresa para diseñar un conjunto de diferencias significativas a fin de distinguir su oferta de las de la competencia” (2000:324).

Las marcas se pueden diferenciar en función de muchas variables. En general se habla de cuatro estrategias de diferenciación de las marcas (Kotler et al. 2006): 1) diferenciación por el producto, 2) por el personal, 3) por el canal y 4) por la imagen. Es interesante destacar que Kotler, en la Edición del año 2000 de su clásico libro “*Dirección de Marketing*” hablaba de “el servicio” como el quinto medio de diferenciación separado del producto, mientras que en la versión del año 2006 (Edición 2010) ya integra el servicio como un elemento más del producto, y todos ellos aparecen englobados en el apartado de diferenciación de marcas. Las cuatro estrategias son:

- **La estrategia de diferenciación a través del producto.** Aprovecha diversas dimensiones del producto, como la forma, las características, los componentes, los resultados, la duración.... Aaker (2002) y Kotler et al. (2006) distinguen dos tipos de atributos de producto diferentes: los atributos intrínsecos –un cambio de ellos genera un cambio significativo en el producto final- y los atributos extrínsecos, como el nombre, o el precio. Este grupo, a su vez, se divide en tangibles –como el *packaging*- o bien intangibles -como el nombre y el precio-.

¹²El término inglés *positioning* se ha traducido de manera común en toda la literatura de marketing y publicidad como posicionamiento.

El *packaging* puede tener gran importancia como elemento extrínseco, influyendo en gran manera en la calidad percibida, creando asociaciones inmateriales con la marca y finalmente contribuyendo al valor añadido de la misma (Montaña 2010). El *packaging* es un relato, una narración comprimida en un objeto de tres dimensiones y uno de los principales instrumentos de comunicación de la marca (Rom 2014). El etiquetaje puede repercutir en el valor añadido de la marca gracias a la información que aporta (el país de origen, el año de creación, información sobre contenidos o sobre elementos relacionados con el producto).

La diferenciación de producto también se puede conseguir a través de muchos parámetros: versiones, características, nivel de calidad, fiabilidad, reparación, estilo y diseño.

El **producto** y la marca están asociados de manera indiscutible, como indican los autores referentes, pero con un sentido de causalidad distinto: para Kapferer, el producto es la primera fuente de identidad de la marca pues “a través de la elección de los productos que va a rubricar, la marca revela su designio, su unicidad”. Kapferer (1992:67) y Kotler cambian el sentido de la asociación al decir que la marca forma parte intrínseca del propio producto: definen el producto, como “todo aquello que pueda ofrecerse a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto “producto” incluye: “bienes físicos, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información, ideas” (Kotler et al. 2006:388).

El producto es lo que la empresa fabrica, la marca es lo que el cliente compra; por tanto la marca da sentido al producto y define su identidad en el espacio y en el tiempo. Aunque inicialmente marca y producto pueden ser sinónimos, la publicidad, la experiencia de uso... generan asociaciones que van más allá del producto objetivo y que son el valor de la marca (Keller, 2008). Siguiendo con esta asociación, cuando las diferencias entre marcas están relacionadas con características del producto están indicando una estrategia de diferenciación de producto (sería el ejemplo de Gillette, 3M...).

Hay un posicionamiento general deseado por las marcas líderes que es “la mejor calidad”. Sin embargo, la calidad no depende únicamente de los resultados que ofrece el producto: también se comunica con signos físicos y, además del precio y del envase, también hay que considerar la distribución, la publicidad y la promoción,

e incluso la reputación de un fabricante. Como indica Kotler, “los consumidores creen que cualquier producto de Nestlé siempre va a ser bueno” (2000, 342).

- **La estrategia de diferenciación por el personal.** Se basa en tener empleados mejor formados y preparados que la competencia, y que destaquen por seis características: (1) la competencia, es decir su capacidad y conocimiento, (2) la cortesía, (3) la credibilidad, por ser dignos de confianza, (4) la falibilidad, (5) la capacidad de respuesta, y (6) la capacidad de comunicación, entendida como capacidad de comprender al cliente y comunicarse claramente (Berry y Parasuraman, 1998).
- **La estrategia de diferenciación por el canal.** Se refiere en conseguir una distribución que aporte cobertura, capacidad y rendimiento. Ejemplos como la UOC (Universitat Oberta de Catalunya), o Avon son paradigmáticos en este ámbito por haber creado negocios diferenciados gracias al desarrollo de nuevos canales. En el mundo de los productos de consumo, el modelo de Iams Pet Food –creando un canal de ventas de alimentos para mascotas a través de veterinarios– es un buen ejemplo de diferenciación en el canal.
- **La estrategia de diferenciación por la imagen.** La imagen es la manera como un público percibe a la empresa y sus productos. Marcas como Coca Cola, CK o Gucci, crean ventajas no relacionadas con el producto pero en cambio, gracias a la excelente comprensión de las motivaciones y deseos de los consumidores, son capaces de crear imágenes relevantes y atractivas en torno a sus productos.

Una imagen efectiva establece la declaración de intenciones de la marca, define el carácter del producto, y en su conjunto, se convierten en elemento distintivo respecto a otras marcas que genera un poder emocional tras la imagen colectiva. La diferenciación por la imagen requiere tiempo y multiplicidad de medios y se amplifica mediante símbolos como la identidad visual (la manzana de Apple), un personaje famoso o un determinado color (el rojo, en Vodafone). El espacio físico puede ser un gran generador de imagen: los grandes vestíbulos de la cadena Hyatt Regency o las mismas localizaciones de las tiendas Zara son excelentes ejemplos de cómo generar una imagen positiva de una marca –que no gasta en publicidad–.

A continuación vamos a desarrollar un pequeño glosario que ayude al lector a la comprensión de esta tesis.

3.1.3. Terminología sobre la marca

3.1.3.1 *Branding*

Traducido al castellano como “el proceso de construcción de marcas”, consiste en “dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente, de crear diferencias” (Kotler, 2006: 287). Al ponerle nombre a un producto, hay que ser capaz de dar respuesta a tres aspectos claves: 1) mostrar quién es este nuevo producto, (con el nombre, y con elementos que ayuden a reconocerlo), 2) explicar “qué hace el producto” y 3) dar argumentos de compra (porqué deberían comprarlo).

El *branding* consiste en crear las estructuras mentales que permitan al consumidor organizar su conocimiento del producto y ayudarle en su toma de decisiones. Se trata del complejo proceso de asimilar la estrategia corporativa y gestionar todas las manifestaciones de dicha estrategia relativas a la imagen que percibe el público (Press, Cooper, 2009). La marca requiere ser entendida como un activo patrimonio de toda la organización; todos sus miembros son responsables de su integridad y desarrollo (Alloza, 2010).

Una estrategia de marca tendrá éxito si es capaz de generar la percepción de que hay diferencias significativas entre las distintas marcas de una categoría. Y las marcas se pueden usar en cualquier entorno o situación en que el consumidor tenga que elegir tanto un bien físico como un servicio, un establecimiento o una persona.

3.1.3.2 *Personalidad de marca*

Toma la perspectiva de considerar la marca como “persona”. En algunas marcas proporciona un enlace emocional, beneficios de autoexpresión y una base para las relaciones cliente/marca y para la diferenciación (Aaker, 1996). Éste es el caso de marcas con diferencias físicas de poca importancia y de consumo en un entorno social donde la marca hace una declaración visible sobre el consumidor. El ejemplo habitual es el brandy: en su forma habitual de consumo -mezclado en café- es prácticamente imposible distinguir su marca, pero los aguardientes se sirven en un entorno social, donde la personalidad de la marca puede ser vital. Sin embargo, el mismo autor destaca que no todas las marcas son marcas de personalidad y su uso podría ser una distorsión en entornos de marcas con beneficios muy funcionales.

3.1.3.3 *Identidad de marca*

Es la forma en que una marca trata de posicionarse a sí misma. El punto de partida para crear una imagen de marca diferencial es crear una identidad de marca efectiva, que establezca de forma clara la propuesta de valor y el carácter del producto que, a su vez se convierta en el elemento distintivo y genere un poder emocional más allá de la imagen mental.

3.1.3.4 *La imagen de marca*

La imagen de marca es el conjunto de atributos y asociaciones que los consumidores conectan con el nombre. Es el conjunto de percepciones sobre una marca y está reflejado en las asociaciones que los consumidores guardan en su memoria (Keller 1993).

Frente a la identidad, son varios los elementos que diferencian ambos conceptos: (1) la imagen surge de la valoración del público potencial, mientras que la identidad es el deseo desde la marca de posicionarse en un determinado espacio y (2) la imagen se basa en percepciones, identificadas a través de estudios en el público definido y la identidad es el “deseo de la empresa” de que la marca ocupe un espacio que no siempre coincide con la imagen que se tiene de ella. Aaker (1996) define la imagen de marca a partir de rasgos de personalidad y las define como “el conjunto de las características humanas relacionadas con la marca.

Una identidad de marca bien construida se traduce en una imagen de marca sólida y capaz de diferenciarse de las otras marcas competidoras. Y una imagen de marca está formada por asociaciones de marca.

3.1.3.5 *Reputación e imagen de marca corporativa*

Estos dos conceptos son asiduamente utilizados de manera indiscriminada (Capriotti 2013) lo que ha llevado a una confusión conceptual entre ambos términos, nos dice el autor. Los dos conceptos se vinculan a la esfera del “receptor” y son las asociaciones mentales que tiene el “receptor” en relación con el “emisor”. En la medición de la imagen corporativa desde la reputación, se emplea la metáfora de la personalización que ve a la entidad como una persona (Davies & Chun, 2002 citados por Sanna, 2010:3). Aaker también mide la imagen de marca corporativa a partir de rasgos de personalidad, y la define como “el conjunto de las características humanas relacionadas con una marca”. Capriotti, en el resumen de la tabla 7 muestra las diferencias y similitudes de ambos conceptos:

Tabla 7. Imagen y reputación.- Emisión y recepción

	<i>Imagen</i>	<i>Reputación</i>
Constructo de EMISIÓN	Instrumento de gestión empresarial para influir sobre los públicos	Herramienta de gestión corporativa para actuar sobre los stakeholders
Constructo de RECEPCIÓN	Representación mental en los públicos	Representación mental en los stakeholders

Fuente: (Capriotti 1999)

La principal diferencia entre imagen y reputación reside en su target objetivo, los stakeholders en la reputación, frente a una definición más genérica de “los públicos” en el caso de la imagen.

Todas las características sobresalientes de la empresa constituyen los ingredientes de la reputación corporativa (la calidad de los productos o la capacidad para innovar) pero la reputación es un constructo latente e hipotético que no puede ser observado ni medido directamente (Rossiter, 2002; citado por Sanna 2013). La reputación corporativa es uno de los más valiosos activos intangibles en toda organización aunque no hay un criterio único para definir a la reputación corporativa, y tampoco hay un criterio único para medirla.

Como indica Jiménez, las diferencias entre los términos, imagen y reputación giran en torno a tres rasgos fundamentales. 1) el origen: la imagen expresa la personalidad de la empresa resultado de sus acciones comunicativas en sentido amplio, mientras que la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa -su historia, su proyecto empresarial y su cultura corporativa-, 2) la reputación tiene un carácter permanente frente al carácter más coyuntural de la imagen y 3) la reputación es más fácil de medir – objetivamente a través de variables definidas, mientras que la imagen corporativa es más difícil de analizar y evaluar pues la mayoría de investigaciones se basan en las percepciones de los públicos (Villafañe, 2000, citado por Enrique Jiménez 2013). El mismo autor nos dice (58):

La reputación está ligada a la responsabilidad manifiesta por parte de la organización con la sociedad. Su compromiso con los valores sociales, su contribución a proteger el medioambiente y preservar los objetivos macroeconómicos del país en el que opera son, sin duda, factores que definirán la reputación de cualquier compañía que se trate.

En España existe desde el año 2000 el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC), que parte de variables como los resultados económico-financieros, la calidad del producto servicio, la cultura corporativa y la calidad laboral, la ética y la responsabilidad social corporativa, la dimensión global, y la innovación.

3.1.3.6 *Las asociaciones de marca*

Son aquellos nódulos de información que dan al consumidor un significado sobre la marca. Deben ser favorables fuertes y únicos para favorecer una respuesta diferencial. Estas asociaciones se clasifican de diferentes maneras, según los autores. En esta tesis describiremos la clasificación de Keller (1999, 2006) y luego veremos aportaciones hechas por Aaker (2002, 1996), Park y Srinivasan (1994, 2005) y Erdem (2005) en el ámbito de la incertidumbre.

Según Keller (1995, 2006) se pueden agrupar en tres categorías: los atributos, los beneficios, y las actitudes.

- **Los atributos** son las características de un producto o servicio
- **Los beneficios** se refieren a lo que el producto o servicio puede hacer.
- **Las actitudes** hacia una marca se definen como evaluaciones globales de una marca, hecha por los consumidores

La imagen de marca está formada por el conjunto de los atributos, beneficios y actitudes. Por ejemplo: el jabón Dove tiene el atributo de $\frac{1}{4}$ de leche hidratante, o el beneficio de una piel más suave. Los consumidores buscan maximizar tanto los beneficios como los atributos, por lo que el mejor posicionamiento es dar buenos resultados en las dos dimensiones.

Para Park y Srinivasan (1994) las asociaciones de marca contribuyen al valor de marca de dos maneras: 1) a través de componentes basados en atributos y 2) a través de componentes de "no atributos" que, sin ninguna relación con el producto, tienen un rol clave en generar preferencias hacia la marca. Como ejemplo de este segundo punto citan la imagen del hombre Marlboro.

Aaker (2002) propone las siguientes construcciones para medir las asociaciones de marca:

- Si la marca ofrece una buena relación calidad-precio
- Si la marca ofrece razones de compra por encima de su competencia

Keller (2004) propone resumir todavía más las asociaciones de marca en un único concepto, la diferenciación, pues para él es una característica básica de una marca y es lo que permite soportar un precio con margen atractivo. Propone las siguientes construcciones para medir este concepto:

- Esta marca es diferente de las marcas competidoras.
- Esta marca es básicamente lo mismo que las marcas competidoras

Después de este glosario, pasamos a desarrollar el concepto **Brand Equity**, traducido de manera indistinta como **capital de marca** o **valor de marca** según los autores. En el siguiente punto se desarrolla en profundidad.

3.2. Valor de marca (*brand equity*)

El concepto "valor de marca", a veces traducido como capital de marca ha sido definido de maneras tan dispares y heterogéneas como: fortaleza financiera, el beneficio, o los márgenes (Keller, 1998). Reynolds, profesor emérito de la Universidad de Texas, lo califica

como un concepto escurridizo por las múltiples interpretaciones, y hace esta interesante reflexión:

¿Cómo se puede esperar que responsables de marketing asesoren a las empresas sobre cómo crear efectivamente y desarrollar las marcas si no comparten una plataforma común para describir el valor de la marca? (2005,173)

Reynolds y Phillis (2005) citan el estudio de Aamler (2000) que -basado en los responsables de marketing de Estados Unidos- demuestra la existencia de estas múltiples visiones. La investigación hace la comparación entre los indicadores más frecuentemente usados para medir las marcas, y los indicadores considerados “más valorados” para medir las marcas: los más usados son la cuota de mercado y el conocimiento de la marca, con 78% de menciones cada uno; en cambio, la lealtad/retención y la calidad percibida son los indicadores percibidos más valiosos por el 67% de los entrevistados. La conclusión parece clara: los indicadores más valorados no son los indicadores más habitualmente usados, seguramente por la complejidad de su obtención, frente a la sencillez e inmediatez de los más habituales, sugiere el mismo autor.

En el ámbito académico sí existe consenso y la definición más citada es la de “el valor añadido dado por una marca (nombre) a un producto” (Farquhar, 1989). Erdem et al. (1999), lo operativizan como la diferencia entre un producto con marca y el valor de ese producto sin esa marca para un comprador.

Hay dos razones que pueden motivar a los consumidores a pagar un *premium* por una marca reconocida: 1) que perciban una calidad superior en la marca – incluso en casos con calidad objetiva similar-; es lo que se llama “valor de calidad” (*quality equity*) y 2) también cabe la posibilidad de pagar un precio *premium* por una marca reconocida, -por el simbolismo que representa- a pesar de percibir que es de similar calidad a otras marcas, lo que se llama “valor por no calidad” (*non-quality equity*). Este último concepto a menudo ha sido calificado como imagen de marca (Sethuraman 2009).

Siguiendo a los principales autores, los estudios sobre el valor de marca se engloban en tres perspectivas distintas: la perspectiva empresarial, la perspectiva financiera, y la perspectiva en base al cliente. Vamos a analizarlas a continuación:

3.2.1. Perspectiva empresarial

Una marca fuerte aporta importantes ventajas para las compañías, entre ellas: una publicidad y promoción más eficaz, más facilidad para asegurar la distribución¹³, más poder frente al detallista, mejor capacidad para diferenciarse de la competencia y la capacidad de expandirse a otras categorías de productos (Keller 2003). El valor de marca desde la perspectiva de empresa se expresa como el valor adicional, el flujo de caja descontado acumulado en la empresa derivado de la presencia de la marca frente a los ingresos que se devengarían con un producto sin marca.

3.2.2. Perspectiva financiera

El punto de vista financiero considera a las marcas como activos que pueden ser comprados y vendidos, de la misma manera que se realiza la transacción de un edificio o una fábrica. El valor financiero de una marca es el precio que se pagaría por ella en el mercado financiero y que refleja el valor descontado de los flujos de efectivo futuros. La motivación de comprender la marca desde esta visión financiera es doble: para estimar el valor de la marca, a efectos contables y financieros y para mejorar la eficiencia de las estrategias de marketing (Keller 1993, 1999).

Surgen diferentes medidas para calcular el valor de marca. Simon y Sullivan (1983) usan datos del mercado financiero para calcular el *cash flow* incremental debido a productos con marca. (Rao y Monroe 1989) usan el precio de la marca vendida o adquirida. En los casos donde no existe transacción, el valor se estima desde la inversión necesaria para establecer una marca con una fuerza similar (Ambler y Barwise 1998, citado por Keller, 2006).

Es interesante descubrir que son varios los autores que usan la MdD como dato de partida para calcular el valor de la marca de fabricante (MdF). Ailawadi, Lehmann y Neslin (1999) parten de los datos de mercado de la marca para calcular la diferencia entre los ingresos de un producto de marca respecto a los de la marca de la distribución; es lo que ellos llaman los “los ingresos *premium*” derivados de la marca; Sriram, Balachander y Kalwani usan este criterio pues, tal como ellos indican, “la MdD es lo más cercano a una marca sin nombre” (2007:67).

3.2.3. Perspectiva en base al cliente

En esta visión, el valor de la marca deriva de las acciones de los consumidores, que deciden sus compras según una serie de factores que consideran importantes y donde las marcas

¹³ La distribución se refiere a la presencia del producto en el punto de venta.

escogidas tienen mayor equidad. Este ámbito se puede estudiar desde dos aproximaciones diferentes: la perspectiva comportamental –qué hacen los compradores– y la perspectiva actitudinal –qué piensan esos compradores-. Lo vamos a ver a continuación.

3.2.3.1 *La perspectiva comportamental*

Se analiza a través de las **ventas reales** de los datos de detallistas (por panel, o directamente -vía escáner- a nivel de tienda o cadena) que permiten tener las ventas en valor, en volumen, precios medios, participaciones de mercado, promociones de las marcas.

Estos datos tienen la ventaja de aportar una medición de la marca que está libre de los errores de la entrevista o del auto-informe, pero en cambio son muy limitados para ayudar a entender los motivos que hay detrás del valor de marca y el impacto de los diferentes gastos de marketing (Pauwels y Srinivasan 2004). Esta aproximación tampoco permite saber el nivel de conocimiento de la marca, las percepciones y atributos asociados a ellas (Keller, 1998, 2008; Aaker, 2000).

3.2.3.2 *La perspectiva actitudinal*

Recogida desde encuestas a clientes, la investigación parte de las **percepciones de los clientes** y por ello se habla del “valor de marca desde la perspectiva del cliente” (Erdem et al. 1999).

Esta aproximación permite segmentar el valor de marca según provenga o no de atributos. Una parte del valor de marca viene de los atributos, y otra parte de valor de marca proviene de los “no atributos” e incluye todo aquello que supera la utilidad derivada de los atributos (Park et al. 1994).

Esta aproximación del valor de marca es defendida por autores referentes como Aaker y Keller. Para Keller (1998) es precisamente la percepción de los consumidores lo que da valor a la marca y le aporta valor desde una perspectiva financiera y su modelo parte de la visión cliente desde una perspectiva actitudinal. Siguiendo esta línea de argumentación, si una marca es una promesa de ofrecer un producto o servicio con unos resultados predecibles, el valor de una marca recae sobre los consumidores, sobre el conocimiento de la marca y sus respuestas, y todo ello es el resultado obtenido de las actividades de marketing (Kotler 2006). Por ello, es esencial entender el conocimiento de marca por parte de los consumidores –en todos los elementos que se vinculan a la marca en la mente de los consumidores- y esta información constituye los cimientos del capital de marca. Tiene la ventaja de aportar valiosos *insights* y un diagnóstico claro del valor de la marca para los consumidores (Reynolds 2008). Sin embargo, este método tiene la debilidad de depender de la capacidad de los consumidores para ser precisos en la comunicación de sus preferencias relativas de marcas (Sriram, Balachander y Kalwani 2007).

La medición de los orígenes del valor de marca desde esta perspectiva quiere profundizar en la comprensión de los elementos cualitativos del valor de marca. Sin embargo, tanto Aaker (1996, 2002) como Keller (1999; 2003) han destacado la importancia de calibrar estos componentes de una manera más precisa, usando las medidas tradicionales de “*knowledge y awareness (recall y recognition)*”.

3.2.4. La medición del valor de marca en el ámbito del marketing

Los profesionales del marketing usan la combinación de ambas perspectivas del cliente. Las mediciones habituales incluyen: las ventas, cuotas de mercado, distribución, y estudios sobre imagen con: nivel de conocimiento y principales atributos, mediante entrevistas. Todo ello les permite formular las estrategias de construcción y mantenimiento de valor de marca. Los datos de entrevistas a clientes, junto con los datos desde la perspectiva de empresa (por ej.: los datos de tiendas) permiten analizar la evolución de la situación de la marca, ver diferencias por tipología de establecimiento y región geográfica y evaluar el impacto en las ventas de los cambios en la publicidad, el precio o la distribución (Bucklin 1972; Gupta et al. 1999).

La dimensión actitudinal - medida a partir de los datos declarados por el comprador- tiene un punto crítico en la validez de los datos al comparar con los resultados del negocio (Rubinson, Joel y Pfeiffer 2005). Un ejemplo ayudará a clarificar este concepto: en una categoría como detergentes, la gente declara comprar “marcas líderes, o de referencia”, y en cambio, cuando se hace el *pantry check*¹⁴, las MdD aparecen en mayor medida a la proporción declarada, lo que a veces explica las diferencias entre cuota de mercado de la MdD (elevada), y compra declarada (cifra menor). En esta tesis, el objetivo es entender la parte actitudinal y su impacto en el diagnóstico de las marcas de los distribuidores.

Una vez establecido el concepto de valor de marca, vamos a entrar a analizar las dimensiones que componen la marca y su valor, desde la visión de cliente, y desde la perspectiva actitudinal.

3.3. Dimensiones de la marca

El valor de marca comprende una serie de dimensiones (Aaker 2002; Keller 1993; Aaker 1996) sobre las que se puede influir, gestionar y controlar. Los dos autores de referencia

¹⁴ Es un estudio de los productos disponibles en las despensas de los hogares y ayuda a entender las diferencias entre “marcas que se declaran comprar”, y marcas realmente compradas.

tienen aproximaciones diferentes que analizaremos para posteriormente identificar los elementos en común.

El marco conceptual de Aaker (1992; 1996) comprende las siguientes cuatro dimensiones del valor de la marca: (1) **reconocimiento de la marca**, (2) **calidad percibida**, (3) **fidelidad** de clientes y (4) **asociaciones**, que incluyen la personalidad de marca, y las asociaciones de atributos.

Para Keller (1998, 2003, 2005) el valor de la marca se compone de: (1) El conocimiento de la marca (recordación y reconocimiento de marca) que se convierte en relevancia y capacidad de “recordar la marca” y (2) la imagen de marca, que incluye: fortalezas, ventajas y singularidad de las asociaciones de marca.

En ambas definiciones aparecen una serie de elementos en común que Lesser et al. (1995) resumen: (1) se basan en la percepción de los consumidores, en lugar de indicadores objetivos, (2) es una impresión global del valor asociado con una marca, (3) incluye el nombre de la marca, y no sólo los atributos físicos, (4) es una medida relativa que debe ser analizada en comparación con los competidores relevantes y (5) tiene un impacto financiero positivo.

El valor de marca se crea a través del efecto de marca en los consumidores y se vincula a las asociaciones de marca (Aaker 2001). Estas asociaciones han de ser, según Keller (2003) fuertes, positivas, únicas, y relativas a: 1) el conocimiento de marca y 2) la claridad y credibilidad percibida de la información de la marca. Sin embargo, no hay que olvidar que el proceso de creación de capital de marca depende de todos los contactos que se establecen con la marca y no necesariamente los ha desarrollado el directivo de marketing (Kotler, 2006).

El estudio se basa en encuestas. Erdem (1996) destaca que muchos aspectos que vienen de procesos mentales no conscientes son importantes en las marcas y no se puede acceder a ellos a través de las mediciones habituales de *awareness*. Por ello recomiendan medidas indirectas para entender los resultados de la marca en el mercado; en este sentido, la percepción de precio puede aportar esa comprensión indirecta que complementa la valoración de la marca.

El proceso de aprendizaje que los consumidores hacen sobre las marcas y su proceso de elección es lo que al final conformará el valor de la marca. Aaker y Keller están de acuerdo en una serie de aspectos comunes destacados: 1) la importancia del conocimiento de la marca, un requisito previo para las marcas fuertes, 2) la calidad, explícita o implícita como veremos en el punto 3.3.2 y 3) la imagen o las asociaciones de marca. Keller hace una definición más amplia que incluye todas las "percepciones sobre una marca que se reflejan

en todas las asociaciones de marca, en la memoria del consumidor" (1993:3) y 4) la fidelidad.

La principal diferencia entre los dos autores está en la consideración que tienen sobre la dimensión específica de fidelidad. Para Aaker, la lealtad es un factor determinante de la equidad o el valor de marca, mientras que Keller ve la lealtad como una consecuencia de una marca fuerte y con importantes activos.

Como resumen: para Aaker el valor de marca se determina por la calidad percibida, las medidas de asociaciones/diferenciación, la lealtad y el nivel de conocimiento. La ventaja de este marco conceptual es que presenta una estructura más fácil de medir. Por ello la han usado diferentes trabajos sobre marca como los de Pappu, Quester y Cooksey (2005), Ataman, Mela y van Heerde (2008) y Erdem, Zhao y Valenzuela (2004).

En los siguientes apartados hablaremos de las dimensiones de la marca destacadas por Aaker pues constituyen los conceptos clave del marco teórico de esta tesis. Hemos integrado el concepto precio, como medida indirecta de medición de la marca, siguiendo a Erdem (1999).

3.3.1. Reconocimiento de marca (*Brand awareness*)

El *brand awareness*, traducido como conocimiento o reconocimiento según los diferentes autores, se refiere a la huella que la marca deja en la memoria. Se traduce en la capacidad de los consumidores para identificar la marca bajo diferentes condiciones y comprobar hasta qué punto la identidad de la marca cumple su función (Rossiter y Percy, 1987).

El *brand awareness* se refiere a dos conceptos diferentes: por un lado, el **reconocimiento de marca (*brand recognition*)** y por otro lado el resultado de la **recordación de marca (*brand recall*)**. El reconocimiento de la marca requiere que los consumidores declaren haber visto o escuchado la marca anteriormente; la recordación de marca se refiere a la capacidad de recordar la marca al sugerir la categoría de producto a la que pertenece, o al sugerir la necesidad cubierta por la categoría. En este caso, se requiere que el consumidor sea capaz de recordar la marca. En el ámbito publicitario también se habla de la **notoriedad del nombre de la marca**, que se refiere a la probabilidad de que este nombre de marca venga a la memoria.

Montaña y Moll (2013) resumen los conceptos existentes para medir la notoriedad:

- Notoriedad espontánea: se pregunta a los consumidores por el nombre de las marcas que conocen, aunque solo sea por su nombre, en cada categoría de producto. Es el porcentaje de entrevistados que menciona el nombre de la marca.
- Notoriedad *top of mind*: se usa la misma pregunta anterior, y se recoge la primera marca mencionada.
- Notoriedad sugerida: para medirla, se presentan los nombres de las marcas a los entrevistados, y recoge el % de entrevistados que indica que conoce la marca.

El **reconocimiento de la marca** (la notoriedad sugerida que mencionan Montaña y Moll 2010) se mide a través de pruebas donde se presenta un estímulo (el nombre de la marca, la imagen del envase,...) y los entrevistados deben responder si lo han visto antes. Se utilizan preguntas como: “¿recuerda haber visto esta marca antes?” Para los autores, el uso de imágenes permite obtener cifras de reconocimiento mayor; también recomiendan examinar de manera simultánea, en medición múltiple, el reconocimiento de la clase de producto y el nombre de la marca.

La recordación de la marca es una información más completa y para obtenerla, se pide a los entrevistados enumerar todas las marcas que le vienen a la mente, dada una indicación determinada (es el concepto de notoriedad espontánea). Se puede tomar como punto de partida:

- la categoría de productos: “por favor, mencione todas las marcas de detergentes que le vienen a la mente”
- las necesidades a las que el producto da respuesta: “mencione todas las marcas de productos para lavar ropa en la lavadora”
- las ocasiones de consumo: “mencione todas las marcas de cereales para el desayuno que conoce”
- el lugar de compra: “dígame, por favor todas las marcas de detergente que puede encontrar en un supermercado”

El conocimiento de la marca influye en las decisiones de los consumidores por tres razones (Keller, 1993). En primer lugar, es importante que los consumidores, cuando piensen en la categoría, asocien la marca. Al aumentar la notoriedad de marca aumenta la probabilidad de que sea parte “del surtido de marcas consideradas en el momento de compra”. Los primeros estudios que demuestran que hay consumidores que sólo compran aquellas marcas que están bien establecidas datan de los años 80 (Jacoby 1984). En segundo lugar, en categorías de baja involucración, un nivel mínimo de conocimiento de marca puede ser suficiente para ser escogido, incluso en ausencia de una actitud bien formada. Y en tercer lugar, el conocimiento de marca influye en la formación de asociaciones y fortalezas, dentro de la imagen de marca. Sin embargo, la importancia relativa de la notoriedad de marca

dependerá de la importancia de las decisiones en el punto de venta en la categoría específica (Rossiter y Percy 1987).

El reconocimiento de marca se considera un aspecto crítico en categorías de baja involucración, (como la pasta, el arroz, o el papel de aluminio), y en categorías de compra por impulso (chocolatinas, snacks, caramelos) al favorecer la identificación de la marca, por parte del consumidor, bajo diferentes circunstancias (Keller, 1993). De hecho, muchas categorías habituales de FMCG (*fast moving consumer goods*) entrarían en estos dos grupos.

La marca influye en la compra de manera directa y también de manera indirecta al reducir el miedo a la primera compra entre quienes no la han usado nunca; el conocimiento de la marca sirve para reducir la incertidumbre. La marca facilita las decisiones: los clientes que están satisfechos con una marca son propensos a comprar de nuevo con el fin de simplificar sus decisiones de elección de marca y reducir las incertidumbres asociadas.

La RAE define la incertidumbre como la falta de certidumbre que a su vez tiene la doble definición: 1) un conocimiento seguro y claro de algo y 2) la firme adhesión de la mente a algo conocible, sin temor de errar.

Las extensiones de una marca hacia nuevos segmentos de mercado ayudan a reducir la incertidumbre. Varios autores demuestran que la *extensión line* permite reducir la incertidumbre sobre la calidad de los nuevos productos y facilita una más rápida adopción (Aaker, 1996; Erdem, 1998).

Por otro lado, los compradores pueden tener incertidumbre antes de comprar un producto, y esta incertidumbre puede persistir incluso después de haber consumido el producto, pues la experiencia de consumo no da todas las respuestas que el comprador precisa; un ejemplo son los productos duraderos (Erdem 1998).

Erdem (2005) demuestra que en un entorno en que hay incertidumbre sobre una marca, hay cuatro mecanismos que “dan señales”: el precio, la frecuencia de la publicidad, el contenido de la publicidad y la experiencia de uso. Su modelo demuestra la importancia de las compras previas por encima de las demás variables. Y, siguiendo con este punto, Bedbury (2003), en el libro *A New Brand Word*, indica que ya no es suficiente basarse en la notoriedad de la marca: las marcas de éxito se preocupan más de la relevancia y la resonancia; las grandes marcas establecen relaciones duraderas con los clientes, que tienen más que ver con emociones y confianza. Estos dos últimos aspectos los desarrollaremos en el apartado de atributos, como en el apartado de fidelidad.

3.3.2. Calidad

En la estrategia de diferenciación de producto, la calidad es uno de los parámetros clave destacados por Kotler (2006), que distingue cuatro niveles: bajo, medio, alto y superior.

Los productos de más alta calidad consiguen cuotas de mercado y retornos de la inversión mayores (Tellis y Johnson 2007; Dudlicek 2011; Beneke et al. 2013; Richardson, Dick y Jain 1994). Dudlicek demuestra que el alto nivel de calidad genera rentabilidad superior por el precio elevado.

Sin embargo, el concepto de calidad al que se refieren Keller y Aaker se basa en la percepción de calidad por parte del público potencial y es la variable de referencia usada en el ámbito de valoración de las marcas (Keller 1993; Aaker 2002). La calidad percibida es una dimensión clave en el valor de marca y lleva asociada la referencia a los competidores. Se vincula a un precio *premium*, a una elasticidad más alta de precio y tiene una relación positiva y directa con el retorno de la inversión (el llamado ROI): las empresas con productos de alto nivel de calidad perciben más ingresos porque la calidad les permite cobrar un precio proporcionalmente más alto. Y los compradores resultan ser más fieles y hacen comentarios positivos (Kotler, 2006)

Para Keller (1993), una de las principales funciones del *branding* es re-asegurar a los consumidores sobre la calidad del producto, un componente clave de la imagen de marca, a través de los atributos y beneficio. Con una aproximación más directa, Aaker (2001,2014) explicita la calidad percibida como una dimensión con entidad propia. En ambos casos, el nombre de la marca es una de las señales más importantes de la calidad del producto (Collins-Dodd y Lindley 2003).

Desde esta tesis, se quiere poner el foco en el concepto “calidad percibida” frente al concepto “calidad” por una serie de motivos: 1) los tests ciegos de productos demuestran que las señales extrínsecas (marca, precio) explican más variaciones de percepción de calidad que las señales intrínsecas (Richardson, Jain y Dick 1996), 2) el modelo Equitrend demuestra que la calidad percibida explica el 80 por ciento del valor percibido y es el mejor predictor de compra (Reynolds, 2005) y 3) también es la variable escogida por el modelo CBBE de Keller.

En la evaluación de la calidad percibida, un aspecto crítico en los ratings de atributos es la decisión sobre la amplitud de la muestra: Aaker alerta de la necesidad de medirla teniendo en cuenta criterios de segmentación (separar usuarios leales, “*switchers*” y usuarios de otras marcas). También es clave definir si se usa la evaluación de todos aquellos que conocen la marca, o bien sólo de los consumidores (Reynolds, 2005). En este punto Romaniuk, Bogomolova y Riley (2012) demuestran que los resultados de asociación de

marca entre los usuarios recientes siempre son más altos que entre los "usuarios antiguos" (los que hace más de seis meses) o los no usuarios.

La valoración de la calidad de las diferentes marcas del mercado (MdF, MdD) realizada por los usuarios, y la comparación de los resultados entre los diferentes grupos es un punto que se va a profundizar en la investigación de esta tesis.

3.3.3. Relación calidad-precio

El precio es una importante señal extrínseca que los consumidores utilizan para facilitar la decisión de compra. La relación entre el precio percibido y el valor percibido es negativa en el sentido de que el poder de compra del consumidor disminuye a medida que se incrementan los precios. Sin embargo, el precio es sólo un aspecto de la ecuación de valor y los consumidores a veces pueden estar más influenciados por ejemplo, por la calidad del servicio o la cantidad de esfuerzo que se necesita para hacer la compra (Beneke, Flynn, Greig y Mukaiwa, 2013).

El precio es un elemento de información y forma parte de las asociaciones de marca. Aunque no forma parte del producto, tiene un peso importante sobre el resultado del producto y sobre la decisión de compra. Un precio mayor que la competencia da una imagen de más calidad pero, por otra parte, una estrategia de valor-dinero (*value for money*) – como el caso de Ikea- es parte de su imagen de marca, buscando ofrecer diseño y precios bajos (Montaña y Moll 2010). Algunas marcas tienen dificultades en la estrategia de posicionamiento porque muchos de los beneficios o atributos que son el punto de diferencia y de paridad guardan una relación negativa. Por ejemplo, puede ser complicado posicionar una marca como barata y al mismo tiempo afirmar que es la mejor calidad (Kotler, 2006).

El valor "relación calidad-precio" es el resultado del cociente entre calidad percibida y el precio. Burton et al. (1999) demuestran que las relaciones calidad-precio objetivas y percibidas son más fuertes en los productos no duraderos.

Los consumidores reflejan el lado de la demanda del proceso de compra por lo que sus percepciones y características afectan críticamente las decisiones sobre la selección de la marca y, por tanto, el rendimiento de la marca.

Hay dos acepciones del concepto de conciencia de precios con dos implicaciones muy diferentes que Horvat (2010) resume: la primera define la conciencia de precios como 'el grado en que el consumidor se centra exclusivamente en el pago de precios bajos'. Esta definición implica que los consumidores utilizan el precio como un elemento negativo en la

decisión de compra (Jin, B., Suh 2005; Netemeyer et al. 2004) o, como dicen Burton, Sott y Lichenstein (1993:235): “el grado en el que el consumidor se enfoca exclusivamente en pagar precios bajos”. La segunda acepción sería “la resistencia de los consumidores a pagar por los atributos distintivos de un producto si la diferencia de precio de estas características es demasiado grande” (Batra 2000; Rao y Monroe 1989; Rao 1991).

La superioridad de producto y la sensibilidad de precio son en realidad variables relacionadas y pueden ser medidas usando una escala de cuatro puntos Reynolds (2005). La calidad de una marca se puede determinar clasificándola como “superior, buena, aceptable, o no aceptable”, y el nivel de sensibilidad al precio se puede clasificar como: “no es una barrera, es un barrera menor, es una barrera significativa, o bien es una barrera absoluta a comprar”.

Diferentes estudios documentan las acciones promocionales en precio y prueban la existencia de un efecto asimétrico: los recortes de precios en las MdF afectan más a las ventas de la MdD que en la situación inversa (Sethuraman 1995). Como advierten Erdem et al (1999), el precio es un arma competitiva de la MdF, pero es importante medir los efectos a largo plazo en el valor de las marcas.

3.3.4. Fidelidad

La fidelidad o lealtad se define como el apego que el cliente tiene por una marca. Es el comportamiento de compra no aleatorio y puede tener diferentes nombres y formas de evaluación (Aaker 2002). En el ámbito de los servicios se le llama “tasa de retención” y en cambio se habla de “tasa de repetición” en el ámbito de productos de compra frecuente (Rubinson, Joel; Pfeiffer 2005).

En general, esta actitud está asociada a una actitud favorable hacia la marca, con compras repetidas en el tiempo desde una perspectiva comportamental. La tendencia ser leal a una marca se demuestra con la intención de comprar la marca como primera alternativa (Yoo y Lee 2000), lo que está vinculado también a una perspectiva actitudinal. Olivier define la lealtad como “el profundo compromiso a recomprar un producto de forma consistente en el futuro, a pesar de las influencias y esfuerzos de marketing por que se cambie de comportamiento” (1997:392).

Es interesante destacar el diferente énfasis que existe entre las dos perspectivas: la visión comportamental enfatiza la “actual lealtad” hacia la marca, reflejada con las compras actuales, mientras que en la perspectiva actitudinal se acentúa el enfoque en “las intenciones” del consumidor a ser leal a la marca.

Chaudhuri y Hoibrook (2001) demuestran que los factores determinantes de la lealtad a la marca están vinculados tanto con la actitud positiva hacia la marca como con el comportamiento de compra habitual.

La dimensión actitudinal – desde la declaración del comprador- tiene una debilidad en la validez de los datos al comparar con los resultados de negocio, como ya hemos indicado (Rubinson, et al. 2005)

La capacidad de generar fidelidad es un excelente indicador para medir la fortaleza y el valor de las marcas. Existen múltiples formas de medirla: 1) a través de la declaración de **marca comprada de manera frecuente, o habitual**, 2) por la proporción de usuarios que le dan la consideración de **“única marca”** y 3) a través de la **declaración futura de compra**.

Al analizar la lealtad, es muy importante tomar en consideración el fenómeno “doble enjuiciamiento” (*double jeopardy effect*): bajo esta denominación se engloba un fenómeno inicialmente descrito por N. McPhee (1963) y citado y desarrollado más ampliamente por Chaudhuri y Hoibrook (2001), Koslow y Tellis (2011, Rubinson (2005) y Yang et al. (2005). Estos últimos autores demuestran que las marcas con más penetración tienden a disfrutar de mayores niveles de compras repetidas; por el contrario, las marcas más pequeñas atraen menos compradores que a su vez compran menos. Yang, et al. (2005) además, demuestran que la penetración de la marca juega un papel mediador en la relación entre la publicidad y la fidelidad a la marca.

La lealtad es una de las dimensiones clave que permite construir el valor de la marca (Aaker 1996). Sin embargo, Erden (2001) sigue la línea de Keller y cambia el sentido de la causalidad establecido previamente entre lealtad y valor. Aaker considera la lealtad de marca una consecuencia del valor de la marca, mientras que para Erdem (2001) la marca aporta mayor utilidad por el menor riesgo y la menor necesidad de buscar información, y estos factores motivan a los consumidores a comprar el mismo grupo de marcas de manera repetida.

Al analizar lealtad y relación calidad-precio en los últimos años han aparecido marcas de “precios económicos”, con amplio conocimiento y con excelente aceptación entre usuarios, generando fidelidad y recomendación. En este grupo estarían Zara, Ikea, Decathlon... (Kumar y Steenkamp 2007) e incluso algunas MdD de determinadas enseñanzas. Estas marcas han sido capaces de superar la relación negativa entre algunos de los beneficios y atributos (Kotler, 2006), y han sido capaces de ofrecer buen precio y calidad.

En su investigación sobre la intención de compra futura Vogel, Evanschitzky y Ramaseshan (2008) demuestran la influencia de cuatro elementos: 1) el concepto “*value equity*”-el equilibrio entre lo que das (precio) y lo que recibes a cambio (el valor)-, 2) el valor de la

marca, 3) “el valor de la relación ,*relationship Equity*”, los elementos que vinculan a un consumidor con una marca o una empresa y 4) las compras pasadas. Su estudio verifica que “el *value-equity*” es tan importante como el valor de la marca para determinar intención de compra futura.

En el siguiente punto desarrollaremos en profundidad los diferentes modelos de medición del valor de marca y las diferentes dimensiones analizadas.

3.4. Modelos de medición del valor de marca

El creciente peso de las marcas como intangibles de las empresas ha incrementado el esfuerzo para construir modelos y aproximaciones que permitan medir y gestionar el valor de marca (Kapferer 1999; Keller 1993, 2004, 2008) .

La necesidad de “dar un valor a las marcas” en las transacciones de compraventa determina la aparición de modelos de valoración de las marcas, con el objetivo de proporcionar a los decisores orientación sobre cómo mejorar la fuerza competitiva de sus marcas en el mercado, y por tanto reforzar el valor de sus marcas. Sin embargo, hay cuatro limitaciones básicas de las técnicas de investigación diseñadas para dar respuesta: 1) no identifican el valor de un consumidor a una marca en una forma que pueda ser relacionado con el balance de la empresa, 2) no explican por qué ese valor es alto o bajo, en términos de las actitudes fundamentales del consumidor hacia la marca, 3) hay un ausencia de un conjunto coherente de medidas de equidad, globales, fácilmente aplicable a todo tipo de marcas, categorías y países, y 4) falta una clara jerarquía de "importancia" en la valoración de las medidas de equidad (Dyson, Farr y Hollis 1996).

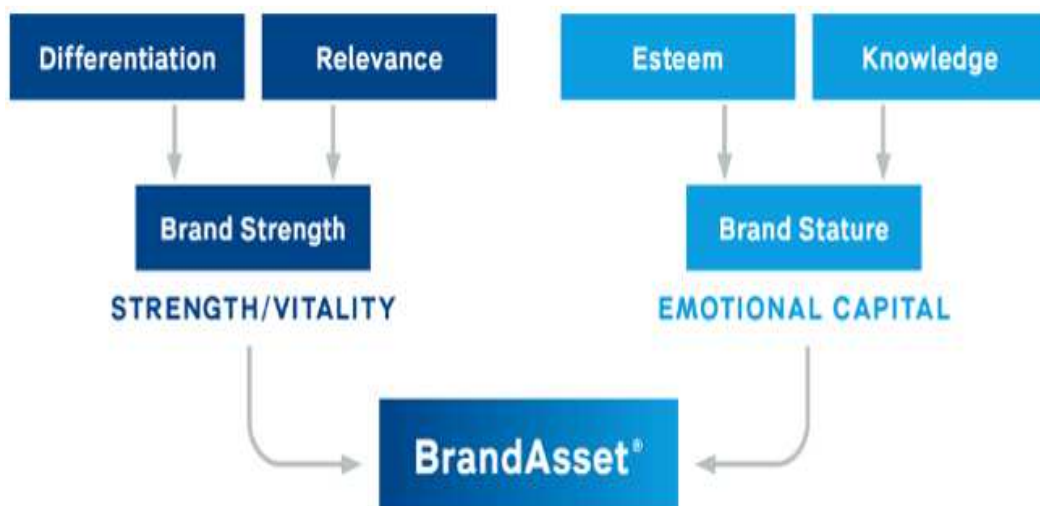
Erdem et al. (1999) diferencian los sistemas de medición del valor de la marca según sean “desde los componentes”, o bien “desde una visión holística”. En el primer caso, se definen y miden cada uno de los elementos del valor de marca, mientras que en los sistemas holísticos –con una importante tradición en el ámbito del estudio de las marcas- el objetivo es una evaluación global.

Kotler et al.(2006) y Gerzema (2009) nos describen los modelos más consolidados para medir el capital de la marca a partir de modelos actitudinales que, en algunos casos, integran mediciones comportamentales.

3.4.1. Brand ASSET Valuator (BAV)

Se trata de un modelo desarrollado por Y&R, a partir de un estudio de 200.000 consumidores en 40 países. El BAV propone medidas comparativas de las marcas a partir de cuatro componentes: 1) la diferenciación (hasta qué punto una marca es percibida diferente a las demás 2) la relevancia (mide cuan atractiva es) y se relaciona con la consideración y la prueba, 3) la estima, que mide el aprecio y respeto y se relaciona con las percepciones de calidad y lealtad, y 4) el conocimiento de la marca, y el nivel de familiaridad, ámbitos que se relacionan con el “awareness” y la experiencia del consumidor. Las dos primeras determinan la fortaleza de la marca y ayudan a indicar el valor futuro de la marca, mientras que las dos últimas determinan la “estatura de la marca”, y se refieren a los resultados pasados. Ello da lugar a una matriz de cuatro cuadrantes que guardan parecido –en estética y también en contenido - con la matriz del Boston Consulting Group¹⁵.

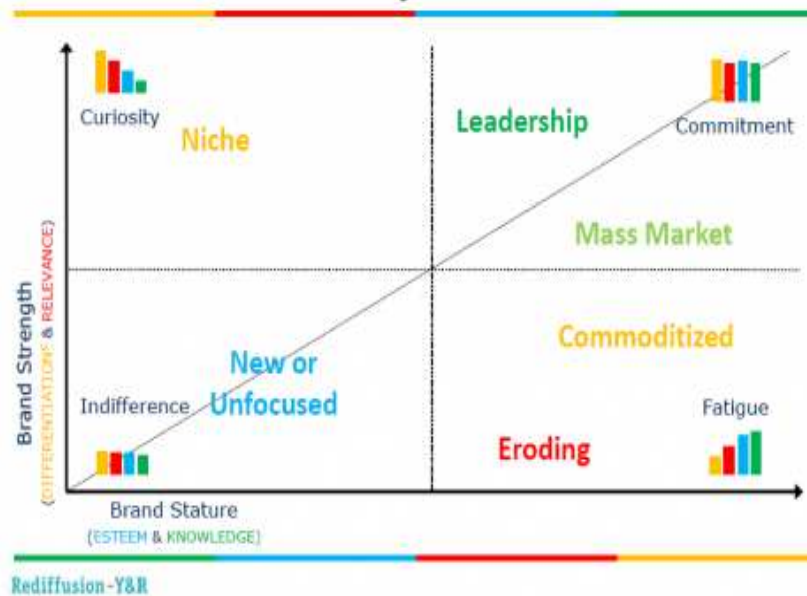
Figura 1 Elementos que integran el modelo BAV y su interrelación



Fuente: www.young-rubicam.de

¹⁵ La Matriz de Boston Consulting Group, también conocida como matriz de crecimiento-participación o Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por esta consultora en la década de 1970 para el análisis estratégico, específicamente la planificación estratégica corporativa. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o marcas y decidir aquellas donde invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Figura 2. Matriz del modelo BAV

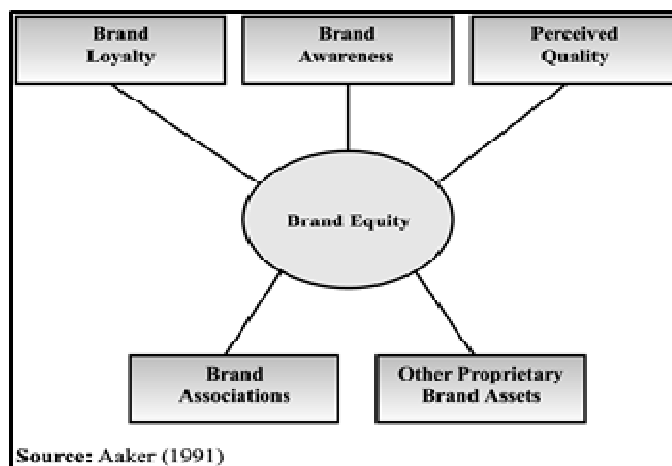


Fuente: www.young-rubicam.de

3.4.2. El modelo Brand Equity

Definido por Aaker (1996, 2002), este modelo distingue cinco categorías de activos y pasivos que añaden o sustraen valor al producto o servicio: 1) lealtad a la marca, 2) notoriedad de la marca, 3) calidad percibida, 4) asociaciones de marca, y 5) un grupo de otros activos que incluye: patentes, marcas registradas o relaciones en el canal de distribución.

Figura 3. Modelo Brand Equity e interrelación de los elementos



Fuente: Aaker (1991): gestión del valor de marca

Alrededor de estas cinco dimensiones, Aaker propone diez indicadores concretos para hacer la medición –algunos de ellos se pueden asociar a más de una dimensión–:

En torno a la **dimensión lealtad** estarían los siguientes indicadores:

1) *Price Premium*: la cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar de más por adquirir la marca en lugar de un producto similar de otra marca.

2) Satisfacción / lealtad: se mide con preguntas al consumidor o público potencial del tipo: ¿estás satisfecho? ¿El producto cumple tus expectativas? ¿Compraría la misma marca en la próxima oportunidad? ¿Recomendarías el producto/servicio a otros? ¿Has tenido algún problema asociado al uso del producto o servicio?

Para evaluar la **calidad percibida** hay tres indicadores: el que mide directamente la valoración de la calidad declarada por el usuario o comprador, la percepción de liderazgo o popularidad y el valor percibido. Los vamos a ver en los puntos 3, 4,5.

3) Calidad percibida: se determina mediante preguntas a los entrevistados que incluyen respuestas cerradas siguiendo diferentes escalas de Likert. Estos serían algunos ejemplos de escalas posibles: 1) desde “alta calidad” hasta “calidad pésima”, 2) desde “el mejor de su categoría” hasta “el peor de su categoría”, 3) desde “calidad consistente” hasta “calidad inconsistente”.

4) Liderazgo / popularidad: para la medición de este indicador se puede preguntar: 1) si la marca es el líder de la categoría, 2) si está volviéndose más popular o 3) si es valorada por su innovación.

5) Valor percibido: este indicador, compartido con la dimensión de “asociaciones”, se puede medir con afirmaciones del tipo: 1) la marca ofrece valor adecuado a cambio de dinero que cuesta y 2) existen motivos para comprar esta marca por encima de otras. Cuando las preguntas son sobre “calidad percibida”, estamos midiendo los beneficios funcionales mientras que otras preguntas permiten incluir beneficios emocionales o auto expresivos.

Las **asociaciones de la marca** se evalúan mediante los indicadores: valor percibido (en el ámbito que no se refiere a calidad ya mencionado), personalidad de la marca o asociaciones a la organización. Son los puntos 6 y 7 descritos a continuación.

6) Personalidad de marca: este indicador se evalúa con preguntas del tipo: 1) ¿tiene esta marca personalidad? 2) ¿es interesante esta marca? 3) ¿tienes una imagen clara del tipo de persona que usaría esta marca? 4) ¿te parece que esta marca tiene una historia rica e interesante? Estas preguntas se pueden desarrollar con mucha más profundidad en función

del tipo de marca y la categoría en que esté, como ya indicamos en el punto 3.1.2 de diferenciación.

7) Asociaciones a la organización: se refieren a la imagen que tiene la empresa propietaria de la marca, y se miden estimando el nivel de acuerdo con expresiones del tipo: 1) esta marca está hecha por una organización en la que confío, 2) admiro la empresa que está tras la marca X, 3) estaría encantado de hacer negocios con la empresa de la marca X... Este aspecto es especialmente relevante en casos de empresas industriales, o bien en marcas donde la marca “paraguas” también es la marca empresa (Nestlé sería un buen ejemplo).

La evaluación de **notoriedad** se hace mediante el indicador directo de reconocimiento, que vemos a continuación.

8) Notoriedad de marca: Desde este indicador se recoge, de manera diferenciada: 1) el conocimiento o recuerdo espontáneo, con preguntas del tipo: “¿qué marcas de coches recuerdas?”, 2) el top of mind, la primera marca que surge en un test de recuerdo – la primera marca mencionada en la pregunta anterior-, 3) el conocimiento sugerido, con preguntas del tipo: “¿has oído hablar de X?” y 4) la familiaridad, con preguntas del tipo: “¿cuál es la marca que le es familiar?”

Por último, hay dos indicadores más globales, no atribuibles a ninguna de las cinco dimensiones, de fácil medición y comparación con la competencia y que son los más habitualmente usados por los directores de marketing (Aamlar, 2000). Se trata de la cuota de mercado y el nivel de precios y la distribución.

9) Cuota de mercado: es el primer indicador de la situación de una marca y su comparativa versus la cuota del líder nos da la cuota de mercado relativa, dato de referencia en la matriz del BCG (Boston Consulting Group). Se puede tener en unidades de venta, en valor, en kg/litros. Las marcas líderes tienen una cuota en valor superior a la cuota en volumen (pues su precio medio acostumbra a ser superior al precio medio de mercado). Por otro lado, las MdD tienen una cuota en volumen muy superior a su cuota en valor. Ante estas diferencias, es importante tener en cuenta el punto siguiente.

10) Cobertura de precios y distribución. Para contrastar la información proveniente de la cuota de mercado estos dos indicadores resultan claves: 1) el precio medio al que la marca se vendió en el último periodo y dividirlo entre el precio medio del mercado del que se extrajo la cuota y 2) el porcentaje de tiendas que venden la marca o el porcentaje de las personas que tiene acceso a la marca. Este dato ayuda a interpretar correctamente las cuotas de mercado ante la pérdida de un distribuidor de gran tamaño. Este aspecto será especialmente relevante cuando hablemos de Mercadona en el punto 6.2, por potenciar su

MdD y dar poca presencia de las marcas de los fabricantes en España (especialmente a partir de octubre 2008).

3.4.3. El modelo BrandZ

Desarrollado por la consultora de investigación Millward Brown, este modelo tiene el doble objetivo de: 1) sistematizar el diagnóstico de los factores que sustentan lealtad del consumidor hacia marca y medir la equidad y 2) proporcionar conocimientos sobre las fortalezas-debilidades subyacentes de la marca, para orientar la acción estratégica de marketing.

Han desarrollado un modelo gráfico para representar la fortaleza de la relación de los consumidores con la marca que resulta de fácil acceso para no investigadores; el modelo Brand Dynamics adopta un enfoque jerárquico para determinar la fortaleza de la relación que establece un consumidor con una marca y se basa en tres elementos: la pirámide, *la signature* o nivel de conversión, y el *voltage*.

La **pirámide BrandDynamics** desglosa la construcción de marcas a partir una serie de fases secuenciales, con unos objetivos diferentes en cada una, en orden ascendente. Se identifican cinco etapas en la relación de una persona con una marca (Dyson, Farr y Hollis 1996). Un conjunto de cuestiones discriminan entre estas etapas y los aspectos claves identificados se resumen en la pirámide donde cada nivel de la pirámide representa un mayor nivel de familiaridad y participación con una marca. Estos son los diferentes niveles y su justificación:

1) Presencia: una marca debe crear una presencia activa en el mercado. Para Aaker (1991) la conciencia (el reconocimiento, traducido por algunos autores) es importante porque la gente frecuentemente elige una marca reconocida a través de la única variable del conocimiento; en este primer nivel se recoge el conocimiento espontáneo de la marca, el juicio recordado, o una comprensión activa de la promesa de la marca.

2) Relevancia. Para avanzar más allá de la presencia, la promesa de la marca debe ser relevante para las necesidades y aspiraciones de los compradores potenciales. Una marca debe demostrar que es capaz de cumplir alguno de los criterios clave que el consumidor tiene para la compra prevista. Este aspecto se puede traducir en rendimiento funcional o en imagen -que coincida con la identidad y la auto-presentación del comprador-. Es importante destacar que “un precio aceptable” es siempre un requisito adicional.

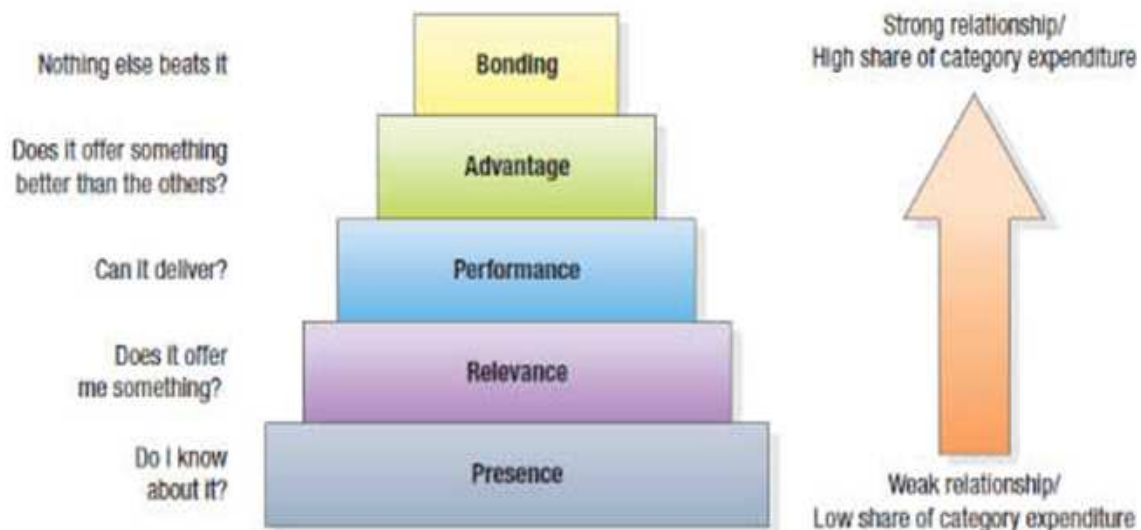
3) Rendimiento (*performance*): una marca debe cumplir con las demandas y entregar los beneficios esperados en línea o por encima de las normas establecidas por la competencia.

El rendimiento en este contexto se refiere a una percepción genérica de la aceptabilidad del producto.

4) Ventaja: la marca debe demostrar que es más relevante que otras marcas creando alguna ventaja sobre su competencia. Si una marca está prosperando, debe ofrecer una propuesta única para los consumidores. La innovación es claramente un medio importante para cualquier marca para mantener su posición en el mercado al asegurar que su producto es mejor que la competencia. En mercados con fuerte competencia, muchas marcas tienen poca diferenciación de productos funcionales; sin embargo las marcas de éxito logran desarrollar un posicionamiento distintivo del producto o de la personalidad, principalmente a través de la publicidad.

5) El último eslabón, “bonding”, traducido como compromiso o lealtad, se refiere a la capacidad de la marca para crear un vínculo con los usuarios, que asegura la lealtad en el futuro. Una marca de éxito forja una vinculación especial con el consumidor a través de su combinación única de atributos percibidos. En este nivel, los lazos creados convierten a la marca en la única alternativa a considerar. El estudio de Dyson et al. (1996) muestra que aquellos consumidores vinculados emocionalmente con la marca –situados en la cúspide de la pirámide- desarrollan relaciones más fuertes con ella y gastan más en la marca que aquellos consumidores que se sitúan en los niveles inferiores.

Figura 4. Ejemplo de pirámide de BrandDynamics y los eslabones que la componen



Fuente: www.millwardbrown.com

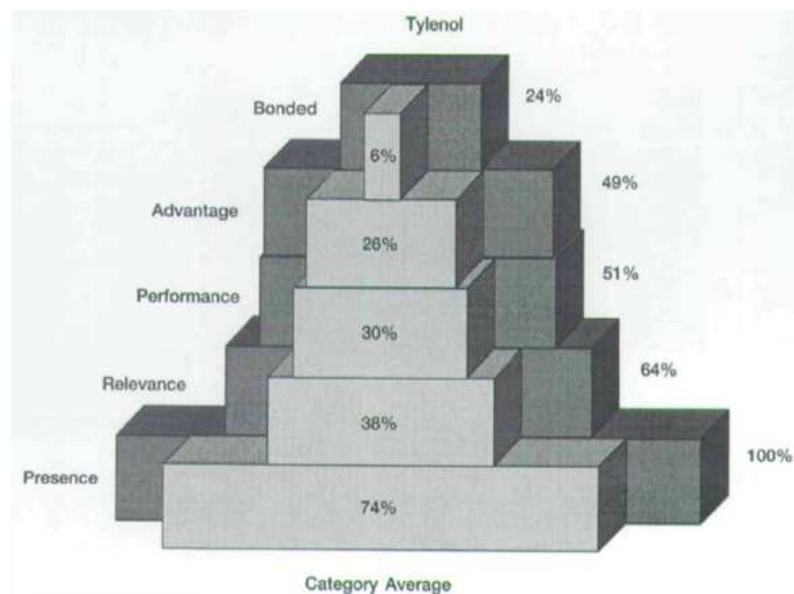
La forma resumida de evaluar las diferentes etapas es:

- Presencia (¿conozco la marca?)

- Relevancia (¿me ofrece algo?)
- Rendimiento (¿qué me da?)
- Ventaja (¿me ofrece algo mejor que las demás?)
- Compromiso – nadie puede superarla-

Un ejemplo de la riqueza y valor de la información contenida en la pirámide nos lo da la figura 5, que muestra la comparación de la marca Tylenol con el valor promedio de la categoría en Estados Unidos.

Figura 5. Modelo *BrandDynamics* e interrelación de los elementos. Comparación de pirámide de la marca Tylenon con el promedio de la categoría

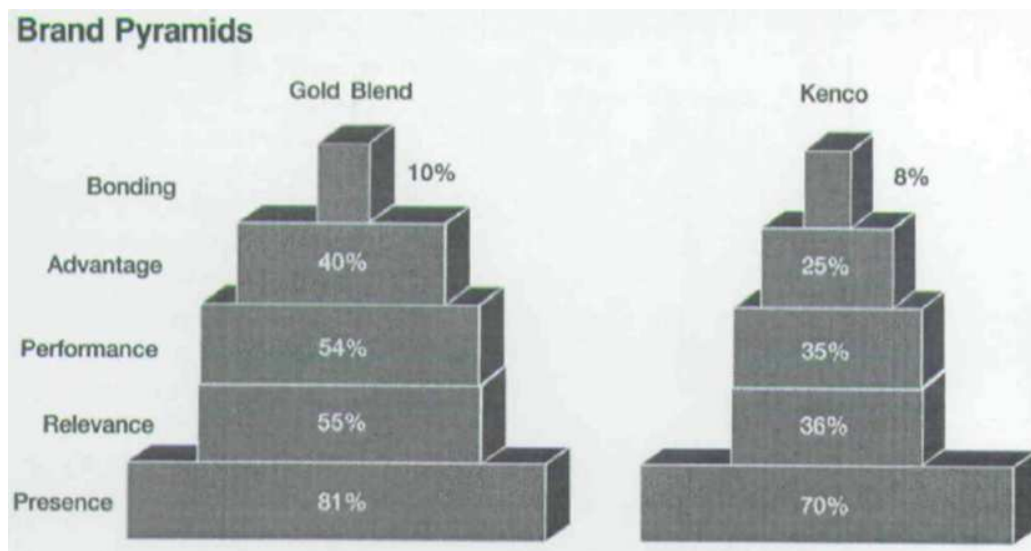


Fuente: Dyson et al. (1996)

La pirámide oscura se refiere a las proporciones de la muestra total correspondiente a cada nivel de la pirámide de Tylenol y la pirámide de color gris de delante muestra el perfil medio de la marca de analgésicos en Estados Unidos. La figura demuestra que Tylenol capta más personas en cada nivel. La diferencia es especialmente pronunciada en el caso del nivel superior -vinculación/fidelidad- donde la cifra obtenida es tres veces superior al promedio.

Este otro ejemplo de la figura 6 permite ver la comparación de dos marcas de café en el Reino Unido.

Figura 6. Comparación de pirámides de las marcas Gold Blend y Kenco

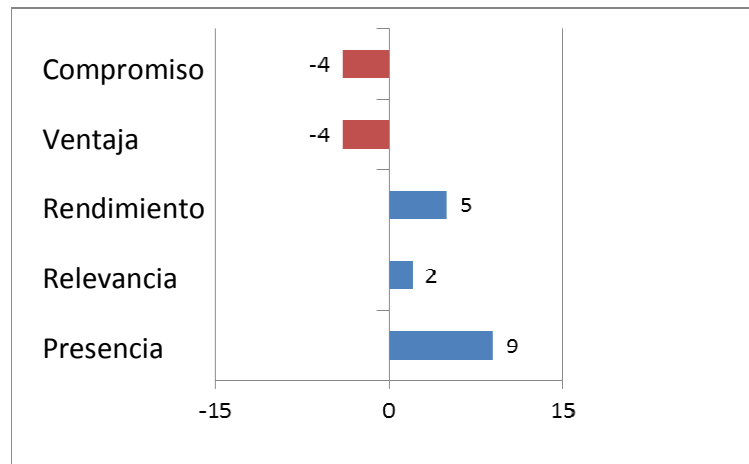


Fuente: Dyson et al. (1996)

El segundo elemento clave del modelo BrandZ es la firma, *signature*, o “perfil de conversión”. Surge de comparar la conversión de un nivel a otro de una marca con lo que cabría esperar si siguiera el comportamiento promedio del mercado. El perfil de conversión mide el grado en el que la marca lleva a los encuestados desde un nivel de la pirámide a la siguiente y lo pone en relación a las otras marcas en la categoría, lo que permite rápidamente identificar las fortalezas y debilidades de una marca en relación con otras marcas en su categoría. Al eliminar el efecto del tamaño, permite comparar las fortalezas de varias marcas, independientemente de si son pequeñas o grandes.

Ésta es la apariencia que la “*signature*” puede tener: cada línea corresponde a un nivel de la pirámide: las barras en rojo de la izquierda muestran que la marca convierte menos consumidores de lo esperado y las barras azules muestran que la marca convierte más consumidores de lo esperado. La *signature* permite rápidamente identificar los retos y las oportunidades de la marcas. El ejemplo de la marca GoldBlend ayuda a clarificar el concepto.

Figura 7. *Signature* de la marca Gold Blend



Fuente: Dyson et al. (1996)

El perfil de GoldBlend de la figura 7 muestra que la marca tiene un mayor nivel de presencia que el promedio de la categoría café. Posteriormente mantiene esa situación ventajosa, por encima de su cuota, en el nivel de rendimiento (*performance*). Sin embargo, la marca se sitúa por debajo de lo esperable en los niveles de ventaja (*advantage*) y el compromiso o fidelidad.






















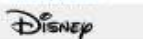



Una última medida dentro del modelo BrandZ es el **voltage de la marca**: es un resumen de las posibilidades de crecimiento de una marca en función de la cantidad de personas que son muy fieles a la marca:

- Una marca con una puntuación de *voltage* positivo tiene potencial para ganar cuota de sus propias acciones de marketing y resistir las acciones de los competidores.
- Una marca con una puntuación negativa aún puede crecer, pero tendrá que realizar un mayor esfuerzo; con el tiempo, será más vulnerable a las acciones de otras marcas.

El “*voltage*” de la marca indica su potencial futuro. Esta medida ha validado su correlación con la cuota de mercado, lo que da a este modelo una vinculación con las cifras económicas de referencia en las empresas (Dyson, Farr y Hollis 1996).

BrandZ proporciona una herramienta de diagnóstico y con capacidad predictiva comprobada, que evalúa la fuerza de las marcas y la relaciona con los cambios esperables en la cuota de mercado. Estas son las 25 marcas más valiosas a nivel mundial según BrandZ 2014:

Tabla 8. Ranking de primeras 25 marcas BrandZ 2014 a nivel mundial

	Brand	Category	Brand value 2014 \$M	Brand contribution	Brand value % change 2014 vs 2013	Rank change
1		Technology	158,843	3	40%	1
2		Technology	147,880	4	-20%	-1
3		Technology	107,541	4	-4%	0
4		Technology	90,185	4	29%	3
5		Fast Food	85,706	4	-5%	-1
6		Soft Drinks	80,683	4	3%	-1
7		Credit Card	79,197	4	41%	2
8		Telecoms	77,883	3	3%	-2
9		Tobacco	67,341	3	-3%	-1
10		Retail	64,255	3	41%	4
11		Telecoms	63,460	3	20%	1
12		Conglomerate	56,685	2	2%	-1
13		Regional Banks	54,262	3	14%	0
14		Technology	53,615	4	97%	7
15		Telecoms	49,899	3	-10%	-5
16		Logistics	47,738	4	12%	-1
17		Regional Banks	42,101	2	2%	-1
18		Credit Card	39,497	3	42%	2
19		Technology	36,390	2	6%	0
20		Telecoms	36,277	3	-9%	-3
21		Technology	35,740	4	68%	10
22		Retail	35,325	2	-2%	-4
23		Entertainment	34,538	4	44%	3
24		Credit Card	34,430	4	46%	4
25		Technology	29,768	4	46%	8

Fuente: www.millwardbrown.com/brandz/2014/.

3.4.4. El modelo de “resonancia de marca” CBBE

Keller (2003) propone el **modelo de capital de marca basado en el consumidor (CBBE)**, es la sigla habitualmente usadas en inglés, acrónimo de “*Consumer Brand Based Equity*”). También parte de un modelo ascendente, construido con las preguntas que todo consumidor se hace al enfrentarse por primera vez a una marca. Consta de las siguientes fases: 1) identificación de marca, que incluye la capacidad de asociarla a una clase de producto o necesidad específica, 2) significado, que se refiere a la vinculación estratégica a

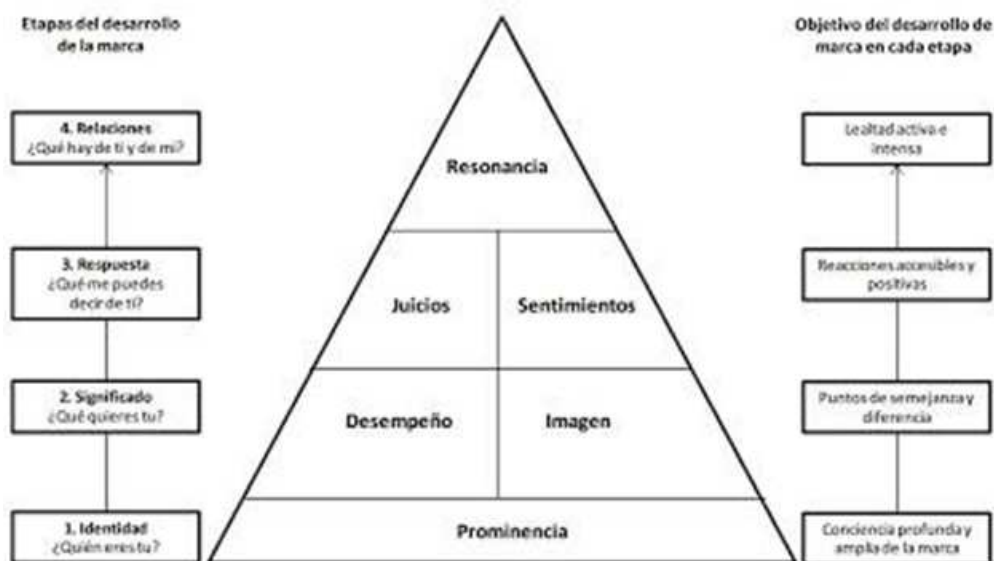
un conjunto de asociaciones de marca (tangibles y/o intangibles), 3) capacidad de provocar respuestas, juicios y sentimientos hacia la marca y 4) capacidad de crear una relación intensa y activa de lealtad desde las respuestas.

El resultado de estas cuatro fases se traduce en seis bloques de construcción de marcas para clientes que aparecen en el triángulo de la figura inferior.

- 1) A partir de la identificación se obtiene el bloque de “prominencia” (notoriedad de marca profunda y amplia)
- 2) A partir del significado se desarrollan dos bloques: “rendimiento” –también llamado “desempeño”- e “imagen” o imaginario (con asociaciones de marca sólida y única)
- 3) A partir de las respuestas se obtienen los bloques de “juicios” y “sentimientos” (reacciones positivas y accesibles)
- 4) Desde las respuestas de relaciones y lealtad se construye el bloque de “resonancia”

Gráficamente se ve de una manera mucho más clara:

Figura 8. Modelo CBBE



Fuente: los seis bloques para la creación de la marca, que corresponden a las cuatro etapas (Montaña y Moll 2010), adaptado de Keller (2003).

Este modelo, de amplio reconocimiento, es contestado por Romaniuk, Bogomolova y Riley (2012) quienes demuestran la debilidad inherente en las marcas pequeñas y “el sobre

resultado” de las grandes , siguiendo la investigación Ehrenberg (1984) y la teoría del doble enjuiciamiento.

3.4.5. El modelo de Harris Poll EquiTrend

Diseñado en 1989 por la empresa Total Research para el mercado norteamericano, fue comprado por Harris Internative en 2001 y rebautizado. En 2014 ha sido a su vez adquirido por Nielsen, según la nota de prensa de 4/feb/2014.

El modelo se basa en la medición a través de entrevistas focalizadas en la percepción del consumidor sobre 28 atributos demográficos. Se parte de un amplio cuestionario que mide en una escala de once puntos (de 0 a 10) la percepción de las marcas más destacadas a nivel global en tres dimensiones:

1) **Prominencia** (del inglés *salience*): es el porcentaje de consumidores que tienen una opinión formada respecto de la marca es decir, cuantos integrantes de la muestra manifiestan conocer suficientemente un producto como para calificarlo. Esta cualidad supera conceptos como consciencia, reconocimiento y recordación pues implica que el consumidor tiene una opinión sobre ventajas y desventajas de la marca. Sin embargo, el modelo arroja índices de correlación muy significativos entre la concepción de la prominencia y la simple recordación.

2) **"Calidad percibida"**: se mide a través de una escala que va desde lo “extraordinario” hasta lo “inaceptable”. La calidad resulta un indicador de peso en la valoración del *brand equity* porque generalmente está asociada a la preferencia, la confianza o el orgullo. “Las puntuaciones se refieren a la percepción de calidad, sean usuarios o no del producto. Esto esconde información financiera de una marca, porque permite detectar quiénes serían los potenciales consumidores si las otras variables de marca lo acercaran al producto” indican desde Total Research.

3) **Satisfacción del consumidor**: es la calificación de sus consumidores más frecuentes y leales. Esta dimensión da una interesante perspectiva de la marca al considerar la evaluación que realizan usuarios habituales que la conocen de cerca y a través del tiempo.

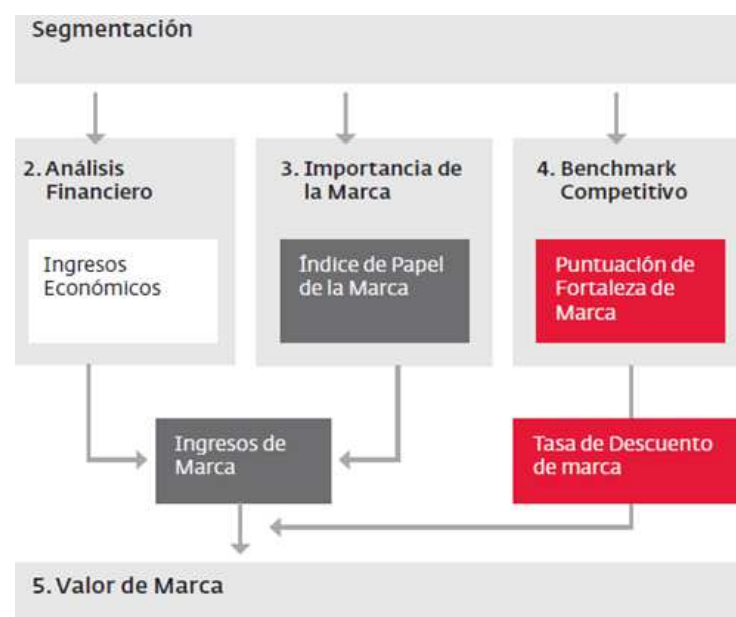
Los valores relativos de los diferentes atributos evaluados y su posterior interacción entre sí se obtienen a través del método multivariable conocido como *mapping*, que mide gráfica y aritméticamente la distancia existente entre los atributos o dimensiones, en función de la relevancia para el consumidor, la frecuencia (repetición de respuesta) y la valoración de cada uno de ellos. Adicionalmente, analizan resultados en segmentos específicos, como por ejemplo, amas de casa, escépticos, racionales, seguidores de la moda, tradicionales, etc.

El resultado del modelo permite conocer: 1) los resultados de la marca por categoría de producto (muestra como una marca es ordenada por los consumidores frente a las marcas competidoras o sustitutivas), 2) los resultados de la marca por segmento de consumidores (muestra la afinidad relativa de una marca en cada uno de los segmentos predefinidos para cada categoría de producto analizada) y 3) los resultados de selección de marca del consumidor: Indica claramente las fortalezas y debilidades de la marca frente a sus competidoras en el momento de la decisión de compra.

3.4.6. El modelo Interbrand

Desarrollado por la consultora de marcas Interbrand, del Reino Unido, este modelo distingue tres componentes claves en todas las valoraciones, a partir de una fase previa de segmentación: 1) un análisis del rendimiento financiero de los productos o servicios de marca, 2) un análisis del papel que juega la marca en la decisión de compra y 3) un análisis de la capacidad competitiva de la marca. Al culminar el proceso, la combinación de los tres componentes permite calcular el valor financiero de la marca. Gráficamente, la figura 9 muestra el proceso de valoración:

Figura 9. Etapas en el proceso de valoración de una marca según Interbrand



Fuente: http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Valoraci%C3%B3n_de_Marca.sflb.ashx

En este caso, el "valor de marca" hace referencia a la tasa de descuento específica de la marca y se utiliza para descontar los ingresos de la marca a un valor presente, reflejando la probabilidad de que la marca será capaz de resistir desafíos y dar los resultados esperados en el futuro.

Para Interbrand, las marcas que están en mejor posición para seguir generando demanda y beneficios en el futuro son las que tienen un buen desempeño (en relación a la competencia) a través de un conjunto de diez factores, reflejados en la figura 10: cuatro de estos factores son impulsados desde el interior de cada organización, lo que muestra la importancia de las organizaciones en la construcción de las grandes marcas y los restantes seis factores son más visibles externamente.

Figura 10. Agrupación de factores que determinan la valoración de una marca

Factores Internos	Factores Externos
<p>Claridad La claridad interna sobre lo que la marca representa respecto a sus valores, posicionamiento y propuesta de marca. La claridad también que se tiene sobre el público objetivo, insights y drivers del consumidor.</p>	<p>Capacidad de respuesta La habilidad para responder a los cambios, oportunidades y retos del mercado. La marca debe tener un sentido de liderazgo interno y una ambición y habilidad para renovarse y evolucionar constantemente.</p>
<p>Compromiso Compromiso interno con la marca y creencia interna en la importancia de la misma, extendiéndose hacia el apoyo que recibe la marca en términos de inversión, tiempo, influencia, recursos, etc...</p>	<p>Relevancia El encaje con las necesidades y demandas de las diversas audiencias a lo largo de los segmentos socio-demográficos, de negocio y/o geográficos.</p>
<p>Protección El nivel de protección de la marca en diferentes dimensiones: protección legal, de diseño, geográfica o alcance internacional, etc.</p>	<p>Diferenciación El grado en que los clientes/ consumidores perciben la marca conforme a la idea de un posicionamiento diferenciado y distintivo frente a la competencia.</p>
<p>Capacidad de respuesta La habilidad para responder a los cambios, oportunidades y retos del mercado. La marca debe tener un sentido de liderazgo interno y una ambición y habilidad para renovarse y evolucionar constantemente.</p>	<p>Consistencia El grado en que una marca se experimenta cumpliendo las expectativas en todos los puntos de contacto o formatos de interacción.</p>
	<p>Presencia El grado en que una marca se siente omnipresente y se habla positivamente sobre la misma por los consumidores, clientes y líderes de opinión tanto en medios tradicionales como sociales.</p>
	<p>Entendimiento La marca no sólo es reconocida por los clientes, también hay un profundo conocimiento y comprensión de sus cualidades distintivas y características únicas (activos).</p>

Fuente: http://www.interbrand.com/Libraries/Articles/Valoraci%C3%B3n_de_Marca.sflb.ashx

Con el objetivo de comparar los diferentes modelos de medición, e identificar los elementos que aparecen de manera más frecuente se ha elaborado la Tabla 9.

Tabla 9. Comparativa de los diferentes modelos de medición de marca

	Aaker- BE- 10	Keller CBBE	BEV – YR	BrandZ MB	Harris Poll Equitrend	Interbrand
Asociaciones		X	X	X		
Notoriedad (<i>awareness</i>)	X	X				
Reconocimiento (<i>Knowledge</i>)			X	X		
Diferenciación	X		X	X		
Distribución	X					
Internacionalidad						X
Liderazgo	X					
Protección legal						X
Cuota mercado	X					
Tend. mercado						X
Soporte Marketing						X
Calidad percibida	X	X			X	
Relevancia			X	X		
Valor percibido	X					
Personalidad	X		X	X		
Precio <i>premium</i>	X					
<i>“salience”</i>					X	
Satisfacción/lealtad	X	X			X	
Estima			X	X		
Estabilidad						X

Fuente: elaboración propia, a partir de Reynolds et al. (2005)

Los elementos más comúnmente utilizados son: “notoriedad/reconocimiento”, “calidad percibida/ relevancia” y “satisfacción/lealtad/estima”.

Los instrumentos utilizados en la gestión de la marca y su imagen son muy variados y van más allá de todas las estrategias de marketing, políticas de precio, promoción y distribución. Elementos como el nombre de la marca, el logotipo, el símbolo, el diseño del producto, el *packaging*, la protección y registro de la marca y especialmente la comunicación en todas sus modalidades (el diseño de los edificios y de los interiores; el diseño de stands, el diseño de eventos...) han demostrado su eficacia en numerosas marcas (Montaña y Moll 2010). Estos aspectos van a ser analizados en el siguiente punto.

3.5. El rol de comunicación en la creación de las marcas

La comunicación es el medio por el que las empresas tratan de informar, persuadir y recordar a los consumidores -directa o indirectamente- sobre los productos y las marcas que venden. Es la "voz" de la compañía y, a la vez, un medio que permite un diálogo y relaciones con y entre los consumidores (Keller y Lehmann 2006).

La comunicación puede influir en dos áreas para potenciar el valor de marca. Ayuda a establecer la marca en la memoria del consumidor, con asociaciones, positivas y únicas a la marca. Además, permite crear la motivación al consumidor con mensajes persuasivos que le hagan recordar la marca al hacer la elección (Erdem et al. 1998). Para Keller (2003, 2007) todas las actividades de comunicación de marketing contribuyen al valor de marca y a las ventas de diferentes maneras: 1) crean conocimiento de la marca, 2) vinculan las asociaciones adecuadas a la imagen de marca en los consumidores, 3) generan opiniones positivas de la marca y 4) facilitan la conexión con el consumidor.

Existen dos grandes sub-grupos de medios de comunicación para bienes o servicios (Kotler y Keller 2006): los masivos y los personales; los vemos a continuación.

El primer grupo, los **medios masivos de comunicación**, incluye:

- (1) Publicidad: cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal
- (2) Promoción de ventas: un conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la consideración y/o compra de un producto o servicio.
- (3) Eventos: todas aquellas actividades, acciones de patrocinio destinadas a crear interacciones especiales con la marca.
- (4) Relaciones públicas: diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o de sus productos individuales, "permiten contar la historia a través de terceros, principalmente a través de los medios de comunicación" (Ries y Ries, 2002:14). Tiene credibilidad y proporcionan las percepciones positivas que la campaña de publicidad puede explotar.

El segundo grupo se refiere a los **medios personales de comunicación** y se recoge:

- (5) Marketing directo: todas las herramientas como correo, teléfono, fax, correo electrónico o Internet para comunicarse directamente con clientes específicos y/o potenciales.

(6) Marketing interactivo: igual que el anterior, en el ámbito on line: las actividades y programas en línea diseñados para atraer a los clientes o potenciales, y directa o indirectamente a crear conciencia, mejorar la imagen o provocar la venta.

(7) Marketing boca-oreja: se refiere a la comunicación entre personas, oral, escrita, sobre las ventajas de un producto, experiencias de compra o de uso. Este apartado ha tenido un gran impulso con las redes sociales, y hay excelentes ejemplos sobre su capacidad de conseguir una cobertura masiva especialmente en determinados targets.

(8) La venta personal: la interacción cara a cara con uno o más compradores potenciales.

Históricamente, la fortaleza de marca en el ámbito de gran consumo se ha construido y mantenido a través de los medios más masivos -la publicidad y las actividades promocionales-. Se trata de dos ámbitos diferentes pero relacionados entre sí. Las raíces latinas de sus términos explican sus diferencias: “advertere” significa “volverse hacia” y “promoveré” que significa “avanzar”. Siguiendo a Rossiter y Percy, “la publicidad se puede definir como un proceso de persuasión más o menos indirecta, basado en la información sobre los beneficios del producto, -dirigido a la creación de impresiones mentales favorables de quienes deciden la compra”-. La promoción se puede definir como una “forma más directa de persuasión” -a menudo basada en incentivos externos, como el precio, en lugar de los beneficios de los productos-, con el objetivo de estimular la compra inmediata y dinamizar las ventas más rápidamente” (1997:3). Aunque ambos pueden crear conocimiento de marca, la publicidad es más importante para conseguir diferenciación – creando una actitud hacia la marca- y la promoción es más efectiva en facilitar y generar la compra.

La creación y desarrollo de las marcas se sitúa en un entorno cada vez más difícil: los medios se han modificado dramáticamente en los últimos años, la tecnología ha cambiado profundamente cuando, donde y como los consumidores procesan la información recibida a través de la publicidad, e incluso si quieren procesarla (Keller, 2006). Independientemente de los cambios en el entorno, la publicidad siempre es un intento de persuadir a los consumidores a comprar, y por tanto requiere medios adicionales para convencer a los consumidores en la tienda.

En el ámbito científico, los roles de la publicidad y las actividades de promoción se analizan de manera separada: la publicidad tiene el objetivo de crear conciencia de marca y una determinada actitud hacia ella, y las actividades de promoción a menudo se centran en el precio, lo que aumenta la probabilidad de elección de esa marca. Las actividades promocionales, a diferencia de la publicidad, deben ser necesariamente locales y dan a los detallistas un alto grado de control sobre ellas (Jedidi, Mela y Gupta 1999). A largo plazo,

estos autores demuestran que la publicidad tiene un efecto positivo en el valor de la marca, mientras que las promociones tienen un efecto negativo. En cualquier caso, son actividades que se complementan y Steenkamp y Gielens (2003) demuestran el fuerte impacto de las dos para generar la prueba de nuevos productos en el corto plazo.

3.5.1. El rol de la publicidad

La literatura existente establece que la publicidad puede afectar el valor de marca a través de asociaciones favorables, la calidad percibida, y la experiencia de uso (Keller 1999). La publicidad puede aportar información explícita sobre el producto o sus características observables o bien información de señalización sobre características experienciales (Ackerberg 2003). La publicidad es un ingrediente fundamental en cualquier programa de comunicación: sirve para crear, construir o mantener una imagen a largo plazo para una marca y reforzar el posicionamiento del producto.

El uso de medios masivos permite llegar a numerosos grupos de consumidores en varias áreas geográficas con un costo más bajo que otro tipo de comunicaciones y además, permite que un mensaje sea repetido (frecuencia). De hecho, la publicidad es la única medida de comunicación con el mercado que está controlada directamente por el fabricante.

Vakratsas y Ambler (1999) después de revisar más de 250 artículos de revistas y libros sobre el funcionamiento de la publicidad la clasifican según la capacidad de generar dos tipos de efectos: los efectos intermedios, por ejemplo, en las creencias y actitudes de los consumidores, y los efectos de comportamiento, que se relacionan con el acto de compra, por ejemplo, el impacto en el proceso de elección de la marca. Como destacan los autores, no se puede establecer ninguna jerarquía ni secuencia temporal entre los efectos. Sobre este punto, Oubiña, Rubio y Yague dicen:

La publicidad efectiva, ya sea mediante el aumento de relevancia o mediante la mejora de la imagen de marca, contribuye a aumentar la cuota de mercado de la marca, ya que da poder en el mercado ajustando a las preferencias de los consumidores y diferenciando el producto de otras ofertas (2007:1017)

La publicidad tiene un rol que a veces desde el ámbito publicitario se olvida, dice Solana (2010): además de dar a conocer las marcas, es un argumento para persuadir a los distribuidores y conseguir distribución del producto y la correcta ubicación y visibilidad en las tiendas. De esta manera, la publicidad del fabricante puede estimular de la demanda de los consumidores y también empujar por sus efectos sobre el distribuidor. La evolución de

la publicidad nos lleva cada vez más a acciones integradas centradas en contenidos multiplataforma.

En general, la medición del impacto de la publicidad se hace cruzando ventas e inversión publicitaria. Se ha demostrado la relación positiva entre valor de marca y publicidad tanto desde la perspectiva financiera (Simon y Sullivan, 1993) como desde la perspectiva del consumidor, a partir del uso de los datos de compra de los hogares (Ataman, Mela y van Heerde 2008).

Sriram, Balachander y Kalwani (2007) demuestran que los efectos a largo plazo de la publicidad, las promociones de ventas y las innovaciones de producto son mucho mayores en magnitud que los efectos que consiguen a corto plazo, destacando la importancia del efecto “inercia”. Dunne et al, desde la Harvard Business Review, señalan que el entorno ha cambiado y es fundamental la colaboración con las cadenas detallistas:

La estrategia de publicitar masivamente de manera que sean los consumidores quienes creen la demanda ha funcionado en el pasado, pero en la actualidad, con las cadenas de distribución, es mucho más complicado y los detallistas se han convertido en partners esenciales en el desarrollo de muchos productos (Dunne y Narasimhan 1999:52).

Erdem, Keane y Sun (2008) estudian la publicidad desde dos variables- la intensidad y el contenido- añadiendo también la experiencia de uso y el precio –éste como mecanismo de “señalización de la calidad”- en el mismo modelo. Las conclusiones indican que la frecuencia de publicidad se sitúa como tercer factor explicativo, después de la experiencia de uso y el precio. El contenido de la publicidad se situaría como el último factor.

En un revisión de los estudios existentes sobre el impacto de la publicidad, Tellis et al (2009) demuestran el fuerte impacto de las variaciones del PIB¹⁶ en la inversión publicitaria y como ese impacto se alarga en el tiempo. La elasticidad PIB-publicidad en el promedio de 37 países analizados es de 1,4: un 1% de cambio en PIB genera un 1,4% de cambio porcentual en la inversión publicitaria y el impacto es mayor en revistas y prensa que en TV. En época de recesión, la mayoría de empresas recortan publicidad a la vez que reducen promociones en precio y aumentan promociones de “no precio” (como folletos y cabeceras). Sin embargo, los autores argumentan que subir la inversión en un período de recesión permite aprovechar el menor ruido publicitario, lo que incrementa la efectividad y genera mayores ventas. Sus investigaciones prueban que las ganancias de las firmas que así lo han hecho se han mantenido en el tiempo.

¹⁶ PIB se refiere al producto interior bruto de un país

Asimismo, la saturación o ruido publicitario tiene un impacto negativo en los resultados de las marcas y se puede comprobar en los resultados generales de la industria y en las investigaciones específicas (la de Tellis es un excelente ejemplo). Los resultados de los anunciantes reflejan la menor recordación publicitaria en los países con altos niveles de saturación publicitaria. Así lo refleja el menor “*awareness index*” de Millward Brown (Brown 1986) en estos países. Al analizar el ruido de la competencia, Danaher y Dhar (2008) demuestran que el impacto de un competidor que hace publicidad en el mismo periodo de tiempo resulta más dañino que el impacto derivado de un incremento de publicidad de ese competidor. De todo ello, podemos concluir que la saturación merma el resultado de la publicidad, un medio clave para construir marcas fuertes.

Tanto las relaciones públicas como la comunicación del punto de venta (dentro de otros medios de comunicación) podrían constituir una tesis completa. En el siguiente apartado nos vamos a restringir a los elementos que influyen en el ámbito detallista.

3.5.2. El rol de las relaciones públicas

Xifra (2010) define las relaciones públicas como “la disciplina que se ocupa de los procesos de comunicación entre las organizaciones (o personas naturales con proyección pública) y los públicos de los que depende su actividad para establecer y mantener relaciones entre todos ellos lo más mutuamente beneficiosas posibles”. Desde la Public Relations Society of America (PRSA), en el 2012 hicieron esta definición actualizada:

Public Relations is a strategic communication process that builds mutually beneficial relationships between organizations and their publics

El mismo Xifra destaca una serie de elementos clave: 1) la organización, 2) los públicos o *stakeholders*, las diversas audiencias relevantes que las que se relaciona la organización, 3) una comunicación consciente, con una acción planificada y 4) la reputación, basada en lo que se dice de la organización.

Castillo (2010) destaca una serie de principios a tener en cuenta para realizar una comunicación efectiva: 1) tener en cuenta que “todo comunica”, 2) la comunicación debe ser integrada y 3) la comunicación genera expectativas. Frente al mensaje explícito de la publicidad y las características del lenguaje publicitario, el lenguaje de las relaciones públicas es muchos más extenso,

Derivado de la amplitud de sus públicos y de la utilización de diferentes lenguajes para dirigirse a ellos. Así, se elaboran mensajes con un lenguaje propio del protocolo, se recurre a términos financieros en las actuaciones en el contexto

financiero, se elaboran mensajes periodísticos cuando se incide sobre los medios de comunicación y se elaboran datos, estadísticas y argumentos políticos en las estrategias de lobbying (Castillo 2010:62)

Los programas de relaciones públicas pueden construir notoriedad, con historias en los medios que atraigan la atención. Pueden construir credibilidad, al comunicar el mensaje en un contexto editorial. Y pueden generar incremento de ventas e interés de los intermediarios, con historias sobre el producto antes de ser lanzados (Kotler et al.). Los mismos autores señalan que:

los especialistas en relaciones públicas usan tanto los medios masivos como las técnicas y tecnologías del marketing directo para alcanzar a públicos de manera más individual (2006:748)

El impacto en prensa a través de artículos periodísticos es lo que se denomina *publicity*, definido como:

la información divulgada por una empresa, entidad u organismo público o privado, con el fin de crear un clima favorable hacia el/la mismo/a, y que es difundida total o parcialmente por un medio de comunicación. Esta información está elaborada con criterios periodísticos a fin de requerir la menor o mínima depuración por parte del medio que la publica, con objeto de llegar al público en su concepción original (Bañón González et al. 2000).

En las relaciones con los medios de comunicación no se puede asegurar el lenguaje que finalmente va a ser usado, puesto que el mensaje “pasa por el control de los periodistas y son ellos, quienes dan su visto bueno a los contenidos de sus productos” (Castillo 2010:64).

Katole (2012), en uno de los pocos estudios sobre detallistas y el uso de variados medios de comunicación con especial énfasis en las relaciones públicas, demuestra que los detallistas (supermercados) usan de manera más común: bolsas, una web atractiva, y eventos especiales para comunicarse con sus clientes.

Es un tema de especial relevancia puesto que hay cadenas detallistas sin ninguna inversión publicitaria y una importante visibilidad en medios. La “ausencia” de las métricas habituales de “inversiones en medios”, o grps y las condiciones particulares de cada caso –y su dificultad de generalización- pueden explicar la reducida atención del sector detallista en el ámbito académico.

3.5.3. El rol de otros medios de comunicación

El entorno de las comunicaciones ha cambiado enormemente a lo que era hace 50, 30 o quizás incluso hace tan sólo quince años. Tecnología e Internet – con la fragmentación de las audiencias y los nuevos medios- están modificando fundamentalmente la forma en que el mundo interactúa y se comunica (Keller 2009). En 1960, Procter&Gamble (P&G) podía alcanzar el 80 por ciento de las mujeres de Estados Unidos con un spot televisivo de 30 segundos de Tide, transmitido simultáneamente en sólo tres canales de televisión (NBC, ABC y CBS); en 2007 necesitaba 100 canales para ese resultado. Si en 1994 el 90 por ciento de la inversión publicitaria global era TV, en 2003, para hacer un lanzamiento en OTC únicamente el 23 por ciento ha sido destinado a este medio, nos indica el mismo autor. En esta nueva era de la comunicación, la publicidad no es el único medio ni el más importante en términos de la construcción de la equidad de marca y las ventas (Kotler et al. 2006). En este sentido, los datos de Infoadex en España muestran el decrecimiento en televisión, como queda reflejado en la tabla 10.

Tabla 10. Medios en España. Inversión estimada real (Millones de Euros). 2004 a 2012

Medios	2004	2006	2008	2010	2012	vs. 2006
Cine	41	41	21	24	23	-45%
Diarios	1.594	1.790	1.508	1.124	766	-57%
Dominicales	110	123	104	72	52	-58%
Exterior	474	529	518	421	326	-38%
Internet	95	310	610	799	881	184%
Radio	540	637	642	549	454	-29%
Revistas	664	688	617	398	314	-54%
TV	2.670	3.188	3.082	2.472	1.815	-43%
TOTAL CONVENCIONAL	6.188	7.306	7.102	5.859	4.631	-37%
Mailing Personalizado	1.734	1.865	1.976	1.971	1.881	1%
PLV, merchandising, señalización	1.086	1.275	1.549	1.264	1.285	1%
Marketing telefónico	832	968	1.101	1.103	1.158	20%
Otros	3.042	3.339	3.187	2.696	1.905	-43%
TOTAL NO CONVENCIONAL	6.694	7.447	7.813	7.034	6.229	-16%
TOTAL	12.882	14.753	14.915	12.893	10.860	-26%

Fuente: Infoadex (2010, 2014)

La publicidad no es la única fuente de información. Los consumidores aprenden sobre las marcas por diferentes vías, desde el consumo de la marca hasta la publicidad informativa. Y los momentos de decisión de compra resultan claves: ya en 1986, Welles demuestra que nueve de cada diez compradores compran por impulso al menos ocasionalmente. En el año 1993, Phillips y Bradshaw concluyen que la compra no planificada de artículos de alimentación llega al 51 por ciento de las compras. Ello da una idea de la importancia de persuadir en el punto de venta y de comunicar los valores de producto y marcas correctas

en el paquete, así como lograr el nivel adecuado de la estética y visibilidad en el lineal (Nancarrow y Brace 1998).

En los siguientes apartados vamos a desarrollar los diferentes elementos que pueden influir en la tienda: la comunicación interna es clave – por la importancia de los trabajadores en una empresa de servicios como es el negocio minorista-, el *packaging*, la imagen corporativa y el punto de venta como lugar de decisiones.

3.5.3.1 *El rol de la comunicación interna*

Las empresas se comunican a través de todos sus actos. Esta frase lo resume de manera clara:

Prácticamente todos los actos cotidianos del comportamiento de una empresa son en última instancia actos comunicativos (Mínguez Arranz 2001:25)

En una empresa minorista, la base está en el servicio. Y los servicios se sustentan en las personas que los dan, en este caso, los trabajadores son un elemento clave. Siguiendo a Arranz, la reputación es la valoración que se hace de la imagen de una organización. Es el resultado de la estimación de la calidad de los productos y servicios de la empresa sobre la empresa. Y se desglosa en cinco componentes: reputación comercial, reputación económico-financiera, reputación interna, reputación sectorial y reputación social. Nos vamos a centrar en tres de ellos, donde los empleados y la comunicación y relación con ellos resulta clave:

1) La reputación comercial es la estimación que los clientes tienen de la organización a partir de su experiencia con los productos o servicios comercializados. Se puede ver afectada por aspectos como el grado de satisfacción del cliente, el grado de confianza y credibilidad de la compañía y de sus productos en comparación con organizaciones competidoras del sector. En una empresa de servicios, el rol de los trabajadores es clave en la satisfacción del cliente

2) La reputación interna está determinada por la comunicación interna realizada y está basada en el juicio de los empleados. Resultan muy importantes las valoraciones de: las condiciones de trabajo, el diálogo y la participación dentro de la empresa, la apreciación de valores internos y de la información interna, los productos de la empresa, el funcionamiento de la organización, y el sentimiento de orgullo y confianza en la organización. Todo ello explica que la comunicación interna sea la base para construir la reputación interna.

3) La reputación sectorial es el resultado de la valoración hecha por sus empresas competidoras. Vendrá determinada por la atención al cliente y el trato a los empleados,

entre otros factores. De nuevo, la comunicación y la relación con los empleados resulta clave para la imagen de la empresa.

La comunicación interna resulta pues clave en la estrategia empresarial, por su impacto en la reputación de una empresa. En el caso de las empresas de servicios, este aspecto resulta especialmente crítico.

Me gustaría cerrar este apartado con un par de ejemplos que muestran la importancia de “las personas” en las empresas detallistas: ¿cuántas veces un tele operador de una compañía telefónica nos ha dicho: espérese un momento, que tengo que consultarlo? ¿Cuántas veces nos hemos sentido desatendidos al ir a un establecimiento como “El Corte Inglés” y ver como dos dependientes están hablando entre sí y nos ignoran completamente? Ambos pueden ser ejemplos de mala comunicación interna, y de una indefinición de estrategia de atención al cliente, o de una estrategia poco clara de “orientación al cliente”.

3.5.3.2 *El rol del packaging*

Frases como “el *packaging* es la forma más barata de hacer publicidad”, o “cada envase es un anuncio de 5 segundos”(Gershman 1987:33) resumen su importancia en la estrategia de marketing. Históricamente se ha definido el *packaging* como “el vendedor silencioso”, término acuñado por Dichter en 1957 (Rundh 2005) .

Siguiendo la información de The *Packaging Federation*, Rundh (2005) resume las funciones generales que un envase debe cumplir: 1) proteger los productos en cadenas de suministro largas, 2) conservar los productos para alargar su vida en el lineal, 3) ofrecer productos en las cantidades y formatos adaptados a su consumo (en forma y tiempo), 4) dispensar los productos de forma cómoda y segura (características de fácil apertura, susceptibilidad de nuevo cierre y cierres a prueba de niños), 5) añadir comodidad a los productos y 6) mejorar las ventas ya que el *packaging* es uno de los componentes clave que pueden proporcionar una ventaja comercial en el ámbito competitivo de bienes de consumo.

El *packaging* como un vehículo de comunicación es accesible en el punto de compra (Underwood, Klein y Burke 2001) y juega un papel crucial en la percepción de los marcas debido a varios factores: (1) el gran número de diferentes referencias en cualquier tienda, (2) el diseño del lineal, donde compiten una referencia junto a otra y (3) la cantidad de tiempo limitado que consumidores gastan en cada decisión de compra (Kapferer 1997).

Peters (1994) define el *packaging* como el medio de comunicación más importante por tres razones: (1) los envases alcanzan a casi todos los compradores de la categoría, (2) están presentes en el momento crucial de la decisión de compra y (3) los compradores tienen una actitud activa hacia ellos, ya que los examinan para obtener la información que necesitan.

Además de llamar la atención, el envase debe permitir la diferenciación del producto y transmitir su posicionamiento (Ampuero y Vila 2006). Vamos a analizar estas tres funciones del envase en el ámbito del marketing:

1) **La atención:** se refiere al momentáneo enfoque de la capacidad de procesamiento de la información frente a un estímulo particular (Schoormans y Robben 1997). El envase tiene que cumplir una primera función de llamar la atención, como destacan Underwood, Klein y Burke (2001). Es el requisito previo para posteriormente poder comunicar: La apariencia de un producto a menudo es un medio para aportar novedad. Y muchos estímulos de marketing pueden actuar como reclamos para “llamar la atención” si hay elementos que sean estímulos novedosos (Schoormans, y Robben 1997).

2) **La diferenciación:** La proliferación de marcas en el mercado y la variedad que un comprador encuentra en el punto de venta refuerza todavía más los esfuerzos para conseguir una diferenciación efectiva (Underwood, Klein, y Burke 2001). Las características generales de un envase pueden destacar la singularidad y originalidad del producto y por lo tanto aumentar la diferenciación efectiva que se está demandando (Silayoi y Speece 2007). Esto es especialmente relevante en categorías de baja involucración, donde los consumidores no están motivados a analizar detenidamente los productos por lo que un mensaje demasiado complejo podría ser ignorado por el consumidor según estos autores).

3) **El posicionamiento:** el concepto inicial de posicionamiento era “*product positioning*” el posicionamiento del producto, lo que literalmente significaba la forma del producto, el tamaño del paquete y su precio en comparación con la competencia (Ampuero y Vila 2006).

En el apartado de la MdD, analizaremos la evolución de los envases de la MdD y los diferentes posicionamientos que ha tomado en el tiempo.

El *co-branding* es una nueva línea de reciente desarrollo: es un mecanismo que permite a las marcas (tanto MdF como MdD) mantener un posicionamiento consistente y expandir su atractivo estableciendo una relación (*co-branding*) con otra que posea asociaciones en áreas donde la primera marca pueda resultar débil (Park, Jun y Shocker, 1996, citado por Erdem, 1999). La imagen de los chocolates de la figura 11 es un excelente ejemplo de un reciente *co-branding* de gran éxito.

Figura 11. Dos artículos de la gama Royal con co-branding con Milka y Chips Ahoy



Fuente: («es.manolos.org» [15/abril/2015])

En detergentes, lo podemos ver en Colon con el quitamanchas Vanish, como muestra la imagen siguiente.

Figura 12. Imagen del detergente Colon, con quitamanchas Vanish integrado



Fuente: («www.alimarket.es» [15/abril/2015])

El *packaging* tiene tal importancia para la marca que conlleva también una serie de riesgos: la excesiva modificación del *packaging* puede llevar a evaluaciones negativas del producto, tal como demuestran Schoomans et al. (1997) en su investigación sobre un nuevo envase para el café (demasiado alejado de los estándares de la categoría). Estos resultados han sido consistentes con los hallazgos de Berkowitz (1987).

El envase puede influir en la mayoría de las variables de marketing a través de cinco vías (Rundh 2005): 1) reforzar el concepto del producto mediante el diseño del envase, 2) influir en el valor al consumidor y las posibilidades de diferenciación en precio, 3) reducción de los costes para el transporte y la manipulación, 4) incrementar la comodidad del cliente, 5)

incrementar la capacidad de innovación de nuevas soluciones y 6) el apoyo a la comunicación y la promoción de otros productos. El resultado puede ser el incremento del valor del cliente o la reducción de costes. Las cinco vías convierten al *packaging* en una herramienta de marketing cada vez más importante en el ámbito de la distribución, donde un creciente número de productos se venden bajo el concepto de *self service* (Rundh 2005).

La creciente importancia de las decisiones de compra en el punto de venta y los cambios en los medios dan al *packaging* un papel clave en la construcción de marca y en su comunicación. Sin embargo, ese mismo entorno de la distribución moderna también representa una grave barrera al éxito de los envases como medio de comunicación, por diferentes motivos: 1) la saturación de referencias- un supermercado puede tener 40.000 referencias (Vazquez, Bruce y Vazquez, D., Bruce, M., Studd 2003) y una familia media satisface sus necesidades con 150 (Trout y Peralba. 2001), 2) un comprador pasa frente a 300 productos por minuto (Rundh 2005) y 3) al escoger un producto, el consumidor típico dedica un promedio de 8,5 segundos en cada elección, y solo un segundo en tomar la decisión final (Schoormans y Robben 1997).

El envase secundario –la caja- hasta ahora poco considerado, está ganando visibilidad e importancia por el impulso de los formatos comerciales como los "*hard discount*". En estos puntos de ventas es usado como envase primario y obtiene un impacto visual crucial, como muestran las imágenes de la figura 13.

Figura 13. Ejemplo de envases primarios (cajas/pallets), convertidos en *displays* publicitarios



Fuente: www.faicom.es

El envase permite influir en la calidad percibida a través de dos características importantes que influyen en la percepción de los consumidores: 1) la propensión a generalizar los estímulos visuales (como puede ocurrir desde la MdF a la MdD) y 2) la capacidad de discriminar entre estímulos (Steenkamp y Gielens 2003).

El envase es la última oportunidad del fabricante para persuadir a los posibles compradores antes de la elección final de la marca (Ampuero y Vila 2006) por su capacidad de crear diferenciación e identidad en el ámbito de los productos de consumo. Un pack innovador puede crear un cambio en la percepción de producto e incluso llegar a crear una nueva posición en el mercado, como lo demuestran las patatas Pringles (Rundh, 2005).

No es el objetivo de esta tesis el análisis de los envases, pero sí he querido dejar constancia de su creciente importancia como elemento de comunicación en el punto de venta, donde se concentran muchas decisiones de compra.

3.5.3.3 La influencia de la imagen corporativa, el rol de las tiendas, y la comunicación en el punto de venta

Se va a hacer una introducción sobre la “imagen corporativa”, para posteriormente hablar de la imagen de las tiendas.

Keller et al. (2006, 742) dicen lo siguiente:

Varios estudios empíricos muestran el poder de una marca corporativa (Argenti y Druckenmiller 2004). Brown y Dacin (1997) distinguen entre las asociaciones empresariales relacionadas con la capacidad de la empresa (es decir, la experiencia en la producción y entrega de productos y / u ofertas de servicios) y las relacionadas con la responsabilidad social de las empresas (es decir, el carácter de la empresa con respecto a las cuestiones sociales), tales como el tratamiento de los empleados y el impacto sobre el medio ambiente

La credibilidad corporativa se define como el grado en que los consumidores creen que una empresa está dispuesta y es capaz de ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos del cliente (Keller y Aaker 1992, 1998).

La capacidad de los minoristas para ofrecer valor a los clientes (ofertas, descuentos) y mejorar intención de compra futura es un tema crítico en su negocio. Los atributos que constituyen el servicio del minorista son los empleados, la atención de la central y los servicios post-venta; y son los principales motivadores de valor y de fidelidad.

El conocimiento de los atributos más valorados en el ámbito del comercio minorista permite discriminar entre las tiendas y crear ventajas competitivas para las cadenas (Cas y Debra

2008). Son muchos los estudios de imagen de tienda que definen atributos discriminantes, pero son pocos los que explican cómo estos atributos conducen a una motivación de compra satisfactoria o refuerzan una posición estratégica. La investigación de Cas y Debra (2008) demuestra que los compradores están vinculados a cuatro dimensiones de riesgo: 1) el tiempo, 2) las dimensiones financieras, 3) las dimensiones psicológicas y 4) las dimensiones físicas. Para comparar tiendas, los consumidores utilizan las cuatro dimensiones de una manera heurística (desde la percepción general de las tiendas en lugar de comparar las tiendas en todos los detalles). Por el contrario, los minoristas actúan en detalle, desde el conocimiento específico de cada atributo.

La imagen de la tienda se define como “la manera como la tienda es percibida en la mente de los consumidores, a través de sus cualidades funcionales y atributos psicológicos” (Martineau 1958:47). Lindquist (1974) define la imagen de la tienda en nueve dimensiones: mercancía, servicio, clientela, instalaciones físicas, de comodidad, promoción, ambiente tienda, factores institucionales y la satisfacción después de la transacción. Doyle y Fenwick (1974) los resumen en cinco aspectos claves: producto, dimensión, variedad, estilo y ubicación. Semeijn et al. (2004) aun lo reducen más y establecen tres factores determinantes de la imagen de la tienda: la disposición de la tienda, el merchandising y los servicios.

La imagen de la tienda tiene un impacto directo en la imagen de la MdD (Kapferer 1995) y también actúa como “factor limitante del riesgo” (Walsh y Mitchell 2010). Lo desarrollaremos en profundidad en el capítulo específico de la MdD.

Dentro de la comunicación en el punto de venta, un aspecto clave es el posicionamiento de la enseña y su posicionamiento en precios. Los minoristas construyen una imagen de precios creíble haciendo publicidad de los precios de únicamente determinados elementos seleccionados (Shin 2005). Anderson y Simester (2013) argumentan que la publicidad de precios bajos en un surtido de productos permite a un minorista de bajo coste dar una señal creíble de precios de otros productos. Así, siguiendo esta línea argumental, los anuncios de precios realizados de una manera vaga, como “precios desde 2,99€” pueden resultar informativos, a pesar de la falta de compromiso, según este autor.

Sriram, Balachander y Kalwani (2007) destacan el debate existente sobre la idoneidad de las promociones de precio para la imagen: las promociones pueden incrementar las ventas de la marca en el corto plazo, pero hay una clara discusión sobre el impacto en el valor de marca. Para Keller (2009, 2000) el uso frecuente de promociones de precio puede generar o fortalecer la asociación de la marca a descuentos y disminuir su valor. Además las promociones enseñan a los consumidores a comprar la marca únicamente cuando está en promoción. Esto mismo lo podrían conseguir reduciendo el precio de referencia, lo que

reduce el “*premium*” que se está cargando por el nombre y en consecuencia su valor (Blattberg, Buesing y Sen 1980). Los estudios de Jedidi, Mela y Gupta (1999) han hallado una relación negativa entre valor de marca y promociones en el largo plazo. Sin embargo, Aaker (1996), aun reconociendo el potencial de daño en el patrimonio de una marca al centrarse en el precio, cree que las promociones de precio pueden apoyar la marca pues, siguiendo la teoría del aprendizaje, la formación de la conducta de los consumidores a través de promociones puede conducir a la lealtad actitudinal, lo que llevaría a aumentar el valor de marca.

La promoción de ventas se utiliza generalmente para captar el interés de los consumidores en el punto de compra y ofrecer incentivos para el comportamiento a corto plazo. Puede incrementar las ventas y conseguir resultados más rápidos que otros tipos de esfuerzos de comunicación. Por lo tanto, puede compensar la incapacidad de la publicidad en la generación de ventas, centrada en construir la conciencia. Siguiendo esta línea y la visión de Aaker (1996), aunque la promoción de ventas tradicionalmente se ha visto como un incentivo a corto plazo para estimular la compra, también pueden tener efectos a largo plazo y ayudar a mantener, defender o aumentar el valor de marca (Anantachart 2004).

Como conclusión, aunque la mayoría de estudios sugieren el impacto negativo en el valor de la marca, existe la visión alternativa de que las promociones, bien ejecutadas, pueden fortalecerla.

Este capítulo ha aportado la definición de la marca, como “un término, un nombre, una señal o símbolo cuyo objetivo es identificar los productos/y o servicios de modo que se diferencien de sus competidores. La marca puede pertenecer a un fabricante, o bien a un distribuidor o minorista; o incluso el minorista puede ser “la marca”. Existen múltiples métodos de medición del valor de marca, pero hay una serie de parámetros donde la mayoría de autores coinciden: el nivel de conocimiento (o reconocimiento); la calidad percibida, y la lealtad/ fidelidad. La comunicación es el medio para informar, persuadir y recordar sobre los productos y marcas, e influye estableciendo la marca en la memoria y -a la vez-, con mensajes persuasivos que estimulen la elección. La literatura académica demuestra que la publicidad afecta al valor de marca, pero también da un rol destacado al *packaging* y a la comunicación en el punto de venta. En el capítulo siguiente vamos a adentrarnos en el ámbito específico de las marcas del distribuidor o marcas privadas.

4. La “marca del distribuidor”

4.1. Definición

La marca del distribuidor también recibe los nombres de “marca privada” (MP), marcas de los distribuidores (MD, o MdD), o marcas propias. En inglés aparecen como *Private Label (PL)*, *Store Brands (SB)*, *Distributors Own Brands (DOB’s)*, *Retailers Brands (RB)*¹⁷. Las marcas del distribuidor se definen como productos cuya propiedad y marca pertenecen a organizaciones cuyo objetivo principal es la distribución y no la producción (Schutte 1969).

Autores referentes destacan el reto que han supuesto las MdD para las grandes marcas en el ámbito de los productos de gran consumo:

Los fabricantes de productos de marca se han desconcertado ante el aumento inesperado y persistente de la cuota de marca propia desde 1970. Un ejemplo claro es Alemania, la mayor economía de Europa y la tercera mayor economía del mundo. La cuota de la marca de distribuidor aumentó durante las últimas tres décadas del 12 por ciento a la friolera de 34 por ciento (Kumar 2007:9¹⁸)

Cuando el CEO de P&G visitó la sede europea de la compañía hace unos años, Paul Polman, entonces presidente de P&G para Europa (y ahora el CEO de Unilever) lo llevó a visitar al más peligroso competidor de Procter: No eran Danone, Nestlé o Unilever, sino que se trataba de una tienda Aldi (Ailawadi, Pauwels y Steenkamp¹⁹ 2008:91)

"La mayoría de los ejecutivos de alto nivel comenzaron sus carreras cuando los minoristas eran relativamente poco sofisticados, vendiendo genéricos sin marca en cadenas locales sin alcance global. Como resultado, quienes dirigían las grandes marcas de los fabricantes, con MBA de escuelas de negocios de prestigio -que, para agravar las cosas, tampoco le daban casi ninguna atención a las marcas privadas- tenían una actitud arrogante hacia los minoristas. Muchos de ellos no consideraban a los detallistas y directivos como sus iguales a nivel intelectual o social. Y no veían a las marcas privadas como dignos competidores de sus queridas marcas. Sin

¹⁷ A veces, las “marcas de fabricante” (MdF) reciben el nombre de “marcas nacionales” (*National Brands*), o “marcas locales” (*Local brands*)

¹⁸ Kumar es profesor de marketing in la London Business School, y referente mundial en el ámbito de las MdD

¹⁹ Steenkamp es profesor distinguido en la Universidad de North Carolina

embargo, a medida que se han transformado las marcas de los distribuidores, hay una necesidad de cambiar la mentalidad de los fabricantes de marcas" (Kumar 2007:129).

También es un tema de interés para la prensa generalista, como muestra esta cita de un artículo de aparecido en The Wall Street Journal:

Cuando Zarlacht Atiqzoy, una madre de Dallas con dos hijos fue al supermercado Target recientemente, se sorprendió al encontrar una botella de aceite de oliva aromatizado con granadas y albaricoques. El aceite, de una marca llamada Archer Farms, "parecía tan bueno y era tan poco común que no nos importó pagar los siete dólares, que no es barato", dice ella.

Ella se sorprendió aún más cuando dio la vuelta a la botella y se enteró de que el aceite estaba fabricado por Target Corp, en realidad: "no me esperaba que Target fuera tan creativa" (Zimmerman, Kesmodel y Jargon 2007)

4.2. Origen y evolución del concepto

Las **marcas de los distribuidores** son marcas propiedad de las cadenas de distribución y son distribuidas y comercializadas por ellos mismos. Son producidas por diferentes fabricantes para ser vendidas bajo marcas propiedad de los distribuidores.

Los primeros desarrollos de estos productos usaban envases blancos de muy bajo coste y sin ningún atributo de marca. Estos envases son los que dieron origen al nombre de "marca blanca". En la actualidad son productos muy desarrollados que intentan tener similar apariencia a las marcas líderes.

Pueden usar el nombre del grupo minorista, como Carrefour Discount, o bien pueden usar marcas diferentes a la enseña, pero que son exclusivas y propiedad del distribuidor; éste sería el caso de las marcas Hacendado y Bosque Verde, de Mercadona.

Si partimos de la descripción de la MdD (Marca del distribuidor) como un producto controlado o fabricado por un minorista, vemos que no es un fenómeno tan nuevo, tal como indican Laaksonen y Reynolds:

A pesar de que las marcas propias han sido una palabra de moda importante en la distribución europea únicamente a partir de la década de 1970, la historia de las marcas propias es en realidad casi tan larga como la historia de la venta al por menor en sí. Los primeros productos de marca propia fueron las fabricaciones de sastres, zapateros y panaderos, que vendían los bienes que producían bajo su propio

nombre. Sin embargo, en Europa el lanzamiento a gran escala de las marcas propias está estrechamente relacionado con el aumento del movimiento cooperativo. Como las cooperativas querían vender productos de buena calidad a sus miembros a precios bajos, fue necesario romper el monopolio de los fabricantes por comenzar su propia fabricación. (...) Otros minoristas siguieron su ejemplo y comenzaron a comprar y envasar productos de primera necesidad tales como la harina, el azúcar, la sal, el café y el té, que se vendían principalmente por el precio y donde la única limitación era poder emplear un sencillo proceso de producción (1994:9).

Kumar resume esta evolución, y la situación de la MdD:

Las marcas nos dan un sentido a nuestro papel como consumidores. Los consumidores quieren marcas para reafirmar la calidad y la satisfacción emocional que proporcionan. Cualquier producto que no es una marca tendrá un limitado atractivo para el mercado. Sin embargo, las marcas no necesariamente tienen que ser las marcas del fabricante. También pueden ser marcas del minorista. Y esto es lo que ha sucedido en la última década en que los minoristas se han hecho más grandes y más sofisticados y sus marcas privadas se han hecho omnipresentes y exitosas –lo que les ha dado la masa crítica necesaria para invertir en actividades para la marca-. Los minoristas ahora posicionan sus marcas propias como marcas por derecho propio. Y sus marcas están imbuidas cada vez más con emoción e imagen en lugar de únicamente aportar la lógica funcional que dominó las marcas blancas hace una generación (2007:9).

A medida que las MdD se convierten en referencias establecidas, se enfocan más en desarrollo de nuevos productos y ofrecen surtidos de diferentes niveles para ganar una mayor penetración en los diferentes segmentos de consumidores (Geyskens, Gielens y Gijbrecchts, 2010). Y crean nuevos desarrollos siguiendo las tipologías definidas por Kumar (2007) que se describen en el apartado 4.3.

Laaksonen et al. hacen el siguiente análisis de los factores clave del incremento de la MdD en el Reino Unido:

En el Reino Unido la piedra angular para el propio desarrollo de la marca fue el aumento de la concentración minorista. El enorme poder de compra de los principales detallistas cambió la posición de control de las manos de los fabricantes a las manos de los minoristas. La concentración minorista también está aumentando rápidamente en los otros países europeos. Sin embargo, no es únicamente el tamaño minorista lo que ha facilitado el crecimiento de la MdD; es el tamaño, junto con el cambio en los principios fundamentales de la venta minorista lo que ha tenido

el mayor impacto. Desde 1960 a 1980 los minoristas se han movido de “vender lo que compras” (al fabricante) a “comprar lo que vendes” (al cliente), lo que ha hecho que tomen la iniciativa y controlen el mercado (1994: 13).

Para el fabricante de marcas, la concentración en el ámbito minorista ocurrida en Europa en los últimos 30 años ha significado que haya menos distribuidores y de mayor tamaño, y ello ha reducido los canales alternativos y ha aumentado el poder de las cadenas minoristas (la situación en España se va a analizar con detalle en el capítulo siguiente).

Los detallistas dan a las MdD una atención separada de las MdF porque son una fuente de rentabilidad, fortalecen su posición frente al fabricante. Además, pueden ser usadas para estimular la lealtad del comprador a la cadena y en mayor medida que las marcas nacionales, que están disponibles también en las cadenas competidoras. El marketing de las MdD se realiza de una manera diferente al marketing de las marcas de fabricante (Erdem et al. 1999) y la inversión es aún mucho menor. Se analiza en el apartado 4.4.

El estudio global realizado por ACNielsen (2005) revela que el crecimiento de la cuota de mercado de las MdD superó el crecimiento de las MdF en tres cuartas partes de los bienes de consumo envasados (Steenkamp, Heerde y Geyskens 2010).

La concentración se convierte en condición necesaria para el desarrollo de las MdD, pero no explica las diferencias entre categorías ni entre países – especialmente en el ámbito europeo- (Kumar 2007). Desde los datos Nielsen, Oubiña, Rubio y Yague (2007) resumen el desarrollo de la MdD por países, con tres variables clave: el peso de la MdD, el *gap* de precios vs la MdD, y la concentración de la distribución – medida como el porcentaje de ventas que concentran las cinco primeras cadenas de minoristas- en la tabla siguiente-. Es destacable la situación intermedia de España en cuanto a cuota de mercado de MdD en 2005, pero con el tercer diferencial de precios más alto de todo el grupo de países analizados, solo por detrás de Alemania, y Bélgica.

Tabla 11. MdD. Cuotas de mercado y diferencial de precio de las MdD en diferentes países

TABLE 1 Store brand market share, price differential between manufacturer brands and store brands, and retailer concentration of the most developed store brand markets

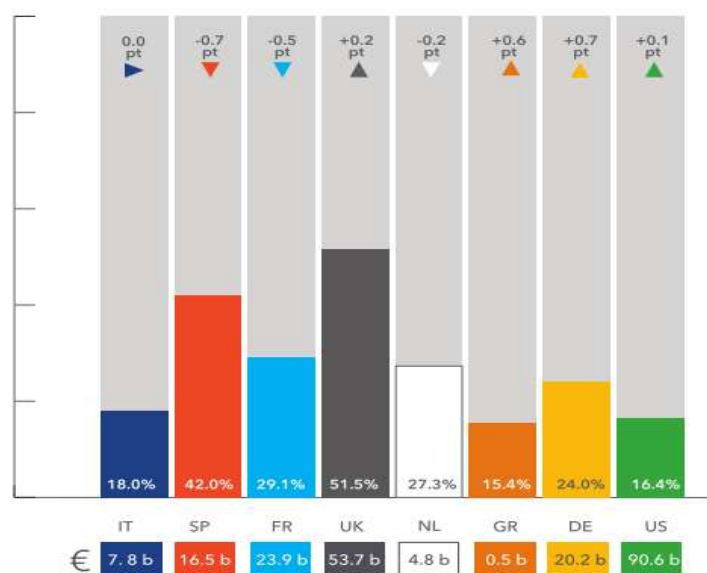
Country	Region	Store brand market share (in value)	Price differential	Retailer concentration (CR5)
Switzerland	Europe	45%	27%	86%
Germany	Europe	30%	46%	65%
Great Britain	Europe	28%	36%	65%
Spain	Europe	26%	44%	60%
Belgium	Europe	25%	45%	80%
France	Europe	24%	40%	81%
Netherlands	Europe	22%	26%	64%
Canada	North America	19%	27%	62%
Denmark	Europe	17%	27%	89%
United States	North America	16%	28%	36%

Source: The Power of Private Label 2005 (AC Nielsen)

Fuente: Oubiña, Rubio y Yagüe (2007)

Los datos del gráfico 1 muestran el peso que en 2014 tiene la MdD en los principales países europeos y en EEUU. La comparación de la tabla 11 con el gráfico 1 nos muestra como en España la MdD ha pasado de un 26 por ciento en 2005 a un 42 por ciento en el cierre del 2014 y en Reino Unido la evolución ha sido del 28 por ciento al 51,5 por ciento. Por el contrario, los datos de EEUU parecen mostrar cierta estabilidad.

Gráfico 1. MdD por países 2014. Cuota de mercado y ventas (MM €)



Value Market Share 2014

Fuente: (Eales 2014), IRI

La fortaleza de la MdD en Europa frente a Estados Unidos se explica por los siguientes factores (Hoch y Banerji 1993): 1) los mercados más pequeños que favorecen que haya menores competidores y más fuertes, 2) la mayor concentración en Europa y 3) “la imaginación y el talento directivo dedicado a las MdD” (58). Aunque en el entorno europeo hay un diferente desarrollo entre países, todos ellos muestran el crecimiento continuado de la cuota de las MdD en los últimos años (Lamey et al. 2012).

Geyskens, Gielens y Gijsbrechts (2010) diferencian dos patrones diferentes de desarrollo de la MdD: los países donde la MdD está ya desarrollada y se sitúa en una fase de madurez y los países donde está en un momento de desarrollo. Esta diferenciación es necesaria pues los consumidores, al acumula experiencias con diferentes MdD, ajustan sus percepciones mediante los aprendizajes de las decisiones del pasado.

Desde sus inicios, la investigación sobre MdD ha querido identificar las características de hogar comprador. Históricamente han sido percibidas como marcas de bajo precio y baja calidad, dirigidas a servir las necesidades del segmento de población de bajos ingresos. Sin embargo, Sethuraman (2009) analiza los 18 estudios existentes y demuestra la falta de claridad en los resultados: solo 7 de los 18 estudios soportan este punto, mientras que otros 7 indican que no existe esta relación y 4 demuestran lo contrario -que los compradores de bajos ingresos son menos propensos a comprar la MdD que los de nivel medio-. El mismo autor concluye que los consumidores de MdD no pertenecen ni al segmento de bajos ingresos ni al de altos ingresos y tienden a ser hogares de ingresos medios.

También se ha investigado la correlación entre hogares compradores de MdD y el nivel de educación. En este caso sí existe más coherencia en los resultados de las diferentes investigaciones: los consumidores más formados tienden a estar más informados sobre la calidad (Sayman, Hoch y Raju 2002) y perciben menos diferencias de calidad entre la MdD y la MdF (Sethuraman, 2009). Sin embargo, las variables socioeconómicas tienen poco peso en las decisiones de compra de las MdD frente a las variables psicográficas -consciencia de precio, calidad percibida, y riesgo asociado-, que tienen mayor importancia para explicar la compra de MdD (Ailawadi, Pauwels y Steenkamp 2008).

4.3. Tipologías de MdD

La evolución de la MdD en el tiempo y la aparición de nuevas propuestas de valor ha llevado a Kumar et al. (2007) a diferenciar cuatro tipologías de MdD: las marcas genéricas, las *copy-cat*, las *premium* y las *value innovators*. Las vamos a ver a continuación.

4.3.1. Las marcas genéricas

Con una propuesta de valor centrada en “el producto más barato”, se trata de productos en envases blancos –que son el origen del nombre- cuya estrategia se centra en ser “el más barato” e indiferenciado. Su único objetivo es dar al consumidor una opción muy económica. Por ello o no tienen marca o el precio es lo primero que las identifica. Ofrecen un importante descuento respecto a las Mdf (del 20 al 50 por ciento), y están desarrolladas en categorías de productos básicas o funcionales. La calidad del producto es baja, con el *packaging* lo más barato posible y tienen en general una baja visibilidad en el lineal.

Figura 14. Pizza congelada de Carrefour Discount²⁰



Fuente: «www.carrefour.es»

4.3.2. Las marcas “copycat”

Estas marcas ofrecen al consumidor “la misma calidad que Mdf, pero precio inferior”. Con una estrategia clara de ser “*me-too*” a un precio más económico, tienen el objetivo de incrementar el poder del detallista frente al fabricante e incrementar su cuota de beneficios. Pueden usar una marca paraguas, o bien una marca propia para cada una de las sub-categorías. El *gap* de precios está entre el 5 y el 25 por ciento. Aparecen en categorías grandes donde hay una marca líder fuerte. La calidad es cercana a las Mdf y usan fabricantes con similar tecnología y un *packaging* lo más similar posible al líder.

²⁰ Esta línea es la más económica de Carrefour

Figura 15. Comparación de la pizza Hacendado y la pizza Tarradellas



Fuente:(«www.mercadona.es» [18/marzo/2014]) («www.carrefour.es» [18/marzo/2014])

4.3.3. Las marcas premium

Son marcas posicionadas como “el mejor producto del mercado”. President’s Choice, Tesco Finest, o la gama Deluxe de Lidl serían ejemplos. Su objetivo es diferenciar la tienda, incrementar las ventas de la categoría y potenciar los márgenes mediante productos de valor añadido. La marca puede ser la de la cadena, o bien una sub-marca o marca propia -en esto no se diferencia de la MdD *copycat*-. El nivel de precio es cercano o incluso más alto que la marca líder.

Entran en categorías que ayudan a crear imagen, muchas veces alimentación fresca. Y lo hacen con una calidad igual o mejor y publicitada como “mejor”. Para ello hacen un importante esfuerzo en desarrollar los mejores productos, -con incluso mejor tecnología- y los acompañan con un *packaging* único que contribuye a diferenciarlos. En la tienda están apoyados con una posición prominente en el lineal y a veces con publicidad (y pocas promociones de precio). En este ámbito, podríamos distinguir dos sub-tipos: las que ofrecen “mejor y más barato” y las que ofrecen “la mejor que puedes comprar”, que pueden ser incluso más caras que la MdF.

Figura 16. Risotto de la marca Deluxe, la marca *premium* de la enseña Lidl



Fuente: («www.lidl.es» [13/abril/2014])

4.3.4. Las marcas “*value innovators*”

Son marcas innovadoras en valor, cuya propuesta es “el mejor precio de las marcas genéricas, con una calidad objetiva en línea con las marcas líderes”. Aquí estarían HM, Ikea o Aldi. Su estrategia es: el mejor ratio de “*performance*-precio” con el objetivo de dar el mejor valor, construir lealtad hacia la tienda y generar el efecto “boca oreja”. Usan variedad de marcas – muchas de ellas un nombre sin sentido- y el precio está entre un 20 y un 50 por ciento por debajo de las marcas líderes.

Están en todas las categorías, ofreciendo una calidad funcional en línea con las marcas líderes, pero eliminan las características del producto que no añaden valor. Para ello, hacen un esfuerzo importante en innovación en costes, con un *packaging* único pero también eficiente en costes. Su publicidad no es de MdD y tienen sus promociones. En este caso, es clave tener un posicionamiento muy definido y enfocado en un segmento específico de consumidores: quieren atraer al consumidor racional. La figura 17 muestra el ejemplo de las sillas de Ikea.

Figura 17. Gama de sillas del catálogo Ikea



Fuente: («www.ikea.com» [13/marzo/2014])

4.4. Ventajas para el detallista

Establecer una ventaja competitiva es la base de cualquier estrategia y la MdD es un componente clave de la ventaja competitiva del minorista en un momento de recesión, porque es parte de su marca corporativa y le permite aumentar su poder de negociación.

El desarrollo de MdD aporta una serie de ventajas para el detallista que han sido estudiadas por la comunidad científica. Se van a analizar en los siguientes sub-apartados.

4.4.1. Márgenes

La MdD permite a la cadena obtener unos márgenes más altos de los que obtiene con las MdF (Ailawadi y Harlam 2004; Sayman, Hoch y Raju 2002). Pauwels y Srinivasan (2004) demuestran que la entrada de la MdD genera márgenes unitarios más altos de la propia MdD -comparada con la MdF- y márgenes unitarios más altos con la MdF. Y Senthilvelkumar y Jawahar (2013) dan cifras de los márgenes en el sector alimentación en India: el margen promedio que los fabricantes está de alrededor de 10-12 por ciento, mientras que el margen medio disponible para marcas privadas oscila entre el 25 y el 35 por ciento, debido a menores costes de intermediación y de promoción.

4.4.2. Poder de negociación

La MdD da al detallista un mayor poder de negociación sobre los fabricantes con sus MdF (Dunne y Narasimhan 1999; Pauwels y Srinivasan 2004). El creciente peso de las cadenas ha producido un cambio en la relación de poder. Estos tres ejemplos ayudarán a visualizarlo:

1º) las marcas propias de Wal-Mart generan mayores ingresos que los ingresos del mayor fabricante de bienes de consumo del mundo, Nestlé (Nirmalaya y Steenkamp, 2007)

2º) Wal-Mart concentra el 25 por ciento de las ventas de Clorox (empresa americana referente de productos de limpieza) o el 16 por cien de P&G

3º) los diez principales minoristas en cualquier empresa de gran consumo representan del 30 al 45 por ciento de las ventas.

El minorista cuenta con dos elementos que son claves en la negociación: la información del cliente, y la propiedad completa del producto MdD. Con la información del cliente interactúa y entiende a los consumidores de primera mano, lo que a su vez le da (Senthilvelkumar y Jawahar 2013): 1) la capacidad de profundizar en el entendimiento del consumidor en los puntos de venta y ofrecer el asesoramiento pre-venta de manera profesional mediante un personal motivado y 2) la ventaja de poder diseñar y producir productos integrando ese conocimiento adquirido del cliente (vía nuevos ingredientes, precio, la estética, los tamaños de envase...). La propiedad completa sobre el producto da al minorista la completa responsabilidad sobre él: la definición de producto, selección de proveedores, la publicidad, las promociones (Hoch et al. 1997) lo que permite al detallista incluso adaptar el producto a las necesidades del consumidor, en igualdad o mejores condiciones que el fabricante. El minorista tiene capacidad para definir el posicionamiento de su MdD, que se convertirá en elemento estratégico clave (Sayman, Hoch y Raju 2002).

La MdD también ha dado al minorista un mayor control del espacio del lineal (y de nuevo, más poder). El crecimiento de las MdD ha condenado a la mayoría de segundas marcas. Los minoristas ahora compiten directamente con las marcas de fabricante y tienen el poder para empujarlas fuera de los estantes si no son líderes en sus categorías de productos (Lambin, Chumpitaz y Schuiling, 2007). Como resultado de todo ello, gracias a la MdD, el detallista cambia el rol frente al fabricante en la estrategia de precios al reconsiderar los precios de todas las marcas (Raju 1992). Ello lleva también al fabricante a reconsiderar sus precios y promociones (Lal, 1990; Quelch y Harding 1996).

4.4.3. Fidelización del cliente

Las MdD pueden aportar una exclusividad importante a quien las tiene (Hoch y Banerji, 1993). Para ser realmente efectivos, los detallistas cambian el concepto de marca genérica o marca de tienda del pasado a un nuevo paradigma de “marca propia”. Y muchos detallistas han empezado a definirla como “su propia marca”, pues hay un reconocimiento de que esta gama exclusiva les da un importante poder y potencial para aumentar la lealtad hacia la tienda, rentabilidad, control sobre el espacio y poder de negociación con los proveedores (Pandya y Joshi 2011; Corstjens y Lal 2000; Steenkamp y Gielens 2003). Varias investigaciones demuestran que la MdD es capaz de generar lealtad hacia la cadena minorista (Steenkamp et al. 2005; Steenkamp y Gielens 2003; Lamey et al. 2007; Ailawadi, Pauwels y Steenkamp 2008). La MdD se convierte en un elemento de diferenciación que genera más fidelidad a la enseña, e incrementa la rentabilidad (Corstjens 2000). Este punto lo desarrollaremos en profundidad en el apartado de fidelidad, pues existe un interesante debate abierto.

4.5. La MdD: estratégica para el detallista y reto para el fabricante

Como nos indica Kumar:

las marcas MdD son los mejores instrumentos de los detallistas para conseguir sus objetivos estratégicos: cuota de mercado y, en última medida, rentabilidad (Kumar, 2007:26)

Los detallistas que expanden su cuota de MdD en el intento de ganar nuevos compradores, deben convencerlos de que cambien de tiendas y de marcas y para ello, es clave entender las razones de compra que tienen hacia la MdD (Walsh y Mitchell 2010).

La MdD es usada de manera estratégica por los detallistas. La mayoría la utiliza como alternativa económica a las MdF, pero existen otros detallistas que le dan un rol más importante, sustituyendo totalmente las marcas nacionales (como Marks & Spencer en UK; Trader Joe’s en USA) o solo parcialmente (como John Lewis, o incluso Lidl o Mercadona, en España). Un ejemplo diferente es el de Costco, que está marcando una nueva tendencia con su estrategia de “co-branding” (Liu y Wang 2008).

Un error de los directivos de las empresas de gran consumo ha sido considerar que los *hard discount* atraen sólo a los estratos más bajos del mercado, pues la relación entre el *hard discount* y nivel de ingresos es más débil de lo que se podría pensar. Esta cita es reveladora:

Los directivos de las empresas fabricantes de marcas y los minoristas tradicionales a menudo se consuelan afirmando que los *hard discount* atraen sólo a los estratos de población más bajos del mercado" (Kumar y Steenkamp 2007:90)

Los mismos autores citan el ejemplo de Alemania, donde tiendas de descuento:

son dueñas de 43% del mercado en el cuartil más bajo de ingresos y el 34% en el más alto. Estos consumidores ricos frecuentan las tiendas de descuento no porque tengan la necesidad, sino porque quieren, es lo que los alemanes caracterizan como "*Ich bin nicht doch blöd*" ("Yo no soy tonto"), que podríamos llamarlo "compra inteligente" (93)

El crecimiento de la MdD también está asociado a los ciclos económicos pero de forma asimétrica: los ciclos contractivos llevan a los consumidores a comprar MdD. Sin embargo, este cambio es más generalizado que el cambio a la MdF en el momento expansivo y deja cicatrices permanentes en las cuotas de mercado de las marcas de fabricante (Lamey et al. 2012). La investigación en Europa demuestra que los tiempos difíciles llevan a los compradores a los *discounters* y luego muchos de estos consumidores siguen regresando a estos *discounters*. De 2002 a 2003, un periodo económicamente difícil en Alemania, la cuota de mercado combinada de Aldi y Lidl se incrementó de 22 al 26 por ciento. Y en el período más expansivo 2004-2007 llegó al 28 por ciento: los consumidores descubrieron la calidad de la oferta de la MdD del *discounter* (Steenkamp; Kumar, 2009). El estudio de Lamey, Deleersnyder, Steenkamp, y Dekimpe (2012) -basado en 102 categorías y en una base temporal de cinco años- confirma que una parte del incremento conseguido por la MdD se convierte en permanente una vez superado el ciclo contractivo. El mismo estudio demuestra el comportamiento pro cíclico desde el lado de la MdF -en términos de innovaciones de productos, publicidad y presión publicitaria-: la MdF reduce el grado de innovación y la inversión en épocas de recesión, lo que la deja más débil en esos momentos.

Como conclusión de todo lo expuesto, se debería de hablar de las **marcas de los minoristas**, o incluso a las **marcas de la enseña específica**. Los minoristas así lo están comunicando a sus clientes, como muestra el siguiente mensaje de Carrefour en sus lineales: "Carrefour es también una marca". Incluso Wal-Mart, posicionado como bajo precio, reconoce la necesidad de construir una marca, y usa para ello una inserción de ocho páginas en Vogue (Kumar y Steenkamp 2007).

Me gustaría cerrar este apartado con esta cita de Ailawadi y Keller que resume la MdD:

Aunque el crecimiento de las MdD ha sido interpretado por algunos como un signo de la "decadencia de las marcas", podría fácilmente argumentar que la conclusión opuesta es más válida, ya que el crecimiento de marca propia se podía ver en

algunos aspectos, como consecuencia de estrategias de marca inteligentemente diseñadas (2004:14)

4.6. El valor de la MdD y el rol de la enseña

El valor de la marca, basado en la lealtad, se crea a través de una elevada inversión en calidad de producto, en innovación y en soporte de marketing, realizada de manera consistente (Aaker 1996). Sin embargo, los márgenes habitualmente reducidos de los detallistas no eran capaces de generar recursos para invertir en innovación, o en soporte de marketing. La amplitud de la oferta dificulta al detallista el apoyo a su MdD, que compite con un fabricante que tiene como máximo veinte categorías.

En esta tesis vamos a usar el vocablo "enseña" exclusivamente para referirnos a la cadena minorista. El nombre de la enseña puede ser el nombre usado en la MdD (sería el caso de la cadena Día), o bien la MdD puede tener nombre diferente (sería El Corte Inglés con su marca "Aliada", o Mercadona con "Hacendado", o "Bosque Verde"). En este apartado, vamos a desarrollar tres ámbitos diferentes al hablar de valor de marca:

4.6.1 El valor de la "marca- enseña"

4.6.2 El valor de la "marca-producto" (el producto con MdD)

4.6.3 La inter-relación marca-enseña y marca-producto

4.6.1. El valor de la "marca-enseña"

Muchos de los principios importantes del *branding* se aplican a las marcas de las cadenas detallistas. Sin embargo, las marcas-enseñas son suficiente diferentes de las marcas habituales de producto, para variar alguno de ellos. Ailawadi y Keller (2004) destacan las diferencias: 1) las marcas de minoristas suelen ser más multi-sensoriales que "las marcas de productos" y 2) cuentan con la rica experiencia de los consumidores para influir en el valor de las marcas minoristas. Los detallistas también crean su imagen de marca de diferentes maneras, como por ejemplo creando asociaciones únicas con la calidad de su servicio, su surtido de productos y merchandising, la política de precios y de crédito, etc.

Como ya se ha mencionado, este punto está muy correlacionado con la imagen y la reputación de la enseña (punto 3.1.3).

La imagen del minorista en la mente de los consumidores es la base de este valor de marca. Su valor se mide a través de la respuesta de los consumidores: hay un valor de una marca

superior cuando los consumidores responden más favorablemente a las acciones de marketing de ese minorista que a las acciones de los minoristas competidores (Keller 2003). Un ejemplo puede ayudar a clarificar este concepto: la imagen del supermercado de El Corte Inglés es muy diferente a la imagen de los supermercados Día. Esta imagen está formada por los valores, atributos y todos los servicios complementarios que la enseña ofrece.

Las MdD se articulan de una manera que no sólo encajen con la promesa de la marca de la tienda minorista, sino que también permiten mejorar la imagen general que el consumidor tiene de la marca minorista y estimular la repetición (Pandya y Joshi 2011). A la vez, la imagen del detallista está influida por las MdF que ofrece en su surtido: los minoristas las utilizan para generar interés de los consumidores y estimular la lealtad en una tienda. Siguiendo el ejemplo de Día, esta enseña usa MdF líderes en sus folletos promocionales para atraer a los compradores, como vemos en la figura 18.

Figura 18. Folleto promocional de la cadena Día



Fuente: («www.dscuento.com» [12/marzo/2012])

Ailawadi y Keller (2004:3) lo resumen así: “Las marcas de los fabricantes operan casi como “marcas de ingredientes”.

Vogel, Evanschitzky y Ramaseshan (2008) demuestran la importancia del “valor de la relación” (*relationship value*) como determinante de la compra futura. Los valores de la relación –cuyo origen está en el mundo de los servicios- son todos aquellos elementos que vinculan al consumidor con la marca: los clientes creen que están bien tratados, el personal les ha dado una cuidada atención, se sienten familiarizados con la marca, la tienda, o los empleados de la tienda.... Todos ellos contribuyen a crear un alto valor de relación. En el ámbito detallista es clave identificar cuáles son para invertir adecuadamente en “aportar el máximo valor”. Estos aspectos pueden variar con los diferentes tipos de compradores: los que buscan bajos precios, los que desean pagar precios más altos por un servicio o por comodidad, los que compran en tiendas de prestigio por estatus,....

Los empleados juegan un doble papel en el entorno minorista (Vogel et al. 2008): 1) tener el mismo personal de servicio calificado y comprometido desde hace mucho tiempo permite a los clientes encontrar "su" empleado de servicio y 2) el empleo de personal técnico altamente capacitado y motivado se ha identificado como uno de los factores de éxito en este sector (Babakus, Beinstock y Van Scotter 2004). Mercadona sería un excelente ejemplo de atención personal a los clientes, por la propia filosofía de empresa, tal como veremos en el punto 6.2

La profundidad de surtido puede ser un factor diferencial entre los minoristas: un surtido profundo puede ser beneficioso para los clientes al proporcionar productos que responden a las especificaciones deseadas (Kapferer et al. 1999). Sin embargo, hay el riesgo de dificultar el análisis de la información: más artículos disponibles conducen a mayores costos cognitivos de procesamiento de información (Boyd y Bahn 2009). Los clientes usuarios habituales de MdD utilizan sólo partes limitadas de la profundidad de gama, por lo que este beneficio de surtido puede ser menos relevante para ellos y la profundidad de surtido puede llegar a tener un efecto negativo (Koschate-fischer, Cramer y Hoyer 2014). Frente a este punto, no hay una visión única, pues Borle et al. (2005) demuestran que la reducción de surtido genera una pérdida de ventas.

La decisión de compra en una tienda u otra no es una decisión puntual tomada después de visitar las tiendas una detrás de otra. Forma parte de un comportamiento de compra estable que maximiza la utilidad de comprador en un periodo de tiempo más largo (Geyskens, Gielens y Gijsbrechts 2010).

El aumento de la actividad promocional y de las cuotas de mercado de la MdD son un indicador del creciente poder de la distribución y también son el resultado de la presión por el crecimiento de los “*hard discounts*” y de nuevos formatos en el ámbito detallista. Sin embargo, no se debe olvidar que una parte importante de las ventas y margen del minorista viene de vender marcas de fabricantes –que también ofrecen sus competidores-. Por todo

ello, construir el valor de marca en la enseña es todo un reto que, además, puede resultar muy rentable.

4.6.2. El valor de la "marca-producto"

El análisis MdF - MdD más allá del precio no ha sido una prioridad en el ámbito científico, como dicen Collins-Dodd y Lindley:

Sorprendentemente, la competencia entre MdD y MdF -fuera de precio- ha sido poco investigada empíricamente (2003: 409)

En 1986 la investigación cualitativa sobre MdD de Brown (1986) concluye que no existen marcas genéricas, sino que los diferentes detallistas ocupan diferentes posiciones en la percepción de los consumidores con diferentes creencias sobre las MdD que compiten entre sí. Sin embargo, en la literatura sobre MdD, no se tiene en consideración el hecho de que estas MdD se lanzan por las organizaciones, con sus propias estrategias, basadas cada una de ellas en sus propias percepciones de su entorno competitivo.

Algunos estudios consideran a la MdD como un grupo de marcas intercambiable y homogéneo entre cadenas (Ailawadi y Keller, 2004; Richardson 1997) sin considerar el rol del minorista de manera individual como decisor clave que, con su actuación, puede influir en la penetración de la MdD. El uso generalizado del **mismo posicionamiento** (igual calidad a la MdF, pero inferior precio) no ayuda a su diferenciación (Szymanowski y Gijsbrechts 2012). Y este aspecto se vuelve en su contra cuando las MdF bajan precios.

Los investigadores han rechazado de manera habitual la posibilidad de que los compradores tuvieran fuertes preferencias, o incluso fueran leales a una marca específica. Enfocándose en estudios de fidelidad, descubren que los consumidores leales a la MdD son menos leales a marcas que otros consumidores (Burton et al. 1999). Se asume que la lealtad de marca está únicamente vinculada a las MdF y se rechaza la posibilidad de que los consumidores puedan ser leales a una única MdD específica de una enseña concreta (Nies y Natter 2012). De la misma manera, indican los mismos autores, el cambio hacia la MdD se vincula a un cambio de las condiciones económicas (Quelch y Harding 1996) aunque hay evidencias empíricas que sugieren que al menos algunas MdD tienen bases de compradores leales.

La penetración de la MdD (porcentaje de hogares que compran) es analizada de forma global, todas las MdD de una determinada categoría juntas, y es considerada como consecuencia directa de las diferentes condiciones del mercado, en lugar de ser el resultado de la estrategia de los detallistas que compiten en el mercado. De hecho, Ailawadi et al. (2008), en su estudio sobre lealtad y MdD realizado en dos tiendas de enseñas diferentes se

encuentran resultados sorprendentes: una de las tiendas tiene la mayor proporción de observaciones con un nivel de cuota de MdD entre el 40 y el 60 por ciento mientras que en la otra tienda, la mayoría de las observaciones estaban en el rango de 20 y el 40 por ciento. La enseña con alta cuota de MdD ha desarrollado una mejor estrategia, con programas de marca propia diferenciados y ello explica la no comparabilidad de la lealtad entre diferentes cadenas de tiendas.

Dentro de cualquier categoría de productos, la penetración de una MdD es el resultado de dos fuerzas: 1) la oferta es decir, la marca, y los productos introducidos por la cadena minorista específica que está en el mercado y 2) la demanda, la respuesta de esos consumidores y las reacciones a esos lanzamientos.

La teoría convencional sugiere que sólo las MdF tienen valores emocionales; sin embargo, la introducción de la MdD en categorías donde las razones de compra son muy psicológicas está cuestionando esta visión. Actualmente la MdD puede encontrarse en categorías tan hedonistas como la cosmética o la ropa (Nielsen 2005) lo que demuestra que es capaz de ganar en segmentos de consumidores que buscan utilidades muy emocionales (Walsh y Mitchell 2010).

4.6.3. La inter-relación marca-enseña, y marca-producto

El lugar de compra viene determinado en gran medida por la calidad de los productos ofrecidos. El estudio de Gallup del año 1991 (Sethuraman 2003; Manikandan 2012) indica que el 73 por ciento de los entrevistados declara la calidad de la MdD como “muy importante en su decisión de dónde comprar”. Además, el 60 por ciento indican que la variedad de MdD es un factor determinante muy importante al escoger la tienda (Hoch et al. 1997, Sayman, Hoch y Raju 2002).

Sobre la relación entre marca e imagen de enseña, existen efectos complejos. Por un lado los detallistas con mala imagen pueden mejorarla si ofrecen marcas con una imagen favorable – ahí es donde la MdF aporta valor a la enseña-. Por otro lado, la buena imagen de un detallista se puede erosionar si se asocia con marcas poco favorables (Jacoby 1984). En este punto es clave la imagen de la MdD de cada enseña. Una buena imagen de la MdD (producto) lleva a una mejora de la imagen de la enseña. En el sentido contrario, existe también una relación positiva y una imagen positiva de la enseña genera una percepción positiva hacia la MdD-producto (Nies y Natter 2012).

Richardson (1997) demuestra la relación existente entre el comprador leal de MdD y su tienda habitual. Al definir su estudio, espera que la cuota de la MdD de la enseña sea comparable a la cuota de mercado de la enseña. Sin embargo, su investigación demuestra

que la política de merchandising y las actividades de marketing de las MdD de algunas de las cadenas les aporta mayores cuotas de mercado. Para el autor, la falta de merchandising en USA puede ser el motivo de la diferente actitud hacia la MdD en USA frente a Europa, donde varias cadenas han demostrado poder competir y ganar a las MdF. Marks&Spencer disfruta de una imagen *premium* a través de su referenciada marca "St. Michael"²¹. Carrefour, Aldi, o Migros son capaces de construir ventajas competitivas con su MdD y cada uno de ellos con estrategias corporativas diferentes en términos de merchandising, tienda y precios. Ello demuestra que no hay una manera única de posicionar las MdD y la efectividad depende del compromiso de entender las necesidades del consumidor y darle productos que las satisfagan (Richardson, 1997:401). Su conclusión es muy interesante:

en ausencia de políticas y estrategias dirigidas a desarrollar una imagen de alta calidad para sus marcas propietarias, los detallistas invitan a los consumidores a pensar que las MdD son indiferenciadas

La relación de imagen de la tienda y las actitudes del consumidor hacia su MdD está "mediada" por el hecho de que la propia percepción de riesgo de la MdD se ve afectada por la percepción de la calidad de la tienda (Venkatraman, M. P., & Price 1990), Ailawadi, Pauwels y Steenkamp 2008).

Las MdD, y especialmente cuando incluyen el nombre o logo de la enseña en la marca o en el envase, pueden ser percibidas como una extensión de la marca de la tienda y representan una compleja estrategia de paraguas de marca para cientos de categorías (Collins-Dodd y Lindley 2003). Aunque la tienda y la MdD no tengan un posicionamiento cien por cien alineado en todos los atributos, los detallistas pueden aprovechar las actitudes positivas hacia la tienda para incrementar el conocimiento y construir una actitud positiva hacia los artículos bajo la MdD, usando para ello las herramientas de comunicación que tiene disponible para reforzar ese vínculo: el *packaging*, el merchandising, y la publicidad. Estos autores demuestran varios puntos clave: 1) la actitud hacia la MdD es un factor determinante de la evaluación de la MdD particular de cada enseña, y la imagen de la tienda influye en la evaluación de las MdD específicas, lo que refuerza la idea de que las MdD son una extensión de la imagen de la tienda y por tanto, pueden ayudar a diferenciarla, 2) las MdD obtienen puntuaciones más altas entre aquellos usuarios más habituales de la tienda, lo que vendría explicado por la familiaridad, 3) existe relación probada entre la imagen tienda y la imagen de MdD, pero no está clara la causalidad, y podría existir doble sentido y por tanto las MdD pueden ayudar a construir la imagen de la tienda, y 4) si la imagen de la tienda varía en las diferentes localidades, la capacidad de construir el vínculo tienda-MdD es variable. Los autores concluyen que la MdD parece

diferenciar a las diferentes enseñas, especialmente entre los "mejores clientes de la enseña" (351), aquellos que concentran mayor cuota de gasto en esa cadena.

4.7. Dimensiones de la marca del distribuidor

En este apartado vamos a explicar los puntos coincidentes de las MdD con las MdF.

Los factores que se han demostrado influyen en las actitudes hacia la MdD son: la conciencia de precio de los consumidores, la percepción de precio-calidad; la fidelidad hacia las promociones, las actitudes de compra, la impulsividad, la lealtad de marca, la familiaridad con las MdD, la confianza en los señales externas, la tolerancia a la ambigüedad, y las diferencias percibidas entre las MdD y las MdF (Burton et al. 1998; Richardson et al. 1997).

En los siguientes puntos vamos a analizar las diferentes dimensiones de las marcas que aplican a la MdD.

4.7.1. Reconocimiento (*awareness*)

La presencia de una marca en el lineal contribuye a crear conocimiento. Heeler (1986) estudia el efecto de la presencia en el lineal para construir conocimiento de marca; su investigación demuestra que una marca -tres meses después de su introducción y sin publicidad- consigue un 18 por ciento de reconocimiento sugerido, por la simple distribución, frente al 60 por ciento de reconocimiento que la misma marca obtiene en el mismo período, en zonas con publicidad. Olson (1981) cuantifica este impacto en el 22 por ciento, muy en línea con la cifra anterior. Para este autor, la publicidad sirve para estimular el conocimiento entre los "*early adopters*", mientras que el efecto boca-oreja es lo que estimula a los imitadores. Estas cifras corresponden al reconocimiento obtenido por una marca de fabricante; si consideramos que muchos detallistas priorizan y dan visibilidad especial a su MdD, cabría suponer que el resultado puede ser superior.

Al referirse a las MdD, Crain (2003) destaca la importancia de los establecimientos como canales masivos de construcción de conocimiento para los consumidores pues, tal y como indican Kumar y Steenkamp (2007:9), las MdD son "omnipresentes". Siguiendo esta línea, Keller y Ailawadi señalan:

el hecho de tener el mismo nombre – y quizás el mismo diseño en productos de una variedad amplia de categorías sin duda refuerza el conocimiento y reconocimiento de la marca del detallista, y facilita el proceso de decisión de compra (2004:22).

En su investigación sobre MdD y MdF, Nies y Natter (2012) demuestran el alto potencial de entrada de la MdD en aquellas categorías donde existe bajo conocimiento de las MdF y bajo nivel de calidad, lo que podría mostrar que el nivel de conocimiento de la MdF es condición necesaria para evitar la entrada de la MdD, pero sin duda no es suficiente, como demuestra el crecimiento de las MdD en categorías con MdF muy relevantes.

4.7.1.1 *Incertidumbre*

Varios autores demuestran como las extensiones de línea permiten reducir la incertidumbre sobre la calidad de los nuevos productos y facilitan una más rápida adopción (Aaker, 1996; Erdem, 1998). En esta línea, el uso de una misma MdD para varias categorías ayuda a reducir esta incertidumbre. Este es uno de los principios que sustentan el apartado de los *spillovers*.

Bettman (1974) citado por Dick, Jain y Richardson (1996) determina que la incertidumbre sobre la calidad de la MdD y las percepciones de peligro son variables que discriminan las MdD frente a las MdF. Bartra (2000), en un estudio de doce categorías de productos demuestra que el riesgo percibido es un factor explicativo de la preferencia de MdF frente a la MdD. Confirma el aumento de las compras de MdD en aquellas categorías que los consumidores perciben consecuencias menores por equivocarse. Este aumento está asociado a categorías más “objetivas” que experienciales.

Siguiendo esta línea, el estudio de Erdem, Zhao y Valenzuela (2004) analizan si las actitudes hacia el riesgo, la incertidumbre sobre la calidad (o el posicionamiento) o la calidad percibida de la MdD frente a la MdF explican el diferente éxito de la MdD en Europa frente a los Estados Unidos. Su investigación demuestra que el aprendizaje de los compradores, el riesgo percibido (asociado al valor de marca) y las actitudes de los consumidores hacia el riesgo la calidad y el precio explican las diferencias entre Europa Estados Unidos. También demuestran que la “incertidumbre sobre la calidad” es un factor determinante de las diferencias entre cuotas de MdD entre categorías y este factor es más importante que la sensibilidad al precio.

El estudio de Erdem y Chang (2012) “*A cross-category and cross-country analysis of umbrella branding for national and store brands*” demuestra que la incertidumbre inicial existe y que en la mayoría de los casos esta incertidumbre es mayor en las MdD que en las MdF.

Los consumidores se dan cuenta de que los distribuidores generalmente no fabrican sus propios MdD y el desconocimiento del productor real de la MdD incrementa la incertidumbre sobre la calidad (Steenkamp, Heerde y Geyskens (2010). En los Estados Unidos se ha estimado que más de la mitad de las empresas fabricantes de conocidas

marcas también se dedican a la producción de MdD y empresas de renombre como Alcoa, Bausch&Lomb, Del Monte, McCormick, y Heinz se dedican a ello (Kumar y Steenkamp, 2007). Como veremos en el apartado del *packaging*, la inclusión del nombre del fabricante reduce la incertidumbre hacia la MdD en los países con importante desarrollo de la MdD.

4.7.2. Calidad

Cuando hablamos de MdD, la calidad tiene dos dimensiones relevantes (Hoch et al., 1997): “el promedio” de calidad relativo a las MdF y “la variabilidad” de la calidad. El primer aspecto está influido por las barreras tecnológicas de la producción. En algunas categorías son bajos –azúcar, fruta- y en otras -como detergentes o celulosas- el proceso es sofisticado y los fabricantes compiten activamente con inversiones en innovación. La segunda dimensión, la variabilidad, vendrá determinada por el nivel de control de calidad. Estos autores demuestran la relación entre la calidad de la MdD y su cuota de mercado y la importancia de las innovaciones tecnológicas como barreras de entrada de la MdD.

El posicionamiento tradicional de las MdD como alternativas de bajo precio-baja calidad frente a las marcas de fabricantes puede inducir al escepticismo del consumidor, y convertirse en un freno a la compra de MdD en determinadas categorías (Horvat 2010).

Los consumidores de la MdD son sensibles a la calidad como demuestran los 14 estudios científicos realizados entre 1967 y 2001 y analizados por Sethuraman (2003, 2009). Todos han encontrado una relación positiva entre calidad o consistencia de la calidad de las MdD y predisposición o compra hacia ella. La variedad de mercados analizados sugiere que la calidad (percibida por los consumidores) explica en mayor medida las diferencias de cuota de mercado de la MdD que el precio (Dhar y Hoch, 1997). En la misma línea, Richardson, Jain y Dick (1996) demuestran que la calidad percibida es más importante que la relación valor-dinero en la decisión de compra de las MdD. Por su lado, Ailawadi y Keller (2004) también confirman que el diferencial de calidad de las MdD con las MdF es la primera variable explicativa de la cuota del MdD, por encima del precio.

Después de analizar toda la literatura académica, Sethuraman (2009) concluye que hay evidencias razonables que indican que la calidad puede ser de igual o mayor importancia que el precio en la compra de MdD.

Además, la calidad puede generar diferenciación de la tienda, lealtad, y rentabilidad (Corstjens y Lal 2000). Para ello, la calidad debe estar por encima de un determinado umbral. Esta política será rentable para la tienda siempre que tenga una parte significativa de compradores de MdF. Así, las MdF y las MdD tienen dos roles complementarios: la MdD crea diferenciación y lealtad y la MdF permite subir precios e incrementar la rentabilidad.

Es importante diferenciar calidad y calidad percibida y por ello se va a profundizar este aspecto en los dos puntos siguientes.

4.7.2.1 *La calidad desde la valoración técnica*

Los estudios de calidad medidos desde una valoración técnica por instituciones expertas confirman que hoy en día muchas MdD tienen estándares de alta calidad (Nies y Natter 2012). Estos mismos estudios también muestran una gran variación en la calidad de las MdD en las categorías de productos, lo que coincidiría con la explicación de Hoch (1996).

Existe un malentendido extendido entre los fabricantes en pensar que los *hard discount* ofrecen una calidad inferior:

las tiendas austeras, sobrias, con envases y marcas desconocidas calman a los fabricantes, generando la creencia de que los productos de *hard discount* no son rival para sus propias marcas tradicionales (Steenkamp, Kumar 2009: 94)

Sin embargo, las organizaciones de consumidores y organismos de pruebas independientes han demostrado una y otra vez que los productos de las cadenas *discounters* mantienen un estricto objetivo de calidad.

4.7.2.2 *La calidad percibida*

Sobre la calidad percibida, ya en el año 1994, Richardson et al. demostraron que en test ciego de productos de alimentación, los consumidores tienen dificultades para diferenciar las MdD de los productos de MdF. Sin embargo, como indican los autores, los consumidores aún prefieren las marcas nacionales por amplio margen. Steenkamp et al. (2010) resaltan la necesidad de centrar el análisis en la calidad percibida y en la distancia entre la MdD y la MdF, resultado de actuaciones tanto del ámbito de marketing como del ámbito industrial.

En el ámbito del marketing, los autores destacan los siguientes elementos: 1) la importancia de la innovación, 2) la diferenciación a través del *packaging*, 3) la publicidad y 4) el efecto de las promociones en precio. En el ámbito de la producción, en la medida que los consumidores creen que la MdD está producida por los fabricantes de MdF, se reduce ese *gap*. Y en sentido contrario, cuanto mayor es la complejidad de producción, mayor es ese *gap*.

Para conocer la calidad percibida, El instituto GfK realizó las pruebas en consumidor en 26 categorías de productos estudiados por *Stist ung Warentest*- el grupo líder en la seguridad del consumidor de Alemania-. Las pruebas incluyeron 90 marcas *premium*, 45 marcas líderes en el mercado, otras 75 MdF y 232 marcas Aldi. El 64 por ciento de las MdF fueron calificadas de excelente o buenas, pero lo más destacable es que el 81 por ciento de las

marcas privadas de Aldi también obtuvieron esta calificación. En el mercado español, la completa investigación de Martos-Partal y González-Benito (2013) confirma esta línea.

Mc Kinsey hizo un estudio en Estados Unidos con 2.672 consumidores que concluía:

Es posible que las empresas que están esperando un retorno a la normalidad después de la recesión se lleven una decepción; sus consumidores han probado productos más baratos y les gustan (Boccherini Bogert 2010: 45)

Esta investigación demuestra que la crisis había cambiado el comportamiento del consumidor americano, pues el 18% prueba marcas con menores precios en los últimos años y para un 46% de ellos su experiencia es mejor o mucho mejor de lo esperado. Prueba de ello es que el 34% de los consumidores que han probado marcas más baratas declaran que ya no prefieren las marcas más caras, y un 41% adicional dice que prefiere las marcas caras (serían las MdF) pero que no merecen pagar el sobreprecio (Boccherini Bogert 2010). Son datos de Estados Unidos, pero para Boccherini Bogert (2010) esta hipótesis puede ser también plausible en el consumidor español.

La diferencia de calidad percibida entre las MdF y MdD es menor en los países en fase de madurez de la MdD, en comparación con los países en fase de desarrollo. Y el *packaging* tiene un impacto directo en la percepción de calidad (Steenkamp, Heerde y Geyskens 2010).

En el ámbito de la investigación científica, la mayoría de estudios analizan a la MdD de manera agregada, con el objetivo de tener muestras amplias y poder hacer generalizaciones. Por ello, es también interesante profundizar en el análisis de casos concretos. En esta línea, es destacable el ejemplo de la aproximación de Loblaws, de Canadá, pionera en la visión de desarrollar productos de alta calidad posicionados *premium*. Dunne y Narasimhan explican que Loblaws, la mayor cadena de supermercados de Canadá y uno de los pioneros en esta tendencia de “gamas *Premium*” a principios de 1980, añadió la nueva gama *premium* President's Choice a su producto MdD tradicional. En las categorías en que los consumidores valoran la alta calidad, sus productos President's Choice:

“compiten directamente con las principales marcas, y en sus mensajes de marketing, Loblaws hace hincapié en la calidad de los ingredientes y la preparación. Su aceite de oliva, por ejemplo, se "extrae de árboles plantados hace más de 80 años y producidos a partir de la prensa, en frío de las aceitunas maduras del sol,"” (1999:45)

Para cumplir con las demandas de calidad, la empresa trabaja estrechamente con sus proveedores, como lo demuestra el desarrollo de la galleta de chocolate Decadent, un producto por delante de la MdF. Esta galleta fue desarrollada con su proveedor Colonial

Cookies a finales de 1980 para responder a la necesidad detectada de una galleta más rica en chocolate que el líder del mercado, Nabisco Chips Ahoy!, que en ese momento contenía el 19 por ciento de chips de chocolate. El proceso de creación de Decadent, con el 40 por ciento de chocolate y mantequilla en lugar de margarina, requirió un importante I+D en su producción. Pero este producto se ha convertido en líder en el mercado de Canadá en galletas de chocolate, a pesar de sólo venderse en el 20 por ciento de las tiendas. La línea se ha vuelto tan popular que la cadena lo vende a los minoristas de Estados Unidos, donde Loblaws no tiene tiendas propias.

Este caso, referenciado por Richardson (1996), Dunne (1999), Ailawadi (2004) y Erdem (2008) muestra el potencial que puede llegar a tener una referencia específica de MdD, capaz de convertirse en líder y también muestra el potencial de una enseña para crear y desarrollar nuevos productos con marcas... más allá de sus tiendas.

Las empresas fabricantes de MdD están haciendo un importante esfuerzo para conseguir el reconocimiento, la calidad, y el nivel de fidelidad que tienen las MdF y para identificarse ellas mismas como marcas, como indican los informes de la Asociación de fabricantes de Marca Blanca (Volpe 2011).

Como conclusión: el impulsor más importante de la participación de la MdD es su calidad percibida (Hoch y Banerji 1993; Sethuraman 2009). La calidad actual de la MdD tiende a ser más alta que la calidad percibida (Kumar y Steenkamp, 2007) y los compradores que asocian alta calidad con MdD son más propensos a comprarla. A medida que las MdD llegan a ser equivalentes en calidad a las MdF, los consumidores las consideran como otra marca (Gielens, 2012). Y la percepción de “calidad similar” se refleja en la actitud hacia las MdD frente a las MdF: el 56 por ciento de los compradores piensa que los limpiadores de marca propia y marca del fabricante son de igual calidad; el 39 por ciento declara que recomendarían un producto MdD (Nielsen 2010). Y para los fabricantes, quizás el dato más preocupante es que el 34 por ciento de los entrevistados declaran no percibir ninguna renuncia a nada (como el sabor o el prestigio) mediante el uso de las marcas de distribuidor y sólo el 19 por ciento cree que vale la pena pagar más por productos de marca («Nielsen: 85% of Global Online Respondents Say Rising Food Prices Will Impact Their Grocery Choices» [12/marzo/2013]).

4.7.3. El precio y la relación calidad precio

La reciente crisis económica ha hecho a los compradores de alimentación de hoy más conscientes de los precios y cada vez más centrados en mantener sus gastos bajo control (AdNews 2011, Nielsen 2011)

El precio y la economicidad son los principales atributos en los que se ha enfocado la MdD en el pasado. El pensamiento convencional hablaba del énfasis de la MdD en el precio más que la calidad; sin embargo, ya en 1993, Hoch et al. ponían de relieve la calidad sobre el precio, como hemos demostrado en el punto anterior.

Hay una idea extendida de que los consumidores de MdD son muy sensibles al precio, o más sensibles al precio que los consumidores de las MdF. Un estudio de Gallup del año 1990 (Sethuraman 2009) destaca que el 74% de los consumidores entrevistados citan el precio como un factor muy importante en la compra. En 18 de los 19 estudios realizados desde 1965 a 2001 sobre MdD y precio analizados por este autor, se confirma esta sensibilidad al precio.

Sin embargo, el precio es también una "señal" (*cue*) de calidad que en la MdD tiene un efecto contradictorio: las MdD, al ofrecer un precio menor comparado con las MdF, atraen segmento de consumidores sensible a precio. Siguiendo lo mencionado en el apartado de marca 3.4.2, existen dos posibles acepciones de la conciencia de precios que tienen dos implicaciones muy diferentes (Horvat, 2012): 1) el grado en que el consumidor se centra exclusivamente en el pago de precios bajos y 2) la resistencia de los consumidores a pagar por los atributos distintivos de un producto si la diferencia de precio de estas características es demasiado grande (Monroe y Petroschius 1981, citados por Batra (2000)). La conciencia de precio (*price consciousness*) es la principal variable explicativa de la propensión de los consumidores a comprar MdD, como también han confirmado estudios posteriores (Horvat 2012).

En los últimos años, dos factores han cambiado el entorno: 1) el diferencial de precios en algunas categorías -como congelados o alimentación refrigerada- se ha reducido a un 20% o 16% respectivamente y 2) muchos minoristas están ofreciendo MdD *premium* que compiten directamente con las MdD sobre la base de la calidad y el *branding*, para atraer a un segmento diferente del mercado. Por todo ello Walsh y Mitchell (2010) recomiendan revisar y actualizar la investigación previa para identificar otras variables que recojan la nueva generación de MdD, personificadas por gama Finest de Tesco, y que expliquen la intención de los consumidores a comprar MdD.

En los diferentes modelos de medición de marcas, el precio únicamente aparece como variable de medición a través del concepto "precio *premium*" y a través del concepto relación calidad –precio, de Aaker (ver tabla 9 de los modelos de medición). Un precio alto, o el *price-premium* es el indicador del valor de marca (Rao y Monroe 1989). Sin embargo, la tipología de MdD "*value innovators*" –con una apuesta por el precio aceptable/económico- han dado grandes casos de éxito en el mundo del retailing (Zara, Ikea, Decathlon,..) con una imagen de marca diferencial y única. En este entorno de claro enfoque en el precio – tanto

desde el comprador “*smart shopper*” como desde las marcas-, se podría plantear si la ecuación “valor-precio” está adecuadamente recogida en la valoración del *equity* de una marca.

El modelo de elección de Erdem, Keane y Sun (2008) considera el precio como uno de los cuatro canales para evaluar la calidad, junto con la frecuencia de publicidad, la experiencia de uso y la información en la publicidad. Su investigación demuestra que la experiencia de uso es el primero en importancia, seguida por el precio, la frecuencia de publicidad, y finalmente, el contenido publicitario.

La orientación a precio de los compradores es un motivador de la intención de compra de la MdD. Existen diferentes investigaciones que estudian la intención de compra de la MdD, recogidas en el resumen de Walsh y Mitchell (2010) y plasmadas en la tabla 12.

Tabla 12. Resumen de los estudios sobre la compra de MdD

Autores	Factores analizados / resultados	Tipo de estudio
Burton y al. 1998	Actitud hacia la MdD, consciencia de valor, consciencia de precio, percepciones precio-calidad, lealtad de marca aversión al riesgo, "smart shopper", fidelidad a las promociones - Resultado: Actitud hacia la MdD--> ICMdD (*) positiva	Empírico, EEUU Muestra: 333 compradores No se identifican el número de categorías
Sinha y Batra (1999)	- Conciencia de precios de la categoría --> ICMdD positiva - Riesgo de la categoría--> ICMdD negativa	Empírico, EEUU Muestra: 404 compradores, en ocho categorías de productos
Jin y Suh (2005)	- Conciencia de precios --> IC MdD: positiva en alimentación; no significativa en electrodomésticos - Variación percibida de precio --> sin impacto en alimentación; + en electrodomésticos - Conciencia de valor --> sin impacto en IC MdD - Innovación al consumidor --> ICMdD positiva	Empírico, Corea Muestra: 167 compradores dos categorías de productos
Zielke y Dobbstein (2007)	- Actitud hacia MdD --> ICMdD (sin impacto) - Actitud hacia nuevas MdD--> ICMdD positiva - Impulsividad --> ICMdD positiva - Involucración en la decisión --> ICMdD positiva - Experiencia con la MdD --> ICMdD positiva	Empírico, en Alemania Muestra 990 consumidores cinco categorías

(*) ICMdD: intención de compra de MdD

Fuente: (Walsh y Mitchell 2010)

Los diferentes estudios confirman varios puntos: 1) la actitud favorable a la MdD, la consciencia de precios y la experiencia con la MdD llevan a una actitud positiva, 2) contra lo que pudiera parecer, la impulsividad, y la involucración también y 3) a mayor riesgo percibido, menor compra de MdD.

En la actualidad, el panorama ha evolucionado de manera muy rápida y dos factores favorecen el crecimiento de las MdD: 1) la importante orientación a precio: el 75% de los compradores se fijan en el precio de sus compras (Asociación de Fabricantes de MDD, 2010) y 2) el *gap* de precios, que se sitúa un 23% por debajo de la MdF en el año 2011 (Salnikova y Stanton, John L; Hooker 2012). Este *gap* se ha reducido en países como Reino Unido, por la entrada de gamas *premium* en la distribución, nos dicen los mismos autores.

Se asocia MdD a la venta basada en el bajo precio, sin publicidad, lo que lleva a pensar que funciona más en categorías de bajo precio, y no influidas por la publicidad. En esta línea, Raju, Sethuraman y Dhar (1995) demuestran que en los casos donde existe publicidad y marcas establecidas compitiendo de manera agresiva en precio, no siempre es interesante para el detallista entrar con una MdD pues puede resultar más beneficioso explotar la competencia entre fabricantes.

Entre aquellos consumidores que, con un nivel dado de calidad, están dispuestos a “intercambiar” calidad por precio, la MdD puede tener una mayor cuota de mercado. Aparece un perfil de comprador muy definido, el *smart shopper*:

El consumidor se ha convertido en un experto que actúa con inteligencia en la administración de sus recursos, el llamado *smart shopper*, que quiere seguir comprando su marca favorita pero no a cualquier precio (*Omnicom Media Group 2009*)

El comprador que va al *hard discount* es el que tiene un comportamiento más multi-compra (Vroegrijk 2012). Se trata de un perfil de comprador centrado exclusivamente en “el precio” y sobre el cual diferentes autores demuestran que tiende a no ser leal ni a la marca de MdD, ni a la tienda asociada, sino al precio más barato y por lo tanto es propenso a cambiar de marca. En el siguiente apartado vamos a analizar la fidelidad.

4.7.4. Fidelidad

La fidelidad a la MdD y la fidelidad a la enseña son dos conceptos que pueden estar interrelacionados. Richardson, Jain y Dick afirman:

"las marcas de distribuidor pueden ayudar a los minoristas a aumentar el tráfico y la lealtad del cliente, ofreciendo líneas exclusivas con marcas (las MdD) que no se encuentran en las tiendas de la competencia" (1996: 181).

En el ámbito académico existe un debate muy interesante sobre la capacidad de las MdD de generar fidelidad a la enseña. Hay dos visiones: una que defiende la capacidad de las MdD

de generar fidelidad hacia la enseña y otra que defiende que la de MdD se convierte en un *commodity* y genera compra en otras enseñas. Vamos a analizarlo en los siguientes puntos.

La primera línea habla de la capacidad de las MdD de fidelizar hacia la enseña. Las marcas de distribuidor tienen un rol destacado por su capacidad para fomentar la lealtad a la cadena pues están disponibles exclusivamente en el minorista, lo que permite crear un punto de diferenciación. Si existe Preferencia por las marcas de la tienda se puede traducir en lealtad al establecimiento (Lamey et al. 2007; Ailawadi, Pauwels y Steenkamp 2008). En la misma dirección, diversos autores prueban la existencia de una correlación positiva entre el uso de la MdD y lealtad a la tienda (Ailawadi, Neslin y Gedenk 2001; Corstjens y Lal, 2000). Corstjens y Lal demuestran que la penetración de la MdD en los hogares tiene un impacto significativo en el gasto en la cadena y en el comportamiento de compra –otra medida de lealtad-, lo que al final resulta en una mayor lealtad hacia la cadena y la enseña. En su estudio de 2008, Ailawadi, Pauwels, y Steenkamp demuestran que la cuota de mercado en MdD afecta significativamente a tres medidas de la lealtad comportamental: la cuota de gasto, la cuota de los artículos comprados, y la cuota de visitas a tiendas. Su estudio prueba la existencia de un círculo virtuoso para los detallistas que apuestan por su MdD, como muestra la figura 19.

Figura 19. Gráfico del círculo virtuoso de la apuesta por la MdD para una enseña



Fuente: elaboración propia a partir de Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008)

La mayor participación de MdD aumenta la cuota de gasto de las familias, y una mayor cuota de gasto aumenta la cuota de mercado de la cadena minorista (condicionado a la categoría de producto).

A la vista de las ventajas de la MdD, Corstjens y Lal (2000) recomiendan la introducción de MdD de alta calidad –incluso si no existe ventaja de margen– por su capacidad de incrementar la lealtad hacia la tienda. Siguiendo la investigación de Ailawadi (2008), Meza y

Sudhir (2010) demuestran que el mayor uso de la MdD se asocia con una mayor frecuencia de compra con la enseña.

Koschate-fischer, Cramer y Hoyer (2014) estudian cuatro posibles factores explicativos de la correlación entre cuota de MdD y lealtad a la tienda: 1) la orientación a precio de los clientes, 2) el nivel de "banalización" de la categoría, 3) el nivel de involucración de la categoría y 4) el posicionamiento de precio del detallista. Basado en 135 categorías en el mercado de gran consumo, este estudio demuestra que el comportamiento "orientado a precio" es el principal factor que influye en esta correlación: los "consumidores orientados a precio" son los que a su vez construyen la lealtad de marca. Además, existe una alta correlación entre MdD y fidelidad a tienda en categorías con alta involucración, y en las categorías "no commodity". Los autores lo atribuyen al mayor riesgo que supone cambiar de tienda. En cualquier caso, estos factores "de producto" tienen menor importancia que "la orientación a precio" de los compradores. Y la cuota de MdD alta es particularmente importante para detallistas posicionados en "bajo precio" lo que parece sugerir, según los mismos autores, que las actitudes hacia la MdD se transfieren a la tienda, por lo que es posible que detallistas de "bajo precio" desarrollen lealtad a la marca. Por el contrario, en detallistas con un posicionamiento alto de precios, la estrategia de desarrollo de MdD es menos crítica porque la correlación entre cuota MdD y lealtad a la tienda es menor. Los estudios de González-Benito et al. (2012) en España, confirman esta línea.

Una segunda corriente científica parte de la hipótesis de que los compradores de MdD tienen una mayor "orientación a valor" (*value consciousness*) y son más sensibles a los precios (Hoch et al.1997). Ello, a su vez, podría hacerlos más vulnerables a los competidores y por lo tanto menos leales a la enseña. Según esta línea, existen evidencias de que los consumidores no pueden diferenciar entre las MdD de los diferentes minoristas. Los usuarios MdD pueden ser leales a los productos "vendidos por los detallistas" en general, no a la MdD de un minorista en particular (Richardson 1997). Hansen demuestra cómo los compradores de MdD cambian de enseña al aparecer en el mercado la nueva cadena Wal-Mart (Hansen y Singh 2008).

Así pues, hay dos aspectos que deben diferenciarse en el ámbito de la fidelidad: 1) el posicionamiento en precio de la enseña y su vinculación con la fidelidad y 2) el impacto de la calidad y la calidad percibida crear fidelidad a la tienda, como demuestran Martos-Partal y González-Benito (2013) con resultados en el mercado español.

Desde esta tesis, se quiere enriquecer el debate, con el análisis de la compra de MdD de las diferentes enseñas. Ello debe permitir entender si genera más fidelidad hacia la enseña o bien genera un efecto general a todas las MdD de las enseñas.

4.8. Los efectos *spillovers* en la MdD

El fenómeno *spillover* consiste en la transferencia de percepciones e información de un producto a otro que no está directamente relacionada con la información original o con el producto original (Ahluwalia, Unnava y Burnkrant 2001); hace referencia a la influencia de un mensaje en las creencias relacionadas con atributos que no están contenidos en ese mensaje.

Siguiendo a estos autores, se compone de dos procesos consecutivos: 1) la recuperación de nodos relacionados con la marca, al difundir su activación a través de la red asociativa (según Collins y Loftus 1975), y 2) su actualización. En el contexto de una marca que actúa como paraguas, la "marca de origen" se alimenta y a la vez activa la información externa a través de los vínculos de la red asociativa, y hace que se propague a los nodos de las "marcas de destino". Por ejemplo, si el champú Pantene tiene el atributo de "pelo sano y sedoso"²², el lanzamiento de unas nuevas ampollas de "tratamiento capilar" va a capitalizar esos valores de calidad y nutrición, aunque se trate de una categoría diferente al champú.

Este efecto *spillover*, que aquí se traduciría como "desbordamiento", se puede analizar desde diferentes ámbitos: 1) el ámbito de la propia marca, cuando hablamos de los efectos o ventajas de la extensión de línea a otras categorías y 2) el efecto desbordamiento hacia otras marcas.

El **efecto *spillover* en el entorno de la misma marca**, que actúa de "marca paraguas/extensión de línea", abarca diferentes ámbitos que han sido ampliamente estudiados: 1) se ha documentado la existencia de efectos "desbordamiento" de un producto a otro a través de la misma marca dentro de una misma categoría (Balachander y Ghose 2003), 2) se ha documentado también a través de diferentes categorías (Erdem 2002; Erdem, Keane y Sun 2008a; Erdem 1998) y 3) también se ha analizado el efecto de un atributo a otro atributo en la misma marca (Erdem, Keane y Sun 2008).

En el contexto de las carteras de marcas, cuando existen fuertes asociaciones entre las marcas, la información en la marca de origen es más destacada y relevante en el destino. Ahluwalia, Unnava y Burnkrant (2001) demuestran que cuando a los consumidores les gusta la marca, se produce un "desbordamiento" positivo en un doble sentido: el desbordamiento de la información negativa se reduce al mínimo y la información positiva desborda más libremente a otros atributos asociados, aunque no hayan sido mencionados.

²² Pantene lleva años con fuertes inversiones publicitarias comunicando que con esta marca el pelo estará tan sano que brilla, por la pro-vitamina que lo nutre de la raíz a las puntas.

Hay que tener en cuenta que la actualización de la evaluación de marca se produce cuando los consumidores son expuestos a los mensajes. Depende de la memoria de mensajes y la cantidad de información activada por el mensaje (Olson y Zana (1993), citados por Bodapati y Srinivasan 2006).

Numerosos estudios demuestran que los consumidores pueden transferir sus percepciones de calidad a través de productos que sean de la misma marca paraguas o marca familia (Ahluwalia, Unnava y Burnkrant 2001; Wernerfelt 1988; Laforet y Saunders 2006; Lei, Dawar y Lemmink 2008; Erdem, Keane y Sun 2008a). Las empresas pueden usar las extensiones de marca para señalar la alta calidad de sus nuevos productos, reducir el riesgo y favorecer la adopción (Wernerfelt 1988). Varios autores demuestran que la extensión de línea (*extension line*) permite reducir la incertidumbre sobre la calidad de los nuevos productos y facilita una más rápida adopción (Aaker, 1996; Erdem, 1998). Todos ellos son efectos que entrarían dentro de esta categoría de *spillovers*.

El segundo ámbito del *spillover* o desbordamiento es el **efecto posible entre marcas competidoras**: la teoría basada en memoria de los consumidores desde la perspectiva de accesibilidad-diagnosticidad (Roehm y Tybout 2006) demuestra que si el consumidor considera que el producto A es informativo (de diagnóstico) del producto B, el consumidor va a utilizar sus percepciones de la calidad del producto A para ayudar a inferir la calidad del producto B, siempre que ambos productos y sus percepciones de calidad se recuperen de la memoria (accesible) al mismo tiempo. Y la similaridad percibida entre dos marcas está en función de sus atributos comunes y distintivos.

El tratamiento de las MdD como un grupo homogéneo de marcas en muchos de los estudios científicos lleva a no considerar las diferencias en la calidad de determinadas marcas, a no considerar el papel de la enseña. Por todo ello, no se pueden determinar los efectos cruzados mencionados. Szymanowski y Gijsbrechts destacan la escasa atención recibida en el ámbito académico:

la literatura deja cuestiones sin responder: ¿los compradores generalizan su conocimiento entre las diferentes MdD, por un proceso de aprendizaje entre ellas? Y ¿ocurre para marcas MdD que no llevan el nombre del detallista?" (2012: 232)

Ailawadi, Pauwels, & Steenkamp (2008) muestran el círculo que se crea entre grandes compradores de marca privada, que son fieles en su comportamiento de conseguir ahorros de precio y a las marcas privadas en general, pero no a una cadena particular.

Para Szymanowski y Gijsbrechts (2012) la marca específica del distribuidor no es enteramente propiedad del detallista y el aprendizaje sobre las MdD a través de su prueba y su compra tiene dos tipos de efectos secundarios en la reputación. Un primer efecto es que

las experiencias de consumo con una marca llevan a los consumidores a revisar sus creencias sobre el promedio de calidad de otros productos de esa MdD en otras categorías, en la misma enseña -. Este cambio será positivo o negativo dependiendo de si la MdD consumida excede o no la altura de las expectativas previas; es lo que los autores llama “*spillovers* de calidad”. Un segundo efecto secundario es que el consumo de una MdD reduce la incertidumbre de los consumidores sobre la calidad de las MdD en general y, debido a su aversión al riesgo, aumenta el atractivo de estos otros productos; estos efectos cruzados los llaman “*spillover* de familiaridad”.

Estos autores diferencian dos tipos de efectos *spillovers*: 1) el efecto “calidad”, los consumidores ajustan sus creencias acerca de la calidad de la MdD en base a la experiencia de consumo previa y 2) el efecto “familiaridad”, la incertidumbre sobre una MdD disminuye con el consumo de la MdD de la enseña rival.

Hansen y Singh (2008) demuestran la existencia de correlaciones en las preferencias de MdD entre las diez categorías analizadas dentro de una misma enseña, más allá de la sensibilidad a precio. Y la correlación es mayor entre las categorías de *non-food* (0,47 frente al promedio 0,32). La calidad percibida –más allá del precio- genera preferencia hacia una MdD de una enseña específica y reduce la sensibilidad al precio. Hay que destacar que este estudio se ha realizado con los datos de ventas de una única cadena detallista, lo que puede ser una limitación para su extrapolación.

Szymanowski et al. (2012), a partir de los datos scanner del panel comprador de dos categorías tan diferentes como el jabón para lavar platos y los cereales para el desayuno, demuestran la existencia de “efectos de calidad” (*perceived quality spillover*) en la marca de ese distribuidor a través de la experiencia de consumo; y también “efectos de familiaridad” (*familiarity spillover*): la incertidumbre hacia la MdD disminuye al consumir una MdD rival. Su investigación demuestra que la cuota de elección de la MdD sube entre quienes compran la categoría en la tienda – por el efecto familiaridad- convirtiendo a estos consumidores más leales al grupo “MdD”, pero no necesariamente a la enseña particular, pues el consumo de una MdD aumenta la probabilidad de recompra de una MdD de otra enseña. Ello confirma la existencia de este aprendizaje/*spillover* entre MdD, independientemente del nombre de la MdD o de las diferencias de calidad. Y en el caso específico analizado, los efectos de familiaridad son superiores a los efectos de calidad, lo que refuerza la posición relativa de las MdD en conjunto frente a las MdF, pero disminuye la capacidad de diferenciación entre enseñas. Los autores destacan que estos efectos *spillover* parecen ocurrir independientemente de las verdaderas diferencias de calidad entre MdD y parecen ser independientes de la cadena detallistas. El efecto “calidad” descrito en este estudio es sin duda destacable, pues se trata de categorías muy diferentes. El estudio de Nenyecz-Thiel

y Romaniuk (2015) estudia las extensiones en categorías tan diferentes como bebidas, chocolate, servicios bancarios y gasolina. Sus conclusiones muestran que la relación es mayor entre categorías cercanas, y débil o no existente en categorías no relacionadas, como el chocolate y los bancos. Desde esta tesis, queremos contribuir a este debate científico, comparando categorías que sean más cercanas.

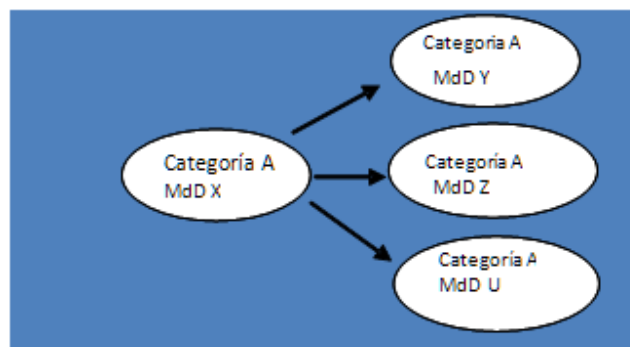
Con el objeto de profundizar en la comprensión de los *spillovers*, se propone una desagregación mayor de los posibles efectos *spillovers* que pueden ocurrir en el consumo de las MdD. Así, se van a diferenciar en tres segmentos:

- Spillover INTRA CATEGORIA-competencia
- Spillover INTER CATEGORIAS-misma marca
- Spillover INTER CATEGORIAS-competencia

4.8.1. *Spillover* INTRA CATEGORIA-competencia

Analiza el comportamiento dentro de una categoría. Se estudia si los compradores de una MdD específica también consumen marcas competidoras, en este caso, MdD de diferentes enseñas. Este *spillover* parte del principio de que la calidad demostrada de una marca en una categoría se transfiere, y reduce la incertidumbre a otras MdD competidores en esa misma categoría (en otras enseñas). Éste sería el concepto familiaridad de Szymanowski y Gijbrecchts (2012) y se representa gráficamente en la figura 20.

Figura 20. Imagen de los efectos *spillover* INTRA CATEGORÍA-competencia



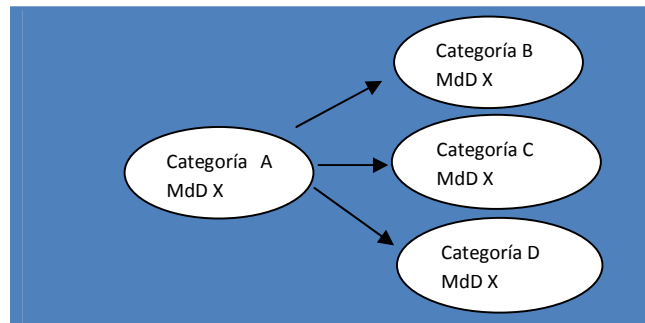
Fuente: elaboración propia

4.8.2. *Spillover* INTER CATEGORÍAS-misma marca

Analiza el uso de esa MdD en diferentes categorías de productos. Quiere evaluar si el uso de una categoría favorece el uso en otras categorías. Se analizará el caso entre detergentes en

polvo, detergentes líquidos, suavizantes y detergente prendas delicadas. Este efecto entraría en el grupo de *spillovers* de “calidad”.

Figura 21. Imagen de los efectos *spillover* INTER CATEGORIAS-misma marca

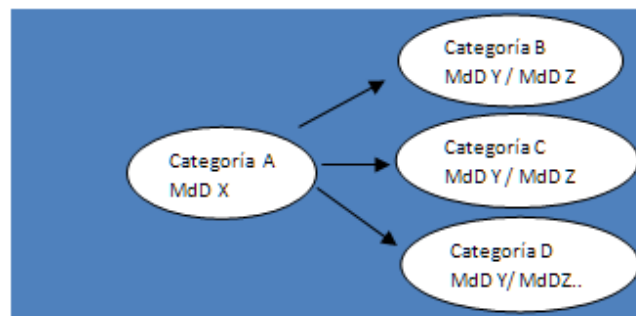


Fuente: elaboración propia

4.8.3. *Spillover* INTER CATEGORÍAS-competencia

Recoge el efecto que el consumo de una MdD de una categoría tiene en otra categoría y en otra marca de otra enseña. Un ejemplo de este *spillover* se obtendría de analizar qué marcas de suavizante (sería categoría B) usan los usuarios de detergente en polvo (categoría A), específicamente los usuarios de otra enseña (sería MdD X). Este *spillover* también entraría dentro del grupo “calidad”. Y la figura 22 muestra su representación gráfica:

Figura 22. Imagen de los efectos *spillover* INTER CATEGORIAS-competencia



Esta tesis quiere contribuir a este debate y dar continuidad a las investigaciones sobre los *spillovers* ya realizadas. Los estudios de Szymanowski y Gijsbrechts (2012) se centraban en dos categorías muy diferentes (cereales y lavavajillas); en este caso nos vamos a centrar en productos “*non food*”, profundizando en la nueva clasificación propuesta de los efectos *spillover*.

Esta información puede resultar especialmente relevante para la comunidad científica por diversos motivos: 1) analiza cuatro categorías diferentes, pero todas ellas dentro del ámbito del lavado de ropa: detergentes en formato polvo, detergentes en líquido, suavizantes y detergente para prendas delicadas, 2) aporta la comparación de las MdD de las principales enseñas en España, siguiendo la aproximación de Szymanowski, que evita el sesgo de analizar una sola enseña, y 3) es un estudio que parte de la información actitudinal (declarado en entrevista personal) y con responsables de la compra.

4.9. El rol de la comunicación

Hay dos aproximaciones diferentes en la comunicación de las cadenas minoristas: algunas marcas detallistas usan la comunicación convencional (con campañas en medios masivos como TV, exterior, prensa, e internet). Sería el caso de Lidl, H&M, Decathlon o Aki que publicitan “la marca enseña” y a la vez que hablan de sus productos propios. Otras enseñas tienen una clara política de no invertir en medios masivos; en este último grupo encontramos a Mercadona y Zara, dos empresas paradigmáticas en cuanto a su crecimiento.

Dice Eguizábal:

Hace años ya destacué que lo característico de la publicidad no era la elaboración de anuncios sino la creación de valor para los productos (y posteriormente para las empresas e instituciones), o de forma más precisa para sus marcas (que son una combinación de elementos materiales e inmateriales) (Eguizábal 2013: 213)

Este autor destaca que empresas como Zara sí están haciendo una apuesta por la comunicación, pero con una aproximación claramente diferente a la tradicional:

Hay más formas de llegar al consumidor que los anuncios tradicionales, y no digamos ya a otros públicos interesados (accionistas, proveedores, trabajadores, medios de comunicación, políticos, etc.). Pero eso lo sabíamos ya desde hace mucho tiempo. Zara no hace, supuestamente, publicidad. Pero Zara –nos cuentan– cuida mucho sus locales, sus mercancías, sus escaparates. Dicho así, este tipo de empresa o establecimiento recuerda a los de otras épocas ¿Es entonces Zara un comercio como los del siglo XIX? En absoluto, precisamente porque para Zara y otras empresas parecidas la decoración y ubicación de los locales, el diseño, la calidad y el precio de sus mercancías, el cuidado de sus escaparates son la forma de hacer marca (214).

Siguiendo la línea de Eguizábal, la comunicación engloba una serie de aspectos o áreas que influyen en la marca. Aquí vamos a citar las más relevantes para el caso de estudio que nos ocupa.

- Las ubicaciones son puntos clave de comunicación. En el caso de Zara, las tiendas, en las calles referentes de las principales ciudades, constituyen una excelente publicidad exterior, de dimensiones mucho mayores a las vallas y opis convencionales, y sin duda constituyen parte de la comunicación corporativa de la enseña. Los escaparates son una herramienta de comunicación y un punto de venta, y su origen está en los grandes almacenes del siglo XIX.

- La comunicación en el punto de venta puede convertirse en un arma estratégica, explotando en toda su extensión todos los medios disponibles: los propios trabajadores, la disposición del espacio en las tiendas, las cabeceras de góndola, los precios destacados y la información en los lineales... permiten crear una estrategia de comunicación claramente dirigida. Además, se tiene un control absoluto del espacio, y la capacidad para crear nuevos “momentos y espacios para impactar al usuario”, con la posibilidad de crear una identidad visual propia y diferencial.

- Las recomendaciones que hacen los propios usuarios constituyen también una excelente fuente de influenciadores que favorece la captación de nuevos compradores. Y siempre se ha dicho que la mejor publicidad es la recomendación de un amigo. Como indica Alonso González en un reciente artículo:

Los clientes se comunican y se relacionan entre ellos a través de su participación activa en redes sociales, creando y compartiendo conocimientos, experiencias e información, e incluso, coproduciendo bienes (productos y servicios) a su medida, modificando de este modo las estrategias informativas ya que se establece una comunicación bidireccional que permite que el consumidor adopte un papel protagonista. (Alonso González, 2015: 6)

La red se ha convertido en una nueva fuente de información: el estudio de Navegantes en la Red, destaca que el 41,6 por ciento de los internautas españoles declara haber visto características de un producto en Internet antes de comprarlo en una tienda física (AIMC 2015).

En los segmentos de mercado que están fuera de la alimentación, la apertura de nuevos canales también ha sido un nuevo soporte publicitario y un canal informativo. El mismo estudio demuestra que el 21,1 por ciento de los navegantes han buscado valoraciones de un producto cuando estaban en la tienda, y un 19,3 han comparado precios. (AIMC 2015)

4.9.1. La publicidad

Aunque la MdD utiliza los medios masivos con presupuestos muy inferiores a las MdF (Salnikova y Stanton, John L; Hooker 2012) también existen casos de MdD con mensajes publicitarios muy competitivos de superioridad respecto a las marcas de fabricantes soportados con campañas masivas de medios. Su tono y estilo persuasivo y directo parece de una marca de fabricante. En esta línea, Lidl ofrece ejemplos excelentes: desde su campaña de los helados, o la comunicación de su Chocolate 60 por ciento cacao, como muestra la nota de prensa de la figura 23.

Figura 23. Nota de prensa de Lidl

25/06/2012 - Premiados en cata a ciegas



COMUNICADO DE PRENSA

El chocolate J.D. Gross 60% Cacao y el vino Cepa Lebrel D.O.C. Rioja de Lidl imponen su calidad en catas independientes

► En la cata de chocolates LIDL ha obtenido la primera posición ganando a otras marcas de distribución y de gran consumo entre las que figuraban Lindt y Nestlé.

Fuente: Lidl.es http://www.lidl.es/cps/rde/xchg/lidl_es/hs.xsl/55280.htm

En abril/2015, ha aparecido una campaña de Lidl de las capsulas de café de su marca en TV. Utilizan una prescriptora como Anne Igartiburu y establecen la excelencia del producto (con un mensaje muy competitivo) y su ventaja en precio. Se trata de un excelente ejemplo de cómo el ámbito detallista está construyendo marcas –en este caso Belarom la marca de Lidl de café- con las estrategias y medios habitualmente usado por las MdF.

Figura 24. Lidl.- Nueva campaña de TV /feb 2015



Fuente: <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1089765028005/lidl-planta-cara-nespresso-marca-capsulas-cafe.1.html>

Ashley (1998) a través de la base de IRI, estudia el efecto de la publicidad como medio para hacer frente al reto de la MdD. Demuestra que los cambios en la inversión en publicidad,

y/o la publicidad persuasiva –medida a través de los "Ratings persuasivos"- constituyen una defensa efectiva frente a la MdD pues tienen impacto en el volumen de la categoría, con una correlación +45. Aunque una publicidad individual de marca tenga el objetivo de incrementar las ventas de la marca, el efecto agregado de la publicidad persuasiva incrementa la categoría. Dice la autora:

es interesante destacar que en los países que tradicionalmente se han adherido al paradigma de la publicidad "liking" o memorabilidad, -como UK y Canadá- las cuotas de mercado de la MdD son las más altas (Ashley 1998:85)

Para ella la clave para competir de manera rentable con las MdD es a través de publicidad efectiva en ventas o persuasiva. Los resultados de Erdem, Keane y Sun (2008), consistentes con el análisis de Ashley, demuestran que la publicidad es rentable porque incrementa el nivel de la demanda y el precio que los compradores potenciales están dispuestos a pagar.

La investigación científica demuestra que la inversión en construir equidad de marca por parte de las MdF reduce la competencia de precios entre ellos y aumenta su diferenciación, lo que da más poder a la MdF frente a sus competidores y frente a la MdD (Erdem, Keane y Sun 2008c). La publicidad de MdF tiene impacto demostrado a través de dos vías: la inversión y los contenidos, y el primero resulta mucho más importante que el segundo. Los modelos habituales de análisis competitivo predicen que las empresas van a vender menos cuando los competidores hacen publicidad; y esto es especialmente cierto en mercados maduros con muchos competidores con productos relativamente poco diferenciados.

Por todo ello, algunos autores sugieren la opción de la publicidad y los medios para la MdD en lugar de otras estrategias habituales (folletos, promociones, etc.) como una arma estratégica a tener en cuenta (Amrouche, Martín-Herrán y Zaccour 2008).

La publicidad es un ámbito siempre debatible y muestra de ello es que frente a la argumentación de que la publicidad es arma defensiva de las MdF, han surgido recientes investigaciones que demuestran que la publicidad de los competidores – en la categoría ropa- tiene un impacto positivo en las ventas de una tienda de marca privada de ropa (Anderson y Simester 2013).

Sería importante profundizar más en esta área y entender el tipo de campaña, el mensaje y el *branding*, antes de concluir un punto tan crítico para el ámbito publicitario, pero éste no es el objeto de esta tesis.

4.9.2. El rol de las relaciones públicas

Los positivos resultados de calidad de algunas MdD, especialmente *discounters*, han tenido un excelente resultado de la publicity a través de artículos periodísticos. Steenkamp y Kumar, en el artículo “dont be undersold” en la HBR (2009) explican el programa de Aldi en los Estados Unidos, que ofrece una "doble garantía" (10):

"Si por alguna razón usted no está 100% satisfecho con cualquier producto, estaremos encantados de sustituir el producto y le devolveremos su dinero"

Los resultados desde los tests independientes en muchos casos envía el mensaje de que el incremento de precio cobrado por marcas de fabricantes está ligado a la comercialización y la publicidad despilfarro en lugar de a la calidad (Walsh y Mitchell 2010).

Las relaciones públicas juegan un papel muy activo en algunas enseñanzas explotando los resultados de calidad y con *influencers* de prestigio. Un ejemplo de visibilidad en prensa en España es este artículo en el diario cinco días, con el título: “¿Cuál es el secreto de las marcas de Lidl para ser cada vez más recomendadas?”. Su autor, Pablo Monge, textualmente dice:

De las diferentes comparativas llevadas a cabo por la OCU sobre productos de gran consumo para el hogar, los de la marca Lidl se están posicionando en los últimos años dentro de los primeros puestos de las listas presentadas y entre los productos más recomendados como “compra maestra”, la mejor opción de compra por su relación calidad/precio. La OCU señala en sus informes que, tras las pruebas llevadas a cabo en las muestras de los diferentes productos comparados en sus análisis, siempre se tiene en cuenta aquello que demanda un usuario a la hora de comprar un producto. Calidad, buen precio, eficacia, sostenibilidad y principalmente la relación calidad/precio es lo que se valora en los análisis llevados a cabo por la organización”(Monge 2014).

El informe de Lidl sobre la cooperación de proveedores y distribuidores, realizado por el profesor Llopis, del IESE (Llopis 2013) es otro ejemplo. Desde los fabricantes también ha habido una intensa actividad de visibilidad de las MdF- e indirectamente de presión sobre la MdD. Un ejemplo de ello es la creación de la Asociación de Marcas Renombradas y los estudios realizados. El *working paper* “la capacidad de elección del consumidor” realizado por Esade Brand Institute (2014) es una excelente muestra de visibilidad en los medios.

4.9.3. El rol de otros medios de comunicación

4.9.3.1 *El packaging como elemento de comunicación*

En el ámbito de las MdD, dos aspectos que han resultado claves para mejorar la percepción de calidad de estos productos: el diseño de los envases y la ubicación en el estante (Mintel 2011). “Esto lleva a que las MdD estén superando el estigma anteriormente asociado a los productos genéricos” dice Fiona O'Donnell (Mintel, 2011).

La MdD debe confiar principalmente en el *packaging* para comunicar sus atributos y beneficios por la menor inversión que tiene en medios masivos (Hooker, 2012). Y el *pack* es uno de los elementos que permite influir en la calidad percibida por los consumidores, a través de dos características importantes (Steenkamp, 2003): 1) la propensión a generalizar los estímulos visuales (de la MdF a la MdD) y 2) la capacidad de discriminar entre estímulos (para discriminar y diferenciar la MdF de la MdD).

En el primer caso, si el envase de MdD es similar al de la MdF, -siguiendo la estrategia *copycat*- favorece la generalización y el consumidor puede situar ambos productos en la misma categoría perceptual y por tanto, generalizar la calidad percibida de la MdF a la MdD. Ello lleva a los fabricantes a un permanente esfuerzo de diferenciación en sus envases, mientras las MdD tratan de copiarlos; y esta estrategia de imitación es una área de conflicto entre los fabricantes y los minoristas (Kapferer 1997).

Por el contrario, si el envase de la MdF es distintivo, la discriminación es más probable y también lo es la percepción de diferencia de calidad. En esta línea de diferenciación entrarían las gamas *premium* de las MdD: muchos consumidores tienen la voluntad y el dinero para pagar más por mayor calidad y las cadenas -para hacerse con una parte de ese gasto- desarrollan marcas propias *premium* muy diferenciadas tan atractivas para los consumidores, que son capaces de crear toda una nueva categoría (Dunne y Narasimhan 1999). En esta línea, la introducción de productos más innovadores y un mejor *packaging* en la MdD sitúa a los detallistas más en el ámbito de las marcas, más allá de simples copias de la MdD (Doyle, 2007).

El *co-branding* es una nueva línea de reciente desarrollo: es un mecanismo que permite a las marcas (tanto MdF como MdD) mantener un posicionamiento consistente y expandir su atractivo estableciendo una relación (*co-branding*) con otra que posea asociaciones en áreas donde la primera marca pueda resultar débil (Park, Jun y Shocker, 1996, citado por Erdem, 1999). En el caso de las marcas de Mercadona, se podría hablar de cierto *co-branding*, pues siempre aparece el nombre de fabricante. En la imagen, se muestra el ejemplo de la pizza Hacendado. Aparece el fabricante “Casa Tarradellas” en el frontal del

envase. Esta empresa, además de fabricar Hacendado, es la marca (y empresa) líder de pizzas refrigeradas en España.

Figura 25. Imagen de la pizza Hacendado, con la marca “casa Tarradellas”. Detalle del frontal



Fuente: («www. soysuper.com» [15/abril/2015])

Steenkamp, Heerde y Geyskens (2010) comparan la MdD en países en fase de madurez y países en fases de desarrollo. Demuestran que un *packaging* diferenciado y la publicidad influyen más en la percepción de calidad de la MdD en los países en las etapas iniciales de desarrollo de la MdD. Por contra, la creencia de que la MdD es producida por los principales fabricantes de marcas reduce el *gap* de calidad MdF-MdD en los países con MdD más desarrolladas y favorece todavía más el desarrollo de la MdD.

Mercadona, desde el inicio de su MdD, ha identificado a los fabricantes que desarrollan sus productos. Todos los productos que comercializa con sus marcas siempre contienen el nombre del fabricante y, a menudo, es conocido y con buena reputación. Ello podría contribuir a reducir la incertidumbre sobre la calidad del producto (Erdem et al. 1999) y a la vez, reducir el *gap* de calidad frente a la MdF en un país de desarrollo masivo de la MdD como España (Steenkamp, Heerde y Geyskens 2010). Por el contrario, este factor puede influir de manera negativa a las MdF.

Ambos factores pueden resultar especialmente relevantes para explicar el crecimiento de la MdD de Mercadona: una a sus “precios siempre bajos” una clara estrategia de interproveedores, identificados, con los que tiene acuerdos a largo plazo.

4.9.3.2 *Comunicación del punto de venta*

Las MdD son propiedad de los detallistas, que tienen el poder para publicitarlas y usar diferentes soportes, como información en el suelo señales especiales en las estanterías, segundas exposiciones, folletos, etc. (Kumar y Steenkamp 2007).

Como ya se ha mencionado en este capítulo, la imagen de la tienda tiene un impacto directo en la imagen de la MdD. El posicionamiento de la MdD es función de muchas variables, como la imagen de la tienda, la calidad del producto, o la motivación del detallista en promocionar una marca. Varios autores demuestran que la imagen de la tienda actúa como indicador de la calidad de la MdD y como un “mitigador de riesgo”(Kapferer 1992; Richardson, Jain y Dick 1996).

Dentro del reto de mejorar las percepciones de calidad, un factor de éxito de penetración de la marca privada es la apariencia global de la tienda (Richardson, Jain y Dick 1996): si los consumidores entran en tiendas poco atractivas y mal cuidadas pueden transferir esas mismas cualidades a los productos de la MdD que vende esa tienda. Su investigación demuestra la importancia de la estética de la tienda en la evaluación de la calidad de las MdD de la cadena. Para ello, comparan la valoración que hacen los usuarios de una MdD concreta en dos tiendas de la misma enseña, pero con diferente apariencia física: en una tienda poco atractiva la puntuación promedio en el atributo “calidad de la MdD” es 4,75 frente al 5,78 en la tienda atractiva. Por el contrario, no hay diferencias en las valoraciones de las MdF. El análisis demuestra que una inversión en la estética de la tienda -la mejora de la calidad de instalaciones, la facilidad de movimiento por los pasillos, la luminosidad y limpieza de la tienda,...- puede ayudar en la mejora de la calidad global percepciones de las marcas de distribuidor. Y el estudio cuantifica el efecto "imagen de la tienda" en un incremento del 21 por ciento.

Ailawadi y Keller (2009) establecen cinco aspectos claves a considerar: 1) el acceso, 2) la atmósfera dentro de la tienda, 3) el precio y la promoción, 4) surtido entre categorías de productos/servicios y 5) la marca/surtido artículo dentro de la categoría.

Desde una perspectiva de marca, un ambiente agradable en la tienda ofrece mucho más potencial para crear una imagen atractiva y única de la tienda y establecer su diferenciación (Ailawadi y Keller 2004). *Whole foods* es sin duda una cadena referente en este sentido, organizando incluso fiestas de alimentación, con tiendas impecables y “información detallada de todos sus alimentos orgánicos y empleados con gran formación y amplios conocimientos sobre comida ecológica”(Kotler et al. 2006: 535).

La mejor posición de la MdD está asociada a una mejora de su actividad promocional (Geyskens, Gielens y Gijsbrechts 2010; Kumar y Steenkamp 2007), que se aproxima a la

realizada por las MdF. El merchandising intenta atraer la atención e interés hacia el producto, dándole visibilidad en la tienda, y estimulando una respuesta que favorezca la compra. Garrido-Morado et al. (2015) demuestran que los estímulos en el punto de venta tienen diferente efecto en las ventas de las MdD y de las MdF, y que las actividades de merchandising y promoción que potencian las decisiones más cognitivas y razonadas son más efectivas para potenciar la venta de la MdD. Por su lado, Ieva, Ziliani y Gázquez-Abad (2015) comparan la efectividad de los folletos (*flyers*) de las MdD y las MdF y demuestran que no hay diferencias en la recordación y reconocimiento, lo que significa que promocionar la MdD es tan efectivo como la MdF. El uso de los folletos y la lealtad a la cadena detallistas son predictores de la recordación de las MdF y del reconocimiento de la MdD, lo que demuestra la importancia de las características de los consumidores. Por ello recomiendan segmentar los folletos y enfocarlos según los targets.

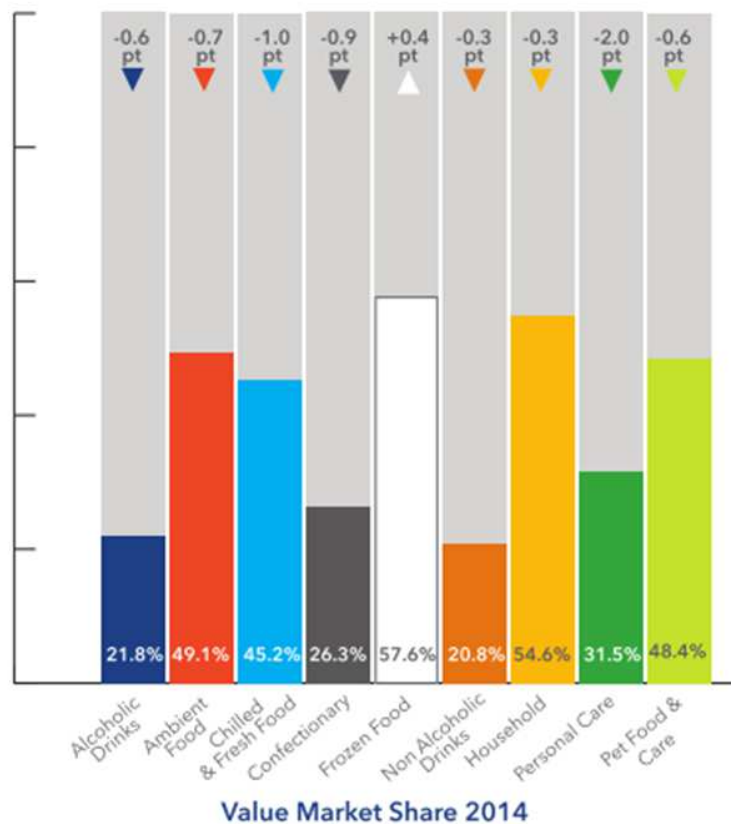
4.10. Cambios en las empresas fabricantes

4.10.1. Cambios en las MdF

Las MdD han traído una nueva propuesta de valor en el panorama competitivo: se trata de marcas que ofrecen “valor por dinero”, una calidad aceptable a un precio mucho más competitivo. La diferencia de precios entre la marca fabricante y MdD en España es del 40 por ciento, superior al resto de Europa (Bonmatí 2012).

En el entorno actual, estas marcas han venido a cubrir una necesidad clara en el consumidor y han tenido un desarrollo espectacular. Los datos Iri de 2014 sitúan a la MdD con una cuota de mercado superior al 45 por ciento en cinco de las nueve grandes categorías de productos. El gráfico 2 muestra las cuotas de mercado 2014 de la MdD (fuente: IRI) de las diferentes categorías de productos de gran consumo en España.

Gráfico 2. MdD en 2014. Cuota de mercado, en valor por categorías



Fuente: (Symphony IRI Group 2015)

Los fabricantes han visto disminuir sus ventas en proporción inversa al crecimiento de las MdD, por un doble motivo: 1) las segundas y terceras marcas han perdido su espacio en el lineal y gran parte de su razón de ser, pues la MdD ha dado respuesta al segmento de consumidor que busca un producto más económico y 2) los resultados de las primeras marcas o marcas líderes podrían hacer pensar que el “*price premium*” que tienen frente a la MdD es superior al “extra valor” percibido por estas marcas.

Para intentar minimizar el impacto de la caída en ventas, las marcas han subido el nivel de actividad promocional con acciones en el punto de venta (cabeceras de góndolas, precios destacados) y acciones al consumidor (regalo de producto; lotes a precio especial) durante el 2013 y el 2014 (Symphony IRI Group y Eales 2014).

4.10.2. Cambios en la comunicación de las marcas de fabricante

El creciente peso de las MdD en muchas categorías ha llevado a las MdF a plantear nuevas estrategias de marca y de comunicación.

Las MdF han empezado a plantear en su comunicación la comparativa con “las marcas blancas”. Categorías como detergentes, productos anti cal para la lavadora, suavizantes, o incluso lavavajillas para platos han seguido esta estrategia en alguna de sus campañas. Sin embargo, la normativa española no permite publicidad comparativa que “denigre” al competidor, por lo que los mensajes resultantes son muy genéricos.

Ha aparecido una segunda línea estratégica, desde finales de 2012, en tres de las empresas referentes en el ámbito de gran consumo. Danone, Procter&Gamble y Unilever, que habitualmente marcan la tendencia en el resto de fabricantes, han decidido rebajar los precios para reducir el *gap* versus la MdD y este nuevo cambio se ha integrado en la estrategia de comunicación. Sus marcas principales (desde Activia, Actimel, Danonino, Pantene, Ariel, Don Limpio) comunican en TV la bajada de sus precios. Y los prescriptores famosos (*las celebrities*) que ayudaban a aumentar la notoriedad y credibilidad son los mismos que ahora están transmitiendo este mensaje de precios ahora más bajos.

Esta nueva estrategia de precios, apoyada con una comunicación masiva quiere poner freno a la MdD y recuperar parte de la cuota de mercado perdida. Aparentemente se está consiguiendo frenar el crecimiento de la MdD, según los datos de cierre del año 2014 (Symphony IRI Group y Eales 2014; Nielsen 2015). Sin embargo, Esta es la última información sobre la evolución de la MdD para 2015, de Kantar (23/julio/2015):

la marca de la distribución ha comenzado a crecer nuevamente, si bien de manera muy moderada; apenas gana dos décimas de cuota de mercado y lo hace fundamentalmente empujada por dos cadenas de distribución concretas: Mercadona y Lidl. (Kantar Worldpanel 2015)

Como cierre de este capítulo: La MdD ha evolucionado en atributos e imagen y se ha convertido en un producto muy diferente al de sus orígenes. Ha apostado por la calidad, con un envase mejorado –transmitiendo mensajes que reducen incertidumbre y con una relación calidad-precio muy buena. Además, la MdD ha creado gamas nuevas *premium* que han sido capaces de competir de manera eficaz y probada en el mercado. Los territorios aparentemente distantes de la MdD y de la MdF se están entrecruzando: la MdF comunica bajada de precios, y los detallistas crean gamas premium y las comunican con mensajes competitivos de calidad y con “prescriptores famosos”.

En los siguientes capítulos vamos a estudiar la distribución en España. Posteriormente nos centraremos específicamente en la categoría del lavado de la ropa y la enseña Mercadona en particular.

5. La Distribución Comercial en España

La distribución tiene un rol fundamental en la sociedad, juega un papel clave para las marcas (Dent 2011) y es un activo fundamental en la estrategia de posicionamiento de la compañía (Coughlan et al. 2006). La distribución está en una auténtica transformación en los últimos 15 años, ha ganado un creciente poder frente a los fabricantes que se ha potenciado aún más con el desarrollo y aparición de las MdD. Además marcas-empresas como Ikea, Wal-Mart, Zara o Amazon son auténticos casos de éxito, desde nuevos modelos de negocio.

Esta tesis quiere dar importancia a la distribución comercial con un capítulo entero, con el ánimo de compensar el tratamiento residual, o incluso de desprestigio que la distribución ha recibido. Descrita como “el villano del drama” (Bucklin (1972), citado por Casares et al. (1987)), creemos que es un trato del todo inmerecido.

En este capítulo se va a definir y profundizar el concepto de distribución, -su origen e importancia-, los diferentes formatos comerciales existentes y los cambios sufridos en los últimos 15 años, y su impacto.

5.1. Concepto y origen

La distribución comercial abarca el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por el fabricante a disposición del comprador final (Casares et al. 1987; Miquel Peris 2008). También se define como el conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo (Kotler et al. 2006; De Juan Vigaray 2008). La función de la distribución debe desarrollarse con eficacia, con la adecuada relación calidad, servicio y coste. Prueba de su importancia es que aproximadamente la mitad del precio pagado por un producto corresponde al conjunto de actividades para hacer llegar el producto a ese consumidor (Dent, 2011).

Casares (1987) plantea unos aprendizajes sobre la distribución desde el análisis histórico: la búsqueda de nuevos productos y servicios por parte de los clientes lleva a la distribución a lugares más lejanos, la aparición de nuevas formas de distribución y la atención al cliente y la búsqueda de nuevas oportunidades.

En España, las nuevas formas comerciales de comercio de alimentación y bienes se desarrollaron tarde: el primer hipermercado es del año 73 (Fernández, Martínez Castro y Rebollo 2008). Las actividades más intervenidas en la etapa anterior –entre ellas el comercio de alimentación – fueron las que presentaron un menor grado de desarrollo. Por este motivo España se integra 30 años tarde a este proceso de reestructuración (Casares et al. 1987). Este mismo autor destaca el escurridizo terreno del análisis del ámbito comercial, “que interrelaciona el rigor científico con la realidad” (1987:25).

5.2. Terminología

En este apartado, intentaremos hacer un resumen de la terminología del ámbito de la distribución, dadas las diferentes visiones y términos usados por los diferentes autores. Es interesante la diferencia del lenguaje castellano con el lenguaje anglosajón. Mientras en el ámbito español se habla de distribución comercial –éste es el nombre en la mayoría de manuales y documentos científicos-, en el ámbito anglosajón hablan de “canales de distribución” o “canales de marketing” como concepto global (también dando nombre a numerosos libros y documentos). En este libro, seguiremos la terminología castellana –que diferencia canal y distribución-, aunque integraremos las aportaciones de autores como Coughlan et al. (2006) y Panda y Sahadev (2006). Por ello, vamos a iniciar con dos subapartados, uno de terminología básica, y otro de terminología más específica que hemos creído interesante también considerar.

5.2.1. Terminología básica

La **distribución comercial** es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Se refiere a los intermediarios que existen entre los fabricantes y los usuarios con una serie de funciones (Santesmases et al. 2009). Incluso se define como el eslabón en la cadena de suministro, o como el conjunto de empresas que fabrican y entregan un conjunto de productos o servicios al consumidor o cliente final (Sainz De Vicuña Ancín 1996).

En el ámbito anglosajón, se incluye siempre dentro del ámbito de marketing - correspondería a la “p” de *placement*, distribución- y tiene la función clave de hacer llegar el producto (en la forma y cantidad deseada) al cliente final (Coughlan et al. 2006).

Un claro resumen nos lo da Santesmases:

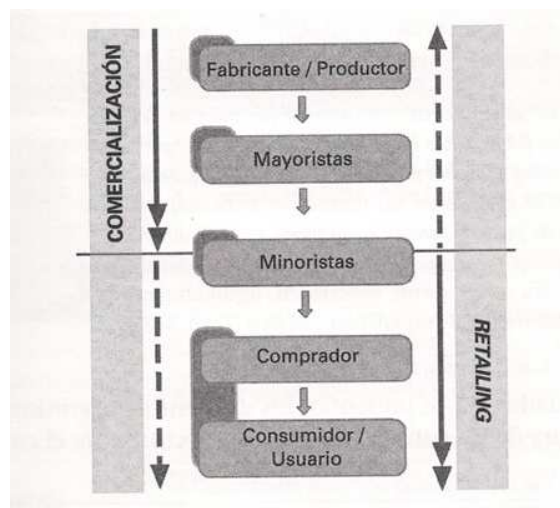
la Distribución Comercial pretende llevar el producto al mercado, en el momento preciso, en el lugar adecuado, de la forma más atractiva para el comprador, y al menor coste posible para el fabricante (2009: 309).

El rol del intermediario en el canal es aportar valor y reducir costes. Estos autores destacan dos fuerzas que influyen en el desarrollo del canal y de la distribución: la demanda y sus cambios, y los factores que condicionan la oferta. En el ámbito de la demanda se destaca facilitar la búsqueda y la oferta del surtido adecuado. Y por el lado de la oferta, los cambios se refieren a la automatización de las transacciones y la reducción del número de contactos. Estos puntos serán desarrollados en los siguientes apartados.

La distribución comercial engloba dos ámbitos diferenciados: 1) las funciones que realiza con el objetivo de aportar valor al consumidor o cliente y 2) los flujos que esas funciones originan (Panda, 2010). Aquí aparece el concepto “canal de distribución” en la terminología castellana. Para Kotler y Keller (2006), los términos comercialización, canales de marketing o canales de venta se usan de forma indistinta.

De Juan (2008) plantea la distribución comercial desde dos perspectivas diferentes: 1) desde la perspectiva de los fabricantes es la vía para colocar los productos en el mercado; para el productor se trata de una variable externa puesto que no se desarrolla en el seno de la empresa y 2) desde el punto de vista de los distribuidores se habla de **Retailing, o dirección minorista** y hace referencia a la actividad final (sería el comercio minorista, la tienda) y el canal usado, es decir, los pasos necesarios para hacer llegar un producto o servicio a los consumidores o clientes finales.

Figura 26. Diferencias entre comercialización y retailing



Fuente: (De Juan Vigaray 2008)

Un minorista es, según la Real Academia Española, “el comerciante al por menor”, y es sinónimo de detallista. Los anglicismos *retailer*, o *retailing*, no están reconocidos por la RAE, a pesar de su uso generalizado.

Minorismo se refiere al conjunto de actividades implicadas en la venta de producto y servicios al cliente final. Un negocio minorista (o un *retailer*, en inglés) es un negocio que vende productos y servicios al consumidor final. Para ello, realiza una serie de funciones que aumentan su valor (De Juan 2008, Coughlan et al. 2006). Así, el comercio minorista o *retailing* engloba temas tan dispares como el puesto callejero de bisutería, la pequeña panadería de barrio, El Corte Inglés, Decathlon o Amazon.

El ámbito de la venta minorista se puede segmentar según múltiples y diferentes criterios:

- Según sea venta en establecimiento o sin establecimiento (a través de correo, teléfono, puerta a puerta, *vending* o internet) (De Juan, 2008). Esta autora sin embargo, se refiere a las ventas por internet como *e-tailing*.
- Según sea venta de productos y/o venta de servicios (De Juan 2008; Sainz de Vicuña 1996).
- Según el sistema de comercialización, distinguiendo entre: venta directa, venta al mayor, o venta al detalle. (Sainz De Vicuña 1996).
- Según la transmisión de la propiedad (Kotler y Keller, 2006; Sainz de Vicuña, 1996):
 - Unos intermediarios (como mayoristas o minoristas) compran y se hacen con la propiedad y revenden la mercancía
 - Otros, los comisionistas, representantes o agentes de ventas: buscan clientes, e incluso pueden negociar condiciones, pero no compran los productos. En este caso, se habla de agentes.²³
- Según la longitud del canal de distribución y el número de etapas: canal directo, corto, largo
- Según la cobertura y el tipo de distribución conseguida a través de la forma de venta escogida: así, propone la distribución intensiva, la exclusiva, y la selectiva. Lo desarrollamos en el punto 5.3.

El canal de distribución se refiere al camino o ruta por la que circula el flujo de productos desde su creación hasta llegar al consumo o su uso final (Casares et al. 1987). Sus

²³ (Existiría un tercer caso, el de empresas que colaboran en el proceso de distribución pero no adquieren la propiedad; se trataría de los proveedores de servicio; aquí entrarían desde empresas de transporte, bancos, o incluso agencias de publicidad).

implicaciones van más allá de la ruta porque, como indica Dent (2011), al ser el canal hacia el mercado: controla el acceso, controla la imagen de la marca y permite potenciar la diferenciación. Influye en la imagen de la marca porque se necesita un canal que permita destacar las calidades de producto, o aportar los servicios y valores añadidos responsabilidad del canal.

En el ámbito de la distribución y refiriéndonos al canal, caben dos estrategias posibles: una estrategia de presión y una estrategia de aspiración (Lambin 1996; De Juan Vigaray 2008; Kotler et al. 2006).

1. **La estrategia de presión**, también llamada **de empujar, (*push*)** se centra en estimular a los intermediarios a referenciar la marca, a almacenar el producto en cantidades importantes, y a promocionar e incitar a los consumidores finales a comprar. El objetivo es suscitar la cooperación voluntaria del distribuidor que, por los incentivos y condiciones ofrecidas, va a empujar el producto siempre que pueda (Lambin, 1996). Esta estrategia, requiere unas relaciones armoniosas con los distribuidores. Sin embargo, cuanto más importante sea el poder de negociación de los distribuidores, menos elección tendrá la empresa. La realidad es que en situaciones de distribución concentrada, los distribuidores son quienes “imponen” sus incentivos a los fabricantes. En una estrategia enteramente *push*, la empresa depende por completo de la buena voluntad e interés del distribuidor y no tiene control sobre su sistema de distribución. Una empresa sólo podrá evitar esta situación si escoge el canal directo.

2. **La estrategia de aspiración (*pull*)** concentra los esfuerzos de comunicación y promoción sobre la demanda final, sobre el consumidor o usuario final. Su objetivo es crear una demanda, actitudes positivas hacia el producto, de manera que el comprador demande la marca y el distribuidor esté forzado a tener el producto para hacer frente a la demanda. Se intenta crear una cooperación forzada (Lambin, 1996), donde los consumidores actúan de “bomba aspiradora”. Esta estrategia significa invertir de manera significativa y continuada en medios. Las marcas usan los medios masivos, distribución gratuita de productos, cupones descuentos, publicidad directa,... lo que implica una mayor inversión, con un gasto que es fijo (no se trata de un porcentaje sobre las ventas), e independiente de las ventas finales. Sin embargo, si se realiza con éxito, permite neutralizar el poder de los distribuidores. Es importante asegurar que la campaña masiva salga cuando ya se ha conseguido un nivel mínimo de distribución. En esta aproximación, la empresa referente a nivel mundial es Procter&Gamble, cuyos vendedores muestran a los detallistas los planes de las campañas de publicidad que van a realizar y entonces, los detallistas cooperan (Dyer, Dalzell y Olegario 2004).

En la práctica las dos estrategias son mixtas y reparten los esfuerzos entre demanda final (repartido entre comunicación y promoción) y los “distribuidores minoristas”.

Recientes investigaciones muestran dos tendencias en este ámbito: 1) la creciente importancia de la comunicación en “punto de venta”, dentro del distribuidor, con el empuje del *trade marketing* y del *merchandising* (Dent, 2011) y 2) el trasvase de inversión de medios clásicos hacia acciones promocionales cuyo efecto es más inmediato (Coughlan et al. 2008).

La evolución reciente de la distribución da más poder que nunca al canal y a la distribución frente al fabricante. Un ejemplo de ello es la desreferenciación masiva de productos por parte de Mercadona en diciembre 2008 (Temíño Aguirre 2012) en su política de reducción de la profundidad de surtido y enfoque hacia su propio producto. Lo veremos en el capítulo 6.1 específicamente dedicado a esta enseña.

Si situamos a la distribución comercial dentro del concepto más amplio de “aportar valor”, hay tres áreas clave a desarrollar: seleccionar canales, analizar los miembros de los diferentes canales y evaluar la aparición de nuevos canales (Kotler y Keller 2006). La perspectiva de “aportar valor” en un entorno globalizado, ha llevado a las empresas a plantear un nuevo concepto llamado **gestión de cadena de suministro, o *global chain management***, que engloba todas las actividades e interacciones desde el aprovisionamiento de las materias primas hasta la entrega al consumidor final (Dent 2011).

El **sistema de distribución** es una decisión estratégica clave para la empresa porque es la forma en que el fabricante va a poner sus productos a disposición del consumidor. Y esta decisión estratégica –vinculada al posicionamiento, la segmentación, y el target- afecta a todas las demás decisiones de marketing (Kotler y Keller 2006). Como destaca Coughlan et al. (2006) la experiencia del canal es un factor clave que afecta a la percepción de una imagen de marca y a la satisfacción del usuario. En muchos casos el proceso de distribución se toma como un “coste más” para acercar los productos al consumidor. Pero en el entorno actual “el fabricante que ve el valor de posicionarse a través de un diseño efectivo del canal, e invierte en diseñarlo de forma eficiente gana a sus rivales “(Wise y Baumgartner 1999:2).

La elección del sistema de distribución supone decidir quién va a hacer qué para llevar a cabo el proceso de intercambio (Lambin, 1996). Por tanto, la primera decisión es saber si debe o no subcontratar: 1) si decide no subcontratar significa que la empresa debe hacerlo de forma directa sin intermediarios. Un ejemplo sería Dell, la marca de ordenadores que distribuye sus productos directamente, recogiendo pedidos por teléfono e internet. 2) Si la empresa decide subcontratar, usará intermediarios. Es importante decidir en qué medida y

con qué condiciones. Y para ello, deberá escoger entre las diferentes formas de intermediarios (mayoristas, minoristas, agentes y sociedades comerciales de servicios...).

Es frecuente usar de forma conjunta sistemas alternativos de distribución, especialmente las diferentes formas de intermediarios. Y la acción directa también se integra en el sistema de distribución.

5.2.2. Terminología más específica

Se han añadido términos destacados habituales en el ámbito de la distribución y el retailing. Han sido ordenados alfabéticamente:

Cabecera de góndola: es la posición dentro del punto de venta situada en los extremos de los lineales y, por su excelente ubicación, es el espacio que tiene mayor demanda a nivel promocional.

Figura 27. Imagen de una cabecera de góndola

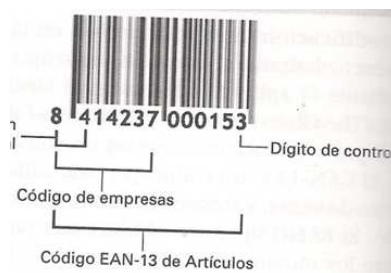


Fuente: («www.stcontrol.es» [15/abril/2015])

Código EAN: se trata de un código, mediante una simbología de barras que permite leer de forma mecánica e identificar cada artículo. Hay dos tipos:

1. El código que identifica las unidades que van al punto de venta se denomina EAN-13, y recogen, en sus cifras: empresa, la marca y el producto.

Figura 28. Código de barras de un producto en España



Fuente: («www.aecoc.es» [15/abril/2015])

Este código EAN-13 está compuesto de:

- El 84 es el código asignado a AECOC, la empresa responsable del sistema EAN en España
 - El código de empresas, asignado por AECOC es un número de entre 5 y 8 dígitos. Este número junto a los dos iniciales, representa al propietario de la marca (por ejemplo, el creador de una marca blanca es el propio distribuidor). Es importante recordar que el propietario de la marca no siempre es el fabricante del producto
 - El código de producto: se compone de las cifras anteriores más una serie de dígitos en blanco, que la empresa utiliza para diferenciar las marcas de su cartera, y también los diferentes formatos, variedades, promociones,... que cada marca puede tener. El último número es un dígito de control
2. El Código EAN-128 sirve para identificar los productos en las agrupaciones (caja, pallet, bulto) en entornos mayoristas o minoristas. Incluye en su numeración el número EAN-13 previamente definido.

ECR (Efficient Consumer Response; Sistema de Respuesta Eficiente al Consumidor). Es la reposición continua de los stocks en todo el canal, en función de la demanda de los clientes finales. Ello implica que fabricantes y distribuidores están comprometidos conjuntamente para mejorar la eficiencia de la comercialización. AECOC (la Asociación Española de la Codificación Comercial) estima que los ahorros por la aplicación del ECR permitirían reducir un 6,7% el precio final de los productos. El origen del ECR está en la experiencia inicial de Wal-Mart y Procter&Gamble en el año 1989, con la generación de eficiencias y ahorros muy significativos que parciamente se trasladaron al consumidor (Dyer, Dalzell y Olegario 2004).

EDI (Electronic Data Interchange). Es un sistema de transmisión de información y documentos comerciales entre ordenadores. Combina el sistema de transacciones con un sistema de información. Recoge la información en origen, desde los TPVs de los puntos de

venta. Tiene un impacto directo en la eficiencia al agilizar la información, optimizar plazos de entrega, la gestión de stocks y reducir los trámites administrativos.

Figura 29. Imagen gráfica del funcionamiento de una plataforma tecnológica EDI



Fuente: («planexware.com» [15/abril/2015])

Folleto Promocional (*leaflets*). Es una actividad promocional dirigida al corto plazo. Tiene un rol clave para generar tráfico a los establecimientos (Bodapati y Srinivasan 2006) e incluso es capaz de crear lealtad y fijar un posicionamiento. Además, tiene capacidad para incrementar el volumen de ventas y reducir las ventas de los establecimientos competidores, dicen los mismos autores. Se trata de una partida muy importante del presupuesto promocional de los minoristas, que llega a representar la mitad de su presupuesto promocional (Volle 2001).

Figura 30. Folleto promocional de Carrefour



Fuente: («www.carrefour.es» [20/diciembre/2014])

Se pueden usar diferentes medios para su difusión (Gázquez Abad, Martínez López y Jiménez Mondéjar 2011): inserciones publicitarias en prensa (anuncios impresos en las páginas de los periódicos), encartes publicitarios (pequeños catálogos incluidos y distribuidos junto con periódicos y mailing directos) y material entregado puerta a puerta (material impreso directamente entregado en determinadas áreas geográficas o dirigido de forma particular a determinados individuos/familias).

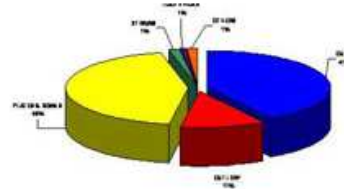
El folleto también genera ingresos a la cadena minorista pues los fabricantes pagan por aparecer en él (Geyskens, Gielens y Gijbrecchts 2010; Steenkamp y Gielens 2003) pues obtienen respuestas mucho más rápidas que los medios masivos (Burton et al, 1999). Para el consumidor, son una fuente de información de fácil acceso. Sánchez et al. (2011) demuestran que del total de apariciones en los folletos, sólo en un 14,75% de las ocasiones la marca se encuentra efectivamente promocionada en precio, lo que puede ser percibido como engañoso por el cliente.

Gestión por categoría (*category management*): es un proceso conjunto entre distribuidores y fabricantes para gestionar las categorías de un establecimiento como unidades de negocio que deben generar el máximo valor para el cliente y para la empresa. Se entiende por categoría un conjunto de productos que pueden ser sustitutivos, por responder a igual necesidad. La aplicación de la gestión por categoría lleva a que la variedad, surtido, almacenamiento sea lo más eficiente posible y se maximice la venta y rentabilidad por metro cuadrado. Para ello se usan los planogramas que, mediante los datos

de ventas reales, proponen el mejor aprovechamiento del espacio para conseguir la máxima rentabilidad.

Figura 31. Ejemplo de la información contenida en un planograma

Sub Category	POS Qty	POS Sales
CUPS	42%	41%
CUTLERY	19%	11%
PLATES & BOWLS	34%	45%
STRAWS	2%	1%



SKU	DESCRIPCIÓN	PRECIO	STOCK	POSICIÓN	OTROS
00525010433	CLUB CUPS 5oz 24PK/100ct	5.00 OZ			
00525010453	CLUB CUPS 7oz 12PK/100CT	7.00 OZ			
00525010477	CLUB CUPS 10oz 70CT	10.00 OZ			
00525010411	SAFE-T 10 1/4 20CT	20.00 CT			
00525010428	SAFE-T 7 7/8 24PK/20CT	20.00 CT			
00525010418	SAFE-T 8 7/8 12PK/40CT	40.00 CT			
00525010425	CLUB CUPS 12oz 15PK/90CT	12.00 OZ			
00525010426	CLUB CUPS 16oz 15PK/70CT	16.00 OZ			
00525010427	CLUB CUPS 19oz 15PK/70CT	19.00 OZ			
00525010428	CLUB CUPS 24oz 15PK/70CT	24.00 OZ			
00525010429	CLUB CUPS 30oz 15PK/70CT	30.00 OZ			
00525010430	CLUB CUPS 36oz 15PK/70CT	36.00 OZ			
00525010431	CLUB CUPS 42oz 15PK/70CT	42.00 OZ			
00525010432	CLUB CUPS 48oz 15PK/70CT	48.00 OZ			
00525010434	CLUB CUPS 54oz 15PK/70CT	54.00 OZ			
00525010435	CLUB CUPS 60oz 15PK/70CT	60.00 OZ			
00525010436	CLUB CUPS 66oz 15PK/70CT	66.00 OZ			
00525010437	CLUB CUPS 72oz 15PK/70CT	72.00 OZ			
00525010438	CLUB CUPS 78oz 15PK/70CT	78.00 OZ			
00525010439	CLUB CUPS 84oz 15PK/70CT	84.00 OZ			
00525010440	CLUB CUPS 90oz 15PK/70CT	90.00 OZ			
00525010441	CLUB CUPS 96oz 15PK/70CT	96.00 OZ			
00525010442	CLUB CUPS 102oz 15PK/70CT	102.00 OZ			
00525010443	CLUB CUPS 108oz 15PK/70CT	108.00 OZ			
00525010444	CLUB CUPS 114oz 15PK/70CT	114.00 OZ			
00525010445	CLUB CUPS 120oz 15PK/70CT	120.00 OZ			
00525010446	CLUB CUPS 126oz 15PK/70CT	126.00 OZ			
00525010447	CLUB CUPS 132oz 15PK/70CT	132.00 OZ			
00525010448	CLUB CUPS 138oz 15PK/70CT	138.00 OZ			
00525010449	CLUB CUPS 144oz 15PK/70CT	144.00 OZ			
00525010450	CLUB CUPS 150oz 15PK/70CT	150.00 OZ			
00525010451	CLUB CUPS 156oz 15PK/70CT	156.00 OZ			
00525010452	CLUB CUPS 162oz 15PK/70CT	162.00 OZ			
00525010453	CLUB CUPS 168oz 15PK/70CT	168.00 OZ			
00525010454	CLUB CUPS 174oz 15PK/70CT	174.00 OZ			
00525010455	CLUB CUPS 180oz 15PK/70CT	180.00 OZ			
00525010456	CLUB CUPS 186oz 15PK/70CT	186.00 OZ			
00525010457	CLUB CUPS 192oz 15PK/70CT	192.00 OZ			
00525010458	CLUB CUPS 198oz 15PK/70CT	198.00 OZ			
00525010459	CLUB CUPS 204oz 15PK/70CT	204.00 OZ			
00525010460	CLUB CUPS 210oz 15PK/70CT	210.00 OZ			
00525010461	CLUB CUPS 216oz 15PK/70CT	216.00 OZ			
00525010462	CLUB CUPS 222oz 15PK/70CT	222.00 OZ			
00525010463	CLUB CUPS 228oz 15PK/70CT	228.00 OZ			
00525010464	CLUB CUPS 234oz 15PK/70CT	234.00 OZ			
00525010465	CLUB CUPS 240oz 15PK/70CT	240.00 OZ			
00525010466	CLUB CUPS 246oz 15PK/70CT	246.00 OZ			
00525010467	CLUB CUPS 252oz 15PK/70CT	252.00 OZ			
00525010468	CLUB CUPS 258oz 15PK/70CT	258.00 OZ			
00525010469	CLUB CUPS 264oz 15PK/70CT	264.00 OZ			
00525010470	CLUB CUPS 270oz 15PK/70CT	270.00 OZ			
00525010471	CLUB CUPS 276oz 15PK/70CT	276.00 OZ			
00525010472	CLUB CUPS 282oz 15PK/70CT	282.00 OZ			
00525010473	CLUB CUPS 288oz 15PK/70CT	288.00 OZ			
00525010474	CLUB CUPS 294oz 15PK/70CT	294.00 OZ			
00525010475	CLUB CUPS 300oz 15PK/70CT	300.00 OZ			
00525010476	CLUB CUPS 306oz 15PK/70CT	306.00 OZ			
00525010477	CLUB CUPS 312oz 15PK/70CT	312.00 OZ			
00525010478	CLUB CUPS 318oz 15PK/70CT	318.00 OZ			
00525010479	CLUB CUPS 324oz 15PK/70CT	324.00 OZ			
00525010480	CLUB CUPS 330oz 15PK/70CT	330.00 OZ			
00525010481	CLUB CUPS 336oz 15PK/70CT	336.00 OZ			
00525010482	CLUB CUPS 342oz 15PK/70CT	342.00 OZ			
00525010483	CLUB CUPS 348oz 15PK/70CT	348.00 OZ			
00525010484	CLUB CUPS 354oz 15PK/70CT	354.00 OZ			
00525010485	CLUB CUPS 360oz 15PK/70CT	360.00 OZ			
00525010486	CLUB CUPS 366oz 15PK/70CT	366.00 OZ			
00525010487	CLUB CUPS 372oz 15PK/70CT	372.00 OZ			
00525010488	CLUB CUPS 378oz 15PK/70CT	378.00 OZ			
00525010489	CLUB CUPS 384oz 15PK/70CT	384.00 OZ			
00525010490	CLUB CUPS 390oz 15PK/70CT	390.00 OZ			
00525010491	CLUB CUPS 396oz 15PK/70CT	396.00 OZ			
00525010492	CLUB CUPS 402oz 15PK/70CT	402.00 OZ			
00525010493	CLUB CUPS 408oz 15PK/70CT	408.00 OZ			
00525010494	CLUB CUPS 414oz 15PK/70CT	414.00 OZ			
00525010495	CLUB CUPS 420oz 15PK/70CT	420.00 OZ			
00525010496	CLUB CUPS 426oz 15PK/70CT	426.00 OZ			
00525010497	CLUB CUPS 432oz 15PK/70CT	432.00 OZ			
00525010498	CLUB CUPS 438oz 15PK/70CT	438.00 OZ			
00525010499	CLUB CUPS 444oz 15PK/70CT	444.00 OZ			
00525010500	CLUB CUPS 450oz 15PK/70CT	450.00 OZ			

Fuente:(«www.matosantos.com»[15/abril/2015])

Merchandising: son todas las acciones de marketing realizadas en el punto de venta. Se trata de todas las acciones para mejorar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de nuevos productos, adaptando el surtido a las necesidades del mercado, buscando la presentación más apropiada de las mercancías. Quiere reforzar el posicionamiento de la marca en su interior, llamar la atención, generar la comparación y estimular la compra. Es una tarea que implica coordinar el surtido para los clientes y gestionar de manera adecuada la superficie de ventas. Se habla de:

- Merchandising de surtido
- Merchandising de presentación, donde la iluminación y el lugar de exhibición juegan un rol muy importante
- Merchandising de animación, que se compone de elementos como la cabecera de góndola, los islotes, los precios de choque, o tachado, las demostraciones, la presencia de famosos,..
- Merchandising de gestión es aquel que define el número de caras (facings) que debe tener cada variedad;

- Merchandising de relación es el que incluye todos los trabajadores que tienen relación con los clientes finales

Otra clasificación distingue entre:

- Merchandising en el exterior del punto de venta: la fachada, la iluminación exterior, puertas, rótulo, escaparate
- Merchandising interior, referido a la localización de las secciones, el surtido del establecimiento

Figura 32. Ejemplo de Merchandising en el punto de venta



Fuente: («www.chilediseño.org» [15/abril/2015])

Sistema de escáner: el escáner es un lector óptico de códigos de barras que registra todos los datos sobre los productos y las operaciones realizadas (en una tienda, en un almacén). Permite automatizar la venta y también aportar información sobre stocks necesarios, patrones de comportamiento, etc. a través del sistema EDI.

TPV: se refiere a los **Terminales Punto de Venta**, que leen el precio y la información del producto, codificada mediante un código de producto universal EAN.

Trade Marketing: es la estrategia para aumentar la atención de la distribución a determinadas marcas/categorías y aumentar el acceso del fabricante al consumidor final. Utiliza la optimización de la visualización de la mercancía y las técnicas promocionales con el objetivo de incrementar el beneficio de las cadenas de gran consumo y reforzar su posición como fabricante dentro de ellas. Usará las acciones indicadas en merchandising y los

folletos publicitarios. En las empresas de gran consumo, son un departamento en muchos casos diferenciado de marketing que se encarga del “marketing en el punto de venta”.

5.3. Funciones y flujos de la distribución comercial

5.3.1. Las funciones

El canal tiene funciones que van más allá de simplemente acercar el producto. Es un medio de añadir valor al producto, y lo hace al establecer “qué producto se vende”, y “cómo ese producto se vende” (Coughlan et al. 2006). Este aspecto es clave para entender la evolución que la distribución ha tomado en los últimos años.

La tabla 13 resume los servicios aportados por la distribución y el beneficio para el cliente. Varios autores coinciden en las diferentes tareas desarrolladas por la distribución comercial (Casares et al. 1987; Lambin 1996; Kotler et al. 2006; Miquel Peris 2008; Sainz De Vicuña 1996; Panda y Sahadev 2006).

Tabla 13. La Distribución: servicios y beneficios para el cliente

Dimensiones del servicio	Ejemplos de beneficio aportado
Fraccionamiento en Uds. más pequeñas	Venta en unidades individuales
Utilidad de lugar	Producto disponible en el 70% de las tiendas (o en poblaciones de más de 50.000 habitantes)
Tiempo de espera	Menos de dos días
Surtido	Oferta de productos, incluido la competencia
Soporte en instalación	Disponible
Soporte post venta	Gratuita durante los dos primeros años de la instalación
Financiación	Disponible

Fuente: (Panda y Sahadev 2006)

Desde esta tesis, se propone una nueva agrupación de las funciones, según la novedad y el valor aportado al producto:

1) hay una serie de **funciones básicas** que incluirían la logística (mover físicamente el producto a su último destino), la transmisión de la propiedad, las economías de escala aportados, la asunción de riesgos (del propio mercado, de operaciones financieras, o no previstos) y la financiación (proporcionar crédito).

A esas funciones se añaden 2) unas **funciones de “más de valor añadido en el producto”**: la adecuación de la oferta a la demanda (y ello puede implicar fraccionamiento y agrupación), la creación de surtido (pensado para el cliente final), la reducción del número de contactos necesarios y las actividades de marketing (comunicación, merchandising) para estimular la compra en el punto de venta.

En algunos mercados existen otras 3) **funciones extras u opcionales** que son diferenciales para quien ofrece el producto: le aportan relevancia y diferenciación al cliente final, frente a otros detallistas. Ejemplos de estas funciones extras serían: necesidades de información, servicios adicionales como la entrega, instalación, post-venta, o la asistencia técnica.

La distribución ha evolucionado. Las nuevas tecnologías han cambiado el entorno y las funciones de la distribución se han ido ampliando con nuevas actividades. Han surgido nuevas demandas como la mayor rapidez en los intercambios (Panda, 2006), o nuevas necesidades de consumidores. Frente a los cambios, los diferentes autores coinciden en tres puntos en común: 1) el rol de la distribución es adaptar la oferta a las necesidades de los consumidores (de Juan 2008; Sainz de Vicuña 1996) pues los canales de distribución sirven para hacer la vida más fácil, 2) las funciones y servicios de la distribución varían en el tiempo, en los sectores,.. Y se produce una continua circularidad y trasvase de funciones (Casares et al. 1987) y 3) entre el consumidor y el producto pueden establecerse sistemas más o menos complejos, ligado a los diferentes servicios. De hecho, las funciones de la distribución tienen muchos puntos en común con las funciones de las empresas de servicios, por su carácter intangible, heterogéneo y perecedero (Grande Esteban 1999).

5.3.2. Los flujos en el canal de distribución

El canal de distribución cumple unas funciones que requieren una serie de flujos que son esenciales para poder entregar los servicios demandados por el cliente. Siguiendo a varios autores (Casares et al. 1987; De Juan, 2008; Panda y Sahadev 2006) podemos distinguir:

1. **El flujo de la posesión física** requiere transportar y almacenar el producto. En general, cuando mayores servicios se pidan, mayor será el impacto de estos conceptos. Por ejemplo, si el tiempo de espera no es crítico en la decisión de compra –pongamos el caso de bienes de equipo- el impacto de este concepto será bajo.
2. **El flujo de la propiedad**, que no siempre coincide con el anterior: una empresa transportista se encarga de llevar el producto, pero éste es propiedad del comprador, o del vendedor. Este matiz es clave si se quiere reducir los tiempos de entrega.

3. **El flujo de la promoción:** los productos se promocionan en cada estadio del canal con una inversión importante. El material en el punto de venta, los *displays* en las estanterías,... serían ejemplos de promociones, cuyo seguimiento cercano es imprescindible para conseguir buenos resultados y rentabilizar el esfuerzo. La industria farmacéutica es un ejemplo claro, con personal propio para hablar con los médicos. El rol de la promoción, aunque no sea un flujo exclusivamente, es clave para tener un adecuado espacio.

4. **El flujo de la negociación:** incluye la selección de los distribuidores, las operaciones del distribuidor, las políticas de inventarios, los objetivos trimestrales. Éstas son decisiones muy importantes para los beneficios de la empresa.

5. **El flujo financiero** es clave en ciclos de tesorería muy largos. Si la empresa vende a crédito a sus distribuidores y además debe esperar que ellos vendan a los clientes finales, el nivel de financiación necesario será más elevado. En España en los años 90, era habitual que las empresas fabricantes cobraran de los hipermercados a 120 días.

6. **El flujo de riesgo** va asociado con el flujo de propiedad, aunque existen casos en que los fabricantes absorben parte de este riesgo. Por ejemplo, los fabricantes “recogen el producto que no se ha vendido” o en alimentación perecedera, se acuerda un porcentaje por “pérdida de producto por caducidad” que es una contraprestación con la distribución por ese riesgo.

7. **El flujo de pedidos** es inverso puesto que empieza por el cliente y finaliza en la fábrica. Su canalización es clave en los diferentes estadios, que consolidan los niveles inferiores y los transmiten hacia el nivel superior para asegurar garantizar las siguientes entregas. La información sobre este flujo ha sido estratégica para optimizar los surtidos y rentabilizar el espacio mediante el desarrollo de la gestión por categorías (o *category management*).

8. **El flujo de pagos** es similar al de los pedidos. Las mejoras tecnológicas están integrando pedido y pago.

La tabla 14 resume los flujos y su aportación a las actividades del canal. De Juan (2008) los sintetiza en tres grandes grupos: 1) un flujo físico, el producto, 2) un flujo monetario, que incluye el pago, la financiación y el riesgo y 3) un flujo informativo, que cada vez toma más relevancia, y se refiere a toda la información que maximiza la eficiencia de un canal.

Tabla 14. Flujos y aportaciones al canal

Flujo	Contribución directa	Contribución indirecta
Posesión física	Utilidad de lugar Fraccionamiento en Uds. más pequeñas Tiempo de espera	Surtido
Propiedad		Utilidad de lugar
Promoción		Utilidad de lugar
Negociación	Comodidad de espacio	Surtido
Riesgos		Tiempo de espera Fraccionamiento en Uds. más pequeñas Utilidad de lugar
Financiación	Utilidad de lugar Fraccionamiento en Uds. más pequeñas Tiempo de espera	Surtido
Pedido	Utilidad de lugar Fraccionamiento en Uds. más pequeñas Tiempo de espera	
Pago	Utilidad de lugar Fraccionamiento en Uds. más pequeñas Tiempo de espera	

Fuente: (Panda y Sahadev 2006)

Los cambios en el flujo de información (bidireccional) han sido claves en los últimos años. La mejora tecnológica (el sistema EDI y ECR) recoge automáticamente las ventas realizadas en las tiendas, las agrupa y las envía directamente al proveedor. Toda la información del mercado llega al fabricante a través del canal.

5.4. Los roles clave en la distribución

Los miembros clave de la distribución comercial son: los fabricantes, los intermediarios (mayoristas, minoristas, y/o especializados) y los usuarios finales (que puede ser una empresa o un usuario final). La presencia de los intermediarios será mayor o menor en función de su capacidad de aportar valor al usuario o cliente final (Coughlan et al. 2006).

El fabricante es el productor u originador del producto o servicio que se va a vender. Algunos fabricantes usan una marca para diferenciar sus productos de la competencia (son productos llamados “marca de fabricante”) y otros simplemente fabrican productos, pero no invierten en crear una marca para ellos: producen lo que llamamos marcas privadas, o marcas del distribuidor. En otros casos, un fabricante produce una parte de otro producto y el siguiente comprador, que puede ser un fabricante o bien un distribuidor, le pone su nombre. Este sería el caso de los procesadores Intel o los fabricantes de componentes de automóviles.

Hay fabricantes que, a pesar de no tener una marca, pueden tener un I+D propio, o desarrollar innovaciones (Intel sería de nuevo un excelente ejemplo).

Los productos físicos requieren un transporte físico y un cambio físico de propiedad. Las condiciones de venta y la promoción del producto –tanto en el canal como en el punto de venta final- son claves para el fabricante, y por ello, participa activamente en toda la parte promocional en el canal.

El intermediario es cualquier miembro del canal que no sea ni el fabricante ni el usuario/cliente final. Autores referentes destacan que la palabra intermediario se ha asociado a especulador, sin considerar que está aportando riqueza (Casares et al. 1987; De Juan 2008). En general, se diferencian dos tipos de intermediación: los mayoristas y los minoristas.

Los mayoristas venden a otro canal intermediario (como minoristas o incluso empresas, pero no vende al usuario final). Tienen inventario, promocionan los productos, los financian, gestionan los pedidos y los cobros de sus clientes. De ello obtienen el beneficio, que es la diferencia entre el precio de compra y el precio de venta a su cliente.

Los intermediarios minoristas (*retail*) tienen formas muy diversas: desde los grandes almacenes o hipermercados, hasta las tiendas especialistas. Inicialmente tenían el rol de crear el surtido más adecuado a sus consumidores pero actualmente su función va mucho más allá: crean marcas privadas, integran verticalmente parte de la cadena de valor, etc. Los intermediarios minoristas en muchos casos son los que “dominan toda la información sobre el cliente final” y son capaces de aportar nuevas soluciones a medida para sus necesidades (Panda y Sahadev 2006). En el ámbito del surtido, hay un debate interesante: la literatura científica recientemente ha demostrado que amplios surtidos tienen consecuencias negativas, y que la reducción del surtido puede aumentar la probabilidad de las compras. Steenkamp y Gielens (2001) que tanto reducciones como incremento de referencias llevan a un aumento de ventas; estos autores afirman que la expansión del surtido lleva al doble de incremento de ventas que la eliminación. Broniarczyk et al (1998), en dos experimentos, midieron el efecto de reducción de Skus en la elección de establecimiento y demostraron que los detallistas pueden hacer reducciones sustanciales en el número de referencias sin afectar las intenciones de compra de los detallistas hacia la cadena. y como indican Gázquez-Abad y Martínez-Lopez: “existen resultados similares de muchos autores, en variedad de categorías de productos” (2015: 74). La investigación demuestra que hay una relación positiva y significativa entre el tamaño de surtido –como número de skus- y las ventas de la categoría. La intensidad del resultado depende del tipo de marca (MdD-MdF), y la frecuencia y penetración de la categoría, y el tamaño del detallista. La relación es mayor en las MdD, lo que hace pensar que las decisiones sobre el tamaño de surtido son más relevantes para las MdD que para las MdF. Sin embargo, en las categorías de compra

repetida (*fill-in categories*)²⁴ como desodorantes o ambientadores, las ventas de MdF responden de manera más intensa al número de referencias que las MdD. Este punto resulta de especial interés para el tema de esta tesis y las implicaciones de las decisiones de Mercadona en cuanto al surtido de sus tiendas.

El usuario final puede ser tanto una empresa, como un consumidor individual. En el entorno actual se puede dar incluso “un pequeño cambio de roles”: si un usuario compra en un híper como Carrefour, Lidl y adquiere una gran cantidad de papel higiénico, aceite... está actuando como un mayorista, al almacenar y financiar por una compra muy superior a las necesidades en el corto plazo (Coughlan et al. 2006).

La información se convierte en una fuente de capacidad competitiva. Los intermediarios detallistas –como Carrefour o Alcampo- crean “plataformas” que centralizan el producto para hacer luego la distribución posterior con el objeto de generar ahorros logísticos, de manera que el fabricante pierde completamente la información sobre dónde se ha vendido su producto. Por ejemplo, se entrega a Carrefour en sus 11 plataformas logísticas, y ellos se encargan de repartirlo en sus 173 hipermercados y 231 supermercados.

Para poder tener más información y cercanía con el punto de venta, las empresas fabricantes montan delegaciones propias o depósitos para intensificar su distribución física y apoyar las acciones comerciales de sus colaboradores y conseguir mejor posicionamiento de sus productos (Sainz De Vicuña 1996)). Ello les permite conocer mejor qué pasa en los establecimientos de los detallistas y evaluar las acciones de merchandising. Otra opción escogida ha sido la acción directa integrada dentro del sistema de distribución: se trata de fabricantes que ponen directamente su tienda (Nike en ropa deportiva, Eres en ropa interior de lujo, Sony y Apple en electrónica) además de vender por su canal de intermediarios. Es lo que Dent (2011) denomina sistema dual. Estas tiendas, en algunos casos clasificadas como “tiendas museo” son habituales en determinadas marcas norteamericanas (pensemos en los NikeTowns, o la tienda M&M de Nueva York).

5.5. El canal de distribución: tipologías

El canal de distribución es un conjunto de caminos que la empresa usa. Las alternativas existentes y su elección final son aspectos críticos. Tienen gran relevancia para la disponibilidad del producto y en la formación del precio final. El canal –en su conjunto- puede ganar un margen que representa entre el 30 y el 50 por ciento del precio final,

²⁴ Categorías donde hay compra repetida

mientras que la inversión en publicidad generalmente representa entre un 5-7 por ciento del precio final (Kotler y Keller 2006).

La selección del canal es clave en la empresa por diferentes motivos: por su función de acercar el producto, por su impacto en el precio final y por las decisiones sobre la publicidad y la fuerza de ventas que están implícitas en él (Dent 2011). Así, el canal debe ser también un medio para añadir valor al producto comercializado (Casares et al. 1987; Kotler y Keller 2006). Ello implica decisiones en dos ámbitos:

1. Decisiones de cobertura de mercado, en función de la categoría del producto, y de la estrategia de la empresa. Se puede buscar la máxima cobertura –estar presente en el máximo número de tiendas- o bien la situación extrema, una cobertura muy selectiva de la marca. Dell ha optado por una cobertura *on line* a todos los públicos acompañada de cobertura en las tiendas que se definen “objetivo”.

2. Decisiones de relación y negociación con el distribuidor: en este caso, se refieren a decisiones sobre el esfuerzo que la empresa dedicará y en qué eslabón del canal.

Es importante establecer cuál es el objetivo de cobertura de mercado pues cada estrategia de cobertura determinará el tipo de canal que pueda ser elegido.

5.5.1. La distribución intensiva

Su objetivo es alcanzar la mayor cobertura en el mercado objetivo y una cifra de ventas elevada. Para ello precisa muchos puntos de venta, con múltiples centros de almacenamiento intentando. Esta distribución maximiza la disponibilidad de un producto y favorece el crecimiento de la cuota de mercado por la exposición y visibilidad. Éste es el escenario habitual de productos de compra frecuente como Coca-Cola, Nestlé o Kodak.

Se consiguen más ventas a corto plazo pero De Juan (2008) destaca dos inconvenientes: 1) cuando el producto es ampliamente distribuido en múltiples y diferentes puntos de venta, la empresa se arriesga a perder el control de su política de comercialización (por ejemplo: precios de saldo en determinados detallistas, falta de cooperación...) y 2) una distribución intensiva puede ser incompatible con una imagen de marca y posicionamiento por falta de control.

5.5.2. La distribución exclusiva

Se basa en la concesión de la exclusiva de venta en un determinado territorio a un único minorista. En una región específica, un solo distribuidor recibe el derecho exclusivo de

vender la marca y se compromete generalmente a no referenciar ni vender marcas competitivas. En contrapartida, el distribuidor acepta el control el fabricante del producto en todo en canal.

Se utiliza en productos donde la imagen y la lealtad de marca son importantes, pero requiere una colaboración importante del distribuidor. Un ejemplo sería la venta de determinadas marcas de cosmética selectiva (“solo en el Corte Inglés”).

Se trata de una estrategia útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad, prestigio y/o calidad de servicio. La colaboración estrecha de fabricante y distribuidor permiten garantizarlo. Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia.

5.5.3. La distribución selectiva

Se basa en la elección de un número limitado de minoristas, pero no es tan restrictiva como la anterior. Es importante establecer los criterios de selección de los intermediarios, entre los que habitualmente se considera el tamaño del distribuidor, la calidad del servicio o la competencia técnica. Esta distribución se usa en productos de compra reflexiva, como la ropa, donde hay un proceso de comparación. La marca CK solo se vende en determinados establecimientos. En gran consumo, ocurre igual con la tónica Nordic Mist, o con determinadas marcas de cervezas “*premium*”.

Esta distribución obliga a los distribuidores a llevar a cabo aspectos como la promoción, la participación en los gastos de publicidad, la referenciación de artículos de menos rotación, tener *stocks* más importantes y dar información al fabricante. Para el fabricante, el riesgo es no tener cobertura suficiente. Además, es clave asegurar que los consumidores puedan identificar fácilmente a los distribuidores.

Hay que diferenciar entre el deseo de tener una distribución selectiva y acabar teniendo una distribución selectiva simplemente porque otros detallistas han rechazado tener el producto.

En la selección del tipo de distribución los principios convencionales indican la importancia de que el canal sea coherente con la imagen del producto (De Juan Vigaray 2008): Sin embargo, nuevos modelos de negocio están rompiendo muchos de estos principios y cambiando las reglas del juego para todas las partes. Ofertas en internet de productos muy *premium*, cápsulas Nespresso ahora en la distribución moderna, *outlets* de marcas de lujo, o las compras por internet tipo Privalia o Groupon con un claro enfoque en el descuento serían ejemplos de ello. También pueden ser paradójicos los acuerdos que se firman entre

los integrantes del canal: Mercadona ha firmado alianzas con proveedores, para desarrollar conjuntamente nuevo concepto de consumo de fruta (Termiño, 2012).

5.6. Clasificación de los formatos comerciales minoristas

El comercio minorista engloba multitud de establecimientos muy diferentes entre sí: desde un córner en una calle hasta establecimientos como El Corte Inglés. Rebollo Arévalo, ya en 1993 destaca que las clasificaciones habitualmente usadas no han evolucionado de la misma manera que ha cambiado el mercado.

Los formatos comerciales se pueden clasificar según diferentes criterios. En esta tesis únicamente describiremos los más comúnmente usados: según las relaciones de propiedad según el sistema de ventas.

5.6.1. Según las relaciones de propiedad y las vinculaciones entre ellas

Esta clasificación, separa:

5.6.1.1 *Comercio independiente*

Es el tipo de comercio que, a pesar de la significativa caída en los últimos años, sigue concentrando un número elevado de establecimientos. Este apartado incluye desde la tienda familiar hasta la carnicería de un mercado.

5.6.1.2 *Departamento alquilado*

El ejemplo clásico es la zona Hugo Boss de “El Corte Inglés”.

5.6.1.3 *Cadenas voluntarias de detallistas.*

Se trata de agrupaciones de detallistas que centralizan una serie de funciones, como las compras, para ganar poder frente a los fabricantes. El ejemplo habitual es la cadena IFA.

5.6.1.4 *Cooperativas de detallistas*

Se trata otra forma de asociación legal donde los miembros son cooperativistas, y juntos constituyen una forma societaria basada en la cooperativa. Son varios los ejemplos de cooperativas en el ámbito español. Coperlimp es una referencia en el sector de droguería.

5.6.1.5 *Cooperativas de consumidores*

Es la unión de consumidores. En este ámbito Consum –en su origen- es el referente.

5.6.1.6 *Franquicias*

Es un modelo de asociación diferente, como vimos en el punto anterior. Los clásicos ejemplos aquí son McDonald's, Mango, Seur, o Correos en el ámbito de deporte.

5.6.1.7 *Cadenas integradas*

Son cadenas que tienen una única propiedad y gestión, operan bajo la misma marca y tienen una comunicación centralizada. Mercadona, Zara, Alcampo serían ejemplos.

5.6.1.8 *Grupos de distribución*

Son grupos que integran diferentes formatos anteriores. Por ejemplo: el grupo Alcampo incluye los 43 hipermercados Alcampo (que sería la cadena integrada Alcampo), y la cadena Sabeco, que a su vez tiene 109 supermercados, 92 franquicias y 11 gasolineras.

5.6.1.9 *Tiendas de fabricantes*

En este caso, los outlets son un paso más avanzado respecto al conocido almacén de fábrica.

5.6.2. Según el sistema de ventas

Es la clasificación habitualmente usada para entender la evolución de la distribución. En esta segmentación, se diferenciarían dos grandes grupos: el comercio tradicional y el autoservicio.

5.6.2.1 *El comercio tradicional*

Es la forma clásica de comercio, con un dependiente que compite ofreciendo un mejor servicio al cliente, atención y servicio de entrega. Cuando en un establecimiento hay poco surtido pero gran profundidad en una clase de productos, se habla de comercio tradicional especializado (floristerías, librerías, o carnicerías serían buenos ejemplos).

5.6.2.2 *El comercio en régimen de autoservicio*

Su aspecto más diferencial es la desaparición de la figura del vendedor: el cliente es quien selecciona directamente el producto, hace el pedido y hace el pago.

La elección es sin ayuda del vendedor y hay un único pago en caja. Hemos tomado la clasificación de Nielsen que es la que se ha convertido en el ámbito de referencia internacional. Diferencia las tiendas según la superficie:

- **Autoservicio hasta 200m²**, mostrador para charcutería, fiambre y fruta, y vende principalmente productos de alimentación

- **Súper servicio de 200 a 399m²**, con mostrador (charcutería, fiambre, fruta). Son comercios familiares con un surtido no muy amplio y una gestión más tradicional. Aporta proximidad, buen trato, pero escasa sofisticación. Es curioso el diferente desarrollo que ha habido en Madrid y Barcelona. En Madrid los nuevos propietarios de estos establecimientos son chinos, y en Barcelona son paquistaníes e indios (Bonmatí, 2013).
- **Supermercado.** Es un establecimiento comercial basado en el libre servicio, que requiere producto envasado, con el precio marcado y donde es el propio público quien selecciona la compra. Frente al sistema tradicional, aporta más rapidez, limpieza, menores costes de explotación y más clientes por local. El resultado de todo ello es: más beneficios por inversión, menores márgenes comerciales, y precios más bajos. Según el tamaño, se diferencian dos tipos: **(1)** los pequeños, **de 400 a 999m²**, y **(2)** los grandes **(1000 a 2499m²)**.

Venden alimentación, limpieza, hogar y otros productos de compra regular, con mostrador de charcutería, fiambre y fruta. Los supermercados reducen el número de intermediarios entre productos y consumidor. Los fabricantes, para aumentar las ventas, les dan descuentos por volumen y un plazo de cobro más largo. Mercadona, o Consum, son ejemplos.

De Juan (2008) hace una segunda clasificación de los supermercados, según sean: 1) de proximidad, pequeños y muy adaptados a su clientela, 2) especializados, cuidan mucho la carnicería, pescadería, frutas, son de más alto nivel y servicio y 3) de segunda generación, se han adaptado a los cambios (más productos de conveniencia,...).

Los supermercados tienen un rol clave en la alimentación moderna. Tienen como ventaja la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y la proximidad con el comprador (Miquel Peris 2008). Más adelante veremos que el factor proximidad es cada vez más importante en la compra de alimentación.

- **Hipermercado:** con más de 2500m², predominan las ventas de alimentación (frescos y perecederos), bazar, electrodomésticos, hogar y vestido. Tiene aparcamiento gratuito y amplio horario de venta.
- **Tiendas de conveniencia:** están abiertas en un horario de 18 horas, como Vips o Supercor.

- **Tiendas de descuento:** constituyen una aproximación diferente, centrada en un número reducido de artículos al precio más bajo posible y con un servicio muy reducido. Varias son sus claves de éxito: una reducción de costes importante -2,5 puntos por debajo de los supermercados tradicionales según Dent (2006)-, una rotación de referencias mucho más alta, la logística adecuada y muy buena imagen entre los jóvenes (Roldan 2003).

Dentro del autoservicio, hay una segmentación interesante basada en la estrategia de precios (Martínez, Martínez y Jiménez 2008) que distingue entre:

- **Estrategia *hi-low*:** donde el establecimiento, mediante acciones promocionales puntuales, reduce el precio de ciertos artículos que considera atractivos para generar tráfico, nuevos compradores y venta cruzada. Esta estrategia le ha permitido comunicar imagen de precios reducidos sin hacer descuentos en todos los productos como han probado ya otros autores (Blattberg y Neslin 1990; Burton et al. 1994; Lurie y Srivastava 2005, citados por Fernández, Martínez y Rebollo 2008) .
- **Estrategia de precios bajos²⁵:** los distribuidores detallistas establecen precios similares a los precios rebajados del caso anterior para estimular las ventas diarias. Los precios son constantes y no hay reducciones ni ofertas, en general. Aporta facilidad de implantación y comunicación, menores costes (por logística) y menor inversión en publicidad para el distribuidor. Es una estrategia que da respuesta a aquel comprador que no tiene tiempo para buscar y comparar. Le garantiza siempre precios bajos, reduciendo los costes de búsqueda. Esta es la aproximación realizada por Mercadona en España, y el caso paradigmático es Wal-Mart en Estados Unidos. Roldan (2003) resalta la importancia de tener una comunicación para transmitir la promesa de “precios siempre bajos”.

La evolución ha llevado a la aparición de combinaciones de comercio tradicional y autoservicio, donde coexisten ambas ventas. En este ámbito, son destacables:

- 1) Los grandes almacenes, organizados en departamentos con variedad de productos (pero no tanto como las superficies especializadas). Tienen precios altos y muchos servicios complementarios. El ejemplo sería El Corte Inglés
- 2) Almacenes populares: con menos servicios, precios bajos, menor calidad y gama poco profunda (C&A sería un referente en textil)

²⁵ El acrónimo en inglés es EDLP “Everyday low price”

3) Superficies especializadas (*category killers*) centradas en una categoría, con un surtido amplio y profundo. Su inicio está en los 80 en EEUU y llegó a España en los 90, de la mano de Leroy Merlin. Los referentes actuales serían Ikea o Decathlon.

Frente a las clasificaciones tradicionales, Rebollo (2003) señala la necesidad de caracterizar la distribución comercial como actividad de servicios, no sólo a nivel teórico sino también en su aplicación práctica. Ello le lleva a usar un esquema de “producto–mercado” que en la distribución comercial será “producto–establecimiento”. A las clásicas agrupaciones según el nivel de servicios y según la técnica de ventas, Rebollo fija un nuevo parámetro de clasificación basado en el tipo de compra separando la compra según se trate de cotidiana, periódica o esporádica.

5.7. Cambios en la distribución comercial en los últimos 15 años

Las transformaciones de la distribución comercial en España deben enmarcarse en un proceso de transformación general de la sociedad y del sistema económico (De Juan Vigaray 2008); son el escaparate de la evolución radical de la sociedad, de los consumidores y de la economía española (Fernández, Martínez y Rebollo 2008). El rol de la distribución es adaptarse y dar respuesta a estos cambios. Vamos a hacer una pequeña introducción de los antecedentes, para posteriormente pasar a analizar los cambios durante los últimos quince años.

Para analizar los cambios acaecidos, usaremos una metodología adaptada de dos autores diferentes. Por un lado, tomaremos el análisis del “macro entorno” de Kotler (2006). El macro entorno son el conjunto de fuerzas y tendencias en el que operan las empresas, los proveedores, los intermediarios, los competidores y el público. Son incontrolables y las empresas deben adaptarse a ellos (Kotler y Keller 2006). Estudiaremos el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Además, analizaremos los cambios de los compradores y los cambios tecnológicos, que son los factores clave para entender el comercio minorista (García Sánchez y Molinillo Jiménez 2008).

5.7.1. Cambios en el entorno

Empezaremos por analizar los factores directos del ámbito español²⁶.

²⁶ El aspecto “tecnología” se tratará en un punto separado

5.7.1.1 Población

La población en España desde 1997 se ha incrementado en 6,7 millones de personas, como muestra la tabla inferior; el 75 por ciento de este crecimiento está explicado por el incremento de cinco millones de ciudadanos extranjeros, que representan el 12 por ciento de la población española total en 2012.

Tabla 15. Evolución de población en España. 1990-2012

Categoría	1990	1994	1997	2000	2003	2006	2009	2012	vs. 1997	vs. 97 %
Población - a 1/enero	38.826,3	39.246,8	39.525,4	40.049,7	41.663,7	43.758,3	45.828,2	46.196,3	6.670,9	17%
Ciudadanos Extranjeros	338,6	430,0	538,5	819,9	2.189,2	4.002,5	5.651,0	5.572,6	5.034,1	935%
Ciudadanos Españoles	38.487,7	38.816,6	38.986,9	39.229,8	39.474,5	39.755,8	40.177,2	40.623,7	1.636,8	4%
% s/ total - Extranjeros	1%	1%	1%	2%	5%	9%	12%	12%		
% s/ total - Españoles	99%	99%	99%	98%	95%	91%	88%	88%		

Fuente: (Euromonitor International 2014d)

El crecimiento se ha producido principalmente en los ámbitos urbanos que concentran el 78 por ciento de la población española en 2012 (como referencia, en 1977, sólo un 61 por ciento de la población española vivía en las ciudades).

Tabla 16. Evolución población total y urbana en España. 1990-2012

Categoría	1990	1994	1997	2000	2003	2006	2009	2012	vs. 1997	vs. 97 %
Población - a 1/enero	38.826,3	39.246,8	39.525,4	40.049,7	41.663,7	43.758,3	45.828,2	46.196,3	6.670,9	17%
Población Urbana	29.256,0	29.728,3	29.925,5	30.542,7	31.848,9	33.706,2	35.489,8	35.994,8	6.069,3	20%
% s/ total población	75%	76%	76%	76%	76%	77%	77%	78%		

Fuente: (Euromonitor International 2014b)

El número de hogares y su dimensión son dos métricas de referencia habitual en productos de consumo. En 2012 –comparado con 1997- han aparecido 4,9 millones de nuevos hogares en España y el número de individuos por hogar ha pasado de 2,99 en el año 1997 a 2,55 en el año 2012 (como curiosidad, el dato de 1977 era de 4,22 individuos por hogar).

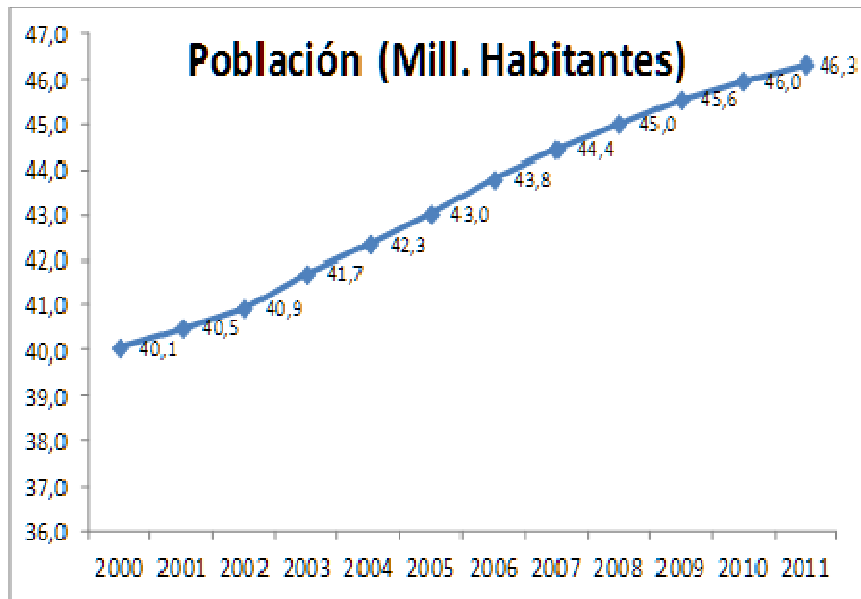
Tabla 17. Evolución población, núm. hogares e individuo/hogar. 1990-2012

	1977	1990	1994	1997	2000	2003	2006	2011	2012	vs. 1997	vs. 97 %
Población - a 1/enero	36.345,1	38.826,3	39.246,8	39.525,4	40.049,7	41.663,7	43.758,3	46.152,9	46.196,3	6.670,9	17%
Nº hogares	8.600,3	11.626,9	12.565,2	13.211,5	13.934,1	15.064,7	16.323,2	17.886,7	18.120,4	4.908,9	37%
Individuos / hogar	4,22	3,34	3,12	2,99	2,87	2,77	2,68	2,68	2,55	-0,44	-15%

Fuente: (Euromonitor International 2013)

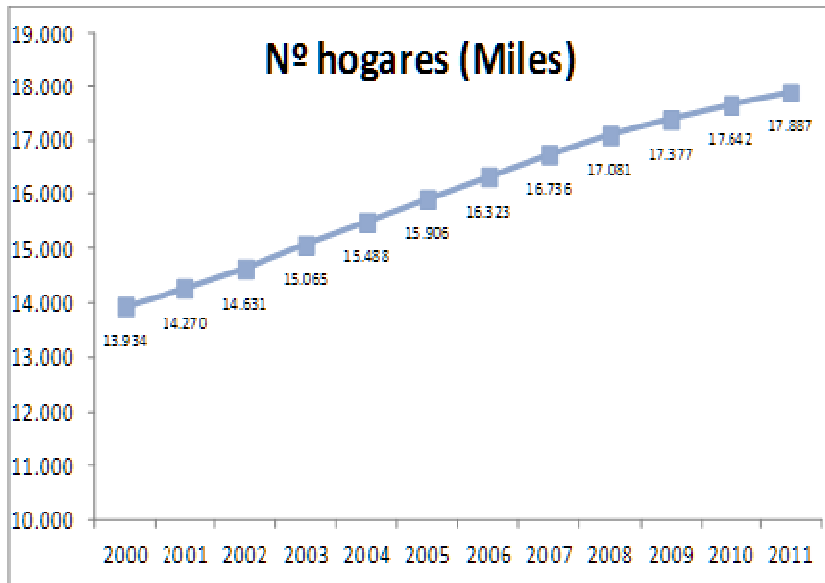
Los tres gráficos siguientes muestran de manera más visual la evolución de la población, el número de hogares y los individuos por hogar.

Gráfico 3. Evolución de población española (2000 - 2012)



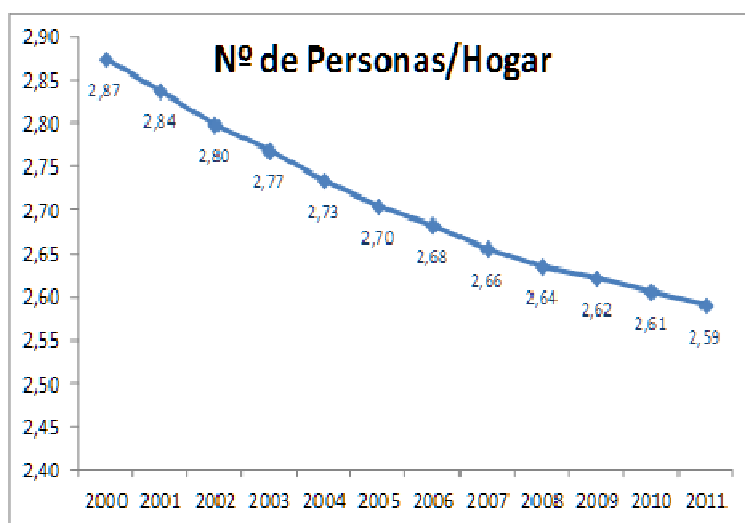
Fuente: : (Euromonitor International 2013)

Gráfico 4. Evolución de número de hogares en España (2000 - 2012)



Fuente: (Euromonitor International 2013)

Gráfico 5. Evolución del número de personas por hogar (2000 – 2012)



Fuente: (Euromonitor Internacional 2013)

La tabla 18 muestra la evolución de la población por segmentos de edad. El crecimiento se ha concentrado en tres franjas de edad: 45 a 64 años, con 3,1 millones de personas más; en la franja 25 a 44 años con un crecimiento de 2,7 millones y la franja de “más de 75 años” ha crecido 1,5 millones de personas. Por el contrario, el segmento de 15 a 24 años ha perdido 1,7 millones de personas.

Tabla 18. Evolución de la población por segmentos de edad. 1977-2012

	1977	1990	1994	1997	2000	2003	2006	2011	2012	vs. 1997	vs. 97 %	Incremento Reparto
Población total España	36.345,1	38.826,3	39.246,6	39.525,4	40.049,7	41.663,7	43.759,3	46.152,9	46.196,3	6.670,9	17%	100%
Población de 0-4	3.310,8	2.095,6	1.962,8	1.864,4	1.840,2	2.013,7	2.233,9	2.484,3	2.482,8	618,4	33%	9%
Población de 5-14	6.526,8	5.760,5	4.911,3	4.421,0	4.124,4	4.036,3	4.107,7	4.480,7	4.543,8	122,8	3%	2%
Población de 15-24	5.667,7	6.551,3	6.551,3	6.335,0	5.917,7	5.519,5	5.189,5	4.747,3	4.643,8	-1.691,2	-27%	-25%
Población de 25-44	9.151,9	10.732,8	11.406,6	11.929,1	12.558,5	13.606,6	14.588,2	14.895,6	14.626,7	2.697,6	23%	40%
Población de 45-64	7.739,1	8.470,7	8.618,4	8.722,4	8.903,2	9.444,8	10.330,6	11.667,1	11.869,5	3.147,1	36%	47%
Población de 65-74	2.522,0	3.068,4	3.445,1	3.685,6	3.852,0	3.884,4	3.795,9	3.845,8	3.920,2	234,6	6%	4%
Población de 75+	1.426,6	2.146,9	2.351,4	2.567,9	2.853,6	3.159,5	3.512,6	4.032,0	4.109,4	1.541,5	60%	23%

Fuente: (Euromonitor Internacional 2013)

El análisis de los porcentajes verticales nos permite ver cómo ha cambiado la pirámide de edad desde el 97 al 2012: vemos que el grupo 25-44 es el más relevante y muestra un crecimiento de 1,5 puntos porcentuales frente al año 97. El segundo grupo en importancia es el de 45 a 64 años, con 25,7 por ciento (y 3,6 puntos por encima del año 97). Hay tres grupos de edad que tienen un peso muy similar: 15-24, 65-74 y más de 74 años. Estos datos reflejan una pirámide muy vertical con un significativo envejecimiento de la población y una baja tasa de natalidad.

Tabla 19. Población española por segmentos de edad. Porcentajes verticales 1977- 2012

% verticales- por edades	1977	1990	1994	1997	2000	2003	2006	2009	2012	vs. 1997
Población total España	38.345,1	38.926,3	39.246,8	39.525,4	40.049,7	41.683,7	43.758,3	45.828,2	48.196,3	8.670,9
Población de 0-4	9.1	5.4	5.0	4.7	4.6	4.8	5.1	5.3	5.4	0.7
Población de 5-14	18.0	14.8	12.5	11.2	10.3	9.7	9.4	9.5	9.8	-1.3
Población de 15-24	15.6	16.9	16.7	16.0	14.8	13.2	11.9	10.9	10.1	-6.0
Población de 25-44	25.2	27.6	29.1	30.2	31.4	32.7	33.3	33.2	31.7	1.5
Población de 45-64	21.3	21.8	22.0	22.1	22.2	22.7	23.6	24.5	25.7	3.6
Población de 65-74	6.9	7.9	8.8	9.3	9.6	9.3	8.7	8.3	8.5	-0.8
Población de 75+	8.9	5.5	6.0	6.5	7.1	7.6	8.0	8.4	8.9	2.4

(Euromonitor International 2013)

La tabla 20 muestra la evolución de las tipologías de hogares por número de miembros. Es destacable el incremento sostenido del número de hogares de uno y dos miembros.

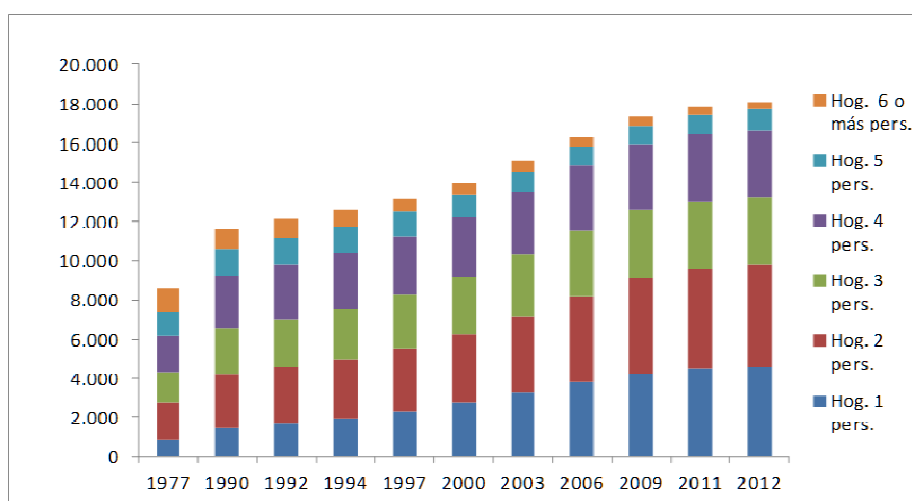
Tabla 20. Número de hogares, según dimensión. Porcentajes verticales. 1977-2012

	1977	1990	1992	1994	1997	2000	2003	2006	2009	2011	2012	vs. 1997
Total hogares, según nº de p.	8.608,3	11.626,9	12.096,4	12.565,2	13.211,5	13.934,1	15.054,7	16.323,2	17.376,5	17.886,7	18.120,4	4.908,9
Hog. 1 pers.	866.6	1.486.9	1.607.9	1.920.2	2.300.1	2.726.0	3.260.8	3.800.3	4.266.0	4.484.3	4.602.8	2.302.7
Hog. 2 pers.	1.089.0	2.666.0	2.845.2	3.016.9	3.248.0	3.494.1	3.893.3	4.381.7	4.839.4	5.087.0	5.201.9	1.953.9
Hog. 3 pers.	1.621.3	2.389.8	2.491.2	2.698.9	2.769.8	2.942.3	3.182.6	3.366.6	3.464.2	3.478.4	3.487.8	728.0
Hog. 4 pers.	1.800.8	2.688.4	2.770.8	2.844.0	2.929.4	3.019.3	3.169.3	3.294.4	3.368.4	3.384.7	3.391.3	461.9
Hog. 5 pers.	1.199.3	1.413.2	1.396.0	1.343.7	1.248.7	1.139.1	1.056.2	1.026.2	1.016.1	1.009.7	1.007.9	-240.8
Hog. 6 o más pers.	1.232.4	983.8	914.6	841.4	726.5	613.3	612.6	464.1	442.6	432.6	428.8	-296.7
Total hogares - % verticales												
Hog. 1 pers.	10%	13%	14%	15%	17%	20%	22%	23%	24%	25%	25%	8.0%
Hog. 2 pers.	22%	23%	24%	24%	25%	25%	26%	27%	28%	28%	29%	4.1%
Hog. 3 pers.	19%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	21%	20%	19%	19%	-1.6%
Hog. 4 pers.	21%	23%	23%	23%	22%	22%	21%	20%	19%	19%	19%	-3.5%
Hog. 5 pers.	14%	12%	11%	11%	9%	8%	7%	6%	6%	6%	6%	-3.9%
Hog. 6 o más pers.	14%	8%	8%	7%	6%	4%	3%	3%	3%	2%	2%	-3.1%

Fuente: (Euromonitor International 2013)

El gráfico 6 nos muestra la tendencia del número de hogares de la tabla 20, de una manera más visual:

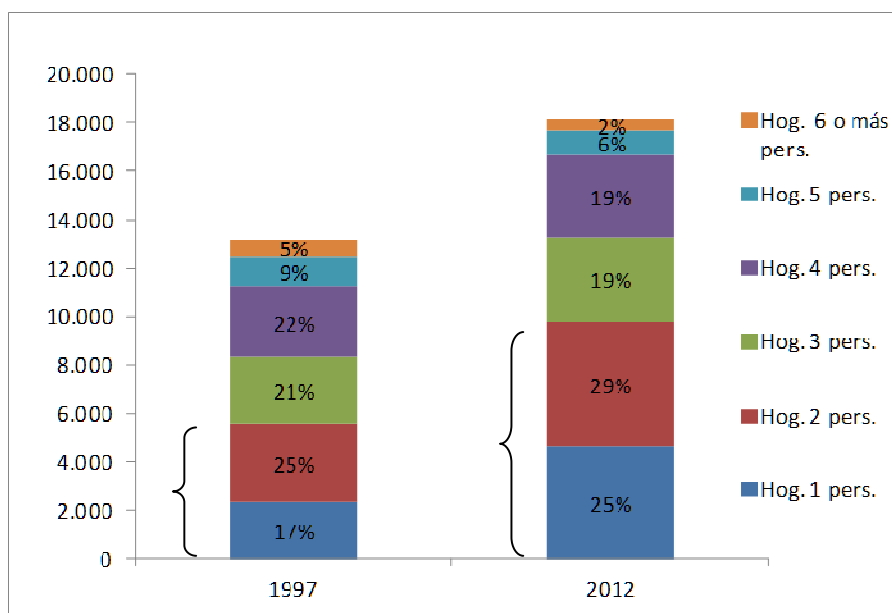
Gráfico 6. Evolución de los hogares en España, según segmentos



Fuente: (Euromonitor International 2013)

La comparativa entre el 1997 y 2012 en el gráfico 7 muestra el crecimiento en número de hogares y los cambios en el mix del tamaño familiar. Los hogares de una y dos personas concentran 9,8 millones de unidades familiares y representan el 54 por ciento del total, con un crecimiento de 4,2 millones de hogares respecto el año 97. Este grupo de hogares son los que han crecido en el panorama español.

Gráfico 7. Tamaño de los hogares. Comparativa entre 1997 y 2012



Fuente: (Euromonitor International 2013)

Por el contrario, hay 4,8 millones de hogares de cuatro o más individuos (la suma de 4, 5, y 6 o más); mantienen la cifra desde el 97 pero han bajado su peso específico del 36 al 27 por ciento. Se ha producido un trasvase del grupo “hogares de 6 y más” al grupo “hogares de 4”.

5.7.1.2 Entorno económico y político

La población activa en 2012 – tal como muestra la tabla 21- se ha incrementado en 6,2 millones de personas y la población empleada también se ha incrementado en 3,9 millones, un 29 por ciento por encima del año 1997. Sin embargo, el paro afecta a 5,8 millones de individuos, un 25,1 por ciento de la población activa. En el año 97, el nivel de paro también se situaba en el 20,6 por cien, con 3,5 millones de personas.

Tabla 21. Evolución población activa, empleada y en paro. 1977-2012

	1977	1990	1994	1997	2000	2003	2006	2011	2012	vs. 1997	vs. 97 %
Población total España	36.345,1	38.826,3	39.246,8	39.525,4	40.049,7	41.663,7	43.758,3	46.152,9	46.196,3	6.670,9	17%
Población Activa	13.061,8	15.056,1	16.149,6	16.814,4	17.988,1	19.657,9	21.557,7	23.099,0	23.031,5	6.217,1	37%
Población empleada	12.363,6	12.609,8	12.099,2	13.350,1	15.893,0	17.415,6	19.720,5	18.100,0	17.262,4	3.912,3	29%
Población en Paro	678,6	2.446,0	4.049,3	3.463,6	2.095,2	2.242,3	1.837,2	4.999,0	5.769,1	2.305,6	67%
Tasa de paro (en %)		5,2	16,3	25,1	20,6	11,7	11,4	8,5	21,6	25,1	4,5

Fuente: (Euromonitor International 2013)

El alto nivel de desempleo, junto con la sensación de inestabilidad e inseguridad económica derivada de la intervención de los bancos por la comunidad europea, la difícil situación económica de las empresas y los recientes cambios legislativos laborales (flexibilización de las condiciones de extinción de contratos de trabajo) han llevado a una fuerte contracción de la demanda, especialmente en los últimos dos años (Euromonitor España, 2013).

Si miramos el gasto per cápita a precios constantes y la evolución entre 1997 y 2012 de las diferentes partidas, en la tabla 22, podemos ver que en 15 años se ha producido un incremento del 15 por ciento en el gasto anual per cápita. Dado el cambio de tendencia desde 2008, y con el objeto de aportar claridad a la evolución del gasto anual, vamos a hacer un doble análisis. Primero comparemos con los datos de hace 15 años, para tener una visión a medio plazo, y luego haremos el ejercicio 2012 versus 2008 (punto álgido de consumo) que nos permitirá entender mejor la tendencia más reciente.

Tabla 22. Evolución del gasto anual per cápita -precios constantes-. 1977-2012

Reparto del gasto anual per cápita	1990	1994	1997	2000	2003	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	vs. 1997	Incremento
Gasto anual per cápita (precios c)	10.270,1	10.861,0	12.012,5	13.833,4	14.377,0	16.411,4	16.708,9	16.237,7	14.335,7	14.409,9	14.119,4	13.817,9	1.805,4	15%
Alimentos y Bebidas sin alcohol	1.811,5	1.707,5	1.897,3	1.875,5	2.103,7	2.087,1	2.103,7	2.087,0	1.884,7	2.029,3	2.004,9	1.896,7	128,4	7%
Bebidas alcohólicas y tabaco	305,8	348,2	380,4	419,5	498,4	415,7	432,9	425,7	425,1	428,1	424,9	413,0	22,6	12%
Ropa y calzado	774,1	705,9	748,4	665,9	629,5	690,1	698,5	634,3	759,3	751,0	717,9	694,5	-54,9	-7%
Vivienda	1.529,5	1.781,7	1.523,1	2.121,2	2.395,0	2.615,0	2.733,2	2.771,8	2.946,0	2.917,1	2.894,0	2.834,5	311,5	47%
Bienes y Servicios para el hogar	814,0	830,3	882,2	800,3	793,5	822,0	820,8	768,2	704,7	695,2	665,9	647,5	-26,6	-2%
Bienes y Servicios de Salud Médico	254,4	323,9	385,3	450,0	482,1	519,9	525,1	525,2	512,6	510,1	490,9	496,9	121,5	26%
Transportes	1.180,8	1.237,2	1.420,8	1.720,3	1.895,9	1.995,9	1.998,3	1.917,5	1.930,4	1.965,2	1.951,9	1.927,9	207,1	15%
Comunicaciones	131,5	182,1	219,4	325,8	383,7	401,1	415,5	413,7	405,1	409,0	402,3	395,0	175,5	80%
Ocio y Tiempo Libre	903,4	951,2	1.068,2	1.265,4	1.303,7	1.320,5	1.331,1	1.237,2	1.205,9	1.185,3	1.151,3	1.114,2	21,0	3%
Educación	147,8	177,4	202,3	215,7	215,3	215,3	214,0	201,6	205,4	207,6	202,0	202,5	0,3	0%
Hoteles y vacaciones	1.738,3	1.979,2	2.191,0	2.803,2	2.690,7	2.607,2	2.616,5	2.673,4	2.399,5	2.433,2	2.399,3	2.327,9	165,9	9%
Otros Bienes y Servicios Diversos	779,5	852,4	1.007,1	1.199,4	1.216,4	1.420,0	1.519,4	1.445,3	1.225,1	1.174,3	1.114,9	1.106,9	39,9	10%

Fuente: Euromonitor International 2013

El gasto anual a precios constantes- 1.805,4€ per cápita- se ha incrementado un 15 por ciento en 15 años y el coste de la vivienda concentra el 50 por cien del incremento. El coste de comunicaciones está un 80% por encima de 1997 y se sitúa en 395€ al año. Por el contrario, las partidas de “ropa y calzado” y “bienes para el hogar” muestran una tendencia decreciente. La partida “educación” muestra el mismo importe que en 1997 y la partida “alimentación” es un siete por ciento superior a la cifra de hace 15 años.

Tabla 23. Evolución gasto anual per cápita – a precios constantes- comparación 2008-2012

Reparto del gasto anual per cápita	1990	1994	1997	2000	2003	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	vs. 2008	El decrecimen	
Gasto anual per cápita (precios co	10.270,1	10.861,0	12.012,5	13.833,4	14.377,0	15.411,4	15.708,9	15.237,7	14.336,7	14.408,9	14.119,4	13.817,9	-1.419,8	-9%	100%
Alimentos y Bebidas sin alcohol	1.911,6	1.707,6	1.907,3	1.976,8	2.103,7	2.097,1	2.103,7	2.097,0	1.994,7	2.029,3	2.004,9	1.992,7	-102,3	-7%	11%
Bebidas alcohólicas y tabaco	305,6	348,2	360,4	419,6	499,4	415,7	432,9	425,7	425,1	429,1	424,9	413,0	-12,7	-3%	1%
Ropa y calzado	774,1	709,9	749,4	659,9	629,5	590,1	599,8	634,3	729,3	721,6	717,9	694,0	-139,7	-17%	10%
Vivienda	1.629,6	1.781,7	1.923,1	2.121,2	2.399,0	2.616,0	2.733,2	2.771,6	2.949,0	2.917,1	2.896,0	2.834,6	63,0	2%	-4%
Bienes y Servicios para el hogar	814,0	830,3	893,2	900,3	799,6	822,0	820,5	755,2	704,7	696,2	682,9	647,6	-107,6	-14%	9%
Bienes y Servicios de Salud Médicos	254,4	322,9	395,3	450,0	492,1	519,9	525,1	525,2	512,6	510,1	490,9	495,9	-29,3	-7%	3%
Transportes	1.190,6	1.237,2	1.420,9	1.720,3	1.696,9	1.959,9	1.998,3	1.917,6	1.820,4	1.865,2	1.651,9	1.627,9	-189,7	-10%	13%
Comunicaciones	131,6	162,1	219,4	326,9	383,7	401,1	416,6	413,7	406,1	409,0	406,3	386,0	-19,7	-5%	1%
Ocio y Tiempo Libre	903,4	951,2	1.063,2	1.255,4	1.303,7	1.330,5	1.331,1	1.287,2	1.205,8	1.196,3	1.151,3	1.114,2	-173,0	-13%	12%
Educación	147,5	177,4	202,3	216,7	216,3	216,3	214,0	201,6	200,4	207,6	200,0	202,0	1,0	0%	0%
Hoteles y vacaciones	1.739,3	1.976,2	2.191,0	2.503,2	2.695,0	2.907,2	2.919,6	2.873,4	2.999,6	2.493,2	2.399,3	2.327,9	-315,6	-12%	22%
Otros: Bienes y Servicios Diversos	779,6	982,4	1.007,1	1.199,4	1.216,4	1.430,0	1.519,4	1.445,9	1.225,1	1.174,3	1.114,9	1.102,9	-329,4	-23%	24%

Fuente: Euromonitor, a partir de Eurostat /Estadísticas nacionales / OCDE

En el período 2008-2012, se ha producido una caída del 8% del gasto y en la bajada destacan: “hoteles y vacaciones”, “ropa y calzado”, “bienes y servicios para el hogar” y “alimentación”.

El análisis de las partidas de gasto desde los porcentajes verticales en la tabla inferior nos permite ver el desplazamiento del consumo hacia otras categorías:

Tabla 24. Evolución gasto anual per cápita. % verticales por partidas. 1990-2012

Reparto del gasto anual per cápita - base 100:	1990	1994	1997	2000	2003	2006	2011	2012	vs. 1997
Alimentos y Bebidas sin alcohol	17,6	15,7	15,0	14,3	14,8	13,8	14,2	14,0	-1,0
Bebidas alcohólicas y tabaco	3,0	3,2	3,0	3,0	2,1	2,7	3,0	3,0	0,0
Ropa y calzado	7,5	6,5	6,2	6,2	6,8	6,8	5,1	5,0	-1,2
Vivienda	15,9	16,4	16,0	15,3	16,2	17,0	20,4	20,5	4,5
Bienes y Servicios para el hogar	6,0	5,0	5,7	5,0	5,5	5,0	4,7	4,7	-1,0
Bienes y Servicios de Salud Médicos	2,5	3,0	3,2	3,3	2,4	3,4	3,5	3,5	0,3
Transportes	11,5	11,4	11,8	12,4	11,4	12,1	11,7	11,6	0,0
Comunicaciones	1,3	1,5	1,8	2,4	2,5	2,6	2,9	2,9	1,0
Ocio y Tiempo Libre	8,8	8,8	8,9	9,1	8,1	8,6	8,2	8,1	-0,8
Educación	1,4	1,6	1,7	1,6	1,5	1,4	1,5	1,5	-0,2
Hoteles y vacaciones	16,9	18,2	18,2	18,1	18,4	18,2	17,0	17,1	-1,2
Otros: Bienes y Servicios Diversos	7,6	7,9	8,4	8,6	8,5	9,3	7,9	8,0	-0,4

Fuente: (Euromonitor International 2013)

La vivienda se convierte en la primera partida, con el 20,5 por ciento del gasto, 4,5 puntos por encima de la cifra de 1997 “vacaciones y hoteles” (el 17,1 por ciento) ha reducido su importancia. La alimentación es el 14 por ciento del gasto, un punto por debajo de 1997 y muestra la tendencia decreciente habitual de los países desarrollados (disminuye alimentación y suben servicios y otras partidas). Es destacable la caída de “ropa y calzado”, que podemos vincular a esa contracción de la demanda y ¿por qué no? a nuevas ofertas basadas en los precios económicos con excelente aceptación.

El consumo se ha convertido en un elemento clave de articulación e identificación social (Chaney, 1996): hemos pasado de un consumo de masas a una cultura de consumo. Y

específicamente el consumo de determinados artículos adquiere un valor simbólico que identifica de la misma manera que identifica el lugar “donde” se compra; el comercio minorista transmite status a los compradores (Fernández, Martínez y Rebollo 2008). Los centros comerciales aportan unas significados cada vez más cercanos al mundo del ocio y entretenimiento (Nueno y Agustín 1997).

El fuerte endeudamiento de las familias por el importante peso de la vivienda, el paro²⁷ y el cambio de las condiciones laborales lleva a un cambio en el consumo de las familias: entran y se consolidan nuevos hábitos hasta entonces fuera de toda consideración. Esto incluye la compra generalizada de artículos de marca blanca, el desarrollo de los “*category killers*” y las cadenas detallistas centradas en “precio”, desde Ikea hasta Zara o Mango (Nueno y Agustín 1997; Euromonitor International 2013). Ha sido un cambio de paradigma completo que cuyo reflejo aparece en múltiples facetas del consumo de los hogares.

5.7.1.3 Entorno legal

La ordenación del comercio, especialmente la del comercio minorista es una competencia que fue transferida a las comunidades autónomas entre los años 1980 y 1984. Las diferentes normativas de las comunidades autónomas muestran la falta de unidad de mercado en dos elementos conflictivos: 1) la necesidad de permiso de las autoridades regionales para apertura de nuevos establecimientos de gran superficie, mayores de 2.500 m² de sala de venta -una segunda licencia- y 2) la liberalización de horarios de apertura.

La entrada en la Comunidad Europea tuvo el doble efecto de ampliar el mercado –con las consiguientes economías de escala- y aumentar de número de productos comercializados (Cruz, Rebollo y Yagüe 2003).

Entre 1996 y 2011, el marco jurídico español fue la ley 7/1996 de Ordenación del Comercio minorista, la llamada Ley del Comercio Interior, que pretendía dar respuesta a los problemas relacionados con las situaciones de poder de mercado (relaciones entre grandes cadenas y fabricantes; y relaciones entre minoristas de diferente tamaño) a la vez que proteger los derechos del consumidor. Esta ley prohíbe la venta “a pérdida”, la venta que genera pérdidas al minorista que la hace por debajo de su coste. Tiene un impacto muy negativo en los hipermercados, que utilizaban esta práctica con productos básicos (leche, aceite...) para generar tráfico a sus centros.

En Julio 2012 se aprueba el decreto-ley vigente actualmente, que establece un marco legal más flexible, al permitir a los minoristas abrir más días festivos (hasta dieciséis) y realizar las rebajas en la época que deseen. Sin embargo, las autonomías son las administraciones que

²⁷ 4,9 millones de hogares afectados en España y 1,7 millones con todos los miembros de la familias en abril 2015 (Instituto Nacional de Estadística, 2015)

deben desarrollar la nueva ley y hasta el momento únicamente lo ha hecho con la Ley de Dinamización de la Actividad, la Comunidad de Madrid, en Mayo 2012. Esta ley da completa libertad en horarios comerciales y ha eliminado la necesidad de licencia previa de actividad. Nuño (1996) destaca que cada vez que hay una retracción económica, se amplían los horarios comerciales. Ello favorece a los minoristas de gran tamaño, que aumentan su peso (Fernández, Martínez y Rebollo, 2008).

El Impuesto sobre el Valor añadido (IVA) es un impuesto indirecto sobre el consumo, que grava los bienes y servicios e incide directamente sobre el consumo, independientemente del nivel de renta, o ingresos. Con la entrada en la Comunidad Europea en 1986, España adoptó un sistema de tres tipos:

- Tipo reducido: aplicable a bienes de primera necesidad, tales como alimentos o medicamentos, y servicios relacionados con la salud y la educación.
- Tipo general: aplicable a todos aquellos bienes y servicios sujetos a los que no sea de aplicación el tipo reducido.
- Tipo incrementado: aplicable a aquellos bienes considerados de lujo.

Los bienes de primera necesidad estaban excluidos del IVA.

En el marco de la armonización del IVA en la UE (1993) el tipo incrementado desapareció, el tipo general se incrementó hasta el 15 por ciento y se empezó a aplicar el tipo “súper-reducido” del 3 por ciento para aquellos bienes de primera necesidad, o los bienes de contenido social y cultural. En enero de 1995, se incrementaron los tres tipos impositivos un punto porcentual, y en julio del 2010, con el gobierno de J. L. Rodríguez Zapatero, se aprobó la subida al 8 y al 18 por ciento respectivamente.

En la última modificación de septiembre de 2012, se subieron los tipos impositivos al 6, 10 y 21 por ciento y se re-clasificaron determinadas actividades que pasaron del tipo súper-reducido al general (las actividades culturales, sociales, e incluso actividades como clubs deportivos, peluquerías,...) con el consiguiente impacto en precios.

Tabla 25. Evolución de los tipos impositivos del Impuesto Valor Añadido en España

	Tipo súper-reducido	Tipo reducido	Tipo general	Tipo elevado
1986-1991		6	12	33
1992		6	13-15	28
1993-1994	3	6	15	
1995-2009	4	7	16	
2010	4	7-8	16-18	
2011	4	8	18	
Sep.2012	6	10	21	

Fuente: elaboración propia a partir de Boletín Económico del ICE nº 3015

El IVA es uno de los impuestos con mayor potencial recaudatorio de nuestro sistema tributario. Cualquier cambio tiene efectos económicos muy importantes: una bajada de los tipos puede influir directamente en un aumento del consumo al reducir el precio final, lo que puede llevar a un aumento en la producción y en el empleo. Por el contrario, una subida de los tipos, puede tener un efecto disuasorio sobre el consumo cuando se repercute directamente al contribuyente.

Otro cambio normativo importante en el ámbito de la distribución moderna ha sido la última reforma de la Ley de Morosidad, aprobada en España en 2010. Hasta esa fecha, las compañías que forman la distribución moderna (hipermercados especialmente), tardaban una media de 98 días en cobrar por sus servicios frente a los 55 días de media de la Unión Europea. Esta normativa pretende poner freno y reducir este *gap*, además de establecer medidas para reducir la morosidad (Sánchez et al. 2011).

5.7.2. Cambios en el ámbito tecnológico

Los cambios, aunque globales, tienen un efecto muy significativo en el ámbito de la distribución. Como dicen Rebollo y Javier (2005), constituyen la tercera de las “olas de innovación”. En el ámbito tecnológico podemos diferenciar el ámbito del consumidor final y el ámbito de la empresa.

A nivel particular (consumidor final), el uso generalizado de internet lo convierte progresivamente en un canal de información y en un canal de compra, aunque con diferente aceptación según la edad y según la categoría de productos. La penetración de internet en los hogares se sitúa en el 60,7% y su uso diario está ya en el 62,6% (EGM 2014). Y un 44 por ciento de los internautas compra de manera frecuente y en amplitud de sectores y actividades diferentes. La practicidad y el precio son los elementos destacados de

primera compra y el precio es un claro factor de repetición (Elogia 2013). En España, más del 80% de los usuarios de internet acceden a través del móvil (Telefonica 2014).

A nivel empresas, las nuevas tecnologías han mejorado de forma significativa la eficiencia en el ámbito minorista y en todos los elementos de la distribución comercial. Hemos de separar dos ámbitos desde la visión del detallista. Por un lado su uso en el ámbito comprador y por el otro lado, en su vertiente de “relación con los clientes finales”.

En el ámbito comprador, la aplicación tecnológica más relevante ha sido el “ECR”, basado en la reposición continua de los inventarios, en toda la extensión del canal, en respuesta a los consumidores finales. El nivel de sofisticación del sistema vendrá determinado por la estructura del canal. La tecnología permite incluso integrar a los proveedores de los fabricantes. De nuevo P&G ha marcado un hito, con su programa Connect&Develop, con partners externos y miles de científicos trabajando en un entorno colaborativo (Dyer, Dalzell y Olegario 2004). Las mejoras en eficiencia, además de un ahorro importante (el 6,7% del precio de venta) permiten asegurar una oferta (en surtido, en disponibilidad) que responda a las necesidades de los clientes e incluso, evaluar y testar los resultados de nuevas iniciativas. En el ámbito detallista, y especialmente en el ámbito de distribución moderna y gran consumo, se puede saber qué compra el cliente, cuál es el impacto de las diferentes acciones promocionales (descuento en precio; formato promocional; acción de cabecera de góndola,...). Se trata de una información muy valiosa... que está en manos del detallista, o de las empresas que auditan las ventas, como Nielsen o Iri.

En el lado de la relación con los clientes, los sistemas de gestión de la relación con los clientes como el CRM (*Customer Relationship Management*) permiten recoger y analizar toda la información del comprador (con qué frecuencia viene, qué compra). Las tarjetas de fidelización son un medio para recoger esta información, pero no son el único; los medios de pago electrónicos permiten generar una base de datos automática. Marzo, Pedraja y Rivera (2005) han demostrado el potencial de desarrollo en los grupos de clientes más fieles en el ámbito minorista.

5.8. El impacto de los cambios en el comercio minorista en España

En este punto analizaremos en primer lugar las teorías de la distribución comercial y luego veremos el impacto en el grupo de interés.

5.8.1. Teorías de evolución de la distribución comercial

Hay variedad de teorías que explican el cambio en el ámbito de la distribución detallista. Las más destacadas se clasifican en tres grupos: el ciclo de la vida, los procesos dialécticos, y las teorías cíclicas (Nuño y Agustín 1997; De Juan Vigaray 2008).

La teoría del ciclo de la vida aplicado al formato detallista defiende que las empresas cubren las diferentes etapas de nacimiento, crecimiento, madurez y declive. Cuando una fórmula detallista tiene una ventaja competitiva, tiene un rápido crecimiento; posteriormente aparecen nuevos competidores copiando la idea, y entra en las fases de madurez y declive. Esta teoría explicaría la evolución de los hipermercados (con fuerte auge en su momento y actualmente en claro retroceso). Sin embargo, hay tipologías de detallistas que no entran en la etapa de maduración, mientras que en otros casos el proceso es muy rápido, lo que ha motivado que la teoría sea muy criticada (Nuño et al. 1997).

La segunda teoría, desde **los procesos dialécticos (tesis y antítesis)** explica que, a partir de cambios extremos, surgen empresas innovadoras, situadas entre los mismos. Por ejemplo: en un extremo, los grandes almacenes (tipo El Corte Inglés) con altos márgenes, precios, servicio, bien localizados y en locales lujosos y frente a ellos surge la tienda de descuento, con bajo margen, bajo precio, formato de autoservicio – sin servicio casi- y en locales muy austeros. En este entorno, la fórmula intermedia es la tienda de autoservicio, con margen y precios medios, servicios limitados, en zonas sub-urbanas, y en locales de calidad media.

El tercer grupo de teorías se basan en **las teorías cíclicas** (de ciclo parcial o completo). Parten de la idea de que hay un ritmo observable de los cambios, que pueden ser identificados. En éste ámbito destacan la teoría de la rueda del *retailing*, creada por Mc Nair en 1958, y la teoría del acordeón (Hollander, 1970):

- La **rueda del retailing** se basa en el flujo continuo de nuevas empresas innovadoras. Aparece una nueva empresa y entra como “*low cost*”. Gradualmente ofrece más servicios, en mejores localizaciones, con más status y a precios más altos... y entonces, aparece otra empresa innovadora. Esta teoría permite explicar la evolución de la distribución alimentaria y, en menor medida, la evolución del sector textil.
- La **teoría del acordeón**, de Hollander (1970, citada por Halstead y Ward 1995). Argumenta que los detallistas están entre las dos opciones extremas en cuanto a la amplitud de las líneas de producto: ensanchan y reducen la anchura del surtido a lo largo del tiempo. Sobre este tema, Juan Roig, el dueño de Mercadona, establece “el enfoque” como uno de los tres principios de Mercadona: “cuanto menos quieras abarcar y seas más especialista mucho

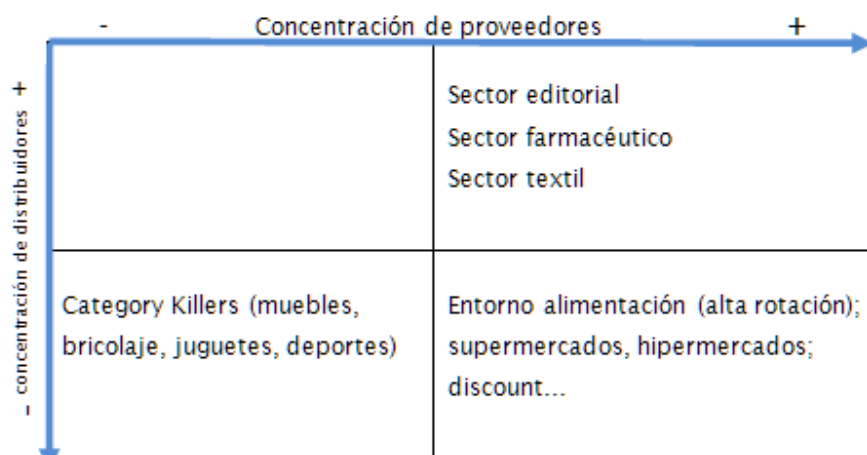
mejor, porque te hace saber mucho más sobre lo que debes hacer” (Temiño Aguirre 2012: 14). Ikea, Decathlon son auténticos especialistas y en cambio, Carrefour, en el otro extremo, cada vez abarca más líneas.

En los procesos evolutivos del sector no debemos perder de vista que los cambios en las empresas han sido consecuencia de los cambios en los compradores. Las empresas se han tenido que enfrentar a la necesidad de hacer propuestas diferenciadas, para los diferentes segmentos de públicos y ofrecer nuevos productos con valor añadido. Así facilitan a los compradores: ahorrar tiempo, ahorrar procesos, tener garantías y permitir una compra más sencilla (Manero Berné 2006). En el **ámbito de la alimentación**, por ejemplo, se ha incrementado el surtido de productos que las empresas ofrece (un supermercado tiene, en promedio, unas 20.000 referencias): el problema es que estos nuevos desarrollos muchas veces no encuentran su hueco en la estantería, por la saturación de productos aparentemente similares. En el **ámbito de no alimentación**, hemos visto empresas que han decidido integrarse hacia adelante -ante la imposibilidad de llegar al cliente final, o buscando capturar esa parte de “valor”- y convertirse también en detallistas. Este sería el caso de Zara.

Fernández Nogales, Martínez Castro y Rebollo Arévalo (2008) consideran que los principales cambios en los canales de distribución se refieren a la pérdida de importancia de la pequeña y mediana empresa comercial y el desarrollo de los grupos y centrales de compra. Dos fuerzas llevan a este cambio: la concentración creciente en el comercio, que da más fuerza relativa a los distribuidores (Martínez-Lopez y Maraver Tarifa 2009) y el creciente peso de la marca del distribuidor que es una fuente de beneficio y, a la vez, un nuevo competidor para los fabricantes (Dent 2011).

En el ámbito minorista en España han aparecido empresas relativamente recientes que han sido capaces de crear nuevos modelos de éxito en un aparente entorno estático; Mercadona nació en 1992, Ikea entró en España en 2004... La aparición de nuevos modelos viene condicionada por el grado de concentración de los fabricantes y de los distribuidores (Nuevo y Agustín 1997). Estos autores definen cuatro posibles escenarios de partida, que da lugar a diferentes situaciones, tal como muestra la figura que está a continuación.

Figura 33. Distribución de las empresas de comercio por divisiones



Fuente: (Nueno y Agustín 1997)

Para estos autores, los *category killers* surgen de aplicar los modelos de gestión del mundo de autoservicio de alimentación y aparecen en situaciones de baja concentración de proveedores y de distribuidores. Generan una nueva oferta de productos aprovechando que no hay una estructura distributiva consolidada, lo que le permite negociar con los proveedores en una situación de poder.

Un caso diferente es el de alta concentración de proveedores (fabricantes) y baja concentración de distribuidores. El ejemplo más claro es en el sector textil, donde grandes fabricantes del sector se apoderan del canal de distribución, integrando los puntos de ventas; es lo que se llama “verticalización de las marcas”. A partir de una marca propia, diseñan un tipo de tienda que ofrece exclusivamente los artículos de esta empresa. Y aquí es interesante la visión que de este hecho tiene Amancio Ortega, que en una entrevista destacaba el dolor que le daba dejar su marca en manos de otras tiendas (Mazaira, 2006).

Según Fernández Nogales, Martínez Castro y Rebollo Arévalo (2008), la concentración en la distribución comercial en España empieza a ser relevante en 1985. El primer síntoma es la fusión de Carrefour y Promodes en el 1999.

En este apartado vamos a ver: la evolución general y el sector minorista (sectores clave, empresas principales y evolución).

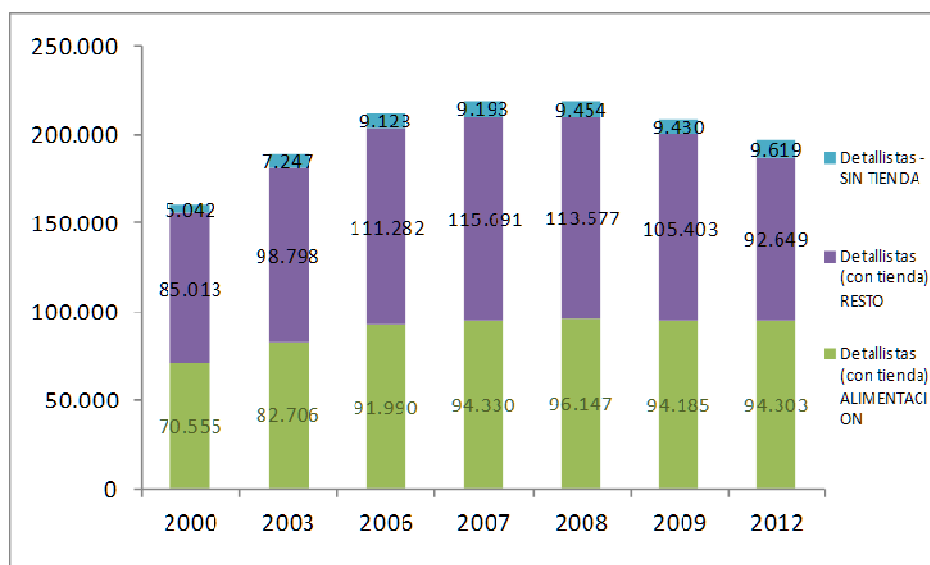
5.8.2. Cambios en el sector minorista en España

El análisis parte de las cifras de la venta minorista en España, que incluyen: ventas en tienda (tanto de alimentación, como el resto de sectores) y ventas sin tienda. En este primer

análisis veremos “toda la venta detallista” y posteriormente haremos en análisis de los 2 segmentos clave: alimentación, y resto.

El gráfico 8 muestra la evolución de las ventas de los tres grandes grupos en el ámbito del *retail*. Es destacable la caída que se da a partir de 2008 que resulta especialmente significativa en el ámbito de “no alimentación”. Las ventas “sin tienda” han mantenido su importancia pero con un cambio de protagonista, la venta por internet.

Gráfico 8. Facturación minorista: alimentación, no alimentación y “sin tienda”. 2000-2012



Fuente: (Euromonitor International 2014b)

Las dos tablas siguientes muestran la tendencia de los últimos 15 años y el desglose de las diferentes sub-partidas de las ventas “sin tienda” en facturación (tabla 26) y el peso (en porcentaje) de las diferentes partidas (tabla 27).

Tabla 26. Facturación minorista según tipología (MM€). Evolución 1999-2012

Historic/Forecast	Retail Value RSP excl Sales Tax € mn Current Prices									
Categories	1999	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012	vs. 2000	
Retailing	146.517,4	160.609,6	204.752,1	219.178,0	209.018,1	204.542,0	201.070,4	196.571,3	22%	
Store-based Retailing	142.125,8	155.587,4	196.389,0	209.723,7	199.587,7	195.140,2	191.579,2	186.951,9	20%	
Grocery Retailers	65.392,4	70.554,8	90.032,6	96.147,1	94.185,0	94.255,9	94.634,0	94.303,0	34%	
Non-Grocery Retailers	76.733,3	85.012,5	106.356,4	113.576,6	105.402,7	100.884,3	96.945,2	92.648,9	9%	
Non-Store Retailing	4.391,6	5.042,3	8.363,1	9.454,3	9.430,4	9.401,8	9.491,2	9.619,4	91%	
Direct Selling	423,6	443,0	528,6	585,9	597,0	606,0	615,8	632,7	43%	
Homeshopping	562,1	577,1	632,6	662,0	634,2	609,4	587,2	569,3	-1%	
Internet Retailing	88,6	141,7	675,8	1.173,9	1.278,2	1.463,3	1.659,3	1.865,4	1216%	
Vending	3.317,3	3.880,4	6.526,2	7.032,5	6.921,0	6.723,1	6.629,0	6.552,1	69%	

Fuente: (Euromonitor International 2014b)

Tabla 27. Facturación minorista según tipología. Porcentajes verticales. 1999-2012

Categories	1999	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012
Total ventas Detallistas	146.517	160.610	204.752	219.178	209.018	204.542	201.070	196.571
Retailing	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Store-based Retailing	97,0%	96,9%	95,9%	95,7%	95,5%	95,4%	95,3%	95,1%
Grocery Retailers	44,6%	43,9%	44,0%	43,9%	45,1%	46,1%	47,1%	48,0%
Non-Grocery Retailers	52,4%	52,9%	51,9%	51,8%	50,4%	49,3%	48,2%	47,1%
Non-Store Retailing	3,0%	3,1%	4,1%	4,3%	4,5%	4,6%	4,7%	4,9%
Direct Selling	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Homeshopping	0,4%	0,4%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Internet Retailing	0,1%	0,1%	0,3%	0,5%	0,6%	0,7%	0,8%	0,9%
Vending	2,3%	2,4%	3,2%	3,2%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%

Fuente: (Euromonitor International 2013)

Los porcentajes verticales muestran el creciente peso de alimentación (*grocery retailers*) que ya concentran el 48% de las ventas.

Si miramos las principales empresas en el ámbito minorista en su conjunto vemos que se ha producido un fuerte proceso de concentración en 8 años. En 2012, 42 empresas concentran el 40,4 por ciento de todas las ventas detallistas a clientes en España, mientras que hace ocho años estas empresas representaban el 29,3%.

Este crecimiento de más de 11 puntos del mercado se explica por diferentes factores: 1) han aparecido nueve nuevas empresas en el ranking -unas por separación (Día, separada de Carrefour), otras por introducción en el mercado español, como es el caso de Primark, Amazon y Worten, 2) han desaparecido empresas y ha habido compras o absorciones: Dixons Retail, Plc; Idea, Master Cadena, Prometheus, Tengelman, Caprabo (adquirida por Eroski en 2007) y 3) hay empresas –en posiciones *top*- que han tenido crecimientos muy significativos. En este último punto son destacables la evolución de Mercadona (+5,0 puntos, y doblando su peso en el mercado), Inditex (+0,6), Lidl del grupo Schwartz (+0,6), Consum (+0,5), Oxylane, la marca propietaria de Decathlon (+0,4).

Tabla 28. Cuotas de mercado de las principales empresas minoristas. 2004 a 2012

Empresas	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	vs. 2004	% Acum.
Market Sizes Historic Retail Value RSP excl Sales Tax € mn	157.051	204.752	212.395	219.214	219.178	209.018	204.542	201.070	196.571		
1 Mercadona SA	4.0	4.5	5.3	6.0	6.6	6.9	7.5	8.2	9.0	5.0	9,0
2 El Corte Inglés SA	6.2	6.3	6.4	6.5	6.2	6.4	6.5	6.3	6.2	0.0	15,2
3 Carrefour SA	4.5	4.5	4.5	4.0	5.1	5.1	5.2	3.9	4.0	-0.5	19,2
4 Eroski Grupo	2.0	2.1	2.2	2.9	3.1	3.1	3.1	2.8	2.8	0.8	22,0
5 Auchan Group SA	2.0	2.2	2.2	2.2	2.3	2.3	2.4	2.4	2.6	0.6	24,6
6 Distribuidora Internacional de Alimentación (Dia) SA	-	-	-	-	-	-	-	2.1	2.2	2.2	26,8
7 Inditex. Industria de Diseño Textil SA	1.3	1.4	1.5	1.6	1.6	1.7	1.7	1.8	1.9	0.6	28,7
8 Schwarz Eteilligungs GmbH	0.5	0.6	0.6	0.7	0.9	1.1	1.2	1.1	1.1	0.6	29,8
9 Adeo Groupe	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.4	30,7
10 Consum. Sociedad Cooperativa Ltda	0.4	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.8	0.9	0.9	0.5	31,6
11 Metro AG	0.4	0.5	0.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.5	32,5
12 Inter Ikea Systems BV	0.3	0.4	0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.4	33,2
13 Euronics International Ltd	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7	0.1	33,9
14 Oxyane Group	0.2	0.3	0.4	0.4	0.5	0.5	0.6	0.6	0.6	0.4	34,5
15 Corfidel SA	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.1	35,0
16 Internationale Spar Centrale BV	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	35,5
17 Dinosol Supermercados SL (Grupo)	0.8	0.7	0.7	0.6	0.7	0.6	0.6	0.7	0.4	-0.4	35,9
18 Grupo el Arbol Distribución y Supermercados SA	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.1	36,3
19 H&M Hennes & Mauritz AB	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	36,6
20 Repsol YPF Distribuidora SA	0.5	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	-0.2	36,9
21 ALDEASA - Almacenes, Depósitos y Estaciones Aduaneras	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.1	37,2
22 Aldi Group	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	37,5
23 E Leclerc	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.2	37,8
24 PPR SA	-	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	38,0
25 C&A Mode Brenninkmeijer & Co	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2	0.1	38,2
26 Schleckel Antor	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	38,4
27 Punto Fa SL (Mango)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	38,6
28 Associated British Foods Plc (ABF)	-	-	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	38,8
29 Bon Preu SA (Grupo)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	39,0
30 Amazon.com Inc	-	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.2	0.2	39,2
31 Sonae SGPS	-	-	-	-	-	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	39,3
32 Intersport International Corp (IIC)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	39,4
33 Kingfisher Plc	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	39,5
34 Game Group Plc	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	39,6
35 Joyería Tous SA	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	39,7
36 Toys "R" Us Inc	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	39,8
37 eBay Inc	-	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	39,9
38 Compro Oro SL	-	-	-	-	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	40,0
39 KESA Electricals Plc	-	-	-	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	40,1
40 Iberca de Droguería y Perfumería SAU	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	40,2
41 Establimento Miro SL	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	-0.1	40,3
42 Base Detail Sport SA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	40,4
43 Cepca Estaciones de Servicio SA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	40,5
44 Urende SL	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	-0.1	40,5
45 Dixons Retail Plc	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	0.0	40,5
46 NTM Entreprises SA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	-	-	-	0.0	40,5
47 Prometheus Electronic SA	-	-	-	0.6	0.2	0.0	-	-	-	0.0	40,5
48 Caprabo Grupo	1.1	1.1	1.1	-	-	-	-	-	-	0.0	40,5
49 Ideas SA	0.4	0.4	0.4	-	-	-	-	-	-	0.0	40,5
50 Master Cadena SA	0.3	0.3	0.3	-	-	-	-	-	-	0.0	40,5
51 Tengelmann Group. The	0.2	0.2	0.2	-	-	-	-	-	-	0.0	40,5
52 Others	70.1	68.2	66.8	65.5	64.5	63.3	62.0	60.8	59.5	-10.6	100,0
53 Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0	200,0

Fuente: (Euromonitor International 2014a)

El crecimiento de Eroski desde 2007 se explica por la integración de Caprabo –en la posición 48 de la lista). Algo similar, pero en sentido inverso, ocurre con Día y Carrefour: Día hasta el 2010 estaba integrada dentro de Carrefour. Y Alcampo ha integrado a Sabeco en su grupo. También es interesante ver que Amazon, presente desde 2006, ya se sitúa en la posición número 30 del ranking total de minoristas, por encima de Tous, o ToysRus.

El análisis de la serie histórica pone de relevancia los cambios ocurridos: el fenómeno de la concentración está ahora más presente que nunca, con 40 empresas concentrando el 40 por ciento del mercado minorista español y nueve el 30 por ciento. O dicho de otra forma: de cada 100€ gastados por un consumidor español, 30 se gastan en nueve empresas.

5.8.3. Cambios en los hábitos de compra

La expansión y diversificación de la demanda, ligados al crecimiento económico y la transformación social, han llevado a la aparición de nuevos segmentos de consumidores con demandas diferenciadas. Ello ha favorecido la dinamización del comercio, tiendas especializadas, desplazando la demanda a nuevas formas comerciales, como destacan Casares y Rebollo (2003).

El análisis de la formación de los hábitos de compra no es el objetivo de este trabajo; solo se quieren recoger los cambios producidos y su impacto.

Existe una mayor capacidad de información, “más tecnología de compra” (Dawson y Burt 1999) lo que da como resultado un poder emergente del consumidor, con más demandas y más exigencias. Hemos ya visto como la tecnología ha cambiado la forma de comprar. Durante los años 80-90 se produce una progresiva concentración de los “actos de compra” (menos frecuencia, y más cantidad) que favorece a los hipermercados y que es reflejo de su época de crecimiento (Nueno y Agustín 1997). El efecto de la crisis desde 2008 se traduce en cambios en los hábitos de compra. En alimentación han cambiado los criterios de elección de establecimiento de compra: antes se primaba mucho la calidad y proximidad mientras que ya en 2011, el factor precio ha pasado a ser el segundo factor en la elección de establecimiento, por delante de la proximidad, tal como indica la tabla 29.

Tabla 29. Factores determinantes de la elección de un establecimiento

Factores que determinan la elección de un establecimiento (%)	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011
Calidad de productos	57,3	54,2	54,0	56,0	62,1	67,2	66,7
Proximidad/Cercanía	60,7	57,5	54,8	52,2	44,3	45,1	40,4
Buenos precios, aparte de ofertas	39,5	36,7	35,3	34,1	55,5	58,3	59,3
Atención al cliente	23,7	23,9	24,7	22,1	19,4	24,5	25,3
Variedad de productos	28,7	32,1	28,4	24,2	23,1	28,7	28,0
Buenas ofertas	23,2	25,5	23	20,4	20,4	20,2	14,6
Variedad de marcas	14,4	16,3	14,3	11,7	11,7	13,4	11,5
Horario	3,5	4,3	5,4	3,8	3,6	2,8	2,8
Parking	4,0	4,9	4,5	4,6	3,2	3,2	5,1
Rapidez en compra	5,4	4,3	4,4	3,8	5,9	4,0	4,3
Marca Propia	1,1	1,3	1,4	1,7	1,6	2,3	3,0
Otras	5,0	5,6	8,1	6,3	3,5	6,7	11,3
Bases	8.000	8.000	8.018	3.007	4.012	2.402	2.600

Fuente: Barómetro del Consumo (Minist. Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente 2011)

La calidad se mantiene como primer factor declarado en la elección de un establecimiento, pero se priorizan los “buenos precios” por parte del 59,3 por ciento de los encuestados, 15 puntos por encima del porcentaje que este ítem obtenía hace 7 años. La proximidad, con un 40,4 por ciento de respuestas, sigue siendo importante pero ha perdido 20 puntos porcentuales.

Esta prioridad en “precios” lleva a los compradores a absorber tareas que antes hacía la distribución (Fernández, Martínez y Rebollo 2008). Un ejemplo de “funciones absorbidas por el consumidor” podría ser el de la cadena de supermercados discount Lidl, donde el comprador debe coger el producto directamente de los palets -con su orientación a “pocas referencias, con mucho volumen y sin valores añadidos extras- pues muchos productos no están ni siquiera colocados en estanterías. El elemento “buenas ofertas” está muy vinculado a las promociones, cuya comunicación es clave: los folletos publicitarios son la herramienta promocional más utilizada por los hipermercados y supermercados (Symphony IRI Group 2015, Puelles Pérez, Gómez Suárez y Puelles Gallo 2011), pero han perdido importancia respecto a años anteriores (en 2004 tenía un 23,2 por ciento de menciones y en 2011 ha bajado al 14,6 por ciento).

Otro cambio en el ámbito de alimentación ha sido la evolución en número de actos de compra y gasto medio. El deseo del consumidor de controlar el gasto le lleva a comprar lo necesario (el uso de la lista de compra se ha extendido) y con más frecuencia, sacrificando aquellas compras de impulso. (Euromonitor International 2014).

La racionalización de la compra, con un claro análisis de “valor por dinero”, se ha impuesto en muchas categorías y ámbitos. En las categorías con poca implicación (como el mundo de

la limpieza, o pasta, arroz, leche...) o donde el consumidor percibe pocas consecuencias si se equivoca, la marca de distribución puede llegar a alcanzar cuotas del 70 por ciento. La realidad es que las MdD también están entrando en categorías supuestamente de mayor vinculación (Euromonitor 2013) y el mejor ejemplo es el desarrollo que han tenido en los productos de cuidado personal.

Frente a la importancia de la proximidad en el ámbito de alimentación, cuando hablamos del minorista “no alimentación”, se mantiene el interés en ir a comprar a centros alejados siempre que exista una propuesta de valor que realmente sea más interesante, como por ejemplo, ofertas en precio –*outlets*– (Euromonitor, 2013). Ikea, con una propuesta centrada en “diseño *low cost*”, obliga al comprador a coger el producto, pasar por caja, subirlo al coche, y realizar el montaje al llegar a casa. También en el ámbito del *retailing* –no alimentación – la “omnicanalidad” es una tendencia. El vocablo “Omni” -palabra latina que quiere decir “todo”, “universales”- se refiere a la capacidad del empleo simultáneo de varios canales de interacción de tienda de consumidor (Lazaris y Vrechopoulos 2013). El ejemplo habitual es el empleo de acceso móvil de Internet dentro de la tienda minorista para buscar la información de producto o comparar los precios del artículo que nos interesa. Este fenómeno agrega la infraestructura bien establecida de varios canales de venta al público.

Como conclusión, de este apartado: el comprador español ha visto reducida su renta disponible y se ha enfocado a reducir los costes básicos. Euromonitor (2011) destaca 5 señales de esta estrategia:

- Reparar en lugar de reemplazar: según el proveedor Fersay Electrónica, las reparaciones de aparatos eléctricos subió un 39 por ciento en 2010, y la venta de recambios para ollas y sartenes subió un 64 por cien.
- Actualizar, enmendar: la reparación de prendas textiles también muestra una tendencia creciente, no solo para arreglos sino también para actualizar piezas antiguas
- Alquiler, no compra: no solo en el tema de la vivienda, también en otros ámbitos de más impulso; webs como pitakoy.com permite alquilar juguetes por 1€ al día.
- Ahorros en el mediodía: según la Federación de usuarios consumidores independientes (FUCI) un 12% de los trabajadores han empezado a traer su “*tupper*” con comida de casa
- Compra de segunda mano: la web segundamano.es ha incrementado un 50% sus visitas en 2011, llegando a 9 millones en 6 meses (En-Junio 2011). En la web tablondenuncios.com han visto como las búsquedas se desplazaban de “se busca”, a “en venta”.

Se ha extendido de manera generalizada la compra “low cost”: en alimentación y droguería se traduce en el consumo de las MdD; en el sector textil se desarrolla con cadenas como Zara, Mango, Decathlon, Ikea, Aki... y sin olvidar la venta por internet (Euromonitor, 2013), y la creciente importancia de la omni-canalidad.

En el ámbito minorista de alimentación y droguería, los consumidores se han beneficiado de la competencia entre las cadenas ocurrida entre 2006 y 2012. Y en el ámbito minorista restante (lo que los anglosajones catalogan como “*non grocery*”) una parte de las ventas se ha desplazado al mundo de internet, por un doble motivo: las grandes cadenas como Zara, han lanzado sus tiendas *e-commerce*, pero además se ha popularizado de manera masiva las tiendas *discount* en internet – en venta a miembros, como Groupalia, o como grupos de compra, como Groupon.

Nos encontramos ante un nuevo panorama donde el distribuidor adquiere el rol de productor, por dos posibles vías: 1) directamente: con plena integración de la función productora, como es el caso de Zara y Mango (Zara ha sido un productor que ha añadido la función de distribuidor), o 2) indirectamente, a través de la marca del distribuidor. La marca detallista pone su nombre, y se asume que ha escogido un buen proveedor; y prueba de la confianza en el fabricante es que Mercadona pone su nombre en el envase. Es una marca suya aunque no la produzca la cadena.

En este capítulo, hemos visto los cambios ocurridos en la distribución moderna. Confluyen unos cambios del entorno, unos cambios derivados de la propia modernización de la estructura comercial y unos cambios del consumidor/comprador. La distribución adquiere un rol protagonista.

El siguiente capítulo se va a centrar en el análisis de Mercadona y el mercado de los detergentes, que constituyen el caso de estudio de esta tesis.

6. Caso de estudio: Mercadona y la categoría de detergentes para ropa en España

Esta tesis quiere profundizar sobre la situación de las MdD, con un énfasis especial en el análisis de Mercadona. Se estudia específicamente la categoría de detergentes, y la marca Bosque Verde. El apartado 6.1 profundiza en la enseña Mercadona, su evolución, factores de éxito, las marcas de la enseña y su situación competitiva. En el apartado 6.2 se analizan las categorías de detergentes y suavizantes, con las diferentes marcas, empresas fabricantes, sus cuotas de mercado y evolución.

6.1. Mercadona

6.1.1. Introducción

Mercadona S.A es una compañía española y familiar de distribución con sede en Valencia y está enfocada al comercio urbano de proximidad. Tiene sus orígenes en el Grupo Cárnicas Roig, creado en 1977, propiedad de Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholi, padres del actual propietario. En 1981 Juan Roig junto a su esposa y 3 de sus hermanos les compraron la empresa, 8 tiendas de ultramarinos en Valencia, que Juan Roig transformó en una cadena de supermercados que pronto se extendería por la Comunidad Valenciana.

Desde su fundación, la compañía ha crecido de manera ininterrumpida, creando 730 nuevos supermercados de barrio en los últimos 10 años, -un promedio de 73 aperturas por año- que le ha permitido duplicar la cifra de establecimientos en este periodo. En 2013 contaba con aproximadamente 1.400 establecimientos, de los cuales, 60 eran nuevas aperturas de ese año a las que destinó gran parte de los 600 millones de euros de la inversión de ese año.

Gráfico 9. Mercadona. Evolución de nº de establecimientos 1997- 2012



Fuente: Albareda (2013)

La facturación ha seguido similar evolución, con un 17% de crecimiento anual en promedio:

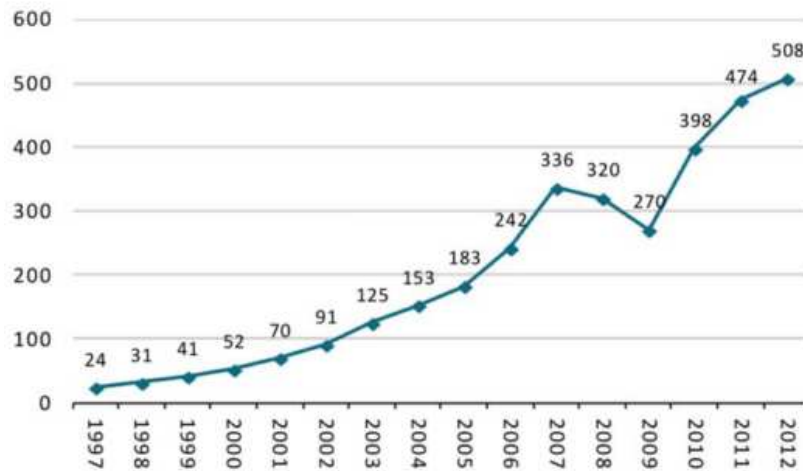
Gráfico 10. Mercadona. Evolución de la facturación anual 1997-2012 (miles de millones €)



Fuente: Albareda (2013)

El gráfico 11 muestra la tendencia creciente del beneficio neto, con un 2008 difícil, año de profunda crisis. Como medida frente a la crisis, a finales de 2008 Mercadona apuesta por un recorte decidido de los precios, con su impacto en los beneficios de la empresa. La cifra se recupera ya en el año siguiente, después de haber iniciado una clara política de “perseguir el céntimo”, como veremos más adelante.

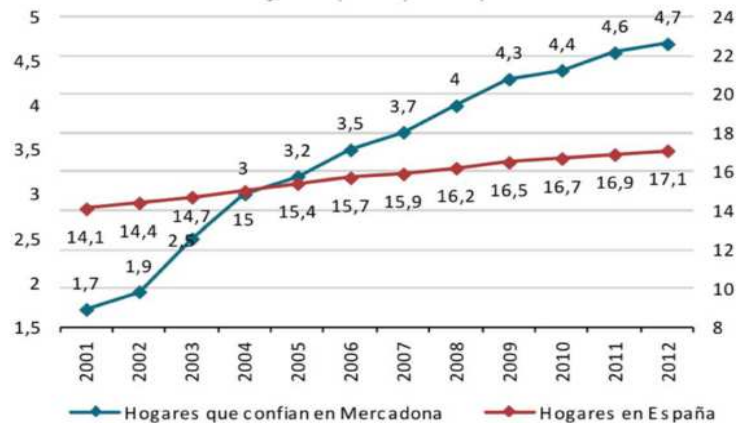
Gráfico 11. Mercadona. Evolución del beneficio neto 1997-2012 (millones €)



Fuente: Albareda (2013)

El número de familias que confía en Mercadona se han multiplicado por tres en la última década. 4,7 millones de hogares en 2012, más del 25 por ciento de los hogares que hay en España han comprado habitualmente en Mercadona.

Gráfico 12. Evolución de nº hogares (Mill.): Total España y compradores en Mercadona



Fuente: Albareda (2013)

Todo ello le ha dado una posición líder en el ámbito detallista en España. Como dice Montserrat (2014:16):

“In Spain there is further pressure on manufacturers from Mercadona, with a strategy of decreasing its range of categories and pre-selecting a limited number of brands it considers to be the best value. As it continues to grow its market share,

getting on Mercadona's privileged list could be make or break for FMCG brands in Spain”

6.1.1.1 *Los factores de éxito del modelo Mercadona*

Mercadona ha ido aumentando su cuota de mercado en la distribución española de manera sostenida y creciente. Como indican Amat y Valls: “Su modelo de negocio se sustenta en pilares sólidos: empleados motivados, excelencia en los procesos para ofrecer la máxima calidad al mínimo precio, clientes satisfechos, sociedad satisfecha y generación de valor para el accionista; todo ello con una mentalidad puesta en el largo plazo” (2010: 183).

En 1993 implanta la estrategia Siempre Precios Bajos (SPB), un posicionamiento claro que marcará todas las decisiones empresariales, y que se ha explicitado de manera muy visible: solo hay que ver el mensaje de las bolsas de plástico de la enseña que las cajas reparten a 0,03€, o la imagen gráfica en el asidero de los carros de compra de los supermercados.

Figura 34. Bolsa de plástico comercializada por Mercadona, con el slogan SPB



Fuente: Tiendas Mercadona (Julio/2014)

La estrategia SPB integraría también el Modelo de Calidad Total. En ese momento, el cambio al SPB significó pasar de la estrategia de precios HI-LO²⁸ (habitual entonces tanto en hipermercados como supermercados) a un modelo de precios EDLP, (*Everyday low Price*; siempre precios bajos). Este cambio en 1993, le permitió conseguir un posicionamiento único, que se acompañó y reforzó con una estrategia de mejora continua.

²⁸ Hi-Lo hace referencia a precios altos o bajos, según si los artículos están en promoción o no tienen ninguna acción especial. Se contrapone a la estrategia EDLP (cada día precios bajos) iniciada en EEUU por Walmart y posteriormente aplicada por muchos discounters.

Figura 35. Resumen gráfico de los elementos de la calidad total, y la comunicación SPB



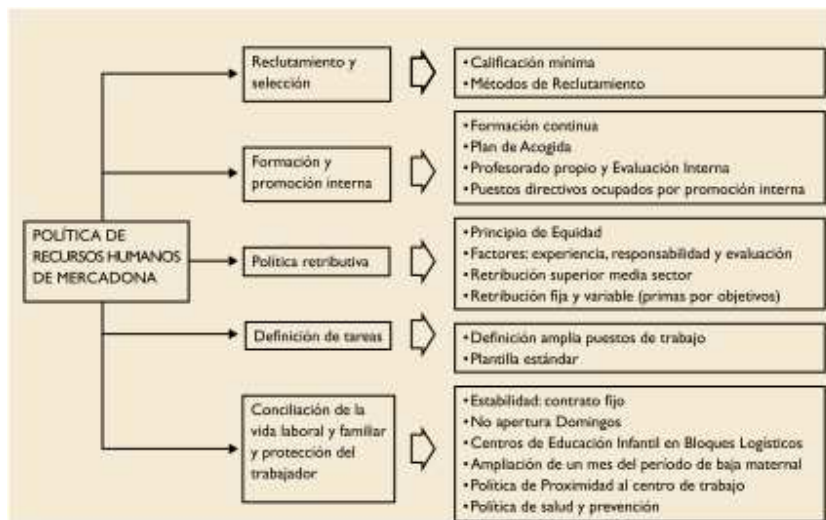
Fuente:(Albareda 2013)

La puesta en marcha de estos cambios requería “una mano de obra bien entrenada, con poder de decisión y motivada, dedicada al suministro de los mejores productos y el mejor servicio a sus clientes, que siempre eran mencionados " los Jefes"” (Ton 2011).

Este enfoque en el trabajador –uno de los pilares de la empresa- se ha apoyado históricamente con un importante plan de formación y, de hecho, es una de las empresas que más apuesta por la formación (Albareda 2013). En 2013, la inversión en formación fue de 37 MM€, con más de 1,4 millones de horas de formación, lo que supone más de 500€ de inversión media por trabajador, y un promedio de 20 horas por trabajador y año. Tiene también una Escuela de Mantenimiento, en la que ha participado 1950 personas.

Como resultado de ello, 462 personas fueron promocionadas a responsabilidades directivas dentro de la empresa, en ese año (Mercadona 2013). Mercadona ha establecido “una peculiar forma de gestionar su personal, implantando políticas que persiguen su autorrealización a través de la estabilidad, la formación, la promoción interna y la mejora de su calidad de vida” (Blanco, Gutiérrez 2008: 43). La siguiente figura muestra su política de recursos humanos.

Figura 36. Resumen de la política de RRHH de Mercadona



Fuente: (Blanco y Blanco, Miguel; Gutiérrez 2008)

Esta visión tan positiva -incluso convertida en manual de referencia en EEUU (Caparros 2014b)- tiene también voces en contra que rechazan la estricta y exigente política de Mercadona en cuanto a bajas laborales y la exigencia de compromiso del trabajador. Se pueden ver numerosos foros, blogs y portales contra 'el método de Roig, como Hacendaño.com, o Mercacoso.es (del sindicato CNT). Es interesante el dato de los puestos de trabajo creados (en 2011 creó 6.500), pero también lo es el hecho de que cada año salen de Mercadona más de 3.000 personas, el cinco por ciento de la plantilla, y la mayor parte son despidos (Salas 2014).

En el convenio de trabajo de Mercadona el punto más largo hace referencia al régimen disciplinario (punto 34). Para mantener un alto rendimiento, Mercadona incentiva el esfuerzo pero también castiga al máximo la impuntualidad, las ausencias laborales al trabajo, o las horas muertas. Las faltas graves se castigan con suspensión de empleo y sueldo... o despido. Para hacer frente al absentismo, dispone de un centenar de médicos en plantilla "que se ocupan, primero, de la salud de los trabajadores y segundo, de ver si hay fraude en el absentismo" (Larepublica.es 2012).

El enfoque en alto rendimiento y en minimizar el absentismo es el resultado de la 'cultura del esfuerzo' y los resultados son claros: el absentismo en Mercadona es del 0,78 por ciento, frente al seis por ciento de media en España y la productividad ha subido un siete por ciento en 2013 (Salas 2014).

6.1.1.2 Evolución desde 2008

Hasta el año 2008, el Modelo de Calidad Total había sido un éxito en términos de crecimiento de empresa y rentabilidad, con una excepcionalmente alta inversión de

Mercadona en la formación de empleado y la satisfacción (Corjens et al. 2012). Sin embargo, en 2008, el presidente Juan Roig decide dar un giro en su estrategia; percibe que Mercadona ha defraudado a sus clientes al no haber sido capaz de mantener los precios lo bastante bajos ante la dureza de la crisis. Y a raíz de esa visión, el cambio en Mercadona se traduce en tres frentes: se empiezan a bajar los precios, se reduce la variedad de producto y, ligado con los puntos anteriores, se rebajan los objetivos financieros.

Para profundizar en su estrategia de “Siempre Precios Bajos”, bajo el acrónimo SPB, desde 2008 se inicia la aplicación de dos principios de manera decidida: 1) una clara orientación a “ahorrar el céntimo”, ahorrar todo aquello que no aporta valor al jefe y 2) una restrictiva definición del surtido ideal, que debe cumplir tres criterios: rotación, necesidad y duplicidad. Así, un producto que no es capaz de rotar por sí mismo, no satisface una necesidad diferente o está duplicado no tiene cabida en la estantería. Desde este planteamiento, en Octubre 2008, la dirección de Mercadona elimina 1.000 productos de los lineales (400 marcas propias, 200 productos perecederos y 400 marcas) y traza una política de reducción de costes anticipando, con una clara visión, la crisis que se avecinaba. Es un año de inflexión, pues a lo largo del primer semestre del año la empresa había sufrido una caída del 17% en sus márgenes (Albareda 2013).

Figura 37. Muestra de la tarjeta que llevan los directivos



Fuente: Entrevista con B. Morales (Junio 2014)

El enfoque en “ahorro” es prioritario, y la figura 37 es un ejemplo de hasta qué punto se ha comunicado de manera clara a los directivos, para recordar la importancia que puede tener un céntimo de cualquier artículo en la cuenta de explotación de la empresa.

A partir de Octubre 2008, con una estrategia que mide clientes y “unidades de venta” (los kilolitros) los resultados son sorprendentes: “en 2009, 100.000 clientes más cada día visitan

el conjunto de los supermercados de la cadena y se factura un ocho por ciento más que el año record de 2008” (Mira Candel 2013: 246). Al finalizar 2009 está claro que se debe perseguir la política del céntimo, continuar bajando precios a la vez que se asegura la calidad de lo que en Mercadona llaman “el carro menú”: una selección de productos básicos con un menor precio que implica un ahorro aproximado del 35%, un ahorro final de 1.200€ por familia y año (Amat y Valls, 2010). Albareda (2013) cifra el ahorro en 700 euros.

Amat y Valls destacan: “A partir de 2007, con el inicio de la recesión, este modelo ha intensificado la percepción del cliente como eje central de todas sus decisiones y ha ido experimentando innovaciones significativas que han permitido que la empresa haya seguido incrementando su cuota de mercado” (2010: 192).

La orientación al cliente, “el jefe” es una de las claves del éxito para estos autores. La escucha continua del cliente es un pilar de la organización, a través de estudios de opinión, reuniones con vecinos donde inaugura tiendas, buzones de sugerencias –tanto telefónicas como por internet-.... En Mercadona las quejas se reciben como oportunidades de mejora y para ello se han organizado alrededor de 1.800 reuniones con la participación de más de 100.000 hogares, para mostrar productos y recibir sugerencias. Para dar respuesta al jefe, Mercadona ha desarrollado los centros de co-innovación y el departamento de prescripción, destacados desde Harvard (Ton 2011). Los prescriptores –también llamados monitores- son trabajadores en plantilla de Mercadona cuya función consiste en ser los ojos y los oídos de la tienda, y comunicarse constantemente con los compradores. Ello significa hablar con los especialistas y clientes y visitar los establecimientos de los competidores. Esta aproximación permite a Mercadona reaccionar rápidamente a partir de la información captada de los clientes. Y esta información se convierte en una herramienta de mejora e innovación continua.

La innovación es una herramienta de diferenciación y de competitividad para Mercadona: tiene un modelo propio, y habla del modelo I+D+doble I, donde la segunda “i” corresponde a la inversión. Es un modelo que busca adaptar el surtido a las necesidades del jefe. A tal fin, la empresa ha diseñado unas nuevas instalaciones en el interior de algunos de sus supermercados destinadas exclusivamente a compartir con sus clientes las diferentes experiencias referidas al uso y consumo de los productos de alimentación, limpieza, higiene personal y cuidado de las mascotas. Esta iniciativa, que es un paso más en la relación estrecha con los “jefes” ha permitido impulsar la co-innovación: captar las necesidades de sus clientes y conocer como utilizan y consumen los productos, para ofrecer soluciones a través de una experiencia más cercana.

Esta nueva manera de escuchar –mediante la colaboración conjunta- ha permitido el desarrollo de nuevos productos con una excelente acogida por los clientes (Mercadona,

2011). En 2011, más de 180 monitores se han responsabilizado de mantener un contacto más directo con los “jefes”, observar sus inquietudes y preferencias, y transmitirlos a la compañía. La empresa parte de las necesidades e inquietudes de “los jefes”: son ellos quienes identifican y entienden las necesidades del jefe y proponen y validan nuevas soluciones. Así, dentro de la apuesta por la innovación, hay seis laboratorios de prueba para investigar, y 12 centros de co-innovación. Como resultado de esta estrategia, Mercadona ha generado más de 400 nuevos productos en 2013 (Mercadona 2014).

La aproximación que hace Mercadona, recomendando aquello que ofrece la máxima calidad al mejor precio, la famosa “prescripción”, también genera muchas críticas por dos motivos. En primer lugar, se podría argumentar que “intenta adentrarse en el subconsciente de las personas” (Mira Candel 2013, p. 160). Sin embargo, como indica el mismo autor, Juan Roig rechaza el empleo de la publicidad –que intenta hacer lo mismo- y prefiere prescribir, partiendo del argumento de que el cliente no lo sabe todo y la prescripción que se hace se basa en los gustos y deseos de la mayoría. Para ello, un equipo investiga, contrasta y valida con sus clientes los productos, sus mejoras o incluso el desarrollo de nuevos productos. En esta investigación se usa: desde las sugerencias recibidas, las reuniones con consumidores o los insights generados por el uso de productos en sus “centros de innovación”. Además, -y es el segundo motivo de crítica, la prescripción se refuerza además con el espacio dedicado en el lineal, con el surtido de marcas ofrecidas y con la comunicación en el punto de venta, como muestra la figura 38.

Figura 38. Mercadona. Ejemplo de comunicación del "producto recomendado"



Fuente: (Picon y Rueda 2013)

Los consumidores visitan las tiendas y deciden que comprar según las marcas que están disponibles (Ataman, Mela y van Heerde 2008). En Mercadona, la presencia de MdF está muy limitada. Bronnenberg, Mahajan y Vanhonacker (2000) demuestran que en categorías

de alta repetición, las cuotas de mercado están fuertemente influidas por las decisiones de los minoristas, por lo que la estrategia prescriptora tiene una significativa influencia en la decisión final de compra. Ello ha sido motivo de amplia crítica (aunque siempre en los despachos) por parte de los fabricantes, para quienes la limitada referenciación de artículos de MdF que hace Mercadona y el escaso espacio disponible en sus lineales (en el mejor de los casos) es un freno para el desarrollo de sus marcas.

6.1.2. Las marcas de Mercadona

En el capítulo 4 se ha hecho una amplia descripción del ámbito de la marca del distribuidor. En este punto se va a analizar la aplicación de los principios definidos a las marcas de la cadena de distribución Mercadona. Tal y como se avanzaba entonces, los detallistas tienen tres motivos para desarrollar su marca propia (Ailawadi, Pauwels y Steenkamp 2008): 1) los mayores márgenes de la MdD (Ailawadi et al. 2006), 2) aumentar su poder de negociación con los fabricantes y 3) generar más lealtad de los consumidores.

La ejemplificación del aumento de poder de negociación de esta enseña queda reflejado en la tabla 30 compara la facturación total de Mercadona, su peso como “fabricante de MdD” y la facturación de los principales fabricantes del ámbito de gran consumo en España. Las ventas de Mercadona en 2013 se sitúan en más de 18.000 Millones €; si el 50% de sus ventas corresponden a su marcas (Albareda 2013), Mercadona se convierte en un fabricante de más de 9.000 Millones € a través sus interproveedores. La comparación con la facturación de Procter, Reckitt o Henkel, -inferiores a los 400MM€- es el mejor indicador de ese poder de negociación.

Tabla 30. Comparativa de facturación: Mercadona (en MdD) y principales fabricantes en España (Mill. €.). 2012-2013

Empresa Detallista	ventas 2013 (Mill. €)	% MdD	Ventas Marca Propia 2013	Principales fabricantes de productos gran consumo en España	empresas Ventas 2012	Ventas 2013
Mercadona	18.252	50%	9.125,8	Procter & Gamble Co, The	399,5	396,0
				Reckitt Benckiser Plc (RB)	369,2	360,5
				Henkel AG & Co KGaA	311,3	303,2
				Unilever Group	132,2	133,8
				SC Johnson & Son Inc	124,0	122,9
				Danone, Groupe	115,7	109,2
				Nestlé SA	99,2	95,6

Fuente: elaboración propia a partir de datos Euromonitor (2014)

Mercadona no quiere ser simplemente un minorista, quiere ser un “totaler”, “un suministrador de los productos para que el cliente de Mercadona pueda fabricarse la compra total” dijo Roig en 2005 (Temiño 2012). Según este principio “no solo se trata de

seleccionar una gama de productos para colocarla en el lineal, sino que la empresa prescribe y asegura una compra total garantizada, tanto en precio, como en calidad” (Amat y Valls 2010:189). Éste es el motivo por el cual la compañía ha puesto el foco en el desarrollo de su marca propia.

La teoría convencional dice que los usuarios de MdD pueden ser leales a la MdD, pero no a una MdD de un detallista particular (Richardson 1997). Este autor indica que los consumidores “no perciben diferenciación entre las MdD” (393-394). Ahondando en esta línea, Szymanowski y Gijbrecchts señalan: “hay indicaciones que los consumidores consideran las MdD como un grupo de marcas similares, con unos drivers de demanda comunes entre las cadenas” (2012: 231). Este es un tema que desde esta tesis queremos profundizar, en especial en Mercadona.

La relación positiva entre el uso de la MdD y la lealtad a la cadena se ha demostrado en varios estudios (Kumar y Steenkamp 2007; Corstjens y Lal 2000; Richardson, Dick y Jain 1994). Vamos a entrar en profundidad en las MdD de Mercadona en el siguiente punto.

En 1996 nacieron las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. De hecho, Mercadona fue de las últimas cadenas que apostaron por la MdD²⁹. Desde un principio, la enseña ha seguido una estrategia multi-marca, con una marca diferenciada para cada necesidad del mercado, y ha creado identidades independientes para cada una de las secciones:

- Hacendado para alimentación
- Bosque Verde para droguería
- Deliplus para cuidado personal y cosmética
- Compy para mascotas

Figura 39. Las marcas de Mercadona y sus identidades corporativas



Fuente: Termiño (2012)

²⁹ Carrefour entró en España en 1975, con la marca Pryca. El primer hipermercado fue el de El Prat de Llobregat, en Barcelona.

El nombre específico de la enseña, Mercadona, no aparece en ninguna de las marcas. En cambio, aparece el fabricante de manera clara en el envase, con el nombre y el logotipo. Este es un aspecto diferente respecto al resto de MdD.

Szymanowski y Gijbrecchts (2012) defienden que los consumidores pueden percibir todas las MdD como una categoría estándar por los siguientes motivos: 1) llevar todos el nombre del detallista y están presentes en una amplia gama de categorías, 2) se perciben homogéneas en calidad pues todas usan un posicionamiento similar (Geyskens, Gielens y Gijbrecchts 2010) y 3) los detallistas, al no tener los recursos para liderar con innovaciones, siempre siguen una estrategia de copia.

Frente a estos argumentos, la política de desarrollo de las diferentes marcas de Mercadona tiene una serie de elementos diferenciales desde la “orientación al jefe” que se establece en su origen. Así, las marcas propias de Mercadona se diferencian en: 1) su enfoque en alta calidad y precio económico, 2) la apuesta por el *co-branding*, gracias a la alianza con los fabricantes –algunos de reconocido prestigio- que, con su identificación contribuyen a dar garantía a la marca de Mercadona, 3) una apuesta decidida por la innovación, 4) una estrategia de marcas diferenciadas para cada una de las secciones clave; en cada sección, existe una marca “paraguas” (Hacendado en alimentación envasada; Bosque Verde en cuidado del hogar...) que puede generar el efecto de marca paraguas en las diferentes subcategorías (por ejemplo, Bosque Verde en detergentes, puede estimular a probar el suavizante Bosque Verde o el quitamanchas Bosque Verde y 5) la comunicación en el punto de venta y su prescripción.

Los factores que han permitido a Mercadona ofrecer alta calidad y precio económico al jefe son resultado de una serie de estrategias únicas: 1) la política de acuerdos a largo plazo con los proveedores – los inter-proveedores, que fabrican en exclusiva para Mercadona, 2) un claro enfoque (desde toda la organización de Mercadona y sus interproveedores) en el ahorro de todo aquello que no aporta valor para el jefe y 3) el *co-branding* con los fabricantes.

La inclusión del “nombre del fabricante” en todos los productos de las marcas de Mercadona” es un elemento que las MdD en España no están haciendo (con alguna excepción, como El Corte Inglés). Juan Roig siempre dice que sus productos no son marca blanca por este motivo (Mira Candel 2013). El *co-branding* permite explotar las ventajas de las alianzas de marca, al mejorar la percepción del producto, y reducir incertidumbres (Rao and Monroe 1989; Keller and Lehman 2006); es un mecanismo que permite mantener un posicionamiento consistente y expandir el atractivo de una marca, al establecer una relación (*co-branding*) con otra que posea asociaciones en la que la primera marca pueda resultar débil (Park, Jun y Shocker, 1996, citado por Erdem, 1999). Parece claro que integrar

el nombre del fabricante en los productos de Mercadona se convierte en un beneficio diferencial. La tabla 31 compara el modelo MdD *copy-cat* y la aproximación hecha por Mercadona.

Tabla 31. Comparación del modelo de MdD *Copy-cat* y el modelo de Mercadona

	Modelo de MdD "Copy-cat" ³⁰	Marcas de Mercadona
Marca	Siempre marca de la enseña. Fabricante anónimo (y cambiante).	No aparece la marca de la enseña. Arquitectura de marcas, con marcas propias para los grandes mercados. Fabricantes reconocidos refrendan la marca de Mercadona, en el dorso
Calidad	Diferentes niveles. A veces varios niveles con varias marcas	Apuesta por calidad, y por maximizar ahorros en todo lo que no aportan valor. Control y diseño de la calidad del producto final, validado en clientes
Precio	Económico	Económico
Innovación	Follower (y sin alternativas... en manos del proveedor)	Innovación, desde el conocimiento del cliente y sus necesidades, y de la mano de sus inter-proveedores
Comunicación en punto de venta	Folletos, displays, acciones punto de venta. Junto con MdF que propone recomendaciones de merchandising y la gestión de la categoría	No hay folletos, ni displays. El punto de venta -y el merchandising- 100% controlado por Mercadona, con un rol clave de la prescripción del producto propio Equipo de prescriptores que argumentan directamente, o comunican directamente sobre los productos de Mercadona a los consumidores

Fuente: elaboración propia

Desde Mercadona hay una apuesta clara por aportar innovaciones y mejoras partiendo de los prescriptores -que identifican necesidades y/o mejoras con los usuarios- y de los centros de co-innovación. Más de 8.000 clientes que han pasado por estos centros (Mercadona, 2014). El resultado de esta apuesta ha sido el lanzamiento y/o mejora de más de 400 productos en 2013 lo que ha convertido a la enseña en la tercera empresa española con más innovaciones de éxito, junto a Danone y L’Oreal. Tres de las innovaciones realizadas desde las marcas de Mercadona han conseguido situarse entre las diez mejores innovaciones del año 2013, esta enseña concentra el 56% de las innovaciones de la marca del distribuidor (Kantarworldpanel 2014, Expansión 2013).

³⁰ Son el modelo de MdD de Carrefour, Eroski, Caprabo.

El desarrollo de las marcas de Mercadona es diferente a la clásica aproximación “copy-cat” y a la aproximación que desde una visión generalista Szymanowski y Gijsbrechts (2012) hacen. El enfoque inicial de “aportar valor al jefe” se traduce en “ahorrar en todo lo que no es relevante” y a la vez desarrollar innovaciones que sí aporten valor. Esta aproximación va más allá de “copiar al líder” y la situaría en la categoría de “value innovators” definida por Kumar (2007) descrita en el capítulo 3.

Una política diferenciada de desarrollo de sus marcas, que ya concentran más del 50 por ciento de su facturación y su política de precios bajos constantes han permitido a Mercadona conquistar a sus compradores (Bustos 2014).

6.1.2.1 La marca Bosque Verde

La marca Bosque Verde actúa de marca paraguas en toda la categoría de “cuidado del hogar”. Cubre los limpiadores y todas las categorías de cuidado de la ropa.

Figura 40. Imágenes de diferentes productos de la marca Bosque Verde



Fuente: («www.mercadona.es» [10/enero/2013])

Figura 41. Imágenes de los detergentes para ropa Bosque Verde en 2006



Fuente: imágenes mostradas durante la realización de la encuesta personal en el hogar
 La marca Bosque Verde tiene un espacio destacado en el lineal de detergentes y suavizantes. En esta última categoría, desde hace años, solo hay una marca de fabricante en sus estanterías – Flor, con una única referencia- frente a más de ocho variedades de la marca Bosque Verde (con diferentes fragancias y promesas).

Al hacer el análisis específico de las ventas de “cuidado del hogar”, las cifras resultan muy clarificadoras sobre la posición de este detallista frente a los fabricantes, pues el acumulado de facturación es más de dos veces superior a la marca líder P&G, como muestra la tabla 43.

Tabla 32. Comparativa de facturación en productos de limpieza: Mercadona (en MdD) y principales fabricantes. (Millones de €). Datos 2012-2013

	ventas 2012 (Mill. €)	ventas 2013 (Mill. €)	% MdD	Estim. Ventas Bosque Verde 2013	Empresas fabricantes	Ventas 2012	Ventas 2013
Estimación de ventas de "Droguería y limpieza" (*1):							
Mercadona (*2)	1.516	1.570	50%	704,0	Procter & Gamble Co, The	399,5	396,0
					Reckitt Benckiser Plc (RB)	369,2	360,5
					Henkel AG & Co KGaA	311,3	303,2
					Unilever Group	132,2	133,6
					SC Johnson & Son Inc	124,0	122,9

(*1) la empresa Iri habla de "droguería y limpieza", Nielsen habla de "droguería" y Euromonitor los agrupa en el epígrafe "cuidado del hogar", que incluye las mismas categorías (ambientadores, lejía, insecticidas, cuidado de la ropa, abrillantadores, limpieza superficies, WC).

El peso de "droguería y limpieza" en total Retail es del 8,6% (Iri/Junio 2012)

(*2) La estimación de ventas de "productos de droguería y perfumería" de Mercadona se ha obtenido aplicando el % de del peso de la categoría al total ventas Retail de la cadena.

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos Iri, Euromonitor

Las empresas de paneles de detallistas en España (Iri, Nielsen) no suministran datos específicos de las diferentes marcas de detallistas (ventas, o cuotas de mercado), por lo que no es posible tener el peso de BV en las dos categorías de detergentes analizadas. Sin embargo, podemos estimar el peso de Mercadona de cuatro formas diferentes: 1) la más precisa sería conocer el peso de la cadena en las compras de estas categorías- a través del panel de compradores- y conocer específicamente la cuota de mercado de BV en cada categoría. Esta información no está disponible de manera gratuita pero, a través conversaciones informales con responsables de las marcas, se ha determinado que Mercadona concentra ya entre el 25 y el 40% de ventas del total de estas categorías (con un peso relativo sin especificar), 2) por el peso que la enseña tiene en el total superficie de venta detallista en España: Mercadona tiene en 2013 el 17,1% y en 2006 tenía el 15,7%, 3) por su cuota de mercado en el total mercado detallista: un 22,3% en 2013, («Nielsen, 2013) y 4) por la penetración en la población española, 4,6 millones de hogares según la memoria anual 2012, que representan el 25% de los hogares.

En la tabla se propone un sencillo cálculo que puede resultar un indicador claro de la potencia de esta marca en detergentes y suavizantes:

Tabla 33. BV: Estimación de cuota de mercado en detergentes y suavizantes (Datos 2013)

		Marca Líder	cuota Mercado
Cuota de mercado de Mercadona (*1)	27,30%		
Estimación peso de la MdD en ventas de Mercadona (*2)	50%		
Estimación cuota de mercado de Bosque Verde (*3)			
Detergente Bosque Verde	11,2%	Ariel	25,80%
Suavizante Bosque Verde	11,2%	Flor	18,90%

(*1) Datos Nielsen - 2013

(*2) Albaraleda (2013)

(*3) la estimación se obtiene de aplicar el % de MdD (50%) al peso total de la cadena.

Conversaciones con profesionales del sector han indicado que este % podía ser superior (en ambos casos), y el peso de Mercadona en Droguería podría situarse en 35%, lo que situaría la cuota en el 17,5%

Las ventas en detergentes sitúan a BV como segunda marca del mercado -tomando los datos Nielsen, por detrás Ariel. En suavizantes, la cifra obtenida -que es conservadora- también sitúa a BV como segunda marca del mercado.

6.1.3. La comunicación en Mercadona

Desde esta tesis y desde una facultad de comunicación, se quiere destacar la importancia de la comunicación en Mercadona en el ámbito de la comunicación interna y en la comunicación al cliente.

En la comunicación interna, es remarcable la efectiva comunicación que realizan, capaz de alinear a 70.000 trabajadores (la mayor empresa de España) en la estrategia marcada por su fundador. Llama poderosamente la atención la claridad y capacidad de síntesis de los mensajes que Juan Roig transmite a la organización. Me gustaría citar algunos ejemplos remarcables: la inclusión del concepto “el jefe” en la misma misión de la empresa, “el carro menú” como manera de transmitir “carro lleno al menor coste”, el concepto de “totalers”, la estrategia “Brad Pitt y las feas”³¹. Este principio de simplificación de los mensajes es una prioridad para Juan Roig, que lo resume así a sus estudiantes: “lo sencillo es lo único que entiendo y al mismo tiempo me sirve” (Mira 2013: 168).

En el ámbito de la comunicación externa, Mercadona aporta un modelo nuevo: con una casi nula inversión publicitaria es capaz de situarse en posiciones top en los diferentes ranking de marcas, ocupando posiciones deseadas por muchos fabricantes de marcas. Su

³¹ Esta estrategia tenía el objetivo de priorizar la visibilidad del “producto físico” en los envases.

aproximación es diferente en varios puntos: 1) con la comunicación de los trabajadores en los puntos de venta, y la comunicación de la red propia de prescriptores, 2) la apuesta incondicional por “el jefe”, su comprador y 3) la comunicación y dialogo con asociaciones y federaciones, -además de las administraciones públicas-. Todo ello ha llevado a atender más de 300.000 consultas y a desarrollar un nuevo modelo de relación de las marcas con los clientes, que desde esta tesis se quiere profundizar.

Esta empresa local y familiar combina como ninguna otra: 1) la apuesta por la formación interna, 2) la comunicación interna, donde todos los empleados de la cadena conocen el planteamiento empresarial de Juan Roig y 3) una clara estrategia de desarrollo de su marca propia. Ello permite una excelente comunicación del empleado hacia el cliente final y una marca con unos productos que conducen a la fidelidad de los compradores, y una productividad por empleado muy superior a la media: en 2.008, los 232.260€ de venta por trabajador superaban en un 18% por ciento al resto de supermercados (Zeinep, Simon, 2010).

6.1.4. El valor de marca de Mercadona: Reputación de la enseña y valor de su MdD

En este apartado debemos hacer el doble análisis desde la perspectiva de la enseña, y también desde las dimensiones de marca relevantes.

La empresa Mercadona –una cadena detallistas que no ha invertido en TV desde hace más de 15 años- consigue posiciones destacadas en diferentes estudios de satisfacción, relevancia o reputación. Vamos a hacer un breve repaso. En 2009 el Índice STIGA (Stiga 2009) sitúa a Mercadona como la primera empresa en satisfacción del consumidor en el sector de la distribución, destacando la labor de prescripción que realizan los trabajadores de la compañía para recomendar la mejor opción de compra; ello se traduce "en un alto grado de satisfacción por la información recibida tanto de sus productos como de sus servicios", según señala el estudio. Un segundo caso, el estudio de Meaningful brands, de Havas, cita Mercadona como la tercera marca más relevante para los españoles, solo por detrás de Google e Ikea (Guix 2013). 3) A nivel reputación, El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa³², sitúa a Mercadona como la segunda marca en reputación en España, únicamente por detrás de Inditex (Merco 2013). En este mismo estudio, Mercadona ha escalado posiciones, pues en el año 2005 se situaba en el número 26, por detrás de Eroski, o El Corte Inglés, y desde el 2012 es la segunda y muy por encima del resto de empresas detallistas de alimentación.

³² Se trata de un instrumento de evaluación que mide la reputación y se ha convertido en referente a nivel mundial

Si entramos a valorar específicamente la fidelidad hacia la marca, hay dos premios que son indicadores de la capacidad de generar lealtad: 1) Los premios KAR (Key Audiences Research), del conocido instituto de Investigación Ipsos (2013) dieron a Mercadona en 2013 el premio a la empresa con mejor atención a sus clientes y el premio a la empresa más recomendada. En el estudio del IESE/ING Direct “las marcas que amamos” (2012), Mercadona es la primera marca más mencionada en todo el estudio y además concentra el 48 por ciento de las menciones en la categoría de “cadenas detallistas de alimentación.

6.1.4.1 *Las dimensiones de la marca Bosque Verde*

Amat y Valls nos proporcionan los motivos de elección de la cadena Mercadona³³, donde destacan: la relación calidad/ precio (82%), la proximidad (79,2%), disponer de productos de calidad (71,5%), la calidad de la propia marca (62,7%) y siempre buenos precios, con el 61,6% de entrevistados.

El resultado de su política de marca propia es: una calidad muy bien valorada y un precio muy competitivo, que hace que la relación calidad/precio sea el primer factor de elección, por delante de la proximidad.

Como indican Chaudhuri y Hoibrook (2001), la lealtad a la marca está vinculada a una actitud positiva y a un comportamiento de compra habitual. La enseña Mercadona combina ambos ingredientes. Sin embargo, no existe constatación científica sobre qué ocurre en categorías concretas, en la marca BV, que compite con marcas de fabricantes apoyadas con publicidad masiva. Esta es el área donde esta tesis quiere dar respuesta: ¿es percibida una marca diferente al resto de MdD? ¿tiene atributos que la sitúan con las características y atributos de las MdF?

Desde un análisis holístico de Mercadona, la cadena valenciana ha sido capaz de crear ventajas competitivas frente al resto de minoristas gracias a una serie de elementos difícilmente copiables a corto plazo, que se resumen en cuatro áreas:

1) Los acuerdos proveedores a largo plazo significan una continuidad para ambos y la posibilidad de poder desarrollar innovaciones. Ello da a Mercadona una de las herramientas clave de “las marcas de fabricantes”.

2) La orientación al cliente (y su profundo conocimiento de “el jefe”) le permite ofrecer la máxima calidad con el mínimo coste –ahorrando todo aquello que no es relevante- convierte su marca propia en una propuesta de valor atractiva, creíble, capaz de competir de manera eficaz con las MdF y de generar fidelidad entre sus compradores

³³ A partir de fuentes de la empresa.

3) En Mercadona las decisiones son locales y unipersonales. Esto se traduce en decisiones rápidas, flexibles... y sin las restricciones de una empresa que cotiza en bolsa.

4) la apuesta por un producto propio de calidad a buen precio, la comunicación e influencia en el punto de venta -con la prescripción- y la atención personal crean una aproximación diferente a los medios tradicionales. Pero muy efectiva.

El conjunto de decisiones de producto, precio y comunicación desarrollados diferencian la MdD de Mercadona del resto de MdD y la sitúan en una posición capaz de competir de manera efectiva con las MdF.

Este desarrollo de la MdD representa oportunidades y retos. La oportunidad viene dada por las ventajas de tener una marca, aprovechar los beneficios de hacer extensiones de línea con la marca e introducir innovaciones con menor incertidumbre (Ailawadi, Pauwels y Steenkamp 2008). Sin embargo, existe también el riesgo de los efectos *spillovers* hacia la competencia; los efectos colaterales que hagan que la experiencia de una MdD se transfiera a la MdD de otra enseña competidora. Desde esta tesis también intentaremos dar respuesta a estos dos puntos: ¿los compradores de BV en una categoría, son también consumidores de BV en otras categorías? los compradores de la marca BV de Mercadona, ¿son también compradores de las MdD de las principales enseñas de la competencia?

6.2. La categoría de los detergentes para ropa

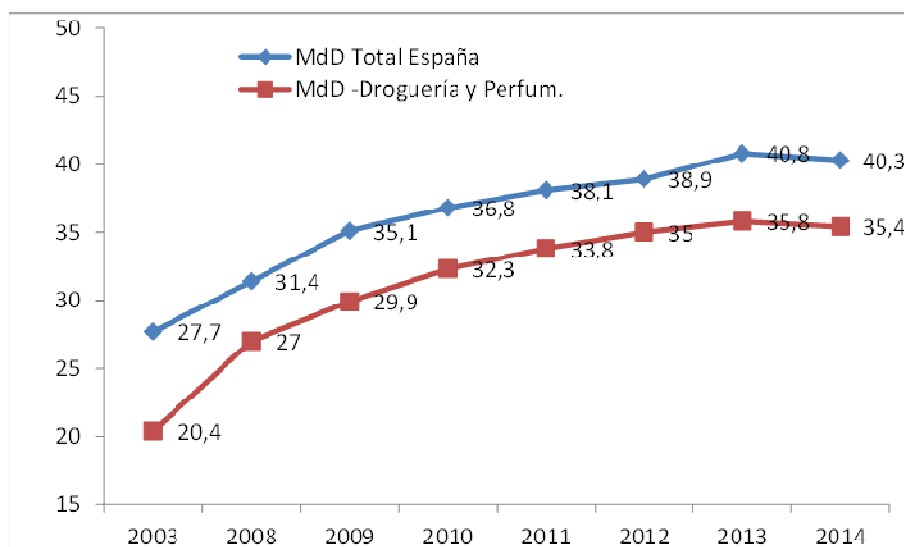
6.2.1. Los detergentes en el marco de los productos para el cuidado de la ropa

Los detergentes se enmarcan dentro de los productos para el cuidado de la ropa. Pero este sub-capítulo se inicia con el análisis de la categoría de "droguería y perfumería", y posteriormente se profundizará en *laundry care*, y detergentes y suavizantes.

El grupo "productos de droguería" incluye a las grandes empresas fabricantes (Procter, Henkel, Reckitt y Unilever), presentes en las categorías de productos del hogar y también de cuidado personal, con marcas de larga historia y fuerte inversión publicitaria (Fairy; Ariel, Mimosín, Don Limpio, Tenn y también Pantene, Schwarzkoff, Dove). A pesar de ello, es destacable la evolución que la MdD ha tenido en este grupo de "droguería y perfumería" en España entre 2003 y 2014, más allá de la tendencia general de la MdD. El gráfico 13 muestra la evolución de la MdD en los últimos 11 años, con los datos IRI. A nivel general, ha pasado del 20,0 al 35,4%, y "droguería y perfumería" ha pasado del 27,7% al 40,3%. Esta de cuota

de mercado es en valor (euros vendidos)³⁴. La MdD de “droguería y perfumería” concentra el 40,3 por ciento de las ventas y ha subido 12,6 puntos en los últimos once años.

Gráfico 13. Evolución de la cuota MdD (valor) en España 2003-2014. Total vs. “Droguería y perfumería”



Fuente: elaboración propia con datos Iri (Symphony IRI Group 2015)³⁵

Una vez definido el marco de referencia, el análisis se centra en el ámbito de los productos para el cuidado de la ropa, “*total laundry care*” (Euromonitor International 2014c)³⁶. Incluye los productos usados para el lavado de ropa, desde “limpieza de alfombras” hasta los detergentes para lavar a mano. Las cifras totales de “cuidado de ropa” muestran una caída del nueve por ciento en el periodo 2006 a 2013 -ver la tabla 34-, motivada por un descenso en el gasto/hogar (tabla 31). Estos datos resultan consistentes con la tendencia de la mayoría de categorías de gran consumo en estos años de recesión (Symphony IRI Group 2015).

³⁴ La cuota de mercado de la MdD en valor es siempre inferior a la cuota en volumen porque el precio de la MdD es inferior al precio promedio de mercado.

³⁵ El panel InfoScanCensusTM se refiere a total España (Hipermercados + Supermercados + Perfumería y Droguería Moderna). El segmento “Droguería y Perfumería” representa el 20,7% del total. Específicamente en el segmento droguería la MdD es el 56% del mercado (valor, total 2014). Los datos de perfumería – con menor penetración de la MdD – permiten obtener el promedio final de 40,3%.

³⁶ Euromonitor agrupa todos los productos del lavado de ropa en esta categoría.

Tabla 34. Categoría “cuidado de ropa”. Evolución de ventas (MM €). 2006-2013

Market Sizes Historic Retail Value RSP € mn Current Prices												
Categories	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 vs. 2006	%		
Laundry Care	1.363,3	1.416,0	1.427,8	1.322,8	1.306,1	1.297,6	1.263,9	1.234,1	-129,2	-9%		

Fuente: (Euromonitor International 2014c)

Tabla 35. Cuidado de ropa. Evolución del gasto/hogar (€). 2006-2013³⁷

Market Sizes Historic Retail Value RSP € Per Household Current Prices												
Categories	2000	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 vs. 2006	%	
Laundry Care	80,7	83,9	84,8	83,1	75,3	73,2	71,8	68,9	66,7	-17,2	-21%	

Fuente: (Euromonitor International 2014c)

La tabla 36 muestra las diferentes categorías y su importancia. Los detergentes son el primer grupo en importancia, con 829 Millones €. Siguen los suavizantes con 251 Millones €. Todas las sub-categorías muestran la tendencia decreciente previamente comentada.

Tabla 36. Cuidado de ropa. Ventas por categorías (MM €). 2006-2013

EUR million	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Carpet Cleaners	4.4	4.2	4.1	4.0	3.9	3.8
Fabric Softeners	267.9	248.1	249.3	250.1	250.3	251.6
Laundry Aids	167.0	164.3	161.6	158.8	154.2	149.6
Laundry Detergents	988.5	906.2	891.0	884.7	855.4	829.1
Laundry Care	1,427.8	1,322.8	1,306.1	1,297.6	1,263.9	1,234.1

Fuente: (Euromonitor International 2014c)

Dentro de los "limpiadores de alfombras" encontraríamos productos como Vanish, o Johnson Alfombras; en "*laundry aids*" están los aditivos para el lavado como Vanish oxidation, KH7 sin Manchas, o Neutrex Color para la lavadora.

Los principales fabricantes tienen las cuotas de mercado reflejadas en la tabla 33. El dato más destacable es la pérdida de cuota de casi todos los fabricantes (excepto algún crecimiento, debido a adquisiciones de marcas), en proporción inversa al crecimiento que la MdD ha tenido en los últimos cinco años (+8,5 puntos de mercado).

³⁷ En esta caída hay que tener en cuenta el efecto derivado del incremento de número de hogares de 1-2 personas, cuyo gasto medio es, lógicamente, inferior.

Tabla 37. Cuidado de ropa. Evolución de los principales fabricantes (cuota). 2008-2013

Company Shares (by Global Brand Owner) Historic Retail Value RSP % breakdown			2008	2009	2010	2011	2012	2013
Geography	Categories	Companies						
Spain	Laundry Care	Procter & Gamble Co. The	14.6	13.3	14.6	14.6	13.8	13.7
Spain	Laundry Care	Reckitt Benckiser Plc (RB)	13.2	13.2	12.5	11.7	11.7	11.5
Spain	Laundry Care	Henkel AG & Co KGaA	13.6	14.4	12.9	12.0	11.3	10.6
Spain	Laundry Care	Unilever Group	6.2	8.7	9.3	8.9	9.5	9.8
Spain	Laundry Care	Bolton Group The	1.7	1.6	1.9	2.1	2.1	2.0
Spain	Laundry Care	AC Marca. Grupo	1.7	1.8	3.0	1.8	1.7	1.8
Spain	Laundry Care	Porsen SA	1.6	1.9	0.9	0.9	0.6	0.6
Spain	Laundry Care	SC Johnson & Son Inc	1.8	1.0	1.1	0.8	0.7	0.7
Spain	Laundry Care	KH Lloreda SA	0.1	0.1	0.3	0.4	0.5	0.6
Spain	Laundry Care	Euroquímica SA	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Spain	Laundry Care	Spotless Group SAS	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3
Spain	Laundry Care	Casado Nordenman SA	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3
Spain	Laundry Care	Delta Pronatura Dr Krauss & Dr Beckmann GmbH & Co	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Spain	Laundry Care	Meridional de Limpiezas SA	0.4	0.3	0.3	0.2	0.1	0.2
Spain	Laundry Care	Tekno 2000 SA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Spain	Laundry Care	Sara Lee Corp	0.5	0.5	-	-	-	-
Spain	Laundry Care	Industria Jabonera Lina SA	0.3	-	-	-	-	-
Spain	Laundry Care	Maydom Group Plc	-	-	-	-	-	-
Spain	Laundry Care	Private Label	26.7	31.7	33.2	32.5	34.1	35.4
Spain	Laundry Care	Others	16.0	9.6	8.6	12.7	12.5	11.6
Spain	Laundry Care	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: (Euromonitor International 2014c)

El análisis agrupado de MdF y MdD, en cuota de mercado y en ventas (€) de la tabla 38 evidencia de forma más clara la tendencia de la MdD entre 2006-2013: las primeras marcas pierden 13,3 puntos de mercado y las MdD ganan 15,3.

Tabla 38. Cuidado de ropa. Evolución MdF y MdD. Cuotas de mercado (%) y ventas (Mill. €). 2006-2013

Market Sizes Historic Retail Value RSP € mn Current Prices										
Categories	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 vs. 2006	%
Laundry Care	1.363,3	1.416,0	1.427,8	1.322,8	1.306,1	1.297,6	1.263,9	1.234,1	-129,2	-9%
Análisis en cuota de ventas (%):										
Total MdF - Primeras Marcas	66,1	63,8	57,2	58,6	58,1	54,6	53,2	52,8	-13,3	
Total MdD	20,1	21,5	26,7	31,7	33,2	32,5	34,1	35,4	15,3	
Total Otras Marcas	13,8	14,7	16,1	9,7	8,7	12,9	12,7	11,8	-2,0	
Análisis en Ventas- Mill €- :										
total MdF - Primeras Marcas	901,1	903,4	816,7	775,2	758,8	708,5	672,4	651,6	-249,5	-28%
Total MdD	274,0	304,4	381,2	419,3	433,6	421,7	431,0	436,9	162,8	59%
Total Otras Marcas	188,1	208,2	229,9	128,3	113,6	167,4	160,5	145,6	-42,5	-23%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos Euromonitor (2014)

En valor absoluto las MdF han caído un 28% y las MdD han crecido un 59%. Se trata de un indicador claro de la situación de la MdD ya apuntada en el capítulo 3 y el ejemplo real de la situación en España en las categorías objeto de esta tesis.

6.2.2. Características de la categoría del lavado de ropa

Los productos para el lavado de ropa, y especialmente los detergentes, son una categoría de referencia, tanto en el estudio de las marcas del distribuidor como en el ámbito de la publicidad.

Tiene una serie de características que la hace especialmente interesante para los investigadores: 1) hay marcas muy conocidas (Ariel, Wipp, Skip, Mimosín...), 2) estas marcas pertenecen a empresas referentes en el ámbito del marketing (P&G; Unilever; ReckittBenckiser o Henkel) y 3) son objeto de una fuerte inversión publicitaria, que contribuye a un mayor grado de diferenciación de las marcas (Erdem, 1999). En el ámbito de los detergentes, algunas MdD han hecho grandes mejoras en la calidad, hecho que las han situado por delante de la marca líder, como el ejemplo referenciado del detergente Aldi, en Alemania (Kumar y Steenkamp 2007).

Los productos de limpieza del hogar están dentro de la categoría “K class” de Holdren (Massy y Frank, 1966) que se caracteriza por cinco aspectos: 1) muchos compradores conocen los precios relativos de las diferentes marcas, y comparan las diferencias entre tiendas, 2) las diferencias de precios considerados razonables por los detallistas son suficientemente importantes para hacer decidir a los compradores, 3) la mayoría de compradores compran el producto en cantidad suficiente para que la diferencia de precios sea significativa en compras planificadas, 4) la demanda del producto (no de la marca) tiende a ser inelástica y 5) el diferencial de precios no implica diferencia de calidad.

En la categoría de detergentes existen marcas fuertes y sólidas. De hecho, fue una de las primeras categorías con comunicación masiva (Solanas 2011) y en muchos casos con presencia global. La siguiente imagen muestra una de las primeras imágenes publicitarias para el jabón Ivory de P&G del año 1886 (Eguizábal Maza 1999).

Figura 42. Ilustración de Maud Humphrey para Ivory



Fuente: (Eguizábal Maza 1999: 129)

Es un territorio donde la MdD ha entrado de manera decidida, y esta cita de Kumar -aunque anecdótica- refleja hasta qué punto el detergente es una categoría referente en el ámbito de la MdD:

Tradicionalmente, la imagen de las marcas blancas evocaba un envase blanco, con las palabras papel higiénico, judías, o detergente para la lavadora, estampadas en negro, y situadas la parte inferior de los lineales de las tiendas. Estas marcas blancas eran un sustituto barato y feo del producto real. Pero los tiempos están cambiando (2007:8)

En la literatura científica existente se ha identificado la presencia de los detergentes y suavizantes en cuatro ámbitos diferenciados de investigación: el ámbito de la marca, el ámbito de la marca de distribución, la publicidad y un último apartado donde confluye la MdD y la elección de marca. En los siguientes apartados se desarrollan en profundidad.

En el estudio de las marcas, los detergentes constituyen una categoría con una amplia base de compradores y donde se ha demostrado que existe un set de marcas preferidas (Hakansson 2000) que sí son percibidas diferentes. Keller (1993) cita el ejemplo de arquitectura de marcas diferenciadas dentro de P&G en su artículo sobre el valor de las marcas y Quelch y Harding (1996) destacan la consolidación de marcas realizada por la misma compañía (1993), integrando sus dos marcas *premium* y eliminando una de ellas, Oxydol. Erdem (1996) compara varias categorías -una de ellas los detergentes- en su modelo de elección de marcas y demuestra que las preferencias de los consumidores dependen de los atributos de las marcas compradas en un pasado y de las percepciones de los atributos de las marcas. En el caso de los detergentes, la inercia o el proceso de aprendizaje es más importante que en categorías de alimentación.

En el ámbito de las MdD, los detergentes son una categoría donde “la alta inversión de capital puede forzar a trabajar al detallista únicamente con fabricantes líderes” (Dunne y Narasimhan 1999:46). Las investigaciones sobre MdD han analizado los detergentes de manera habitual, a sabiendas de que las “categorías *non-food*” tienen una mayor preferencia hacia la MdD que las categorías de alimentación (Hansen y Singh 2008). Los mismos autores demuestran que el comportamiento de compra de la MdD tiene un componente de valor más allá de la sensibilidad al precio. Se ha estudiado la MdD de detergentes -junto a otras 10 categorías más- para demostrar la correlación de la calidad de la MdD con la imagen de la tienda, y su influencia en la decisión del lugar de compra (Nies y Natter 2012); en este estudio ha sido la categoría con un R^2 más elevado (0,576). Asimismo, los detergentes -junto a otras 11 categorías de productos- han demostrado que el riesgo percibido es un factor explicativo de la preferencia de MdF frente a la MdD (Batra 2000). Sin embargo, no hay que olvidar que existen productos MdD de elevada calidad en esta

categoría, como lo refleja que el detergente para la ropa de Aldi haya sido calificado con una nota más alta que las marcas de los tres principales fabricantes de detergentes de Europa: Henkel, P&G y Unilever (Steenkamp y Kumar 2007).

A nivel de comunicación, se trata de una categoría con un comportamiento particular. Los detergentes se cataloga como una categoría de baja involucración (Corstjens y Umblijs 2013), sin la suficiente vinculación emocional de los compradores para generar comentarios en los medios sociales que sean capaces de generar efectos en medios. Sin embargo, es una categoría de alta saturación publicitaria (Bodapati y Srinivasan 2006) donde la publicidad es percibida como un instrumento de marketing importante (Sriram, Balachander y Kalwani 2007); estos autores usan los datos de panel de la categoría de detergentes para platos para demostrar el impacto de la publicidad. En su estudio sobre el impacto del ruido publicitario realizado en EEUU, Danaher y Dhar (2008) usaron los detergentes como una de las categorías con elevada interferencia para demostrar que esta interferencia se traduce en una menor recordación de los anuncios y menor intención de compra. Los mismos autores indican que las marcas pueden aprovechar este efecto para atenuar el efecto de la publicidad de la competencia. Explican que Tide (marca líder de detergentes en USA) así lo ha hecho en el período de estudio, lo que le ha permitido eliminar la efectividad de la publicidad de algunos de sus competidores.

La capacidad de innovación continua y la comunicación en la publicidad de las mejoras generadas por la innovación y el efecto en los competidores también ha sido investigado, como destacan Quelch y Harding (1996: 106):

Por ejemplo, Procter&Gamble Company ha realizado 70 mejoras diferentes en el detergente Tide desde su lanzamiento en 1956, pero la promesa central de la marca que va a conseguir una ropa más limpia que cualquier otro producto no ha sido comprometida; la inversión consistente en la mejora de productos proporciona la base para la publicidad informativa y provocativa, aumenta la prima de precio sostenible de la marca frente a la competencia y eleva los costos para los imitadores de marca privada que están constantemente obligados a ponerse al día

Sin embargo, los mismos autores destacan que los aprendizajes de una categoría no son automáticamente transferibles a otra: dependerá de factores como la penetración de la MdD, el *gap* de calidad- precio versus la MdD, la rentabilidad, y el potencial coste de canibalización.

Las enseñanzas de distribución centran su comunicación habitualmente en dos grandes medios: las campañas de publicidad masivas, -en general TV- para transmitir mensajes clave

de su posicionamiento³⁸ y las acciones de comunicación a través de folletos y acciones en el punto de venta, como cabeceras de góndolas. Este tipo de acciones habitualmente están financiadas por los fabricantes que de esta manera consiguen mejor visibilidad (y precios especiales) para sus marcas. En este último ámbito, los detergentes han demostrado que los folletos y las exposiciones en los establecimientos disminuyen los costes de búsqueda de información pero no influyen en la percepción de calidad (Mehta, Rajiv y Srinivasan 2003).

Erdem, Keane y Sun (2008b) afirman que la publicidad no solo reduce la elasticidad, sino también es capaz de incrementar el nivel de demanda. Este punto la hace rentable, en tres de las cuatro categorías analizadas en su estudio, siendo los detergentes una de las categorías que demuestran eficacia.

Erdem diferencia el concepto de publicidad “dura” -aquella que se refiere a atributos de calidad, como serían la limpieza, o eficacia en manchas en el caso de detergentes- de la publicidad “blanda”, dirigida más a imagen.

Yang et al. (2005) demuestran – usando también esta categoría- que la publicidad es capaz de incrementar la penetración de la marca en los hogares. Además, confirman el fenómeno del doble enjuiciamiento en la categoría de detergentes, que premia a las marcas grandes, que tienden a tener mayor penetración y una mayor tasa de repetición. Por el contrario, las marcas pequeñas atraen a menores compradores que, además, tienden a comprar menos.

En el ámbito de las MdD y los modelos de elección, es especialmente relevante para esta tesis el estudio realizado por Erdem, Zhao y Valenzuela (2004) sobre las MdD en tres países tan dispares como Reino Unido, España, y Estados Unidos. El estudio se hace sobre las categorías de detergentes, papel higiénico y margarina. Los resultados demuestran que el proceso de aprendizaje del consumidor y el riesgo percibido juegan un papel clave en la elección de MdD y de MdF. En España, en margarinas y en detergentes, la percepción de calidad de la MdD es "más homogénea y con menor variabilidad" que en las MdF. Como indican los autores, el resultado en Reino Unido “sugiere que los consumidores creen que la calidad de las MdF es más consistente que las calidades de las MdD” (96). Siguiendo a los autores, en España, donde las participaciones de mercado de las MdD son altas, la variabilidad de la experiencia en detergentes y papel higiénico es menor en la MdD que en la MdF. Los resultados obtenidos confirman que el proceso de aprendizaje del consumidor y el riesgo percibido juegan un rol clave en la elección de las MdD y MdF por parte de los consumidores.

Este estudio concluye que: 1) en España, los consumidores parecen seguros acerca de los niveles de calidad de las MdD. Es importante destacar que el hecho de que no haya

³⁸ Recientemente han aparecido campañas de día (la calidad, cerca de ti) y de Lidl (tu compra, perfecta)

incertidumbre no indica alta calidad; como dicen los autores, “solo significa que los consumidores creen saber cuáles son los niveles de calidad” (98), 2) las MdD en Reino Unido y España dan mayores niveles de calidad que las MdD de Estados Unidos de manera consistente en el tiempo, 3) en España, el ratio de aversión al riesgo/sensibilidad al precio, es el menor de todos y el valor absoluto del ratio de calidad media /sensibilidad al precio también es el más bajo de todo y 4) las diferencias percibidas de calidad entre MdF y MdD en España son las menores. Los autores concluyen que existe un aprendizaje sobre la calidad por parte de los compradores: Las diferencias en el valor de marca de la MdD explica las diferencias en las fortalezas de las MdF en los tres países estudiados: Reino Unido y España muestran menor incertidumbre sobre la calidad de MdD y aportan un posicionamiento consistente y unos niveles de calidad sostenidos en el tiempo. La consistencia en el nivel de calidad y en el posicionamiento, y la reducción del *gap* de diferencia de calidad percibida entre MdD-MdF ayuda a las MdD en estos dos mercados.

Esta tesis quiere dar continuidad a este estudio, y profundizar en dos áreas: 1) entender la percepción de calidad de la MdD desde un análisis específico de las diferentes marcas que componen la cesta “MdD” en la categoría de detergentes y 2) verificar si la marca Bosque Verde - de Mercadona- tiene atributos diferentes al resto de MdD que la hagan comparable a la categoría de MdF.

6.2.2.1 *El mercado de detergentes en España*

Dentro de los productos del lavado de ropa, los detergentes son el sub-segmento más importante. Se dividen en tres categorías: líquidos, en polvo y pastillas.

La tabla 39 muestra la evolución en España de las tres categorías -entre 2008 y 2013- y refleja el claro crecimiento del detergente líquido. En el año 2013 concentra el 61 por ciento del mercado total de detergentes para lavadora. Por contra, el detergente en polvo representa en 2013 únicamente el 33 por ciento del mercado. Las cifras en absoluto reflejan una caída del 48 por ciento frente al año 2008.

Tabla 39. Detergentes ropa. Evolución por segmentos (Mill. €). 2008-2013

Total Laundry detergents						
Segments	2008	2010	2012	2013	vs. 2008	%
Automatic Detergents	924,8	832,5	793,1	762,5	-162,3	-18%
- Powder	491,1	360,5	286,1	253,3	-237,8	-48%
- Liquid	365,6	420,9	458,1	461,9	96,3	26%
- Tablets	68,1	51,1	48,9	47,3	-20,8	-31%
Other Detergents	63,7	58,5	62,3	66,6	-2,9	-5%
Total Laundry Detergents	988,5	891	855,4	829,1	-159,4	-16%
%						
% on total AUTOMATIC DETERGENTS:						
- Powder	53%	43%	36%	33%	-20%	
- Liquid	40%	51%	58%	61%	21%	
- Tablets	7%	6%	6%	6%	-1%	

Fuente: (Euromonitor International 2014c)

Para el análisis de la evolución de las cuotas del mercado total, disponemos de dos fuentes diferentes, que es interesante comparar. Por un lado, los datos de Euromonitor y por otro lado los datos Nielsen que desde Nielsen España gentilmente nos han suministrado para la realización de esta tesis.

Los datos de Euromonitor muestran la evolución de las cuotas de mercado de principales marcas de fabricantes entre los años 2006-2013, en la tabla 40 que refleja las pérdidas de cuota de mercado de las principales marcas, las llamadas MdfPremium, -Ariel, Skip, Wipp, Colon- y también en las Mdf2:

Tabla 40. Detergentes (Euromonitor). Total (MM€) y cuotas de mercado (%). 2006 a 2013

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2013 vs. 2006
TOTAL MERCADO "CUIDADO DE ROPA"	1.363,3	1.416,0	1.427,8	1.321,8	1.306,1	1.297,6	1.263,9	1.234,1	-9%
DETERGENTES Mdf- Ventas en valor- Millones €	655,7	635,8	564,0	543,7	543,3	503,5	479,0	459,1	-30%
DETERGENTES- Total Mdf -Cuota valor (%):	48,1	44,9	39,5	41,1	41,6	38,8	37,9	37,2	-10,9
Tide/Ariel	15,2	14,6	13,1	11,9	13,3	13,3	12,5	12,3	-2,9
Skip	4,9	4,8	4,1	6,6	7,2	7,0	7,5	7,7	2,8
Wipp	6,7	6,2	5,4	5,2	4,2	3,7	3,8	3,7	-3,0
Colon	4,7	4,6	3,8	3,1	3,0	2,7	2,5	2,3	-2,4
Dixan	2,8	2,7	2,4	2,6	2,9	2,7	2,3	2,2	-0,6
Elena	3,2	2,9	2,3	2,3	2,0	1,7	1,7	1,5	-1,6
Necrit	1,5	1,4	1,3	1,3	1,2	1,2	1,3	1,4	-0,1
Micolar	2,0	1,9	1,9	2,7	1,8	1,8	1,6	1,4	-0,6
Perla	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,0
Omino Blanco	1,5	1,6	1,7	1,6	1,9	2,1	2,1	2,3	0,5
Vial	-	-	-	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Puntomatic	1,9	1,8	1,2	0,9	0,6	0,4	0,4	0,3	-1,6
Woolite	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	-0,1
Detersolin	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	-0,1
Glax	0,6	0,5	0,4	0,4	1,7	0,5	0,3	0,2	-0,4
Bold	0,5	0,3	0,2	0,0	-	-	-	-	-0,5
Surf	0,0	-	-	-	-	-	-	-	0,0
Flots	0,5	0,5	0,4	1,0	0,3	0,3	0,4	0,4	-0,1
Agenta	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	-0,1
Luzil	0,4	0,4	0,3	-	-	-	-	-	-0,4

Fuente: elaboración propia a partir datos Euromonitor (2014)

Los datos disponibles de Nielsen de detergentes para lavadora³⁹ en la tabla 41 comparan los años 2006 y 2012: se ve decrecimientos generales en las cuotas de mercado de las MdF –con alguna excepción- y un crecimiento de 4,8 puntos de mercado de la MdD⁴⁰. El grupo "resto marcas" incluye las MdF2 y otras marcas y muestra también esa tendencia decreciente.

Tabla 41. Detergentes para lavadora (Nielsen). Ropa Normal. Cuotas de mercado (valor) MdF-MdD. 2006, 2012

	2006	2012	vs. 2006
Cuotas mercado -Valor-:			
T.DETERGENCIA	100	100	100
ARIEL	25,9	25,8	-0,1
WIPP	9,8	9,6	-0,3
SKIP	8,5	6,3	-2,2
COLON	7,7	7,5	-0,2
MARCA DISTRIBUIDORES	28,2	33,0	4,8
RESTO MARCAS	19,9	17,8	-2,1

Fuente: Nielsen 2013

Los atributos más importantes de los detergentes para la ropa se sitúan en tres grandes territorios. Una primera área es “la limpieza” y destacan: dejar la ropa limpia, eliminar las manchas, dejar la ropa blanca, eficaz en agua fría. La segunda área, llamada “cuidado/estéticos” incluiría parámetros como el cuidado de los colores de las prendas, o incluso la fragancia. El tercer grupo, relacionado con el precio se refiere a: precio económico, o buena relación calidad precio. No existen datos públicos ni fuentes secundarias disponibles sobre la valoración de las diferentes marcas pues habitualmente ésta es investigación a medida solicitada por las empresas para definir su estrategia. El visionado de las diferentes campañas de publicidad nos permite refrendar la validez de los tres territorios establecidos.

La categoría de detergentes ha tenido históricamente una presencia importante en medios, con una casi única concentración en TV. Para completar la visión, se ha analizado también la inversión total en medios, tomando como referencia los datos de Infoadex de años 2000,

³⁹ Los datos de Euromonitor son “total lavado ropa”, e incluye: lavado a máquina, a mano, lavado de prendas delicadas... es mucho más amplia que la base de Nielsen, referida exclusivamente a los datos de detergentes para la ropa en la lavadora, (y excluye productos como Perlan, Micolor, específicos para prendas más delicadas)

⁴⁰ En España, las empresas de paneles de detallistas no dan los datos individuales de las diferentes enseñas que componen el total de MdD y solo está disponible la cifra agregada.

2006, y 2012. La tabla 42 muestra el decrecimiento de la inversión, en línea con la tendencia general de reducción de inversión en publicidad habida en España y la caída de cuota de muchas marcas.

Tabla 42. Detergentes para lavadora. Inversión estimada en Medios. 2000, 2006, 2012

Inversion Estim. Infoadex	inversion (€) - TOTAL MEDIOS		
	AÑO 2000	AÑO 2006	AÑO 2012
DETERGENTES PARA LAVADORA	22.922.362	12.672.213	10.752.301
ARIEL	3.110.402	5.198.251	3.690.732
WIPP	2.725.924	1.653.960	2.409.458
SKIP	1.474.784	1.891.358	1.166.298
COLON	2.686.373	1.970.005	86.574
OTRAS MARCAS	12.925.179	1.958.639	3.399.240
Share of Spending - categoría	AÑO 2000	AÑO 2006	AÑO 2012
Detergentes para Lavadora	100,0%	100,0%	100,0%
ARIEL	13,6%	41,0%	34,3%
WIPP	11,9%	13,1%	22,4%
SKIP	6,4%	14,9%	10,8%
COLON	11,7%	15,5%	0,8%
OTRAS MARCAS	56,4%	15,5%	31,6%

Fuente: (Infoadex 2013)⁴¹

La comparación de los tres años muestra cambios de inversión destacables, aunque Ariel mantiene de forma continuada el liderazgo.

6.2.2.2 La categoría de suavizantes

Los suavizantes representan el 20 por ciento de la categoría “cuidado de ropa” y es uno de los mercados donde la MdD se ha consolidado de manera clara, con más del 54 por ciento de cuota de mercado en 2013 (en valor), como muestran los datos Nielsen, reflejados en la tabla 39. Hay un claro liderazgo de Reckitt (con la marca Flor) y un incremento de 6 puntos de la MdD en el período de 5 años.

Tabla 43. Suavizantes (Nielsen). Cuotas de mercado (valor). 2007, 2013

	2007	2013
Vernel - Henkel	12,0	9,4
Flor- RB	21,9	18,9
Mimosín - Unilever	10,0	10,3
MdD	48,6	54,7

⁴¹ La elevada inversión de “otras marcas” en 2000 corresponde a la introducción de Fairy detergente ropa, de P&G, además de Dixan, Micolor, o Elena .

Fuente: Nielsen 2013

Los atributos más importantes en el mundo de los suavizantes se pueden agrupar en tres áreas: la suavidad (comunicada como esponjosidad, tacto suave, ropa no apelmazada, fácil de planchar), una segunda área, centrada en el olor (dejar la ropa con olor fresco, olor agradable en la botella, aroma/ fragancia en la ropa seca) y un tercer grupo relacionado con el precio (precio económico, o buena relación calidad-precio).

La inversión en medios en 2000, 2006 y 2012 muestra la casi desaparición de esta categoría en España, sin duda resultado de la pérdida de cuota de mercado de las MdF y la consiguiente pérdida de masa crítica necesaria para invertir.

Tabla 44. Suavizantes. Inversión estimada en Medios (€, SOS). 2000, 2006, 2012

Inversion Estim. Infoadex	inversion (€) - TOTAL MEDIOS		
	AÑO 2000	AÑO 2006	AÑO 2012
SUAVIZANTES PARA LAVADORA	4.274.348	3.108.861	919.002
FLOR	1.818.085	1.262.271	323.091
MIMOSIN	1.336.956	666.778	595.911
VERNEL	1.119.307	1.179.812	0
LENOR	0	0	0
RESTO MARCAS	6.574	5.354	419
Share of Spending - categoría	AÑO 2000	AÑO 2006	AÑO 2012
SUAVIZANTES PARA LAVADORA	100,0%	100,0%	100,0%
FLOR	42,5%	40,6%	35,2%
MIMOSIN	31,3%	21,4%	64,8%
VERNEL	26,2%	37,9%	0,0%
LENOR	0,0%	0,0%	0,0%
RESTO MARCAS	0,2%	0,2%	0,0%

Fuente: elaboración propia a partir datos Infoadex 2013

Es destacable la desaparición de Vernel en 2012, y la fuerte reducción de la inversión de Flor en 2012, siguiendo una estrategia de progresiva desinversión. Una buena noticia son las recientes campañas de la marca Flor en TV en Abril/2015 que parecen indicar un nuevo dinamismo en la marca y la categoría.

En el siguiente capítulo vamos a presentar los resultados de la investigación cuantitativa en el ámbito de los detergentes en España, con un énfasis especial en la situación de las diferentes MdD, las diferencias entre ellas y su comparación con las MdF.

7. Descubriendo los detergentes de la MdD: investigación cuantitativa

7.1. Consideraciones

Tal y como se ha comentado en el apartado metodológico, las marcas se analizan de manera individual desde tres sub-segmentos y también desde los grupos. Desde la visión individual, los segmentos definidos son: 1) *MdFPremium*: que incluye las marcas Ariel, Skip y Wipp, 2) las *MdF2* que se refieren a Elena, Dixan y Flota y 3) las *MdD*, donde se analizan BV, Carrefour, Día y Eroski.

El análisis de las tipologías de usuarios desde “el total de los grupos” permite tener una muestra mayor y poder ver diferencias respecto a la marca Bosque Verde. Así, los cuatro grupos definidos son:

- *MdFPremium*, que incluye los usuarios habituales de Ariel, Skip, Wipp y Colon
- *MdF2*, que incluye los de Elena Dixan y Flota
- Bosque Verde
- Otras *MdD* incluye a los usuarios habituales de Carrefour, Día, Eroski, Caprabo, As (marca As –schlecker), Lidl (marca Lidl, o W5) y Makro

Los siguientes dos apartados van a analizar los resultados en el ámbito de la marca, y los efectos spillovers en las *MdD*.

7.2. Resultados generales sobre las marcas

En este apartado se analizan los hábitos de lavado generales, el conocimiento de las marcas, los atributos, la importancia de la marca, la incertidumbre hacia las diferentes marcas y *MdD*, la fidelidad, con las pirámides de salud de las marcas. Finalmente se presenta un resumen de los resultados cuantitativos más destacados.

7.2.1. Hábitos de lavado generales

La introducción general de los hábitos de lavado sirve de marco de referencia posterior para el análisis específico de las categorías detergente en polvo y detergente en líquido.

El análisis de los productos usados para el lavado de ropa – **tanto a mano, como a máquina**- y surge de la pregunta:

F9. ¿Cuáles de los productos para lavar ropa a mano y a máquina que le voy a mencionar utiliza usted regularmente? (Leer cada producto y circular en caso afirmativo. Posible respuesta múltiple)⁴²

- Detergente para lavadora
- Detergente específico para ropa delicada
- Suavizante
- Productos anti cales
- Quitamanchas específicos para cada tipo de mancha (de tinta, vino, aceite de coche...)
- Lejías
- Aditivos que se ponen en la ropa, antes de ponerla en la lavadora o que se añaden a la lavadora para ayudar a eliminar las manchas/ blanquear la ropa/ proteger el color

Tabla 45. Penetración de los productos para lavado de ropa⁴³. Porcentaje de hogares

Total lavados (a mano + a máquina)	Penetración declarada- hogares
Muestra	2006
	910
	%
Detergente lavadora	100,0
- Detergente en polvo	64,4
- Detergente líquido	52,2
Duplicado	16,6
Prendas Delicadas	39,1
Suavizantes	91,4
Prod. Anticales- lavadoras	15,7
Aditivos/quitamanchas	39,8

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Los resultados confirman la existencia del uso duplicado de detergente en polvo y detergente líquido – un 16,6% de los entrevistados-. También confirman el amplio uso que los hogares españoles hacen de los suavizantes (91,4%) y de los detergentes para prendas delicadas (sin especificar si es a mano o a máquina).

⁴² Los resultados se centran en detergente para lavadora. Los Detergentes-lavadora- para ropa delicada y los suavizantes se usaran únicamente para medir los efectos *spillover* entre categorías

⁴³ Incluye : lavado a mano y lavado a máquina. Por este motivo los valores son diferentes a los que se presentan en la tabla siguiente, que se centran en detergentes y lavado a máquina.

Esta información se complementa con el detalle de la tipología de **detergentes usados para la lavadora (las diferentes categorías)**, a través de la pregunta:

Q.3 En el mercado hay detergentes en polvo, líquidos, pastillas y para las prendas delicadas a máquina... ¿Cuáles de ellos utiliza regularmente?

Tabla 46. Análisis penetración detergentes para la lavadora. Porcentaje de hogares

Penetración de detergentes para lavadora	Penetración declarada- hogares 2006
Muestra	910 %
Detergente lavadora	100,0
- Detergente en polvo	64,4
- Detergente líquido	52,2
<i>Duplicado Polvo – líquido</i>	<i>16,6</i>
- Det. Pastillas	10,0
- Det. Prendas delicadas	28,7
Promedio de formatos usados	1,6

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Los datos muestran –de nuevo- el peso de detergentes en polvo y los detergentes líquidos. El formato pastillas presenta un 10 por ciento de usuarios y el detergente para “prendas delicadas para lavadora” (atención, esto lo diferencia de la pregunta anterior) un 28,7%. En promedio, los hogares analizados están usando, 1,6 diferentes detergentes para la lavadora.

También se ha querido determinar la frecuencia de uso de los detergentes, a través de la pregunta:

P.9. De cada 10 lavados en la lavadora/a máquina que realiza ¿en cuántos de ellos utiliza usted....? (Preguntar para cada producto utilizado según P3)

Tabla 47. Proporción de cada 10 lavados, usando...

Producto usado:	De cada 10 lavados
- Detergente en polvo	5,2
- Detergente líquido	3,6
- Det. Pastillas	0,6
- Det. Prendas delicadas	0,5

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Los resultados confirman la preponderancia de los detergentes en polvo y líquido, que concentran 8,9 de cada 10 lavados, por lo que el estudio se centrará en estos dos detergentes. Sin embargo, el comportamiento de los usuarios de uno y otro producto es distinto, como muestran las tablas 48 y 49. Entre los usuarios de detergente en polvo, un 34 por ciento lo usa como detergente exclusivo, mientras que entre los usuarios del detergente líquido, los exclusivos son únicamente un 20,4 por ciento. Las diferencias de comportamiento entre los usuarios de detergente en polvo y del detergente líquido son el motivo por el que se analizan como categorías independientes.

Tabla 48. Tipología de lavados de los usuarios de detergente en polvo

Usuarios Det. polvo ⁴⁴			De cada 10 lavados
	% usuarios		
Exclusivamente	34,0	- Detergente en polvo	8,2
.... con Detergente líquido	20,5	- Detergente líquido	1,23
.... con Det. Pastillas	3,4	- Det. Pastillas	0,2
.... con Det. Prendas Delic.	18,4	- Det. Prendas del.	0,4

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Tabla 49. Tipología de lavados de los usuarios de detergente líquido

Usuarios Det. Líquido ⁴⁵			De cada 10 lavados
	% usuarios		
Exclusivamente	20,4	- Detergente en polvo	2,1
.... con Detergente polvo	20,5	- Detergente líquido	6,9
.... con Det. Pastillas	4,6	- Det. Pastillas	0,4
.... con Det. Prendas Delic.	18,9	- Det. Prendas del.	0,69

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

El comportamiento de aquellos usuarios que sí comparten detergente en polvo y líquido muestra el consumo de la tabla inferior:

⁴⁴ Existen duplicidades: Por ejemplo, un usuario de detergente en polvo puede ser usuario de detergente líquido y también de detergente para prendas delicadas, por lo que la suma de los porcentajes es superior al porcentaje de usuarios de la categoría (la categoría polvo, en este caso 64,4 por ciento)

⁴⁵ Las mismas duplicidades ya mencionadas.

Tabla 50. Tipología de lavados de los usuarios mixtos (Det. Líquido + Det. Polvo)

Usuarios de Liq+Polvo	De cada 10 lavados
- Detergente en polvo	5,2
- Detergente líquido	3,9
- Det. Pastillas	0,3
- Det. Prendas del.	0,66

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Este es el resumen de las características socio-demográficas según el formato:

Tabla 51. Variables demográficas. Comparación usuarios según detergente usado

	Exclusivamente Polvo	Exclusivamente Líquido	Compartido
Base	309	186	187
	a	b	c
Edad			
20 a 34 años	26,9	31,7	25,7
35 a 49 años	34,6	37,1	34,2
50 a 64 años	38,5	31,2	40,1
Niños en el hogar			
Sí, hasta 3 años	9,1	10,8	14,4
Si, entre 4 y 12 años	19,7	27,4 ^a	31,0 ^a
Sí, más de 12 años	31,7	30,6	36,9
No	49,8 ^b	44,6	39,6
Tamaño del hogar			
1-2 personas	39,2 ^c	35,5 ^c	25,1
3-4 personas	49,5	52,5	59,9 ^a
5 o más personas	11,3	12,4	15
Promedio	3,09	3,12	3,48
Situación laboral			
Trabaja (fuera hogar)	38,2	45,7	39,6
No trabaja (fuera hogar)	61,8	54,3	60,4

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

El uso de detergente polvo se concentra en hogares sin niños, de 1-2 personas, mientras que el detergente líquido es significativamente más alto en hogares con niños de 4 a 12 años, y de 3-4 personas. En el resto de variables no se detectan diferencias significativas.

7.2.2. Awareness – (reconocimiento)

La medición de la variable “reconocimiento de marca” está expresada en la siguiente pregunta, después de presentar –en un cartón- la imagen de todas las marcas de las dos categorías (de detergentes en polvo, por un lado, y detergentes líquidos por otro):

P15 “¿Cuál de estas marcas de detergentes conoce Ud., aunque solo sea de oídas y no la haya utilizado nunca?” (Anexo 1: cuestionario y material gráfico mostrado)

Existe un mayor conocimiento de la versión “detergente polvo” entre casi todas las MdF (excepto Dixan). A nivel del “acumulado de las MdD” (la suma de los individuos que conocen las diferentes MdD), el conocimiento de los detergentes en polvo es superior al de los formatos en líquido. De manera individual, no existen diferencias significativas entre las MdD en las dos categorías.

Tabla 52. Reconocimiento de las marcas (porcentaje). Det. Polvo y Det. Líquido

	Detergentes en polvo	Detergente líquidos	
	Conocedores %	Conocedores %	
Muestra	586	475	
	a	b	
Ariel	97,40 b	92,00	MdF Premium
Wipp	90,80 b	80,20	
Skip	91,50 b	62,30	
Bosque Verde	55,50	56,60	MdD
Carrefour	64,00	61,10	
Diamatik	44,90	39,60	
Total MdD	90,30 b	87,80	
Elena	89,40 b	74,30	MdF 2º nivel
Dixan	85,80	78,10	
Flota	57,80	40,40	

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Los resultados demuestran que las MdF Premium tienen un mayor nivel de conocimiento en el segmento "detergente en polvo" (el formato original de los detergentes) con cifras superiores al 90% en las tres marcas y superior a los detergentes líquidos, cuyas cifras se sitúan entre 62,3% y el 92%.

En su conjunto, de manera agregada, la MdD en detergente en polvo es conocida por el 90,3 por ciento de los entrevistados, y en detergente líquido, por el 87,8%. Entre las MdD, Carrefour es la marca más conocida, con un 64% en detergente en polvo y 61,1% en detergente líquido. Bosque Verde es conocida por el 55,5% de los usuarios de detergente en polvo y por el 56,6% de los usuarios de líquido en la muestra total. En este caso

específico es interesante analizar los resultados a nivel regional, pues la presencia de esta enseña, en la realización del estudio, está muy localizada en determinadas áreas, como muestra la tabla 53.

Tabla 53. Conocimiento de BV por áreas: Det. en polvo y Det. líquido

Muestra total - Det. en POLVO	Valencia	Andal+Cataluña	Resto España
Conocedores de	81	234	271
SIGNIFICACIONES			
	A	B	C
BV Polvo	96,3 ^{B C}	59,2 ^C	11,4
Muestra total - Det. LIQUIDO	Valencia	Andal+Cataluña	Resto España
Conocedores de	73	239	163
SIGNIFICACIONES			
	A	B	C
BV Líquido	89,0 ^{B C}	57,7 ^C	40,4

Se trata de un trabajo de campo realizado cuando la enseña tenía únicamente 960 establecimientos –concentrados principalmente en Valencia-Murcia, Castilla La-Mancha, Andalucía y Cataluña⁴⁶. En la actualidad tiene 1500, y ha ido creciendo con la política mancha de aceite, (Caparros 2014a).

Las MdF2 -especialmente Dixan y Elena, que son marcas históricas- muestran cifras de conocimiento en detergentes polvo muy superiores a los valores concretos de las diferentes MdD. Flota –la marca del fabricante Persan, el interproveedor de Mercadona- tiene un conocimiento menor.

7.2.3. Atributos

El análisis de los atributos se realiza desde dos aproximaciones diferentes: 1) desde la autovaloración de los atributos (en detergentes en polvo, y en detergentes en líquido) por las usuarias y 2) desde los resultados del análisis de correspondencias.

El primer análisis mide los siguientes atributos referidos a los detergentes desde una valoración obtenida mediante una encuesta auto-rellenable por el entrevistado que se complementaba después de cada lavado realizado, con la siguiente pregunta:

⁴⁶ En Anexo 3 está la presencia de las cadenas, a nivel de comunidades autónomas en 2006-2010.

“Después del lavado, usando una escala de 1 a 10, donde 1 es completamente insatisfecho y 10 es completamente satisfecho, ¿hasta qué punto está Vd. Satisfecho con su....?”

- lavado general
- blancura
- cuidado de color/tejidos
- eliminación de manchas
- cuidado de la ropa
- fragancia duradera
- relación calidad- precio⁴⁷

Las valoraciones de los usuarios –en una escala de 1 a 10- se analizan de manera separada según sean detergente líquido o bien detergente en polvo, y se agrupan según la marca usada. Mediante la técnica del contraste de diferencias para muestras independientes y aplicando el estadístico T-de Student con comparación por pares, se identifican las diferencias entre los valores de las diferentes marcas. Específicamente, se comparan los valores de BV con los valores obtenidos por: 1) el resto de las MdD, 2) las diferentes MdFPremium y 3) las principales MdF2.

Tabla 54. Det. Polvo. Valoración de atributos (escala 1-10). Usuarios de MdFPremium vs. MdD

DETERGENTE POLVO - MDF Premium	Ariel	Skip	Wipp	Bosque Verde	Carrefour	Diamatik
Lavados evaluados /usuarias	868	842	838	701	738	602
	A	B	C	D	E	F
SIGNIFICACIONES						
Limpia perfectamente la ropa	7,86 BCDEF	6,99 DEF	6,87 DEF	6,17 EF	5,57 F	5,18
La ropa blanca sale realmente blanca	8,16 BCDEF	7,15 DEF	7,05 DEF	6,33 EF	5,61 F	5,23
Elimina las manchas difíciles	7,58 BCDEF	6,78 DEF	6,73 DEF	6,03 EF	5,42 F	5,01
Cuida los colores y evita que se destiñan	7,68 BCDEF	6,89 DEF	6,82 DEF	6,14 EF	5,54 F	5,10
Deja una fragancia duradera en la ropa	7,51 BCDEF	6,73 DEF	6,65 DEF	6,05 EF	5,44 F	5,01
Tiene una buena relación calidad - precio	7,24 BCDEF	6,74 DEF	6,68 DEF	6,26 EF	5,69 F	5,23
Es apropiado para todo tipo de ropa	7,54 BCDEF	6,90 DEF	6,81 DEF	6,23 EF	5,60 F	5,25

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

La comparación de las MdFPremium de la tabla 54 demuestra la superioridad de Ariel frente a todas las demás marcas en todos los atributos. Además, queda patente la superioridad de las MdFPremium frente a las MdD.

⁴⁷ La batería de atributos del cuestionario incluye atributos no directamente relacionados con las categorías (Anexo 1 - diario de Lavado). En el análisis de correspondencias están todos incluidos, pero en este apartado, con el objetivo de hacer el análisis más claro, nos hemos centrado en los relevantes en el mundo de los detergentes.

La misma tabla muestra que BV obtiene resultados superiores estadísticamente en todos los atributos frente a las dos MdD analizadas, Carrefour y Diamatik. Diamatik obtiene evaluaciones significativamente más bajas en todos los atributos de performance analizados.

En la comparación con las MdF2 (tabla 55), Elena y Dixan se sitúan por encima de Día y Carrefour en toda la batería de atributos, pero sin diferencias respecto a BV. No existen pues diferencias en ninguno de los atributos evaluados por los usuarios de estas marcas; BV, Dixan y Elena son percibidas de similar manera y su valoración está por encima de las demás MdD.

Tabla 55. Det. Polvo. Valoración de atributos (escala 1-10). Usuarios de MdF2 vs. MdD

DETERGENTE POLVO - 2ª MdF	Dixan		Elena		Bosque Verde	Carrefour	Diamatik		
Lavados evaluados /usuarios	841		842		701	738	602		
	B		C		D	E	F		
SIGNIFICACIONES									
Limpia perfectamente la ropa	6,36	EF	6,20	EF	6,17	EF	5,57	F	5,18
La ropa blanca sale realmente blanca	6,43	EF	6,28	EF	6,33	EF	5,61	F	5,23
Elimina las manchas difíciles	6,15	EF	6,03	EF	6,03	EF	5,42	F	5,01
Cuida los colores y evita que se destiñan	6,26	EF	6,11	EF	6,14	EF	5,54	F	5,10
Deja una fragancia duradera en la ropa	6,13	EF	6,00	EF	6,05	EF	5,44	F	5,01
Tiene una buena relación calidad - precio	6,21	EF	6,14	EF	6,26	EF	5,69	F	5,23
Es apropiado para todo tipo de ropa	6,35	EF	6,20	EF	6,23	EF	5,60	F	5,25

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

El análisis de los resultados en detergentes líquidos muestra un patrón de comportamiento similar al detergente en polvo:

Tabla 56. Det. Líquido. Valoración de atributos (escala 1-10). Usuarios de MdFPremium vs. MdD

DETERGENTE LIQUIDO - MDF Premium	Ariel		Skip		Wipp		Bosque Verde	Carrefour	Diamatik		
Lavados evaluados /usuarios	854		799		810		693	728	581		
	A		B		C		D	E	F		
SIGNIFICACIONES											
Limpia perfectamente la ropa	7,74	BCDEF	6,93	DEF	6,83	DEF	6,32	EF	5,71	F	5,12
La ropa blanca sale realmente blanca	8,02	BCDEF	7,08	DEF	6,96	DEF	6,39	EF	5,69	F	5,18
Elimina las manchas difíciles	7,59	BCDEF	6,75	DEF	6,72	DEF	6,18	EF	5,54	F	5,02
Cuida los colores y evita que se destiñan	7,73	BCDEF	6,97	DEF	6,91	DEF	6,33	EF	5,69	F	5,15
Deja una fragancia duradera en la ropa	7,52	BCDEF	6,70	DEF	6,60	DEF	6,14	EF	5,58	F	5,00
Tiene una buena relación calidad - precio	7,29	BCDEF	6,63	DEF	6,61	DEF	6,36	EF	5,65	F	5,10
Es apropiado para todo tipo de ropa	7,69	BCDEF	6,88	DEF	6,80	DEF	6,40	EF	5,81	F	5,29

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Entre las *MdFPremium* de la tabla 56, Ariel –de nuevo- destaca frente a todas las MdF en todos los atributos. Wipp y Skip – sin diferencias entre ellas- también se sitúan en valores estadísticamente superiores a todas las MdD, en todos los aspectos analizados.

Comparada con el resto de MdD, BV se sitúa en valores superiores a Carrefour y Día en toda la batería de características y Diamatik (la marca de Día) de nuevo es la peor situada, con diferencia significativa frente a Carrefour y BV en todos los atributos.

Las MdF2 en la tabla 57 se sitúan por encima de Carrefour y Día, y BV líquido de nuevo está en línea con ellas. En este caso, BV se sitúa incluso por encima de Elena en blancura y cuidado de colores, y por encima de MdF2 y resto de MdD en relación calidad precio. Si en detergente polvo BV igualaba a las MdF2 y se situaba por encima de las otras MdD, en detergente líquido es capaz incluso de superar a las MdF2 en atributos de *performance* y en relación calidad-precio. BV líquido (frente a sus competidores) tiene una situación más favorable que BV en polvo.

Tabla 57. Det. Líquido. Valoración de atributos (escala 1-10). Usuarios de MdF2 vs. MdD

DETERGENTE LÍQUIDO - 2ª MdF	Dixan	Elena	Bosque Verde	Carrefour	Diamatik
Lavados evaluados /usuarias	790	810	693	728	581
	B	C	D	E	F
SIGNIFICACIONES					
Limpia perfectamente la ropa	6,26 ^{EF}	6,15 ^{EF}	6,32 ^{EF}	5,71 ^F	5,12
La ropa blanca sale realmente blanca	6,29 ^{EF}	6,16 ^{EF}	6,39 ^{CEF}	5,69 ^F	5,18
Elimina las manchas difíciles	6,10 ^{EF}	6,02 ^{EF}	6,18 ^{EF}	5,54 ^F	5,02
Cuida los colores y evita que se destiñan	6,24 ^{EF}	6,13 ^{EF}	6,33 ^{CEF}	5,69 ^F	5,15
Deja una fragancia duradera en la ropa	6,09 ^{EF}	6,03 ^{EF}	6,14 ^{EF}	5,58 ^F	5,00
Tiene una buena relación calidad - precio	6,10 ^{EF}	6,08 ^{EF}	6,36 ^{BCEF}	5,65 ^F	5,10
Es apropiado para todo tipo de ropa	6,32 ^{EF}	6,19 ^{EF}	6,40 ^{CEF}	5,81 ^F	5,29

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

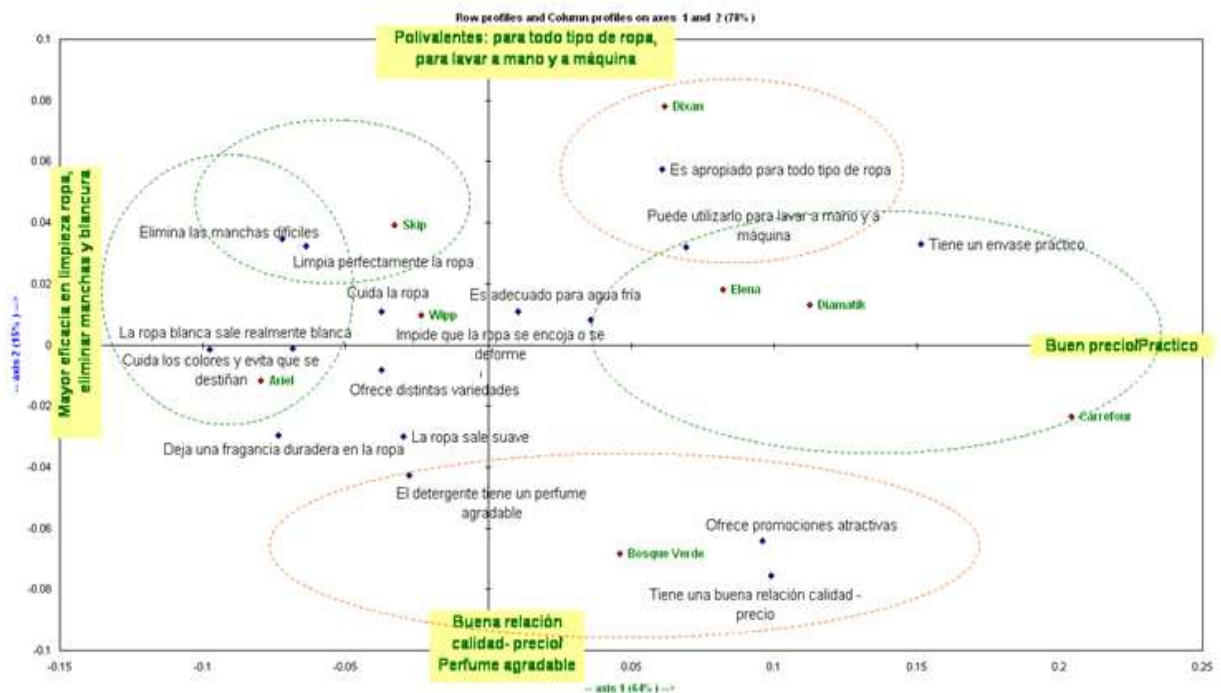
Como conclusión: BV obtiene valores inferiores que las *MdFPremium*, pero claramente por encima del resto de MdD en todos los atributos y en línea a las MdF2 en todos los atributos. En el caso del detergente líquido, BV se sitúa incluso por delante de una de ellas. Ariel es la marca líder destacada, tanto en detergentes líquidos como en detergentes en polvo.

Los **mapas de correspondencias múltiples** han sido elaborados a partir de los resultados de estos atributos. Se incluyen diferentes análisis para profundizar mejor en la comprensión de las diferentes categorías de detergentes.

El primer análisis de correspondencias múltiples corresponde a las diferentes marcas **de detergentes en polvo**: Se trata de un modelo donde los dos ejes acumulan el 79% de la varianza total: El factor horizontal se puede caracterizar como la oposición entre atributos asociados a la calidad (“blancura, “manchas difíciles”) y atributos asociados al precio

(“promociones atractivas”, “relación calidad precio”) y explica el 64% de la varianza. El segundo factor que acumula el 15% puede caracterizarse como la oposición entre atributos de tipo “convenience” propios de los detergentes de MdD (“apropiado para todo tipo de ropa”, “puede lavar a mano y a máquina”) y atributos de carácter más estético (“agradable perfume”, “ropa suave”).

Figura 43. Análisis factorial de correspondencias múltiples.- Detergente polvo



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

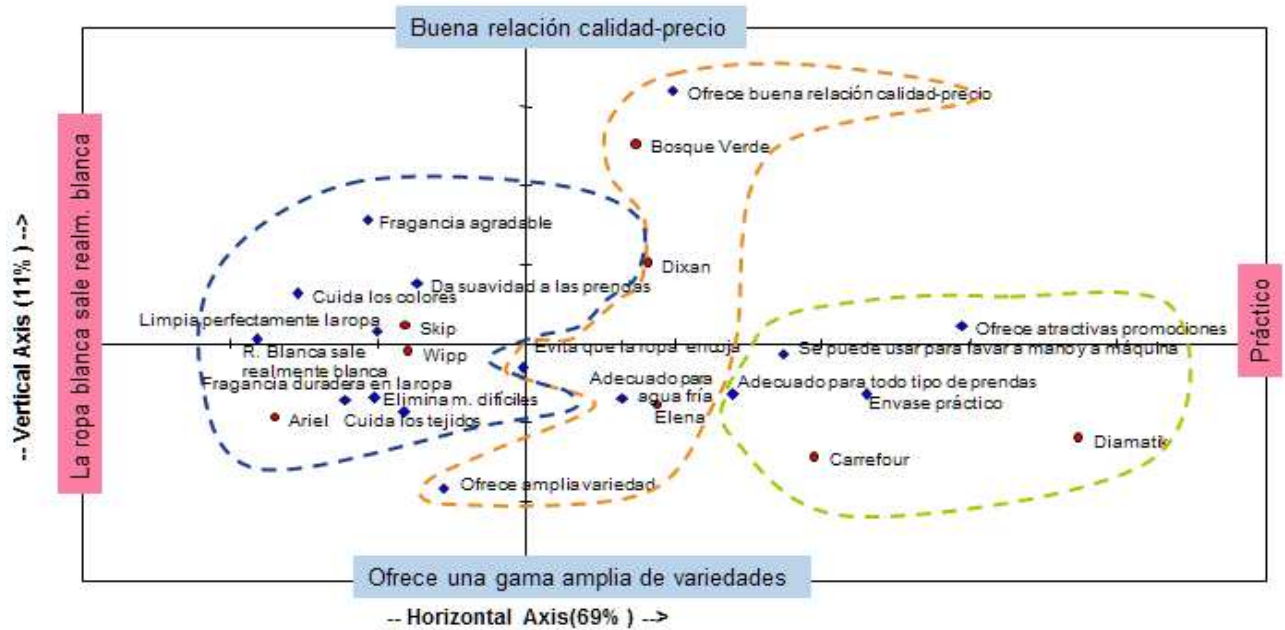
Ariel es la marca que destaca más en blancura y cuidado de colores, Skip en manchas difíciles y Wipp está en la zona central (poco diferenciado). Elena y Dixan están en el territorio de “uso polivalente”, -cerca de Día- y BV destaca por su relación calidad-precio, perfume agradable y promociones atractivas. Carrefour es el que está más alejado del eje eficacia y más centrado en buen precio.

En el análisis de detergentes líquidos el modelo explica en su conjunto el 80% de la varianza. El primer eje tiene en los extremos los atributos “blancura” y buen precio” y explica el 69%. El segundo eje concentra el 11% y tiene “buena relación calidad- precio” y “amplia gama de variedades”.

Los resultados muestran un patrón de comportamiento similar a la clasificación que habíamos previamente definido: Ariel es la marca que destaca más en blancura, el resto de MdFPremium se sitúan en una área “poco diferenciada”(Wipp, Skip). Por otro lado, Elena,

Dixan y BV se sitúan en una zona intermedia en cuanto a blancura y calidad, y BV destaca de manera clara por su relación calidad-precio. Finalmente, el resto de MdD, -Carrefour y Día- están en el eje de buen precio/practicidad.

Figura 44. Análisis factorial de correspondencias múltiples. Detergente líquido

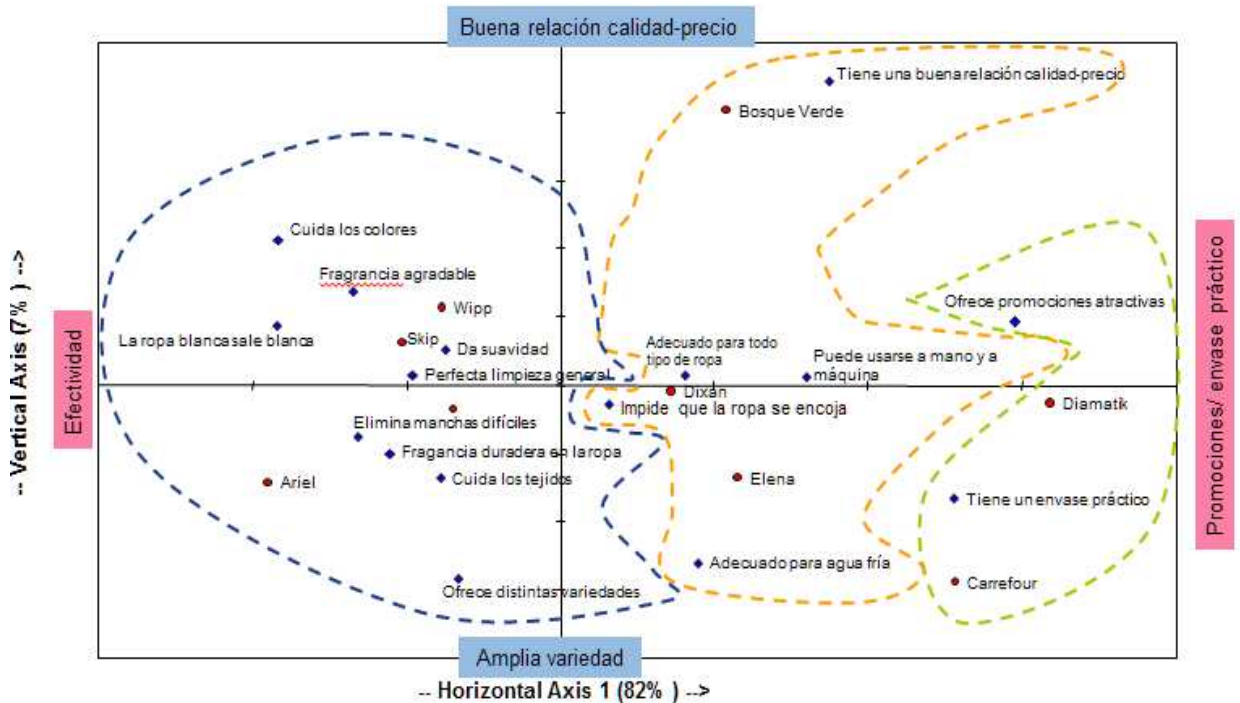


Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

El **análisis conjunto de detergentes en polvo y líquidos** se observa en la siguiente figura. Los dos ejes concentran el 89% de la varianza. El primer eje, que explica el 82%, se ha definido en el extremo izquierdo “efectividad” y en el extremo derecho “promociones/practicidad de envase”. El otro factor tiene “buena relación calidad precio” en un extremo, y “variedad” en el otro.

Se mantienen las tres agrupaciones pre-definidas, con Ariel destacado en efectividad, Wipp-Skip en zona intermedia de efectividad, BV, Dixan y Elena en similar efectividad, pero BV muy destacado en “relación calidad- precio”. En el extremo más a la derecha del gráfico, en la zona de promociones/envase práctico, están Día y Carrefour.

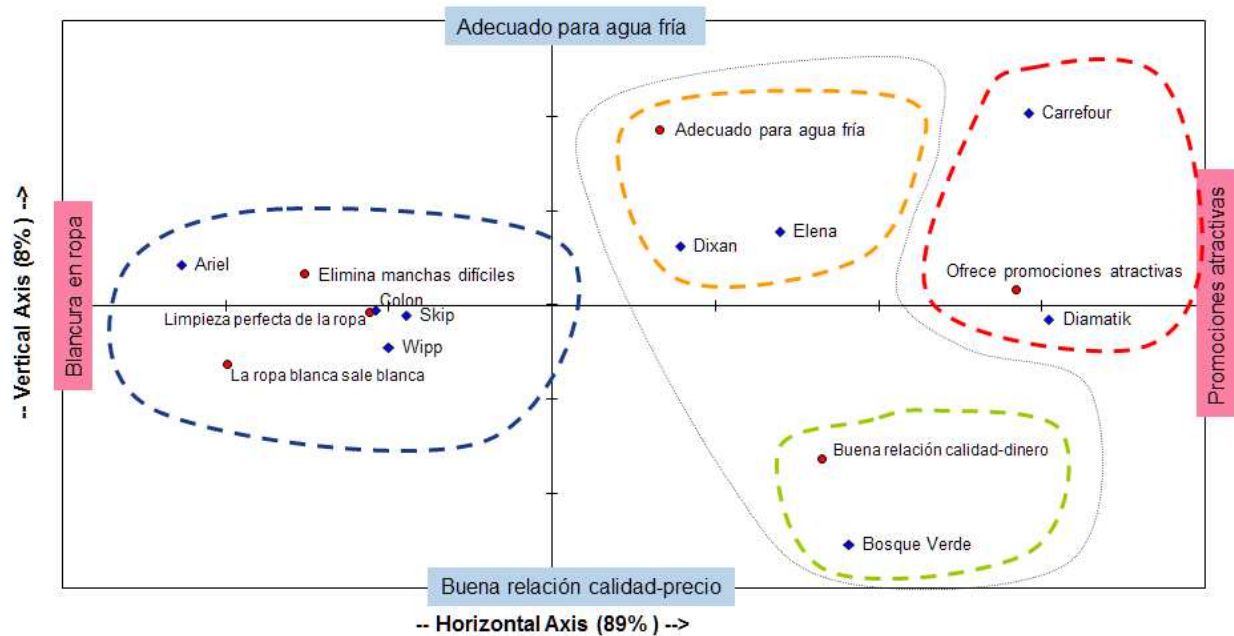
Figura 45. Análisis factorial de correspondencias múltiples.- Detergente en polvo + Detergente líquido



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

A partir de este cuadro, se realiza un último análisis factorial, con **detergentes líquidos y sólidos, restringiendo el número de ítems**. La reducción de ítems permite aportar más claridad en los resultados y los dos ejes explican el 97% de la varianza de los atributos, como muestra la figura 46.

Figura 46. Análisis factorial de correspondencias múltiples- Con menos ítems analizados (Detergente en polvo + Detergente líquido)



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En este apartado, los análisis de atributos y los análisis factoriales de correspondencias realizados demuestran que BV se sitúa por encima de MdD en todos los atributos de eficacia, tanto en detergentes en polvo como en detergentes líquidos. En la comparación con las MdF2, BV está en línea con ellas en detergente en polvo, e incluso con ventajas en detergentes líquidos. Ariel está por encima de todas las marcas, incluidas las MdFPremium.

Bosque Verde ha conseguido un posicionamiento diferencial con un nivel de calidad en línea a las MdF2, y superior a las MdD. En detergente líquido, la situación es aún mejor, con una clara ventaja en relación calidad precio respecto a las MdF2.

Una vez analizados los atributos, se va a estudiar la importancia de la marca en el momento de la elección.

7.2.4. La importancia de la marca

El análisis del rol de la marca en el momento de la compra se realiza a través de tres variables diferentes: 1) los factores decisorios en el momento de la compra, 2) la valoración sobre la preferencia de marca y 3) la declaración de "preferencia de marca".

Los factores que influyen en el momento de la compra están recogidos en la pregunta realizada a los compradores de cada marca:

(p11) “A la hora de comprar un detergente sólido/líquido ¿Cuál de estos aspectos pondría en primer lugar, como más importante?, ¿y en segundo lugar? ¿y en tercer lugar? (y así sucesivamente)”

- Tamaño
- Variedad / perfume
- Marca
- Precio
- Tipo (polvo, gel, pastillas)
- Número de dosis
- Que esté en promoción

Esta pregunta, con una jerarquización de los resultados, permite verificar la posición relativa entre las diferentes motivaciones que pueden influir en la compra. El análisis se va a centrar en las menciones de “marca”, “precio” y “promoción”. Se suman la primera y la segunda mención y se comparan los resultados entre los usuarios de las diferentes marcas. El contraste de diferencia de proporciones permite verificar si existen diferencias entre ellos⁴⁸.

Empezamos el análisis por los **detergentes en polvo**.

Tabla 58. Det. Polvo. Factores de compra. Usuarios MdFPremium y MdD (% menciones)

	Ariel	Skip	Wipp	Bosque Verde	Carrefour	Día
Total Muestra - usuarias	294	111	115	77	37	47
Det. en Polvo						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
La marca (1ª + 2ª mención)	59,5 ^{D E F}	57,6 ^{D F}	53,1 ^F	39,0 ^F	40,5	21,3
El precio (1ª + 2ª mención)	62,5	69,3	68,7	71,4	75,7	83,0 ^A
Que esté en promoción (1ª + 2ª mención)	16,4	16,2	17,4	18,2	27,0	27,7

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Ariel y Skip muestran valores referidos a “marca” superiores a los valores de Bosque Verde o Día. Por su parte en “precio” Día es superior a Ariel.

⁴⁸ Las letras en rojo indican la existencia de diferencias significativas frente a la marca representada por la letra, según el estadístico T de Student, con el 95% de confianza.

Tabla 59. Det. polvo. Factores de compra. Usuarios MdF2 y MdD (% menciones)

Total Muestra - usuarias	Elena 94	Dixan 58	Flota 30	Bosque Verde 77	Carrefour 37	Día 47
Det. en Polvo						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
La marca (1ª + 2ª mención)	45,7 ^F	43,1 ^F	36,7	39,0 ^F	40,5	21,3
El precio (1ª + 2ª mención)	78,7	75,9	83,3	71,4	75,7	83,0
Que esté en promoción (1ª + 2ª mención)	17,0	25,9	13,3	18,2	27,0	27,7

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En la comparación con las MdF2, “la marca” en los usuarios de Elena y Dixan es más importante que en los usuarios del detergente polvo Día, pero sin diferencias respecto a BV o a Carrefour.

El análisis agrupado (llamado análisis según tipologías) permite la comparación según sean usuarias de BV, otras MdD (Eroski, Carrefour,..), usuarios de MdFPremium (Ariel, Wipp, Skip...), o usuarias de MdF2 (Elena, Dixan...) resulta también clarificador. La tabla inferior muestra que los usuarios de todas las MdFPremium dan importancia a la marca de una manera estadísticamente significativa frente a todos los demás grupos. Entre las MdF2 y BV no hay diferencias en cuanto a la importancia de marca. Sí existen diferencias significativas en la importancia de la marca entre las MdF2 y el resto MdD. El factor precio es más importante entre MdF2 y Resto MdD que en MdFPremium. Entre BV y las MdFPremium no hay diferencias significativas en el factor precio (aunque sí hemos visto que hay frente a la marca líder Ariel).

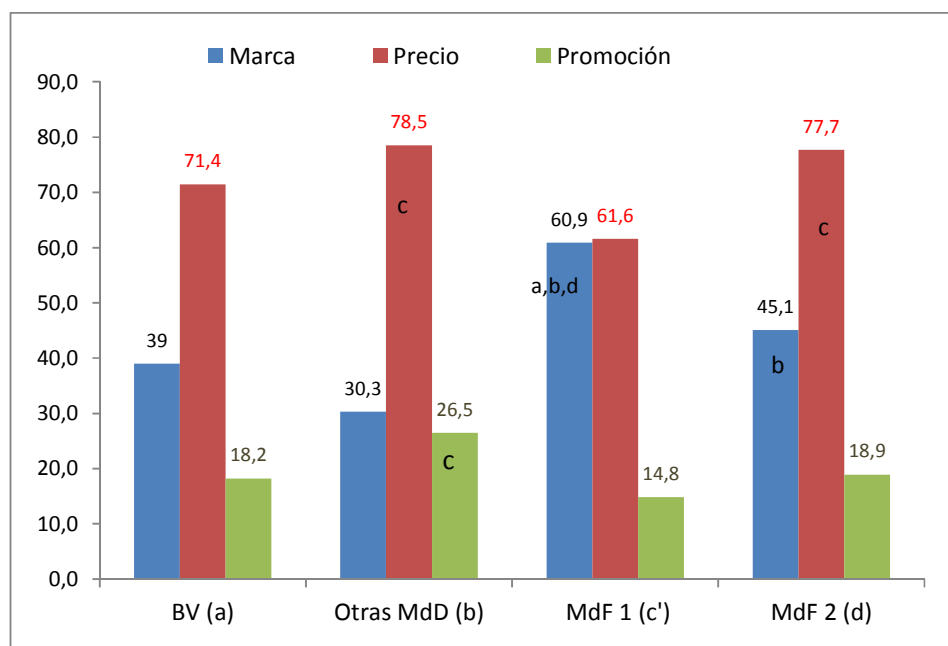
Tabla 60. Det. en polvo.-Factores de compra. Análisis según tipologías (% menciones)

	N 77	N 102	N 440	N 153
	Bosque V	Otras MdD	MdF 1	MdF 2
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Marca: % 1ª+ 2ª mención	39,0	30,3	60,9 ^{A B D}	45,1 ^B
Precio: % 1ª + 2ª mención	71,4	78,5 ^C	61,6	77,7 ^C
Que esté en promoción: % 1ª+2ª mención	18,2	26,5 ^C	14,8	18,9

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

El gráfico 14 ofrece la representación visual de la tabla anterior. Los resultados muestran que el precio en otras MdD y MdF2 es más importante que en MdFPremium. Y La marca es más importante en las MdF que en todos los demás grupos-.

Gráfico 14. Detergente en polvo. Comparación de % menciones (1ª + 2ª mención) según marca usada



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En el análisis de los **detergentes líquidos**, las diferencias de la marca líder frente al resto de mercado son aún más claras, como muestra la tabla.

Tabla 61. Det. Polvo. Factores de compra. Usuarios MdFPremium y MdD (% menciones)

	Anel	Skip	Wipp	Bosque Verde	Carrefour	Dia
Total Muestra - usuarias	193	44	71	113	27	21
Det. líquido						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
La marca (1ª + 2ª mención)	65,3 ^{BCDEEF}	38,7	46,5	42,5	33,3	28,6
El precio (1ª + 2ª mención)	37,3	29,5	29,6	69,8 ^{ABC}	80,0 ^{ABC}	72,7 ^{ABC}
Que esté en promoción (1ª + 2ª mención)	2,6	4,5	7,0	14,0 ^A	20,0 ^{AB}	18,2 ^A

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Tabla 62. Det. Líquido. Factores de compra. Usuarios de MdF2 y MdD (% menciones)

Total Muestra - usuarias	Elena 27	Dixan 33	Flota 12	Bosque Verde 113	Carrefour 27	Día 21
Det. líquido						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
La marca (1ª + 2ª mención)	44,4	42,5	33,4	42,5	33,3	28,6
El precio (1ª + 2ª mención)	44,4	33,3	58,3	69,8 ^{A B}	80,0 ^{A B}	72,7 ^{A B}
Que esté en promoción (1ª + 2ª mención)	3,7	3,0	16,7	14,0	20,0 ^B	10,2

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En el análisis de las MdF2, la reducida dimensión de la muestra dificulta encontrar diferencias significativas en algunos grupos. Se detecta que el precio en las diferentes MdD es más importante que en Dixan y Elena, pero la marca tiene la misma importancia en todas ellas.

Para completar la visión, se analiza el resumen según las agrupaciones definidas. En él vemos que la marca es significativamente más importante entre los usuarios de MdFPremium que en los otros tres grupos. Para los usuarios de BV el diferencial de precio es más importante frente a MdFPremium y para los usuarios de MdD la promoción es más importante frente a las MdFPremium.

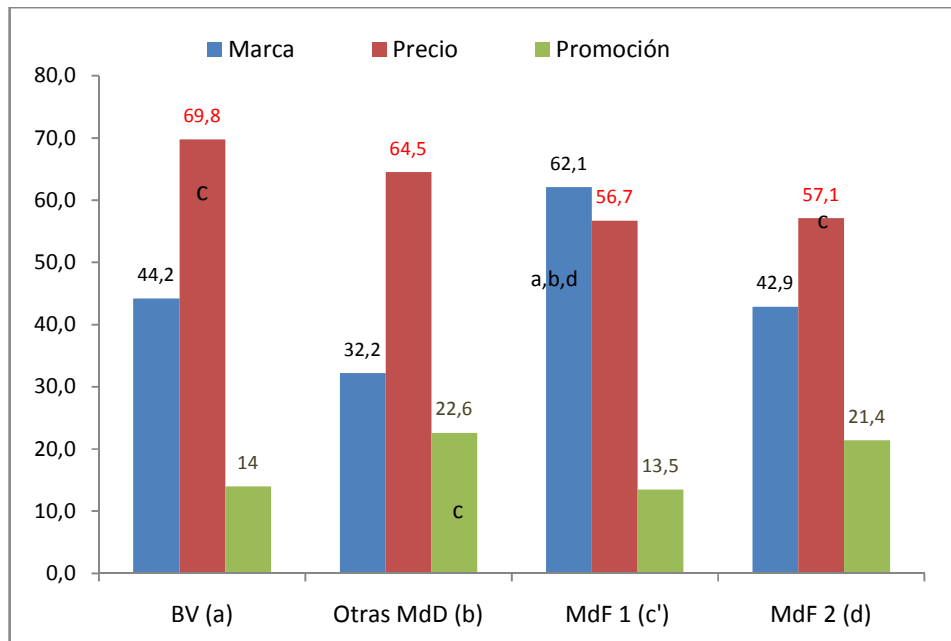
Tabla 63. Det. líquido. Factores de compra. Análisis según tipologías (% menciones)

	N 113	N 79	N 293	N 62
	Bosque V	Otras MdD	MdF 1	MdF 2
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Marca: % 1ª+ 2ª mención	44,2	32,2	62,1 ^{A B D}	42,9
Precio: % 1ª + 2ª mención	69,8 ^C	64,5	56,7	57,1
Que esté en promoción: % 1ª+2ª mención	14,0	22,6 ^C	13,5	21,4

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

El resultado – de forma gráfica- puede resultar más clarificador:

Gráfico 15. Detergente líquido. Comparación de % menciones (1ª + 2ª mención) según marca usada



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Tanto en detergente líquido como en detergente en polvo, en BV la marca tiene igual peso que en las MdF2, lo que no ocurre con el grupo “Otras MdD”, en detergente polvo. BV y las MdF2 muestran exactamente los mismos criterios de elección de marca.

Una segunda medición de la importancia de la marca se infiere a través de su *peso antes de la decisión de compra*. La siguiente pregunta (P49) recoge este punto:

“Antes de comprar, ¿Cuál de las siguientes frases se adapta mejor a la situación que tenía respecto a la marca?”

- *Era mi marca preferida*
- *Era una de mis marcas que suelo comprar*
- *Era una de las marcas que no suelo comprar*
- *Era de las marcas que no quería comprar*
- *Había oído hablar de ella, pero no la había comprado nunca*
- *No la conocía, la vi en la tienda*

El análisis del porcentaje de respuestas de la primera mención (era mi marca preferida) permite ver las diferencias entre los diferentes grupos de usuarias.

En el análisis de los **detergentes en polvo**, de nuevo Ariel es la marca preferida, y de manera estadística frente a todas las MdD y también frente a Skip. BV se sitúa por encima de Carrefour y en línea con Skip y con Día.

Tabla 64. Detergente polvo- Importancia de la marca, compradores MdFPremium y MdD

Total muestra: COMPRADORES de:	Ariel 181	Skip 44	Wipp 54	Bosque Verde 51	Carrefour 19	Día 35
Det. en Polvo						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Era mi marca preferida	76,2 ^{B D E F}	43,2	63,0 ^E	47,1 ^E	21,1	42,9

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En la comparativa de las MdF2 con las MdD, Dixan y BV muestran una clara superioridad en preferencia frente a Carrefour. Pero no hay diferencias entre el resto. (atención, muestras pequeñas).

Tabla 65. Detergente polvo. Importancia de la marca, compradores MdF2 y MdD

Total muestra: COMPRADORES de:	Elena 32	Dixan 28	Flota 16	Bosque Verde 51	Carrefour 19	Día 35
Det. en Polvo						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Era mi marca preferida	34,4	53,8 ^E	31,3	47,1 ^E	21,1	42,9

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Los datos agregados muestran la clara superioridad de las MdFPremium frente al resto de grupos.

Tabla 66. Detergente polvo. Importancia de la marca. Análisis según tipologías de marcas

	N 51	N 83	N 341	N 61
	Bosque V	Otras MdD	MdF 1	MdF 2
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Era mi marca preferida	47,1	39,8	65,7 ^{A B D}	37,7

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En el análisis del **formato líquido** también se ofrecen los datos desagregados –según usuarias de cada marca, en las tablas 67-68. La reducida base de algunas marcas dificulta el análisis, por lo que- de nuevo- se proponen los resultados agregados, en la tabla 66, que permite hallar diferencias entre grupos, al tener un tamaño de muestra mayor.

Tabla 67. Det. Líquido. Importancia de la marca, compradores MdFPremium y MdD

Total muestra: COMPRADORES de:	Ariel 129	Skip 36	Wipp 36	Bosque Verde 93	Carrefour 19	Día 12
Det. LIQUIDO						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Era mi marca preferida	69,8 ^{B D E}	42,9	63,9	53,8	36,8	58,3

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Tabla 68. Det. Líquido. Importancia de la marca, compradores MdF 2º y MdD

Total muestra: COMPRADORES de:	Elena 6	Dixan 12	Flota 9	Bosque Verde 93	Carrefour 19	Día 12
Det. LIQUIDO						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Era mi marca preferida	50,0	41,7	33,3	53,8	36,8	58,3

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Los resultados con las MdF2 no muestran diferencias, pero las bases son muy pequeñas, por lo que se analiza a través de los resultados agrupados. La tabla 69 muestra como en el grupo MdFPremium la marca tiene un peso más importante que en el grupo MdF2, pero no hay diferencias estadísticamente significativas –según el contraste de proporciones con el estadístico T de Student-- respecto al grupo Bosque Verde, o al grupo de compradoras de las Otras MdD.

Tabla 69. Det. Líquido. Importancia de la marca. Análisis según tipologías de marcas

	N 93	N 58	N 225	N 27
	Bosque V	Otras MdD	MdF 1	MdF 2
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Era mi marca preferida	53,8	51,7	64,4 ^D	40,7

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

El tercer indicador hace referencia a la **consideración de “marca habitual”** por parte de los entrevistados. La base son los compradores, agrupados según la última marca comprada, y la importancia de la marca está recogida de manera indirecta, en una pregunta sobre los aspectos que motivan en la última marca comprada, y donde la marca aparece explícitamente como uno de los puntos evaluados (P50):

“En su última compra, ¿qué cosas de esta lista le ayudaron a decidirse a comprar esta marca de detergente?” (Mostrar cartón) (Posible respuesta múltiple)

- Estaba en un lugar destacado
- Tenía un envase llamativo
- Había una oferta multi-compra (por ej.: 3x2, 50% dto. si compra 2...)
- Me lo habían recomendado
- Estaba con el precio rebajado/ de oferta
- Era el más barato
- Llevaba un cupón-descuento
- Llevaba un regalo
- Llevaba producto gratis
- No lo conocía y me apeteció probarlo
- No estaba el que quería en el establecimiento/ estaba agotado
- Lo vi en el folleto
- Es mi marca habitual

Centramos el análisis en tres aspectos muy indicativos de la preferencia de marca: era mi marca habitual, era el más barato, me lo habían recomendado.

Empezamos el análisis por los **detergentes en polvo**. En las dos siguientes tablas se comparan las MdD con MdFPremium, y con MdF2.

Tabla 70. Detergente polvo. Valoración de preferencia de marca según compradores MdFPremium y MdD (% menciones)

Total muestra: COMPRADORES de:	Ariel	Skip	Wipp	Bosque Verde	Carrefour	Día
Det. en Polvo	181	44	54	51	19	35
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Me lo habían recomendado	0,0	0,0	0,0	3,9 ^A	0,0	0,0
Era el más barato	3,3	4,5	9,3	31,4 ^{A B C}	36,8 ^{A B C}	28,6 ^{A B C}
Es mi marca habitual	84,5 ^{B D E F}	65,9	77,8 ^{E F}	66,7	42,1	57,1

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En la comparación con las MdF Premium, en mención de “marca habitual” BV tiene las mismas menciones de “marca habitual” que Wipp y Skip (no hay diferencias significativas), y por el contrario, Carrefour y Día tienen menores menciones que Ariel y Wipp. En el aspecto referido a precios, las tres MdD reflejan el mismo comportamiento, que es diferente al comportamiento de las MdF premium. En el aspecto “recomendación” BV destaca frente a Ariel (la que mayor base tiene, lo que permite encontrar diferencias significativas). Ello pone de relieve el papel jugado por la comunicación de la enseña en la tienda y el rol de los propios clientes prescribiendo la marca.

Tabla 71. Detergente polvo. Valoración de preferencia de marca según compradores MdF2 y MdD (% menciones)

Total muestra: COMPRADORES de:	Elena 32	Dixan 13	Flota 16	Bosque Verde 51	Carrefour 19	Día 35
Det. en Polvo						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Me lo habían recomendado	0,0	0,0	0,0	3,9	0,0	0,0
Era el más barato	18,8	7,7	18,8	31,4	36,8	28,6
Es mi marca habitual	62,5 ^C	76,9 ^C	31,3	66,7 ^C	42,1	57,1

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En la comparación con las MdF2, es difícil encontrar diferencias debido a lo reducido de las bases. Por ello se analizan las agrupaciones según tipología de marca en la tabla 72. Se ve un patrón de comportamiento de las MdFPremium muy diferenciado de los otros tres grupos, que se caracterizan por menores menciones de “marca habitual”, y mayor peso del “precio”. En BV destaca la recomendación, mencionada por el 3,9% de los compradores de detergente en polvo, un valor que es estadísticamente diferente a las MdFPremium.

Tabla 72. Detergente polvo. Valoración de preferencia de marca según tipología de marca (% menciones)

Detergente en Polvo - Muestra	N 51	N 83	N 341	N 61
Compradores de:	Bosque V	Otras MdD	MdF 1	MdF 2
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Me lo habían recomendado	3,9 ^C	0,0	0,0	0,0
Era el más barato	31,4 ^C	30,1 ^C	5,0	16,4 ^C
Es mi marca habitual	66,7	59,0	79,8 ^{A B D}	57,4

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Los datos de los **detergentes líquidos** confirman esta tendencia aunque el análisis específico por marcas debe leerse con precaución, por lo reducido de las bases – Elena, Flota, Día, Carrefour, o incluso Skip y Dixan-. Es destacable la elevada cifra de compradores de BV, muy por encima de los compradores de Wipp o Skip. En la tabla 73 vemos como Ariel gana en “marca habitual” a todas las MdD, pero no existen diferencias entre Skip, Wipp, BV y Día. BV, frente a Ariel tiene valores estadísticamente superiores en “recomendación” y “más barato”.

Tabla 73. Detergente líquido. Valoración de preferencia de marca según compradores MdFPremium y MdD (% menciones)

Total muestra: COMPRADORES de:	Ariel 129	Skip 28	Wipp 36	Bosque Verde 93	Carrefour 19	Día 12
Det. LIQUIDO						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Me lo habían recomendado	0,0	0,0	0,0	4,3 ^A	0,0	0,0
Era el más barato	3,9	10,7	2,8	17,2 ^{A C}	5,3	16,7
Es mi marca habitual	83,7 ^{D E F}	71,4	77,8 ^E	72,0 ^E	47,4	58,3

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En la comparación con las MdF2, BV destaca frente a Dixan y Flota en marca habitual.

Tabla 74. Detergente líquido. Valoración de preferencia de marca según compradores MdF 2º y MdD (% menciones)

Total muestra: COMPRADORES de:	Elena 6	Dixan 28	Flota 9	Bosque Verde 93	Carrefour 19	Día 12
Det. LIQUIDO						
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Me lo habían recomendado	0,0	0,0	0,0	4,3	0,0	0,0
Era el más barato	16,7	16,7	33,3 ^E	17,2	5,3	16,7
Es mi marca habitual	83,3	50,0	33,3	72,0 ^{B C E}	47,4	58,3

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Desde las tipologías agrupadas, en la tabla 75 vemos como BV está por encima de las MdF2 como “mi marca habitual” y sin diferencias estadísticas respecto a las MdFPremium. El precio tiene más importancia que en las MdFPremium, pero está en línea con los otros 2 grupos analizados (MdF2, resto MdD). Así, BV se ha convertido en marca habitual en igual proporción que las MdFPremium, pero con un nivel de precios más barato que ellas (y sin diferencias respecto a los otros dos grupos). La mención de la recomendación sale de nuevo destacada, como ya ha ocurrido en los detergentes en polvo.

Tabla 75. Detergente líquido. Valoración de preferencia de marca según tipologías de marcas (% menciones)

Detergente Líquido - Muestra	N	N	N	N
Compradores de:	Bosque V	Otras MdD	MdF 1	MdF 2
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Me lo habían recomendado	4,3 ^C	0,0	0,0	0,0
Era el más barato	17,2 ^C	15,5 ^C	5,3	22,2 ^C
Es mi marca habitual	72,0 ^D	58,6	80,4 ^{B D}	51,9

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Como conclusión, entre los usuarios de detergentes en polvo de MdFPremium la marca es más importante que en los demás grupos. No ocurre así en detergentes en líquido, donde BV se sitúa en línea con las MdFPremium. Entre las MdF2, resto MdD y BV no existen diferencias en detergente en polvo, pero en detergente en líquido BV se sitúa por encima de MdF2 en cuanto a menciones de marca. El precio siempre es menos importante en las MdFPremium que en el resto de grupos.

7.2.5. Incertidumbre hacia las diferentes marcas y MdD

Como ya se ha mencionado, la marca influye en la compra de manera directa, pero también de manera indirecta al reducir el miedo a la primera compra entre quienes no la han usado nunca; el conocimiento de la marca sirve para reducir la incertidumbre.

La incertidumbre se estudia a través de un doble análisis: 1) siguiendo la definición académica, a través del estudio del nivel de rechazo a determinadas marcas como “posibles marcas futuras a NO comprar” y 2) a partir de la capacidad de generar la prueba por el hecho de que la marca es conocida.

El *estudio del nivel de rechazo* usa las dos muestras (usuarias detergente polvo y usuarias de detergente líquido) y se basa en la pregunta:

P20 “¿Cuál de estas marcas de detergentes cree usted que probablemente no comprará?”(Mostrar cartón)

Tabla 76. Intención de NO compra de marca, según usuarios detergente polvo / usuarios de detergente líquido (% menciones)

	Det. Polvo	Det. Líquido
	% declaran no comprarán	% declaran no comprarán
Muestra total:	586 a	475 b
Ariel	8,0	8,0
Wipp	4,6	3,6
Skip	5,3 b	2,1
Bosque Verde	8,5	5,5
Carrefour	20,3 b	14,9
Diamatik	13,3	10,1
Total MdD	35,2 b	28,6
Elena	10,8 b	5,7
Dixan	4,6 b	2,1
Flota	8,2 b	3,6

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Son destacables las diferencias existentes entre las variedades polvo y líquido de la tabla. El rechazo hacia el producto MdD es estadísticamente más elevado en los detergentes en polvo que en los detergentes líquidos. Y la marca Carrefour sigue este mismo patrón.

Bosque Verde es la MdD con menor nivel de rechazo, tanto en detergente en polvo (con un 8,5%), como en detergente en líquido (con un 5,5%), una cifra en línea a las MdF2. En sentido contrario, destaca la cifra del 20,3% de rechazo hacia Carrefour en polvo, claramente por encima de los valores de Bosque Verde. Puede sorprender el elevado rechazo hacia Ariel, pero debemos tener en cuenta que la marca está posicionada en alta calidad con alto precio y éste puede ser un motivo de rechazo para un grupo de compradores no interesados en pagar un precio elevado.

Si ponderamos la cifra de rechazo según el nivel de conocimiento de la marca obtenemos las dos tablas siguientes: en **detergente en polvo**, todas las MdD muestra un ratio superior estadísticamente al de las MdF*Premium* y las MdF2. Sin embargo, hay una diferencia entre las MdD: El 31,7 por ciento de Carrefour o el 29,6 de Diamatik son superiores estadísticamente a BV detergente polvo.

Tabla 77. Detergente polvo. Concedores y ratio de prueba. MdFPremium - MdD

BASES						
Detergente polvo	571	532	536	325	375	263
Total Muestra - Concedores de...	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Rechazo	8,2 ^{BC}	5,1	5,8 ^B	15,3 ^{ABC}	31,7 ^{ABCD}	29,6 ^{ABCD}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Tabla 78. Detergente polvo. Concedores y ratio de prueba. MdF2 - MdD

BASES						
Det. Polvo	524	503	339	325	375	263
Total Muestra - Concedores de...	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Rechazo	12,1 ^B	5,4	14,2 ^{AB}	15,3 ^{ABC}	31,7 ^{ABCD}	29,6 ^{ABCD}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Entre los usuarios de **detergentes líquidos**, el comportamiento es similar: todas las MdD tienen un rechazo superior a las MdFPremium y las MdF2. De nuevo, el 24,4 por ciento de Carrefour, o el 25,5 de Diamatik, muestran un rechazo estadísticamente superior al ratio de BV.

Tabla 79. Detergente líquido. Concedores y ratio de rechazo. MdFPremium –MdD

BASES						
Det. Líquido	437	381	296	269	290	188
Total Muestra - Concedores de...	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Rechazo	8,7 ^{BC}	4,5 ^C	3,4	9,7 ^{ABC}	24,4 ^{ABCD}	25,5 ^{ABCDE}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Tabla 80. Detergente líquido. Concedores y ratio de rechazo. MdF2 –MdD

BASES						
Det. Líquido	349	372	192	269	290	188
Total Muestra - Concedores de...	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Rechazo	7,8 ^B	6,1	13,6 ^{ABD}	9,7 ^{AB}	24,4 ^{ABCD}	25,5 ^{ABCDE}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

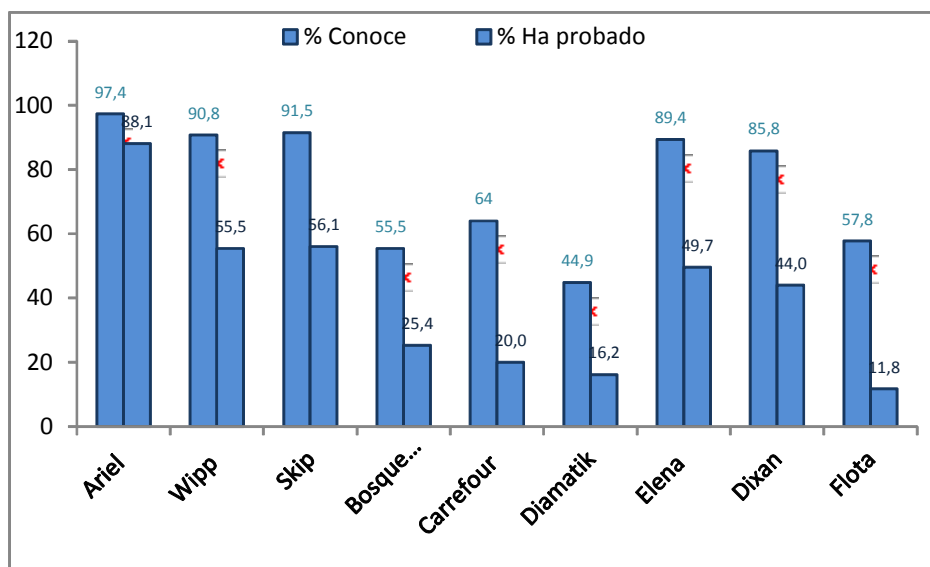
De ello podemos concluir que BV es la MdD que genera un rechazo muy por debajo de las cifras Carrefour y Día, tanto en detergente en polvo como en detergente líquido.

El segundo análisis sobre la incertidumbre se basa en el *nivel de prueba* una vez la marca es conocida, a partir de las respuestas a las siguientes preguntas:

P15: ¿Cuál de estas marcas de detergentes conoce usted, aunque solo sea de oídas y no la haya utilizado nunca?

P16: ¿Cuál de estas marcas de detergente ha comprado alguna vez? (respuesta múltiple)

Gráfico 16. Detergente polvo. % conocimiento y % de prueba de las diferentes marcas



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En detergentes en polvo, el gráfico 16 muestra como BV, con un menor conocimiento que Carrefour, es capaz de conseguir un nivel más alto de prueba. El ratio de prueba refleja el porcentaje de conocedores que prueban la marca. La tabla siguiente muestra como todas las MdFPremium superan a todas las MdD. Entre las MdD, BV consigue que el 45,8 de cada 100 conocedores prueben la marca, una cifra superior a la de Carrefour o Día. Y la cifra de Día también es estadísticamente superior a la de Carrefour.

Tabla 81.- Detergente polvo. Conocedores y ratio de prueba (%). MdFPremium – MdD

BASES						
Det. Polvo	571	532	536	325	375	263
Total Muestra - Conocedores de..	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Dia
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Prueba	90,5 B C D E F	61,1 D E F	61,3 B D E F	45,8 E F	31,3	36,1 E

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Elena y Dixan - de forma similar a las MdFPremium- superan a todas las MdD. Flota, por el contrario, muestra una clara situación de debilidad frente a todas las demás marcas.

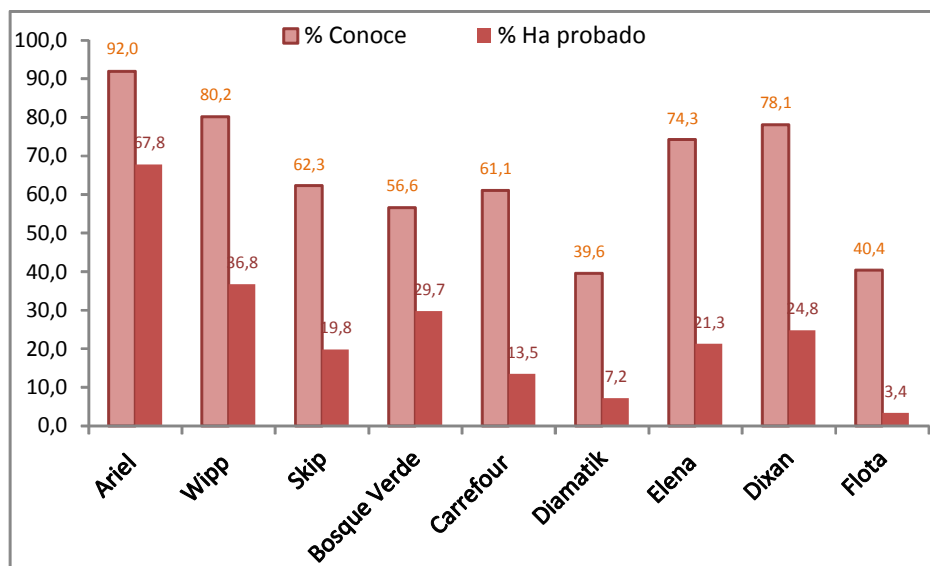
Tabla 82. Detergente polvo. Conocedores y ratio de prueba (%). MdF2 – MdD

BASES						
Det. Polvo	524	503	339	325	375	263
Total Muestra - Conocedores de...	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Prueba	55,6 ^{BCDEF}	51,3 ^{CDEF}	20,4	45,8 ^{CEF}	31,3 ^C	36,1 ^{CE}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

El análisis en detergentes líquidos nos lleva a un resultado similar, como muestra el gráfico 17.

Gráfico 17. Detergente líquido. % conocimiento y % de prueba de las diferentes marcas



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En detergentes líquidos, BV consigue el tercer nivel de prueba las marcas analizadas (29,7%) solo por detrás de Ariel y Wipp y por encima de marcas como Skip, Elena o Dixan.

Tabla 83. Detergente líquido. Conocedores y ratio de prueba (%). MdFPremium – MdD

Det. Líquido	437	381	296	269	290	188
Total Muestra - Conocedores de...	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Prueba	73,7 ^{B C D E F}	45,9 ^{C E F}	31,8 ^{E F}	52,5 ^{B C E F}	22,1 ^F	18,2

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

La tabla 83 muestra la disparidad de las MdFPremium: Ariel tiene un ratio de prueba más alto significativamente que todas las marcas. Tanto Wipp como Skip muestran valores más altos que Carrefour y Día, pero por debajo de BV. Esta marca que consigue que el 52,5 de quienes la conocen la prueben, una cifra superior a todas las marcas –excluida Ariel- y más del doble de las cifras obtenidas por las otras MdD analizadas. El dato confirma la baja incertidumbre que la marca BV genera entre los usuarios de detergentes líquidos. Demuestra una capacidad de generar prueba superior a algunas primeras marcas del mercado.

En la comparación con las MdF2, BV es estadísticamente superior a todas las MdF2 quienes, a su vez, tienen un porcentaje estadísticamente superior a Carrefour y Día.

Tabla 84. Detergente líquido. Conocedores y ratio de prueba (%). MdF2 – MdD

BASES						
Det. Líquido	349	372	192	269	290	188
Total Muestra - Conocedores de...	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	0	0
Ratio de Prueba	28,7 ^{C E F}	31,8 ^{A C E F}	8,4	52,5 ^{A B C E F}	22,1 ^{C F}	18,2 ^C

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Como conclusión: en este apartado se ha demostrado que BV genera menor incertidumbre que el resto de MdD (Carrefour/Día) tanto en detergente en polvo como en detergente líquido, con un ratio de prueba estadísticamente más alto. En detergente líquido, BV incluso ha sido capaz de generar un nivel de prueba superior a algunas de las MdFPremium y a todas las MdF2.

7.2.6. Fidelidad

La fidelidad es un indicador clave del valor de las marcas, pues representa el vínculo futuro del comprador. Se puede medir de diferentes maneras:

1) La capacidad de convertirse en marca del surtido de marcas posibles a comprar, a partir de la prueba

2) o por la declaración de marca habitual o frecuente (entre las marcas posibles del surtido)

Se analizan los resultados de estos dos criterios entre las dos categorías objeto de estudio.

7.2.6.1 *La capacidad de entrar en el surtido de marcas a partir de la prueba*

La capacidad de convertirse en marca habitual se mide con las variables prueba y compra habitual, expresadas con las siguientes preguntas:

P16: ¿Cuál de estas marcas de detergente ha comprado alguna vez? (respuesta múltiple)

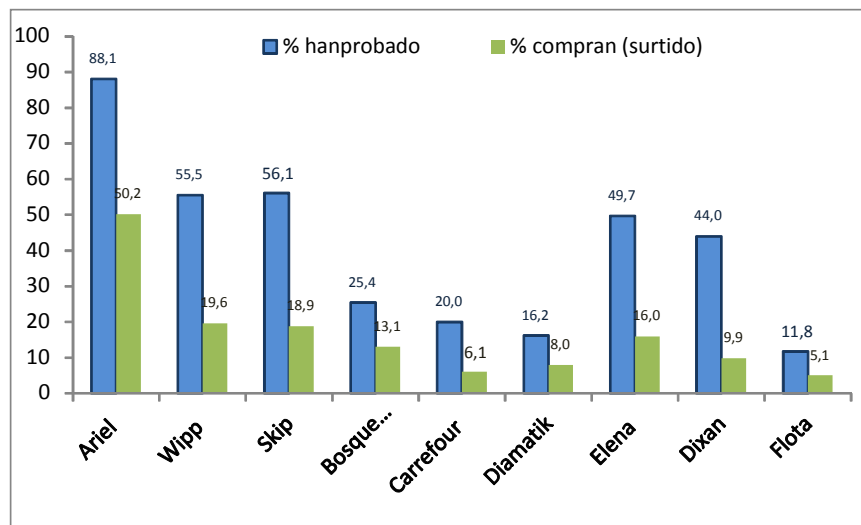
P17: ¿Cuáles de estas marcas de detergentes compra Ud.? (respuesta múltiple)

La segunda pregunta quiere recoger las marcas que componen el surtido de marcas que compra el responsable del hogar, a partir de haber determinado previamente cuales ha probado alguna vez.

El gráfico 18 muestra las dos variables analizadas en **detergentes en polvo**. Las MdF*Premium* muestran un % de compra (aquí hablamos de “compra surtido”) muy superior a las MdD y también a las MdF2 como Elena o Dixan. En este entorno, BV muestra una mayor capacidad de entrar en el surtido frecuente, pero no existen diferencias estadísticas entre estos valores.

El siguiente gráfico compara los porcentajes de prueba y compra de las marcas. El ratio de compra entre quienes han probado las marcas, en las tablas 84 y 85 resulta clarificador. BV consigue un nivel de compra-“marca surtido” superior al obtenido por Carrefour y Día, al obtenido por las MdF2, e incluso al obtenido por Wipp o Skip.

Gráfico 18. Detergente polvo. % de prueba y % de compra (surtido). Barras sin apilar



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En la tabla 84 el valor obtenido por Bosque verde (51,6%) únicamente está por debajo de la cifra de la marca líder Ariel. Diamatik tiene también una excelente posición con valores superiores a las MdF2. Carrefour es la MdD con un porcentaje por debajo de casi todas las marcas.

Tabla 85. Detergente en polvo. Ratio de compra (surtido) entre quienes han probado. MdFPremium - MdD

BASES						
Det. Polvo	517	325	329	149	117	95
Total Muestra - Han probado....	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Compra	57,0 ^{BCDEF}	35,3 ^{C E}	33,7 ^E	51,6 ^{BCEF}	30,5	49,4 ^{BC E}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

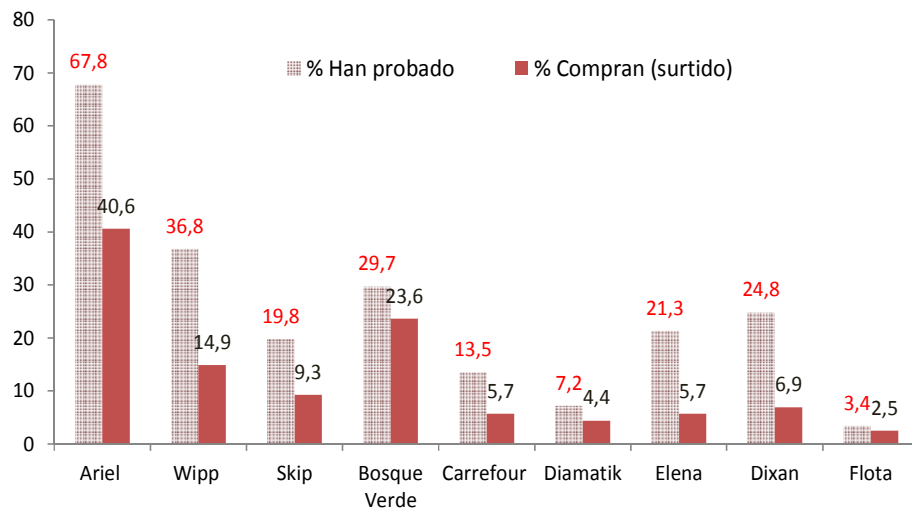
Tabla 86. Detergente polvo. Ratio de compra (surtido) entre quienes han probado. MdF2 - MdD

BASES						
Det. Polvo	291	258	69	149	117	95
Total Muestra - Han probado....	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Compra	32,2 ^{B E}	22,5	43,4 ^{AB E}	51,6 ^{ABCEF}	30,5 ^B	49,4 ^{ABC E}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

El análisis de **detergentes líquidos**, en el gráfico 19 muestra el elevado porcentaje de compradores que tienen Bosque Verde en su surtido (23,6% de la muestra total). Es la segunda la cifra más alta, y se sitúa muy por encima de Wipp y Skip, y también por encima de todas las MdD y MdF2.

Gráfico 19. Detergente líquido. % de prueba y % de compra (surtido). Barras sin apilar



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Los detergentes líquidos se analizan en las tablas 87 y 88. En el análisis entre quienes han probado, vemos que de cada 100 personas que prueban BV, 79,5 la integran en su surtido de marcas habitual, una cifra estadísticamente superior a todas las demás marcas. Día tiene también un porcentaje destacado y Ariel es la tercera en valor, con una cifra superior a Wipp y a Skip.

Tabla 87. Detergente líquido. Ratio de compra (surtido) entre quienes han probado. MdFPremium - MdD

BASES						
Det. Líquido	322	175	94	141	64	34
Total Muestra - Han probado....	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Compra	59,8 ^{BC E}	40,5	47,0 ^{B E}	79,5 ^{ABCEF}	42,2 ^B	61,1 ^{ABCE}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En sentido opuesto, Elena y Dixan obtienen cifras realmente bajas, aunque hay que recordar que partían de una base muy amplia de muestra que las había probado, lo que implica un alto denominador. Por el contrario, Flota, con una base pequeña de “prueba”, muestra una situación inversa y consigue un ratio de compra alto en este grupo.

Tabla 88. Detergente líquido. Ratio de compra (surtido) entre quienes han probado. MdF2 - MdD

BASES						
Det. Líquido	100	118	16	141	64	34
Total Muestra - Han probado....	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Compra	26,8	27,8 ^A	73,5 ^{AB EF}	79,5 ^{ABCEF}	42,2 ^{AB}	61,1 ^{AB E}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

BV muestra una excelente conversión, muy por encima de todos los competidores.

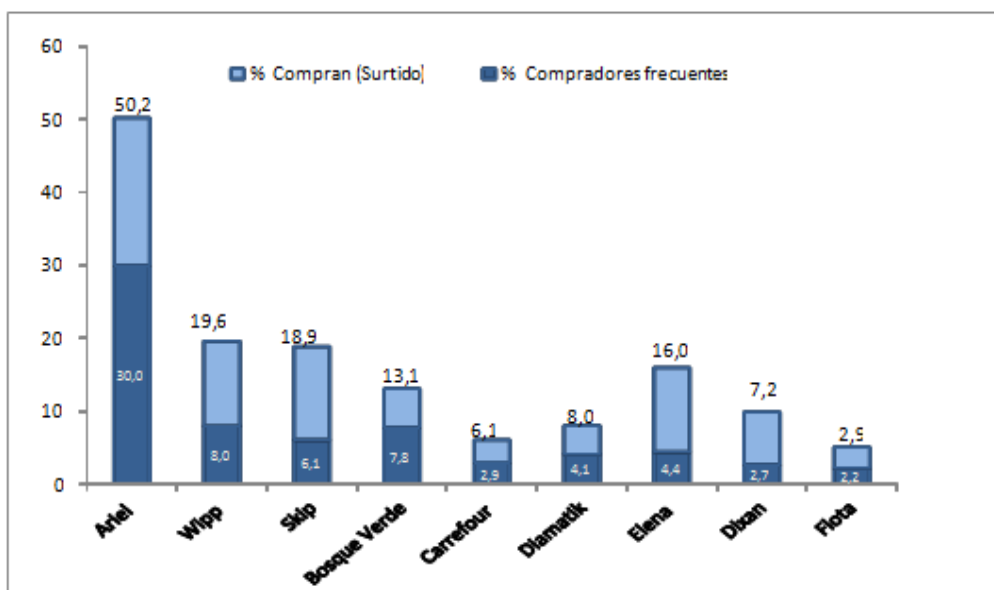
7.2.6.2 Conversión a compra frecuente

El segundo análisis toma como dato de partida las menciones de “compra como surtido” y se compara con la compra declarada “frecuente” o “habitual”. La compra como surtido ya la teníamos identificada y los datos de la variable “compra frecuente” vienen recogidos en la pregunta:

P18: ¿Cuál de estas marcas es su marca habitual o más frecuente? (La P18 se usa en caso de que en P17 haya indicado más de una marca).

Se comparan las frecuencias obtenidas por las diferentes marcas. En los resultados de **detergentes en polvo** del gráfico 20, BV consigue un porcentaje de compradores habituales (7,8%) en línea con Wipp (8,0%) o Skip (5,1%).

Gráfico 20. Detergente polvo. % compra (surtido) y % compra frecuente por marcas



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

BV consigue ser marca habitual en un porcentaje similar a las *MdFPremium* (excluida Ariel) y con valores superiores al resto de MdD y a las MdF2.

El ratio de compra habitual entre aquellos que la consideran una marca de su surtido - en las tablas 89 y 90- demuestra que BV obtiene el segundo mayor ratio, después de Ariel, y con un valor superior al resto de *MdFPremium*, a las MdD, y a todas las MdF2.

Tabla 89. Detergente polvo. Compra frecuente (%). MdFPremium - MdD

BASES						
Det. Polvo	294	115	111	77	36	47
Total Muestra - Compran (surtido)	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	0	D	E	F
Ratio de Compra FRECUENTE	59,8 ^{BCDEF}	40,8 ^C	32,3	59,5 ^{BCEF}	47,5 ^{BC}	51,3 ^{BC E}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Y los bajos valores de las MdF2 muestran, de nuevo, la dificultad que tiene este grupo en generar fidelidad comparado con BV o Día.

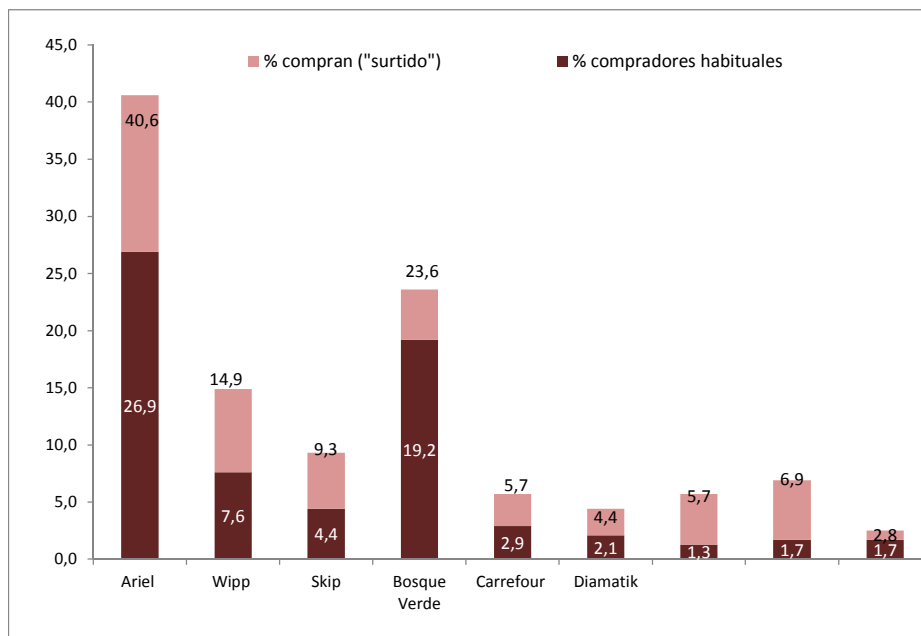
Tabla 90. Detergente polvo. Compra frecuente (%). MdF2 - MdD

BASES						
Det. Polvo	94	58	30	77	36	47
Total Muestra - Compran (surtido)	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	0	D	E	F
Ratio de Compra FRECUENTE	27,5 ^B	27,3	43,1 ^{AB}	59,5 ^{ABCEF}	47,5 ^{ABC}	51,3 ^{ABC E}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En el gráfico 21 que compara el ratio de compra y ratio de marca habitual en los **detergentes líquidos**, BV muestra unos resultados todavía más altos, con un 19,2% de compradores que declaran ser habituales de la marca. Esta cifra solo es superada por Ariel, y está muy por encima de las *MdFPremium* restantes, de las MdF2, y del resto de MdD.

Gráfico 21. Detergente líquido: % compra (surtido) y % compra frecuente por marcas



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Las dos tablas siguientes muestra el ratio de compradores frecuentes entre aquellos que tienen la marca en su surtido. BV consigue un valor estadísticamente superior a todas las MdFPremium, incluso Ariel. De entre aquellos usuarios que tienen BV como marca de su surtido, un 81,4 por cien declaran que es su marca habitual o frecuente.

Tabla 91. Detergente líquido. Compra frecuente (%). MdFPremium - MdD

BASES						
Det. Líquido	193	71	44	112	27	21
Total Muestra - Compran (surtido)	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Compra FRECUENTE	66,3 ^{BC EF}	51,0 ^{C EF}	47,3	81,4 ^{AB CEF}	50,9 ^{C F}	47,7 ^C

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

La comparativa con las MdF2 confirma la debilidad de las MdF2 también en el segmento líquido: las tres MdD analizadas muestran valores superiores a los obtenidos por Elena, o Dixan. Flota muestra una cifra alta pero parte de una base muy pequeña de compradores.

Tabla 92. Detergente líquido. Compra frecuente (%). MdF2 - MdD

BASES						
Det. Líquido	27	33	12	112	27	21
Total Muestra - Compran (surtido)	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	D	D	E	F
Ratio de Compra FRECUENTE	22,8	24,6 ^A	68,0 ^{AB EF}	81,4 ^{ABCEF}	50,9 ^{AB F}	47,7 ^{AB}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Un último análisis puede resultar revelador: la capacidad de cada marca de convertirse en *marca frecuente una vez ha sido probada*. Las siguientes cuatro tablas (dos de detergente en polvo, y dos de detergente líquido) nos van a mostrar esta comparativa.

En **detergente en polvo**, Ariel está por delante de todos de manera significativa. La segunda conversión más alta “de prueba a compra frecuente” corresponde a BV, también de manera significativa respecto a todas las demás. El 30,7 por ciento de quienes prueban BV lo convierten en su marca habitual. Y aquí debemos recordar la excelente capacidad de BV de generar prueba, lo que sin duda se convierte en factor diferencial que explica las diferencias en la cuantía del porcentaje de fidelidad en comparación con Día.

Tabla 93. Detergente polvo. Compra frecuente (%) entre quienes “han probado” la marca.-MdFPremium - MdD

BASES						
Det. Polvo	517	325	329	149	117	95
Total Muestra - Han probado....	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Compra FRECUENTE	34,1 ^{BCDEF}	14,4 ^C	10,9	30,7 ^{BCEF}	14,5 ^{BC}	25,3 ^{BC E}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Tabla 94. Detergente polvo. Compra frecuente (%) entre quienes “han probado” la marca.- MdF2 - MdD

BASES						
Det. Polvo	291	258	69	149	117	95
Total Muestra - Han probado....	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	O	D	E	F
Ratio de Compra FRECUENTE	8,9 ^B	6,1	18,7 ^{AB E}	30,7 ^{ABCEF}	14,5 ^{AB}	25,3 ^{ABC E}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En **detergentes líquidos**, en contra de lo que uno pudiera pensar, destaca la capacidad de fidelizar de las MdD frente a las MdFPremium. Y la posición de Bosque Verde es

excepcional: es la marca con el ratio de conversión de prueba a compra frecuente más elevado. Las tablas 94 y 95 muestran que su porcentaje es superior estadísticamente respecto a todas las marcas, incluida Ariel. Es destacable que las MdD Carrefour y Día superan a las MdF2 y también a algunas MdFPremium.

Tabla 95. Detergente líquido. Compra frecuente (%) entre quienes “han probado” la marca.- MdFPremium - MdD

BASES						
Det. Líquido	322	175	94	141	64	34
Total Muestra - Han probado....	Ariel	Wipp	Skip	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Compra FRECUENTE	39,6 ^{BC EF}	20,7	22,2 ^{B E}	64,7 ^{ABCEF}	21,5 ^B	29,1 ^{BC E}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Tabla 96. Detergente líquido. Compra frecuente (%) entre quienes “han probado” la marca.- MdF2- MdD

BASES						
Det. Líquido	100	118	16	141	64	34
Total Muestra - Han probado....	Elena	Dixan	Flota	B.Verde	Carrefour	Día
SIGNIFICACIONES						
	A	B	C	D	E	F
Ratio de Compra FRECUENTE	6,1	6,8 ^A	50,0 ^{AB EF}	64,7 ^{ABCEF}	21,5 ^{AB}	29,1 ^{AB E}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

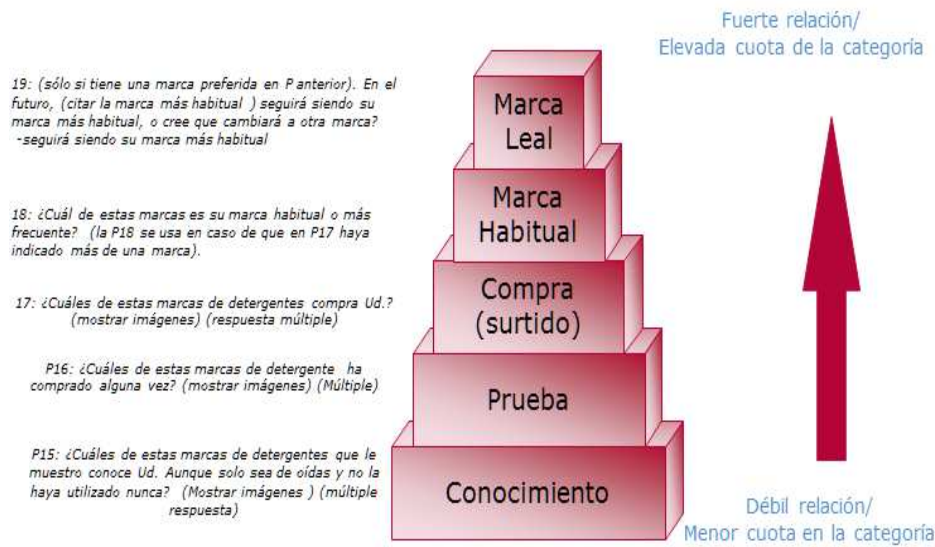
Los datos hasta ahora analizados nos han permitido comprobar el nivel de conocimiento, incertidumbre y fidelidad de las diferentes MdD, las diferencias existentes entre ellas, y las diferencias con las MdFPremium y las MdF2.

BV muestra una excelente conversión de prueba a fidelidad, muy superior al resto de MdD. Y a esto se debe añadir el elevado nivel de prueba que la marca consigue, lo que tiene un efecto multiplicador en su base de fieles.

7.2.7. Pirámide y signature de las marcas

Los diferentes niveles analizados (conocimiento, prueba, compra frecuente – fidelidad-) quedan gráficamente plasmados mediante las pirámides de salud de marca y el análisis competitivo que se muestra a continuación. La pirámide se ha construido a partir de las preguntas recogidas en la figura 47 y son el resumen de los puntos tratados en los apartados anteriores.

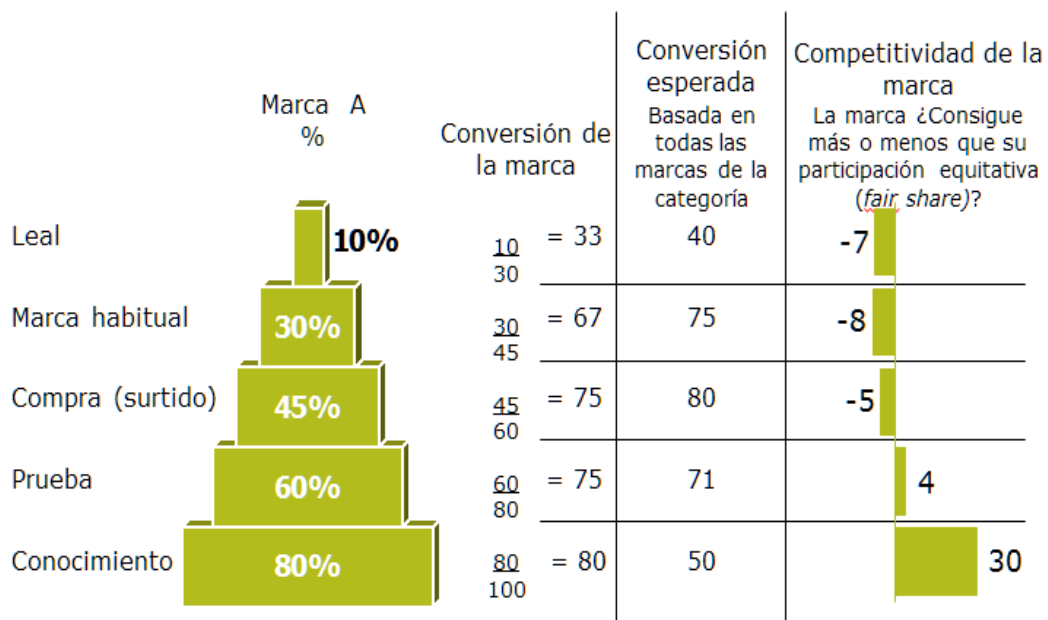
Figura 47. Variables explicativas de las pirámides de salud de marcas



Fuente: Estudio MillwardBrown 2006 y elaboración propia siguiendo el modelo BrandZ

La *signature* se calcula siguiendo el procedimiento establecido por el modelo BrandZ, tal y como indica la siguiente figura.

Figura 48. Explicación del cálculo de la *signature*



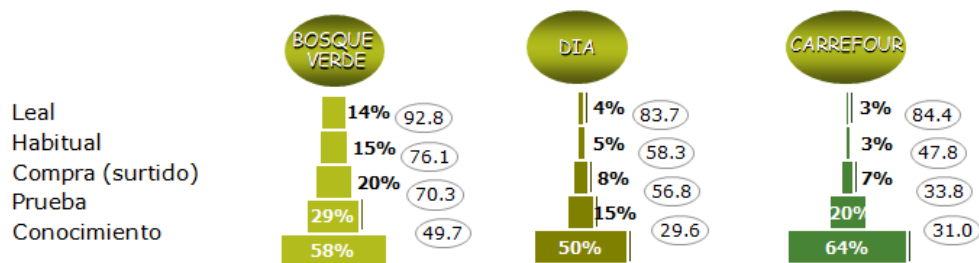
Fuente: Estudio MillwardBrown 2006 y elaboración propia siguiendo el modelo BrandZ

Se presentan los resultados de detergentes (la suma de detergente polvo y detergente líquido) para las marcas analizadas. Se compara BV con los tres segmentos hasta ahora estudiados. En primer lugar se comparan las pirámides de las diferentes marcas, siguiendo las agrupaciones definidas, y luego se comparan las signatures, con el mismo criterio.

7.2.7.1 Pirámides

Frente a las principales MdD, en la figura 49, la pirámide de BV muestra la mayor capacidad de generar prueba, entrar en el surtido y también un elevado porcentaje de leales (el 14% de toda la muestra). Aproximadamente la mitad de los que prueban BV se convierten en leales, mientras que en Día es 1 de cada 4 y en Carrefour es 1 de cada 6.

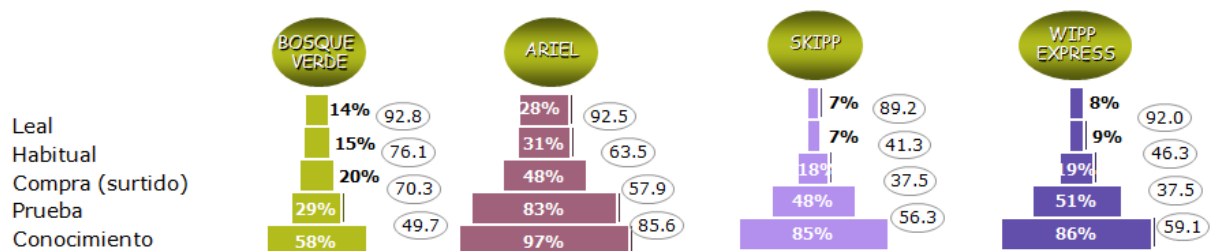
Figura 49. Pirámides de las principales MdD de detergentes



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En la comparación con las MdFPremium de la figura inferior, BV muestra un menor porcentaje de conocimiento. Por contra es una pirámide muy robusta que pierde muy pocos usuarios a medida que va subiendo los escalafones; esta diferencia es especialmente notoria cuando la comparamos con Skip y Wipp.

Figura 50. Pirámides de las principales MdFPremium y comparación con BV

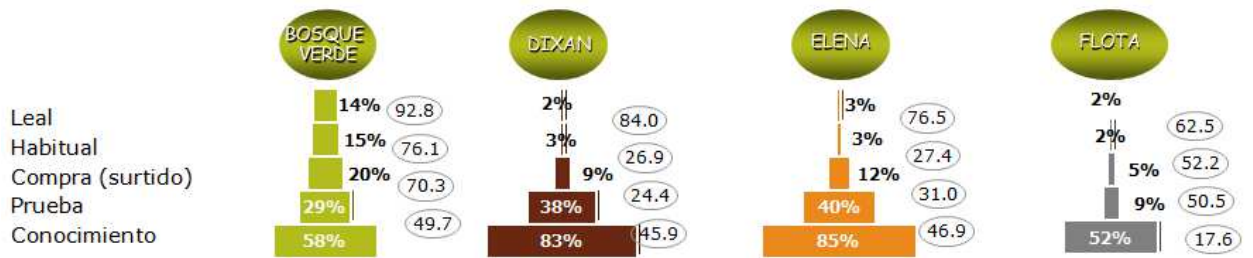


Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Y frente a las MdF2 en la figura siguiente, BV muestra de nuevo una debilidad en el conocimiento (algunas marcas tienen una historia larga) pero en cambio, en la parte superior de la pirámide consigue cifras superiores pues en la conversión de un estadio a

otro pierde muy pocos usuarios comparado con estas marcas. Es interesante ver que entra en el surtido del 20% de los compradores a pesar del menor conocimiento y Dixan, con un conocimiento del 97% y muchos años en el mercado, solo está en el 9%.

Figura 51. Pirámides de las principales MdF2 y comparación con BV



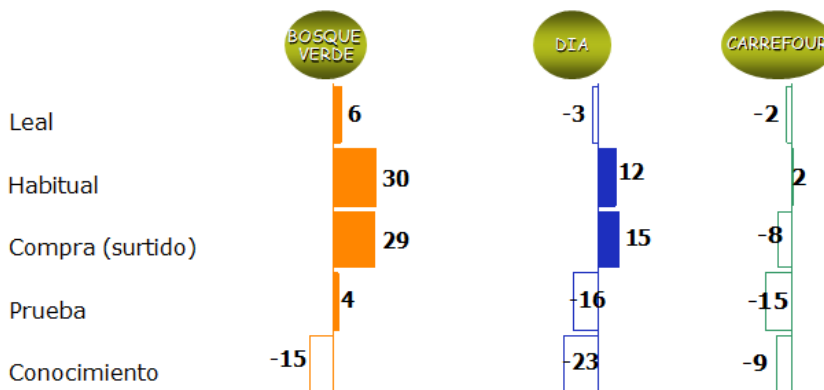
Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

7.2.7.2 Signatures

La comparación de las *signatures* (también llamadas “firmas”) permite completar el análisis al mostrar la situación de la marca frente al entorno competitivo.

Frente a las MdD competidoras en la figura 52, BV muestra la fortaleza en los eslabones superiores de la pirámide, desde el nivel de prueba a lealtad. Día también muestra un buen comportamiento, pero no es capaz de conseguir el nivel de lealtad de BV. Carrefour, por el contrario, tiene una firma desdibujada, sin ninguna fortaleza a destacar. La signature es un excelente reflejo de los puntos que hemos ido destacando de las marcas.

Figura 52. Signatures de las principales MdD

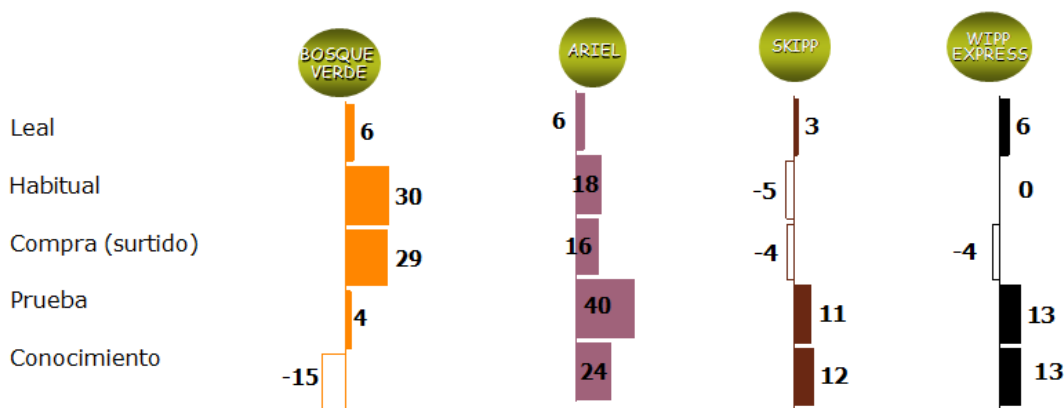


Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En la comparación con las MdFPremium se evidencia la fortaleza de Ariel, que muestra la *signature* típica de las marcas líderes. Wipp y Skip reflejan un patrón similar, con elevado conocimiento y prueba, pero no convierten bien en los escalones intermedios, aunque mejoran en el escalón final, gracias a un grupo de usuarios fieles por encima del promedio.

Frente a ellas, BV muestra la *signature* típica de una marca nueva en el mercado: menor conocimiento pero con todos los demás valores por encima del promedio, consiguiendo elevados índices de habitualidad, y también lealtad.

Figura 53. Signatures de las principales MdFPremium y comparación con BV

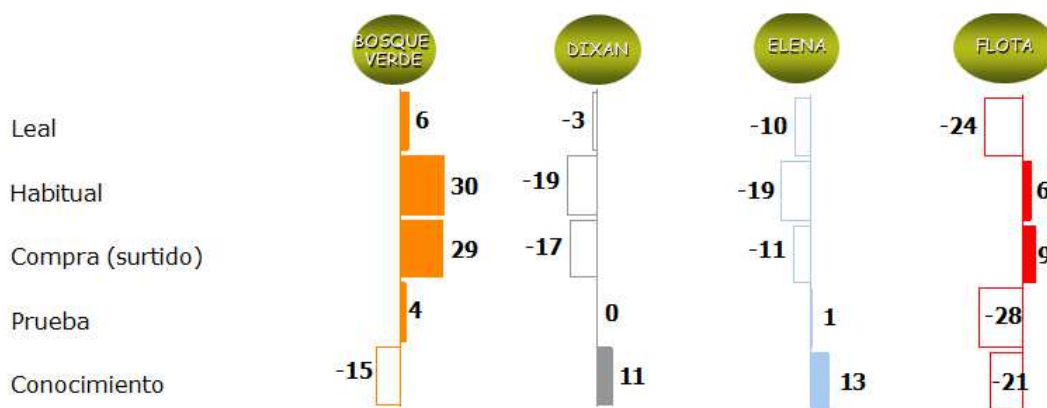


Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

La *signature* de las MdF2 en la figura muestra la situación complicada que estas padecen, y un perfil para Dixan y Elena muy similar: se trata de marcas muy conocidas y probadas, pero que no son capaces de entrar en el surtido habitual, ni tienen una base de usuarios leales. Flota muestra un perfil un poco diferente, con menores niveles de conocimiento y prueba pero buena capacidad de entrar en surtido, aunque no así de generar lealtad.

La comparación de BV con este grupo confirma de manera gráfica, la fortaleza de la marca BB y el potencial que ya en 2006 tenía para crecer en el futuro.

Figura 54. Signatures de las MdF2 y comparación con BV



Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Como conclusión, en este apartado se ha demostrado que en 2006 BV, con un 55% de conocimiento es capaz de conseguir un 14% de usuarios fieles –entre detergente polvo y

detergente líquido-. Se trata de una cifra que únicamente supera Ariel, y está por delante de marcas como Wipp o Skip. La comparación de las signatures de las MdD visualiza la principal diferencia de BV frente a Día o Carrefour: su capacidad de generar prueba, que luego convierte muy bien en los estadios superiores. Frente a las MdFPremium (excluida Ariel) y las MdF2, la signature demuestra que BV es una marca con una mejor capacidad de generar compra y habitualidad – especialmente frente a Dixan y Elena-. Las MdF2, tienen un ratio de fidelidad menor a BV o incluso Día.

Las pirámides y las signatures demuestran los excelentes resultados que las MdD de Mercadona y Día están consiguiendo, y también muestran el diferente patrón de cada una. La forma de la pirámide y de la signature de BV es la típica de “una marca recién introducida”, que consigue captar y fidelizar muy bien, y cuya única debilidad es el limitado conocimiento.

Y estos resultados son fruto de un estudio actitudinal, donde además– siguiendo el principio del “doble enjuiciamiento”, los entrevistados premian a las marcas referentes y penalizan las marcas pequeñas, o las MdD.

7.2.8. Resumen general de la investigación cuantitativa sobre las MdD

Los resultados del análisis nos permiten concluir que: 1) las MdD en general y BV en particular son conocidas en la categoría de detergentes, pero en menor medida que las MdF, 2) BV es percibida de más calidad que el resto de MdD y en línea con las MdF2; en el atributo relación calidad-precio, se sitúa en línea con las marcas Premium MdF, (excluida Ariel, que es líder destacado en todos los atributos), 3) BV genera menos incertidumbre que otras MdD, y se traduce en un menor rechazo hacia la marca, y un mayor nivel de prueba a partir de su conocimiento, 4) todo ello hace que una vez probada, se convierta en una marca del surtido en mayor proporción que el resto de MdD y finalmente 5) esa excelente conversión de prueba a compra le da una base de compradores habituales solo por debajo de Ariel y en línea con las MdFPremium, con una cifra muy superior a las Md2 y resto de MdD.

Y todo esto se sitúa en 2006, antes de la expansión de Mercadona. Por todo ello, BV es una marca con atributos superiores a otras MdD en la categoría de detergentes y, partiendo de un nivel de conocimiento muy inferior (datos 2006), es capaz de generar prueba y niveles de fidelidad en línea a las MdFPremium. En el apartado de las conclusiones y perspectivas lo desarrollaremos en profundidad.

7.3. Resultados sobre los efectos *spillovers*

Como ya comentado en el apartado 4.8, los efectos *spillovers* se refieren a los efectos indirectos que la compra de una MdD específica genera. En la terminología profesional, se refieren a ellos como efecto “trasvase”. En esta tesis, agrupamos estos efectos en 3 diferentes sub-categorías:

7.4.1 El *spillover* INTRA CATEGORIA-Competencia se refiere a que el consumo en una determinada categoría de una MdD “A” favorece el consumo en esa categoría de la MdD “B”, perteneciente a otra enseña (por ej.: compra detergente líquido de la MdD “A”, y también compra el detergente líquido de la MdD “B”).

7.4.2 El *spillover* INTER CATEGORIAS-misma marca se refiere a que el consumo en una determinada categoría de la MdD “A” favorece el consumo de esa MdD “A”, en otras categorías (ej.: compra detergente líquido de la MdD “A”, y también compra suavizante de la misma MdD “A”)

7.4.3 El *spillover* INTER CATEGORIAS-Competencia se refiere a que el consumo en una categoría de la MdD “A” favorece el consumo en otra categoría de una MdD “B”. Sería el efecto “más genérico” de MdD (ej.: compra detergente líquido de la MdD “A”, y el mismo comprador se anima a comprar el suavizante de la MdD “B”)

Estos son los tres apartados que se van a analizar en este punto, por este mismo orden. Para tener una visión completa vamos a analizar desde las categorías de detergente líquido y de detergente en polvo.

La importancia del *spillover* “intra categoría-competencia” hace pensar en que la MdD se comporta como un genérico indiferenciado; mientras que el “*spillover* inter categorías-misma marca” se refiere al poder de la marca para favorecer la extensión a nuevas categorías y sería un reflejo de que la MdD concreta no es un genérico, sino que tiene atributos de marca y es capaz de actuar de “marca paraguas” en otras categorías.

7.3.1. Efecto *spillover* INTRA CATEGORÍA-competencia

Este efecto estudia, dentro de cada categoría, las marcas que componen el surtido de los compradores de cada una de las diferentes MdD. La siguiente tabla recoge el resumen este *spillover*.

Tabla 97. Efecto spillover INTRA CATEGORÍA-Competencia

		usuarios de: CATEGORÍA 1			
		MdD A	MdD B	MdD C	MdD D
CATEGORÍA 1					
También usuarios de:					
MdD A					
MdD B					
MdD C					
MdD D					

■ Spillover INTRA CATEGORIA -Competencia)

Fuente: elaboración propia

Se determinan los grupos de compradores o usuarios desde la pregunta:

¿Cuál de ellas es su marca habitual o frecuente? (Entrevistador: Forzar respuesta).

Y se analiza el conjunto de marcas que estos responsables del hogar compran –marcas de su surtido- a través de la pregunta:

¿Cuáles de estas marcas de... (preguntar por cada tipo de producto utilizado) compra Ud.? (Multi-respuesta)

Se analizan los resultados en detergentes en polvo y detergentes líquidos.

7.3.1.1 Efecto spillover INTRA CATEGORIA-Competencia: Detergente en polvo

En la **categoría detergente en polvo**, los resultados en la tabla siguiente muestran las diferentes marcas usadas por los diferentes grupos de compradores.

La línea que recoge “suma de MdD” refleja la “multi-compra” entre los diferentes compradores. Es la suma de los porcentajes de las diferentes MdD compradas. Esta cifra, dividida por 100 da el promedio de marcas que componen el surtido para cada grupo de usuarios. Así, entre los compradores de Bosque Verde el promedio de marcas es 1,13 (es el 113,0 dividido por 100), frente al 1,46 de los usuarios de Carrefour o el 1,34 de los usuarios de Día. Éste es el primer indicativo de que sí existe “multi-compra” o *spillover* hacia la competencia entre los compradores de las marcas Carrefour y Día, con un valor estadísticamente superior al que tienen los compradores de BV.

Las marcas con menos “*spillover* intra categoría-competencia” son BV, seguida por Eroski (que muestra el comportamiento más parecido a Mercadona). Los compradores Carrefour son las que “más usan” otras MdD. Este hecho indica que los usuarios de BV son “más fieles” a BV, mientras que los de Carrefour (sobretudo) y Día, muestran un comportamiento

claramente más multicompra “más genérico” hacia la MdD, éste sí consistente con la investigación de Szymanowski y Gijbrecchts (2012).

Tabla 98. Det. Polvo. Uso cruzado de MdD, según compradores de las marcas

Compradores de DET. EN POLVO de la marca:				
BASES				
Muestra del estudio	N	N	N	N
	77	37	47	14
Compradores de:	Bosque V	Carrefour	Día	Eroski
SIGNIFICACIONES				
Marcas compradas (surtido)	A	B	C	D
Bosque Verde	100,0 ^{B C D}	21,6 ^{C D}	4,3	7,1 ^C
Carrefour	10,4	100,0 ^{A C D}	17,0 ^{A D}	14,3 ^A
Día	1,3	21,6 ^{A D}	100,0 ^{A B D}	7,1 ^A
Eroski	1,3	5,6 ^A	12,8 ^{A B}	100,0 ^{A B C}
Acum. De MdD (suma de %)	113,0	148,8^{A C D}	134,1^{A D}	128,5^A

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

A partir de aquí, se analiza de manera individual el grupo de usuarios por marca y se compara con el resto de la muestra. Ello nos permite determinar que:

- los usuarios de BV – tabla 99- consumen Día en menor proporción que el resto de la muestra y no consumen ninguna otra MdD en mayor proporción que el resto de la muestra.

Tabla 99. Det. Polvo. Marcas usadas: compradores de BV vs. resto de la muestra

	Total	Bosque Verde	(Resto)
Muestra estudio	586	77	509
		a	b
Marcas compradas (surtido):			
Bosque Verde	13,1	100,0 ^b	0,0
Carrefour	6,1	10,4	5,4
Día	8,0	1,3	9,0 ^a
Eroski	2,4	1,3	2,6

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

- los compradores de Carrefour –tabla 100- son también compradores de detergente polvo Día en una proporción superior al resto de la muestra.

Tabla 100. Detergente polvo. Marcas usadas: compradores de Carrefour vs. resto de la muestra

	COMPRADORES de DET. en polvo de la marca:		
	Total	Carrefour	(Resto)
Muestra estudio	586	37	549
		a	b
Marcas compradas (surtido):			
Bosque Verde	13,1	21,6	12,5
Carrefour	6,1	100,0 ^b	0,0
Día	8,0	21,6 ^b	7,1
Eroski	2,4	5,4	2,2

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

- los compradores de detergente en polvo de la marca Día –tabla 101- también son compradores de det. polvo Carrefour y Eroski, en una proporción mayor.

Tabla 101. Detergente polvo. Marcas usadas: compradores de Día vs. resto de la muestra

	COMPRADORES de DET. en polvo de la marca:		
	Total	Día	(Resto)
Muestra estudio	586	47	539
		a	b
Marcas compradas (surtido):			
Bosque Verde	13,1	4,3	13,9
Carrefour	6,1	17,0 ^b	5,1
Día	8,0	100,0 ^b	0,0
Eroski	2,4	12,8 ^b	1,5

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

- y finalmente, entre los compradores de detergente polvo Eroski –tabla 102- no se detectan diferencias con ninguna de las MdD frente al resto de la muestra analizada. Hay que tener en cuenta que la reducida dimensión de la muestra dificulta encontrar diferencias estadísticas.

Tabla 102. Detergente polvo. Marcas usadas: compradores de Eroski vs. resto de la muestra

	COMPRADORES de DET. en polvo de la marca:		
	Total	Eroski	(Resto)
Muestra estudio	586	14	572
		a	b
Marcas compradas (surtido):			
Bosque Verde	13,1	7,1	13,2
Carrefour	6,1	14,3	5,9
Día	8,0	7,1	8,0
Eroski	2,4	100,0 ^b	0,0

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

7.3.1.2 Efecto spillover INTRA CATEGORÍA-Competencia: det. líquidos

El análisis de los **detergentes líquidos** da unos resultados consistentes con el detergente en polvo. Se sigue el mismo proceso: primero se analiza el total de las diferentes marcas y posteriormente cada grupo de usuarios comparado con el resto de la muestra.

En la línea que recoge la “suma de MdD” (la “multi-compra” entre los diferentes compradores): 1) todas las cifras -para cada marca- son inferiores a las obtenidas en detergente en polvo⁴⁹ y 2) la “multi-compra” de los usuarios de BV es inferior estadísticamente a los otros tres grupos: en promedio, una compradora de BV utilizan un promedio menor de marcas como surtido que todas las demás compradoras: 1,11 frente al 1,37 de Carrefour, el 1,24 de Eroski, o el 1,33 de Día.

Esta tabla ya da una indicación de los efectos Intra-categorías de todas las marcas, pues vemos que hay significaciones entre varias MdD.

- El comprador de BV compra Carrefour en mayor proporción que el de Día y Eroski
- El comprador de Carrefour: un 33% compra BV y compra también Día
- El comprador Día compra más Eroski, BV y Carrefour.

Tanto en detergente líquido como en detergente polvo la segunda marca con menor *spillover* a la competencia es Eroski, la tercera Día, y finalmente Carrefour, cuyos compradores son los que muestran un mayor perfil “multi-marca”.

⁴⁹ Este hecho que podría explicarse porque en 2006 aún se estaba empezando a desarrollar el segmento de los detergentes líquidos, mientras que el formato “polvo” era el referente e histórico en el ámbito de detergentes para la lavadora.

Tabla 103. Detergente líquido. Uso cruzado de MdD, según compradores de las marcas

Compradores de DET. LÍQUIDO de la marca:				
BASES				
Muestra del estudio	N	N	N	N
	113	27	21	21
Compradores de:	Bosque V	Carrefour	Día	Eroski
SIGNIFICACIONES				
Marcas compradas (surtido)	A	B	C	D
Bosque Verde	100,0 ^{B C D}	33,3 ^{C D}	9,5 ^D	4,8
Carrefour	9,0 ^{C D}	100,0 ^{A C D}	4,8 ^D	0,0
Día	1,8	3,7 ^A	100,0 ^{A B D}	19,0 ^{A B}
Eroski	0,9 ^B	0,0	19,0 ^{A B}	100,0 ^{A B C}
Acum. De MdD (suma de %)	111,7	137,0^{A C D}	133,3^{A D}	123,8^A

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Al analizar de manera individual los usuarios cada marca comparados con el resto de la muestra, se comprueba que:

- los compradores de BV –en la tabla inferior- consumen menos detergente líquido Eroski que el resto de la muestra, lo que es coherente con la distribución regional de la cadena.

Tabla 104. Detergente líquido. Marcas usadas: compradores de BV vs. resto de la muestra

	COMPRADORES de DET. LIQUIDOS de la marca..		
	Total	BV	(Resto)
Muestra	475	113	362
Marcas compradas (surtido):			
Bosque Verde	23,6	100,0 ^b	0,0
Día	4,4	1,8	5,2
Carrefour	5,7	9	4,7
Eroski	4,4	0,9	5,5 ^a

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

- los compradores de detergente líquido Carrefour –tabla 105- son también compradores de detergente líquido BV (33,3%), pero esta cifra no es estadísticamente diferente al resto de la muestra. El grupo Carrefour no muestran ningún hábito diferente frente el resto de la muestra.

Tabla 105. Detergente líquido. Marcas usadas: compradores de Carrefour vs. resto de la muestra

Muestra	COMPRADORES de DET. LIQUIDOS de la marca...		
	Total	Carref	(Resto)
Muestra	475	27	448
Marcas compradas (surtido):		a	b
Bosque Verde	23,6	33,3	23,0
Día	4,4	3,7	4,4
Carrefour	5,7	100 b	0,0
Eroski	4,4	0	4,7

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

- los compradores de Día –tabla 106- muestran mayor un consumo de detergente líquido Eroski al resto de la muestra.

Tabla 106. Detergente líquido. Marcas usadas: compradores de Día vs. resto de la muestra

Muestra	COMPRADORES de DET. LIQUIDOS de la marca...		
	Total	Día	(Resto)
Muestra	475	21	454
Marcas compradas (surtido):		a	b
Bosque Verde	23,6	9,5	24,3
Día	4,4	100 b	0,0
Carrefour	5,7	4,8	5,7
Eroski	4,4	19 b	3,7

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

- los compradores de detergente líquido Eroski –tabla 107- son también compradores del detergente líquido de la marca Día y por contra tienen un menor uso de BV.

Tabla 107. Detergente líquido. Marcas usadas: compradores de Eroski vs. resto de la muestra

Muestra	COMPRADORES de DET. LIQUIDOS de la marca...		
	Total	Eroski	(Resto)
Muestra	475	21	454
Marcas compradas (surtido):		a	b
Bosque Verde	23,6	4,8	24,5 a
Día	4,4	19,0 b	3,7
Carrefour	5,7	0,0	6,0
Eroski	4,4	100,0 b	0,0

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

La conclusión de este análisis de efectos INTRA CATEGORÍA-competencia parece clara: 1) entre los compradores de BV hay un menor *spillover* a competidores en la misma categoría y muestran un menor consumo del detergente polvo Día y del detergente líquido Eroski y 2) las marcas Carrefour, Día y Eroski sí muestran efectos *spillover* intra-categorías entre ellos en detergente en polvo (Carrefour-Día; Día-Eroski), y en detergente líquido (Día-Eroski).

7.3.2. Efecto *spillover* INTER CATEGORÍAS-misma marca

Este efecto *spillover* mide si el uso de una marca en una categoría tiende al favorecer el consumo de la misma marca en otras categorías o productos. Es la demostración de que una MdD actúa de “marca paraguas” y estimula la compra de esa marca más allá de una categoría específica. En marketing se habla del efecto “trasvase de marca”, o del efecto “marca paraguas”. La siguiente tabla resume los efectos entre categorías:

Tabla 108. Efecto *spillover* INTER CATEGORÍAS-misma marca MdD

	usuarios de: CATEGORÍA 1			
	MdD A	MdD B	MdD C	MdD D
CATEGORIA 2				
MdD A				
MdD B				
MdD C				
MdD D				

■ Spillover INTER CATEGORIAS-misma marca

Fuente: elaboración propia

Se va a estudiar la situación de las MdD más destacadas y los efectos “*spillover* de estas marcas” hacia tres categorías. Primero se presenta el resumen de todas las categorías, en segundo lugar se analiza que ocurre con los compradores de detergente polvo: cuál es el efecto indirecto en detergente líquido, en suavizantes, y en detergentes para prendas finas (serán los tres primeros casos). Finalmente se hace un análisis en detergentes líquidos (los efectos indirectos en detergente polvo, suavizantes y detergente prendas finas).

7.3.2.1 Resumen *spillover* INTER CATEGORIAS-misma marca

Los próximos dos cuadros son un resumen que recoge la suma de los *spillovers* “INTER CATEGORIAS-misma marca” en las tres categorías para las diferentes MdD analizadas. Lo vemos en detergente en polvo y luego en detergente líquido.

Tabla 109. Detergente polvo. Resumen spillover INTER CATEGORIAS-misma marca. Comparación entre enseñas

BASES				
	N	N	N	N
Base - Muestra:	77	37	14	47
Compradores de Det. EN POLVO de la marca...	Bosque V	Carrefour	Eroski	Día
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Compradores (%) de D. Liq.- Marca de la enseña	32,5 ^D	16,2	14,3	12,7
Compradores (%) de Suavizante- Marca de la enseña	62,4 ^{B D}	29,6	43,8	34,1
Compradores (%) de D. Pr. Finas - Marca de la enseña	15,6	8,1	0,0	2,1
Acumulado de la Marca de la enseña	110,5 ^{B c D}	53,9	58,1	48,9
Acumulado / 100 = Número promedio de otros artículos comprados de la marca enseña	1,105	0,539	0,581	0,489
Indice de las MdD vs. BV	100%	49%	53%	44%

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Es interesante ver la columna de BV: entre los compradores de detergente en polvo BV, un 32,5 por ciento compran detergente líquido BV, un 62,4 por ciento compran suavizante BV y un 15,6 por ciento compran detergente prendas delicadas BV. En promedio, los compradores de detergente polvo de BV se llevan – entre las tres categorías analizadas- 1,105 artículos adicionales al detergente en polvo, mientras que los compradores de Carrefour se llevan 0,539 artículos Carrefour, los de Eroski 0,581 artículos y los compradores de Día se llevan 0,489 artículos adicionales de la marca Día. O expresado de manera diferente: el comprador de detergente en polvo Carrefour consume en su marca el equivalente al 49% del comprador de BV, el comprador de Eroski el 53%, y el de Día el 44%.

Podemos concluir que el comprador de detergente en polvo Bosque Verde genera el doble “efecto *spillover* INTER-CATEGORIA de marca” que sus competidores gracias a la excelente introducción de su detergente líquido (superior a Día) y de su suavizante (también superior Carrefour y Día).

Tabla 110. Detergente líquido. Resumen spillover INTER CATEGORIAS-misma marca. Comparación entre enseñas

BASES				
	N	N	N	N
Base - Muestra:	113	27	21	21
Compradores de Det. LÍQUIDO de la marca...	Bosque V	Carrefour	Eroski	Día
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Compradores (%) de D. Polvo.- Marca de la enseña	22,1 ^B	3,7	9,4	28,3 ^B
Compradores (%) de Suavizante- Marca de la enseña	52,2 ^C	44,5	28,6	38,0
Compradores (%) de D. Pr. Finas - Marca de la enseña	14,1	3,7	14,3	14,3
Peso de la MdD en total Det. Prendas finas de la enseña	40%	8%		30%
Acumulado de la Marca de la enseña	88,4 ^{B C}	51,9	52,3	80,6 ^B
Acumulado / 100 = Número promedio de otros artículos comprados de la marca enseña	0,884	0,519	0,523	0,806
Índice de las MdD vs. BV	100%	59%	59%	91%

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En detergentes líquidos, BV parte de una amplia base de usuarios, superior a la suma de los 3 competidores, y es reflejo de esta situación.

En este caso, los compradores de BV y Día reflejan un comportamiento similar y son capaces de generar entre 0,884 y 0,806 artículos de venta adicionales, frente al 0,52 de Carrefour o Eroski. La cifra de BV es superior a la de Día.

Lo podemos expresar de manera diferente: el comprador de detergente líquido de Carrefour o de Eroski consumen únicamente el equivalente al 59% de los productos de BV (un 41% menos), y en Día el consumo equivale al 91% de los productos BV.

Como conclusión de las dos tablas vemos que en todos los casos: 1) en todos los casos existe un efecto *spillover* INTER CATEGORIA-misma marca de la enseña que, como mínimo, se traduce en la compra de un 50% más de productos de la misma cadena, 2) Bosque Verde es capaz de generar mayor efecto *spillover* INTER CATEGORIA-misma marca, tanto entre los usuarios de detergente polvo (donde es muy destacado) como en usuarios de detergente líquido. Los compradores de BV muestran mayor compra cruzada de su marca.

En el siguiente sub-apartado se analiza cada categoría con su desglose específico.

7.3.2.2 *Spillover INTER CATEGORIAS-misma marca: de compradores de detergente en polvo*

Este análisis mide cuantos compradores de detergente sólido de la MdD específica también son compradores de: 1) detergente líquido y específicamente de la marca de la misma enseña 2) de suavizantes y de la marca de la enseña y 3) de detergente para prendas finas, y

de la marca de la enseña. La siguiente tabla agrupa el comportamiento de estos compradores en las tres subcategorías.

Tabla 111. Spillover INTER-CATEGORÍA-misma marca. De detergente polvo a: detergente líquido, suavizante y detergente prendas finas

	N	N	N	N
base - Muestra:	77	37	14	47
Compradores de Det. EN POLVO de la marca...	Bosque V	Carrefour	Eroski	Día
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Compradores (%) de Det. líquido	41,6 ^D	35,1	14,3	19,1
Compradores (%) de D. Liq.- Marca de la enseña	32,5 ^D	16,2	14,3	12,7
Peso de la MdD en total Det. Líquido de la enseña	78%	46%	100%	66%
Compradores (%) de Suavizante	96,1	97,3	92,9	95,7
Compradores (%) de Suavizante- Marca de la enseña	62,4 ^{B D}	29,6	43,8	34,1
Peso de la MdD en total Suavizantes de la enseña	65%	30%	47%	36%
Compradores (%) de Det. Prendas Finas	24,7 ^C	32,4 ^C	0,0	25,5 ^C
Compradores (%) de D. Pr. Finas - Marca de la enseña	15,6 ^D	8,1	0,0	2,1
Peso de la MdD en total Det. Prendas finas de la enseña	63%	25%		8%

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Esta tabla recoge las compras realizadas por los compradores de detergentes en polvo. Así, a nivel de **detergente líquido** (las tres primeras filas), en tres de las cuatro MdD, el peso de su MdD propia está por encima del 66%. También es destacable como los compradores de BV polvo tienen mayor compra de detergente líquido –en este caso que el comprador Día.

Los suavizantes es una categoría de amplio uso y con la misma penetración en los cuatro grupos de compradores. BV ha introducido su marca con más éxito que Carrefour o Día, y el 62,4 de sus ventas de suavizantes son de su enseña, frente al 29,6 por cien de Carrefour o el 34,1 por cien de Día. En este caso, dos factores pueden haber influido: 1) la “reducida presencia” de MdF en el lineal de Mercadona (restringido a la marca líder Flor, y a una sola variedad, frente a las 2-3 marcas de Fabricantes habitualmente presentes en todas las demás cadenas de distribución) y 2) el amplio surtido de variedades de la marca de Mercadona.

Los **detergentes prendas finas**, (las tres últimas filas de la tabla) tienen igual penetración en todas las enseñas–excluida Eroski-. Bosque Verde, con 15,6% de compradores de su marca, muestra de nuevo un nivel de compra más alto que en Día.

7.3.2.3 Spillover INTER CATEGORIAS-misma marca: de compradores de detergente líquido a: Detergente en polvo, suavizante, y detergente para prendas finas

Este análisis mide cuantos compradores de detergente líquido de la MdD específica también son compradores de: 1) detergente en polvo y de la marca de la misma enseña, 2) suavizante – y la marca de la enseña y 3) detergente prendas finas.

La siguiente tabla agrupa el comportamiento de estos compradores en las tres categorías.

Tabla 112. Spillover INTER-CATEGORÍA-misma marca. De detergente líquido a: detergente polvo, suavizante y detergente prendas finas

base - Muestra:	N	N	N	N
Compradores de Det. LÍQUIDO de la marca...	Bosque V	Carrefour	Eroski	Día
SIGNIFICACIONES				
	A	B	C	D
Compradores (%) de Det. en polvo	38,1 ^C	37,0	14,3	52,4 ^C
Compradores (%) de D. Polvo.- Marca de la enseña	22,1 ^B	3,7	9,4	28,3 ^B
Peso de la MdD en total Det. Polvo de la enseña	58%	10%	66%	54%
Compradores (%) de Suavizante	92,9	88,9	95,2	100,0
Compradores (%) de Suavizante- Marca de la enseña	52,2 ^C	44,5	28,6	38,0
Peso de la MdD en total Suavizantes o de la enseña	56%	50%	30%	38%
Compradores (%) de Det. Prendas Finas	35,4	44,4	23,8	47,6
Compradores (%) de D. Pr. Finas - Marca de la enseña	14,1	3,7	14,3	14,3
Peso de la MdD en total Det. Prendas finas de la enseña	40%	8%	60%	30%

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

En **detergente polvo** (las tres primeras filas) destaca el menor uso que de este producto hacen los compradores de Eroski –inferior a BV y a Día-. También es destacable la posición de las marcas propias BV y Día, por encima de Carrefour.

En los **suavizantes** hay un uso generalizado y sin diferencias entre las enseñas. BV es adquirido por el 52% de los compradores de detergente líquido de la enseña, una cifra que más alta que el 28,6% de Eroski.

Los **detergentes para prendas delicadas** muestran igual penetración entre las enseñas y similar porcentaje de usuarios de la marca. Tres de las cuatro las marcas de enseña son capaces de conseguir “peso significativo dentro de detergentes para prendas delicadas”, BV es el 40% y Eroski en este caso es el 60%. Una vez más, Carrefour es la enseña con menor porcentaje.

7.3.3. Efecto spillover INTER CATEGORIAS-competencia

Este análisis pretende determinar si la compra una MdD concreta en una categoría favorece el consumo **de otra MdD de otra categoría**. Se sustenta en el principio de que el consumo de una MdD favorece la compra de todas las MdD -y no la enseña específica- y favorece también el trasvase a otras categorías. En este estudio, las diferentes categorías analizadas pertenecen al ámbito del lavado de ropa, lo que puede explicar estos “efectos desborde” más allá del producto específico. La tabla siguiente quiere mostrar de manera gráfica estos efectos.

Tabla 113. Efecto spillover INTER CATEGORÍAS-Competencia

CATEGORIA 2 usuarios de:	usuarios de: CATEGORÍA 1			
	MdD A	MdD B	MdD C	MdD D
MdD A		Spillover INTER CATEGORIAS-Competencia		
MdD B	Spillover INTER CATEGORIAS-Competencia			
MdD C				
MdD D	Spillover INTER CATEGORIAS-Competencia	Spillover INTER CATEGORIAS-Competencia		

Fuente: elaboración propia

Para poder hacer este análisis hemos de partir de los usuarios de las dos categorías a la vez (ej.: detergente en polvo y suavizante) y analizar el uso de las marcas de la competencia en ese grupo. Ello implica que las bases se reducen. Se analiza el uso entre marcas competidoras, siguiendo el mismo esquema y nomenclatura que en el apartado anterior.

Hay que tener en cuenta que ahora, la lectura de las tablas es inversa: cuando no existen diferencias significativas implica que el consumo entre marcas es igual, o lo que es lo mismo, que una determinada marca ha entrado en el set de marcas posibles de la compradora de la enseña competidora.

7.3.3.1 Spillover INTER CATEGORIAS-competencia: compradores de detergente en polvo

En las siguientes tablas de usuarios de detergente polvo y suavizantes, o detergente polvo y detergente líquido se puede comprobar que todas las marcas construyen bien su efecto inter categoría-propia marca excepto Carrefour. No se analiza el efecto inter categorías con detergentes prendas delicadas por la reducida base.

7.3.3.1.1 *Spillover* INTER CATEGORIAS-competencia: de detergente en polvo a detergente líquido

Las reducidas bases – que de por sí ya son un dato relevante- dificultan hablar de diferencias estadísticas.

Se detecta un 38,5% de compradores de Carrefour que compran BV, sin diferencias vs. los otros grupos. En Eroski– debido a la presencia regional y a la pequeña muestra- se ve un nulo efecto “inter-categorías”.

Tabla 114. Spillover INTER CATEGORÍA-competencia: de detergente polvo a detergente líquido

	N	N	N	N
Compradores de Det. en polvo + Det. Líquido	74	13	2	9
Marca de Detergente en polvo:	Bosque V	Carrefour	Eroski	Día
SIGNIFICACIONES				
Compradores de Det. líquido de la marca:	A	B	C	D
Bosque Verde	78,1 ^{B C D}	38,5 ^{C D}		11,1 ^C
Carrefour	12,5 ^{C D}	46,2 ^{A C D}		11,1 ^C
Eroski	0,0	0,0		0,0
Día	3,1 ^C	7,7 ^{A C}		66,7 ^{A B C}
Spillover Inter categoría-Competencia	15,6 ^C	46,2 ^{A C D}		22,2 ^{A C}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

La cifra sombreada amarilla inferior refleja la cuantía de los spillovers a la competencia de los usuarios de cada enseña: los compradores de Carrefour son los que más consumen otras MdD de manera destacada. Por el contrario, los de BV son los que menos consumen otras marcas.

7.3.3.1.2 *Spillover* INTER CATEGORIAS-competencia: de detergente en polvo a suavizante

En este apartado se analizan aquellos usuarios de detergente polvo que también compran suavizante. De nuevo, la cifra sombreada amarilla inferior refleja la cuantía de los spillovers a la competencia de los usuarios de cada enseña.

Un 25% de los compradores de Carrefour compran BV, una cifra más alta que la obtenida entre los compradores de Eroski o Día. El suavizante Carrefour es consumido en igual proporción por los diferentes grupos, consiguiendo el 20% de los usuarios de BV y el 22% de Día. Día y Eroski muestran una menor capacidad de atracción de los usuarios de las otras enseñas.

Tabla 115. Spillover INTER CATEGORIAS-competencia: de detergente polvo a suavizante

	N	N	N	N
Compradores de Det. en polvo + Suavizante	76	36	13	45
Marca de Detergente en polvo:	Bosque V	Carrefour	Eroski	Día
SIGNIFICACIONES				
Compradores de Suavizante de la marca:	A	B	C	D
Bosque Verde	64,9 ^{B C D}	25,0 ^{C D}	0,0	11,1 ^C
Carrefour	20,3 ^C	30,6 ^{A C D}	8,0	22,2 ^{A C}
Eroski	0,0	2,8 ^{A D}	46,2 ^{A B D}	2,2 ^A
Día	4,1 ^C	11,1 ^{A C}	0,0	35,6 ^{A B C}
Spillover Inter categoría-Competencia	24,4^C	38,9^{A C D}	8,0	35,5^{A C}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Se repite el comportamiento de “consumo de otras MdD” entre los compradores de Carrefour, y en este caso también Día. El comprador Eroski, a pesar de la pequeña base, muestra un claro comportamiento de “fidelidad” hacia su enseña.

7.3.3.1 Spillover INTER CATEGORIAS-competencia: compradores de detergente líquido

7.3.3.1.1 Spillover INTER CATEGORIAS-competencia: de detergente líquido a detergente en polvo

Tabla 116. Spillover INTER CATEGORÍA-competencia: de detergente líquido a detergente polvo

	N	N	N	N
Compradores de Det. Líquido + Det. polvo	43	10	3	11
Marca de Detergente líquido:	Bosque V	Carrefour	Eroski	Día
SIGNIFICACIONES				
Compradores de Det. polvo de la marca:	A	B	C	D
Bosque Verde	58,1 ^{B C D}	40,0 ^{C D}		9,1 ^C
Carrefour	11,6 ^{B C D}	0,0		9,1 ^{B C}
Eroski	0,0	0,0		0,0
Día	2,3 ^C	10,0 ^{A C}		54,4 ^{A B C}
Spillover Inter categoría-Competencia	13,9^C	50,0^{A C D}		18,2^{A C}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

La tabla superior muestra algún dato que puede resultar sorprendente, aunque las limitadas bases hacen que las conclusiones deban tomarse con precauciones: en general un “bajo

efecto inter-categoría competencia”: entre los usuarios de BV, solo 11,6% usan Carrefour, y solo un 2,3% Día. Un 40 por cien de los usuarios de Carrefour líquido usan BV en polvo y un 10% Día polvo (y curiosamente, ninguno de ellos usa el detergente en polvo Carrefour). Los compradores Eroski muestran una base demasiado pequeña.

Se repite el comportamiento de baja lealtad y “consumo de otras MdD” entre los compradores de Carrefour y, de nuevo, el comprador de BV es el que tiene menor interés por las marcas de la competencia.

7.3.3.1.2 *Spillover* INTER CATEGORIAS-competencia: de detergente líquido a suavizante.

En los suavizantes sí vemos un mayor efecto spillover a la competencia que en las otras categorías. El acumulado (en sombreado amarillo) se sitúa entre 26,7 por ciento de BV (de nuevo el más bajo) y el 52,4 de Día. El comprador de BV compra también Carrefour y el de Carrefour también BV. El comprador de Eroski combina con BV y con Carrefour y el de Día combina con todos

Tabla 117. Spillover INTER CATEGORÍA-competencia: de detergente líquido a suavizante

Compradores de Det. Líquido + Suavizante	N	N	N	N
Marca de Detergente Líquido:	Bosque V	Carrefour	Eroski	Día
SIGNIFICACIONES				
Compradores de Suavizante de la marca:	A	B	C	D
Bosque Verde	56,2 ^{B C D}	33,3 ^{C D}	20,0	23,8 ^C
Carrefour	22,9 ^C	50,0 ^{A C D}	20,0	23,8 ^{A C}
Eroski	0,0	0,0	30,0 ^{A B D}	4,8 ^{A B}
Día	3,8 ^C	4,2 ^{A C}	0,0	38,1 ^{A B C}
Spillover Inter categoría-Competencia	26,7	37,5 ^A	40,0 ^{A B}	52,4 ^{A B C}

Fuente: elaboración propia a partir del estudio cuantitativo

Esta categoría muestra un cambio de patrón. Los resultados muestran que BV y Carrefour son marcas consumidas por todos los compradores de MdD. Por el contrario, Eroski tiene un escaso “efecto inter-categorías” (efecto territorial) y solo es consumida por los compradores de Día.

7.3.4. Conclusiones generales de los efectos *spillover*

Las conclusiones de los efectos spillovers se podrían resumir en:

- *Spillover* INTRA CATEGORIA-competencia. Detectamos dos perfiles de enseññas: por un lado Día-Carrefour que sí muestran, dentro de cada categoría, un uso

- cruzado y los usuarios de BV y Eroski son mucho más fieles y usan menos marcas competidoras. BV, sin embargo, es una marca usada por los compradores de otras marcas y Eroski tiene menor capacidad de entrar en el surtido de los compradores de otras MdD (su componente regional que seguro tiene un impacto negativo en el uso cruzado con otras marcas).
- *Spillover* INTER CATEGORIAS-misma marca. Un comprador de detergente polvo MdD adquiere, en promedio, 0,5 artículos más de lavado de ropa (de las tres categorías analizadas) de la marca de su enseña. BV se sitúa en 1,1 porque ha conseguido introducir entre sus compradores de detergente en polvo también el detergente líquido y el suavizante en mayor proporción que el resto de enseñas. El comprador de detergente líquido también adquiere, en promedio, 0,5 productos extras; en BV y Día esta cifra se sitúa en 0,8.
 - El *spillover* INTER CATEGORIAS-competencia muestra dos perfiles de compradores: el de Carrefour, también usuario de las demás categorías y marcas (un comportamiento más genérico hacia la MdD) y el comprador de BV y Eroski es menos “usuario genérico de MdD” y en cambio es “más usuario de su MdD específica”. Los suavizantes es la categoría que mayor efecto “inter categorías-competencia” genera, con amplio cruce entre BV y Carrefour. En general, las marcas Día y Eroski son los que menos “atraen” a otros usuarios de MdD, aunque hay que tener en cuenta que el efecto territorial en Eroski dificulta este efecto inter-categoría a la competencia.

8. Investigación cualitativa

En este apartado vamos resumir una serie de puntos que nos permiten verificar la validez de los resultados cuantitativos. Se analizan de los factores de éxito en la evolución de Mercadona hasta 2014, la visión que las empresas tienen de la marca BV, su calidad y la importancia de la marca enseña, y la comunicación de Mercadona. Dado que esta tesis es dentro de una facultad de comunicación, se ha querido conocer la visión que los fabricantes tienen del rol de la comunicación en las MdF.

8.1. Mercadona 2006-2014: factores clave de éxito

En las entrevistas realizadas, se distinguen dos grupos de factores de éxito en el crecimiento y desarrollo de Mercadona: unos factores propios derivados de la estrategia de la enseña y unos factores “de mercado”. Los vamos a analizar por separado a continuación.

8.1.1. Factores propios

Entre los factores propios de Mercadona los entrevistados han destacado:

- 1) El crecimiento continuado de aperturas (nuevos establecimientos). El ritmo de 50-70 aperturas al año les ha garantizado un crecimiento orgánico.
- 2) Un claro enfoque en el consumidor, que se traduce en la tienda y en los productos. La disposición de “como es la tienda” ofrece una experiencia de compra fácil y sencilla en un entorno agradable. Este concepto se refiere a la disposición de los productos, la claridad y sencillez de la compra y a la experiencia en el punto de venta. El foco en el consumidor lleva a Mercadona a investigar sobre sus necesidades, a ajustar los productos existentes a estas necesidades y a crear nuevos productos.
- 3) Una visión clara y compartida por toda la organización donde, además, se pone el foco en el trabajador.

La valoración positiva de las tiendas está reflejada en las siguientes afirmaciones de directivos y ex directivos de las empresas fabricantes entrevistados, que incluso mencionan las expectativas que genera la apertura de un nuevo centro:

- el punto de venta está muy bien puesto. No es liado; es fácil encontrarlo. La compra es mil veces más fácil que en Carrefour con 400 promociones. En

- Mercadona es mucho más sencillo, más fácil, tienes 3 referencias (I.Schmidt – Ex Director General Reckitt).
- Vas a Mercadona y tardas 2 segundos en leer el lineal de detergentes o suavizantes. (...) lo tiene todo muy bien señalizado, por surtido, por segmentos (Testimonio 3 Dirección Marketing)
 - el lineal de Mercadona es mucho más simple, más didáctico que el del resto de la distribución. (...) Está segmentado en función de una didáctica con el consumidor y ello ha simplificado la compra, que es otra de las claves del éxito de Mercadona (J.P Eslava- Ex Director Marketing Henkel)
 - En Bilbao, ahora todo el mundo está esperando a que Mercadona abra en Euskadi; ya están generando ese WOM⁵⁰; esas ganas del consumidor de “quiero Deliplus”. ¿Cómo lo están haciendo, si no invierten en medios? Es la experiencia en tienda, y como se lo transmiten al consumidor y hacen que el consumidor quiera hablar y sea embajador de esa marca incluso (Testimonio 1.- Rble. Marketing y Trade Marketing)

La experiencia positiva a veces “enmascara” el limitado surtido de las MdF, pues la claridad de las tiendas Mercadona también está ligada al menor número de referencias y a la ausencia de muchas marcas. Así lo resalta el antiguo director de investigación de Henkel, Josep Borrell:

- Mercadona, el gran problema que tiene para el consumidor es consecuencia de sacar fuera marcas. Conozco gente que no quiere ir a Mercadona porque no tiene las marcas que ellos quieren

Algunos entrevistados también destacan que Mercadona, a pesar de desarrollar una filosofía *discounter*, es capaz de generar una experiencia de compra diferente a la asociada a un *discounter*:

- Entrar en un Día o un Lidl no tiene nada que ver con entrar en Mercadona; (...) Mercadona es más como un supermercado, conseguido esto con la filosofía *discounter* (Testimonio 1.- Rble. Marketing y Trade Marketing)
- la compra en Mercadona es un balance entre el ahorro, la funcionalidad,..y el caprichito.... Es una experiencia de compra muy agradable, y hace que no te sientas en la Unión Soviética (J. P. Eslava - Ex Director Marketing Henkel)

Es el foco en el cliente lo que define los productos y como dice B. Morales, Responsable de Comunicación de Mercadona en Catalunya:

⁵⁰ WOM es el acrónimo de "word of mouth", en español traducido como fenómeno boca -oreja

el factor de éxito de esta compañía es escuchar al cliente y darle lo que está pidiendo

Las necesidades del cliente son el punto de partida para definir los productos que, una vez lanzados, son prescritos desde Mercadona. Este excelente conocimiento del cliente y sus necesidades se traduce en unos excelentes briefings de requerimientos para sus interproveedores; y los directivos entrevistados lo reafirman:

- los factores de éxito son el conocimiento del consumidor y saber trasladar ese conocimiento a sus productos (Testimonio 4.- Dir. Ventas)
- desde los fabricantes conocemos al *shopper*, al comprador; Mercadona saben más del consumidor que nosotros; están a años luz (Testimonio 5.- D. General)

Junto a la tienda y el foco en el cliente, la tercera columna sobre la que se sustenta el éxito de Mercadona es el trabajador. Este foco en el trabajador tiene un doble impacto: 1) en la experiencia de compra y en la diferenciación respecto a otras enseñas y 2) en tener grandes profesionales muy conocedores del cliente y de sus necesidades. Estas frases desde directivos de empresas fabricantes resultan reveladoras sobre la actitud de los trabajadores en la tienda:

- si entras en Mercadona, hay una gran diferencia al consultar al dependiente, comparado con cualquier otro establecimiento (...); en Mercadona, deja lo que está haciendo y te acompaña; hay un trato diferente, son pequeñas cosas, que las saben cuidar (Testimonio 3.-Dirección Marketing)
- todos los trabajadores de Mercadona están para satisfacer al consumidor; y éste es un punto de comunicación muy importante que no pasa en el resto de las cadenas (J. Borrell – Ex Director Investigación Henkel)

Mercadona cuenta con unos excelentes “*managers*” gestionando los productos, como reconocen los directivos de las empresas fabricantes:

- Tienen muy buena gente (muy profesional): el comprador de Mercadona le daba veinte vueltas a todos los compradores juntos de la competencia. Él gestionaba la categoría y lo hacía desde el conocimiento del consumidor, no desde el conocimiento del lineal (I.Schmidt – Ex Director General de Reckitt Iberia)
- Los compradores de Mercadona, y he conocido en cosmética, en detergentes, en vinos... son unos enormes expertos en su categoría; son unos compradores “*product managers*”. Saben perfectamente si hay un lanzamiento en Holanda y está funcionando (J.P. Eslava – Ex Director Marketing y servicios Henkel)
- Había una persona muy válida delante, hasta el año 2009. Conocía mucho, viajaba por todo el mundo, visitaba las fábricas de los principales fabricantes, e

incluso era capaz de desarrollar nuevos conceptos. A nivel de gama, han hecho un desarrollo muy agresivo (amplio) con muy buenos partners, con buena calidad y a unos costes competitivos (Testimonio 3. - Director Ventas)

Este conocimiento de los clientes y el *expertise* de los *managers* que gestionan las categorías ayudan a entender las excelentes valoraciones de producto de BV, claramente superiores al resto de las MdD. Y también explican que BV genere más fidelidad y más efectos spillovers inter categorías –misma marca, claramente superiores al resto de enseññas.

Ignacio Schmidt, -ex-director General de Reckitt hace un excelente resumen de los factores que han convertido a Mercadona en un referente en la distribución Moderna:

Mercadona es un modelo de negocio impresionante. En distribución te dicen que hay cinco factores que afectan a la distribución; y para ser exitosos dicen que te has de enfocar en uno. Y ellos trabajan los cinco: tienen al personal súper motivado, las mejores ubicaciones; tiene un sistema de logística impresionante... vas viendo variables y el Sr. Roig ha montado un negocio muy bueno... desde todos los puntos de vista. Y ha ido más allá, diciendo que tiene la responsabilidad de dar respuesta al jefe – no es Procter, es él-. Esto te da un modelo de negocio único. Por eso ha logrado lo que ha logrado: en 94 tenía 2 puntos de participación y estaba en 26 cuando me fui en 2009. ¿Dónde has visto un caso así, sin asociarse con nadie sin comprar negocios, ni cadenas prácticamente?

8.1.2. Factores externos

Al inicio de este capítulo se hablaba de los factores internos y de los factores externos de éxito de Mercadona. Entre los externos, los entrevistados destacan cierta la falta de visión tanto del resto de la distribución, como de los fabricantes. Estas dos citas resumen muy bien los dos puntos:

- En un híper, comprar un detergente y entender cuál es más barato: es un sinsentido,... los hípers hacen méritos para que a Mercadona le vaya bien (Testimonio 2.- Dirección Marketing).
- Para mí, el crecimiento de Mercadona es mérito de Sr. Roig, pero es demérito del resto de la distribución. (...) los hípers podrían por tamaño, pero son demasiados monstruos para moverse a la velocidad de Mercadona y tienen una cuenta de resultados que han de explicar (Testimonio 3.- Dirección Marketing)

J.M Bonmatí, con la visión y claridad que le caracteriza, menciona en la entrevista:

Ellos (Mercadona) han sabido aprovechar muy bien una serie de años en que los fabricantes líderes no se han dado cuenta de los elevados diferenciales de precios: como fabricante, tú crees que tu marca aguanta. La preocupación de los fabricantes ha sido proteger los precios de venta (...). El proceso ha sido como una balsa, donde se ha ido subiendo la temperatura de la balsa poco a poco. Cuando todo esto proceso empieza en España (el crecimiento de la MdD) las marcas líderes no sufren nada; las que sufren son las marcas de en medio. Las MdF piensan que es la aproximación del modelo inglés, que crecen MdD pero barren a las marcas terceras. La MdF ya había dicho que las que sobaban eran las de en medio. Y esto es lo que ocurre al principio: la MdD crece de la marcas terciarias (las MdF2)”

Los datos demuestran que BV es capaz de conseguir –especialmente en detergentes líquidos- ratings de valoración en línea con las MdF2, a diferencia de otras MdD con valoraciones inferiores. El estudio cuantitativo ya muestra la vulnerabilidad de las MdF2 que Bonmatí destaca, e incluso de algunas MdFPremium.

En la actualidad, Mercadona es una cadena detallista clave en el mercado español en general y también en la categoría de detergentes, lo que sin duda condiciona a las empresas fabricantes:

A efectos prácticos no estar en Mercadona te limita, y por otro lado, el estar, lo único que hace es hacer más grande Mercadona y hacerte cómplice con la política de precios. J. P. Eslava (Ex.D. Marketing Henkel)

Y esto ocurre en un entorno en que el consumidor está cambiando y los factores de compra también, como recuerda J.M Bonmatí:

“Cuando miramos el mercado español, nos pensamos que muchas de las cosas de las que pasan son por Mercadona; hay cambios que son de consumidor, que se están produciendo en todos lados. Uno de ellos es que el concepto de “qué es una marca”. Está cambiando. Si el factor diferencial de la marca es que quien lo produce es un fabricante dedicado a hacer productos con marca, éste no es el racional del consumidor”

8.2. Valoración de Bosque Verde de Mercadona

La marca BV de Mercadona, es considerada “marca”, por todos los entrevistados.

En esta percepción general de los directivos, tres factores son claves: 1) la calidad de los productos, -un elemento distintivo frente al resto de MdD- y 2) el haber capitalizado al

imagen derivada de la enseña, de la tienda y de los propios empleados, también factores diferenciales, y 3) la marca BV. Los siguientes sub-apartados muestran las afirmaciones de los directivos que reflejan estos puntos.

8.2.1. La calidad en BV

Mercadona afirma que en sus marcas la primera prioridad es la calidad. Y luego, el precio. El origen de la “marca de Mercadona” está en su estrategia de SPB⁵¹. Se trata de una estrategia de precios estables que, en los años 90 chocaba frontalmente con la estrategia de los fabricantes. Éste fue el motivo que llevó a Mercadona a desarrollar su marca, y de esta forma poder ofrecer ese producto “siempre a precio bajo”. El testimonial de Juan Olmedo, ex directivo en el área de comunicación de Mercadona y en la compañía desde 1989 a 2012, resulta muy clarificador de los inicios:

La estrategia de SPB es una estrategia de precio. Y la estrategia como tal, es muy difícil de llevar a la práctica: los precios estables y llegar acuerdos con fabricantes estables en el tiempo.... se da de bruces con lo que hacen los fabricantes con el resto de la distribución, que están jugando a ofertas.

En estas fechas (años 93-96) empiezan a surgir las marcas propias de Mercadona. El inicio obedece a buscar una alternativa con precios estables en los productos porque con las “marcas de fabricante” no es posible. (...). El resto de la distribución, en el año 96, tiene marca propia, pero la usan como otra estrategia y otro posicionamiento (...). Se empezó a trabajar las marcas de distribuidor. Ahí necesitas partners y proveedores que te respalden con una filosofía parecida a la tuya: Fue complejo (...) Los fabricantes estaban muy reticentes al principio, porque era ponerse en las manos del distribuidor... todavía más.

J.M Bonmatí confirma el origen tardío de las marcas de Mercadona y la visión que desde Mercadona su presidente tenía de las MdD existentes entonces (de muy baja calidad):

“Cuando empezó Mercadona era la única compañía de España que no tenía marca propia. Y en el congreso de Aecoc, él (Juan Roig) dijo que no creía en la “marca propia”; entonces tenía 20 tiendas”.

La filosofía que marca el desarrollo de la MdD de Mercadona, a diferencia de otras MdD, ha sido priorizar la calidad. Y como dice B. Morales, “ha sido un crecimiento constante desde que tomamos la decisión de que nuestra marca había de ser diferente del resto de marcas del distribuidor”.

⁵¹ SPB es el acrónimo de Siempre Precios Bajos, el eje estratégico de Mercadona

En el aspecto de calidad, todos los entrevistados destacan que la calidad de Mercadona es superior a las de Carrefour o Día, cuyas MdD nacen con la vocación de ser productos muy económicos. En la valoración del producto BV, los entrevistados de las empresas fabricantes nos hablan de la valoración técnica de laboratorio, y de la valoración que hacen los consumidores. Estos son algunos de los testimonios sobre la calidad percibida de BV:

- Mercadona tenía probablemente la mejor marca blanca desde el punto de vista de calidad. Para el consumidor era una marca blanca de calidad, y esto es un gran atributo: puedes comprar un producto de calidad a un precio bajo. I. Schmidt (Ex Director General Reckitt Iberia)
- El consumidor así lo verbaliza. Dentro de la MdD, la calidad percibida de BV es diferente y también es diferente el precio. Y el consumidor lo ve como una marca porque tiene una cierta entidad. El resto (de MdD) son un producto que está vendiendo esa enseña. (...) La calidad de sus etiquetas es bastante correcta, trabajan con unas botellas con calidad –no con los problemas de calidad de la MdD-. (Testimonio 3.- Dirección Marketing)
- Mercadona se diferencia frente a otras enseñas por el producto, por la calidad. Otras cadenas no se preocupan tanto, no le dedican ni los mismos recursos. (Testimonio 2.- Dirección Marketing)
- Incluso a nivel de estudios de la OCU, o estudios públicos (...) Es un tema de calidad, y precio: precio barato y muy buena calidad. Y la frase de "esto ya me va bien"(...). Incluso de los estudios que tenemos, a nivel de calidad no tienen nada que ver en estas categorías con otras MdD. (Testimonio 1. – Rble. Trade Marketing)
- Si hablamos en detergentes, en BV la calidad es mejor, y el precio es discretamente peor que otras MdD. Es un posicionamiento intermedio en calidad, y bastante bajo –pero no el más bajo– en precio. Porque Día o Lidl pueden tener un precio más barato. (Testimonio 3.- Dirección Marketing)
- ellos (Mercadona) siguen primando un nivel de calidad y de precio diferentes al resto de la MdD, y los sitúa encima. (Testimonio 1.- Trade Marketing)

Frente a las MdF, los fabricantes también son unánimes en que la calidad es inferior a la calidad de las MdF. Ignacio Schmidt, conocedor desde Reckitt, dice:

No era mejor producto que XXX1, o XXX2 (MdFPremium): no eran mejores detergentes, pero la relación calidad precio era la mejor. En *performance*, están debajo de XXX1, XXX2 (MdFPremium), pero sí mejor que la de YYY1 (MdF2) o segundas marcas

J. Borrell (ex Director de investigación de Henkel), desde su conocimiento de las investigaciones de consumidor, aporta la doble visión de los resultados en “*blind*” y en “*named*”, y confirma que la marca sube los ratings obtenidos por las valoraciones, aunque siempre por debajo de las MdF:

Habíamos hecho test de producto con BV, y los resultados – en *blind*- eran horriblos. Y cuando el test era *branded* también salía peor (que MdF XXX1, XXX2) pero no tanto; la diferencia no era tanta. Al poner marca, la valoración subía – pero perdía igual frente a XXX1, XXX2, Incluso frente YYY1. BV perdía estrepitosamente, en *branded*, y en *blind*.

Los resultados son exactamente los mismos a los obtenidos en el estudio cuantitativo: BV destaca frente al resto de MdD pero está por debajo de las MdF *premium*. La valoración actual de los directivos valida los resultados del estudio cuantitativo.

La menor calidad frente a las MdF puede llevar a concluir que no es una propuesta de valor interesante. Sin embargo, los resultados obtenidos, en prueba, en fidelidad, en “marca habitual” en el estudio cuantitativo son realmente muy positivos. Por ello, al preguntar a los directivos ¿Por qué BV se vende tanto?, las respuestas han destacado la excelente relación calidad-precio en un entorno en que se lava ropa menos sucia y las diferencias de calidad no son tan visibles. Estas cuatro citas resultan especialmente clarificadoras:

- La ropa está menos sucia y por tanto no es tan necesaria que la materia primera de los detergentes sea de alta calidad (J. Borrell)
- las expectativas del consumidor cuando compra un detergente de MdD tampoco son muy altas (Testimonio 3.- Dirección Marketing)
- son productos que les convencen totalmente (a los consumidores) porque se han preocupado desde Mercadona de hacerlos a su medida. (Testimonio 2.- Dirección Marketing)
- Al final, el producto funciona. En general tiene buenos productos, iguales como mínimo a la competencia y el diferencial de precio hace que el comprador lo pruebe (JM. Bonmatí)

Los entrevistados también destacan la calidad de Lidl.

Mercadona se diferencia del resto de cadenas en su política de producto y en su política de margen con la MdD. Y ello genera una diferente percepción. Este testimonio lo recoge:

- Sí, existen diferentes percepciones con la MdD de Carrefour, o de Día; Mercadona y Lidl tienen una percepción buena. El resto de la distribución tiene una MdD de muy baja calidad y al mismo precio (que Mercadona), porque han

priorizado el margen. Al resto de la distribución le ha costado entender que Mercadona gana menos (por unidad). (Testimonio 5.- Dirección General)

La clave de estas diferencias entre calidades (y/o precios) entre la MdD de Mercadona y las del resto de la distribución nos la dan los mismos directivos entrevistados:

- con la calidad de Mercadona, (el resto de distribuidores) no pueden sacar este precio- no tienen las economías de escala ni los volúmenes de Mercadona para llegar a ese precio (...). Otros tienen una calidad como Mercadona, como el caso de Consum, que tiene una buena calidad pero no la tiene suficientemente desarrollada porque debe poner unos precios superiores a los que otra MdD tienen. Y hay una barrera de precio (Testimonio 5.- Dirección General)

A esto hay que añadir un nuevo factor: la identificación del nombre del fabricante en cada producto de las marcas de Mercadona es un elemento diferencial frente al resto de MdD, como nos dice J.Olmedo (Ex directivo de Mercadona):

- Una de las decisiones a nivel comunicacional de Mercadona en sus inicios es indicar quién hay detrás como fabricante. También aporta –cara al cliente- algo más que corrobora lo que te estoy diciendo como marca, además del compromiso por parte del fabricante.

Y se trata de un factor que “el cliente valora muchísimo. Los clientes te lo dicen, incluso te lo exigen” (B.Morales.- Director Comunicación Mercadona Catalunya). La investigación de Erdem, Zhao y Valenzuela (2004) destacan la importancia de este factor de identificación, que resulta especialmente relevante en países con MdD desarrollada como es el caso de España.

Todo ello ha generado una situación de mercado nueva y única en el mundo, como destaca este directivo:

Lo que pasa en España con Mercadona no pasa en ningún otro país del mundo: ni Costco, ni Wal-Mart. Lo que ocurre aquí con el consumidor de Mercadona no es comparable. Porque estudian muy bien al consumidor, sus hábitos, y cuáles son sus necesidades. Y tienen unos precios muy agresivos comparativamente contra los fabricantes. Eso les da que a la larga, el comprador esté con su marca recomendada. (Testimonio 5.- Dirección General)

8.2.2. BV y la marca enseña

En el ámbito de las MdD la valoración de la MdD específica se une a la valoración de la enseña. Es una interacción donde cada elemento influye en los demás.

Desde el ámbito de la enseña específica, esta cita muestra la importancia de Mercadona como marca-enseña y confirma los resultados *spillover* inter categorías- marca de BV, al describir la introducción de BV en las diferentes categorías:

- No es tanto que BV sea reclamo de prueba, sino que la tienda de Mercadona – como modelo de tienda, con experiencia de compra, con surtido- genera la prueba, y han fidelizado al consumidor que entraba por Deliplus, BV... Y como esto le funciona, ha ido probando otras cosas. Que BV sea una gran marca es una consecuencia de toda la estrategia seguida hasta ahora; no ha sido el principio de la historia. (Testimonio 3.- Dirección Marketing)
- cuando hablo de BV, hablo de todas las categorías, porque es una única marca; hablo de toda la limpieza (J.P.Eslava – Ex. Dirección Marketing Henkel)
- Compradoras de Mercadona encontramos a diario (en las investigaciones realizadas): Y ves cómo hablan no solo en detergentes; también lo he visto en Deliplus, la gente habla de Deliplus, o te habla de Bosque Verde, Hacendado... (Testimonio 1.- Trade Mkt)

Varios factores juegan en favor de este conjunto de elementos "marca-producto-enseña", que interactúan entre ellos y en la misma dirección: la calidad del producto, la excelente imagen de la enseña, el efecto de una marca paraguas conocida y todo ello a un precio asequible. Todo ellos son factores que ayudan a “romper miedos” hacia la prueba.

8.2.3. BV: una marca reconocida por los fabricantes

Frente a la pregunta: BV, ¿es una marca?, las respuestas han sido claras:

- ¡Lo que más rabia da a Carrefour es que el consumidor le envíe la sugerencia de por qué no tiene BV! Y esto, me lo han comentado más de una vez. (Testimonio 4.- Dirección Ventas)
- ¡claro que es una marca! (Testimonio 1.- Trade marketing)
- Mercadona no era una MdD, era una marca. Cuando se hacían los planes de marketing, BV era una marca (J. Borrell)
- Cuando Mercadona lanza un producto, consigue ser líder de mercado con ese producto... esto es una marca (Testimonio 5.- Director General)

A lo largo de todas las entrevistas realizadas a directivos de empresas fabricantes, todos han dado razones para darle esta consideración de marca. Estas citas son ejemplos:

- Lo están haciendo muy bien; BV es una marca; lo están haciendo muy bien a nivel de brand management. Y juegan con que la tienda es suya; es muy fácil desenvolverse en su tienda: la pueden condicionar, ambientar como necesitan para que su marca sea la ganadora (Testimonio 2.- Dirección Marketing)
- (los compradores) no te dicen “la Marca Blanca” de Mercadona. La gente le ha dado la vuelta a esto, y el consumidor lo está apreciando y queriendo como una marca. Por eso en las pirámides de salud de Millward Brown lo ves también: la pirámide de salud de Bosque Verde es muy robusta; comparadas con otras DOB (*distributor own brands*) del mercado (Testimonio 1.- Responsable de Trade Marketing)
- Mercadona ha conseguido convertir BV en una marca, y ésta es la percepción; los consumidores no te dicen “el detergente de Mercadona”, te dicen “Bosque Verde. Ésta es la diferencia. Es el detergente de Día, el de Carrefour... y Bosque Verde (Testimonio 1.- Responsable de Trade Marketing)

La marca Bosque Verde tiene un claro efecto paraguas en toda la categoría de “cuidado del hogar”, para todos los directivos de las empresas fabricantes:

Todo BV (todas las gamas de Bosque verde) el consumidor lo valora como que hay una marca. No hay ninguna duda. El consumidor, piensa que es una marca algo inferior a otras marcas de *top quality* de fabricante pero superior al resto de las marcas de distribuidor. (Testimonio 3.- Dirección Marketing)

Y esta consideración de “marca” es consistente con los resultados del estudio cuantitativo, donde es la segunda en tasa de fidelidad y la que mejor convierte en los niveles superiores de la pirámide de salud de marca. Esta mejor percepción puede ayudar a BV a romper barreras hacia la prueba del producto, un área donde BV realmente destaca por encima de las Mdd de la competencia.

Juan Pablo Eslava lo resume en “términos de marketing”:

Bosque Verde tiene el “halo” del líder; los líderes suelen tener un efecto “halo”: una vez se le reconoce como tal, parece que todo (referido a nuevas referencias, productos) es bueno, independientemente que lo sea o no. Creo que Bosque Verde tiene un poco de ese efecto “halo”. Por ejemplo, probablemente en un *home use* test ciego, la mayor parte de las categorías perdería. Y esto lo vi en suavizantes, él vendía muchísimo suavizante de su marca propia, pero en test ciego de XXXX1 frente

Bosque Verde, el producto mejor era XXXX1. En un test “identificado” también... el problema es que luego está el precio

Y Josep Borrell, exdirector de investigación de Henkel sintetiza muy bien la situación de BV:

En lugar de hacer marca blanca – que no tiene imagen – ellos han creado una marca, que dice cosas. Se llama BV y la imagen que tiene es buena. ¿Por qué he de pagar un 25-30% más en otro lugar, cuando aquí me dan un producto que funciona, que además es agradable, simpático, y el *merchandising* es muy bueno?

Y el resultado de ello es una posición envidiable en el mercado, como muestran algunos datos de mercado que los entrevistados han dado:

- Mercadona es (la cadena concentra) el 30% del mercado de detergentes y de estas ventas más del 60% son de su marca BV; equivale al 18 por ciento del mercado” (J.P. Eslava, Ex-Dirección Marketing Henkel)
- “Mercadona en suavizantes tiene el 40% del mercado y BV concentra el 90% de ellas⁵²; la marca líder de suavizantes en España es BV, no Flor,... y lo consigue estando únicamente en 1500 tiendas....Mercadona desmonta el mito de que una marca necesita el 50 por ciento de distribución ponderada” (Testimonio 4- D. Ventas)

De este apartado podemos concluir que: la interacción tienda – marca –producto-precio ha creado una propuesta de valor única capaz de conseguir posiciones de liderazgo en el mercado... con solo 1500 tiendas. Este testimonio sintetiza la posición conseguida por Mercadona:

cuando Mercadona lanza un producto, consigue ser líder de mercado con ese producto; esto es una marca (Testimonio 5 - Dirección General)

8.3. La comunicación de Mercadona

Mercadona destaca frente al resto de cadenas de distribución por su clara política de casi-nula inversión en medios masivos o folletos publicitarios. Pero esto no significa que no se comunique con su público. J.M. Bonmatí lo precisa con estas palabras: "Mercadona hace comunicación; lo que no hace es publicidad".

Y J.P Eslava confirma:

⁵² (40% x 90%= 36% cuota mercado)

la imagen de Mercadona se ha construido a través de una calidad de productos altísima y una relación calidad-precio buenísima. Y eso es lo que ha hecho su comunicación. Y construida con el *WOM*⁵³, como KH7

Desde Mercadona, destacan que su comunicación son los productos de calidad, y que si el producto es bueno, la gente lo sabrá.

Para los fabricantes la comunicación de Mercadona son sus tiendas, siguiendo el modelo de Zara. “Cuando lanzan un producto.... la gente se entera” nos dicen desde las empresas fabricantes. También hablan de la acción de prescripción, la comunicación del punto de venta desde los mismos trabajadores, recomendando los productos.

Cuando lanzan un producto, explican a los consumidores cómo se ha de usar este producto... ¿Y cómo lo hacen? Cuando ellos lanzan un nuevo producto que ha surgido del consumidor, por ejemplo, como un ambientador, lo que hacen para que se conozca es, durante un mes entero, colocan en las líneas de salida (las cajas) ese producto y las cajeras recomiendan a todos los consumidores ese producto. Ese lugar es único y exclusivo para los productos Mercadona. Esta es la comunicación que ellos hacen del producto (Test. 1- Trade Marketing)

También se destaca el boca-oreja y la comunicación de los trabajadores: “la gente está satisfecha de lo que están dando y lo recomiendan a otros consumidores “. De hecho, como destaca un entrevistado, “todos los todos los trabajadores están para satisfacer al consumidor, y éste es un punto de comunicación que no pasa en el resto de la distribución” (Testimonio 5.- Dirección General)

En el estudio cuantitativo hemos comprobado que BV es capaz de “generar la primera prueba” en una mayor proporción que todas las demás marcas... y que éste es una razón de su éxito posterior y un elemento diferencial clave. J. Olmedo nos ha aportado las razones de este elevado nivel de prueba que está en la base de su éxito inicial, cuando empezó a abrir establecimientos: se hizo un masivo plan de comunicación en tiendas con una clara estrategia de “romper los frenos y dar a probar los productos”. Este testimonio – al que desde aquí vuelvo a agradecer su colaboración- habla sobre el éxito de Mercadona y sobre la importancia –desconocida hasta ahora- de la comunicación hecha en los inicios de las MdD de Mercadona:

El cliente (comprador) estaba muy reticente porque lo que conocía hasta aquellas fechas era una MdD con una estrategia era muy diferente, exclusiva de precio, y con imagen de calidad bastante mala. El problema era: “¿cómo

⁵³ Acrónimo de “*word of mouth*”, el boca-oreja castellano

comunicamos a los clientes que lo que ofrecemos tiene calidad y garantía,... cuando además (desde Mercadona) hemos renegado de la publicidad convencional?

Apostamos por una comunicación más racional (no la emocional, ni con los medios convencionales) utilizando a los empleados para buscar la proximidad y veracidad. Y ahí hacemos reuniones con clientes – todos los días, durante mañana y tarde-, durante 6 años, y mediante pruebas –degustaciones de producto- y demostraciones. Ya que no los puedes llevar a los fabricantes, filmas sus instalaciones, controles de calidad. Y en esas reuniones, al margen de explicar quién está detrás del producto, les enseñas. Es una labor que se hace en 6 años, y en el último año se llegó 1,2 millones de personas en ese año; se empezó en 2000, 2001, con más incidencia desde 2003 hasta el 2009. (Juan Olmedo, ex directivo de Mercadona)

Sin duda, se trata de una comunicación orientada al *target* y a demostrar los beneficios, (o como nos dicen: romper frenos) y con una cobertura importante, 1,2 millones de personas en un año, que no es auditada ni está visible en ninguna estadística de inversión en medios convencionales. El mismo J. Olmedo nos explica su ejecución y los resultados:

Es una comunicación más “farragosa” pero que te garantiza que tienes un cliente que pone a tu disposición una hora. En una hora, te permitía hacer demostraciones, degustaciones.... Y el efecto altavoz que te hacían. (...) La gran diferencia: apostar por comunicación totalmente racional, basada en la demostración. Por ejemplo, en un producto A, hecho por un fabricante con renombre, no hay mejor manera de demostrar que es lo mismo (el producto MdF y el producto Mercadona), que (el comprador) haga una prueba física de ambos productos

Esto sin duda explica la capacidad de estimular la prueba como hemos detectado en el estudio cuantitativo. El mismo Olmedo concluye en la entrevista:

La imagen de marca que tiene las marcas de Mercadona obedece a esa reputación que en el tiempo se han ido ganando: por estas acciones de publicidad no convencional.

Como conclusión de este punto: la comunicación de Mercadona se centra en el punto de venta” y en la recomendación. Se apoya en una ingente acción previa para “dar a conocer y probar el producto a través de los recomendadores”. Se acompaña con una experiencia de compra en una tienda con un entorno agradable, con un lineal claro pero con pocas marcas competidoras, y con todos los trabajadores al servicio de sus marcas. En el estudio cuantitativo hemos detectado que la recomendación salía de manera significativa en BV. Las

entrevistas nos han permitido entender cómo se ha conseguido esta recomendación. La investigación cuantitativa mostraba una elevada tasa de prueba de BV y en esta fase cualitativo hemos descubierto la razón que había detrás: un importante esfuerzo para “romper los frenos”, con una cobertura capaz de llegar a 1,2 millones de personas impactadas al año. Sin duda se trata de una importante campaña de dar a conocer productos.

Esta aportación pone al descubierto el rol que la comunicación ha tenido en el éxito de las marcas de Mercadona y le da una dimensión hasta ahora desconocida. El origen del conocimiento del cliente basado en la interacción con ellos es la línea científica seguida por las últimas investigaciones sobre el “empoderamiento” de los consumidores; en los resultados de Occhiocupo y Hanke (2015), los entrevistados destacan que les gustaría “opinar y estar informados en los procesos de desarrollo de la marca” (14).

8.4. La comunicación de los fabricantes: como debería ser

Esta tesis se enmarca dentro de una facultad de comunicación. Por ello, en las entrevistas con los directivos de empresas referentes, con fuertes inversiones en publicidad también quería profundizar en este aspecto concreto. Es interesante esta afirmación de J. P. Eslava, ex Director de Marketing de Henkel:

Quizás el error de los fabricantes ha sido el considerar que las marcas de Mercadona son marca privada y se deben atacar como marca privada; yo creo que es un gran error; (BV) es una mega marca y factura mucho más que las marcas; que Ariel mismo.

En las entrevistas se detectan una serie de aspectos que parecen haber limitado la reacción de los fabricantes: una indefensión desde el punto de vista legal y también desde el punto de vista de la publicidad. En la publicidad de las Mdf, los mismos fabricantes destacan casos de éxito y también de fracaso.

En cuanto a la indefensión desde el punto de vista legal, son varios quienes destacan “la actitud tibia” frente a las copias, también explicado por la relación proveedor-cliente, como indica Juan Pablo Eslava:

La sensación es que el fabricante “no ha sacado los dientes” en muchos aspectos, ni en el tema legislativo, ni de perseguir el “*look alike*” – en el tema de copia- aunque la legislación es deficiente. ¿Cómo vas a demandar a tu cliente?

Siguiendo esta línea argumental, Ignacio Schmidt cree que los fabricantes deben seguir tres acciones: “1) seguir innovando; 2) intentar reducir el *price-gap* sin perder margen, y 3) intentar proteger sus innovaciones, que es lo que los fabricantes han hecho muy poco”

A ello se une, la dificultad de comunicar de manera competitiva. La normativa Española es muy diferente a la normativa en Estados Unidos, como destaca el mismo Schmidt, cuya carrera profesional se inició allí:

En España estás muy limitado en comunicación En Estados Unidos puedes comparar directamente con la MdD, y decir “en manchas de tomate, Colón contra Mercadona,”...y ponerlo así; aquí no puedes decir “Mercadona. (...) No puedes (usar comunicación informativa) porque estás denigrando; entonces, a nivel de comunicación, las ventajas que tiene un fabricante en España son más difíciles de comunicar que en un país como en Estados Unidos.

En este entorno, su recomendación es clara:

Las marcas deben ser más inteligentes y usar los nuevos medios para comunicarse y para comunicar los beneficios que tienen.

El ejemplo de que esta aproximación publicitaria es efectiva es el caso de Vanish, como indica I. Schmidt:

“Vanish es una buena historia de éxito contra MdD; la MdD tiene una cuota mucho menor que en detergente y suavizantes; (...). Es un tema de imagen, y de *product performance*; y al final, como no lo usas en cada lavado, no te da la impresión que es muy costoso. Vanish ha hecho publicidad muy agresiva, porque se ha podido comparar contra “solo detergente”. Es como si detergente se anunciara “contra sin detergente”. Es un *side by side*... has logrado comunicar de manera muy persuasiva tu beneficio, y has funcionado. Y has innovado continuamente”.

Schmidt destaca que la publicidad hecha por los fabricantes también trabaja para las MdD:

“la MdD tiene todo el halo de la publicidad hacia ellos. Tú dices que los detergentes lavan; llegas al lineal, hay uno que se parece, tiene la misma caja, huele igual, ... te lo llevas a casa y se ven más o menos igual – pues ya está”.

Desde los ex-directivos del sector, hay un punto común de autocrítica de algunas decisiones de marketing, algunos lanzamientos y algunas de las publicidades hechas:

- Los fabricantes han estado muy mal acostumbrados a poner “ahora con nuevo perfume de limón”... y con esto ya genero las ventas Ahora es muy complicado...

te lo copian en dos segundos; es un parche para tres meses y nada más. Y más en España donde, con la distribución fragmentada que hay, con un concepto así, fácil de copiar, no consigues una distribución potente; es muy complicado (I. Schmidt, ex Director General Reckitt Iberia)

- Los fabricantes han sido muy bondadosos, tímidos,... la propia idea de que “como es nuestro cliente, no vaya a ser que se enfade”... lleva a que no se digan las cosas en la televisión. Y a la gente hay que decirle las cosas claritas: “éste hace esto, y éste hace esto”; enséñaloj Los fabricantes mientras tanto, han estado sin hacer nada, con comunicaciones solo basadas en la notoriedad, o basadas en una pretendida emocionalidad ...que te devuelve la sonrisa .(...) Si el gran consumo quiere jugar en esta liga, deberá tener más inteligencia: y las empresas están llenas de administrativos de marketing que no tienen una base sólida; el marketing es complejo; a veces, no hay ni sentido común. Las agencias de publicidad han sido tremendas: los grandes “flops”. Tienes que saber de gran consumo, no te tienes que equivocar y perderte. Lo que les encanta a las agencias es Coca-Cola; no todo es tan fácil como Coca-Cola; ojalá fuese todo tan fácil como el Martini. Tienes que estrujar la cabeza para encontrar el argumento para “desmontar” la idea de que son iguales o para desarmar que “la calidad es suficiente”. Y esto no es fácil hacerlo (J.P. Eslava, Ex Dirección Marketing Henkel)

Y los directivos actuales reconocen la dificultad:

“cuesta mucho evolucionar en comunicación en esta categoría. Pruebas cosas nuevas... y no funcionan” (Testimonio 3 Dirección Marketing)

Todos ellos coinciden en que el fabricante debe aportar innovaciones relevantes para el consumidor, y apropiables.

- Diferenciarse mucho y cosas mucho más eficaces: con conceptos nuevos, innovación, *packaging* muy atractivo –porque si no, no se ve en el lineal–. Y comunicar muy bien el concepto en el *packaging*. Sino, (el cliente) va a comparar el producto de siempre. Tienes que diferenciarte. (...) Los fabricantes debemos trasladar nuestras propuestas y hacer mejores propuestas. Hemos de llegar mejor al consumidor (Testimonio 5.- Dirección General)

De la misma manera, resulta crítico conseguir distribución para aquellas novedades que resultan relevantes, como destacan:

Si hay un 60 por ciento de gente que entra a comprar a Mercadona y hay marcas que directamente no están, esas personas – si son fieles a Mercadona- están menos expuestas a esas marcas; y el punto de venta es clave; es clave que la encuentre

cuando está en el punto de venta; y si has estado hablando de ella en TV,...va a comprarla (Testimonio 3.- Dirección Marketing)

O como dice JM Bonmatí:

El *retailer* debe abrirse a la innovación; no puede ser que los fabricantes estén con campañas de TV con una distribución ponderada de 30. (...)El fabricante: debe estudiar cómo adaptarse a las clases medias convergentes, que han perdido poder adquisitivo. Y debe reinventar la categoría – con innovaciones relevantes- y apropiarse de ella.

Los directivos entrevistados reconocen que BV es diferente a MdD como Carrefour y Día, por la calidad de los productos y por la imagen de la tienda y del resto de marcas de la enseña. Ello ha creado una “imagen de marca” diferente en BV.

9. Conclusiones y perspectivas

9.1. Conclusiones y validación de las hipótesis

La investigación cuantitativa y las entrevistas en profundidad a los actores clave del mercado de los detergentes en España nos permiten dar respuesta a los objetivos inicialmente planteados:

- 1) Las MdD y Bosque Verde en particular: ¿son capaces de conseguir niveles de conocimiento sin publicidad?
- 2) ¿Las MdD obtienen valoraciones de atributos en línea con las obtenidas por las MdF?
- 3) ¿En determinadas MdD el nombre de la marca es tan importante como el nombre en las MdF?
- 4) ¿En las MdD elementos distintos al precio pueden ser factores de compra tan importantes como en las MdF?
- 5) ¿Las distintas MdD generan igual incertidumbre?
- 6) ¿Las MdD son capaces de conseguir niveles de fidelidad similares a las MdF?

En el ámbito de los efectos “*spillover*”:

- 7) ¿Las MdD generan efecto *spillover* de una misma marca hacia otras categorías?
- 8) ¿Las MdD generan efecto *spillover* hacia otras MdD?

Y sobre la percepción actual de BV y sus factores de éxito:

- 9) ¿Cuál es la percepción de los principales fabricantes sobre BV en relación al resto de MdD y de las MdF?
- 10) ¿Cuál ha sido la clave del éxito de BV en relación al resto de MdD?

En este apartado vamos a aceptar o rechazar las hipótesis planteadas y dar respuesta al objetivo a investigar.

H1: Las diferentes MdD, entre ellas BV, son tan conocidas como las MdF

En los datos de 2006, las MdD de manera individual no son tan conocidas como las MdF *Premium* o las MdF2. El nivel de conocimiento de las diferentes MdF está entre el 85 y el 97%, y las diferentes MdD se sitúan entre el 40 y el 65% (el 65% corresponde al detergente polvo Carrefour). Carrefour es la marca más conocida pues es la primera MdD que se introdujo en España. También es la que tiene mayor número de hipermercados en

ese momento. Sin embargo, de manera agregada, el nivel de conocimiento de la MdD se sitúa en el 90,3 por ciento en detergente en polvo y 87,8 por ciento en detergente líquido. Por tanto, se confirma la hipótesis de que la MdD es tan conocida como la MdF con los datos de 2006.

La diferencia entre detergentes en polvo y detergentes líquidos vendría explicada porque esta última categoría empieza su desarrollo en aquellas fechas. De hecho, muchas MdF en aquella fecha ni siquiera anuncian los detergentes líquidos en TV y concentran todos los “grps” en el formato en polvo.

En la actualidad las cifras de conocimiento individuales de las MdD seguro son superiores por varios motivos. El primero es el uso generalizado de las MdD en la categoría de cuidado del hogar, como confirman los datos Iri: La MdD ha tenido un fuerte crecimiento en la categoría “de productos para el hogar” en especial y en los datos del total 2014 concentra el 56% de las ventas en valor en la categoría (Symphony IRI Group y Eales 2014). El segundo factor es el crecimiento de la categoría de detergentes líquidos, donde BV específicamente aparece en una posición excelente; ello también ha contribuido a este crecimiento de la MdD. Un tercer factor que apoya el anterior es el crecimiento de la presencia de Mercadona: ha pasado de 960 puntos de venta (diciembre 2005) a 1.524 en el cierre de 2014 (Mercadona, 2014). Mercadona ha seguido una estrategia de crecimiento “mancha de aceite” cubriendo nuevos territorios (Caparros 2014a).

Estos factores explican que, todos los entrevistados hayan mostrado su preocupación por el reto que la MdD supone para los productos de lavado de ropa en España.

H.2: Las MdD obtienen peores valoraciones en los atributos que las MdF. Sin embargo, BV consigue mejores valoraciones que el resto de MdD.

Se confirma parcialmente esta hipótesis: las valoraciones de las MdD son estadísticamente inferiores a las obtenidas por las MdF*Premium* (tanto en detergente en polvo como en detergente líquido), cuyo producto es percibido superior en todos los atributos de *performance*. Se confirma también que BV obtiene valoraciones superiores al resto de MdD analizadas (Carrefour y Día), y sin diferencias respecto a algunas MdF2. En el atributo relación calidad-precio, BV obtiene mejores valoraciones que las MdF2 y que el resto MdD. Estos resultados son coherentes con los resultados obtenidos por Ailawadi y Keller (2004) – y Sethuraman (2009). También es consistente con los resultados de las investigaciones que establecen como variable explicativa la calidad percibida y la distancia existente entre las MdD-MdF (Steenkamp, Heerde y Geyskens 2010).

Las entrevistas a directivos confirman los dos puntos: la mejor valoración del producto Mercadona respecto a otras MdD y la menor valoración de las MdD frente a las MdF.

El estudio de detergentes de Erdem, Zhao y Valenzuela (2004) demuestra que la MdD en España, comparado con otros países, genera menos incertidumbre respecto a la calidad y da niveles de calidad consistentes en el tiempo. También detectan un diferente posicionamiento de la MdD de detergentes en España y en Reino Unido. En España los consumidores son más sensibles al precio y menos a la calidad que en Reino Unido –pues en España las MdD entraron como alternativas económicas a las MdD (citando a Ryan, 1995)-. En cambio, en el Reino Unido “las MdD tienen un posicionamiento de calidad consistente en el tiempo” (Erdem, Zhao y Valenzuela 2004:99). Esta tesis da continuidad a su investigación, y demuestra las diferencias existentes en las percepciones en las diferentes MdD en España. Los resultados de esta investigación llevan a pensar que BV está en el posicionamiento de calidad similar al de Reino Unido, mientras que las marcas Carrefour o Día están más en el segmento de “alternativa económica a las MdF”, siguiendo el histórico posicionamiento de la MdD en España. Las diferencias en las valoraciones así lo demuestran. Esta tesis ha permitido demostrar la existencia de diferentes segmentos – con valores significativamente diferentes- dentro de las MdD, aunque la tipología BV no sigue ninguna de las 4 tipologías de Kumar (2007), combinando aspectos de las diferentes tipologías.

El estudio de Erdem et al. demuestra que los niveles consistentes de calidad y posicionamiento y la reducción del *gap* de calidad vs. MdF ayudan al desarrollo de la MdD. Esta tesis confirma la investigación y demuestra la importancia de la calidad como factor de desarrollo de la MdD en los resultados de BV: la ausencia de diferencias con las MdF2 y la menor distancia de BV frente a las MdF premium explican su posición aventajada frente al resto de MdD. Además, la mejor valoración de BV líquido (en relación a las MdFPremium y MdF2) explica, a su vez, su mejor posición en este mercado.

H.3: La marca de las MdD puede ser tan importante como en las MdF, en especial en BV

Si analizamos la importancia de la marca en la decisión de compra en el análisis individual de marcas vemos que, excluido Ariel, no hay diferencias en menciones de marca entre las usuarias de las diferentes MdFPremium, MdF2 y BV o Carrefour, en las dos categorías analizadas. Y los usuarios de BV dan más importancia a la marca que los usuarios de Día. En el análisis agregado de las tipologías de usuarios de marcas, el grupo de usuarios de las MdFPremium sí dan más importancia a la marca que los usuarios de las MdF2, el grupo de

usuarios del resto de las MdD y el grupo de BV. Es interesante resaltar que no hay diferencias entre las MdF2, las MdD o BV.

Al analizar la declaración de "preferencia de marca" únicamente Ariel destaca en preferencia de marca. BV, de nuevo, muestra resultados superiores a Día.

En el análisis específico de BV en detergente polvo, el 66 por ciento de los usuarios de BV declaran que es su marca habitual y el 31 por ciento afirman comprarla por precio (un porcentaje en línea con el resto de MdD). Entre las usuarias de BV líquido, un 72 por ciento declara que es su marca habitual y solo un 17 por ciento indican que es el precio el factor de compra (en el resto de MdD, el peso de la marca se sitúa en el 58,6 por ciento). En detergente líquido, las menciones de marca de BV tienen el mismo peso que las *MdFPremium*, y son superiores a las MdF2, y al resto de MdD.

Los directivos de empresas fabricantes (MdF) aportan una interesante señal del valor de marca de BV: explican que "incluir el nombre BV" en el test sube la valoración del producto frente a un estudio "en ciego". Y esta afirmación va en contra de lo que habitualmente ocurre en las MdD: en test ciego puntúan mejor que en test "named" (Sethuraman 2009). Este aspecto es una nueva indicación que BV es una MdD diferente a las MdD restantes, y con valores de marca.

En el caso de los detergentes, podemos pensar que es un éxito de las MdD, pero también se podría considerar como un demérito de las MdF quienes, a pesar de sus inversiones millonarias, no han sido capaces de crear esta preferencia de marca (excluyendo a Ariel).

Por tanto, se confirma esta hipótesis excluido el caso de la marca Ariel (en ambas categorías de detergentes).

H.4: En las MdD el precio es un factor de compra más importante que en las MdF, si bien en BV, la marca es un factor de compra tan o más importante que el precio.

Se confirma parcialmente esta hipótesis: el precio en las MdD -tanto en detergente líquido como en detergente polvo- tiene más importancia que en las *MdFPremium*. Sin embargo, no existen diferencias respecto a las MdF2.

Bosque Verde es considerada en "marca habitual" en mayor proporción que el agrupado de "resto de MdD", en mayor proporción que las MdF2 y en mayor proporción que algunas de las marcas del grupo *MdFPremium*.

Al comparar la importancia de la marca frente al precio, en Ariel la marca tiene una importancia superior a todas las marcas, tanto en polvo como en líquido. En el resto de MdF, tanto en líquido como en polvo (excepto Skip polvo), al comparar la importancia de la marca, no hay diferencias estadísticas entre las marcas de manera individual. Por el contrario, el precio sí adquiere más importancia en las MdD, especialmente en el formato líquido.

Las diferencias entre formatos líquido-polvo se pueden asociar al diferente grado de madurez de las categorías:

- en detergente en polvo –el de siempre- "precio" y "marca" tienen igual importancia entre las MdF*Premium*, mientras que en las MdD y en las MdF2 "el precio" es más importante que "la marca". Esta diferencia es de 62 puntos en Día, y alrededor de los 30 puntos en BV y en el resto de MdF2.
- en el detergente líquido –más nuevo en ese momento- las MdF*Premium* dan más importancia a la marca que al precio. En las MdD el porcentaje de menciones de "marca" son similares a las MdF, pero de nuevo el precio es más mencionado en este grupo, con porcentajes que van del 70 al 73 por ciento. La diferencia entre precio y marca es de 25 puntos en BV y 32 puntos entre las MdD.

Así, podríamos concluir que:

- entre las MdF: cuanto más madura es la categoría, mayor es la importancia del precio frente a la marca, y el precio llega a igualar en menciones a la marca. En el caso de las MdF2, las menciones de "precio" superan las menciones referidas a "la marca". Por el contrario, en categorías nuevas, como el caso de los detergentes líquidos, la "marca" adquiere más peso frente al "precio". Parece que entre usuarios de MdF*Premium* en categorías nuevas, existe más incertidumbre y por tanto la marca tiene más peso en la elección.
- En las MdD: el peso de la marca y el precio es independiente del grado de madurez del mercado, y en ambos casos hay menos menciones de "marca" que las menciones referidas a "precio". En el caso de detergentes líquidos, el precio (y/o la promoción) son un factor muy importante.

El detergente en polvo BV tiene menos menciones de marca que las MdF*Premium*, pero el detergente líquido BV consigue las mismas menciones de marca habitual que las MdF*Premium*, con un precio inferior.

La lectura de los números desde la perspectiva de los fabricantes es desalentadora para las MdF*Premium* y MdF2, que -excluido Ariel- no son capaces de generar una mayor preferencia que BV o Día.

En la fase cualitativa, algún entrevistado ha llegado a comentar que BV tiene "el halo de líder". Ello es consistente con el estudio del IESE/Ing (2012), donde Mercadona aparece como "la marca más querida" por los españoles, lo que da una idea de la fuerza que la enseña ha adquirido. Los directivos entrevistados destacan que en cualquier dinámica de grupo, siempre aparecen compradoras de BV, convencidas del producto.

Un producto percibido superior y una imagen de enseña diferenciada da como resultado que la imagen de marca de BV sea muy diferente a las otras MdD, capaz de competir de tú a tú con las MdF.

H.5: Según la enseña el nivel de incertidumbre es distinto

Se confirma esta hipótesis. El rechazo a las MdD es diferente según la marca de la enseña. BV genera menor rechazo que el resto de MdD (Carrefour/Día) tanto en detergente en polvo como en detergente líquido.

Entre los compradores de detergentes, hay un grupo que tiene "reparos" a probar las MdD (recordemos que el ratio de rechazo de las MdD es superior a todas las MdF). Sin embargo BV muestra un rechazo inferior, y este punto está ligado con la hipótesis siguiente.

H.5.1: Según la enseña el nivel de prueba es distinto

El diferente nivel de incertidumbre se traduce en diferentes niveles de prueba según las enseñas. BV consigue un nivel de prueba muy superior al resto de MdD, con el 46 por ciento de los conocedores de detergente polvo y 52 por ciento de los conocedores de detergente líquido. BV consigue en un nivel de prueba más alto que todas las demás MdD. Por tanto, se confirma la hipótesis. De hecho, BV detergente líquido ha sido capaz de generar un nivel de prueba incluso superior a algunas de las MdF*Premium*, y a todas las MdF2.

El estudio de Erdem et al. (2004) destaca que en España hay menor incertidumbre sobre la calidad en las MdD de detergentes⁵⁴, lo que se traduce en menor aversión al riesgo en estos productos. Esta tesis demuestra que los niveles de incertidumbre son diferentes según las MdD. En esta línea, debemos recordar la mejor percepción de calidad de BV frente al resto MdD y el menor *gap* frente a las MdF también puede explicar el elevado nivel de prueba de esta marca.

Además, hay que tener en cuenta que la percepción de riesgo viene afectada por la percepción de calidad de la tienda (Venkatraman, M. P., & Price 1990), y se ha demostrado

⁵⁴ Como los autores del estudio indican, la ausencia de incertidumbre sobre los niveles de calidad no significa que sean de alta calidad; solo significa que los consumidores creen conocer los niveles de calidad.

la influencia de la imagen de la tienda en la compra de MdD (Collins-Dodd y Lindley 2003), con una causalidad en doble sentido: una buena MdD revierte en la imagen de la tienda, y una buena imagen de la tienda se transfiere a la calidad percibida de la MdD. En este sentido, la imagen de las tiendas de Mercadona es sin duda un punto a favor y también un punto diferencial respecto a otras cadenas, como destacan todos los entrevistados de la fase cualitativa.

En la fase cualitativa, J.P. Eslava y J. Borrell destacan el foco puesto por Mercadona en desarrollar los detergentes líquidos. Y J.Olmedo (ex-directivo de Mercadona) comenta que Mercadona, con su plan de comunicación (interno) en aquellas fechas llega a 1,2 millones de personas (clientes y potenciales) al año. Los actuales responsables de Mercadona entrevistados destacan la prescripción que desde Mercadona hacen del formato líquido por su mejor adecuación a las características de los lavados en España.

La destacada presencia de BV en el nuevo segmento líquido y sus elevadas tasas de prueba en general frente a las bajas cifras de Día, o de Carrefour se pueden explicar por la combinación de cuatro factores interrelacionados entre sí: el menor rechazo hacia BV; la percepción de mayor calidad, la imagen de la tienda y la comunicación al comprador. Y esta comunicación directa en la tienda y enfocada a estimular el uso de detergente líquido es sin duda un factor diferencial que quizás no se había ponderado de manera adecuada.

Los resultados cuantitativos se sitúan en un momento en que las MdF aún no apuestan por el líquido ni lo comunican en TV. Los motivos pueden ser variados: aparentemente es menos rentable, el hecho de potenciar los líquidos reduce las barreras de entrada a competidores.... Diferentes motivos que en ningún caso tienen en cuenta el cliente y sus necesidades. Por el contrario, Mercadona apuesta por el producto que mejor puede funcionar al cliente, el detergente líquido. Adecuadamente comunicado en el punto de venta, esta estrategia sitúa a BV líquido como la segunda marca en nivel de prueba en la investigación cuantitativa realizada, una posición privilegiada previa al desarrollo y crecimiento de la categoría de los líquidos.

H.6: Las MdD obtienen niveles de fidelidad similares a los de las MdF.

Se confirma la hipótesis. Tanto en detergente en polvo como en detergente líquido, las MdD consiguen -a partir de la prueba- niveles de "compra frecuente" incluso superiores a algunas MdF *Premium* (nunca Ariel) y a las MdF2. BV consigue valores superiores al resto de MdD analizadas en todas las categorías.

La fidelidad, medida de diferentes maneras, confirma lo que se detectaba antes: BV –y también Día- son capaces de convertirse en “marcas del surtido”, o bien convertirse en “marca preferida” en proporción mayor que algunas MdFPremium (excluida Ariel) y las MdF2. Además, BV consigue unos resultados superiores a Día. Esta línea es consistente con los resultados de Nies y Natter (2012) que demuestran que algunas MdD tienen compradores fieles. Vogel, Evanschitzky y Ramaseshan (2008) concluyen que las percepciones de los clientes sobre “el valor”, la marca y la relación, lo que ellos llaman “los drivers de valor del cliente” afectan a la intención de lealtad y las ventas futuras. Si tomamos la perspectiva de los fabricantes, las MdFPremium, a pesar de ser percibidas “mejor producto”, no consiguen convertirse en “marca preferida”. Siguiendo a Vogel et al. (2008), esto parece indicar que la combinación de “valor”, marca y relación no es la adecuada, o no es tan atractiva como la de determinadas MdD.

En detergentes en polvo, BV, Carrefour y Día consiguen valores de fidelidad (entre quienes tienen la marca en el surtido) superiores a Wipp y Skip. En detergentes líquidos, BV es la única MdD que consigue una cifra importante en fidelidad y se sitúa con un valor superior a todas las marcas del mercado. Está claramente posicionada en “relación calidad-precio”, y con atributos de producto valorados por encima del resto de MdD, de MdF2 e incluso por encima de algunas MdFPremium. Este posicionamiento tan claro, y un producto percibido mejor que el de las demás MdD, ha situado a BV en una posición privilegiada frente a todas las demás marcas del mercado (excluida Ariel). El ratio que obtiene de compra frecuente es superior a todas las marcas lo que nos lleva a concluir que su *marketing mix* tiene una excelente capacidad de fidelización.

Las MdD han encontrado su hueco de mercado y, a pesar de los recelos de una parte de la población, tienen un grupo de compradores fieles. BV se sitúa en una posición muy destacada, con un 17% de compradores fieles. Es la segunda marca con mayor porcentaje, solo por detrás de Ariel.

H.7: Las MdD generan efecto *spillover* de la misma marca hacia otras categorías

El efecto *spillover* INTER-CATEGORÍAS-misma marca es aquel que mide la penetración de la marca en otras categorías. Se confirma la hipótesis. Las MdD generan efecto "multi-compra" de otros artículos de la misma marca: en el caso de Día, son 0,48 artículos adicionales y en BV llega hasta los 1,1 artículos. El valor de la "multi-compra" en los usuarios de BV es superior al valor de los compradores de las enseñas Carrefour y Día. Vale la pena destacar dos puntos: 1) la capacidad de Mercadona de introducir “más” categorías entre sus compradores (superior significativamente a otras enseñas) y 2) en las categorías

introducidas, la marca BV tiene más presencia que las marcas del resto de las enseñas, por lo que genera más venta “cruzada” de su propia marca.

El análisis *spillover* INTER CATEGORÍAS-misma marca nos permite identificar las diferencias entre el modelo de Mercadona y el modelo de Día. Ambas enseñas fidelizan muy bien a sus compradores, pero Mercadona es capaz de incrementar el carro de la compra de productos para ropa, mientras que en Día, el comprador se lleva únicamente el producto “básico” y el carro básico.

BV es capaz de generar "*spillover* INTER CATEGORÍAS-misma marca en mayor medida que el resto de las MdD, y consigue que el comportamiento de este comprador se "aleje" del perfil "multi-marca" del resto de MdD según describen Szymanowski y Gijsbrechts (2012). En el caso de la marca BV, los resultados difieren de la investigación de Szymanowski et al. que destacan el comportamiento genérico de los compradores de MdD. BV se comporta como "una marca" con atributos y características que hacen que los compradores sean fieles a ella. BV (y Mercadona) consigue que sus compradores adquieran el doble de productos de la marca que los compradores del resto de enseñas en el caso de detergente en polvo. Podríamos decir que Mercadona no solo consigue “el carro completo” sino que además, consigue hacer “el carro más grande” con la marca propia. Este resultado es consistente con los resultados de Ailawadi, Pauwels y Steenkamp (2008), que encuentran diferencias muy importantes en el peso de la MdD en dos cadenas.

Este punto explicaría por qué Mercadona puede aplicar “menores márgenes en los productos propios”, tal y como mencionaba algún directivo en las entrevistas en profundidad. El margen unitario puede ser inferior, pero el margen “en total lavado” puede resultar muy superior si consideramos que compra el doble de productos.

H.8: Las MdD no generan efecto *spillover* hacia otras MdD gracias a la fidelidad conseguida.

Esta hipótesis hace referencia al efecto INTRA CATEGORIA-competencia e INTER CATEGORIA-competencia. Szymanowski y Gijsbrechts (2012), en su artículo “¿las MdD son realmente “privadas?”, demuestran que el consumo de una MdD revisa las creencias sobre otros productos MdD (de la misma enseña y de diferentes enseñas, de la misma categoría y de diferentes categorías). El resultado es un comprador genérico de MdD, y no necesariamente vinculado a una enseña. La hipótesis de esta tesis está formulada en sentido contrario al estudio de Szymanowski.

Se confirma parcialmente esta hipótesis. En el caso de BV se confirma la hipótesis, pues sus compradores tienen menor consumo de otras MdD e incluso (dentro de la categoría) tienen

un porcentaje de compra de las marcas Eroski y Día (detergente líquido / polvo) inferior al resto de la población. Así, BV: 1) dentro de la categoría, tiene al comprador que menos compra otras MdD⁵⁵ y 2) es la marca con “mayor efecto paraguas” hacia otras categorías, y la marca con más fidelidad hacia su marca en otras categorías.

Sin embargo, entre los usuarios de Carrefour y de Día se rechaza la hipótesis y se confirma la investigación de Szymanowski y Gijsbrechts (2012): los compradores de Carrefour son también compradores de Día -en proporción superior al resto de la población- y los de compradores de Día lo son también de Eroski. Entre los compradores de detergentes en Carrefour y Día sí existen efectos *spillover* INTRA CATEGORÍA-Competencia, lo que confirmaría ese “comportamiento genérico” hacia la MdD y no hacia la MdD en particular de la investigación de Szymanowski y Gijsbrechts (2012), que demuestra que el consumo de la MdD reduce la incertidumbre sobre otras MdD y aumenta la confianza en los productos MdD y aumenta su elección (en la misma categoría y en otras categorías). Los compradores de Carrefour-Día muestran efectos *spillover* hacia otras marcas, tanto dentro de una misma categoría –especialmente los compradores de Carrefour-, como en diferentes categorías.

Los compradores de BV demuestran una menor compra de otras MdD, tanto en detergente líquido como en detergente en polvo lo que, de nuevo, confirma el comportamiento más fiel hacia la marca. Además, para los compradores del resto de enseñas –excepto Eroski por un tema territorial-, BV sí es una marca de su surtido de compra. Así, BV tiene dos segmentos de compradores: uno que ha convertido fiel, y otro que es más ocasional, -el comprador de MdD- que le genera unas ventas incrementales.

Como conclusión, esta investigación confirma parcialmente los resultados de Szymanowski y Gijsbrechts (2012): se confirman para Carrefour y Día, pero se rechazan para BV. Este punto enlaza con algunas de las hipótesis anteriores que demuestran que BV no se comporta como el resto de MdD en muchas dimensiones de marca.

BV es capaz de crear una aproximación única en el ámbito de las MdD por un doble efecto: 1) genera "*spillover* INTER CATEGORÍAS-misma marca en mayor medida que el resto de las MdD, y 2) consigue que el comportamiento de este comprador se "aleje" del perfil "multi-marca" del resto de MdD analizadas, ese perfil de “comprador genérico de MdD” definido por Szymanowski y Gijsbrechts (2012).

H.9: Los principales fabricantes perciben BV de manera distinta al resto de MdD, y consideran que la percepción positiva de BV responde a la calidad del producto y a la imagen de la enseña.

⁵⁵ Eroski muestra también un patrón similar, pero la reducida muestra no permite afirmarlo con claridad.

Se confirma la hipótesis. Las diferentes entrevistas a directivos de empresas fabricantes categorizan BV como una marca referente en la categoría de limpieza, y los entrevistados incluso señalan que en las investigaciones cualitativas que realizan, siempre aparecen usuarias de BV convencidas de su calidad

BV es percibida como un producto de más calidad que otras MdD y la imagen de la enseña refuerza esta valoración positiva. Todos los directivos entrevistados han estado de acuerdo con ambos puntos. No está clara, sin embargo, la causalidad entre ellos. La investigación cuantitativa ha demostrado la superior calidad percibida del producto y las entrevistas de la fase cualitativa, además, han señalado el rol destacado de la enseña. En esta línea, los premios obtenidos en reputación sin duda son importantes.

En el momento actual, los fabricantes entrevistados están incluyendo a Lidl dentro del grupo de “MdD de calidad”. Se trata de una enseña cuya MdD también ha sido referenciada en los estudios OCU por la calidad y que está explotando la publicidad masiva como herramienta de comunicación. Será interesante estudiar como evoluciona en un futuro próximo.

H.10: Mercadona ha construido el éxito de BV en la comunicación directa con el cliente y el profundo conocimiento de sus necesidades.

Se confirma la hipótesis. BV ha realizado una estrategia de comunicación masiva con sus clientes, a través de las tiendas, la comunicación directa en las tiendas e incluso anticipándose a las aperturas y en las zonas de influencia.

Ha sido una comunicación “no auditada” ni registrada por ningún organismo como Infoadex, que incluso ha sorprendido a esta doctoranda: 1,2 millones de personas impactadas al año, a través de charlas y demostraciones de una hora... es una cobertura muy significativa. Se trata de un impacto de alta calidad que además puede generar un efecto boca-oreja espectacular. Esta masiva comunicación cuya inversión no está “auditada” puede ser una de las claves que explican la capacidad de generar prueba de BV muy por encima del resto de MdD. Y esta tesis ha permitido identificar y cuantificar “esos impactos ocultos” de Mercadona que sin duda han contribuido a crear esta aproximación diferencial.

Mercadona se distingue también por el conocimiento directo de las necesidades y uso de los productos, como han destacado los entrevistados. Ello le ha permitido diseñar productos a medida de los clientes.

Este conocimiento de las necesidades y la comunicación directa en el punto de venta con la estrategia dirigida ayudan a entender el éxito de las introducciones de Mercadona entre sus compradores, como muestran los resultados spillovers inter-categorías, muy por encima de otras enseñas. Un reflejo indirecto de su capacidad de desarrollar nuevos productos con éxito es el ranking de Kantar con las diez innovaciones más exitosas en alimentación (2013): Mercadona tiene en este ranking tres de las referencias de más éxito.

Otro indicador de su éxito está en la capacidad de convertirse en marca líder o co-líder en algunas de las categorías analizadas, como destacan los propios directivos de las MdF. Y es también un excelente indicador el éxito de sus introducciones. Como destaca un directivo entrevistado, cuando Mercadona entra en una nueva categoría, se convierte en líder, y lo consigue con (solo) 1.500 puntos de distribución.

El reto para las MdF en el ámbito del lavado de ropa es sin duda complicado. Cómo ofrecer algo diferente y mejor en un mercado “comoditizado” en que cada vez la ropa está menos sucia, donde el “BV ya me va bien” se ha instalado, y cuando la enseña, desde hace años, ayuda al comprador en su día a día y en la cesta completa.

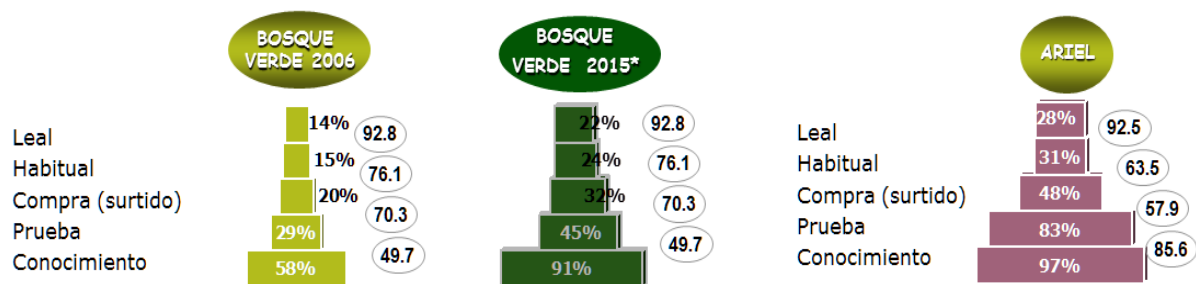
La pirámide de salud de marca, en 2006 ya es muy sólida, “robusta” decía algún entrevistado y con unos niveles de fidelidad muy destacables: ¿Cuántas MdF desearían el 14% de compradores fieles para su marca como tiene BV?

Se propone un ejercicio teórico. Si extrapolamos los datos de conocimiento, asumiendo una hipótesis no contrastada de linealidad entre número de tiendas y nivel de conocimiento, obtenemos una estimación de conocimiento del 91%⁵⁶. Éste es un cálculo hipotético pero hay una serie de factores que lo hacen creíble, y pueden haber impulsado aún más el desarrollo de las MdD y de BV en particular: 1) la crisis ha llevado a una aceptación masiva de la MdD; 2) la expansión de Mercadona ha seguido el principio de la mancha de aceite, ganando nuevos territorios donde no estaba presente (Mercadona 2013 y datos de presencia geográfica- en Anexo 3) y 3) los datos de venta/ tienda han incrementado cada año hasta 2014 (Mercadona 2013)

La pirámide se ha desarrollado a partir del incremento del conocimiento y se han mantenido los ratios de conversión entre los eslabones del estudio cuantitativo.

⁵⁶ En diciembre 2005 había 960 tiendas, y a cierre de 2014 eran 1.524 las tiendas de Mercadona. Con 960 tiendas se partía de un conocimiento de BV del 58%. Con 1.524 tiendas, el conocimiento estimado resulta el 91%.

Figura 55. Estimación de la pirámide BV en 2015 y comparación con la líder (2006)



La estimación proyecta un conocimiento del 91%, un 45% de prueba y un 22% de usuarios leales. Ello refuerza la segunda posición en el mercado que ya tenía en 2006, detrás de Ariel (suponemos que esta marca haya mantenido la posición de 2006, según indican las cifras de Nielsen).

9.2. Reflexiones finales

En el ámbito detallista se han producido una serie de cambios muy importantes que han rediseñado el panorama general. Han aparecido nuevos jugadores que han conseguido cuotas de mercado muy significativas. Desde este apartado, se plantea primero un análisis general de los factores de éxito de las empresas minoristas que están creciendo, y Mercadona entre ellos. Posteriormente se analiza de manera específica Mercadona y el caso de BV.

9.2.1. Factores de éxito de las empresas minoristas en crecimiento

El análisis de la evolución de las empresas detallistas en la serie histórica muestra una serie de empresas con una destacada capacidad de crecer con una serie de puntos en común a destacar:

1.- Un claro enfoque en el cliente final y donde la cercanía a él resulta clave: Decathlon o Ikea tienen una base de datos de los compradores que les permite profundizar en su conocimiento (Termiño, 2012). En Decathlon, esa proximidad con su usuario le ha permitido crear nuevos desarrollos, como el mercado de segunda mano para que aquellos deportistas puedan desprenderse de aquel equipamiento que no usan – el Trocathlon-.

La orientación al usuario y el conocimiento sobre él se traduce en innovaciones relevantes, y en un esfuerzo importante por conseguir precios finales competitivos (lo que lleva asociado un control riguroso de costes).

En Zara, la información sobre los productos e intereses de los visitantes es diariamente recogida en cada una de las tiendas y enviada a la central de Arteixo y es una ventaja competitiva de la enseña. Esta información se convierte en nuevos productos que su logística le permite desarrollar y tenerlos en las tiendas en solo 5 semanas.

2.- Un claro enfoque en desarrollar la propia marca (en exclusiva, o compartida con marcas de fabricante). Y esta aproximación con la marca propia va acompañada de una apuesta por “el producto”, o por su desarrollo. Unos invierten en I+D (Decathlon), otros buscan superioridad y preferencia hacia su producto específico frente a las marcas de fabricante (Lidl). Inditex prioriza en su desarrollo mediante la selección de las mejores ubicaciones para sus tiendas. Todos ellos parecen tener un enfoque orientado a generar una “más que aceptable” percepción de producto acompañado de un precio muy competitivo. No es solo una buena relación calidad precio, es también una buena propuesta de valor.

3.- Estas nuevas propuestas que aportan valor al comprador crean nuevos modelos de negocio muy rentables, en algunos casos aprovechando internet como canal (Amazon).

4.- A través de este enfoque, son capaces de crear marcas fuertes, mediante la convencional campaña de publicidad, o con una aproximación diferente no convencional.

Como conclusión de todo ello, estos minoristas muestran los siguientes elementos en común: 1) han mejorado su posición frente a los proveedores (si es que existen) y frente a sus competidores, 2) tienen una excelente capacidad de dar respuesta a los clientes gracias al conocimiento que tienen de él, 3) han desarrollado sus marcas y han generado lealtad, con altos ratios de repetición y 4) según los expertos, estos modelos aún tienen recorrido (Wernerfelt 1988, Bonmatí [15/feb/2014], The Cocktail Analysis» (2013): los negocios con tienda pueden ganar en cobertura, los negocios *on-line* tienen grandes oportunidades de incrementar la compra una vez el comprador ya se ha animado la primera vez. En el caso de ropa, el modelo de crecimiento seguido por Inditex es por países, a partir de “tiendas insignia” y con un modelo de mancha de aceite por motivos logísticos, ha sido convertido en caso de estudio por Harvard (Caparros 2014b).

9.2.2. Factores de éxito de Mercadona y Bosque Verde

BV ha tomado el rol de “una marca” en diferentes áreas que resultan estratégicas para el desarrollo de marcas fuertes: 1) investiga al consumidor, 2) le aporta productos a medida, 3) usa BV como “marca paraguas” para favorecer la entrada en nuevas categorías, y 4) desarrolla una comunicación “en el lugar de decisión de compra”. Esta comunicación, con cobertura e impacto pero con unos medios no registrados por Infoadex, ha cambiado las reglas de juego en el área de la comunicación.

BV ha usado todas las estrategias y tácticas del ámbito de fabricantes mientras los fabricantes, quizás ¿han priorizado el crecimiento de márgenes por encima de la cuota de mercado?

Desde una propuesta de valor centrada en "buena calidad a un precio muy asequible", BV ha conseguido una base de usuarios fieles que la han convertido en su marca de detergente preferida, y han integrado en su cesta de la compra otras categorías para el lavado de la ropa de esa marca.

Frente al resto de detallistas, la "libertad de política de margen" de una empresa familiar como Mercadona constituye sin duda una ventaja competitiva en el creciente mundo de los márgenes y resultados trimestrales para asegurar una cotización alta de la acción.

Y en el ámbito de la comunicación, frente a los medios masivos y auditados del resto de fabricantes y cadenas detallistas, Mercadona lleva una estrategia de comunicación directa en el punto de venta. Más de 1,2Mill de personas impactadas al año participan en una charla de una hora. Se trata de una comunicación "no auditada" por Infoadex, lo que dificulta todavía más el análisis de los resultados en clave global.

Mercadona y su gama BV para el lavado de la ropa es un ejemplo de un nuevo concepto que se debería explotar más: el "*play smart & local*" que, en este caso, por la dimensión de la empresa, ha tenido una repercusión internacional.

¿Qué errores se pueden haber cometido desde las MdF?

Los resultados del estudio indican que la investigación de la MdD (al menos en España) debe siempre diferenciar entre las diferentes marcas de distribuidor. Responden a diferentes patrones de comportamiento debidos a diferentes posicionamientos, imagen de marca, comunicación, y finalmente fidelidad.

Desde esta tesis, se quiere simplemente apuntar una serie de ideas con el único ánimo de inducir a la reflexión. Un primer error puede haber sido no considerar BV como marca y no ser consciente de todo el marketing que había detrás de BV: el estudio de consumidor, las pruebas de producto, la comunicación personalizada en el punto de venta...todo ello es reflejo de un claro enfoque al cliente. Desarrollan productos (y aprovechan también todo el conocimiento compartido por los fabricantes) para aportar soluciones al consumidor. De hecho, algún directivo entrevistado, con gran honestidad, ha llegado a decir: "ellos conocen al consumidor, nosotros (los fabricantes) conocemos al *shopper*".

Los fabricantes deben reconocer los logros que Mercadona -desde su marca - ha conseguido, más allá del "limita el surtido al comprador"; BV ha logrado fidelizar a una base

de compradores. A medio plazo, no solo se trata de “puntos de distribución en riesgo”: Mercadona es un *player* importante que en muchas categorías ha pasado a ser un fabricante "top", con cuota de mercado líder o en segunda posición y con un excelente enfoque a cliente. ¿las empresas fabricantes quizás la han infra desarrollado, pensando que era una MdD más?

Si BV, en lugar de ser una MdD hubiera sido una MdF ¿las MdF habrían reaccionado diferentes? Seguramente la respuesta es afirmativa, lo que nos lleva a concluir que BV es también el resultado de una “infra-respuesta” por parte de las MdF, que no han aprovechado todas las herramientas de marketing disponibles. ¿El hecho de que Mercadona sea también un cliente quizás ha condicionado la respuesta?

BV es un ejemplo de creación de marca: escuchando al cliente, aportando soluciones a lo que necesita y además, a un precio razonable que también necesita. Mercadona ha tomado el rol de conocer y dar soluciones al consumidor... y las MdF se han dado cuenta ¿muy tarde? Es una situación similar a la de Sainsbury en Reino Unido, o Migros en Suiza, que demuestran que las MdD de enseñas referentes están ahí para quedarse.

Un segundo error puede haber sido priorizar la rentabilidad por encima de la cuota de mercado. Un indicador clave del valor de una marca es su cuota de mercado. Si en el mercado la MdD es un 56 por ciento, y si una sola MdD concentra más del 20 por ciento de este mercado, la marca líder 25,6 y la siguiente un 9,6... está claro que algo falla en las MdF y que el problema es grave y tiene un nombre detrás.

Un tercer error vendría del concepto “relación calidad-precio”. Se trata de un ratio que analiza conjuntamente dos valores en una ecuación, la calidad y el precio. Si la relación calidad-precio de BV es superior a las de las MdF (en el caso de detergentes líquidos es muy claro) significa que el “*status quo*” ha cambiado: una MdF debe ser percibida como “sí vale lo que cuesta” en este ratio. Está claro que la calidad percibida es mayor, pero quizás no es un factor suficiente, pues ello no es obstáculo para que las MdD fidelicen, en un entorno donde "se lava ropa que está limpia". El factor precio es sin duda un *driver* de compra, y ¿quizás hay que cuestionar el nivel de precios, y/ o el *gap* vs. MdD?

Y de estos puntos, surge una última reflexión ¿las marcas son menos fuertes de lo que aparentan? Quizás Mercadona ha mostrado una vulnerabilidad que no se veía; una vulnerabilidad que queda oculta cuando una marca domina la presencia en el lineal, con el planograma que él ha diseñado, con una amplia extensión de línea, pero: ¿el consumidor realmente lo necesita? ¿al consumidor le aporta valor?

Se critica a Mercadona que impone sus marcas a los compradores. Sin embargo, el consumidor es libre de escoger donde quiere comprar (y no parece que necesite que

Caprabo se lo recuerde en su campaña de publicidad). En 2012, los compradores tenían 16.947 supermercados e hipermercados para hacer la compra en España (Nielsen 2013). Si el consumidor escoge ir a Mercadona (con 1.414 tiendas en diciembre 2012) es porque la propuesta de valor de esta cadena le interesa, y las ventajas que le ofrece le compensan el hecho de no encontrar determinadas marcas o referencias. Si afirmamos que Mercadona impone a los compradores sus marcas: ¿cómo catalogaríamos la actitud de los *discounters*, donde la presencia de la MdF es marginal?.. es cierto que, como decía algún entrevistado “es un discounter disfrazado”. Si Mercadona es capaz de tener éxito, significa que las marcas no son tan relevantes. A veces damos la culpa de un problema al mensajero, y ¿quizás en este caso Mercadona ha sido el mensajero?

¿Qué oportunidades tienen las MdF?

Ante esta situación, los fabricantes se enfrentan a diferentes opciones a estudiar.

La primera que surge, con el objetivo de frenar la pérdida de cuota de mercado es un cambio en los precios. Si la MdD es el referente (58 por ciento de cuota de mercado), quizás hay que dejar de mirar el precio de la MdF líder y en cambio, se debe ver como compara el precio del MdF frente a las diferentes MdD específicas

¿Cuánto más está dispuesto el comprador a pagar por mi marca frente a la MdD de referencia?

Se trata de estudiar cuanto se debe reducir el *gap* de precios de manera que desincentive la compra de MdD. De hecho, las marcas líderes en yogures o en champús ya lo han hecho e incluso lo han comunicado en TV. Quizás puede llegar a los detergentes. A largo plazo, las marcas necesitan cuotas de mercado fuertes, sólidas. Hay un “justo precio” y quizás ahora la referencia ya siempre es la MdF líder, es la marca líder que quizás es una MdD.

Una segunda oportunidad surge desde el área del “*product performance*”: Si el producto es técnicamente superior, hay que ser capaces de traducirlo a “valor” para el comprador. La campaña de Fairy –lavavajillas a mano- con un claro mensaje de “vale más de lo que cuesta y por ello lava el doble de platos” es un excelente ejemplo. Un producto superior se puede dosificar menos, y por tanto durará más. Es necesario que la MdF ayude a la correcta dosificación del producto; sin embargo, para MdF la actual sobre-dosificación es extra-venta y extra-margen al que a veces cuesta renunciar. La subordinación del marketing mix a la rentabilidad tiene consecuencias que van más allá de los resultados a corto plazo. Es interesante analizar qué ha hecho BV en sus inicios: sus directivos en las entrevistas nos han comentado que, desde esa comunicación en el punto de venta, se han dedicado a explicar que la sobredosificación no ayuda a lavar. ¿Y qué ha conseguido? compradores fieles y

comprometidos que ni se cuestionan comprar otra marca. Esto se llama *engagement* y compromiso. Y ¿por qué otras MmD no lo consiguen? Porque no se lo han ganado.

También en el área de *product performance*, es necesario aportar innovaciones relevantes que hagan la vida más sencilla a los compradores, y que sean difíciles de copiar por la MmD. Ésta puede ser la vía para "recuperar a las ex-usuarias", pues difícilmente se conseguirá desde "el producto de siempre".

Una tercer oportunidad se basa en la comunicación: es clave que la comunicación trabaje para la marca, y no para la categoría; y para ello es necesario establecer las diferencias de producto (que sí existen) desde una comunicación persuasiva y ¿por qué no? mucho más competitiva. Hay excelentes casos de éxito en las categorías de cuidado del hogar: Fairy lavavajillas a mano; Kh7 desengrasante, Norit, Ariel, Vanish, o el mismo Cillit Bang pueden ser excelentes ejemplos. Y lo hacen desde dos posibles aproximaciones:

- con una fuerte inversión masiva, desde un mensaje de "vale más de lo que cuesta" muy competitivo –comparando frente a otros, o con un *side-by-side* frente a "sin el uso del producto", o bien
- con menor inversión publicitaria masiva pero trabajando muy bien el producto, el *engagement* y la fidelidad, y a un precio razonable.

La televisión no permite el "*side-by-side*", pero internet es un espacio mucho más abierto.

Una última vía a explorar puede ser la introducción de "un producto más básico", una formulación más simple a un precio más económico para los "lavados sencillos", que sean capaces de competir con MmD, y otras marcas. En el mercado se pueden encontrar:

- gamas básicas, con la marca de siempre. El ejemplo en esta categoría es Ariel Básico. Incluso se podría plantear una comunicación conjunta, que estimule la compra y uso de un producto u otro según la dificultad de lavado. Esta aproximación entraña el riesgo de la posible canibalización (como le ha ocurrido a Dodot con la gama Dodot Básico).
- la introducción de este producto básico bajo una nueva marca evita el riesgo de canibalización. De nuevo, P&G lo ha probado con detergente Fairy. Y en yogures Danone ha lanzado la marca Gervais. Incluso en el mercado de "coloración del cabello", los principales fabricantes (L'Oreal, Henkel, Revlon) este 2015 han sacado segundas marcas a un precio 3€, situadas junto a su producto *premium* de 7€-9€ (Revlon, L'Oreal) en el lineal. Con ello las empresas fabricantes de tintes han conseguido frenar el crecimiento de la MmD.

El marketing debe volver a los orígenes, con unos principios que a veces se obvian, y que Mercadona ha aplicado de una manera muy clara:

- el comprador NO es idiota. Cuando compra un producto a un precio superior y espera por ello un rendimiento superior. Y la propuesta de "buena calidad a un precio asequible" es atractiva para aquel comprador más "racional" y también para el comprador promedio, en categorías de menor involucración
- hacer al cliente la vida más fácil, hacerlo bien construye engagement y potencia la fidelidad. Mercadona empezó con sesiones informativas sobre cómo dosificar correctamente, sobre las ventajas del líquido frente al detergente en polvo; fue el primero en desarrollar quitamanchas para ropa segmentando por tipo de manchas. Y también ha dado simplicidad en el lineal y en el acto de compra, con un surtido limitado en amplitud, pero con profundidad.
- mentir a la larga se vuelve en contra. Los envases de Mercadona se centran en el beneficio, de manera sencilla y clara, sin *claims* de "ahora más...que resulta ser menos" (J.P. Eslava), ni "ahora aroma a limón" (I. Schmidt). En esta categoría entraría la práctica habitual de "descremar el producto".
- hay que dar motivos a los compradores para que escojan la marca. Debe ser diferente y mejor. Y no son solo "grps", o anuncios "bonitos de ver": la marca debe dar argumentos no solo para que la miren sino para que la crean y la quieran comprar. En el caso de los productos de lavado de Mercadona, la promesa de "buena calidad a muy buen precio" ha resultado creíble, genera prueba y los resultados de lavado obtenidos hacen que fidelice.
- los mensajes han de ser sencillos y comprensibles. Sin duda el SPB de Mercadona, lo es.
- Todo comunica. Los empleados comunican, especialmente en una empresa de servicio. La comunicación de Mercadona es personalizada, directa, creíble desde un trabajador comprometido con la empresa. Y los trabajadores de Mercadona "llevan la camiseta" (I.Schmidt).

9.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio está centrado en el ámbito de los detergentes. Tiene su origen en el ámbito profesional y con unos objetivos que en su momento estaban centrados en el conocimiento de los hábitos de lavado y la imagen de las marcas en España en 2006; ello ha implicado partir de un planteamiento diferente al que quizás se habría hecho desde un enfoque puramente académico.

En el ámbito de las marcas, se han identificado una serie de futuras líneas de investigación. La primera sería el análisis de la situación actual y el rol tomado por Lidl. Frente a esta aproximación de “comunicación personalizada” de Mercadona, sería muy interesante ver qué ocurre con un *discounter* competidor como Lidl que, con un posicionamiento de “calidad”, está explotando la comunicación masiva. El mejor ejemplo de esta estrategia es el anuncio actual frente a Nespresso, creado “en clave MdF”: un mensaje muy competitivo, y con una *influencer* como Anne Igartiburu. El futuro nos permitirá confrontar dos empresas que, desde un “producto de calidad”, se acercan al cliente con dos modelos de comunicación diferentes: por un lado Mercadona –hasta ahora al menos- con un modelo de comunicación “sin publicidad” pero con comunicación directa de los trabajadores, los prescriptores desde la comunicación de la tienda y el boca-oreja; y por otro lado Lidl, con publicidad masiva, con mensajes competitivos y una comunicación en tienda que podríamos calificar como “de baja calidad” o como mínimo, de calidad diferente a la de Mercadona (desde la comunicación de los empleados a la imagen de la propia tienda).

Una segunda línea de investigación sería la comprensión de la situación en categorías como *personal care*, o incluso alimentación. Ello permitiría completar la fotografía de la situación de las diferentes enseñas. Y una tercera vía de investigación se centraría en profundizar en el rol de la enseña frente el rol del producto, pues puede ser clave para entender la diferente evolución de las distintas enseñas en España.

En la investigación de los *spillovers*, sería muy interesante profundizar en varios ámbitos. En primer lugar, el análisis en el momento actual permitiría comprobar si los diferentes patrones detectados se mantienen, o por el contrario, se ha extendido el “*spillover* INTRA CATEGORÍA- competencia”, o si el efecto INTER CATEGORÍAS -misma marca/competencia (la “multi-compra”) se ha extendido a otras marcas de otras enseñas; también sería muy interesante analizar los *spillovers* definidos en otras categorías como alimentación, o incluso cosmética donde puede haber “más barreras hacia la MdD” o más diferencias en las percepciones de las múltiples MdD existentes.

Esta tesis ha demostrado que una MdD puede ser percibida de manera diferente al resto de MdD y fidelizar más, y generar mayor “compra inter-categoría”. Los resultados muestran que BV es una marca realmente sólida y consolidada ya en el año 2006. Los datos ya eran “una señal” de la fuerza que la MdD podía tomar en el futuro, y especialmente en el caso de BV. Y eso es lo que ha ocurrido. Esta tesis ha querido ofrecer las claves.

10. Referencias

- AAKER, D.A. 1996. Measuring Brand Equity Across Products and Markets. California Management Review. Vol. 38, no. 3.
- AAKER, D.A. 2002. Construir marcas poderosas. Barcelona: Gestión 2000. 2ª ed.
- AAKER, D.A. 2014. Brands as Assets. Marketing Management. no. April.
- AAKER, DAVID A; JOACHIMSTHALER, E. 2001. Liderazgo de Marca. Bilbao: Deusto
- ABRIL, C. y MARTOS-PARTAL, M., 2013. Is product innovation as effective for private labels as it is for national brands? 2013. S.l.: s.n.
- ACKERBERG, D. 2003. Advertising, learning, and consumer choice in experience good markets: an empirical examination*. International Economic Review [en línea]. Vol. 44, no. 3, pp. 1007-1040.
- AHLUWALIA, R., UNNAVA, H.R. y BURNKRANT, R.E. 2001. The Moderating Role of Commitment on the Spillover Effect of Marketing Communications. Journal of Marketing Research. Vol. 38, no. November, pp. 458-470.
- AILAWADI, K.L. y HARLAM, B. 2004. An Empirical Analysis of the Determinants of Retail Margins : The Role of Store-Brand Share. Journal of Marketing. Vol. 68, no. January, pp. 147-165.
- AILAWADI, K.L., HARLAM, B.A., CÉSAR, J. y TROUNCE, D. 2006. Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics. Journal of Marketing Research [en línea]. Vol. 43, no. 4, pp. 518-535.
- AILAWADI, K.L., LEHMANN, D.R. y NESLIN, S.A. 1999. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. . pp. 1-18.
- AILAWADI, K.L., PAUWELS, K. y STEENKAMP, J.-B.E.. 2008. Private-Label Use and Store Loyalty. En: M3: Article;;;, Journal of Marketing [en línea]. Vol. 72, no. 6, pp. 19-30.
- AILAWADI, KUSUM L.; KELLER, K.L. 2004. Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities. Journal of Retailing. Vol. 0393, no. 603.
- AILAWADI, KUSUM L; NESLIN, SCOTT; GEDENK, K. 2001. Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus. Journal of M. Vol. 65, pp. 71-90.

- AIMC 2014. Navegantes en la red -17 estudio. . S.l.:
- ALBAREDA, L. 2013. La prosperidad compartida de Mercadona. . S.l.:
- ALDERSON, W. 1965. Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing. S.l.: RD Irwin.
- ALLOZA, A. 2001. La gestión estratégica de la marca. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Madrid: Pirámide.
- ALONSO GONZÁLEZ, M. 2015. Las redes sociales como canal de comunicación de las marcas de moda españolas. Index.Comunicación. Vol. 5, no. 1, pp. 77-105.
- ÁLVAREZ CANO, A. 2012. Selección y clasificación de atributos para la construcción de la escala de medición de la imagen corporativa. Sinapsis. pp. 9-23.
- ALVAREZ MARCOS, J. 2007. Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. Razón y Palabra. Vol. 56, no. Abr-Mayo.
- AMAT, O. 2003. Grupo Alimentario Guissona. Barcelona: www.econ.upf.edu/docs/case_studies/56es.pdf.
- AMAT, ORIOL; VALLS, J. Francesc 2010. Mercadona: adaptando el modelo. Revista de Contabilidad y Direccion. Vol. 11, pp. 183-196.
- AMPUERO, O. y VILA, N. 2006. Consumer perceptions of product *packaging*. Journal of Consumer Marketing. Vol. 23, no. 2, pp. 102-114.
- AMROUCHE, N., MARTÍN-HERRÁN, G. y ZACCOUR, G. 2008. Pricing and advertising of private and national brands in a dynamic marketing channel. Journal of Optimization Theory and Applications. Vol. 137, no. 3, pp. 465-483.
- ANANTACHART, S. 2004. Integrated Marketing Communications and Market Planning : Their Implications to Brand Equity Building. Journal of Promotion Management. Vol. 11, no. 1, pp. 101-126. DOI 10.1300/J057v11n01.
- ANDERS, S. 2008. Imperfect Competition in German Food Retailing: Evidence from State Level Data. En: M3: Article;;; Atlantic Economic Journal. Vol. 36, no. 4, pp. 441-454.
- ANDERSON, E.T. y SIMESTER, D. 2013. Advertising in a Competitive Market: The role of Product Standards, Customer Learning, and Switching Costs. Journal of Marketing Research. Vol. L, no. August, pp. 489-504.

- ANDERSSON, P. 1992. Analysing Distribution Channel Dynamics: loose and tight Coupling in Distribution networks. *European Journal of Marketing*. Vol. 26, no. 2, pp. 47-68.
- ANDRADE, H. 1991. Hacia una definición de la Comunicación Organizacional. La Comunicación en las Organizaciones. A Coruña: Netbiblo
- ANDREU ABELA, J. 2001. Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. . Granada: Fundación centro de estudios andaluces
- ANSELMSSON, J., JOHANSSON, U. y PERSSON, N. 2007. Understanding price premium for grocery products: a conceptual model of customer-based brand equity. *Journal of Product & Brand Management* [en línea]. Vol. 16, no. 6, pp. 401-414.
- ASHLEY, S.R. 1998. How to Effectively Compete Against Private-label brands. *Journal of Advertising Research*. Vol. Jan-Feb, no. 1, pp. 75-82.
- ATAMAN, M.B., MELA, C.F. y VAN HEERDE, H.J. 2008. Building Brands. *Marketing Science*. Vol. 27, no. 6, pp. 1036-1054.
- AUTY, S. 1989. «Reading» Advertising and «Writing» Identity. Vol. 26.
- AVALOS, C. 2010. LA MARCA identidad y estrategia. Buenos Aires (Argentina): La Crujía Ediciones.
- BABAKUS, E., BEINSTOCK, C.C. y VAN SCOTTER, J.R. 2004. Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic and Revenue Growth. *Decision Sciences*. Vol. 35, no. 4, pp. 713-737.
- BADRINARAYANAN, V., BECERRA, E.P., KIM, C.-H. y MADHAVARAM, S. 2010. Transference and congruence effects on purchase intentions in online stores of multi-channel retailers: initial evidence from the U.S. and South Korea. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 40, no. 4, pp. 539-557.
- BAENA GRACIÁ, VERÓNICA; RODRIGUEZ GÓMEZ, M.P. 2013. El impacto de la irrupción de la marca del distribuidor en la cartera de negocios de la marca de fabricante: Análisis del mercado de yogures español. DOCFRADIS- Cátedra Fundación Ramon Areces.
- BALACHANDER, S. y GHOSE, S. 2003. Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions. *Journal of Marketing*. Vol. 67, no. 1.
- BALAJI, M.S. 2011. Building Strong Service Brands : The Hierarchical Relationship Between Brand Equity Dimensions. *Journal of Brand Management*.

- BAÑÓN GONZÁLEZ, J., RIPOLL BERNABÉU, F., GARTAGANI, R. y NAVARRO, L. 2000. www.rrppnet.com. [en línea]. [Consulta: 16 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/publicity.htm>.
- BATRA, R. 2000. Consumer-Level Factors Moderating The Success. *Journal of Retailing*. Vol. 76, no. 2, pp. 175-191.
- BAZOCHÉ, P., GIRAUD-HÉRAUD, E. y SOLER, L.-G. 2005. Premium Private Labels, Supply Contracts, Market Segmentation, and Spot Prices. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*. Vol. 3, no. 1, pp. 1-28.
- BEDBURY, S. 2003. *A new brand world: 8 principles for achieving brand leadership in the 21st century*. New York: Viking Penguin.
- BELK, R.W. 1988. Possession and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*. pp. 139-155.
- BENDELL, T., BOUTLER, L. y KELLY, J. 1994. *Ventajas competitivas a través del Benchmarking*. Barcelona: Ediciones Folio.
- BENEKE, J., FLYNN, R., GREIG, T. y MUKAIWA, M. 2013. The influence of perceived product quality, relative price and risk on customer value and willingness to buy: a study of private label merchandise. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 3, pp. 218-228.
- BENITO RICA, A. 2010. La gestión de la distribución comercial en España. Un enfoque profesional. *Distribución y consumo*. Vol. 20, no. Julio-Agosto, pp. 1-13.
- BERCK, P., BROWN, J., PERLOFF, J.M. y VILLAS-BOAS, S.B. 2008. Sales: Tests of theories on causality and timing. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 26, no. 6, pp. 1257-1273.
- BERG, B.L. y LUNE, H. 2004. Qualitative research methods for the social sciences. [en línea]. Disponible en: <https://sisis.rz.htw-berlin.de/inh2012/12424693.pdf>.
- BERGEN, M. y JOHN, G. 1997. Understanding Cooperative Advertising Participation Rates in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research (JMR)*. Vol. 34, no. 3, pp. 357-369.
- BERKOWITZ, M. 1987. Product shape as a design innovation strategy. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 4, no. 4, pp. 274-283.
- BERMELL, J. 2012. *El hipermercado en España. ¿el fin de un formato?* Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona

- BERRY, L; PARASURAMAN, A. 1991. Marketing services: Competing through quality. New York (Estados Unidos): Free Press
- BLANCO, M. y BLANCO, MIGUEL; GUTIÉRREZ, S. 2008. El empleo del Modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España : El caso de Mercadona. *Universia Business Review*. Vol. 17, no. 1er trim, pp. 40-63.
- BLATTBERG, R.C., BUESING, T. y SEN, S.K. 1980. Segmentation strategies for new national brands. *Journal of Marketing*. Vol. 44, pp. 59-67.
- BOCCHERINI BOGERT, A. 2010. La cadena agroalimentaria española: ¿hay lugar para una propuesta de valor? *Distribución y consumo*.
- BODAPATI, A. V y SRINIVASAN, V. 2006. The impact of feature advertising on customer store choice. *Research Paper Series - Stanford*.
- BOHLEN, B., CARLOTTI, S. y MIHAS, L., 2009. How the recession has changed US consumer behaviour. 2009. Chicago (Estados Unidos): McKinsey.
- BOLAN, C. 2005. Private Label Still Generic? *GCI Magazine*. pp. 46-49.
- BOSTON CONSULTING GROUP. 2012. A New World Order of Consumption. [en línea] [Consulta: 18 junio 2014] . Disponible en: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/consumer_products_retail_new_world_order_of_consumption/?chapter=4#chapter4_section2.
- BORLE, S., BOATWRIGHT, P., KADANE, J.B., NUNES, J.C. y GALIT, S. 2005. The Effect of Product Assortment Changes on Customer Retention. *Marketing Science*. Vol. 24, no. 4, pp. 616-622.
- BOYD, D.E. y BAHN, K.D. 2009. When Do Large Product Assortments Benefit Consumers? An Information-Processing Perspective. *Journal of Retailing*. Vol. 85, no. 3, pp. 288-297.
- Brand loyalty and heterogeneity in the spanish market of non-fine laundry detergents *International Marketing Trends Conference*, [sin fecha]. S.l.: s.n.
- BRIESCH, R.A., CHINTAGUNTA, P.K. y FOX, E.J. 2009. How Does Assortment Affect Grocery Store Choice? *Journal of Marketing Research (JMR)*. Vol. 46, no. 2, pp. 176-189.
- BRONNENBERG, B., MAHAJAN, V. y VANHONACKER, W.. 2000. The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: The interplay of market share and retailer distribution. *Journal of Marketing Research*. Vol. 37, no. 1, pp. 16-31.

- BRONNENBERG, B.J., KRUGER, M.W. y MELA, C.R. 2008. The IRI Marketing Data Set. *Marketing Science*. Vol. 27, no. 4, pp. 745-748.
- BRONNENBERG, B.J; WATHIEU, L. 1996. Asymmetric Promotion effects and brand positioning. *Marketing Science*. Vol. 15, no. 4.
- BROWN, G. 1986. The Statistician: Statistical Modelling. *Journal of the Royal Statistical Society*. Vol. 35, no. 2, pp. 289-299.
- BRUELL, A. 2012. Private Brands have Evolved from Generics to Must-Haves. *Advertising Age* [en línea]. Vol. 83, no. 12, pp. 14.
- BRYMAN, A. 2009. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? . ISSN 1468-7941.
- BUCKLIN, L.P. 1972. *Competition and evolution in the Distributive Trades*. New Jersey (Estados Unidos): Prentice Hall.
- BURTON, SCOT; LICHTENSTEIN, D. 1999. A scale for measuring attitude toward PL products and an examination of its Psychological and behavioral correlates. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 26, no. 4, pp. 293-306.
- BUSTOS, V. 2014. La varita mágica de Mercadona. *Capital*. 2014.
- CAPARROS, A. 2014. Mercadona protagoniza el manual de empresa de referencia en EEUU. *ABC* [en línea] [Consulta: 2 septiembre 2014]. Disponible en: <http://www.abc.es/local-comunidad-valenciana/20140126/abci-mercadona-manual-eeuu-201401241932.html>.
- CAPARROS, A. 2014. Así ha logrado Mercadona completar el mapa de España. *Diario ABC* [en línea]. Valencia, 2014. Disponible en: <http://www.abc.es/local-comunidad-valenciana/20140919/abci-mercadona-mancha-aceite-201409182002.html>.
- CAPRIOTTI, P. 1999. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Capacitación y Desarrollo* [en línea] [Consulta: 2 septiembre 2014]. Disponible en: http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf.
- CAPRIOTTI, P. 2013. De la imagen a la reputación. Análisis y de similitudes y diferencias. *Razón y palabra*. pp. 10.
- CASARES, J., BRIZ, J., REBOLLO, A. y MUÑOZ GALLEGO, P. 1987. *La Economía de la Distribución Comercial*. Barcelona: Ariel

CASARES, JAVIER; MARTIN CERDEÑO, V.J. 2003. Evolucion de la distribución comercial y de los habitos de compra: del dualismo al polimorfismo. ICE- Informacion Comercial Española. Vol. 811, pp. 323-348.

CASIELLES, R.V., GUTIÉRREZ, J.A.T. y ARGÜELLES, V.I. 2010. Calidad percibida de las actuaciones del fabricante por sus distribuidores: influencia en la satisfacción. Distribución comercial y comportamiento del consumidor. S.l.: s.n., pp. 195-214.

CASS, ARON O; GRACE, D. 2008. Understanding the Role of Retail Store Service in Light of Self-Image – Store Image Congruence. *Psychology&MarketingMarketing*. Vol. 25, no. June 2008, pp. 521-537.

CASTELLÓ MARTÍNEZ, A. 2012. La presencia de la MDD en las comunicaciones de las empresas de distribucion a través de plataformas sociales. *Communication Papers*. Vol. 1, pp. 66-87.

CASTILLO, A. 2010. Introducción a las Relaciones Públicas. . S.l.:

CERVERA FANTONI, A.L. 2003. Los envases del futuro. Envase y embalaje. La venta silenciosa. Madrid: Esic. pp. 257.

CHANG, J. 2009. Varieties of Family Brand Entitativity. *Advances in Consumer Research*. Vol. 37, no. Volume 37.

CHAUDHURI, A. y HOIBROOK, M.B. 2001. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*. Vol. 65, no. April, pp. 81-93.

CHEN, T., KALRA, A. y SUN, B. 2009. Why Do Consumers Buy Extended Service Contracts? *Journal of Consumer Research* [en línea]. Vol. 36, no. 4, pp. 611-623.

CHIAS, J. 1996. El mercado son personas. Madrid: McGraw Hill.

CHIESA DE NEGRI, C. 2005. La necesidad de fidelizar clientes. CRM. Las cinco pirámides del Marketing Relacional. Barcelona: Deusto. pp. 19.

CHO, J. 2006. Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*. Vol. 6, no. 3, pp. 319-340.

CHOUDHURY, S. y P KAKATI, R. 2014. An Analytical Study of Spillover Effect of Different Branding Elements on Customer-Based Brand Equity. *The IUP Journal of Brand Management*. Vol. 11, no. 1.

CISTERNA, F. 2005. Categorization and Triangulation As Processes of Validation of Knowledge in Qualitative Investigations. *Theoria, Ciencia, Arte y Humanidades*. Vol. 14, no. 1, pp. 61-71.

COLLINS-DODD, C. y LINDLEY, T. 2003. Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 10, no. 6, pp. 345-352.

CORSTJENS, M. y LAL, R. 2000. Building Store Loyalty Through Store Brands. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXVII, pp. 281-291.

CORSTJENS, M. y UMBLIJS, A. 2013. The Power of Evil: The Damage of Negative Social Media Strongly Outweigh Positive Contributions. *Journal of Advertising Research*. Vol. 52, no. 4, pp. 433.

COVINO, R.M. 2007. Working for Working Class. (cover story). En: M3: Article;;;, *Retail Merchandiser*. Vol. 47, no. 4, pp. 28-30.

CRAIN, R. 2003. Strong private labels to force a new emphasis on benefits. En: M3: Article;;;, *Advertising Age*. Vol. 74, no. 32, pp. 14. ISSN 00018899.

CRUZ ROCHE, I. 1999. Los canales de distribución de productos de gran consumo: concentración y competencia. Madrid: Pirámide.

CRUZ, I., YAGÜE, M.J., REBOLLO, A. y OUBIÑA, J. 1999. Concentración y competencia en la distribución Minorista en España. *Comercio Minorista ICE*. Vol. 779, no. ICE- Comercio Minorista: Competencia y política de marcas, pp. 9.

DANAHER, P.J. y DHAR, S. 2008. The Effect of Competitive Advertising Interference on Sales for Packaged Goods. *American Marketing Association*. Vol. XLV, no. April, pp. 211-225.

DAVIS, R.A. 1993. Private label treated like nat'l brand. *Advertising Age*. Vol. 64, no. 52, pp. 25.

DE JUAN VIGARAY, M.D. 2008. Comercialización y Retailing. *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: Pearson Educación.

DE LA NUEZ, M. 2012. Home Care in Spain. *Care Management Journals*. Vol. 13, no. 2, pp. 58-62.

DE LOS LLANOS MATEA, M. 2011. La transposición de la directiva de servicios a la normativa española del comercio minorista. *Boletín Económico del Banco de España*. pp. 105.

- DE SWAAN ARONS, M. y VAN DEN DRIEST, F. 2010. The Global brand CEO: building the ultimate marketing machine. New York: Airstream.
- DEL PINO, C. 2007. El anunciante en la era de la saturación publicitaria: Nuevas herramientas de comunicación. *Revista Internacional de Comunicación*. Vol. 2007, pp. 299-309.
- DEL PINO GONZÁLEZ, A. 2007. La nueva Directiva de Servicios y sus repercusiones en la ordenación de la distribución comercial. *Distribución y consumo*. no. 94, pp. 31-43.
- DENITTO, E. 1993. They aren't private labels anymore--they're brands. *Advertising Age*. Vol. 64, no. 38, pp. 8.
- DENT, J. 2011. *Distribution Channels*. Londres: Kogan Page.
- DHAR, SANJAY; HOCH, S. y HOCH, S. 1997. Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*. Vol. 16, no. 3, pp. 208-227.
- DICK, A., JAIN, A. y RICHARDSON, P. 1995. Correlates of store brand proneness: some empirical observations. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 4, no. 4, pp. 15-22.
- DICK, A., JAIN, A. y RICHARDSON, P. 1996. How consumers evaluate store brands. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 5, no. 2, pp. 19-28.
- DÍEZ DE CASTRO, E. y FERNÁNDEZ, J.C. 1997. *Distribución comercial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Dishwashing and laundry care unite behind detergent tablets. 2013. no. June.
- DOYLE, PETER; FENWICK, I. 1975. How store image affects shopping habits in grocery chains. *Journal of Retailing*. Vol. 50, no. 4, pp. 39-43.
- DRUCKER, P. 1999. *Management Challenges for the 21st century*. Nueva York: Harper Business.
- DUDLICEK, J. 2011. Willing to Pay for Quality. *Progressive Grocer*. Vol. 90, no. 3, pp. 102-104.
- DUNNE, B.Y.D. y NARASIMHAN, C. 1999. The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*. Vol. May-June, pp. 41-52.
- DYER, D., DALZELL, F. y OLEGARIO, R. 2004. *Rising Tide: Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble*. New York: Harvard Business School Press.

DYSON, P., FARR, A. y HOLLIS, N.S. 1996. Understanding, measuring, and using brand equity. *Journal of Advertising Research*. Vol. 36, pp. 9-21.

EALES, T. 2014. Private Label in Western Economies Closing the price gap, losing share. Nielsen.

EFE, A. 2012. Beneficio anual de Amazon cae 45%. EL MUNDO. 2012.

EGM 2014. AIMC- Febrero a Noviembre 2014. Madrid

EGUIZÁBAL MAZA, R. 1999. *Historia de la Publicidad*. Madrid: Eresma & Celeste.

EGUIZÁBAL, R. 2013. Comunicación Versus Publicidad. *Pensar la Publicidad*. Vol. 7, pp. 213-215.

ELLICKSON, P.B. y MISRA, S. 2008. Supermarket Pricing Strategies. *Marketing Science*. Vol. 27, no. 5, pp. 811-828.

ELOGIA. 2013. I Estudio anual eCommerce IAB Spain. [en línea]. [23 abril 2014]: Disponible en: http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/06/I_estudio_ecommerce.pdf.

ENRIQUE JIMÉNEZ, A.M. 2013. La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas ORBIS*. pp. 116-131.

Entrevista a Juan Roig [en línea] 2014[23 abril 2014]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mFlITzqRBWY>.

Entrevista Jose M Bonmatí [en línea] [23 abril 2014]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mFlITzqRBWY>.

EPA 2015. Los hogares con todos sus miembros en paro suben en 27.300. EL MUNDO [en línea]. [23 abril 2015]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/04/23/55389c67ca4741b5188b4570.html>.

ERDEM, T. 1996. A dynamic analysis of market structure based on panel data. *Marketing Science*. Vol. 15, no. 4.

ERDEM, T. 1998. An Empirical Analysis of Umbrella Branding. *Journal of Marketing Research*. Vol. 35, no. August, pp. 339-351. ISSN 00222437.

ERDEM, T. y CHANG, S. 2012. A cross-category and cross-country analysis of umbrella branding for national and store brands. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 40, no. 1.

ERDEM, T., KEANE, M.P. y SUN, B. 2008a. A dynamic model of brand choice when price and advertising signal product quality. *Marketing Science*. Vol. 27, no. 6, pp. 1111-1125.

ERDEM, T., KEANE, M.P. y SUN, B. 2008b. The impact of advertising on consumer price sensitivity in experience goods markets. *Quantitative Marketing and Economics*. Vol. 6, no. 2, pp. 139-176.

ERDEM, T., ZHAO, Y. y VALENZUELA, A.N.A. 2004. Performance of Store Brands : A Cross-Country Analysis of Consumer Store-Brand Preferences , Perceptions , and Risk. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLI, no. February, pp. 86-100.

ERDEM, T.S.B. 2002. An Empirical Investigation of the Spillover Empirical Investigation Effects Promotions in Umbrella Branding. *Journal of Marketing Research (JMR)*. Vol. 39, no. 4, pp. 408-420.

ERDEM, TÜLIN; SWAIT, J. 1998. Brand Equity as a signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*. Vol. 7, no. 2, pp. 131-157.

ERICKSON, F. 1985. *Qualitative Methods in Research on Teaching*. Nueva York: Macmillan.

ERIKSEN RIEWERTS, C. 2012. Building a portfolio of brand equity metrics that are sensitive to advertising. S.l.: Copenhagen Business School.

EROSKI 2008. Barómetro de Consumo Eroski 2007. Instituto de Empresa.

es.manolos.org. [en línea] [sin fecha]. [Consulta: 14 abril 2015]. Disponible en: <http://es.manolos.org/manolos-news-es.html>.

ESADE BRAND INSTITUTE 2012. Impacto Economico y Social de las marcas de fabricante. Barcelona

ESADE BRAND INSTITUTE 2014. la-capacidad-de-eleccion-del-consumidor-se-reduce-en-las-cadenas-de-distribucion-espanolas @ www.esade.edu. [en línea]. [Consulta: 14 abril 2015]. Disponible en: <http://www.esade.edu/homepage/esp/newsroom/press-releases/viewelement/307343/2321/la-capacidad-de-eleccion-del-consumidor-se-reduce-en-las-cadenas-de-distribucion-espanolas>.

ESTRADA, M. 2010. La implicación y la versión del anuncio como variables moderadoras de la actitud ante el anuncio en las personas mayores. Universitat Jaume I. Castellón.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2009a. Global Retailing: How Consumer and Retailing Fragmentation are Changing Grocery Retailing. 2009. Reino Unido.

EUROMONITOR INTERNATIONAL 2009b. Private label growth for small store formats in the UK. Reino Unido.

EUROMONITOR INTERNATIONAL 2012. Retail Viewpoint – June 2012. . no. July. Reino Unido.

EUROMONITOR INTERNATIONAL 2013. Retailing in Spain. Reino Unido.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2014a. Establecimientos y ventas de Comercio en España. 2014. Reino Unido.

EUROMONITOR INTERNATIONAL 2014b. Historico Retailing Spain. Reino Unido.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2014c. Laundry Care market. 2014. Reino Unido.

EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2014d. Mercadona - Key sales figures. 2014. Reino Unido.

EUROMONITOR INTERNATIONAL 2014e. Mercadona -Sales in Laundry. Reino Unido.

EUROMONITOR INTERNATIONAL 2014f. Población Española. . Reino Unido.

EXPANSION 2013. Hacendado, la más innovadora. [en línea]. [Consulta: 30 diciembre 2014]. Disponible en:

<http://www.expansion.com/2013/07/30/empresas/distribucion/1375198845.html>.

FARLEY, J.U., LEHMANN, D. y KELLER, K.L. 2008. The structure of survey-based brand metrics. *Journal of International Marketing*: Vol. 16, no. 4, pp. 29-56.

FARQUHAR, P.H. 1989. Managing Brand Equity. *Marketing Research*. no. September.

FERNÁNDEZ, A., MARTÍNEZ, E. y REBOLLO, A. 2008. 1977-2006: 30 años de evolución del sistema de distribución comercial en España. *Distribucion y consumo*.

FERNÁNDEZ NOGALES, A., MARTÍNEZ CASTRO, E. y REBOLLO ARÉVALO, A. 2008. Tendencias de evolución de la distribución comercial en España. Una investigación empírica sobre la opinión de los profesionales. *Distribución y consumo*. no. 101, pp. 5.

FIELDING, M. 2006. No longer plain, simple. En: *M3: Article*;;, *Marketing News*. Vol. 40, no. 9, pp. 11-13. ISSN 00253790.

FINNE, S. y SIVONEN, H. 2009. Information technology trends in the retail value chain. *The Retail Value Chain: How to gain competitive advantage through efficient consumer response (ECR) strategies*. Londres: Kogan Page. pp. 223.

- FORWARD, W.J. 2011. Consistency Vs. Relevance. *Private Label Buyer*. Vol. 25, no. 11, pp. 26.
- GABRIELSEN, T.S. y SORGARD, L. 2007. Private labels, price rivalry, and public policy. *European Economic Review*. Vol. 51, no. 2, pp. 403-424.
- GARCIA ALLER, M. 2013. El Día menos pensado. *Actualidad Económica*.
- GARCIA ALLER, M. 2014. Mercadona aprende de sus errores. *Actualidad Económica*.
- GARCÍA FUENTES, J.L. 2011. ¿Cómo evolucionará el mercado de gran consumo en España? Marcas líderes y distribuidores. Madrid: Esic Editorial. pp. 70-72.
- GARCÍA SÁNCHEZ, M.D. y MOLINILLO JIMÉNEZ, S. 2008. El canal de distribución. *Manual de Marketing*. Madrid: Esic Editorial. pp. 439.
- GARRETSON, J.A., FISHER, D. y BURTON, S. 2002. Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: similarities and differences. *Journal of Retailing*. Vol. 78, no. 2, pp. 91-99.
- GÁZQUEZ ABAD, J.C., MARTINEZ LÓPEZ, F.J. y JIMÉNEZ MONDÉJAR, J.A. 2011. Características de los folletos publicitarios como elemento de la estrategia publicitaria del minorista: aspectos que determinan la propensión del consumidor a utilizarlos. *DOCFRADIS-Cátedra Fundación Ramon Areces*.
- GÁZQUEZ ABAD, J. C; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F.J. 2015. The relationship between assortment size and category sales: a panel data analysis on national brands and private labels. *Advances in national brand and private label marketing: Second International Conference 2015*. New York: Springer. pp. 71-84.
- GERSHMAN, M. 1987. Packaging: positioning tool of the 1980's. *Management review*.
- GERZEMA, J. 2009. The brand bubble. *Marketing Research*.
- GEYSKENS, I., GIELENS, K. y GIJSBRECHTS, E.L.S. 2010. Proliferating Private-Label Portfolios: How Introducing Economy and Premium Private Labels Influences Brand Choice. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLVII, no. October, pp. 791-807.
- GIELENS, K. 2012. New Products: The Antidote to Private Label Growth? En: M3: Article;;; *Journal of Marketing Research (JMR)*. Vol. 49, no. 3, pp. 408-423.
- GOLDBERG, S.M. y JAMES, WILLIAM L; KOVER, A. 1995. Creativity vs. effectiveness? *Journal of Advertising Research*. pp. 20-43.

GOLDSMITH, R.E., FLYNN, L.R., GOLDSMITH, E. y STACEY, E.C. 2010. Consumer attitudes and loyalty towards private brands. *International Journal of Consumer Studies*. Vol. 34, no. 3, pp. 339-348.

GÓMEZ, M. y BENITO, N.R. 2008. Manufacturer's characteristics that determine the choice of producing store brands. *European Journal of Marketing* [en línea]. Vol. 42, no. 1/2, pp. 154-177.

GÓMEZ SUAREZ, M. 2010. Las marcas de distribuidor desde la perspectiva académica: artículos publicados en revistas internacionales y españolas. *Distribución y consumo*. no. 109, pp. 70-77.

GONZÁLEZ-BENITO, Ó.; MARTOS-PARTAL, M. 2012. Role of Retailer Positioning and Product Category on the Relationship Between Store Brand Consumption and Store Loyalty. *Journal of Retailing*. Vol. 88, no. 2, pp. 236-249.

GRANDE ESTEBAN, I. 1999. *Marketing de los servicios*. Madrid: Esic.

GRANDE ESTEBAN, ILDEFONSO; ABASCAL FERNÁNDEZ, E. 2011. *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. Madrid: Esic.

GRUBB, EDWARD L; GRATHWOHL, H.L. 1967. Consumer Self-Concept and Market Behavior: A Theoretical Symbolism Approach. *Journal of Marketing*. Vol. 31, pp. 22-27.

GUBA, EGON; LINCOLN, Y. 1994. Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*. no. 2, pp. 163-194.

GUIX, J. 2013. *Meaningful brands* - Madrid: Havas

GUIXÀ, J. 2000. Otras herramientas cualitativas. *La investigación en Marketing*. Barcelona: AEDEMO. pp. 1003.

GURRIARAN, R. 2014. *Mercadona, donde el cliente (jefe) es el que manda*. *Capital*.

HAKANSSON, P. 2000. *Beyond Private Label* -. S.l.: Stockholm School of Economics.

HALE, T. 2010. How Deep is Their Love? *Progressive Grocer*. Vol. 1, no. 3, pp. 8.

HALSTEAD, D. y WARD, C.B. 1995. Assessing the vulnerability of private label brands. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 4, no. 3, pp. 38-48.

HANSEN, K. y SINGH, V. 2008. Are Store-Brand Buyers Store Loyal? An Empirical Investigation. *Management Science*. Vol. 54, no. 10, pp. 1828-1834.

- HANSEN, K., SINGH, V. y CHINTAGUNTA, P. 2006. Understanding Store-Brand Purchase Behavior Across Categories. *Marketing Science*. Vol. 25, no. 1, pp. 75-90.
- HARRIS, R. 2007. Memories Of... Success. *Marketing Magazine*. Vol. 112, no. 12, pp.
- HAUCK, W.E. y STANFORTH, N. 2007. Cohort perception of luxury goods and services. *Journal of Fashion Marketing and Management*. Vol. 11, no. 2, pp. 175-188.
- HEELER, R. 1986. Comment on the awareness effects of mere distribution. *Marketing Science*. Vol. 5, no. 3, pp. 273.
- HELLER, W. y WEIR, T. 2001. Hugging the CONVENIENCE CURVE. *Frozen Food Age*. Vol. 50, no. 2, pp. 48.
- HENARD, D.H. y SZYMANSKI, D.M. 2001. Why Some New Products Are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXVIII.
- HIDALGO, P., MANSSUR, E., OLAVARRIETA, S. y FARIAS, P. 2007. Determinants of private label purchases. *Revista De Ciencias Sociales*. Vol. 13, no. 2, pp. 205-218.
- HINGLEY, M.K. 2005. Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 33, no. 8, pp. 551-569.
- HOCH, STEPHEN J.; BANERJI, S. 1993. When Do Private Labels Succeed? *Sloan management review*. Vol. 34, no. 4.
- HOFBAUER, R. 2010a. BASIC IS BEST. *Private Label Buyer*. Vol. 24, no. 4, pp. 39-42.
- HOLD, D. y BALTAXE, D. 2007. Next-Generation Networks. *Business Communications Review*. no. May.
- HORSKY, DAN; SIMON, L. 1983. Advertising and the Diffusion of New Products. *Marketing Science*. Vol. 2, no. 1, pp. 1-17.
- HORVAT, S. 2010. Influence of consumer and category characteristics on Private Label attitudes and Purchase intention in emergin market: a conceptual model. *International Journal of Management Cases*. pp. 191-199.
- HUANG, M.-H., JONES, E. y HAHN, D.E. 2007. Determinants of price elasticities for private labels and national brands of cheese. *Applied Economics*. Vol. 39, no. 4-6, pp. 553-563.
- HUANG, Y. y HUDDLESTON, P. 2009. Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 37, no. 11, pp. 975-992.

- IESE; ING DIRECT 2012. Las marcas que amamos. Barcelona: Iese Business School.
- IEVA, MARCO; ZILIANI, CRISTINA, GÁZQUEZ-ABAD, J.C. 2015. Memory for private label versus national brand in feature advertising. *Advances in national brand and private label marketing: Second International Conference 2015*. New York: Springer.
- IGLESIAS, O. 2014. Estudio Sobre Surtido. Presentación Resultados. Barcelona: Esade.
- IMMONEN, L. 2010. Package cues and their influence on the perception of Premium quality of Premium private label products. Aalto University School of Economics
- INFOADEX 2010. Estudio Infoadex de la Inversión Publicitaria Española - Resumen. [en línea]. pp. 16. Disponible en: [http://www.infoadex.es/RESUMEN 2010.pdf](http://www.infoadex.es/RESUMEN%202010.pdf).
- INFOADEX 2013. Estudio Infoadex de la inversión publicitaria española 2012. Madrid.
- INFOADEX 2014. Estudio de la inversión publicitaria española 2014. Madrid.
- INNOVATION CENTRING ON CONSUMER NEED TO. 2012. no. March.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA INE 2013. Gastos por hogar. Madrid.
- IPSOS 2011. Reputación Corporativa de las Empresas - KAR. Barcelona
- JACOBI, JACOB; OLSON, JERRY; HADDOCK, R. 1977. Price, brand name and product composition characteristics as determinants of Perceived quality. *Journal of Consumer Research*1. Vol. 11, pp. 63-69.
- JACOBY, J. 1984. Perspectives on Information Overload. *Journal of Consumer Research*. Vol. 10, no. 4, pp. 432-435.
- JACOBY, JACOB; MAZURSKY, D. 1984. Linking Brand and Retailer Images - Do the potential risks outweigh the Potential Benefits? *Journal of Retailing*. Vol. 60, no. 2, pp. 105-122.
- JANAKIRAMAN, R., SISMEIRO, C. y DUTTA, S. 2009. Perception Spillovers Across Competing Brands: A Disaggregate Model of How and When. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLVI, no. August, pp. 467-481.
- JEDIDI, KAMEL; MELA, CARL; GUPTA, S. 1999. Managing advertising and promotion for long-run profitability. *Marketing Science*. Vol. 18, no. 1, pp. 1-22.
- JEFFRIES, N. 2003. Private Label Captures Scents of Place. *Global Cosmetic Industry*. Vol. 171, no. 11, pp. 32-35.

JEONG, J. 2004. Exploring the Impact of Advertising on Brand Equity and Shareholder Value. .: The University of Texas.

JIN, B., SUH, Y.G. 2005. Integrating effect of consumer perception factors in predicting private brand purchase in a Korean discount store context. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 22, no. 2, pp. 62-71.

JOACHIMSTHALER, ERICH; AAKER, D.A. 2000. Como crear marcas sin utilizar medios de comunicacion. *Gestión de Marcas*. Barcelona: Empresa Activa.

JOHNSON, M.D., HERRMANN, A. y HUBER, F. 2006. The Evolution of Loyalty Intentions. *Journal of Marketing*. Vol. 70, no. 2, pp. 122-132.

K.PANDA, T. y SAHADEV, S. 2006. *Sales and Distribution Management*. New Delhi (India): Oxford University Press.

KANTARWORLDPANAL 2014a. *Innovaciones 2013*. . Barcelona

KANTARWORLDPANAL 2014b. NdP_wpd2014. [en línea] [15/marzo/2015]: Disponible en: <http://www.kantarworldpanel.com/es/Notas-de-Prensa>.

KANTAR WORLDPANAL 2015. El Gran Consumo vuelve a crecer en el primer semestre de 2015. [en línea]. [Consulta: 24 julio 2015]. Disponible en: <http://www.kantarworldpanel.com/es/Notas-de-Prensa>.

KAPFERER, J.-N. 1992. *La marca, capital de la empresa*. Bilbao: Deusto.

KAPFERER, J.-N.; ERDEM, T.; SWAIT, J.; BRONIARCZYK, S.; CHAKRAVARTI, D. 1999. Brand Equity , Consumer Learning and Choice. *Marketing letters*. Vol. 3, no. 39944, pp. 301-318.

KAPFERER, JEAN-NOËL; THOENIG, J.-C. 1997. *La marca*. Madrid (España): McGraw Hill.

KAPLAN, LINDA; KOVAL, R. 2007. *Bang!: Getting Your Message Heard in a Noisy World*. New York (Estados Unidos): Random House.

KATOLE, H.J. 2012. Communication gap – a case of retailers’ vs. customers’ views on the usage of publicity as communication tool. Pune (India):

KEEN, C., WETZELS, M., DE RUYTER, K. y FEINBERG, R. 2004. E-tailers versus retailers. Which factors determine consumer preferences. *Journal of Business Research*. Vol. 57, no. 7, pp. 685-695.

KELLER, K.L. 1993. Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57, no. January, pp. 1-22.

- KELLER, K.L. 1999. Managing Brands for the Long Run: Brand reinforcement and revitalization strategies. *California Management Review*. Vol. 41, no. 3.
- KELLER, K.L. 2000. the Brand Report card. *Harvard Business Review*.
- KELLER, K.L. 2003. *Strategic Brand Management*. 2o. New Jersey: Prentice Hall.
- KELLER, K.L. 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*. Vol. 15, no. July, pp. 139-155.
- KELLER, KEVIN LANE; LEHMANN, D.R. 2006. Brands and Branding : Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*. Vol. 25, no. 6, pp. 740-759.
- KIM, N. y PARKER, P.M. 1999. Collusive conduct in private label markets. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 16, no. 2, pp. 143-155.
- KOEPPEL, J. 2010. Store Brands Vs. National Brands Who is Coming Out Ahead? *Brand Packaging*. Vol. 14, no. 6, pp. 22-24.
- KOSCHATE-FISCHER, N., CRAMER, J. y HOYER, W.D. 2014. Share and Store Loyalty. *Journal of Marketing*. Vol. 78, no. March, pp. 69-82.
- KOSLOW, S. y TELLIS, G.J. 2011. What Scanner-panel Data Tell Us about Advertising. *Journal of Advertising Research*. Vol. 51, pp. 87-100.
- KOTLER, P., KELLER, K., CÁMARA, D. y MOLLÁ, A. 2006. *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, PHILIP; CÁMARA, DIONISIO; GRANDE, ILDEFONOS; CRUZ, I. 2000. *Dirección de Marketing*. Edición Milenio. Edición de. Madrid: Pearson Educación.
- KSENIA, P. 2013. *Packaging design as a Marketing tool and Desire to purchase*. Saimaa University.
- KUMAR, N. 2007. *Private label strategy: how to meet the store brand challenge*. Boston (Massachussets): Harvard Business Press.
- KUMAR, N. y STEENKAMP, J.-B.E.M. 2007. *La estrategia de las marcas blancas*. Barcelona (España): Deusto.
- LAAKSONEN, H; REYNOLDS, J. 1994. The european retail environment: Opportunities for own brands in european grocery retailing. *European Retail Digest*. pp. 4-8.

LABAJO GONZÁLEZ, V. 2007. Trade marketing . La gestion eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor. Madrid (España): Grupo Anaya.

LABEAGA, J.M., LADO, N. y MARTOS, M. 2007. Behavioural loyalty towards store brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 14, no. 2005, pp. 347-356.

LAFORET, S. y SAUNDERS, J. 2006. Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed. *Journal of Advertising Research*. Vol. 45, no. 03, pp. 314.

LAL, RAJIV; CORSTJENS, M. 2012. Retail Doesn't Cross Borders. *Harvard Business Review*. Vol. 90, no. 4, pp. 104-111.

LAL, RAJIV; RAO, R. 1997. Supermarket competition: the case of every day low pricing. *Marketing Science*. Vol. 16, no. 1, pp. 60-80.

LAMBIN, J.-J. 1996. Las decisiones estratégicas de distribución. *Marketing Estratégico*. Madrid: Mc Graw-Hill / Interamericana de España SA. pp. 413.

LAMEY, L., DELEERSNYDER, B., DEKIMPE, M.G. y STEENKAMP, J.E.M. 2007. How Business Cycles Contribute to Private-Label Success : Evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*. Vol. 71, no. January, pp. 1-15.

LAMEY, L., DELEERSNYDER, B., STEENKAMP, J.-B.E.M. 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*. Vol. 76, no. 1, pp. 1-19.

LARREA, JUAN JOSÉ; ONTIVEROS, D. La Comunicación de las Marcas. *Branding*. Buenos Aires (Argentina): Editorial Comunicación Latinoamericana.

LASSAR, W; MITTAL, B; SHARMA, A. 1995. Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 12, no. 4, pp. 11-20.

LAWRENCE, J. 1992. Wal-Mart expands Sam's choice line. *Advertising Age*. Vol. 63, no. 17, pp. 4..

LAZARIS, C. y VRECHOPOULOS, A. 2013. From Multichannel to «Omnichannel » Retailing : Review of the Literature and Calls for Research. 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues,(ICCMII). Londres. pp. 6.

LEE, H. 2004. The three As of supply chain excellence. *Harvard Business Review*. Vol. 102, pp. 12.

- LEI, J., DAWAR, N. y LEMMINK, J. 2008. Negative Spillover in Brand Portfolios: Exploring the Antecedents of Asymmetric Effects. *Journal of Marketing*. Vol. 72, no. May, pp. 111-123.
- LEONARD, L. y VALARIE, a 1991. Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*. Vol. 32, no. 3, pp. 39-49.
- LEVITT, T. 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. pp. 138-149.
- LEVY, M. y A.WEITZ, B. *Retailing Management*. New York (Estados Unidos): McGraw-Hill.
- LINDQUIST, J. 1974. Meaning of Image. *Journal of Retailing*. Vol. 50, no. 4, pp. 29.
- LIU, T.-C. y WANG, C.-Y. 2008. Factors affecting attitudes toward private labels and promoted brands. *Journal of Marketing Management*. Vol. 24, no. 3-4, pp. 283-298.
- LLOPIS, J., 2013. «Proveedores y distribuidores: de la confrontación a la cooperación. El caso de LIDL en España». 2013. Barcelona.
- LLOYD-EVANS, R. 2011. 2011 - The year of the private label? *Review of Marketing*. Vol. 37, no. 3, pp. 52.
- LUIS, J. y GARCÍA, M. 2002. La dependencia en los canales de distribución: un análisis de sus factores determinantes desde la perspectiva del fabricante. *Dirección y Organización*,. Vol. 28.
- MAGDALENO, S. 2012. Balance del sector de la distribución en 2012. .Kantar. Barcelona
- MAJOR, M. 2009. Consumer Shifts. *Progressive Grocer* [en línea]. Vol. 88, no. 5, pp. 60.
- MANERO BERNÉ, C. 2006. Análisis de la demanda de servicios de distribución minoristas. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*. no. 828, pp. 83-98.
- MANIKANDAN, M.K.M. 2012. Theory Building on Private Label Brands : A Literature Review. *The IUP Journal of Brand Management*. Vol. IX, no. 2, pp. 64-78.
- MANN, S. 2011. Using structural equation modeling to explain new product trial using At, Aida, Aketa, and Moa versus a model that is an integration of At, Aida, Akeat and Moa. Cypress, California.
- MANUEL MORO, I.D.E.I.C.B., [15/5/2015]. Watch @ Wwww.Youtube.Com [en línea]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mFlITzqRBWY>.
- MAQUEDA LAFUENTE, J. y LLAGUNO MUSONS, J.I. 1995. *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Diaz de Santos.

- MARCIAL, G. 1999. With Dial, Clorox could clean up. *Business Week*. pp. 247.
- MARSHALL, C. y ROSSMAN, G.B. 2010. *Designing qualitative research*. Londres: Sage publications.
- MARTÍNEZ, P. 2000. *Las técnicas cualitativas. La investigación en Marketing*. Barcelona: AEDEMO. pp. 1003.
- MARTÍNEZ LÓPEZ, F.J., GÁZQUEZ ABAD, J.C. y SETHURAMAN, R. 2015. *Advances in national brand and private label marketing : Second International Conference, 2015* . New York : Springer.
- MARTÍNEZ RUIZ, MARÍA PILAR; MARTÍNEZ CARABALLO, NOEMI; JIMENEZ, A.I. 2008. Análisis de las estrategias de precios en el comercio minorista en España: Evidencias en el sector de productos. *Estudios sobre consumo*. Vol. 84, pp. 19-29.
- MARTÍNEZ-LOPEZ, F.J. y MARAVER TARIFA, G. 2009. *Distribución Comercial*. Madrid: Delta, Publicaciones Universitarias.
- MARTOS-PARTAL, M. y GONZÁLEZ-BENITO, Ó. 2013. Studying motivations of store-loyal buyers across alternative measures of behavioural loyalty. *European Management Journal*. Vol. 31, pp. 348-358.
- MARTOS-PARTAL, M. y SALAMANCA, U. De 2012. Innovation and the market share of private labels. *Journal of Marketing Management*. Vol. 28, no. May, pp. 695-715.
- MARZO, M., PEDRAJA, M. y RIVERA, P. 2005. Tipología de clientes del comercio minorista desde la perspectiva del Márketing relacional. *Universia Business Review*. Vol. 1, no. 4, pp. 80-91.
- MASSY, WILLIAM F; FRANK, R.E. 1966. Analysis of Retailer Advertising Behavior. *Journal of Marketing Research (JMR)*. Vol. 3, no. 4, pp. 378-383.
- MAYER, J.M. 2009. Asymmetric Consumer Responses to National Brand and Private Label Brand Scandals. *Advances in Consumer Research*. Vol. VIII, pp. 376-378.
- MAZAIRA CASTRO, A., GONZÁLEZ VÁZQUEZ, E. y ALÉN GONZÁLEZ, E. 2006. *Inditex y Zara: el ejemplo paradigmático de la orientación al mercado*. Casos de Dirección de Marketing. Madrid: Pearson - Prentice Hall. pp. 5.
- MCEACHERN, M.G. y WARNABY, G. 2008. Exploring the relationship between consumer knowledge and purchase behaviour of value-based labels. *International Journal of Consumer Studies*. Vol. 32, no. 5, pp. 414-426.

MCWILLIAM, G. 1990. Low involvement brands: is the brand manager to blame ? Marketing Intelligence & Planning. Vol. 15, no. 2, pp. 60-70.

MEHTA, N., RAJIV, S. y SRINIVASAN, K. 2003. Price Uncertainty and Consumer Search: A Structural Model of Consideration Set Formation. Marketing Science. Vol. 22, no. 1, pp. 58-84.

MÉNDEZ GARCÍA DE PAREDES, J.L. y OUBIÑA BARBOLLA, J. 2010. La dependencia en los canales de distribución: un análisis de sus factores determinantes desde la perspectiva del fabricante. Dirección y Organización. no. 28.

MERCADONA 2013. Memoria Anual Mercadona. [en línea] [23/abril/2014]. Valencia: Disponible en: <http://descargas.mercadona.com/memorias2013/CAST/Memoria13.pdf>.

Mercadona: un conflicto laboral oculto. La República [en línea] [23/abril/2014 2012]. Sevilla, 23 octubre 2012. Disponible en: <http://larepublica.es/2012/10/23/mercadona-un-conflicto-laboral-oculto/>.

MERCO 2013. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. [en línea]. S.l.: [Consulta: 30 diciembre 2014]. Disponible en: <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/2>.

MEYER, CHRISTOPHER; SCHWAGER, A. 2007. Customer Experience. Harvard Business Review. pp. 1-11.

MEZA, S. y SUDHIR, K. 2010. Do private labels increase retailer bargaining power? QME-Quantitative Marketing and Economics. Vol. 8, no. 3, pp. 333-363.

MIEHLING, M.J. 2014. Correlation of Affiliate Performance against Web Evaluation Metrics. S.l.: EdinBurgh Napier University.

MÍNGUEZ ARRANZ, N. 2001. Un marco conceptual para la comunicación corporativa. www.rrppnet.com [en línea]. [Consulta: 2 enero 2015]. Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm?iframe=true&width=80%&height=80%>.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE 2011. Observatorio del consumo y la distribución alimentaria - Rdos. 2011. Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE 2011. 2012. Datos de consumo alimentario en el hogar y fuera del hogar en España 2012. . Madrid.

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, Y MEDIO RURAL Y MARINO. 2010. Estudio de mercado Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria.- Informe historico- Resultados Feb-2010. Madrid.

- MIQUEL PERIS, S. 2008. Distribución comercial. Madrid: Esic Editorial.
- MIRA CANDEL, M. 2013. Juan Roig. El emprendedor visionario. Madrid: La Esfera.
- MOISESCU, O; ANH VU, D. 2010. A study of the relation between brand loyalty and consumer involvement with purchase decision and product class. . Cluj-Napoca (Rumania).
- MOLINER VELÁZQUEZ, B. y BERENGUER CONTRÍ, G. 2011. The effect of customer satisfaction and loyalty: application in retail establishments. Cuadernos de Administración. Vol. 24, no. 42, pp. 73-100.
- MONGE, P. 2014. ¿Cuál es el secreto de las marcas de Lidl para ser cada vez más recomendadas? Cinco Días [en línea]. [Consulta: 4 abril 2015]. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2014/11/14/finanzas_personales/1415963086_853454.html.
- MONTAÑA, J. y MOLL, I. 2010. El poder de la marca. Barcelona (España): Profit Editorial.
- MONTSERRAT, J. 2014. NdP_balance_sem1. . Kantar World Panel. Barcelona.
- MORSE, J.M., BARRETT, M., MAYAN, M., OLSON, K. y SPIERS, J. 2008. Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. International Journal of Qualitative Methods [en línea]. Vol. 1, pp. 13-22.
- NANCARROW, C. y BRACE, I. 1998. Gaining competitive advantage from packaging and labelling in marketing communications. British Food Journal. no. 1976, pp. 110-118.
- NEFF, J. 2004. Wal-Mart shakes up detergent aisle. En: M3: Article;;;, Advertising Age. Vol. 75, no. 20, pp. 10. ISSN 00018899.
- NEFF, J. 2009. Study: Cutting spending hurts brands long term. Advertising Age. Vol. 80, no. 12, pp. 25..
- NEFF, J. 2011. Packaged-Goods Marketers Still Battling to Win Back Share from Private Label. Advertising Age. Vol. 82, no. 12, pp. 26.
- NENY CZ-THIEL, M. y SCIENCE, M. 2008. Is a «Premium» Private Label Brand for a Marketer Seen as a « Premium » By a Consumer ? The Perceptual Categorization of Private Labels Tiers. Advances in consumer research. Vol. 37, no. 1986.
- NENY CZ-THIEL, M; ROMANIUK, J. 2015. Buying of private labels across categories: how far is too far? *Advances in national brand and private label marketing: Second International Conference 2015*. New York: Springer. pp. 35-42.

- NETEMEYER, R.G., KRISHNAN, B., PULLIG, C., WANG, G., YAGCI, M., DEAN, D., RICKS, J. y WIRTH, F. 2004. Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*. Vol. 57, no. 2, pp. 209-224.
- NIELSEN, 2006. Anuario 2005. Madrid.
- NIELSEN 2010. Consumer Focus Brings Sweet Results. Londres.
- NIELSEN 2012a. Del consumidor fiel, al consumidor fan. Madrid
- NIELSEN 2012b. Principales Cadenas - 2011. Madrid.
- NIELSEN 2013a. Anuario 2012. Madrid.
- NIELSEN 2013b. Consumer confidence . Concerns and spending intentions around the world . 2013. Londres.
- NIELSEN 2015. tres de cada cuatro españoles han cambiado su forma de hacer la compra. [en línea] [consulta: 26/abril/2015]. S.l.: Disponible en: <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/tres-de-cada-cuatro-espanoles-han-cambiado-su-forma-de-hacer-la-.html>.
- Nielsen España - noticias - 13 de Febrero de 2013. [en línea] [Consulta: 18 junio 2014]. Disponible en: <http://es.nielsen.com/news/20130213.shtml>.
- Nielsen España: tendencias e información detallada. [en línea]. [Consulta: 18 junio 2014]. Disponible en: <http://es.nielsen.com/trends/index.shtml>.
- Nielsen: 85% of Global Online Respondents Say Rising Food Prices Will Impact Their Grocery Choices. [en línea]. [Consulta: 18 junio 2014]. Disponible en: <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2013/nielsen-85-of-global-online-respondents-say-rising-food-prices.html>.
- NIES, S. y NATTER, M. 2012. Does Private Label Quality Consumers' Decision on Where to Shop? *Psychology&Marketing*. Vol. 29, no. 4, pp. 279-293.
- NIRAJ, R., PADMANABHAN, V. y SEETHARAMAN, P.B. 2008. A Cross-Category Model of Households' Incidence and Quantity Decisions. *Marketing Science*. Vol. 27, no. 2, pp. 225-235.
- NUENO, J.L. y AGUSTÍN, A. 1997. La distribución comercial: Un nuevo entorno. Barcelona: es Folio.

- OCCHIOCUPO, NICOLETTA; HANKE, I. 2015. Understanding what motivates german consumers to participate in FMCGs on line communities: implications for national brands and private labels. *Advances in national brand and private label marketing: Second International Conference 2015*. New York: Springer. pp. 9-15.
- O'LEARY, N. y GOLDMAN, D. 2003. The 30-Second Spot Is Dead Long Live the 30-Second Spot. *Adweek Eastern Edition*. Vol. 44, no. 45, pp. 12-21.
- OLIVIER, R.L. 1997. *A Behavioral Perspective on the Consumer*. Nueva York: McGraw-Hill.
- OLSON, D. 1981. *The Leo Burnett New Product models anticipating New product Problems*. Nueva York: McGraw-Hill.
- OMNICOM MEDIA GROUP 2009. Nace el «smart shopper». www.marketingdirecto.com [en línea]. [Consulta: 18 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/nace-el-smart-shopper/>.
- ORTEGÓN, L. 2010. Panorama actual de los métodos de medición de marcas y valor de marca desde la orientación al consumidor. *Mercadeo*. pp. 171-188.
- OUBIÑA, J., RUBIO, N. y YAGUE, M.J. 2007. Effects of strategy, structure and performance variables on store brand market share. *Journal of Marketing Management*. Vol. 23, no. 9, pp. 1013-1035.
- PAGÈS MARTÍ, S. 2012. *Històries d'èxit en Retail. 10 anys compartint per competir. Les empreses de Comertia*. Barcelona: Comertia.
- PANDYA, A.R. y JOSHI, M.A. 2011. A Comparative Study on Consumers' Attitude Towards Private Labels: A Focus on Gujarat. *Journal of Marketing Management*. Vol. 10, no. 1, pp. 19-34.
- PAPPU, R., QUESTER, P.G. y COOKSEY, R.W. 2005. Consumer-based brand equity: improving the measurement. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 14, no. 3, pp. 143-154.
- PARK, C.S.U. y SRINIVASAN, V. 1994. A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXI, no. May, pp. 271-288.
- PARK, C.W., MACINNIS, D.J., PRIESTER, J. y EISINGERICH, A.B. 2010. Brand Attachment and Brand Attitude Strength : Conceptual and. *Journal of Marketing*. Vol. 74, no. November, pp. 1-17.

- PAUWELS, K. y SRINIVASAN, S. 2004. Who Benefits from Store Brand Entry? *Marketing Science*. Vol. 23, no. 3, pp. 364-390.
- PERCY, LARRY; ROSSITER, J. 1987. A theory-based approach to pretesting advertising. *Measuring Advertising effectiveness*. McGraw'Hil. New York: William D. Wells.
- PERLOFF, J.M., LAFRANCE, J.T. y CHOUINARD, H.H. 2012. Brand name and private label price setting by a monopoly store. *Economics Letters*. Vol. 116, no. 3, pp. 508-511.
- PETERS, M. 1994. Good packaging gets through to the fickle buyer. *Marketing*. no. 20, pp. 10.
- PICON, E. y RUEDA, A. 2013. historia-de-mercadona. [en línea]. [Consulta: 15 marzo 2015]. Disponible en: <http://es.slideshare.net/estebanpiconforonda/historia-de-mercadona>.
- planexware.com. [en línea] [Consulta: 15 abril 2015]. Disponible en: <http://planexware.com>
- PRESS, MIKE; COOPER, RACHEL; RIVAS, M.J. 2009. El diseño como experiencia: el papel del diseño y los diseñadores en el siglo XXI. Barcelona: Gustavo Gili.
- PROCTER, [sin fecha]. www.procter.es
- PUCCINELLI, N.M. 2010. Can You Trust a Customer' s Expression ? Insights into Nonverbal Communication in the Retail Context. *Psychology & Marketing*. Vol. 27, no. October 2010, pp. 964-988.
- PUELLES PÉREZ, J.A., GÓMEZ SUÁREZ, M. y PUELLES GALLO, M. 2011. Marcas de distribuidor: concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos. Barcelona: Pirámide.
- PUELLES PÉREZ, J.A. y PUELLES GALLO, M. 2009. Evolución, situación actual y perspectivas de las MDD en España. *Distribución y consumo*. no. 107, pp. 7-20.
- PUTSIS, W.P. 1997. An empirical study of the effect of brand proliferation on private label-national brand pricing behavior. *Review of industrial Organization*. Vol. 12, no. 3, pp. 355-371.
- QUELCH, J. 2001. Marketing the premium product. *Business Horizons*. Vol. May-June.
- QUELCH, J.A. y HARDING, D. 1996. Brands Versus Private Labels : Fighting to Win. *Harvard Business Review*. Vol. 74, no. 1, pp. 99-109.
- RAAIJ, W.F.V.A.N. 2004. Brand equity : extending brand awareness and liking with Signal Detection Theory. *Journal of Marketing Communications*. Vol. 114, no. June.

- RAO, A.R. y MONROE, K.B. 1989. The Effect of Price , Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review. . Vol. XXVI, no. August, pp. 351-358.
- RAO, R. 1991. Pricing and promotions in asymmetric duopolies. *Marketing Science*. Vol. 10, no. 2, pp. 131-144.
- REBOLLO AREVALO, A. y CASARES RIPOL, J. 2005. *Distribución Comercial*. Madrid: Civitas.
- REBOLLO ARÉVALO, A. 1993. Clasificación de las formas comerciales el «producto establecimiento ». *Distribución y consumo*. no. 10, pp. 10-18.
- REBOLLO ARÉVALO, A. 2012. Evolución de los márgenes comerciales de los productos frescos de alimentación. *Distribución y consumo*. pp. 1-13.
- REDDEN, J.P. y HOCH, S.J. 2009. The Presence of Variety Reduces Perceived Quantity. *Journal of Consumer Research*. Vol. 36, no. 3, pp. 406-417.
- REGUANT, F. 2011. Grupo Alimentario Guissona. ACCID- Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció. pp. 1-15.
- REYNOLDS, J. 2008. Is in-house advertising wise? En: M3: Article;;;, *Marketing Week*. Vol. 31, no. 6, pp. 11.
- REYNOLDS, THOMAS J; PHILLIPS, C. 2005. In Search of True Brand Equity Metrics : all market share a'nt created equal. *Journal of Advertising Research*. no. June, pp. 171-179.
- RICHARDSON, P., JAIN, A.K. y DICK, A. 1996. The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 5, no. 1, pp. 19-28.
- RICHARDSON, P.S. 1997. Are store brands perceived to be just another brand? *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 6, no. 6, pp. 388-404.
- RICHARDSON, P.S., DICK, A.S. y JAIN, A.K. 1994. Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perceptions of Store Brand Quality. *Journal of Marketing*. Vol. 58, no. October, pp. 28-36.
- RICHARDSON, P.S., JAIN, A.K. y DICK, A. 1996. Household store brand proneness: A framework. *Journal of Retailing*. Vol. 72, no. 2, pp. 159-185.
- RIES, A. 1996. *Focus. The future of your company depends on it*. New York (Estados Unidos): Harper Collins Publishers.
- RIES, A. y TROUT, J. 1980. *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill.

RIES, AL; RIES, L. 2002. La caída de la publicidad y el auge de las RRPP. Ediciones . Barcelona (España): Empresa Activa

RODNELL, P. 2011. The 10 Keys to Private Brand Success: Key No. 6: Product Innovation. Private Label Buyer. Vol. 25, no. 6, pp. 12.

ROEHM, M.L. y TYBOUT, A.M. 2006. When Will a Brand Scandal Spill Over, and How Should Competitors Respond? Journal of Marketing Research. Vol. 43, no. 3.

ROLDAN, F.J. 2003. Estrategia de precios siempre bajos. Ventajas e inconvenientes. Distribución y Consumo. no. 75, pp. 65.

ROM, J. 2014. Las claves del diseño gráfico. Barcelona: Facultat Blanquerna Comunicació.

ROMAN, V. 1996. Establecimientos de descuento en Europa. Distribución y consumo. pp. 7-21.

ROMANIUK, J., BOGOMOLOVA, S. y RILEY, F.D. 2012. Brand Image and Brand Usage: Is a Forty-Year-Old Empirical Generalization Still Useful? Journal of Advertising Research. Vol. 52, no. 2, pp. 243-251.

RUBINSON, JOEL; PFEIFFER, M. 2005. Brand Key Performance Indicators as a Force for Brand Equity Management. Journal of Advertising Research. pp. 187-197.

RUNDH, B. 2005. The multi-faceted dimension of packaging: Marketing logistic or marketing tool? British Food Journal. Vol. 107, no. 9, pp. 670-684.

RUST, ROLAND; MOORMAN, CHRISTINE AND BHALLA, G. 2014. Rethinking marketing. Harvard Business Review. no. Jan-Feb, pp. 2-9.

RYAN, T.J. 2003. Private Labels: Strong, Strategic & Growing. Apparel Magazine. Vol. 44, no. 10, pp. 32.

SABI - Informe económico Mercadona.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. 1996. La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas . Madrid: Esic Editorial.

SALAS, C. 2014. ¿Es Mercadona el paraíso de los trabajadores o es un infierno? elpublico.com [en línea]. [Consulta: 14 marzo 2015]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/blogs/naranjazos/?p=3192>.

SALNIKOVA, E. y STANTON, JOHN L; HOOKER, N. 2012. Brand Battles: Are Store Brands Acting more like National Brands? International journal of Management cases. pp. 354-366.

SÁNCHEZ, M., ESTRELLA, A., RUIZ, J.L. y GARCÍA, A. 2011. La distribución comercial en Europa: Situación actual y tendencias. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época. no. 2.

SÁNCHEZ PÉREZ, M.; ESTRELLA RAMON, A.; RUIZ REAL, J-L.; GARCIA RAMÍREZ, A. 2011. La distribución comercial en Europa: Situación actual y tendencias. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda Época. Vol. 2, pp. 67-95.

SANTESMASES MESTRE, M., MERINO SANZ, M.J., SÁNCHEZ HERRERA, J. y PINTADO BLANCO, T. 2009. *Fundamentos de Marketing*. Madrid (España): Grupo Anaya.

SANTESMASES MESTRE, Mi. 2008. *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Madrid (España): Ediciones Pirámide (Grupo Anaya).

SAYMAN, S., HOCH, S.J. y RAJU, J.S. 2002. Positioning of Store Brands. *Marketing Science*. Vol. 21, no. 4, pp. 378-397. ISSN 0732-2399. DOI 10.1287/mksc.21.4.378.134.

SCHOORMANS, J.P.L. y ROBBEN, H.S.J. 1997. The effect of new package design on product attention, categorization and evaluation. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 18, no. 2-3, pp. 271-287.

SCHUTTE, T.. 1969. The Semantics of Branding. *Journal of Marketing*. Vol. 33, no. 2, pp. 5-11.

SCOTT MORTON, F. y ZETTELMAYER, F. 2004. The strategic positioning of store brands in retailer–manufacturer negotiations. *Review of Industrial Organization*. Vol. 24, no. 2, pp. 161-194.

SEGARRA ROCA, P. y SEGARRA, P. 2007. Influencia de la heterogeneidad del mercado en la intención de comportamiento del consumidor: Respuestas a la actividad relacional en la distribución de gran consumo. *Universitat Rovira i Virgili. Departament de Gestió d'Empreses*.

SEGOVIA LÓPEZ, C., JIMÉNEZ CASTILLO, D., SÁNCHEZ PÉREZ, M. y GIMÉNEZ TORRES, M.L. 2004. La distribución comercial minorista en la Europa de 15+10. *Distribución y consumo*. no. 76, pp. 5-20.

SEMPRUN, A. 2014. La-marca-blanca-estanca-sus-ventas-por-primera-vez-desde-que-estallo-la-crisis. *El Economista* [en línea]. [Consulta: 14 marzo 2015]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/mapfdg/empresas-finanzas/consumo/noticias/5714991/04/14/La-marca-blanca-estanca-sus-ventas-por-primera-vez-desde-que-estallo-la-crisis.html#.Kku8xcH1G5O8DnG>.

SENTHILVELKUMAR, K.R. y JAWAHAR, P.D. 2013. Building Private Labels into Strong Brands. *The IUP Journal of Brand Management*. Vol. X, no. 2, pp. 42-64.

SERRA, TERESA; PUELLES, J.A. 1994. Las marcas de distribución en el mercado de alimentación. *Distribución y consumo*.

SETHURAMAN, R. 1995. A meta-analysis of national brand and store brand cross-promotional price elasticities. *Marketing Letters*. Vol. 6, pp. 275-286.

SETHURAMAN, R. 2003. Measuring National Brands's equity over store brands and exploring its antecedents. *Review of Marketing Science*. no. October.

SETHURAMAN, R. 2009. Assessing the External Validity of Analytical Results from National Brand and Store Brand Competition Models. *Marketing Science*. Vol. 28, no. 4, pp. 759-781.

SHETTY, A.S. y MANOHARAN, S. 2012. The Battle of Private and National Brands : Strategies to Win a Losing Battle Against the Private Brands in India. *the IUP Journal of Business Strategy*. Vol. IX, no. 3, pp. 32-46.

SHIN, J. 2005. The Role of Selling Costs in Signaling Price Image. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLII, no. X, pp. 302-312.

SHUKLA, P., BANERJEE, M. y ADIDAM, P.T. 2011. Impulse Buying, Loyalty and Consumer Segments in Retailing: the Interplay between Psychographic and Socio- Demographic Factors on Consumers' Attitude Toward Private Label Brands. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings [en línea]*. Vol. 22, pp. 312-313.

SILAYOI, P. y SPEECE, M. 2004. Packaging and purchase decisions: An exploratory study on the impact of involvement level and time pressure. *British Food Journal*. Vol. 106, no. 8, pp. 607-628.

SILAYOI, P. y SPEECE, M. 2007. The importance of packaging attributes: A conjoint analysis approach. *European Journal of Marketing*. Vol. 41, no. 11-12, pp. 1495-1517.

SIMOES, L. 2011. Las marcas propias seguirán creciendo, ¿hasta cuándo? En: J.M. VILAS (ed.), *Marcas líderes y distribuidores. Buenas prácticas de colaboración*. S.l.: s.n. pp. 664.

SMITH, S. 2008. The method behind Morrisons' miracle. En: *M3: Article;;;, Marketing Week (01419285) [en línea]*. Vol. 31, no. 4, pp. 19.

SOLANA, D. 2010. *Postpublicidad*. Barcelona: Indice Arts Gráficas.

SOLANAS, I. 2011. Orígenes de la publicidad moderna (1800-1925). Aparición de la dirección y la gestión de cuentas como función profesional en las agencias de publicidad modernas. Facultat Blanquerna Comunicació. Universitat Ramón Llull. Barcelona.

SPROTT, D., CZELLAR, S. y SPANGENBERG, E. 2009. The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research*. Vol. 2437, pp. 92-105.

SRINIVASAN, V; SU PARK, CHAN; RYUN CHANG, D. 2005. An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources. *Management Science*. Vol. 51, no. 9, pp. 1433-1448.

SRIRAM, S., BALACHANDER, S. y KALWANI, M.U. 2007. Monitoring the Dynamics of Brand Equity Using Store-Level Data. En: *M3: Article*;;, *Journal of Marketing*. Vol. 71, no. 2, pp. 61-78.

STEENKAMP, J.-B.E.M., NIJS, V.R., HANSENS, D.M. y DEKIMPE, M.G. 2005. Competitive Reactions to Advertising and Promotion Attacks. *Marketing Science*. Vol. 24, no. 1, pp. 35-54.

STEENKAMP, J.E.M. y GIELENS, K. 2003. Consumer and Market Drivers of the Trial Probability of New Consumer Packaged Goods. *Journal of Consumer Research*. Vol. 30, no. December.

STEENKAMP, J.E.M., HEERDE, H.J.V.A.N. y GEYSKENS, I. 2010. What Makes Consumers Willing to Pay a Price Premium for National Brands over Private Labels? *Journal of Marketing Research*. Vol. XLVII, no. December, pp. 1011-1024.

STEENKAMP, JAN-BENEDICT E M; KUMAR, N. 2009. Don't be undersold. *Harvard Business Review*. Vol. 83, no. 5, pp. 90-95.

STEINER, R.L. 2004. The nature and benefits of national brand/private label competition. *Review of Industrial Organization*. Vol. 24, no. 2, pp. 105-127.

STIGA 2009. Índice de satisfacción del consumidor español. Barcelona

STRZELECKI, M. V 2012. Clean Up On Aisle Ten. *Private Label Buyer*. Vol. 26, no. 3, pp. 32-33.

SUÁREZ GÓMEZ, M., BARBOLLA OUBIÑA, J. y BENITO RUBIO, N., 2011. Antecedentes de la lealtad a las marcas de distribuidor: diferencias entre grandes y pequeños compradores. 2011. Madrid: Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.

- SUYAMA, K.; UMEMOTO, H.; SUZUKI, Y., SUYAMA, K., UMEMOTO, H. y SUZUKI, Y. 2004. National Brands and Private Brands Communication in Japan. *Japanese Economy*. Vol. 32, no. 3, pp. 105-124.
- SYMPHONY IRI GROUP 2012a. Household - Pulse Q2 2012. Madrid.
- SYMPHONY IRI GROUP 2012b. La Marca de Distribuidor en Europa 2012. . pp. 1-15. Madrid.
- SYMPHONY IRI GROUP 2015. InfoScanCensusTop Line Spain Feb 2015. Madrid.
- SYMPHONY IRI GROUP y EALES, T. 2014. Private Label in Western Economies Closing the price gap , losing share. Londres.
- SZYMANOWSKI, M. y GIJSBRECHTS, E. 2012. Consumption-Based Cross-Brand Learning: Are Private Labels Really Private?? *Journal of Marketing Research (JMR)*. Vol. 49, no. 2, pp. 231-246.
- T. COUGHLAN, A., ANDERSON, E., W. STERN, L. y I.EL-ANSARI, A. 2006. *Marketing Channels*. New Jersey (EEUU): Pearson Prentice Hall.
- TAYLOR, C. 2007. *The Age of Authenticity*. . S.l.:
- TELEFONICA 2014. *La Sociedad de la Información en España 2014*. . S.l.:
- TELLIS, G.J. y JOHNSON, J. 2007. The Value of Quality. *Marketing Science*. Vol. 26, no. 6, pp. 758-773.
- TELLIS, GERARD J; TELLIS, K. 2009. Research on Advertising in a Recession A Critical Review and Synthesis. *Journal of Advertising Research*. no. September.
- TEMIÑO AGUIRRE, I. 2012. *Mercadona*. Madrid: Esic Editorial.
- The Cocktail Analysis. [en línea] [20/enero&2015] 2013. S.l.: Disponible en: <http://tcanalysis.com/blog/categories/estudios>.
- THOMPSON, S. 2004. Sara Lee sets bold targets, stuns Street. (cover story). *Advertising Age*. Vol. 75, no. 9, pp. 1-35.
- TOMAS PÉREZ, C., 2013. *Estudio El Comercio Electrónico 2012*. 2013. Barcelona: Online Business School and EAE.
- TON, Z. 2011. Why« good jobs» are good for retailers. *Harvard Business Review*. Vol. 90, no. 1-2, pp. 124-31.
- TROUT, J.; PERALBA, R.; DEL RÍO, R. 2001. *Diferenciarse o morir*. Madrid: Mc Graw Hill.

- UNDERHILL, P. 2002. Por qué compramos. La ciencia del shopping. Barcelona: Gestión 2000.
- UNDERWOOD, R.L., KLEIN, N.M. y BURKE, R.R. 2001. Packaging communication: Attentional effects of product imagery. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 10, no. 7, pp. 403-422.
- VACCARO, B.S. 2005. Metal Pops Off the Shelf. *GCI Journal*. no. October, pp. 32-34.
- VAHIE, A. y PASWAN, A. 2006. Private label brand image: its relationship with store image and national brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 34, no. 1, pp. 67-84.
- VAIDYANATHAN, R. y AGGARWAL, P. 2000. Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 9, no. 4, pp. 214-228.
- VAKRATSAS, D. y AMBLER, T. 1999. How Advertising Works: What Do We Really Know? *Journal of Marketing*. Vol. 63, no. January, pp. 26-43.
- VALENCOSO, C. 2014. Río revuelto en Gran Consumo- Balance Primer Semestre. KantarWorldPanel. Barcelona
- VALLET BELLMUNT, M.T. y MOLLÁ DESCALS, A. 2006. Las estrategias del comercio especializado. ICE- Tendencias de la distribución Comercial en el ámbito internacional. no. 828, pp. 137-156.
- VALLS, J.F. 2010. Reinventar el model de negoci per a vendre més barat. Aproximació a l'anàlisi comparada de les estratègies low cost. *Revista de Comptabilitat i Direcció*. Vol. 11, pp. 11-24.
- VAZQUE CASIELLES, R.; IGLESIAS ARGÜELLES, V.; VARELA-NEIRA, C. 2011. Consecuencias de la colaboración entre fabricante y distribuidor: un estudio empírico en el sector de alimentación y bebidas. *DOCFRADIS- Cátedra Fundación Ramon Areces*. no. 01, pp. 3-38.
- VAZQUEZ, D., BRUCE, M. y VAZQUEZ, D., BRUCE, M., STUDD, R. 2003. A case study exploring the packaging design management process within a UK food retailer. *British Food Journal*, Vol. 105, no. 9, pp. 602-617.
- VELÁZQUEZ, B.M. y CONTRÍ, G.B. 2011. El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de Administración*. Vol. 24, no. 42, pp. 101-124.

- VENKATRAMAN, M. P., & PRICE, L.L. 1990. Differentiating between cognitive and sensory innovativeness: Concepts, measurement, and implications. *Journal of Business Research*. Vol. 20, no. 4, pp. 293-315.
- VERHOEF, P.C., NIJSSEN, E.J. y SLOOT, L.M. 2002. Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels: An empirical study in The Netherlands. *European Journal of Marketing*. Vol. 36, no. 11/12, pp. 1309-1326.
- VIDAL, M. 2014. La guerra de las estanterías. *El País*. 2014.
- VILAS, J.M. 2008. Migraciones de marca en productos de gran consumo en España. Depto. De Empresa. Universidad de Barcelona
- VILAS, J.M. 2011. Marcas líderes y distribuidores. Buenas prácticas de colaboración. Madrid: Esic.
- VISCOLANI, B. y ZACCOUR, G. 2009. Advertising strategies in a differential game with negative competitor's interference. *Journal of Optimization Theory and Applications*. Vol. 140, no. 1, pp. 153-170.
- VISHWANATH, VIJAY; MARK, J. 2000. La mejor estrategia para su marca. *Gestión de Marcas*. S.l.: s.n.
- VOGEL, V., EVANSCHITZKY, H. y RAMASESHAN, B. 2008. Customer Equity Drivers and Future. *Journal of Marketing*. Vol. 72, no. November, pp. 98-108.
- VOL, I. 2014. Innovative Issues and Approaches in Social Sciences. *IIASS- Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*. Vol. 7, no. 3.
- VOLLE, P. 2001. The short-term effect of store-level promotions on store choice , and the moderating role of individual variables The short-term effect of store-level promotions on store choice , and the moderating role of individual variables. *Journal of Business Research*. Vol. 53, no. 2, pp. 63-73.
- VOLPE, R. 2011. Evaluating the Performance of US Supermarkets: Pricing Strategies, Competition from Hypermarkets, and Private Labels. *Journal of Agricultural and Resource Economics*. Vol. 36, no. 3, pp. 488-503.
- VOLPE, R.J. y LI, C. 2012. On the Frequency, Depth, and Duration of Sales at High-Low Pricing Supermarkets. *Agribusiness*. Vol. 28, no. 2. ISSN 0742-4477.
- VROEGRIJK, M. 2012. «Smart Shopping»: Implications of Hard-Discounters and Multiple-Store Patronage. Universidad de Rotterdam.

- WALSH, G. y MITCHELL, V. 2010. Consumers' intention to buy private label brands revisited. *Journal of General Management*. Vol. 35, no. 3, pp. 3-25.
- WANG, F., ZHANG, X.S. y OUYANG, M. 2009. Does advertising create sustained firm value? The capitalization of brand intangible. *Journal of the Academy of Marketing Science*. pp. 130-143.
- WARD, JAMES; LOKEN, B. 1988. The Generality of Typicality Effects on Preference and Comparison : an Exploratory Test. *Advances in consumer research*. Vol. 15, pp. 55-63.
- WEITZ, BARTON A.; BRADFORD, K.D. 1999. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, no. 2, pp. 241-254.
- WELBEL, J. 2007. A CLEAN SWEEP. Private Label Buyer. Vol. 21, no. 4, pp. 38-40.
- WELLS, L.E., FARLEY, H. y ARMSTRONG, G. a. 2007. The importance of packaging design for own-label food brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 35, no. 9, pp. 677-690.
- WENTZ, L. 2012. Retailers break out of multicultural silo. *Advertising Age*. Vol. 83, no. 12, pp. 12.
- WERNERFELT, B. 1988. Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signalling by Posting a Bond. *RAND Journal of Economics*. Vol. 19, no. 3, pp. 458.
- WEST, A. 1991. *Gestión de la distribución comercial*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos SA.
- www.soysuper.com. [en línea] [Consulta: 14 abril 2015]. Disponible en: <https://soysuper.com/p/pizza-fresca-jamon-serrano-hacendado-u-390-g#product-gallery-modal>.
- www.aecoc.es. [en línea]. [Consulta: 14 abril 2015]. Disponible en: <http://www.aecoc.es/>.
- www.alimarket.es. [en línea]. [Consulta: 15 abril 2015]. Disponible en: <http://www.alimarket.es/home>.
- www.carrefour.es. [Consulta: 15 abril 2015].
- www.chiledisenio.org. [en línea]. [Consulta: 15 abril 2015].
- www.dscuento.com. [sin fecha]. [Consulta: 15 abril 2015].

www.ikea.com. [en línea] [sin fecha]. [Consulta: 13 abril 2014]. Disponible en:
<http://www.ikea.com/es/es/preindex.html>.

www.lidl.es. [sin fecha]. [Consulta: 15 abril 2015].

www.llongueras.com. [en línea]. [Consulta: 1 junio 2015]. Disponible en:
http://www.llongueras.com/productos/coloracion/color_advance/dorados.html.

www.matosantos.com. [en línea]. [Consulta: 14 abril 2015]. Disponible en:
<http://www.matosantos.com/salesdivision-retail-categorymanagement.htm>.

www.mercadona.es. [en línea] . [Consulta: 12 marzo 2014]. Disponible en:
<https://www.mercadona.es/ns/index.php>.

www.revlon.mx. [en línea]. [Consulta: 1 junio 2015]. Disponible en:
<http://www.revlon.mx/Revlon-Home/Products/Haircolor/ColorSilk/Revlon-Colorsilk.aspx>.

www.stcontrol.es. [en línea] [Consulta: 15 abril 2015]. Disponible en:
<http://www.stcontrol.es/index.php/menu-productos>.

XIFRA, J. 2010. Relaciones públicas, empresa y sociedad: una aproximación ética. Barcelona: UOC.

YANG, ZHILING; BI, ZILI, ZHOU, N. 2005. The Double Jeopardy Phenomenon and the Mediating Effect of Brand Penetration between Advertising and Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*. Vol. June, pp. 211-221. DOI 10.1017/S0021849905050233.

YOO, B. y LEE, S. 2000. An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, no. 2.

YORK, E.B. 2009. General Mills, Kraft ally with stores. En: M3: Article;;;, *Advertising Age*. Vol. 80, no. 7, pp. 21. ISSN 00018899.

ZACCOUR, G. 2004. Co-op advertising: A Manufacturer ' s Counterstrategy to Store Brand *. *Les Cahiers du GERAD*. Vol. 27.

ZI.MMERMANN, ANN; KESMODEL, D. 2007. From Cheap Stand-In to Shelf Star --- Food Retailers Put Spotlight On Store-Brand Products. *The Wall Street Journal*. 2007.

11. Anexos:

En CD

