

*Verónica Baena Gracia**

*María del Pilar Rodríguez Gómez***

¿RESULTA RENTABLE INVERTIR EN I+D+i EN EL MERCADO DE GRAN CONSUMO TRAS LA IRRUPCIÓN DE LA MARCA DE DISTRIBUIDOR?

Análisis del sector de refrigerados lácteos español (2003-2012)

Este trabajo analiza las consecuencias de la irrupción de la marca de distribuidor en la cartera de productos de las marca del fabricante en el mercado de yogures español a lo largo del periodo 2003-2012. Dicho mercado resulta particularmente interesante al estar caracterizado por una situación oligopolística en el que la marca Danone y las marcas de distribuidor se reparten casi a partes iguales el 95 por 100 del mercado. Los resultados muestran un cambio en la evolución natural de la cartera de productos de la marca de fabricante, alejándola de la trayectoria ideal. Esta situación conduce hacia una cartera de productos exenta de marcas capaces de generar tesorería, cuestionando el interés para las marcas de fabricante sobre la rentabilidad de la innovación y el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

Palabras clave: marca de fabricante, cartera de productos, rentabilidad de innovación.

Clasificación JEL: D12, D24.

1. Introducción

Las marcas de distribuidor (MDD) han evolucionado mucho desde que los primeros establecimientos comenzaron a venderlas. Así pues, si en los años ochenta estas marcas eran percibidas en Europa, y especialmente en España, como marcas baratas de baja calidad, hoy en día existen MDD posicionadas en el mercado de calidad elevada (Oubiña, Rubio y Yagüe, 2006; Méndez, Oubiña y Rubio, 2009; Sheau-Fen, Sun-May y Yu-Ghee, 2012). En una primera etapa, los fabricantes de las

MDD eran los propios fabricantes de las marcas de fabricante (MF) líderes, aunque más tarde se incorporaron otros fabricantes de MF no líderes. Con posterioridad, surgieron las grandes empresas que sólo fabrican para MDD, aunque se trata de compañías desconocidas para el gran público (Pauwels Srinivasan, 2004; Puelles y Puelles, 2008). Un ejemplo de ello es Geest, primer proveedor de productos frescos de Tesco, Auchan e Intermarché. Otro ejemplo es Senagral, compañía que tras la fusión de Senoble y Agrial en 2012 ha pasado a ser el principal proveedor de productos lácteos frescos y postres en Europa.

Son diversas las definiciones que se han realizado sobre la MDD. Una de las primeras fue la ofrecida por Serra y Puelles (1993) en la que ▷

* Profesora Titular de Marketing en la Universidad Europea de Madrid. Departamento de Empresa.

** Profesora Asociada de Marketing en la Universidad Europea de Madrid. Departamento de Empresa.

Versión de julio de 2013.

afirman que las MDD son «*aquellas que desvinculadas de la MF que las produce, se comercializan por un distribuidor concreto que les da su nombre u otro distinto, siendo este comerciante el que realiza las labores de marketing*». En esta línea, Casares y Rebollo (1996) sostienen que las MDD «*se refieren a las de aquellos productos fabricados por un determinado industrial, que son ofrecidas al consumidor bajo el nombre o marca del distribuidor o detallista que es quien realiza todas la labores de marketing en relación con los mismos*». Dos años más tarde, Fernández y Reinares (1998) establecieron que la MDD «*se corresponde con los productos que son comercializados bajo la misma marca de la enseña minorista en cuyos establecimientos se distribuyen*». Finalmente, los fabricantes de grandes marcas definen las MDD como «*aquellas marcas gestionadas y controladas por las empresas de distribución con la finalidad de fidelizar clientes atraídos por los precios y la imitación barata de las marcas de fabricante líder*» (Fernández, 2010).

La concentración en la distribución comercial¹ ha sido un elemento esencial en el nacimiento y desarrollo de las MDD, cuyo primer objetivo era no sólo obtener rentabilidad y ventas con sus propias marcas por parte de los distribuidores sino además, generar imagen de marca y de establecimiento (Gómez y Rubio, 2006, 2008; Hansen y Singh, 2008). Este hecho ha facilitado el aumento de la cuota de mercado de la MDD en España, la cual ha ido creciendo de forma significativa desde comienzos de los años ochenta. En la actualidad, España ocupa una importante posición en términos de tasa de penetración de la MDD (Gómez y Rozano, 2009; Martos-Partal y González-Benito, 2011). Esta tendencia no sólo se produce en España sino en el resto de países europeos (Méndez, Oubiña y Rubio, 2009). De este modo, atendiendo a los datos publicados en el Anuario

Internacional de MDD por la Asociación de Fabricantes de Marca Privada (Private Label Manufacturer Association, PLMA), las MDD actualmente representan el 40 por 100 o más de los productos vendidos en seis países: Suiza (53 por 100), España (49 por 100), Reino Unido (47 por 100), Portugal (43 por 100), Alemania (41 por 100) y Bélgica (40 por 100).

Con respecto al mercado español, la cuota de mercado de la MDD continúa creciendo en España, especialmente en productos de gran consumo (Beristain y Villalba, 2011). De hecho, la MDD alcanzó una cuota del 32,3 por 100 en valor en mayo de 2010. Esto supone casi un punto más que en el mismo periodo del año anterior en las compras de productos de alimentación y droguería (Fernández, 2010). Por otra parte, la MDD ha alcanzado elevados niveles de desarrollo y sofisticación, llegando incluso a superar, en ocasiones, la capacidad de reacción de las MF (Puelles y Puelles, 2008). Por todo ello, la MDD se perfila como una importante herramienta de *marketing*, posicionándose como alternativa de calidad similar a la MF pero de menor precio (Gómez y Rubio, 2005).

Esta situación ha generado gran interés académico, propiciando en los últimos años la publicación de diversos trabajos en España sobre las MDD. La mayoría de ellos han tratado el tema desde la perspectiva del consumidor o del distribuidor mediante enfoques cualitativos y cuantitativos (Gómez y Rubio, 2006, 2008; Gómez y Rozano, 2009; Martos y González, 2009, entre otros). Sin embargo, el impacto que la irrupción de las MDD genera en la gestión de cartera de las MF ha sido analizado de forma escasa. El presente trabajo tiene por objeto cubrir este vacío. Para lograrlo, en las siguientes secciones se analizan las consecuencias de la irrupción de la MDD en la cartera de productos de las MF en el mercado de refrigerados lácteos español: categoría de sabores, desnatados, otras leches fermentadas (OLF) y bifidus. Este mercado está caracterizado por una situación oligopolística en el que la MF líder ▷

¹ Tal y como señalan Puelles y Puelles (2008), en España tres cadenas (Carrefour, Mercadona y Eroski Group) concentran el mercado de distribución minorista al repartirse el 54 por 100 de la cuota de mercado.

(Danone) y las MDD se reparten casi a partes iguales el 95 por 100 del volumen de negocio (unidades físicas) y el valor (unidades monetarias) del mercado; razón por la cual su estudio resulta particularmente relevante.

La metodología empleada en la presente investigación y los resultados obtenidos son también explicados en este trabajo. Por último, este estudio concluye con un apartado destinado a resumir las conclusiones obtenidas, así como sus contribuciones (académicas y prácticas), limitaciones y futuras líneas de investigación.

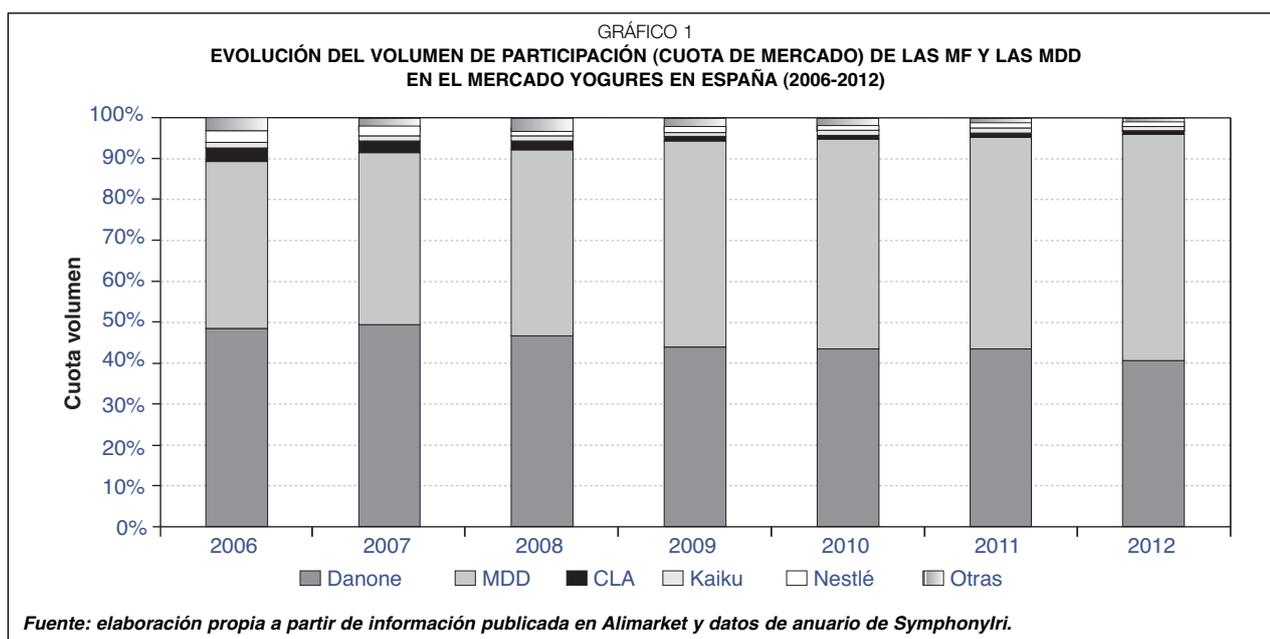
2. La autogestión de la cartera de productos en las marcas de fabricante

Se entiende por cartera de productos el conjunto de bienes que una compañía ofrece al mercado (Baena, 2011). De entre todos los instrumentos existentes para analizar la situación de la cartera de productos y seleccionar la mejor alternativa, la matriz de la Boston Consulting Group (BCG) es una de las más utilizadas. Concretamente, esta herramienta es empleada por las empresas para clasificar las diferentes unidades estratégicas de negocio (UEN) según su potencial de crecimiento y beneficio y con ello, asignar o repartir los recursos entre ellas, saber en qué UEN se debe invertir, cuáles mantener e identificar aquellas UEN no rentables que deban ser sustituidas por otras nuevas con potencial de rentabilidad (Lamb, Hair y McDaniel, 2006). En otras palabras, a través de la Matriz BCG las empresas pueden representar su cartera de productos para analizar y valorar la gestión de la cartera en general, y cada uno de sus productos en particular. Pretendemos, por tanto, definir objetivos orientados al diseño de una cartera de productos equilibrada que sea capaz de autogestionarse.

La autogestión de la cartera de productos de cualquier compañía se basa en la cooperación y solidaridad entre los productos pertenecientes a

dicha cartera, consiguiendo que los productos que están en una fase de generación de tesorería sean los que financien los gastos asociados al lanzamiento de nuevas referencias al mercado y el crecimiento de los productos estrella. Dado que la composición de la cartera de productos es un ejercicio de equilibrio entre los flujos de efectivo, para lograr su autogestión la empresa debe disponer de una cartera con diferentes tasas de crecimiento y cuota de mercado. Sólo así será posible que los productos de alto crecimiento (los cuales requieren de insumos en efectivo para crecer), se financien mediante los productos situados en un mercado maduro cuyo crecimiento se ha desacelerado y ya no requiere de inversión por parte de la empresa (productos generadores de excedente de efectivo). La necesidad de una cartera de productos equilibrada resulta pues evidente. En otras palabras, toda empresa necesita que los productos en los que está invirtiendo dinero se conviertan en generadores de efectivo en futuro. Solo así, la compañía podrá seguir innovando y lanzando productos al mercado cuando identifique nuevas oportunidades de negocio.

Siguiendo la argumentación anterior, toda cartera equilibrada debe disponer de: i) estrellas (cuya elevada cuota de mercado y crecimiento de mercado aseguran el futuro de la empresa); ii) vacas lecheras (abastecen los flujos de caja para el crecimiento futuro) y, finalmente, iii) interrogantes (para ser convertidos en estrellas con los fondos adicionales). Tal y como sostienen Munuera y Rodríguez (2007), el fundamento teórico de esta argumentación se basa en el ciclo de vida del producto. Este enfoque sostiene que los productos siguen un ritmo de ventas variable con el tiempo, pasando por cuatro fases diferentes: introducción, crecimiento, madurez, y declive. En este sentido y según Stanton, Etzel y Walker (2007), cada una de estas etapas necesita diferentes estrategias y flujos monetarios. Por ejemplo, cuando el producto se encuentra en una fase de madurez su crecimiento está consolidado e incluso comienza a decrecer, por lo que ya no requiere ▷



de grandes cantidades de efectivo. A partir de esta etapa el producto se convierte en un generador de tesorería para aquellos productos de la cartera que sí requieren de inversiones de efectivo (interrogantes y estrellas).

2.1. El mercado de refrigerados lácteos (yogures) en España

Tal y como se ha expuesto anteriormente, este trabajo pretende analizar el efecto de la irrupción de la MDD en la gestión de la cartera de productos de la MF en uno de los sectores más importantes del mercado de gran consumo en España como es el mercado de refrigerados lácteos (yogures). Este mercado está caracterizado por una situación prácticamente oligopolística en el que la compañía líder del mercado (Danone) y las MDD se reparten casi la totalidad del mercado, tal y como se muestra en el Gráfico 1.

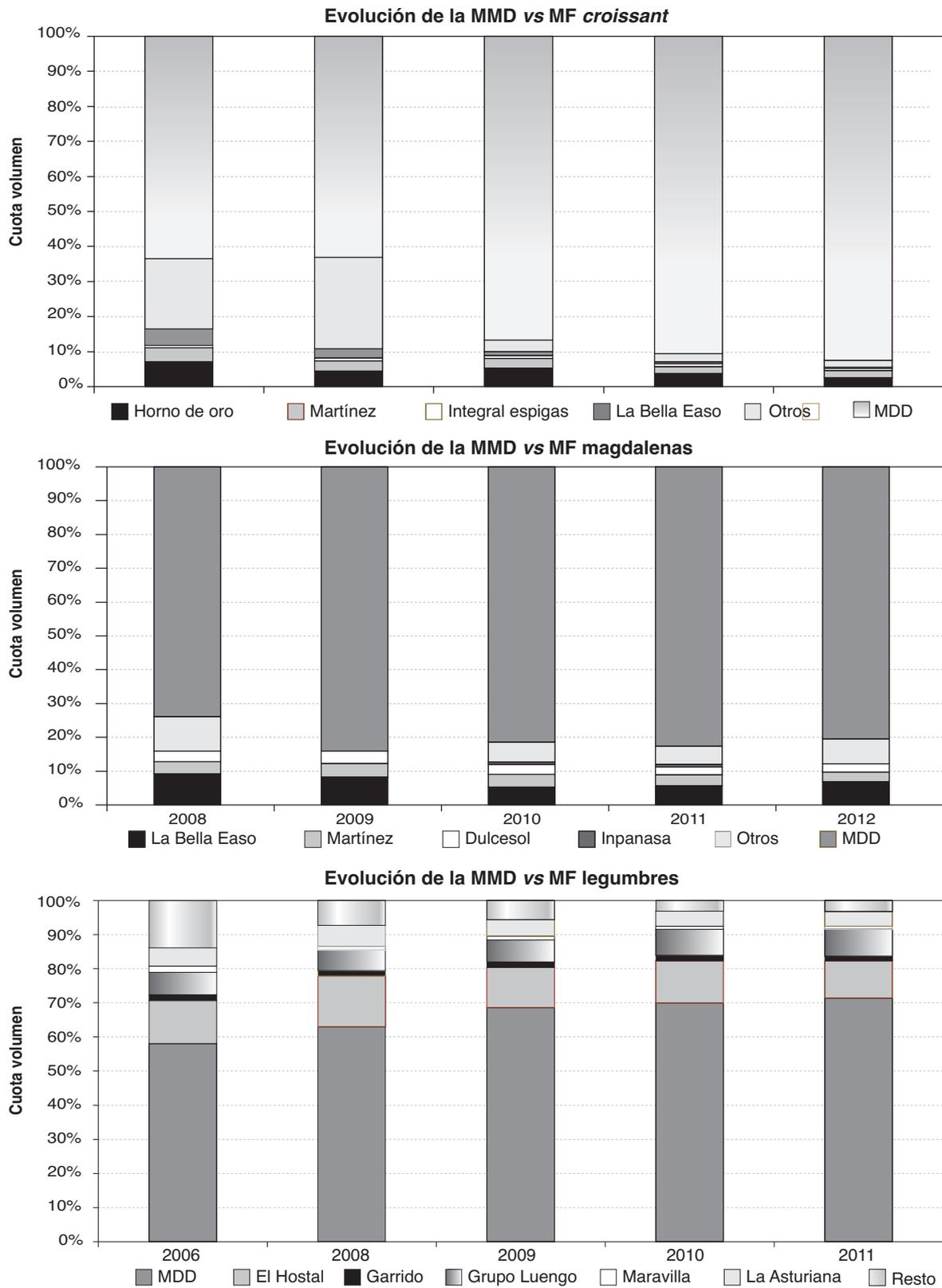
La situación descrita anteriormente no es exclusiva de los refrigerados lácteos, sino de gran parte de los productos pertenecientes al mercado de gran consumo como la bollería industrial (magdalenas, *croissant*, etcétera) o las legumbres, entre otros. En otras palabras, existe una tenden-

cia generalizada hacia la concentración del mercado y el incremento de la importancia relativa del conjunto de las MDD frente a las MF, tal y como se recoge en el Gráfico 2. En cualquier caso, el mercado de refrigerados lácteos (yogures) resulta un mercado particularmente interesante. Concretamente, según los datos publicados anualmente en los Paneles de Consumo Alimentario por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, la leche y los derivados representan la 4ª partida en importancia respecto a la distribución del gasto alimentario. Se trata, por tanto, de la partida con mayor gasto en MF en el mercado de gran consumo puesto que sólo la carne (1º lugar), frutas, hortalizas y patatas frescas (2º lugar) y el pescado (3º lugar) se sitúan por delante.

Del mismo modo, las Tablas 1 y 2 confirman que la evolución conjunta del líder del mercado (Danone) y las MDD ha ido creciendo a lo largo de los años. Esta situación ha desencadenado la consolidación de un mercado oligopolístico en el que la participación de terceras marcas ha ido disminuyendo de forma paulatina registrando en la actualidad, cifras muy poco representativas.

Asimismo, la evolución de la MDD en el mercado de yogures ha ido ganando presencia de forma paulatina, en detrimento de participación de ▷

GRÁFICO 2
EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE PARTICIPACIÓN (CUOTA DE MERCADO) DE LAS MF Y LAS MDD
EN EL MERCADO BOLLERÍA INDUSTRIAL (MAGDALENAS, CROISSANT) Y LEGUMBRES EN ESPAÑA



Fuente: elaboración propia a partir de información publicada en Alimarket y datos de anuario de SymphonyIri.

TABLA 1
VOLUMEN DEL MERCADO DE YOGURES EN ESPAÑA (2003-2012)
(En toneladas vendidas)

Volumen	Sabores Cuota		Desnatados Cuota		OLF Cuota		Bífidus Cuota		Volumen total toneladas
	Danone	MDD	Danone	MDD	Danone	MDD	Danone	MDD	Total mercado
2003.....	38,8	41,7	53,5	30,3	79,0	12,9	54,8	29,3	589.849,00
2005.....	44,7	45,0	45,3	42,5	68,7	28	57,1	35,7	605.000,00
2006.....	45,8	45,6	45,2	44,9	68,2	29,9	57,6	36,0	696.525,00
2007.....	44,3	46,8	43,8	46,5	66,6	31,5	56,6	36,9	725.573,00
2008.....	42,3	49,0	40,5	52,1	62,2	36,4	58,1	36,5	737.855,00
2009.....	38,8	55,4	38,4	57,2	57,6	41,4	56,7	39,7	753.045,89
2010.....	38,3	56,2	37,9	58,5	57,1	42,3	55,9	41,2	760.936,45
2011.....	38,8	56,3	34,8	61,3	56,6	42,8	59,9	38,0	786.806,27
2012.....	33,9	62,5	29,2	67,3	54,1	45,5	61,1	37,2	795.636,16

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada en Alimarket 2003-2012.

TABLA 2
VOLUMEN DEL MERCADO DE YOGURES EN ESPAÑA (2003-2012)
(En millones de euros)

Volumen	Sabores Cuota		Desnatados Cuota		OLF Cuota		Bífidus Cuota		Valor total en miles
	Danone	MDD	Danone	MDD	Danone	MDD	Danone	MDD	Total mercado
2003.....	46,5	32,5	65,1	19,0	83,0	8,0	68,9	18,6	1.453,32
2005.....	55,1	36,6	57,4	26,8	79,1	17,5	71,8	22,1	1.577,65
2006.....	56,8	33,5	58,7	27,9	79,6	18,4	73,1	21,7	1.720,35
2007.....	55,0	34,9	57,1	29,4	78,5	19,5	72,1	22,6	1.863,50
2008.....	54,5	35,7	54,1	35,1	75,9	22,4	73,1	22,5	1.954,62
2009.....	52,7	40,3	53,1	40,2	74,0	21,5	72,9	24,0	1.888,43
2010.....	51,9	41,1	51,0	43,1	73,2	26,0	71,3	25,8	1.874,99
2011.....	52,8	40,5	49,7	44,4	71,7	27,5	73,7	23,9	1.916,06
2012.....	48,2	46,2	44,8	49,6	69,7	27,6	74,5	23,3	1.920,84

Fuente: elaboración propia a partir de información publicada en Alimarket 2003-2012.

todas las MF en general y del líder de mercado (Danone) en particular. Esta situación parece confirmar que los consumidores españoles consideran con cada vez más frecuencia que los productos de MDD tienen la misma calidad que las marcas de fabricantes (Puelles y Puelles, 2008). En este sentido, dado que la línea divisoria entre la MDD y la MF se hace cada vez más difusa conforme aumenta la credibilidad de las MDD (Oubiña, Rubio y Yagüe, 2006), no resulta aventurado vaticinar que la participación de las MDD va a seguir creciendo en el mercado de yogures español, continuando la tendencia que se lleva produciendo desde mediados de la década anterior tanto en volumen de mercado (unidades vendidas) como con respecto a su valor (unidades monetarias).

La situación descrita anteriormente conduce a cuestionar la argumentación de Robinson y Fornell (1985), Buzzel y Gale (1987), Golder y Tellis (1993) a favor de las empresas innovadoras. Concreta-

mente, dichos autores sostienen una relación directa y positiva entre el orden de entrada de las empresas en el mercado y su liderazgo en el mismo. Sin embargo, el comportamiento de los refrigerados lácteos en España parece aproximarse a los postulados de Robinson (1990) y Schnaars (1994), los cuales sostienen que ser el primero en el mercado no siempre le reporta a la empresa buenos resultados, encontrando evidencias que confirman cómo en algunos casos resulta rentable adoptar la posición de empresas «imitadora» dejando que la «innovadora» explore el mercado y asuma en solitario los costes asociados a la innovación para posteriormente, imitarla y reemplazarla en el mercado.

3. Metodología

Para la consecución de los objetivos planteados en este trabajo (analizar los efectos de la ▷

irrupción de la MDD en la cartera de productos de la MF), los autores consideraron el mercado de refrigerado lácteos (yogures) español en las siguientes categorías: sabores, desnatados, OLF y bífidus.

El periodo temporal de la muestra fue el comprendido durante los años 2003-2012, a partir de la información publicada al respecto en Alimarket. Estos datos fueron completados con los informes sobre el consumo nacional de yogures en hogares españoles elaborados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. El informe elaborado en 2012 por Symphonyri sobre la segmentación del mercado de yogures en España también ha sido considerado. En este sentido, es preciso señalar que las bases de datos creadas a partir de información secundaria han sido utilizadas en numerosos trabajos sobre gestión de marca, tanto a nivel nacional como internacional (véase por ejemplo Méndez, Oubiña y Rubio, 2009; Baena y Cerviño, 2012). Por otro lado, tal y como se ha expuesto, la base de datos inicial fue posteriormente contrastada y depurada con el cruce de información publicada en otras fuentes.

Para analizar las consecuencias asociadas a la irrupción de la MDD en el mercado de yogures español sobre la cartera de productos de la MF, se procedió al cálculo de la matriz BCG para MDD y la MF líder del sector (Danone), tanto en términos de volumen de ventas (unidades vendidas) como con respecto al valor de negocio que representa (unidades monetarias). Para ello, se siguieron los siguientes pasos:

1. Cálculo del eje horizontal de la matriz. El eje horizontal de la matriz BCG mide la participación relativa en el mercado de la marca. Su cálculo, realizado mediante una escala logarítmica, implica analizar cómo se encuentra el producto respecto a los demás productos con los que compete. Para ello, la posición en el eje horizontal de la matriz es el resultado de la división del volumen de ventas (unidades físicas) de la marca analiza-

da entre el volumen de su competidor inmediato (en nuestro caso, Danone *versus* MDD).

2. Cálculo del punto de corte del eje horizontal. El eje horizontal de la matriz BCG tiene dos dimensiones (alta y baja). Para determinar cuál es el punto a partir del cual consideramos una de las dos dimensiones, se tomó como referencia el valor 1. El motivo es que si el coeficiente del eje horizontal (participación relativa en el mercado) tiene valor 1, el producto es líder del mercado (Munuera y Rodríguez, 2007), pudiendo afirmar que su participación relativa es alta.

3. Cálculo del eje vertical. El eje vertical mide la tasa de crecimiento del mercado. Para conocer la posición de la marca analizada se dividieron los datos del volumen de ventas total por categoría (sabores, desnatados, OLF y bífidus) en el mercado total de yogures, comparando un año con otros. Como los datos sobre el volumen total de ventas estaban definidos en términos absolutos mientras que las cifras del volumen por categoría se publicaron en valores relativos, los valores relativos por tipo de producto fueron transformados a valores absolutos y divididos por el año anterior².

4. Cálculo del punto de corte del eje vertical. Al igual que sucede en el eje horizontal, el eje vertical de la matriz BCG tiene dos dimensiones (alta y baja). Para calcular a partir de qué punto se establece la distinción entre ambas, se procedió a la suma de todas las ratios por categoría de producto y dividirlo entre el número de categorías analizadas. Se trata, por tanto, de una media aritmética cuyo numerador contiene la suma de las ratios de crecimiento asociadas a las categorías de sabores, desnatados, OLF y bífidus dividido entre el valor 4 (número total de categorías de producto estudiadas). El valor resultante define el punto de corte del eje vertical. ▷

² Ejemplo:

Volumen total yogures año 2002 = 547.537
 Volumen total yogures año 2003 = 573.558
 Volumen sabores año 2002 = 18.8% = 102.937
 Volumen sabores año 2003 = 17,2% = 98.652
 Valor asociado a la tasa de crecimiento en el año 2003 con respecto al año 2002 = $98.652/102.937 = 0,96$

5. Cálculo del tamaño de cada circunferencia (diámetro). Cuando el análisis se realiza en términos de valor de mercado, el tamaño de la circunferencia representa los ingresos monetarios que el producto analizado representa dentro de su categoría. Por el contrario, cuando el análisis es llevado a cabo en términos de volumen, el tamaño de la circunferencia recoge la participación en unidades vendidas del producto analizado dentro de su categoría. En otras palabras, el diámetro de la circunferencia es proporcional a las unidades monetarias (valor de mercado) o las unidades físicas (volumen del mercado) respecto al total de productos representados.

4. Resultados

La trayectoria ideal de la cartera de productos de cualquier compañía sigue el sentido inverso de las agujas del reloj. Así pues, atendiendo al ciclo de vida asociado a los productos que componen la cartera de productos, el lanzamiento de un producto al mercado ocupa en primer lugar la posición de interrogante (participación relativa baja pero elevada tasa de crecimiento), para después convertirse en estrella (participación relativa y tasa de crecimiento alta), vaca lechera (participación relativa alta aunque escasa tasa de crecimiento) y acabar siendo un perro (participación relativa y tasa de crecimiento baja). De este modo, todos los productos requieren de inversión en sus momentos iniciales (interrogante y estrella) pero una vez que el crecimiento se desacelera, no es preciso invertir en ellos (o al menos, en menor medida) convirtiéndose en generadores de efectivo para nuevos productos de la cartera de productos de la empresa. Sin embargo, la fortaleza cada vez mayor de las MDD en el mercado de gran consumo y particularmente en los refrigerados lácteos (yogures), dificulta en gran medida la trayectoria ideal de la cartera de productos comentada anteriormente.

Concretamente, el Gráfico 3 recoge los resultados asociados a la evolución de la matriz BCG

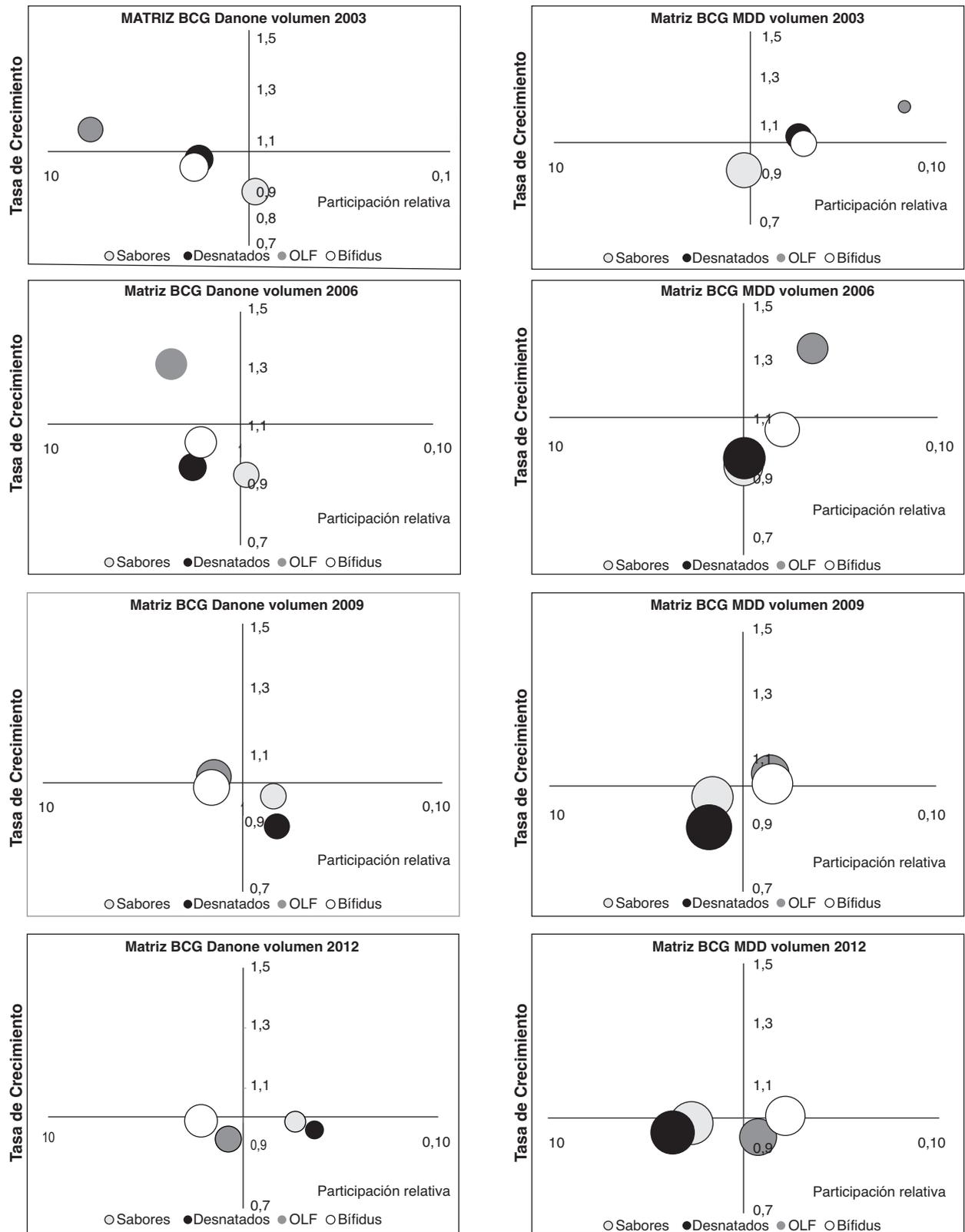
desde una perspectiva de volumen de negocio en los años 2003, 2006, 2009 y 2012 para cada una de las cuatro categorías de yogures analizadas en este trabajo: sabores, desnatados, OLF y bífidus en la MF líder del mercado (Danone) y las MDD. En este sentido, se aprecia cómo la cartera de Danone en su conjunto presenta un movimiento en diagonal desde el cuadrante estrella hacia cuadrante problemático (perro), pasando muy por encima por el cuadrante vaca lechera (generador de tesorería). De este modo, en el año 2003 la participación relativa en el mercado para el producto OLF se encontraba en una posición muy holgada en cuanto a su liderazgo, puesto que a mayor participación en el mercado mayor es la separación del eje vertical. Es decir, cuando la participación relativa es superior a 1, nos encontramos ante la empresa líder de mercado.

En el caso que nos ocupa, la categoría OLF de Danone presenta una cuota de mercado en volumen del 79 por 100 frente a su competidor inmediato que sería la MDD, con una cuota de mercado en volumen de 12,9 por 100 lo que supone un 6,12 por 100 de participación relativa. Sin embargo, en el año 2006 se refleja una pérdida paulatina de cuota de mercado en volumen de negocio por parte de la MF. Ante esta pérdida de liderazgo, la MF se ve forzada aplicar estrategias encaminadas a aumentar su tasa de crecimiento, bien sea a través de la incorporación de nuevos consumidores o incentivando el aumento de consumo por parte de los clientes actuales mediante, por ejemplo, el lanzamiento de campañas publicitarias que recomiendan el consumo diario de estos productos.

En cualquier caso, a pesar de los esfuerzos realizados por la MF, el creciente volumen de negocio de las MDD provoca que los resultados asociados al año 2009 reflejen una reducción considerable de la tasa de crecimiento asociada a la categoría OLF de Danone. En circunstancias normales, las empresas comienzan a recuperar la inversión realizada cuando se produce un decrecimiento natural del producto, de manera que ▷

GRÁFICO 3

EVOLUCIÓN DE LA MATRIZ BCG YOGURES REFRIGERADOS DANONE Y MDD EN VOLUMEN (2003-2012).



Fuente: elaboración propia a partir de información publicada en Alimarket 2003-2012.

éste se convierte en un generador de tesorería. Sin embargo, en este caso, la realidad es completamente diferente ya que la posición de la MF presenta una clara desviación en diagonal y aproximación al eje vertical que le impide gozar de la situación de vaca lechera. En otras palabras, la participación cada vez mayor de las MDD en el mercado interrumpe la trayectoria ideal de la cartera de productos asociada a la MF, que en condiciones normales situaría sus productos en una situación de vaca lechera antes de convertirse en perro.

La tendencia descrita anteriormente también sucede en el resto de productos de la MF analizados aunque es en la categoría de desnatados donde la desviación diagonal se produce con mayor claridad, situándose en el cuadrante de producto problemático (perro). De este modo, la permanencia de Danone en el cuadrante generador de tesorería (vaca lechera) es bastante fugaz, lo que impide, por tanto, que la compañía genere tesorería para amortizar la inversión. No obstante, el carácter funcional de la categoría *bifidus* permite a la MF atribuirle cierto valor añadido al producto, lo que le ayuda a mantenerse en una posición de crecimiento sostenido (la MF sostiene su crecimiento y aumenta su volumen de ventas con respecto al resto de los productos de la categoría, tal y como se refleja en el aumento del tamaño de la circunferencia que representa este producto), aunque debe seguir invirtiendo para mantenerse.

Finalmente, los resultados obtenidos para la evolución de la cartera de productos de Danone y MDD en términos de volumen de negocio asociado a los yogures de sabores, nos permite corroborar la elevada madurez de esta categoría de producto (lleva más de 40 años en el mercado). Los resultados recogidos en el Gráfico 3 también muestran la paulatina pérdida de volumen y rentabilidad por parte de la MF con respecto a las MDD que compiten en la misma categoría (sabores).

El Gráfico 4 recoge los resultados obtenidos cuando en lugar de volumen de negocio, la tra-

yectoria de la cartera de productos de la MF y la MDD se analiza atendiendo a su evolución en valor (unidades monetarias). Como se puede observar, se aprecia una ruptura en la tendencia del ciclo de vida en la MF que le impide disponer de productos generadores de tesorería (vaca lechera) en su cartera de productos. Esta situación ya fue detectada al analizar la Matriz BCG en términos de volumen pero al considerar el valor de la cartera, este comportamiento se aprecia si cabe con mayor claridad.

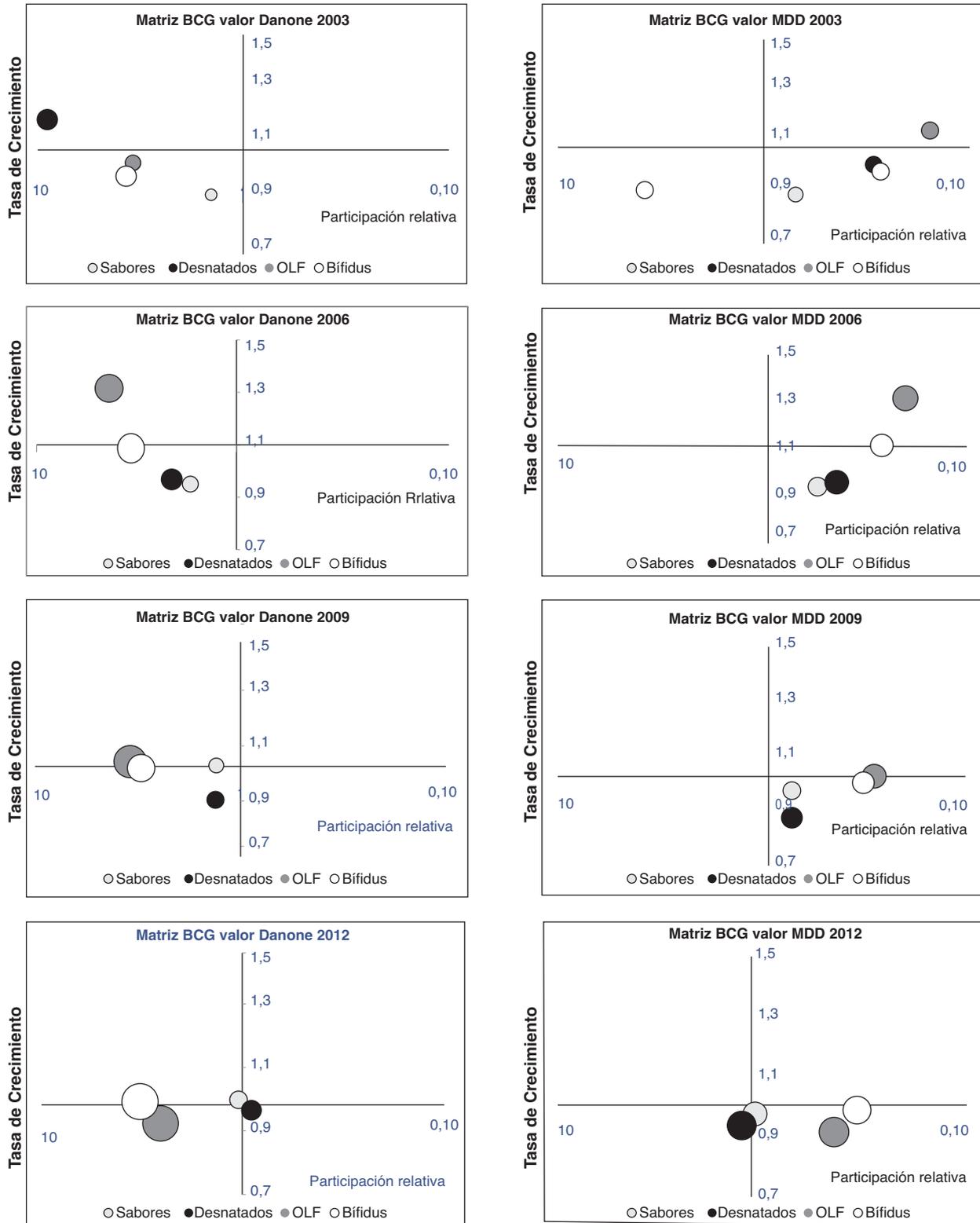
Concretamente, como consecuencia de la agresiva irrupción de las MDD en el mercado de refrigerados lácteos en España, se produce una ruptura de la trayectoria ideal de la cartera de productos en la matriz MCG asociada al ciclo de vida del producto (interrogante, estrella, vaca lechera y perro). Este escenario aboca a la cartera de productos de la MF hacia una cartera casi exenta de productos capaces de generar tesorería (apenas hay vacas lecheras), poniendo en duda el interés para las MF sobre la rentabilidad de invertir en innovación y lanzamiento de nuevos productos.

Las MF tienen claro que deben actuar para mantener su cuota de mercado y hacer frente a la competencia de las MDD. En este sentido, tanto la innovación de productos por parte de la MF como la diferenciación de sus marcas son algunas estrategias de defensa frente al avance imparable de las MDD (Gómez y Rubio, 2008; Sheau-Fen, Sun-May y Yu-Ghee, 2012). Ahora bien, la dificultad por establecer niveles de calidad percibida diferenciada por parte de las MF y la comparación por precios llevada a cabo por los consumidores hace que la estrategia de innovación sea, a priori, la más indicada (Méndez, Oubiña y Rozano, 2000; Bristain y Villalba, 2011).

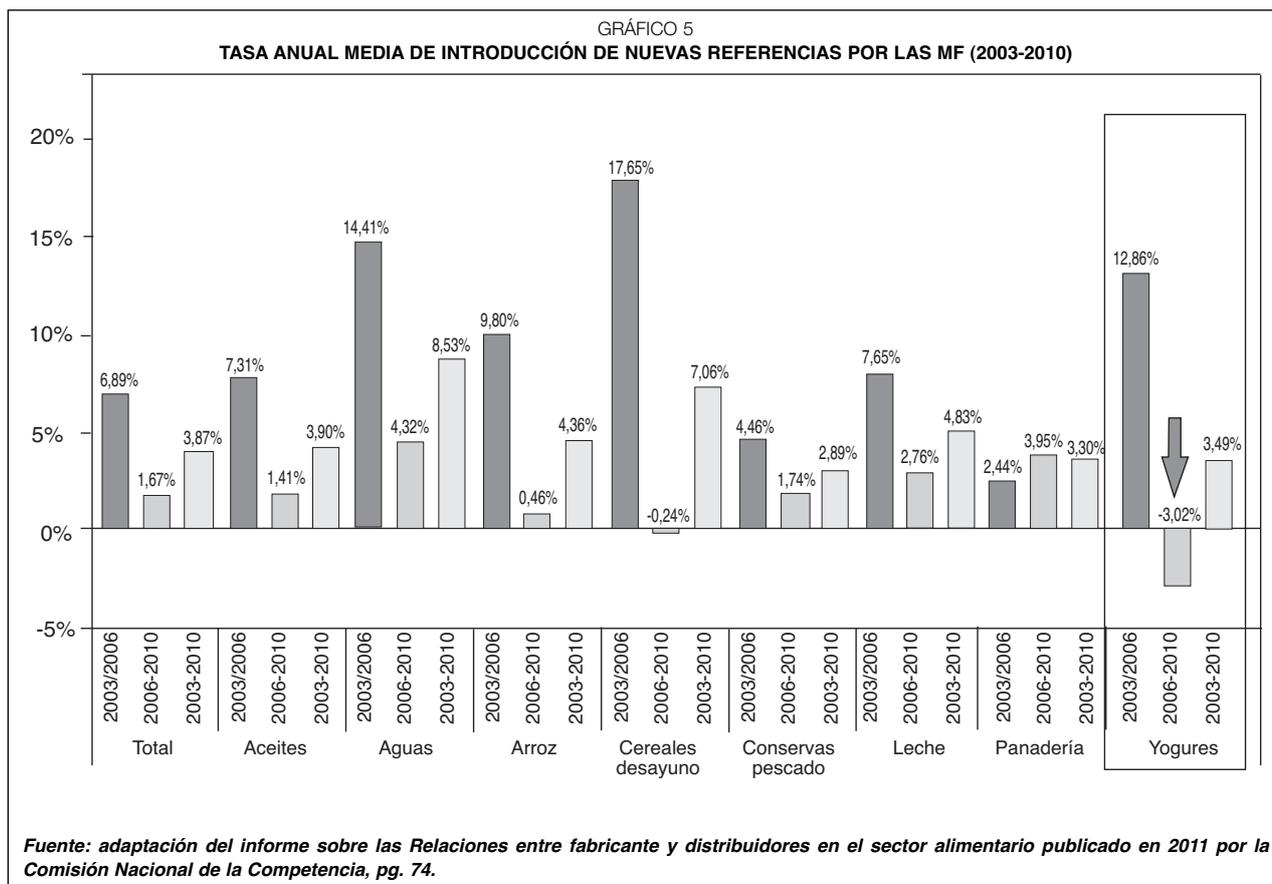
La innovación es, por tanto, un elemento clave en esta batalla, por lo que resulta esencial investigar el mercado en busca de nuevas necesidades no satisfechas por parte de los consumidores y lanzar nuevos productos que las cubran. ▷

¿RESULTA RENTABLE INVERTIR EN I+D+i EN EL MERCADO DE GRAN CONSUMO...

GRÁFICO 4
EVOLUCIÓN DE LA MATRIZ BCG YOGURES REFRIGERADOS DANONE Y MDD EN VALOR (2003-2012)



Fuente: elaboración propia a partir de información publicada en Alimarket 2003-2012.



Sin embargo, los resultados obtenidos muestran que la agresiva irrupción de las MDD apenas permite a las MF situarse en el cuadrante de vaca lechera (generador de efectivo), sino que les empujan con fuerza en diagonal desde el cuadrante estrella hacia cuadrante problemático (perro). En otras palabras, la actuación de las MDD abocando a las MF hacia una cartera de productos exenta de productos capaces de generar tesorería, nos obliga a cuestionar el interés para las MF sobre la rentabilidad de la innovación y el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

En línea con la argumentación anterior, es preciso señalar que tal y como se recoge en el Gráfico 5, desde el año 2006 la innovación en el mercado de yogures ha experimentado un retroceso en España. Es cierto que los lanzamientos de nuevos productos en el mercado de gran consumo ha disminuido considerablemente respecto al año 2003 en todos los ámbitos, pero en los refrigerados lácteos (yogures) el retroceso se acusa mucho más.

5. Conclusiones

Desde que los grandes grupos de distribución empezaron a vender productos de gran consumo bajo la MDD, la cuota de mercado de estos productos ha crecido de forma importante (Puelles y Puelles, 2008). Uno de los factores que ha favorecido este crecimiento en España es el incremento de poder de los canales comerciales a favor de los distribuidores y los cambios que se han producido en las relaciones entre fabricantes y distribuidores (Méndez, Oubiña y Rozano, 2000; Pauwels Srinivasan, 2004; Gómez y Rubio, 2008).

Los cambios socioeconómicos acaecidos en nuestra sociedad modificando los hábitos de compra de los consumidores han jugado también un papel importante (Martos y González, 2009). En concreto, la intensidad y duración de la crisis económica ha provocado que la MDD haya experimentado un importante aumento en términos ▷

de volumen de ventas y cuota de mercado en España (Fernández, 2010). Por todos estos motivos, la MDD ha sido objeto de interés académico desde diferentes perspectivas, tales como la gestión física del producto (Gómez y Rubio, 2006; Gómez y Rozano, 2009), el punto de vista del consumidor (Martos y González, 2009; Méndez, Oubiña y Rubio, 2009) o el enfoque del fabricante (Oubiña, Rubio y Yagüe, 2006; Hansen y Singh, 2008; Beristain y Villalba, 2011), entre otros.

Este trabajo pretende analizar el efecto que la irrupción de las MDD ha producido en la gestión de la cartera de productos de las MF en un mercado de gran consumo, como es el de los refrigerados lácteos (yogures) en España. El motivo es que la mayoría de los distribuidores que comercializan marcas propias reducen el número de marcas de otros fabricantes, limitándose a ofrecer una o dos MF líderes y una MF poco conocida de primer precio (Fernández, 2000). Esta situación perjudica especialmente a las MF no líderes, las cuales ven reducidas sus posibilidades de venta en una gran parte de establecimientos con la consiguiente merma en su cuota de mercado. Por ello, el presente estudio analiza el efecto de las MDD en la gestión de la cartera de productos de la MF en el mercado de yogures (sabores, desnatados, OLF y bífidus) español.

El análisis de dicho mercado resulta particularmente interesante al estar caracterizado por una situación oligopolística en el que la marca Danone y las MDD se reparten casi a partes iguales el 95 por 100 del volumen de negocio (unidades físicas) y el valor de mercado (unidades monetarias). Además, según los Paneles de Consumo Alimentario publicados anualmente por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente, la leche y los derivados son la partida con mayor gasto en MF dentro del mercado de gran consumo. Por otra parte, este mercado se caracteriza por las inversiones realizadas por la MF líder (Danone) en productos cada vez más saludables, a través de la creación de

un instituto que estimula la investigación en nutrición y salud. En otras palabras, la MF líder está luchando por mantenerse en el mercado a través de estrategias que aportan valor añadido a la marca (véase campañas vinculadas a estrategias de promociones con causa «*Juntos Sembramos Vida*») buscando una diferenciación con la MDD que, sin embargo, los consumidores no parecen considerar suficiente para frenar la caída de sus ventas frente a las MDD. Por todo ello, creemos que una de las principales contribuciones del estudio dimana del mercado seleccionado.

Atendiendo a los resultados obtenidos mediante el análisis de la matriz BCG en los años 2003, 2006, 2009 y 2012 tanto en términos de volumen como con respecto al valor de mercado, este trabajo confirma la creciente aceptación de las MDD por parte de los consumidores, tal y como ha sido sugerido en trabajos anteriores (Gómez y Rubio, 2006; Martos y González, 2009; Rubio y Yagüe, 2009). En otras palabras, las MDD se adaptan cada vez con mayor rapidez y eficiencia a las nuevas tendencias y segmentos del mercado, siendo capaces de, incluso, superar la capacidad de reacción e innovación de las MF (Puelles y Puelles, 2008). En concreto, la irrupción de la MDD ha desencadenado un cambio en la evolución natural de la cartera de productos de la MF, alejándola de la trayectoria ideal (interrogante, estrella, vaca lechera y perro). Esto impide que cuando el crecimiento del mercado de alguno de los productos de la MF se desacelera, se conviertan en generadores de efectivo (cuadrante de vaca lechera) y la empresa recupere su inversión. Es decir, en la mayoría de los casos la cartera de la MF presenta un movimiento en diagonal desde el cuadrante estrella hacia cuadrante problemático (perro), situándose muy por encima del cuadrante vaca lechera (generador de tesorería).

Sin embargo, la evolución de la cartera de productos descrita anteriormente, aunque en un principio pueda parecer excepcional, no lo es tanto. La realidad actual del mercado para determinados productos de gran consumo hace que ▷

esta situación sea bastante frecuente. El motivo no es otro que la irrupción de las MDD, cuya estrategia imitadora implica que no intervengan en el mercado hasta considerar que el producto ya tiene un alto nivel de aceptación que asegure su rentabilidad. Cuando esta situación se produce, la MDD irrumpe en el mercado de manera agresiva con una estrategia basada en el liderazgo en costes y economías de escala, situando su cartera de productos en la posición inversa a la MF. Por ejemplo, la gestión de los yogures OLF era un producto estrella para la MF líder del mercado (Danone) en el año 2003, mientras que para la MDD se situaba en el cuadrante del interrogante. En otras palabras, cuando los yogures de la MF se encontraban en etapa de crecimiento, la MDD apareció en el mercado en su fase de interrogante avanzando posiciones en su participación relativa, sobre todo con respecto al volumen. Esto redujo la capacidad de la MF para alcanzar una posición generadora de tesorería (vaca lechera), siendo empujada hacia la fase de declive (perro). Ante esta situación, la única estrategia que la MF puede llevar a cabo en su lucha por mantener una posición en el cuadrante generador de tesorería es a través de una disminución de su rentabilidad, como consecuencia de la aplicación de promociones y reducciones en precio que le permitan decaer más lentamente.

En un contexto de competencia perfecta existe una relación directa entre el volumen de negocio y el margen de beneficio. Sin embargo, esta regla no se cumple en el mercado analizado en este trabajo, al estar repartido casi a partes iguales entre la MF líder (Danone) y las MDD. Esta situación ha llevado a que el resto de MF apenas ostente el 5 por 100 de la participación total del mercado, ya que la aplicación de una estrategia de liderazgo en costes llevada a cabo por las MDD ha expulsado del mercado a aquellas empresas que no puedan alcanzar dichos niveles de competitividad para disputar el mercado. Este reparto oligopolístico genera situaciones controvertidas para la propia esencia

de la competencia, quedando reflejada esta preocupación en el informe sobre las *Relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario*, publicado en 2011 por la Comisión Nacional de la Competencia (pp. 67 y 68): «*El desarrollo de la MDD juega un papel especialmente importante a este respecto. Ese desarrollo puede reducir la competencia entre fabricantes como consecuencia de la progresiva sustitución de marcas de fabricante (MF) por las MDD. Aunque inicialmente la introducción de la MDD en una categoría aumenta el abanico de opciones del consumidor, con el paso del tiempo la MDD tiende a desplazar a las MF más débiles, lo que contribuye además a fortalecer relativamente a las MF líderes. En el largo plazo este fenómeno podría configurar mercados de productos con una o unas pocas MF líderes y la MDD de cada distribuidor, un escenario en el que la menor intensidad de la competencia intermarca iría acompañada además de una menor variedad y calidad del producto*».

Asimismo, los resultados obtenidos confirman el avance paulatino de las MDD sobre la MF. En este sentido y según Puelles y Puelles (2008), el porcentaje de compradores que admite seguir comprando MDD en el futuro es sensiblemente superior a la cifra de consumidores que afirma que las comprarán en menor cantidad. De este modo, podemos afirmar que la actual crisis económica ha influido en el proceso de crecimiento de la MDD, aunque no se trata del único motivo. Su mejora de imagen y la asociación con el concepto de «compra inteligente» están también incidiendo en la mayor aceptación de la MDD en el mercado (Fernández, 2010; Sheau-Fen, Sun-May y Yu-Ghee, 2012).

El presente trabajo recoge evidencias que permiten cuestionar la rentabilidad de la innovación para la MF. El análisis realizado sobre la tendencia de su cartera de productos, muestra que el tiempo que cada producto se sitúa en el cuadrante de vaca lechera (generador de efectivo) es insuficiente y la cantidad de tesorería que ▷

genera es cada vez menor. Esto hace que la viabilidad de la innovación para la MF sea escasa, provocando un empobrecimiento de las carteras de productos. Sin embargo, si la MF optase por no invertir en innovación, la evolución de la cartera tampoco desembocaría en generadores de efectivo, por lo que la autogestión de cartera también peligraría.

Atendiendo a este hecho y a la repercusión del crecimiento de la cuota de mercado de la MDD en la economía española, existen voces que señalan el efecto negativo de esta situación ya que puede provocar menos inversión en I+D+i e incluso, una reducción de la competitividad en los mercados (Fernández, 2010). Sólo aquellas innovaciones que sean difíciles de copiar y que supongan una mejora notable para el consumidor justificarán la inversión en innovación por parte de las MF y quizás sea la única manera de crear una cartera de productos autogestionable. Sin embargo, esta situación puede cambiar en breve tras la tendencia creciente por parte de las MDD a competir entre sí. Esto implica que los distribuidores invierten cada vez más en campañas de comunicación para promocionar su MDD lo que les fuerza a comportarse en el futuro, en cierto modo, como MF (luchando por transmitir una diferenciación en el mercado que suponga un generador de tráfico en los establecimientos). Cuando esto suceda, las MDD perderán parte de la ventaja competitiva que genera la eliminación de costes de comercialización. Además, la innovación ya no será patrimonio exclusivo de las MF, puesto que las MDD tienen cada vez mayor credibilidad y legitimidad por parte del consumidor para lanzar nuevos productos (Abril, 2009).

En resumen, hasta la fecha ningún trabajo ha examinado, de manera empírica o teórica, los efectos de la irrupción de la MDD en la gestión de la cartera de productos de las MF en un mercado de gran consumo y, particularmente, en el mercado de refrigerados lácteos (yogures) español. Este mercado se caracteriza por un modelo de competencia oligopolística en el que el volu-

men y valor del negocio está repartido casi a partes iguales entre la MF líder (Danone) y las MDD, lo que le hace que su estudio resulte particularmente relevante. Precisamente, creemos que una de las principales contribuciones a la literatura dimana de este hecho. Sin embargo, este trabajo pretende además proporcionar diferentes implicaciones prácticas. En este sentido, esperamos que los resultados obtenidos sirvan tanto a las MF como a los organismos reguladores del mercado para determinar futuras acciones y desarrollo de planes estratégicos que permitan mitigar los efectos negativos que la agresiva irrupción de las MDD puede provocar en la menor inversión en I+D+i por parte de las MF, así como en la reducción de competencia por la expulsión paulatina del mercado de aquellas MF no líderes que no puedan alcanzar los niveles de competitividad suficientes para participar en un mercado basado en bajos precios y liderazgo en costes.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como cualquier trabajo de investigación, el estudio realizado no carece de limitaciones. En primer lugar, este trabajo examina el impacto de la irrupción de la MDD en la cartera de negocios de la MF en el mercado de refrigerados lácteos. Al analizar el mercado de los yogures sería interesante que futuros trabajos considerasen el efecto de la irrupción de la MDD en otros mercados de gran consumo diferentes de los refrigerados lácteos. Tal es el caso, por ejemplo, de las harinas donde, atendiendo a los datos publicados por Alimarket en 2011, el 78 por 100 de la cuota de mercado en volumen corresponde a la MDD sobre un total de 85.489,7 toneladas y un 52 por 100 en valor monetario sobre un total de 56,5 millones de euros. Una situación similar se observa en las conservas de pescado, bolsas de basura, cereales, celulosa y aceites, entre otros. Por ello, se propone su análisis y posterior comparación ▷

con los resultados obtenidos en el presente trabajo.

Del mismo modo, este estudio se refiere al caso español. Por ello, se anima a que futuros trabajos repliquen en entornos diferentes del español la investigación realizada en este artículo. Ello permitiría conocer si los resultados obtenidos pueden ser generalizados a cualquier entorno geográfico o si, por el contrario, responden a características particulares del consumidor español.

Finalmente, este artículo ha comparado la cartera de negocio en términos de valor y volumen de la MF líder (Danone) con el resto de MDD durante el periodo 2003-2012. Debido a que ninguno de los informes publicados por Alimarket, Symphonyini o el propio Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente considera cada una de las MDD individualmente, sino que, por el contrario, las agrupa a todas ellas en una única categoría (MDD) y las compara con las MF que operan en el mercado, no ha sido posible estudiar el comportamiento individual de cada una de las MDD que operan en el mercado de refrigerados lácteos español. Tampoco se ha podido realizar la comparación entre las diferentes MDD o cada una de ellas con respecto a la marca líder (Danone). Esto supone una limitación del presente trabajo y por ello se propone su subsanación como futura línea de investigación mediante la recogida de información primaria (elaboración de un panel longitudinal) sobre las MDD que operan en el mercado español, en lugar de utilizar fuentes secundarias (informes públicos y revistas especializadas).

Bibliografía

- [1] ABRIL, C. (2009): Análisis de la innovación de marcas de distribuidor y su influencia en la aceptación de productos nuevos de gran consumo en España. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- [2] ALIMARKET (2009): «Refrigerados lácteos: un año en blanco», *Alimarket* 1 (234), pp. 231-260.
- [3] ALIMARKET (2008). «Yogures y postres. Terreno abonado para la MDD». *Alimarket*, 1 (223), pp. 281-307.
- [4] BAENA, V. (2011): Fundamentos del Marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial, Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Barcelona.
- [5] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2012): «Gestión estratégica de la marca en el mundo del vino», *Spanish Journal of Rural Development*, vol. 3 (Special I), pp. 1-18.
- [6] BAZZEL, R. y GALE, B. (1987): *The PIMS Principles*, New York: Free Press.
- [7] BERISTAIN, J. J. y VILLALBA, F. J. (2011): «El efecto de las dimensiones de la imagen de enseña en el valor de las marcas de distribuidor», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 20, nº 3, p. 141-162.
- [8] CASARES, J. y REBOLLO, A. (1996): *Distribución Comercial*, Civitas, Madrid, pp. 134-135.
- [9] COMISIÓN NACIONAL DE LA COMPETENCIA, C. 2. (2011): Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario.
- [10] DURÁN, E. (2010): «Refrigerados lácteos. De vuelta a los valores de 2007», *Alimarket*, 1 (245), pp. 273-297.
- [11] DURÁN, E. (2011): «Refrigerados lácteos. El precio no da margen a alegrías», *Alimarket*, 1 (256), pp. 241-257.
- [12] DURÁN, E. (2012): «Refrigerados lácteos. La tendencia se radicaliza», *Alimarket*, 1 (267), pp. 209-230.
- [13] FERNÁNDEZ, A. (2010): «La situación actual de las MDD desde la perspectiva de los fabricantes: un estudio cualitativo», *Distribución y Consumo*, septiembre-octubre, pp. 24-35.
- [14] FERNÁNDEZ, A. (2000): «Las marcas de primer precio: ¿Segundas MDD?», *Distribución y Consumo*, vol. 53, pp. 75-88.
- [15] FERNÁNDEZ, R. y REINARES, P. (1998): «Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las MDD», *Distribución y Consumo*, vol. 38, pp. 1-16. ▷

- [16] GÓMEZ, M. y ROZANO, M. (2009): «MDD: análisis del espacio en el lineal por categorías y enseñanzas», *Cuadernos de Gestión*, vol. 9, nº 1, pp. 81-98.
- [17] GOLDBERGER, P. y TELLIS, G. (1993): «Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?», *Journal of Marketing Research*, vol. 30, pp. 158-170.
- [18] GÓMEZ, M. y RUBIO, N. (2005): «Gestión minorista de las MDD: producto y merchandising», *Información Comercial Española*, vol. 828, nº 1, pp. 57-74.
- [19] GÓMEZ, M. y RUBIO, N. (2008): «Manufacturer's characteristics that determine the choice of producing store brands», *European Journal of Marketing*, vol. 42, Iss 1/2, pp. 154-177.
- [20] HANSEN, K. y SINGH, V. (2008): «Are store-brand buyers store loyal? An empirical investigation 2», *Management Science*, vol. 54, nº 10, pp. 1824-1834.
- [21] HENDERSON, B. (1968): Boston Consulting Group. Disponible en: http://www.bcgperspectives.com/content/Classics/strategy_the_product_portfolio/. Última fecha de acceso: 26 de abril de 2012.
- [22] LAMB, C. Jr., HAIR, J. Jr. y MCDANIEL, C. (2006): *Fundamentos de Marketing*. Thomson, 4ª edición, México.
- [23] SHEAU-FEN, Y.; SUN-MAY, L. y YU-GHEE, W. (2012): «Store brand proneness: Effect of perceived risks, quality and familiarity», *Australasian Marketing Journal*, vol. 20, nº 1, pp. 48-58.
- [24] MAGRAMA (2012): Panel de Consumo Alimentario. <http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/>.
- [25] MARM (2009): Alimentación en España. Consumo Alimentario 2008. http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion_2009/pdfs/02_05_consumo.pdf.
- [26] MARM (2010): Alimentación en España. Consumo Alimentario 2009. http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion_2010/pdfs/pag_048-061_02-05_Consumo.pdf.
- [27] MAGRAMA (2012): Alimentación en España. Consumo Alimentario 2011. Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente. http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/el_consumo_alimentario_en_espa%C3%91a_2011_tcm7-197862.pdf
- [28] MARTOS, M. y GONZÁLEZ, O. (2009): «¿Qué busca el comprador de MDD? Caracterización del comprador de MDD por beneficios buscados», *Universia Business Review*, cuarto trimestre, pp. 76-95.
- [29] MARTOS, M. y GONZÁLEZ, O. (2011): «Store brand and store loyalty: the moderating role of store brand positioning», *Marketing Letters*, vol. 22, pp. 297-313.
- [30] MÉNDEZ, J.L.; OUBIÑA, J. y ROZANO, M. (2000): «Influencia de las MDD en las relaciones fabricante-distribuidor», *Distribución y Consumo*, nº 53.
- [31] MÉNDEZ, J.L.; OUBIÑA, J. y RUBIO, N. (2009): «Calidad percibida por el consumidor para las MDD: un análisis comparativo con las marcas de fabricante», *Distribución y Consumo*, noviembre-diciembre, pp. 27-37.
- [32] MERCASA (2012): Consumo Alimentario 2011. Distribución del gasto total en Alimentación, Hogares. http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion_2012/pdfs/pag_055-064_Consumo.pdf.
- [33] MUNUERA, J.L. y RODRIGUEZ, A.I. (2007): «Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección», *ESIC Editorial*, pp. 152-161.
- [34] OUBIÑA, J.; RUBIO, N. y YAGÜE, M. J. (2006): «Strategic management of store brands: an analysis from the manufacturer's perspective», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 34, nº 10, pp. 742-760.
- [35] PAUWELS, K. y SRINIVASAN, S. (2004): «Who benefits from store brand entry?», *Marketing Science*, vol. 23, nº 3, pp. 364-290.
- [36] PUELLES, J.A. y PUELLES, M. (2008): «MDD: 100 ideas clave. Iniciativas empresariales más ▷

- novedosas a nivel mundial», *Distribución y Consumo*, vol. 100, pp. 241-256.
- [37] ROBINSON, W.T. (1990): «Product innovation and start-up business market share performance», *Management Science*, vol. 36, Iss 10, pp. 1279-1289.
- [38] ROBINSON, W.T. y FORNELL, C. (1985): «The sources of market pioneer advantages in consumer goods industries», *Journal of Marketing Research*, vol. 22, pp. 305-317.
- [39] RUBIO, N. (2004): Las marcas de la distribución: desarrollo de un marco de análisis desde la perspectiva de la oferta y un modelo explicativo de su demanda. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.
- [40] RUBIO, N. y YAGÜE, M. J. (2009): «Alternative panel models to evaluate the store brand market share. Evidence from the Spanish market», *European Journal of Marketing*, vol. 43, nº 1/2, pp. 110-138.
- [41] SCHNAARS, S. (1994): *Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers*, New York: Free Press.
- [42] SERRA, T. y PUELLES, J. (1993): «Análisis de la marcas de la distribución en el mercado de alimentación», *Actas del V Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Sevilla, pp. 103-108.
- [43] STANTON W.; ETZEL M. y WALKER B. (2007): *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill (14ª edición), Madrid.
- [44] SYMPHONYIRI GROUP (2012): *Infoscan Review*.