



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES (ICAIDE)

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA DE LOS FABRICANTES DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO FRENTE A LA MDD DESDE EL TRADE Y EL SHOPPER MARKETING

El caso de la categoría cereales

Autor: Miguel Durán Tascón
Director: Tomás Curto González

Madrid
Abril de 2014



**ESTRATEGIAS DE RESPUESTA DE LOS FABRICANTES DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO
FRENTE A LA MDD DESDE EL TRADE Y EL SHOPPER MARKETING**

Miguel
Durán
Tascón

ÍNDICE.

Capítulo 1. Introducción	5
1.1. Pregunta de investigación y contextualización	5
1.2. Justificación de la importancia del tema	6
1.2.1. Justificación académica	6
1.2.2. Justificación empresarial	8
1.2.3. Justificación personal	9
1.3. Objetivos	9
1.4. Enfoque de investigación y metodología	10
1.5. Estructura del TFG: Sinopsis	11
Capítulo 2. Marco conceptual de la investigación	13
2.1. El éxito de la MDD y su implicación en las relaciones y el poder de negociación entre fabricantes y distribuidores	14
2.2. Un fenómeno que afecta a fabricantes, distribuidores y consumidores	16
2.2.1. Perspectiva del fabricante	17
2.2.2. Perspectiva del distribuidor	19
2.2.3. Perspectiva del consumidor	22
2.3. El ciclo virtuoso de las grandes marcas en el lineal	24
2.4. Estrategias de respuesta de los fabricantes desde su propia estrategia de marca	26
2.5. Estrategias de respuesta de los fabricantes desde el <i>Trade</i> y el <i>Shopper Marketing</i>	28
Capítulo 3. Análisis de la categoría cereales	31
3.1. Situación de la categoría cereales	31
3.2. Estrategias de respuesta de los fabricantes desde el <i>Trade</i> y el <i>Shopper Marketing</i>	34
3.2.1. Contextualización.....	34
3.2.2. Surtido	36
3.2.3. Precio	39
3.2.4. Comunicación	42
3.2.5. Distribución	44
3.3. El caso de Kellogg's	46
Capítulo 4. Conclusiones	49
4.1. Conclusiones	49
4.2. Recomendaciones	53
4.3. Limitaciones	54
4.4. Futuras líneas de investigación	55
Bibliografía	56

RESUMEN.

En los últimos años, la marca de la distribución (MDD) ha crecido notablemente, lo que ha supuesto un gran aumento del poder de negociación de los distribuidores. En este contexto, los fabricantes se han visto obligados a elaborar estrategias de respuesta para hacer frente a los nuevos cambios. El *Trade* y el *Shopper Marketing* son las principales herramientas para apoyar a las marcas del fabricante en el punto de venta. En el presente documento se pretende, en primer lugar, analizar el efecto que tiene el crecimiento de la MDD desde la perspectiva del fabricante, distribuidor, y consumidor y, en segundo lugar, a través de un *store check*, identificar las principales estrategias de respuesta en aspectos como surtido, precio, comunicación y distribución para la categoría de cereales.

Palabras clave: estrategias; fabricantes; *Trade Marketing*; marca de distribuidor; productos de gran consumo; cereales.

ABSTRACT.

In the last years, the private label has increased significantly, which has led to a large increase in the bargaining power of distributors. In this context, manufacturers have been forced to develop strategies to deal with the new changes. *Trade* and *Shopper Marketing* are the main tools to support the manufacturer brands at stores. This paper is intended, firstly, to analyze the effect of the growth of the private label from the perspective of the manufacturer, distributor, and consumer and, secondly, through a store check, to identify key strategies in aspects such as assortment, price, communication and distribution for the breakfast cereals category.

Key words: strategies; manufacturers; Trade Marketing; private label; fast moving consumer goods; breakfast cereals.

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Pregunta de investigación y contextualización.

El presente trabajo de investigación tiene como propósito general conocer las principales estrategias de respuesta que están llevando a cabo los fabricantes de productos de gran consumo frente al crecimiento de la marca de la distribución (MDD) desde el *Trade* y el *Shopper Marketing*.

Para poner en contexto esta realidad, es necesario definir el concepto de MDD. En líneas generales, engloba todas las marcas creadas y vendidas exclusivamente por el distribuidor minorista con el objetivo de mejorar la imagen del establecimiento y diferenciarse de sus competidores (Lee y Hyman, 2008). Además, permite al distribuidor expandir la categoría, incrementar el surtido y mejorar la política de promociones (Nandan y Dickinson, 1994).

En un principio, la MDD surge para satisfacer las necesidades de los consumidores que sólo tienen en cuenta la variable precio. Pero, poco a poco, ha ido creciendo y hoy está presente en la mayoría de los hogares (Strategic Research Center, 2010).

Para explicar el crecimiento de la MDD es necesario tener en cuenta distintos factores, entre los que cabe destacar:

- La situación de crisis económica actual junto con la caída del consumo ha influido notablemente en la compra de MDD por parte de los consumidores.
- Las nuevas políticas de los distribuidores. Como por ejemplo, la decisión de Mercadona de eliminar las referencias de marcas del fabricante (MDF) con menor rotación de sus establecimientos, las promociones 3x2 de Carrefour o la reducción de un 70% en la segunda unidad de Hipercor (Puelles, J.A. y Puelles, M., 2009).
- El gran aumento del número de tiendas de descuento, en las que la mayoría de su surtido es de MDD. Las marcas del fabricante únicamente están en los lineales si son referencias de gran rotación.

- La caída de la cuota de mercado en los hipermercados en favor de los supermercados medianos. Aunque en este caso, algunas cadenas como Consum siguen ofreciendo un surtido amplio a los consumidores, lo que permite que la MDF esté presente en todas las categorías.
- La nueva percepción de la MDD por parte del consumidor. Según el estudio *La Marca de Distribuidor en España* de SymphonyIRI Group (2012a:10), “La MDD sigue creciendo, pero ya no lo hace amparada en una ecuación de precio. Las marcas de la distribución son percibidas como marcas con un **EQUITY** comparable a las marcas de fabricante”.
- El comportamiento de compra ha cambiado. Aproximadamente, el 70% de las decisiones sobre la marca que va a comprar un consumidor se toman en el propio establecimiento (Pons, 2009). Lo que hace que sea muy importante estudiar las respuestas del fabricante desde el *Trade y el Shopper Marketing*.

La calidad y el surtido de MDD están mejorando, al igual que su presencia en los lineales de los establecimientos. Todo ello está contribuyendo a la disminución de la cuota de mercado y de la fidelidad de la marca del fabricante. No obstante, la MDF sigue teniendo importancia en muchas categorías, ya que la innovación es un factor fundamental.

En este contexto, los fabricantes de productos de gran consumo se han visto obligados a elaborar estrategias de respuesta para competir mejor y poder seguir manteniendo su posición en el lineal. Como ejemplo de estas estrategias, cabe citar la reducción de precios o el aumento de la comunicación en el punto de venta.

1.2. Justificación de la importancia del tema.

1.2.1. Justificación académica.

Son muchos los estudios que se están publicando sobre el crecimiento de la MDD y la necesidad de los fabricantes de responder a esa situación.

La mayoría de los distribuidores colocan sus propias marcas a la altura de los ojos, buscando el espacio más adecuado en los lineales. La introducción de las MDD implica una reducción de referencias de MDF, que afecta considerablemente a las segundas y

terceras marcas, no tanto a las marcas líderes. Un ejemplo claro, es el caso de Mercadona (ya citado en el apartado de contextualización), que eliminó todas aquellas referencias con baja rotación en favor de sus propias marcas.

Otro aspecto que hace evidente estudiar posibles respuestas de los fabricantes frente a la MDD es la situación actual de crisis económica. Según el informe *Global Powers of Retailing* de Deloitte (2010), esta recesión hace que los consumidores sean más sensibles al precio y vean en la MDD una oportunidad de ahorro. Además, la duración de esta crisis puede contribuir a la consolidación de estos cambios.

A continuación, se presenta una tabla-resumen de un estudio llevado a cabo por el *Grupo Universitario de Investigación Avanzada en Marcas de Distribuidor de la Universidad Complutense de Madrid* que justifica la importancia del estudio del tema.

Resumen de los cambios y reacciones producidos en España en esta etapa de crisis.	
Etapa de reacciones de confrontación.	1.- Los fabricantes ven con preocupación cómo los consumidores muestran su preferencia hacia las MDD.
	2.- Los fabricantes, alarmados, reaccionan de forma colectiva, cuestionando la calidad de las MDD en los medios de comunicación.
	3.- Los fabricantes intentan encontrar soluciones legales para amortiguar el crecimiento de las MDD.
Etapa de reacciones de colaboración.	4.- Nuevas estrategias: reforzar los valores y percepción de las MF a través de los medios de comunicación.
	5.- Los fabricantes desarrollan innovaciones más efectivas en productos y precios y revisan su cartera de productos.
	6.- Los fabricantes desarrollan promociones muy atractivas de forma individual para lograr la vuelta de los consumidores hacia las MF. En muchos casos, estas promociones se desarrollan con la ayuda y soporte de los propios distribuidores.

Fuente: MDD-GUIA (2009). UCM. Ponencia "La Marca del Distribuidor en las recesiones económicas" de María Puellas.

Asimismo, son los propios distribuidores los que controlan los lineales, lo que justifica la necesidad de estudiar este fenómeno y conseguir una colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores para conocer a los consumidores y elaborar acciones conjuntas que permitan satisfacer mejor sus necesidades (*Trade Marketing*).

Lo descrito anteriormente pone en evidencia la importancia del tema en el ámbito académico y la necesidad de innovar y diferenciarse en el punto de venta por parte de las marcas del fabricante (MDF).

En el marco teórico, el autor abordará la revisión de la literatura distinguiendo entre la perspectiva del fabricante, distribuidor y consumidor.

1.2.2. Justificación empresarial.

A lo largo de los últimos años, ha aumentado el poder de negociación de los distribuidores frente a los fabricantes como consecuencia de su continua concentración. Este escenario unido al crecimiento de la MDD, a la pérdida de algunas de las referencias de MDF en los establecimientos y a su peor situación en los lineales, obliga a los departamentos de *Trade* y *Shopper Marketing* de las empresas de gran consumo a elaborar estrategias de respuesta para hacer frente a los nuevos cambios.

Parece necesario crear alianzas estratégicas con los distribuidores para buscar nuevas oportunidades en aspectos como surtido, actividades promocionales, desarrollo de nuevos productos o situación en el lineal. Para ello, el fabricante tiene que satisfacer las necesidades de cada distribuidor y tratarlo de forma diferente.

A continuación, se presenta un gráfico a modo de resumen que explica la importancia de un acuerdo de colaboración entre fabricante y distribuidor.



Fuente: Elaboración propia.

1.2.3. Justificación personal.

El autor de este trabajo fin de grado ha realizado prácticas en la empresa de gran consumo Kellogg's durante 2013. Es por eso que, motivado por sus prácticas empresariales y su inquietud por el área de Distribución y Gestión Comercial, ha decidido elegir como tema el presentado en el primer apartado de este TFG.

Además de la revisión de la literatura, el autor realizará un análisis de la categoría de cereales a través de un *store check* para conocer cuáles son las principales estrategias que están llevando a cabo los fabricantes frente al crecimiento de la MDD en dicha categoría. Este análisis será la principal aportación personal de este trabajo.

Con todo lo expuesto anteriormente, la realización de este TFG se justifica plenamente desde el punto de vista académico, empresarial y personal.

1.3. Objetivos.

El presente trabajo tiene como objeto aumentar el conocimiento sobre las estrategias de respuesta de los fabricantes de gran consumo frente a la marca de distribución. Pretende ahondar en el área de *Trade y Shopper Marketing*, realizando un análisis de la categoría de cereales.

A continuación, se presentan los objetivos que se pretenden conseguir mediante este trabajo de investigación:

- Analizar el efecto que tiene el crecimiento de la MDD desde la perspectiva del fabricante, distribuidor, y consumidor.
- Conocer el apoyo a la MDF que utilizan los fabricantes a través del marketing mix del distribuidor (colaboración industria-distribuidor).
- Conocer la importancia de la presencia de las marcas líderes en el lineal.
- Identificar las principales estrategias que están utilizando los fabricantes de cereales para apoyar su marca en el punto de venta.
- Analizar si en la categoría cereales hay fabricantes que producen para los distribuidores o en general, responden como competidores.
- Examinar los formatos ofertados y el diferencial de precio de MDF en comparación con la MDD.

- Identificar los criterios utilizados por los *retailers* para estructurar la categoría elegida en el lineal.
- Conocer los estímulos de *merchandising* y PLV que contribuyen a destacar la MDF en los establecimientos.
- Estudiar la influencia que tiene el espacio ocupado por la MDF en la categoría, en relación a su estrategia de respuesta.

1.4. Enfoque de investigación y metodología.

El presente trabajo de investigación será abordado a través de dos enfoques de investigación.

a) Desk research.

La primera metodología utilizada en el TFG será el *desk research* o revisión de fuentes secundarias. El objetivo consistirá en evaluar la investigación previamente realizada por otros autores, conocer el estado de la cuestión del tema elegido, sus limitaciones y analizar la relevancia del tema en relación con lo ya publicado.

Una vez realizada la revisión crítica de la literatura, se extraerán los puntos clave de los distintos autores y se elaborará el marco conceptual o teórico. El resultado de esta revisión será el capítulo segundo de este trabajo.

b) Store Check.

El *store check* es una metodología de observación del punto de venta que tiene como propósito evaluar la gestión de las marcas en los establecimientos.

El objetivo de la investigación de este trabajo consistirá en analizar la gestión de la marca del fabricante (MDF) respecto a la del distribuidor (MDD) por parte del *retail* en la categoría de cereales para determinar cuáles son las principales estrategias de respuesta de la MDF desde el *Trade* y el *Shopper Marketing*.

Los establecimientos comerciales en los que se realizará el *store check* son: Eroski, Carrefour Market, Lidl y Mercadona. La razón de la elección se basa en la riqueza de la información que se conseguirá al observar distintos formatos comerciales (hipermercados, supermercados y tiendas descuento).

Los aspectos que se tendrán en cuenta para el análisis son los siguientes:

Contextualización.

- *Look and feel* en los establecimientos.
- Situación de la categoría cereales.
- Aspectos positivos y negativos de la MDF frente a MDD.

Surtido.

- Segmentos dentro de la categoría.
- Marcas ofertadas por MDD y MDF.
- Formatos.
- Marcas *premium* y atributos.
- Percepción del envase de MDF con respecto a MDD.

Precio.

- Precio de cada marca.
- Identificación de marca líder y de marca de primer precio.
- Política de promociones.

Comunicación.

- Presencia de licencias e insertos en los envases de MDF.
- *Merchandising* y PLV de la categoría (cartelería, envases y ubicaciones promocionales, ...).

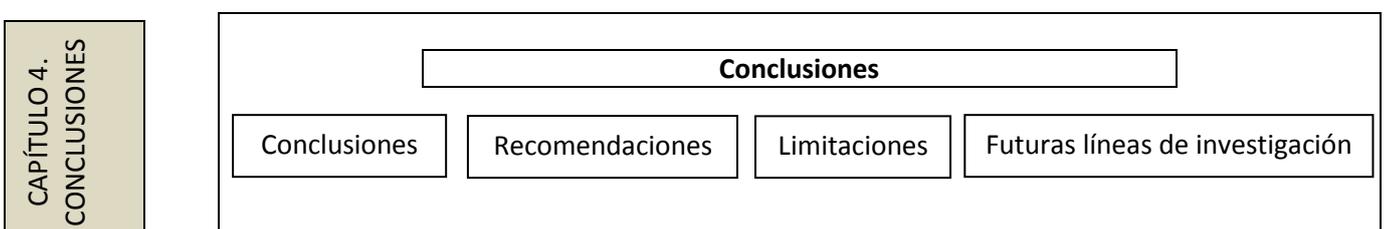
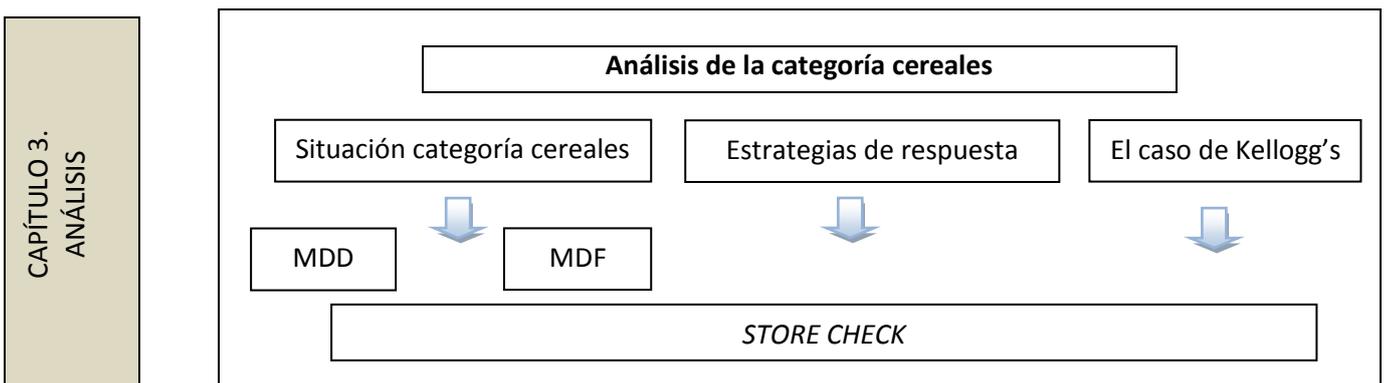
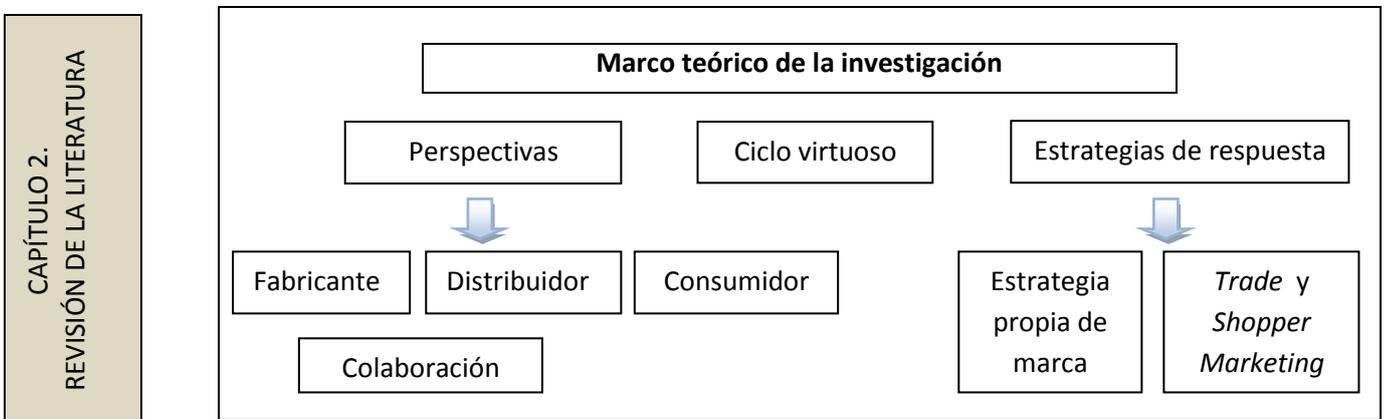
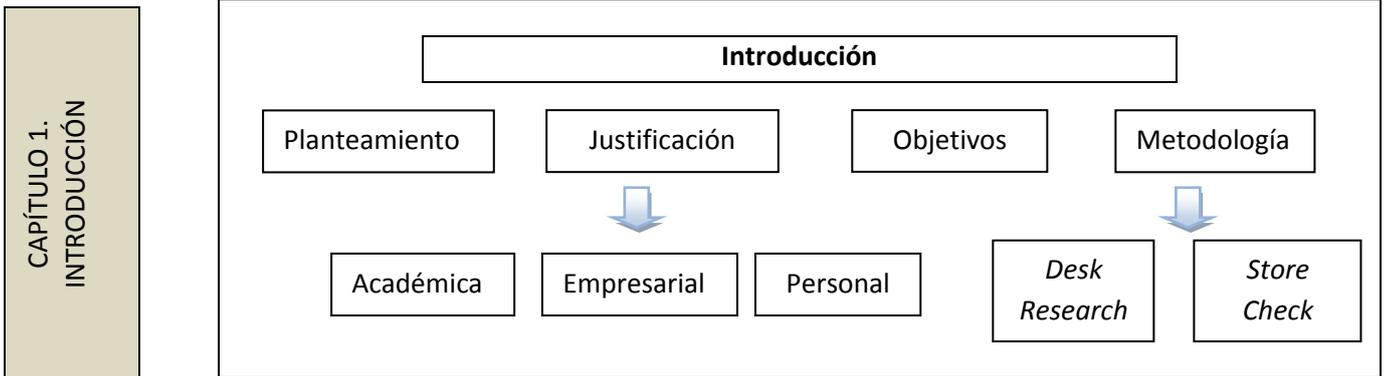
Distribución.

- Espacio ocupado por la categoría.
- Estructura de la categoría.
- Espacio ocupado por MDD en relación con la marca líder.
- Ubicación en el lineal de MDD y MDF.

1.5. Estructura del TFG: Sinopsis.

El trabajo fin de grado está formado por cuatro capítulos diferenciados. Consta de una introducción, un marco teórico o conceptual, un capítulo de análisis y por último, uno de conclusiones.

A continuación, se presenta la estructura detallada del trabajo en forma de sinopsis gráfica.

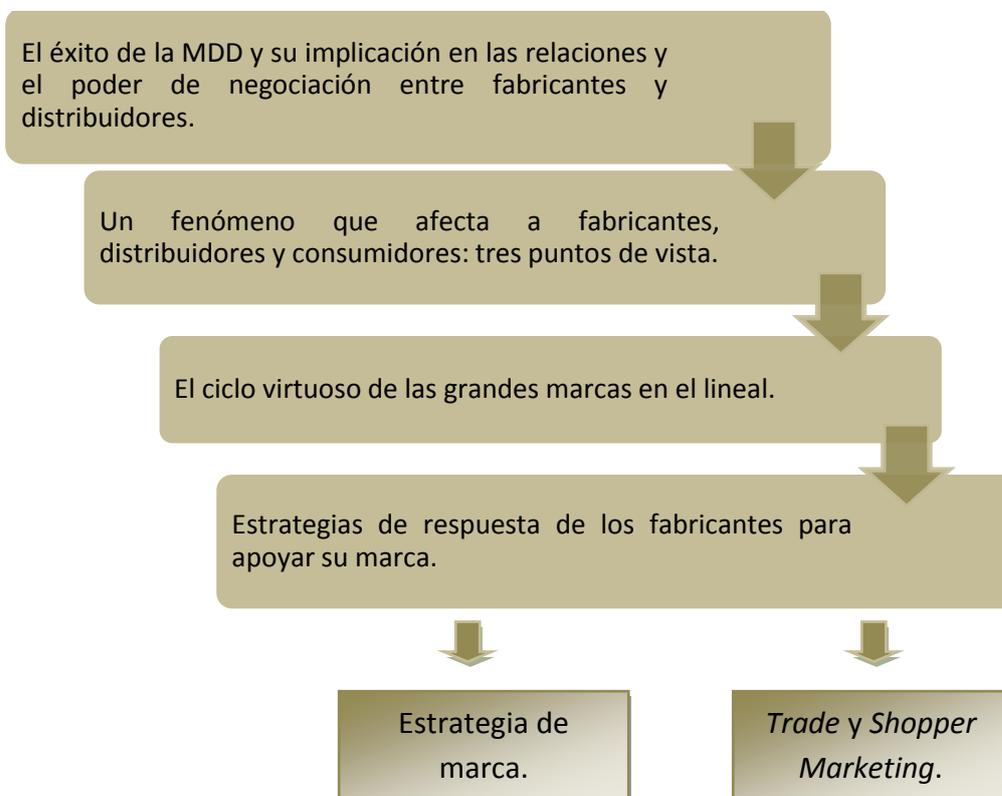


2. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Este capítulo pretende mostrar las principales ideas extraídas en la revisión crítica de la literatura. La información se ha obtenido fundamentalmente a través de la base de datos *Business Source Complete* (recopilación de publicaciones de carácter académico de temas empresariales), el buscador *Google Scholar* y las referencias bibliográficas presentes en algunos de los documentos encontrados en las fuentes anteriores.

En la contextualización del tema ya se ha explicado el concepto de marca del distribuidor (MDD) y las principales razones de su crecimiento. En este capítulo, se explica el porqué de la MDD, su implicación en las relaciones fabricante-distribuidor, la perspectiva de los distintos agentes involucrados y las respuestas del fabricante para apoyar su marca, tanto desde el punto de vista de su propia estrategia de marca como mediante decisiones de política comercial.

A continuación, se presenta un esquema gráfico de los principales temas a tratar en este apartado.



Fuente: Elaboración propia.

2.1. El éxito de la MDD y su implicación en las relaciones y el poder de negociación entre fabricantes y distribuidores.

La concentración que ha experimentado en las últimas décadas el canal de distribución minorista ha contribuido notablemente al desarrollo de las marcas del distribuidor (MDD), coloquialmente conocidas como “marcas blancas”. Pero su éxito se debe también a otros factores como son el nuevo comportamiento de compra del consumidor, la relación calidad-precio de estos productos y, sobre todo, la gran importancia que dan los distribuidores al poder de negociación con los fabricantes. En un entorno tan concentrado y competitivo como es el de la distribución, resulta necesario diferenciarse para poder competir de forma eficiente.

El aumento del poder de negociación de los distribuidores es el resultado, en gran parte, del creciente desarrollo de los supermercados en detrimento de los hipermercados. Según el *Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario* de la Comisión Nacional de la Competencia: CNC (2011), son dos los factores que lo explican: por un lado, la proximidad, la mejora del surtido y la ampliación de los horarios que ofrecen los supermercados, y por otro, la restricción de la legislación comercial referente a grandes superficies.

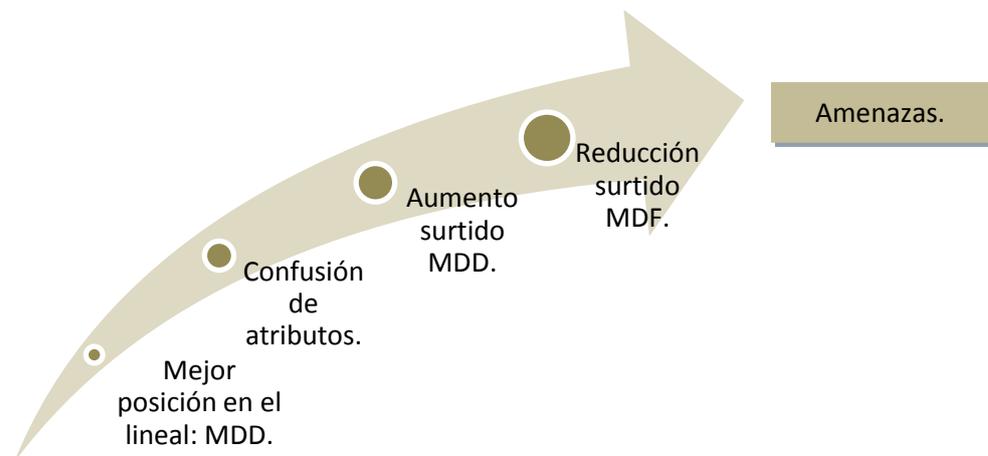
Todo lo expuesto anteriormente contribuye al éxito de la MDD y a la decisión de los distribuidores de ofrecer este tipo de productos en sus establecimientos. De acuerdo con la *Cápsula de Conocimiento sobre Distribución Comercial* elaborada por Fundesem Business School (2013), los distribuidores incorporan MDD en sus lineales para buscar mayor:

- **Diferenciación**: Ofrecen un surtido más amplio y una mejor relación calidad-precio que les permite distinguirse de los competidores.
- **Imagen y notoriedad**: Darse a conocer y crear fidelidad hacia su marca y, sobre todo, ganar cuota de mercado para su establecimiento.
- **Poder de mercado y negociación con respecto a los fabricantes**: Influyen de forma indirecta en los productos, precios y actividades promocionales de los fabricantes de otras marcas.
- **Rentabilidad**: Obtención de mayores beneficios.

Este éxito de la MDD ha supuesto una gran amenaza para las marcas del fabricante (MDF) que han visto deteriorada su cuota de mercado en algunas categorías. Siguiendo con el estudio de Fundesem Business School, tres son los principales efectos que tiene la MDD sobre la MDF:

- Los distribuidores son los propietarios de los lineales. Por ello, colocan sus marcas propias en los mejores espacios del lineal, normalmente, a la altura de los ojos y al lado de las marcas líderes.
- Como consecuencia del punto anterior, el distribuidor busca la confusión de atributos con respecto a las primeras marcas.
- Se reduce el número de referencias de MDF en la categoría, al aumentar el surtido de MDD. Afecta considerablemente a segundas y terceras marcas, no tanto a las marcas líderes.

Lo descrito anteriormente puede representarse gráficamente como sigue:



Fuente: Elaboración propia.

El fabricante, por tanto, tiene una serie de amenazas que tiene que valorar antes de establecer estrategias de respuesta. Entre ellas, cabe destacar la creciente dificultad para innovar a causa del crecimiento de la MDD y el aumento del número de consumidores que compran productos en promoción, tanto de MDD como de MDF. Además, será necesario analizar la viabilidad de fabricar MDD por parte de los fabricantes, ya que podría influir en la percepción que tienen los consumidores de la calidad de sus productos (Puelles J.A. y Puelles M., 2008).

En este contexto, Puelles J.A. y Puelles M. (2008) consideran que para afrontar esta situación, la MDF tiene que continuar invirtiendo y acercándose al consumidor para seguir manteniendo su identidad.

La mayoría de los autores considera que no existe una única respuesta para hacer frente a este nuevo fenómeno, pero todos creen que es necesaria una mayor colaboración entre fabricantes y distribuidores. El *Trade y Shopper Marketing* son dos herramientas clave para poder desarrollar acciones conjuntas que permitan satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

Esta mayor colaboración es importante para ambos agentes:

Por un lado, para los fabricantes porque las empresas de distribución comercial cada vez tienen más poder de negociación debido a su concentración. Además, son las que controlan el lineal y las que deciden qué acciones de *merchandising* son las óptimas para cada categoría. Una buena relación con el distribuidor les ayuda a mejorar su posición en el lineal y a destacar en el establecimiento.

Por otro lado, para los distribuidores ya que pueden mejorar su surtido y aprovechar la imagen de la MDF en beneficio de sus propias marcas, incrementando el diferencial de precio (Hoch, 1996, citado por Medina et al, 2002:182). Además, pueden utilizarlas para establecer un precio intermedio entre las marcas líderes y las de precio más bajo, consiguiendo que la MDD sea la mejor opción calidad-precio en el lineal (Méndez et al, 2000).

Surge por tanto, la necesidad de elaborar acciones conjuntas entre fabricantes y distribuidores para construir relaciones eficientes que perduren en el largo plazo. Estas acciones serán analizadas con más detalle en el apartado cinco de este capítulo y en la parte de análisis.

2.2. Un fenómeno que afecta a fabricantes, distribuidores, y consumidores: tres puntos de vista.

A continuación, se presenta un cuadro-resumen de las principales líneas de investigación que se han desarrollado en torno al fenómeno de estudio de este TFG distinguiendo entre la perspectiva de los tres agentes involucrados: fabricantes, distribuidores y consumidores.

2.2.1. Perspectiva del fabricante.

	<i>Subtemas</i>	<i>Aspectos concretos</i>
Perspectiva del fabricante	<i>Tipos de fabricantes</i>	<p>Los fabricantes pueden fabricar MDD para los distribuidores o considerarla competencia.</p> <p>De acuerdo con la CNC (2011), existen tres tipos de fabricantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Fabricantes que sólo producen MDF</u>: Normalmente, son marcas líderes que no quieren ver dañada su imagen. ▪ <u>Fabricantes que sólo producen MDD</u>: Es muy importante destacar la aparición de los llamados “gigantes ocultos de MDD”. Son empresas que únicamente producen MDD y debido a su gran tamaño, fijan precios muy competitivos. ▪ <u>Fabricantes que producen MDD y MDF (estrategia mixta)</u>: Esta estrategia tiene una serie de ventajas y desventajas que tienen que ser valoradas antes de tomar la decisión: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ventajas: Aprovechar la capacidad ociosa, producir bajo economías de escala y mejorar la relación con el distribuidor. ○ Desventajas: Excesiva dependencia del distribuidor, pérdida de poder de negociación de MDF, daño en la imagen de MDF que percibe el consumidor y la posibilidad de transferir el <i>know-how</i> o la innovación al distribuidor. <p>La estrategia mixta puede perjudicar seriamente a las grandes marcas o marcas líderes. Por eso, empresas como Kellogg’s deciden informar a los consumidores de que no fabrican para otras marcas. No obstante, Strategic Research Center (2010) afirma que hay que tener en cuenta dos aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No fabricar MDD no es sinónimo de mejores productos. ▪ Para ganar consumidores de MDD, los fabricantes tienen que ofrecerles algo que les haga diferentes.

Perspectiva del fabricante	<i>Relación fabricante y distribuidor</i>	<p>En este contexto, parece necesario mejorar las relaciones con los distribuidores. Según SymphonyIRI (2012a), algunas opciones serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar nuevos acuerdos de colaboración con los distribuidores para comercializar productos innovadores que permitan mejorar la distribución ponderada. ▪ Adaptar los formatos comerciales a cada canal y grupo de consumidores. ▪ Elaborar acuerdos <i>win-win</i> con las empresas de distribución comercial, creando formatos personalizados a cambio de su distribución.
	<i>La importancia de la innovación</i>	<p>La principal diferencia entre MDD y MDF es la innovación. La MDF tiene que demostrar al consumidor que es la mejor solución a su problema y el consumidor tiene que percibir ese <i>gap</i>. Es fundamental la innovación para poder seguir siendo competitiva en el mercado, ya que son los distribuidores los que controlan el lineal y tienen un mejor acceso al consumidor final (Strategic Research Center, 2010).</p> <p>No obstante, muchas empresas de distribución comercial se limitan a copiar referencias de MDF para incorporarlas como marca propia en sus establecimientos, lo que dificulta la innovación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2. Perspectiva del distribuidor.

	<i>Subtemas</i>	<i>Aspectos concretos</i>																													
Perspectiva del distribuidor	Beneficios de comercializar MDD	<p>Aumentar las ventas y responder con rapidez a las nuevas necesidades de los consumidores (Corstjens y Lal, 2000).</p> <p>Diferenciar su establecimiento frente a la competencia (Corstjens y Lal, 2000).</p> <p>La comercialización de MDD favorece el incremento de poder de negociación de los distribuidores frente a los fabricantes, ya que son los que controlan el lineal de sus establecimientos.</p> <p>Mejorar la fidelidad hacia la cadena de distribución. Si la MDD es aceptada por el consumidor, al ser exclusiva de una única cadena, favorece la lealtad al establecimiento.</p> <p>Fidelidad y poder de negociación están interrelacionados. Si los consumidores prefieren cambiar de marca en el mismo establecimiento en lugar de ir a otro, el poder de negociación frente a los fabricantes mejora, al igual que su margen de beneficios (CNC, 2011).</p>																													
	Tipos de MDD	<table border="1"> <thead> <tr> <th>MDD</th> <th>Precio</th> <th>Calidad</th> <th>Lineal</th> <th>Comentario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marcas de calidad</td> <td>Similar o superior a MDF</td> <td>Similar o superior a MDF</td> <td>Posición atractiva en el lineal</td> <td>Envase parecido a marcas líderes</td> </tr> <tr> <td>Marcas genéricas</td> <td>25-50% inferior a marcas líderes</td> <td>Inferior calidad a MDF</td> <td>Poca presencia</td> <td>Sin marca, nombre genérico</td> </tr> <tr> <td>Marcas imitaciones</td> <td>5-25% inferior a MDF</td> <td>"Me too"</td> <td>Se sitúa al lado de MDF</td> <td>Generar confusión</td> </tr> <tr> <td>Marcas innovadoras en valor</td> <td>20-50 % inferior a marcas líderes</td> <td>Similar a MDF</td> <td>Fuerte presencia en el establecimiento</td> <td>Mejor relación calidad-precio Envase exclusivo</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Adaptado de CNC (2011).</p>	MDD	Precio	Calidad	Lineal	Comentario	Marcas de calidad	Similar o superior a MDF	Similar o superior a MDF	Posición atractiva en el lineal	Envase parecido a marcas líderes	Marcas genéricas	25-50% inferior a marcas líderes	Inferior calidad a MDF	Poca presencia	Sin marca, nombre genérico	Marcas imitaciones	5-25% inferior a MDF	"Me too"	Se sitúa al lado de MDF	Generar confusión	Marcas innovadoras en valor	20-50 % inferior a marcas líderes	Similar a MDF	Fuerte presencia en el establecimiento	Mejor relación calidad-precio Envase exclusivo				
MDD	Precio	Calidad	Lineal	Comentario																											
Marcas de calidad	Similar o superior a MDF	Similar o superior a MDF	Posición atractiva en el lineal	Envase parecido a marcas líderes																											
Marcas genéricas	25-50% inferior a marcas líderes	Inferior calidad a MDF	Poca presencia	Sin marca, nombre genérico																											
Marcas imitaciones	5-25% inferior a MDF	"Me too"	Se sitúa al lado de MDF	Generar confusión																											
Marcas innovadoras en valor	20-50 % inferior a marcas líderes	Similar a MDF	Fuerte presencia en el establecimiento	Mejor relación calidad-precio Envase exclusivo																											

Perspectiva del distribuidor	<i>El nuevo papel de los distribuidores</i>	<p>Los distribuidores ya no son meros intermediarios y, se han convertido en competidores directos de los fabricantes. A día de hoy, buscan crear valor para los consumidores y mejorar la imagen de sus marcas.</p> <p>El precio ya no es el factor clave en la decisión de compra. Por eso, los distribuidores tienen que invertir en innovación y crear vínculos con el consumidor para incrementar el “<i>value for money</i>” de la MDD. (SymphonyIRI, 2012a).</p> <p>Convertir la compra de MDD en una opción de compra inteligente (óptima relación calidad-precio).</p> <p>Los distribuidores están mejorando su estrategia de marca. Esto se debe a tres factores fundamentales: son los propietarios de los lineales, conocen y comprenden mejor las necesidades de los consumidores y pueden fabricar con rapidez productos de nuevas categorías (Puelles, J.A. y Puelles, M., 2008).</p> <p>El nuevo <i>rol</i> del distribuidor pasa por tres posicionamientos diferenciados en relación a la MDD: ser la marca más barata del lineal, fijar un precio intermedio entre la marca líder y la de menor precio o, aplicar un diferencial de precio a la MDD en relación a las grandes marcas.</p>
	<i>Poder de negociación</i>	<p>La MDD contribuye a aumentar el poder de negociación de los distribuidores respecto a los fabricantes. Siguiendo CNC (2011), las razones son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La presencia de MDD supone un aumento del surtido que ofrece el distribuidor y una amenaza para el fabricante que tiene que hacer frente a una mayor competencia y por tanto, a una posible pérdida de poder. ▪ Proporciona información al distribuidor sobre la industria de fabricantes. Esto le permite mejorar las condiciones de negociación.

Perspectiva del distribuidor		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferencia su establecimiento de los competidores. Si un distribuidor consigue diferenciarse del resto, fidelizará a más clientes y tendrá más poder.
	<i>Consecuencias del aumento de poder de negociación</i>	<p>Los distribuidores pueden subir los precios de la MDF en una determinada categoría para favorecer la comercialización de la MDD.</p> <p>Las empresas de distribución comercial conocen mejor los hábitos y las preferencias de los consumidores que los fabricantes. Esto puede favorecer el lanzamiento de productos de MDD que satisfagan mejor las necesidades e implique la reducción de referencias de MDF.</p> <p>A medida que aumenta el poder de los distribuidores, se incrementa su beneficio. El principal perjudicado es el fabricante que puede ver reducido su margen, lo que implicaría una reducción de su capacidad para invertir e innovar en el largo plazo (CNC, 2011).</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Perspectiva del consumidor.

	<i>Subtemas</i>	<i>Aspectos concretos</i>
Perspectiva del consumidor	<i>El consumidor ante la MDD</i>	<p>Los consumidores ven en la MDD una alternativa de compra inteligente (SymphonyIRI, 2012a).</p> <p>Son varios los estudios que han analizado la perspectiva del consumidor ante la MDD. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en el <i>Monográfico de Marcas de Distribuidor</i> elaborado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente: MARM (2009).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un 91,5% de los consumidores compra productos de MDD. ▪ Respecto al <i>gap</i> que existe entre MDD y MDF, el 54% piensa que en algunas ocasiones la MDD es superior a la MDF, el 30,5% que normalmente es la MDF superior a la MDD y el 10,4% considera que siempre es mejor la marca del distribuidor. ▪ En relación al precio, la gran parte de los encuestados (alrededor de un 60%) considera que los precios de MDD son más bajos porque invierten poco en publicidad y no por tener menos calidad. <p>La mayoría de los consumidores encuestados por MARM creen que los mismos fabricantes producen MDD y MDF, y que la calidad que ofrecen es la misma. Esto es gracias a la mejora de su capacidad de reacción y al aumento de su inversión en innovación.</p> <p>De acuerdo con Strategic Research Center (2010), el consumidor percibe que la MDD es superior en atributos y ofrece precios más ventajosos que la MDF. Por esta razón, el valor añadido que genera es mayor.</p>

Perspectiva del consumidor	<i>Cambios sociales</i>	<p>La aparición de nuevos perfiles de consumidores se debe, en gran parte, a los cambios sociales que se han producido durante la última década. Siguiendo a Fundesem Business School (2013), destacamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Cambio cultural</u>: Los consumidores buscan la mejor opción calidad-precio. Están mejor informados, lo que les permite comparar distintas alternativas y elegir la mejor. ▪ <u>Cambio demográfico</u>: Diversidad de familias, con un notable aumento de los <i>singles</i> (hogares unipersonales). ▪ <u>Cambio en el mercado</u>: Fuerte competencia entre empresas. El nuevo consumidor ya no es fiel a una única marca, comparte dos o tres marcas de referencia. 																	
	<i>Nuevos perfiles de consumidores</i>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #808000; color: white;">Nombre</th> <th style="background-color: #808000; color: white;">Características</th> <th style="background-color: #808000; color: white;">Comportamiento de compra</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #808000; color: white;">Jóvenes dependientes</td> <td>18 – 35 años, viven con sus padres</td> <td>Búsqueda de atributos físicos</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #808000; color: white;">Hogares unipersonales</td> <td>Individuos que viven solos</td> <td>Poder de decisión de compra alto Anteponen calidad a precio Compran en tiendas de conveniencia Buscan formatos pequeños</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #808000; color: white;"><i>Dinkys</i></td> <td>25 – 35 años, parejas con buen sueldo y sin intención de tener hijos</td> <td>Marcas de lujo Tiendas <i>gourmet</i></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #808000; color: white;">Inmigrantes</td> <td>Inmigrantes que viven en España</td> <td>Precio es un factor clave Misma percepción MDD y MDF</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #808000; color: white;"><i>Golden Seniors</i></td> <td>Jubilados con alto poder adquisitivo</td> <td>Comparan y luego adquieren el producto Compran cada producto en la tienda idónea</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Adaptado de Fundesem Business School (2013).</p>	Nombre	Características	Comportamiento de compra	Jóvenes dependientes	18 – 35 años, viven con sus padres	Búsqueda de atributos físicos	Hogares unipersonales	Individuos que viven solos	Poder de decisión de compra alto Anteponen calidad a precio Compran en tiendas de conveniencia Buscan formatos pequeños	<i>Dinkys</i>	25 – 35 años, parejas con buen sueldo y sin intención de tener hijos	Marcas de lujo Tiendas <i>gourmet</i>	Inmigrantes	Inmigrantes que viven en España	Precio es un factor clave Misma percepción MDD y MDF	<i>Golden Seniors</i>	Jubilados con alto poder adquisitivo
Nombre	Características	Comportamiento de compra																	
Jóvenes dependientes	18 – 35 años, viven con sus padres	Búsqueda de atributos físicos																	
Hogares unipersonales	Individuos que viven solos	Poder de decisión de compra alto Anteponen calidad a precio Compran en tiendas de conveniencia Buscan formatos pequeños																	
<i>Dinkys</i>	25 – 35 años, parejas con buen sueldo y sin intención de tener hijos	Marcas de lujo Tiendas <i>gourmet</i>																	
Inmigrantes	Inmigrantes que viven en España	Precio es un factor clave Misma percepción MDD y MDF																	
<i>Golden Seniors</i>	Jubilados con alto poder adquisitivo	Comparan y luego adquieren el producto Compran cada producto en la tienda idónea																	

Fuente: Elaboración propia.

2.3. El ciclo virtuoso de las grandes marcas en el lineal.

La MDD surgió para satisfacer las necesidades de los consumidores más sensibles al precio. A día de hoy, la mayoría de los consumidores compran marca de la distribución. Esto se debe a una mejora de su posición en el lineal y una mayor visibilidad en el punto de venta debido al incremento de *facings*.

MDD y MDF conviven juntas en el mismo lineal y su éxito depende de la relación calidad-precio que percibe el consumidor. El comprador ya no busca la marca de más calidad, sino aquella que le proporcione una calidad aceptable a un precio menor (Seijo, 2003). La gran beneficiada ha sido la MDD, que se ha visto reforzada por la comunicación en el punto de venta y los programas de fidelización de los distribuidores, lo que ha supuesto una pérdida de poder del fabricante y una lucha continua por buscar el mejor espacio en el lineal.

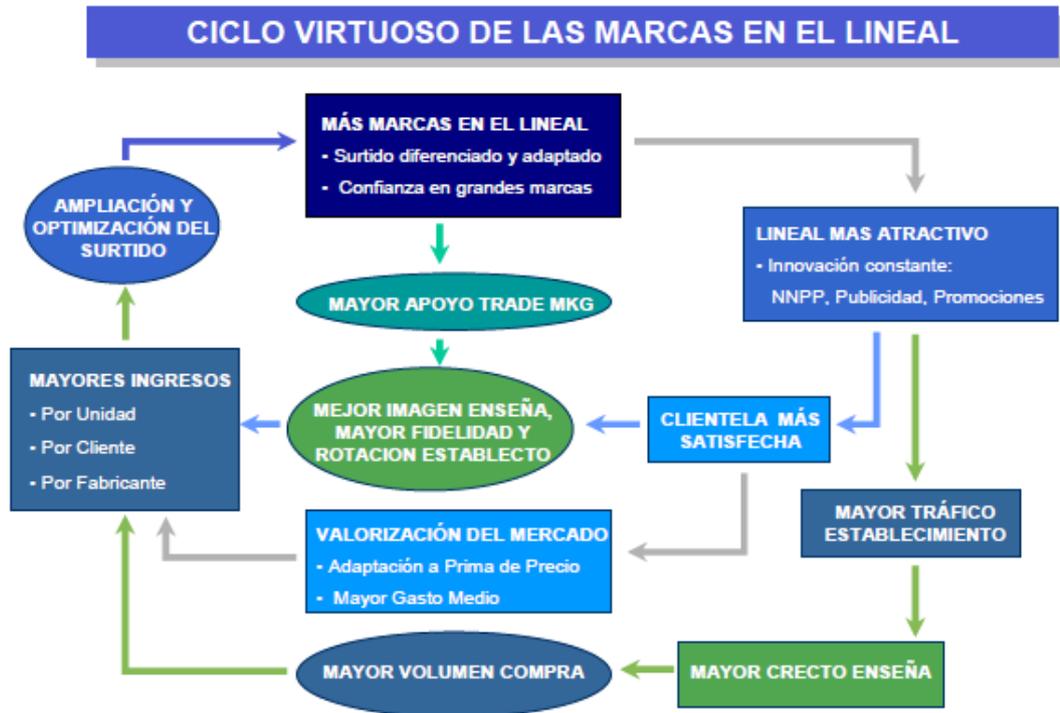
Cada vez es más difícil negociar con las empresas de distribución comercial. Una marca fuerte no tiene garantizado su espacio en el lineal. Sólo los fabricantes de marcas líderes pueden establecer acuerdos más ventajosos a través de acciones concretas relacionadas con el *Trade* y el *Shopper Marketing* y la gestión por categorías.

La incorporación de la MDD a los establecimientos comerciales mejora el surtido que ofrece, pero si únicamente tiene como objeto eliminar referencias de MDF, puede conllevar la reducción del tráfico y de la fidelidad hacia el establecimiento.

La MDD no puede vivir sin la MDF. La MDD fija un precio más bajo a partir del que tiene la marca líder de la categoría. Es necesario encontrar un equilibrio entre ambas, puesto que los distribuidores necesitan de la MDF para gestionar el lineal. De acuerdo con Seijo (2003), es clave incorporar las grandes marcas en el surtido, ya que son las que transmiten confianza al consumidor y se diferencian a través de la innovación. Además, permiten a los distribuidores adaptar sus precios, mejorar su política de promociones y lanzar nuevos productos de MDD basándose en los ya comercializados por los fabricantes.

Según el responsable del panel de consumidores de la consultora *Taylor Nelson Sofres*, Seijo (2003:8), "incluir en el lineal referencias bajo el paraguas de una gran marca supone innegables efectos positivos para la cadena que las trabaja."

Este postulado se resume en el gráfico siguiente:



Fuente: Fundesem Business School (2013:34).

Siguiendo con Seijo, los principales beneficios de tener marcas líderes en el lineal son los siguientes:

- En primer lugar, las grandes marcas invierten en innovación. Esto se traduce en un lineal más atractivo para el consumidor, que ayuda a captar nuevos clientes, mejorar el poder de negociación con los fabricantes y ganar volumen. Todo ello supone mayores ingresos para el distribuidor.
- En segundo lugar, un lineal atractivo con presencia de grandes marcas (más y mejor surtido) se traducirá en una mayor satisfacción de los clientes. Esto permitirá incorporar una prima de precio (pagar más) y mejorar la imagen, la fidelidad y la rotación de referencias en el establecimiento.
- En tercer lugar, establecer acciones conjuntas con los fabricantes de productos de gran consumo a través del *Trade y Shopper Marketing*. Esto supone una fuente importante de ingresos, ya que los fabricantes tienen que pagar por incorporar nuevas referencias, por espacio en el lineal o para desarrollar nuevas acciones promocionales en el establecimiento.

Todos estos beneficios se traducen en mayores ingresos para el distribuidor: por *unidad* (prima en el precio de venta), por *cliente* (fidelidad), por *fabricante* (poder de negociación) (Fundesem Business School, 2013).

No obstante, puede ocurrir que este ciclo se interrumpa si el atractivo de las grandes marcas no avanza por falta de innovación o diferenciación. Esto implicaría la reducción de referencias de MDF en favor de MDD, ya que la marca de la distribución suele aparecer cuando la categoría está en crecimiento.

2.4. Estrategias de respuesta de los fabricantes desde su propia estrategia de marca.

El importante crecimiento de la MDD en los últimos años obliga a los fabricantes a responder para fortalecer su marca. En este apartado, se pretende describir brevemente las principales estrategias que están llevando a cabo desde la perspectiva de su propia estrategia de marca.

Son muchas las menciones que se están publicando en prensa respecto a este fenómeno. Sin embargo, las publicaciones en el ámbito académico son escasas. Según varios estudios (Hoch, 1996; Verhoef et al, 2002, Labajo y Cuesta, 2011), son seis las principales posibilidades que tiene el fabricante para proteger su marca:

a) Innovación.

La innovación es una de las herramientas clave que tiene el fabricante para desarrollar nuevos productos diferenciados que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores. Los distribuidores no tienen tanto presupuesto para hacer frente a estos costes, lo que facilita la comercialización de estos productos y su acogida entre los consumidores, que estarán dispuestos a pagar un precio mayor "*premium*".

Para comunicarlo, algunos fabricantes de marcas líderes, a través de la asociación Promarca, llevaron a cabo una campaña de publicidad en el año 2009 bajo el lema "*Las marcas líderes innovan para ti*".

b) Inversión en el valor de marca.

El fabricante tiene que realizar un control de cómo percibe el consumidor su marca. El objetivo es invertir en aquellos atributos que le hacen diferente frente a la MDD, para

recalcar la distancia entre ambas y poder fijar un precio superior. Como ejemplo, cabe citar el de Central Lechera Asturiana, cuyo lema es “*No todas las leches son iguales*”.

c) Lanzar un producto low-cost.

Algunos fabricantes han decidido lanzar productos de gama básica para dirigirse a aquellos consumidores más sensibles al precio. Un ejemplo es el lanzamiento de Ariel Básico de P&G.

d) Fabricar MDD premium.

Esta estrategia es la menos frecuente, ya que en ocasiones puede suponer una excesiva dependencia del distribuidor y dañar la imagen del fabricante. Por eso, algunas marcas líderes, como Kellogg’s o Danone, informan al consumidor de que “*No fabrican para otras marcas*”.

e) Reducir el gap de precio con respecto a la MDD.

Es una de las más comunes en la situación actual de crisis económica. No obstante, únicamente debe realizarse si el fabricante busca fidelizar clientes y ganar en volumen. Además, no debe suponer una reducción de la rentabilidad ni realizarse en categorías en las que los consumidores no son sensibles al precio.

f) No hacer nada.

Esperar a que se produzcan cambios considerables para lanzar nuevos productos innovadores.

Además de las ya mencionadas, revisando la prensa especializada en distribución y gestión comercial y otros estudios relevantes, podemos destacar también:

g) Publicidad.

La publicidad también puede ayudar a mejorar la imagen de marca e incrementar su valor. Se trata de comunicar a los consumidores los beneficios que podrían obtener si utilizan el producto. Es una de las herramientas más utilizadas por los fabricantes, ya que disponen de un presupuesto mucho mayor que el de los distribuidores.

h) Recojida de información de consumidores.

Recoger información de los consumidores para conocer los atributos que más valoran y poder lanzar productos adaptados a sus nuevas necesidades.

i) Gestionar cada categoría individualmente.

Siguiendo a González (1998), las estrategias de respuesta de los fabricantes varían en función de la categoría:

Categorías en las que la MDD tiene una cuota de mercado baja.	Categorías con creciente presencia de MDD.	Categorías con fuerte presencia de MDD.
<ul style="list-style-type: none"> • Los fabricantes tienen que mantener su posición a través de la innovación, su imagen de marca, la publicidad, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sería necesario llevar a cabo cambios en el envase y buscar una mejor ubicación en el lineal para atraer a los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El fabricante tiene que paralizar su crecimiento para que no conlleve un daño mayor.

Fuente: Adaptado de González (1998).

2.5. Estrategias de respuesta de los fabricantes desde el *Trade* y el *Shopper Marketing*.

La respuesta del fabricante desde su estrategia de marca (calidad, innovación o la propia marca) ya no funciona. Los fabricantes de productos de gran consumo están elaborando nuevas estrategias de respuesta más orientadas a la gestión por categorías y al concepto de *Trade* y *Shopper Marketing* para desarrollar acciones conjuntas con el distribuidor en el punto de venta.

El fabricante ya no busca sólo acceder al consumidor final, sino también a los distribuidores con grandes volúmenes de ventas. La concentración de la distribución minorista unida a la exigente demanda de los consumidores obliga al fabricante a desarrollar una alianza estratégica con el distribuidor, supuesto sobre el que subyace el concepto de *Trade Marketing*.

A través de este acuerdo de colaboración, el fabricante podrá adaptar su estrategia de marketing a cada canal, fortaleciendo su visibilidad y su demanda en el punto de venta, y el distribuidor conseguirá diferenciarse de sus competidores mediante la gestión del espacio, la mejora del surtido y la animación en el punto de venta. Además, podrá beneficiarse del poder de atracción de las promociones de MDF y de los pagos que recibirá del fabricante por desarrollarlas. Ambos buscan ofrecer un buen surtido con los mejores precios y promociones, y asegurando la rentabilidad del lineal (Labajo y Cuesta, 2011).

Siguiendo con Labajo y Cuesta (2011), algunos de las acciones que pueden contribuir a mejorar la posición de la MDF con respecto a la MDD desde el *Trade Marketing* son:

- Acciones de visibilidad en el establecimiento, como materiales publicitarios en el punto de venta (PLV) y expositores que permitan captar la atención de los compradores. Para llevar a cabo este tipo de acciones, los fabricantes realizan pagos a las cadenas de distribución.
- Acciones promocionales y descuentos adaptados a cada categoría y a cada formato comercial.
- Acciones de penetración que buscan dar a conocer nuevos productos. Por ejemplo, mediante degustaciones o regalos.
- Acciones para que los consumidores compren más cantidad. Como ejemplo, cabe citar la promoción de 3x2 de Carrefour o el descuento del 70% en la segunda unidad de Hipercor, ya citados en el apartado de contextualización.
- Acciones que tienen como objetivo la compra de productos complementarios de forma conjunta. En este caso, cabe destacar el acuerdo entre Kellogg's y Leche Pascual que buscaba la compra conjunta de cereales y leche.

A estas acciones, habría que añadir otras más recientes, como son:

- Cambios en los formatos de los envases para adaptarlos tanto a las nuevas necesidades de los consumidores como a los lineales de los establecimientos. Por ejemplo, envases más pequeños destinados a los hogares unipersonales o formatos ahorro para familias numerosas.
- “Productos a un euro”. Fabricantes como Bimbo o Campofrío buscan con estas acciones fidelizar nuevos clientes, incrementar el volumen de ventas, mejorar la rotación de los productos y hacer frente a la MDD.

En este contexto de colaboración con el distribuidor, también resulta interesante analizar aspectos como la gestión por categorías y el *Shopper Marketing*.

A través de la gestión por categorías, se determinan aspectos como: surtido, precios, promociones, espacio y ubicación. Los fabricantes tienen aquí una herramienta importante para negociar con los distribuidores y convertirse en su socio estratégico porque conocen al consumidor. Esto podría ayudarles a mejorar la ubicación en el lineal de la MDF e introducir nuevas referencias.

Por último, también cobra importancia el concepto de *Shopper Marketing* como estrategia de respuesta de los fabricantes frente a la MDD. Se trataría de una alianza estratégica entre los fabricantes y distribuidores para desarrollar acciones conjuntas de animación en el punto de venta (comunicación, diseño y promociones). Los fabricantes lograrían aumentar la imagen de la MDF y los distribuidores diferenciarse de sus competidores y mejorar sus ventas.

Todos estos conceptos serán analizados con detalle para la categoría de cereales a través de la metodología *store check* en el siguiente capítulo de este TFG.

3. ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA CEREALES.

3.1. Situación de la categoría cereales.

En los últimos años, la categoría de cereales de desayuno ha sufrido un proceso de concentración en la que prácticamente sólo han sobrevivido dos marcas del fabricante (Kellogg's y Nestlé) y las marcas de la distribución. El resto de los fabricantes están abandonando la categoría, ya que por sí solos no pueden hacer frente a la incesante presión que ejercen los principales fabricantes y la MDD.

Son dos los motivos más destacados que explican este proceso de continua concentración en la categoría cereales:

- Por un lado, resulta complicado responder a las estrategias de innovación y acciones promocionales de las MDF (Kellogg's y Nestlé).
- Por otro, el notable incremento de la MDD, que está aprovechando la salida de varios fabricantes para ir ganando posiciones y poder aumentar su capacidad productiva para ser aún más competitiva.

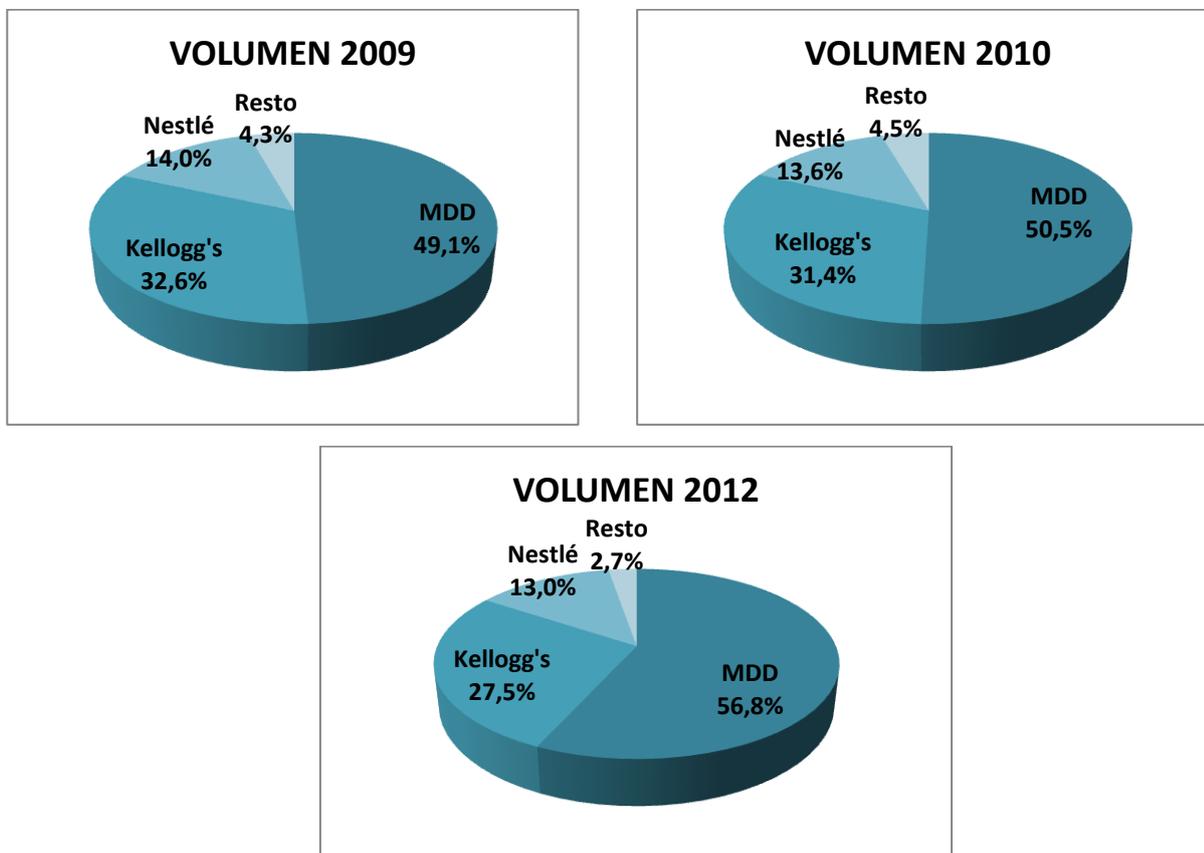
Otro aspecto relevante es la gran variedad de referencias que existen en la categoría. El consumidor normalmente está dispuesto a pagar más si tiene mayor poder de elección. Por eso, las MDF intentan ofrecer un surtido amplio para acercarse más al consumidor y frenar el poder de las MDD.

Pero, ¿ofrecer un surtido amplio, asegura mantener la posición de liderazgo en la categoría? En este caso, no. El principal problema es que en la categoría de cereales de desayuno hay una alta concentración de ventas en un número reducido de referencias, lo que favorece el aumento de poder de las MDD que se dedican a imitar esos productos de mayor rotación, ofreciéndolos en el mercado a un precio bastante más bajo.

Si se tiene en cuenta la facilidad y las escasas barreras de entrada que tienen los distribuidores para imitar y la falta de iniciativa de los fabricantes, parece obvio pensar que sea la MDD la líder de la categoría. Además, durante los últimos años, está consiguiendo aumentar distancia frente a la MDD, como veremos a continuación.

Seguidamente, se presenta la evolución en cuota de mercado de los tres principales fabricantes de la categoría tanto en volumen como en valor.

Cuota de mercado en volumen:

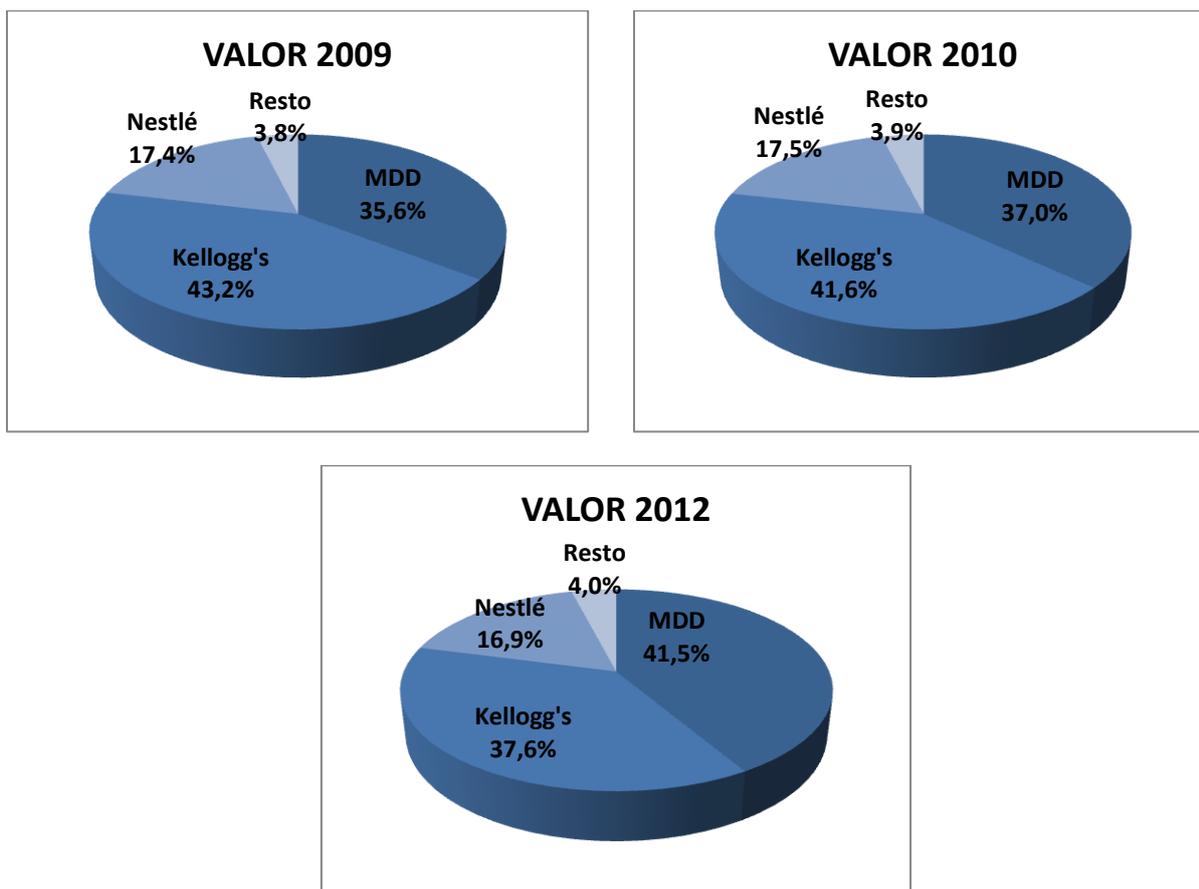


Fuente: Basado en panel SymphoniiRI, citado por Heras, H. (2012).

Analizando los datos, se puede observar que la MDD es la líder de la categoría desde 2009 y que año a año está ganando terreno a las dos grandes marcas del fabricante. Es lógico que debido al diferencial de precio con respecto a la MDF, en la situación actual de crisis económica el volumen de MDD sea muy alto.

Si comparamos 2009 y 2010 con el 2012, se aprecia el gran incremento de volumen que ha tenido en el último año la MDD, pasando de un 49-50% a un 56,5 %. El aumento del número de referencias de MDD en las cadenas de distribución y su mejor ubicación en el lineal están contribuyendo a su consolidación y hegemonía en la categoría de cereales de desayuno.

En el caso de las MDF, la situación es preocupante porque la pérdida de volumen junto con la bajada de sus precios para ser más competitivas, han empeorado sus márgenes.

Cuota de mercado en valor:

Fuente: Basado en panel SymphonyIRI, citado por Heras, H. (2012).

Si analizamos la cuota de mercado en valor, se observa que Kellogg's es la MDF líder en la categoría, muy superior a la posición de Nestlé. No obstante, ha ido perdiendo cuota de mercado frente a la MDD y de un 43,2% que tenía en 2009, ha pasado al 37,6 % a finales de 2012.

Por su parte, Nestlé también se ha visto afectada en términos de valor por el fuerte incremento de la MDD. Sin embargo, la disminución no es tan significativa, ya que aunque ocupa la segunda posición de MDF, está muy lejos de Kellogg's.

Basándose en los datos de SymphonyIRI referidos al TAM de 2012, la MDD ha conseguido por primera vez superar a Kellogg's en valor (41,5% frente a 37,6%). Esto unido a su imparable crecimiento en volumen, ha alarmado a las marcas del fabricante que han visto reducidos sus márgenes, viéndose obligadas a bajar los precios de sus productos y realizar promociones mucho más agresivas para competir con la MDD. Éstas y otras estrategias serán analizadas en el siguiente epígrafe.

3.2. Estrategias de respuesta de los fabricantes desde el *Trade* y el *Shopper Marketing*.

La finalidad de este apartado no es analizar por separado las estrategias en cada establecimiento. Más bien, quiere ser una aproximación a las distintas acciones que en líneas generales están desarrollando los fabricantes de MDF para apoyar su marca en el punto de venta desde el *Trade* y el *Shopper Marketing*.

3.2.1. Contextualización.

Los establecimientos comerciales en los que se ha realizado el *store check* son: Hipermercado Eroski, Mercadona, Carrefour Market y Lidl. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de cada establecimiento.

- *Look and feel* de los establecimientos seleccionados.



El surtido es amplio y hay un gran número de categorías. Los productos se reponen continuamente. Destaca la comunicación en el punto de venta mediante cartelería, megafonía y ubicaciones especiales de carácter promocional.



El espacio en los lineales está muy bien aprovechado. Hay un surtido amplio, pero poco profundo. Ofrece “siempre precios bajos” y utiliza música de ambiente corporativa.



Los productos están bien colocados y los lineales están completos, lo que permite distinguir fácilmente cada categoría. El consumidor puede localizar cómodamente lo que necesita.

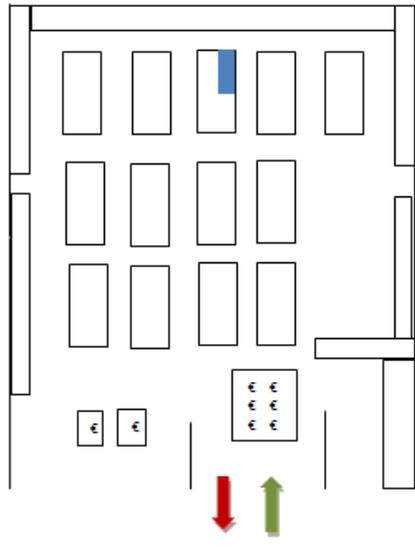
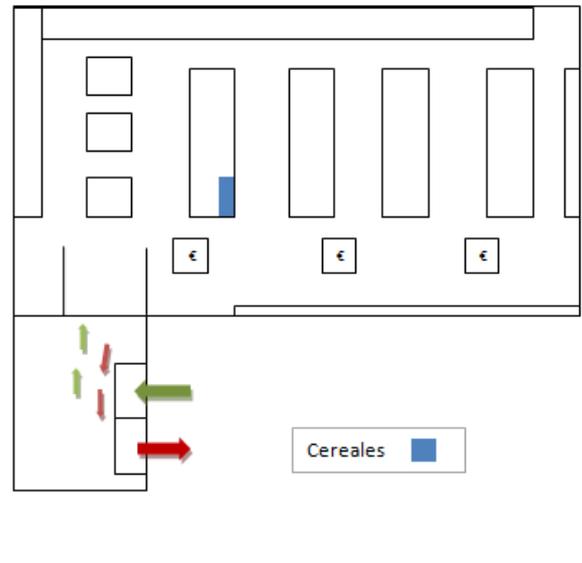
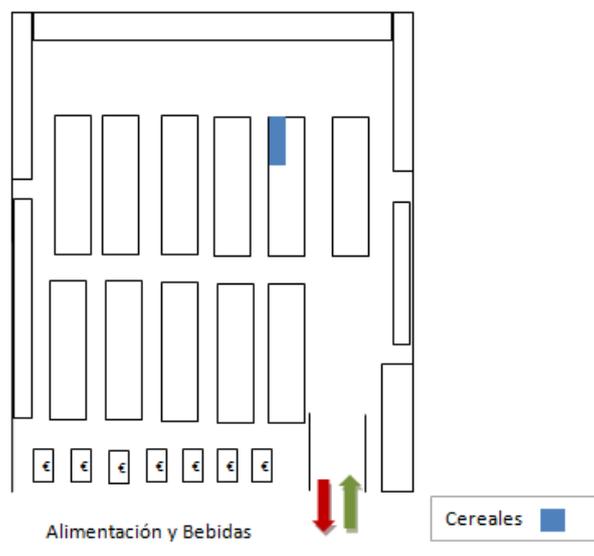
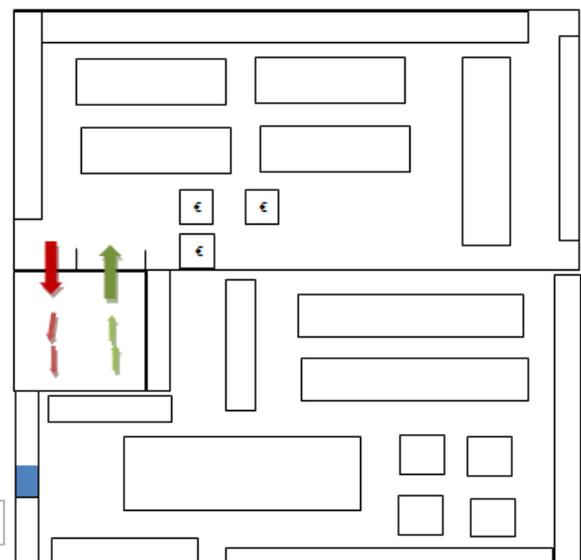


Los lineales no están bien organizados. Hay falta de stock, productos en distintos idiomas mezclados y en muchos *facings* se muestra la parte posterior del envase. No obstante, actualmente la cadena Lidl se encuentra inmersa en la renovación de sus establecimientos. Esto va a contribuir positivamente a mejorar su imagen corporativa.

- Aspectos a destacar en relación con la MDD.

La MDD se sitúa muy cerca de las marcas líderes, normalmente, a la altura de los ojos. Carrefour y Eroski denominan a su MDD *discount* y *basic* respectivamente. Mercadona tiene las marcas Hacendado, Deliplus y Bosque Verde. Lidl, por su parte, utiliza una estrategia multimarca, incorporando en cada una de sus categorías distintas MDD, pero en ningún caso se relacionan con el *banner* Lidl.

- Disposición de la categoría cereales en relación con las zonas frías y calientes del establecimiento.

CARREFOUR MARKET (C/ Fuencarral, Madrid)**LIDL** (C/ Rodríguez San Pedro, Madrid)**HIPERMERCADO EROSKI** (C/ Londres, Cáceres)**MERCADONA** (C/ Bravo Murillo, Madrid)

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en los planos, la categoría cereales se ubica normalmente en zonas frías, bastante alejadas de las cajas registradoras. Por ejemplo, en el caso de Mercadona está arrinconada y ocupa muy poco espacio del lineal. Sí resulta llamativo el caso de Lidl en el que la categoría está en una zona caliente, aunque puede deberse a que sólo comercializa MDD y, por tanto, no tiene a ningún competidor de marcas líderes como Kellogg's o Nestlé, como veremos posteriormente.

3.2.2. Surtido.

Marcas ofertadas de MDD y MDF.

La amplitud y variedad del surtido son aspectos clave en la categoría de cereales, ya que son las principales barreras de entrada a las MDD. Por eso, el surtido que ofrece cada distribuidor depende de su estrategia de marca. En este contexto, se pueden destacar tres estrategias diferentes:

- No incorporar MDF al surtido: Como es el caso de Lidl. Todas sus referencias de la categoría cereales son de MDD (marcas Master Crumble y Crownfield) y cada producto sólo está disponible en único formato.
- Incorporar sólo algunas referencias de MDF: Como Mercadona. La mayoría de su surtido es de MDD y únicamente están presentes las referencias de mayor rotación de MDF, principalmente de Kellogg's. Nestlé, por su parte, apenas tiene presencia. Además, Mercadona utiliza nombres en español para los cereales de su marca Hacendado.
- Alta presencia de MDF en el surtido: Esta estrategia la llevan a cabo Carrefour y Eroski, aunque con características diferentes. Eroski tiene muy pocas referencias de MDD y la mayoría de los *facings* son de MDF. Sin embargo, Carrefour a pesar de tener un amplio surtido de MDF, también ofrece una gran variedad de MDD a través de su marca Carrefour, Carrefour Kids y Carrefour Discount. Además, utiliza nombres muy parecidos a los de Kellogg's como Bran Flakes, CornFlakes o Chocobolas.

Segmentos dentro de la categoría.

Son tres los segmentos encontrados en el *store check* en la categoría cereales: infantiles (*kids*), adultos (*adults*) y familiares (*family*).

Por orden de importancia, los infantiles son los que ocupan un mayor número de *facings*, seguido de los de adultos y en último lugar, los familiares. La MDD está presente en los tres segmentos, con especial énfasis en la imitación de productos de MDF de gran rotación como ChocoKrispies (Kellogg's-infantil), Chocapic (Nestlé-infantil), Special K (Kellogg's-adultos), Fitness (Nestlé-adultos) y Corn Flakes (Kellogg's-familiares).

Formatos ofertados.

La MDD únicamente ofrece un formato para cada referencia (normalmente, 500 gr). Por eso, los fabricantes de cereales encuentran aquí una ventaja para poder competir mejor y reaccionar al liderazgo de la MDD, ofreciendo distintos formatos (375gr, 500 gr, 750gr).

La principal estrategia de respuesta de la MDF en aspectos relacionados con el surtido ha sido el lanzamiento de formatos adaptados a cada consumidor (hogares unipersonales, familias, parejas). Esta estrategia ha sido llevada a cabo principalmente por Nestlé, que ha incorporado a su gama de productos nuevos formatos: formato ahorro, formato económico y 625 gr + raciones.

Seguidamente, se presentan a modo de ejemplo algunas de las fotografías realizadas en el *store check*:



Formato económico



Formato ahorro



625 gr + raciones

20 Desayunos

Fuente: Imágenes tomadas del *store check*.

Valoración subjetiva del envase de la MDD y MDF.

Existe mucha diferencia entre el envase de las MDF y las de primer precio, como puede ser el de Carrefour *Discount* (completamente blanco). No obstante, las MDD que intentan copiar las referencias de MDF también tienen un envase atractivo y que llama la atención en el lineal. Ante esta situación, las MDF intentan jugar con los insertos dentro del envase y sobre todo, con las licencias.

Como ejemplo de esta estrategia de los fabricantes, cabe destacar la licencia de Bob Esponja en ChocoKripies durante el tercer trimestre de 2013 o el regalo de una pajita mágica. Estas acciones junto con la comunicación en TV buscan que el público infantil adquiera el producto en el punto de venta.



Se utilizan tonalidades distintas en el envase que buscan el contraste y diferenciar lo que es la marca en sí, de las licencias e insertos que contiene.

Fuente: Imagen tomada en el *store check*.

Otro ejemplo es el de Cereales Lion que, aunque tiene un número muy reducido de *facings* en el lineal, utiliza colores muy llamativos para buscar visibilidad, no sólo frente a la MDD, sino también con fabricantes de MDF.



Letras de "Lion" hacia arriba en amarillo que destacan en el lineal. Además, suele situarse cerca de otras marcas como Goldem Grahams o Crunch Cereales con paquetería menos visible.

Fuente: Imagen tomada en el *store check*.

3.2.3. Precio.

Respecto al precio, son dos las principales estrategias que están llevando a cabo los fabricantes frente a la MDD: bajada de precios y promociones en el punto de venta. Estas respuestas son el resultado de una mayor colaboración entre el fabricante y el distribuidor (*Trade Marketing*) que beneficia al distribuidor porque recibe pagos adicionales del fabricante y también a la MDF, que tendrá una mejor posición en el lineal, lo que favorece que el consumidor pueda localizarla más fácilmente.

Análisis de diferenciales de precio.

Antes de exponer estas dos estrategias, parece necesario realizar un análisis de diferenciales de precio. Examinar todas las referencias de MDD con respecto a MDF supera las expectativas de este trabajo. Por eso, se van a seleccionar aquellos productos estrella que han sido copiados por los distribuidores en cada uno de los segmentos de la categoría cereales.

En este caso, se ha elegido el establecimiento de Carrefour Market, ya que la proporción de MDD y MDF es parecida, lo que nos permite comparar mejor la diferencia de precio.

Lista de referencias analizadas:

Marca	Variedad	Facings	Precio	Formato
Carrefour (MDD)				
	Arroz inflado Chocolate	2	1,40 €	500 g
	Choco Curlz	2	1,54 €	500 g
	Choco X'Trem	3	2,05 €	500 g
	Corn Flakes	2	1,10 €	500 g
	Stylese Classic	4	1,91 €	500 g
Kellogg's				
	All Bran Choco	2	2,99 €	450 g
	ChocoKripies	2	2,90 €	500 g
	Corn Flakes	3	2,05 €	500 g
	Special K Classic	3	2,89 €	500 g
Nestlé				
	Chocapic	2	2,75 €	500 g
	Fitness	3	2,40 €	375 g

Fuente: Elaboración propia.

Si comparamos los precios, se observa que la marca de primer precio es Carrefour. La marca líder es Kellogg's, puesto que es que es la que cuenta con mayor variedad de productos en el lineal y un mayor número de *facings* (nótese que únicamente se indican los datos correspondientes a los productos estrella, no los de toda la categoría).

Seguidamente, se presenta una tabla con los diferenciales de precio y el porcentaje que supone sobre el precio de MDD.

	CARREFOUR MARKET	
	Diferencial	% sobre MDD
ChocoKrispies	1,50 €	107,1%
Arroz inflado CFR		
Chocapic	1,21 €	78,6%
Choco Curlz		
Corn Flakes	0,95 €	86,4%
Corn Flakes CFR		
All bran Choco	0,94 €	45,9%
Choco X'Trem		
Special K Classic	0,98 €	51,3%
Stylese Classic		
Máx	1,50 €	107,1%
Mín	0,94 €	45,9%
Media	1,09 €	69,2%

Si analizamos los datos, vemos que el precio de MDF es muy superior al de la MDD para un mismo formato. En media, el precio de las marcas del fabricante suele ser un euro superior, lo que equivale a un 69,2 % del precio de las marcas de la distribución.

Estos resultados explican que las promociones y las bajadas de precios sean algunas de las estrategias de respuesta de los fabricantes frente a la MDD en el punto de venta.

Fuente: Elaboración propia.

Promociones.

Una de las principales respuestas de los fabricantes de MDF para competir con la MDD son las promociones. En todos los establecimientos visitados en el *store check*, salvo Mercadona que tiene características peculiares, había promociones en la categoría de cereales. Entre ellas, cabe destacar:

- Reducción de un 70 % en la segunda unidad en algunas referencias de la marca Kellogg's en Eroski.
- Fijación de precios económicos en Carrefour mediante una táctica de *2 x precio*.

A continuación, se presentan a modo de ejemplo algunas de los carteles que anunciaban estas acciones promocionales (fotografías realizadas en el *store check*):



Promoción 2x4€ Fitness (Nestlé)



Promoción 2x5€ Special K (Kellogg's)

Bajada de precios.

La bajada de precios es otra de las opciones que están llevando a cabo los fabricantes en el punto de venta. Esta estrategia se está realizando sobre todo en Mercadona, ya que su política de empresa impide a la MDF establecer promociones. Sin embargo, un gran porcentaje de las ventas de cereales en España corresponden a esta cadena de distribución. Por esta razón, los fabricantes tienen interés en estar presentes y algunas de sus referencias son exclusivas para este distribuidor.

Ejemplo: Bajada de precio de 2,95 € a 2,79 € de Fitness Chocolate (Nestlé).



Fuente: Imágenes tomadas en el store check.

Por último, también es importante mencionar el aumento de colaboración entre fabricante y distribuidor en lo relativo al precio. Como ejemplo, cabe citar la táctica de Carrefour de reintegrar al cliente parte del precio pagado en un producto mediante el cheque ahorro.



Fuente: Imagen tomada en el store check.

Ejemplo: Comprando dos unidades de cereales de Special K Chocolate, el cliente podía acumular el precio íntegro de una de las unidades en su cheque ahorro mensual.

3.2.4. Comunicación.

La comunicación en el punto de venta es otra de las herramientas que utilizan los fabricantes de cereales para distinguirse de la MDD. Las ubicaciones especiales de carácter promocional, la cartelería y los envases promocionales especiales son los principales estímulos de *merchandising* y PLV que contribuyen a destacar los productos de MDF en el establecimiento.

A continuación, se presentan algunas de las acciones de *merchandising* encontradas en la categoría cereales a través de la metodología *store check*:

- **Aprovechamiento de las cajas** para comunicar el beneficio del producto y tener mayor visibilidad en el lineal que el resto.
- **Licencias** para utilizar una determinada imagen en los envases durante un período de tiempo determinado. Por ejemplo, en el segmento de cereales infantiles, en los últimos meses, Kellogg's ha utilizado la imagen de Bob Esponja en ChocoKrispies y Nestlé la de Gru en Nesquik cereales. Estas licencias se complementan con la publicidad en TV para captar la atención del público infantil. Además, suelen incorporar insertos en el interior del envase. Las licencias junto con los insertos son dos aspectos que utilizan con frecuencia los fabricantes para hacer frente a la MDD, ya que disponen de un presupuesto mucho mayor para poder realizar este tipo de acciones.

Ejemplo: Dos pelotas luminosas (Gru 2 mi villano favorito).



Fuente: Imagen obtenida en el *store check*.

- **Cartelería** en colores llamativos (generalmente, amarillos) para informar de las promociones que hay en cereales (3x2, reducción precio en la 2ª unidad...).

- **Ubicaciones especiales de carácter promocional:** Los fabricantes tienen que buscar nuevas formas de dar a conocer sus productos y destacar frente a los competidores y, especialmente, frente a la MDD. En este sentido, fabricantes de marcas líderes como Kellogg's y Nestlé suelen establecer acuerdos con las cadenas de distribución para colocar expositores en el punto de venta. Como ejemplo de esta práctica, cabe destacar la campaña llevada a cabo por Kellogg's en relación a la película *Star Wars* en distintos establecimientos. A continuación, se muestran algunas imágenes:



Fuente: Kellogg's (2012). *Imágenes en web* (www.kelloggs.es).

- **Envases promocionales especiales:** Por último, también hay que destacar los concursos y sorteos que elaboran los fabricantes de MDF a través de envases promocionales. Estas acciones son muy frecuentes durante los últimos años y permiten ganar volumen con relativa facilidad. Algunos de los ejemplos que se han encontrado son:



“Feliz cumpleaños para toda la vida” (Nestlé): Comprando tres referencias de cereales de desayuno, los consumidores podrían optar a un sueldo vitalicio de 6000 euros al año.

El objeto de la promoción era incentivar la compra de cereales Nestlé y mejorar la fidelidad a la marca.

Fuente: Nestlé (2014). Información proporcionada en la parte posterior del envase.



“Programa Actívate” (Nestlé): Comprando una referencia de cereales de la marca Nestlé, todos los participantes obtendrían un descuento de 10 € para vuelos reservados con eDreams y además, se sorteaban once viajes.



La promoción tenía como objetivo aumentar la fidelidad de los consumidores y diferenciarse frente a los competidores, en especial frente a la MDD.

3.2.5. Distribución.

Espacio ocupado por la categoría.

El espacio de la categoría cereales depende del tipo de establecimiento. Es lógico pensar que en las grandes superficies, el surtido de cereales es mayor y por tanto, el espacio ocupado también lo es. No obstante, en otros formatos como los supermercados o tiendas descuento, a pesar de que el surtido es más reducido, el espacio utilizado para la categoría es adecuado en relación a sus dimensiones.

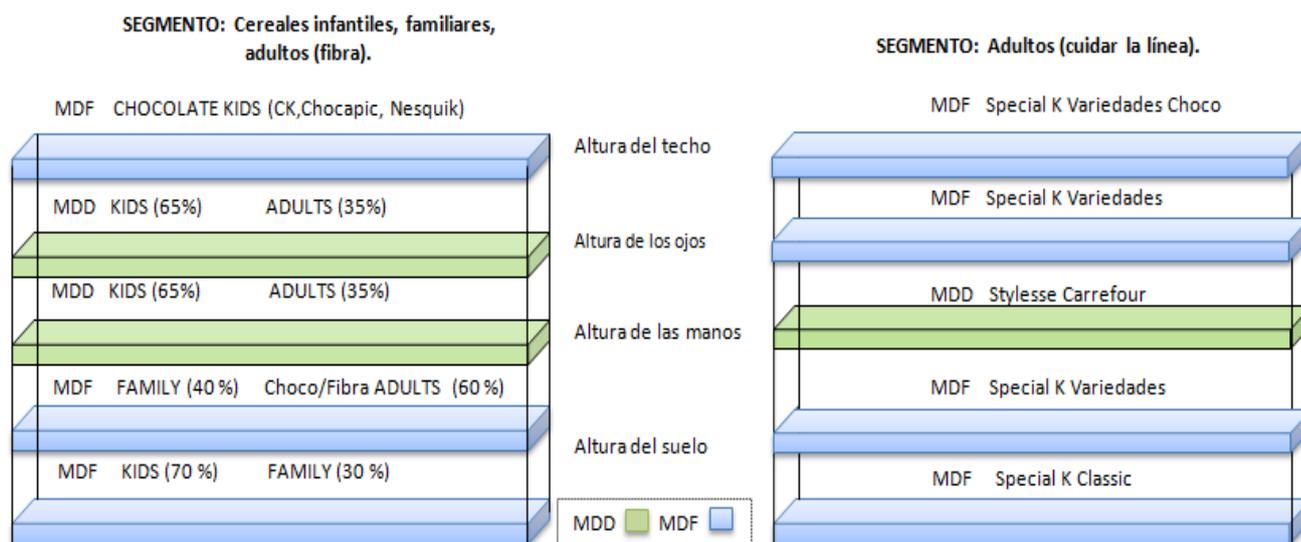
Respecto a las estrategias de respuesta de los fabricantes de cereales, como Kellogg's o Nestlé, además de su presencia en los lineales, suelen buscar espacios en zonas calientes o de tránsito para colocar sus expositores, sobre todo, en el caso del lanzamiento de nuevos productos. En el ejemplo de *Star Wars*, mencionado anteriormente, los expositores estaban ubicados en distintos puntos del establecimiento para captar la atención de los clientes y que no sólo los que pasaran por la categoría de cereales, se encontraran con las ubicaciones de carácter promocional.

Estructura de la categoría y ubicación en el lineal.

En la categoría de cereales, hay tres segmentos diferenciados: infantiles (*kids*), familiares (*family*) y adultos (*adults*). Normalmente, los cereales infantiles y familiares suelen estar combinados en los lineales, mientras que los de adultos están más apartados del resto.

El principal problema al que se tiene que enfrentar el fabricante en el punto de venta es que son los distribuidores los que controlan el lineal. Por tanto, la pregunta es evidente, ¿cómo juega con la visibilidad el fabricante?

A continuación, se presenta a modo de ejemplo dos planogramas sobre la estructura y la ubicación en el lineal de la categoría cereales en el establecimiento Carrefour Market del *store check*. Nos servirá de partida para analizar las estrategias de respuesta de los fabricantes de cereales en este aspecto.



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, la MDD y la MDF no están mezcladas en los lineales. Pero, se ponen a la altura de los ojos para confundir al consumidor. Además, como ya se comentó en el apartado de surtido, salvo las marcas de primer precio cuyos envases son blancos, el resto de MDD presenta formatos llamativos y que son visibles en el lineal. Todo eso se traduce en una desventaja para las MDF que tienen una peor posición en el lineal, lo que conlleva la necesidad de establecer acuerdos de colaboración con los distribuidores para conseguir destacar en el punto de venta.

Los fabricantes son conscientes de que la altura de los ojos la ocupa la marca del distribuidor y la única forma de poder acceder a esa altura es a través de expositores. Por eso, busca posicionarse en una parte u otra del lineal segmentando por subcategorías:

- Cereales infantiles: Utiliza la altura del suelo para el segmento infantil, para que sea más visible por su público objetivo (niños que acompañan a sus padres en la compra) y que se ve reforzado con las licencias e insertos que aparecen en los envases. No obstante, resulta peculiar que en el caso de Carrefour Market, todas las referencias de MDF de chocolate estén a la altura del techo. La razón de esta ubicación se debe, principalmente, a que son productos con diversos gramajes y que habitualmente tienen formatos ahorro o económicos con letras llamativas y que pueden verse fácilmente a esa altura desde lejos.
- Cereales familiares: Las MDF colocan estas referencias, como *Corn Flakes* de Kellogg's, a la altura de las manos ya que normalmente no van dirigidas a un público muy específico, y por tanto, la posición en el lineal no es prioritaria.
- Cereales de adultos: En este caso, hay que distinguir entre los ricos en fibra y los que ayudan a cuidar la línea.
 - Los cereales ricos en fibra suelen situarse en alturas intermedias, ya que las MDD suelen copiar algunas de estas referencias y las colocan justo encima de las MDF para intentar confundir al consumidor.
 - El surtido de cereales que ayuda a cuidar la línea es prácticamente de MDF y los consumidores suelen ser fieles a las grandes marcas. Además, como se observa en el planograma de la página anterior, la MDF suele ocupar la mayoría de los módulos.

3.3. El caso de Kellogg's.

La MDD ha alcanzado en el último año y medio la primera posición en la categoría cereales. Kellogg's, a pesar de ser la marca líder de MDF, se ha trasladado al segundo puesto en cuota de mercado (tanto en volumen como en valor). La principal razón es que más de la mitad de los consumidores creen que los fabricantes de MDD y MDF son los mismos. No obstante, Kellogg's no fabrica para otras marcas.

Además de las estrategias ya citadas en el epígrafe anterior (surtido, promociones, *merchandising*...), la empresa ha realizado otras con las que no sólo busca apoyar su marca en el punto de venta, sino también acercarse más al consumidor. Entre ellas, cabe destacar:

- Campaña “*Bajamos nuestros precios, ¿pueden otros subir la calidad?*”.

La campaña que indirectamente hacía referencia al gran incremento de la MDD en esta categoría, comunicaba a los consumidores la bajada de precios, la calidad de sus productos y el uso de ingredientes españoles. Con el objetivo de llegar a todo su público, se seleccionaron los productos estrella de cada subcategoría (infantiles, familiares, adultos).



Infantiles “Kids”



Familiares “Family”



Adultos “Adults”



Adultos “Adults”

Fuente: Kellogg's (2014). *Imágenes en web* (www.kelloggs.es).

La comunicación se desarrolló principalmente en el punto de venta y en espacios publicitarios en zonas exteriores. A continuación, se presentan algunos de los mensajes que aparecían junto a los productos:



Fuente: Kellogg's (2012). *Imágenes en web* (www.kelloggs.es).

- Apertura a nuevos canales de distribución: Farmacia.

Para fortalecer su imagen de marca y responder a la MDD en la categoría de cereales, Kellogg's ha incorporado alguna de sus referencias en las farmacias. *Special K* (ayuda a cuidar la línea), *All-Bran* (mejora el tránsito intestinal) y *Choco Krispies* (desayuno saludable para los más pequeños) son las tres marcas que ya se pueden adquirir en las farmacias en sus distintas variedades: cereales de desayuno y barritas. El objetivo es facilitar al consumidor el acceso a sus productos, aportar mayor visibilidad a la marca y establecer acuerdos de colaboración con las farmacias, que son un referente de calidad.

- Acuerdo de colaboración con Leche Pascual.

Kellogg's también ha alcanzado un acuerdo con el Grupo Leche Pascual para vender sus productos mediante la red comercial que tiene la empresa. Con ello, pretende introducir sus productos en canales de distribución más pequeños a través de formatos *retail bag pack* y *portion pack*.

4. CONCLUSIONES.

4.1. Conclusiones.

Se han cumplido los objetivos propuestos. A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas de acuerdo con los objetivos fijados.

Perspectiva del fabricante, distribuidor y consumidor en relación a la MDD.

- **Fabricante:** Los fabricantes pueden responder al crecimiento de la marca de la distribución, fabricando MDD o considerándola competencia. En el caso de la categoría cereales, los fabricantes de MDF no fabrican para otras marcas e informan al consumidor para evitar que su imagen se vea dañada.
- **Distribuidor:** Los distribuidores están aumentando el surtido de MDD en todas las categorías para mejorar la fidelidad hacia sus establecimientos. El precio ya no es el único factor de decisión en la compra. Por esa razón, las cadenas de distribución están invirtiendo en innovación y creando vínculos con los consumidores.
- **Consumidor:** Los cambios sociales y la situación actual de crisis económica han contribuido a la aparición de nuevos perfiles de consumidores que ven en la compra de MDD una opción de compra inteligente.

Colaboración fabricante-distribuidor.

- Existen múltiples alternativas para responder al notable crecimiento de la MDD en los últimos años. La mayoría de ellas están basadas en el desarrollo de acciones conjuntas y acuerdos *win-win* entre fabricantes y distribuidores que perduren en el tiempo a través del *Trade y Shopper Marketing* para satisfacer mejor las nuevas necesidades de los consumidores. La adaptación de los formatos comerciales a cada canal o los estímulos de *merchandising* y PLV en el punto de venta son algunos de los resultados de esta mayor colaboración entre ambos agentes.

Las grandes marcas en el lineal.

- Los distribuidores no pueden prescindir de las marcas líderes en sus lineales, ya que les ayudan a adaptar sus precios, transmitir confianza al consumidor y lanzar nuevos productos de MDD. La incorporación de MDF en los establecimientos permite mejorar la imagen y la fidelidad hacia los distribuidores, además de conseguir lineales más atractivos que favorecen el desarrollo de acciones de *Trade Marketing* junto con los fabricantes, lo que supone una fuente importante de ingresos (pagos adicionales por expositores, PLV, comunicación en el punto de venta, etc).

Estrategias de respuesta desde la propia marca.

- El fabricante tiene varias opciones para fortalecer su marca frente a la MDD desde su propia estrategia de marca. En una situación de crisis económica como la actual, las grandes marcas están relacionadas frecuentemente con la innovación y la diferenciación. No obstante, como ya se señaló en capítulos anteriores, los consumidores consideran que MDD y MDF tienen una calidad similar. Por ello, los fabricantes tienen que comunicar el valor añadido de la MDF mediante la inversión en publicidad. La reducción de precios o el lanzamientos de productos más básicos también pueden ayudar a competir de forma más eficiente en relación con la marcas de la distribución.
- A estas respuestas más habituales, hay que añadir otras más recientes como la gestión de cada categoría en función del ciclo de vida del producto y, la recogida de información sobre los consumidores para conocer a qué atributos le dan más importancia y cómo satisfacer mejor sus necesidades.

Además de las estrategias relacionadas con la propia marca, el *Trade y Shopper Marketing* se han convertido en una línea de respuesta muy importante. El aumento de concentración de la distribución minorista en España se ha traducido en una mayor colaboración entre fabricantes y distribuidores. Las acciones de *merchandising* o las promociones son algunas de las iniciativas resultantes de estos acuerdos que buscan la visibilidad de las marcas del fabricante y la fidelidad hacia los establecimientos de los distribuidores.

Estrategias de respuesta en surtido.

- La presencia de las marcas del fabricante en los establecimientos varía en función del tipo de formato comercial. En grandes superficies, el surtido de MDF es amplio en relación con el de MDD, mientras que en tiendas descuento se queda reducido a las referencias de MDF de mayor rotación y que son difíciles de imitar por parte de los distribuidores. Ante esta situación, los fabricantes de productos de gran consumo de la categoría cereales han realizado dos estrategias bien diferenciadas:
- El *lanzamiento de formatos comerciales* adaptados a cada tipo de consumidor (formatos ahorro, económico, familiar...).
- La *incorporación de nuevos envases* más atractivos en los lineales. Esta estrategia se ha visto reforzada en el segmento infantil ("*kids*") mediante las licencias de dibujos animados y los insertos dentro del envase que buscan fidelizar a su público objetivo, en este caso, niños.

Estrategias de respuesta en precio.

- En este aspecto, la principal línea de actuación de la MDF ha sido la reducción del precio. En las grandes superficies y supermercados, esta bajada ha sido llevada a cabo a través de acciones promocionales (3x2, reducción precio en la segunda unidad, cheque ahorros), mientras que en las tiendas descuento por su política de precios bajos, se ha realizado directamente una disminución del precio .

Estrategias de respuesta en comunicación.

- El crecimiento de la MDD en los últimos años ha sido el principal aspecto que ha motivado a los fabricantes a invertir grandes cantidades de dinero en ubicaciones de carácter promocional en los establecimientos. Actualmente, es muy común encontrar expositores o algún tipo de estímulo de *merchandising* y PLV en las cadenas de distribución comercial. Los principales fabricantes de cereales, Kellogg's y Nestlé, también se han sumado a esta política que se está volviendo muy habitual en las distintas categorías en las que la MDD gana cuota de mercado.

Estrategias de respuesta en distribución.

- Las estrategias de respuesta en distribución pretenden responder a los objetivos fijados en relación a la estructura de la categoría y a la ubicación en el lineal.
- Los distribuidores son los que controlan el lineal y buscan la mejor ubicación para sus marcas propias. Por eso, la altura de los ojos es la elegida por todos los establecimientos de la muestra seleccionada para colocar sus marcas. A través del *store check*, también se ha podido conocer que el principal criterio que los fabricantes de cereales utilizan para ubicar y estructurar sus referencias en el lineal es la segmentación por subcategorías. De forma que, los cereales infantiles se sitúan a la altura del suelo para que sea más visible para los niños, los familiares suelen estar a la altura de las manos porque su posición en el lineal no es prioritaria y los de adultos en alturas intermedias para intentar confundir al consumidor.

Los hallazgos encontrados tienen importantes implicaciones tanto desde el punto de vista académico como sobre todo, en el ámbito profesional. Aunque son muchas las referencias en prensa sobre el fenómeno estudiado, en el ámbito académico apenas hay información. Este TFG es un primer acercamiento a las respuestas de los

fabricantes desde el *Trade* y el *Shopper Marketing*, cuyo valor principal se ha obtenido mediante la observación en el punto de venta de la gestión tanto de las MDD como de las MDF por parte del *retail*.

Por otro lado, este trabajo también ha servido para conocer con mayor profundidad la actuación de los fabricantes de la categoría de cereales y poder dar recomendaciones. Esto hace que tenga una cierta importancia en el ámbito profesional, ya que ayuda a las MDF a detectar posibles fallos y a mejorar sus estrategias de respuesta.

4.2. Recomendaciones.

Como puede apreciarse a lo largo del TFG, no hay una única estrategia para responder al notable crecimiento de la MDD. Pero, sí existe una gran necesidad de establecer un acuerdo de colaboración entre fabricantes y distribuidores para desarrollar acciones conjuntas que satisfagan mejor las necesidades de los consumidores.

A continuación, se presentan a modo de recomendaciones, algunas posibles respuestas para afrontar esta situación que han sido pensadas por el autor y que pone de manifiesto la importancia del fenómeno estudiado en el terreno empresarial:

- Lanzar nuevos productos que realmente supongan una novedad para los consumidores. Por ejemplo, a través del *co-branding* que consiste en la unión de dos o más marcas con el objetivo de obtener un mayor valor, una mejor imagen y una clara diferenciación del producto. Este *co-branding* permite aprovecharse de los ingredientes de otras marcas, de los valores que se asocian a ellas o simplemente, de su notoriedad.
- Lanzamiento de *packs* multireferencias para que el consumidor pueda probar distintas variedades dentro de un mismo segmento (adultos, infantiles, familiares).
- Buscar un surtido adaptado a las necesidades de los consumidores y que sea percibido como superior con respecto a la MDD.
- Comunicar a los consumidores lo que hace diferente a la MDF. Por ejemplo, los proceso de producción o la materia prima que utilizan.
- Crear vínculos afectivos con los consumidores que generen fidelidad hacia la marca.

Asimismo, se presentan algunas recomendaciones para las cadenas de distribución comercial, ya que de sus actuaciones dependerán las estrategias que tengan que elaborar los fabricantes:

- Mejorar la imagen de calidad de sus establecimientos para conseguir mayor fidelidad de los clientes.
- Alejarse de la mera imitación de las referencias de los fabricantes para lanzar nuevos productos que supongan una verdadera novedad para los consumidores.
- Optimizar su surtido, pero evitar una reducción excesiva de las marcas del fabricante, ya que un establecimiento con un buen surtido favorece la fidelidad de los consumidores y contribuye a crear una buena imagen.
- Incentivar las relaciones con los fabricantes a través de acuerdos de colaboración, ya que las acciones de *merchandising* y PLV de los establecimientos no sólo suponen una fuente importante de ingresos para los distribuidores, sino que también les ayuda a diferenciarse de otras cadenas.

4.3. Limitaciones.

Al tratarse de un trabajo de investigación, el presente documento tiene una serie de limitaciones que podrían convertirse en futuras líneas de investigación.

En primer lugar, aunque se ha llevado a cabo la metodología *store check* en distintos formatos comerciales y el mercado de la distribución comercial está muy concentrado, se podría ampliar la muestra utilizada.

Otra limitación es que, debido a las características de este trabajo, la pregunta de investigación está acotada. Por eso, el capítulo de análisis se centra en las estrategias de respuesta desde el *Trade* y el *Shopper Marketing* en la categoría de cereales. Podría ser interesante ampliar el número de categorías para poder compararlas y obtener una visión más global de las estrategias que se están realizando en el mercado actual de gran consumo.

Estas limitaciones están íntimamente relacionadas con las futuras líneas de investigación, que se expondrán en el siguiente apartado.

4.4. Futuras líneas de investigación.

Este TFG pretende ser una primera aproximación a las líneas de respuesta que están llevando a cabo los fabricantes de productos de gran consumo frente a la MDD desde el *Trade* y el *Shopper Marketing*. Como ya se mencionó en otros capítulos, aunque hay informes de consultoras especializadas y alusiones en prensa escrita, las aportaciones de ámbito académico son escasas. Por esa razón, las futuras líneas de investigación sobre este fenómeno son amplias.

De acuerdo con las limitaciones de este trabajo, sería recomendable aplicar el fenómeno de estudio a una muestra de establecimientos más amplia. Asimismo, para conseguir una mayor riqueza en las estrategias de respuesta de las marcas del fabricante, podría ser interesante analizar un mayor número de categorías.

Sería adecuado realizar esta ampliación incorporando categorías en las que exista poca presencia de MDD para analizar si las respuestas que están utilizando los fabricantes en dichas categorías son muy dispares con las presentadas en este trabajo.

Además, algunas de las estrategias expuestas están influenciadas por la situación económica actual. En este sentido, algunos piensan que después de este período de crisis, la MDF volverá a liderar el mercado. El autor de este TFG considera que la MDD es ya un hecho y que continuará creciendo. Por ello, sería conveniente seguir analizando las posibles oportunidades y amenazas que representan para los fabricantes.

Finalmente, se han detectado otras líneas de investigación en la metodología *store check*, que aunque estén un poco más alejadas del tema central de este TFG, se consideran importantes. Por un lado, el cambio de estrategia que está realizando Lidl en toda Europa, con el nuevo diseño de sus establecimientos y la fabricación de sus productos *deluxe*. Por otro, la expansión de Mercadona al norte de España, especialmente en País Vasco (donde Eroski tiene una presencia fuerte) y en Galicia (alta presencia de Gadisa). El análisis de estas dos estrategias podría ser interesante para un futuro trabajo de investigación.

BIBLIOGRAFÍA.

CASTELLÓ, A. (2012): La batalla entre MDD y MDF en el terreno publicitario. *Pensar la Publicidad*, Vol. 6, nº2, 381-405.

COMISIÓN NACIONAL DE LA COMPETENCIA (2011): Informe sobre las relaciones entre fabricantes y consumidores en el sector alimentario.

CORSTJENS, M. y LAL, R. (2000): Building store loyalty through store brands, *Journal of Marketing*, Vol. 37, nº3, 281-291.

DELOITTE (2010): Informe "Global Powers of Retailing".

FUNDESEM BUSINESS SCHOOL (2013): Cápsula de conocimiento Distribución Comercial".

GASTESI, A. (2013, 26 de mayo). Contra la marca blanca todo a un euro. *La Vanguardia*, 90.

GONZÁLEZ, C. (1998): *La marca de la distribución: Un fenómeno que afecta a distribuidor, fabricante y consumidor*. Documento de trabajo, Universidad de Oviedo.

HERAS, H. (2012). Cereales de desayuno: Los especialistas en MDD cruzan el Pirineo. *Revista Alimarket*, 243.

HOCH, S.J. (1996); How should national brands think about private label?, *Sloan Management Review*, 34, 57-67.

JIMÉNEZ A.I. y MARTÍNEZ M.P. (2009): Evolución y tendencias de la marca del distribuidor en los mercados de gran consumo: el caso de España. *Revista Cuadernos de Gestión*, Vol. 2, nº 2, 73-88.

LABAJO V. (2007): *Trade Marketing. La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*, Ediciones Pirámide (Anaya), Madrid.

LABAJO, V. y CUESTA, P. (2011): Estrategias de respuesta de los fabricantes para apoyar su marca. En PUELLES, J. A., GÓMEZ, M. y PUELLES, M. (coord.) (2011): *Marcas de distribuidor. Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*. Madrid: Ed. Pirámide.

LEE, D. y HYMAN, M. R. (2008): Hedonic/functional congruity between stores and private label brands. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 16, nº 3, 219-232.

MEDINA, O., MÉNDEZ, J.L., RUBIO, N. (2002). La relación precio-calidad en los mercados de gran consumo. Análisis comparativo entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante, *Boletín ICE*, nº 801, 181-183.

MÉNDEZ, J.L., OUBIÑA, J. y ROZANO, M. (2000): Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones fabricante-distribuidor. *Revista Distribución y Consumo*, Agosto-Septiembre, 75-73.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN y MEDIO AMBIENTE (2009): Informe “Monográfico Marcas de Distribuidor. Estudio de mercado. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria”.

NANDAN, S. y DICKINSON, R. (1994): Private Brands. Major Brands Perspective. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, nº 4, 18-28.

PONS PRAT DE PADUA, J. M (2009): *Marcas de fabricante y marcas de distribuidor: Algunas claves para entender la pugna*, Ediciones Mediterráneo Económico, Vol. 15, 317-327.

PUELLES J.A. y PUELLES M. (2008): Marcas de Distribuidor (MDD): 100 ideas clave. *Revista Distribución y Consumo*, Julio-Agosto, 241-256.

PUELLES J.A. y PUELLES M. (2009): Evolución, situación actual y perspectivas de las MDD en España. *Revista Distribución y Consumo*, Septiembre-Octubre, 7-20.

PUELLES, M. (2010): *Las marcas del distribuidor en las recesiones económicas: implicaciones, retos y oportunidades*, Ponencia presentada el 16 de febrero de 2010 de la Cátedra Extraordinaria de Deloitte “Innovación y Tendencias en Consumo y Distribución” y el grupo GUIA-MDD de la UCM.

SEIJO, T. (2003): El rol de las grandes marcas en el lineal, *Revista Marketing+Ventas*, 177, 5-9.

STRATEGIC RESEARCH CENTER - EAE BUSINESS SCHOOL (2010): Informe “Las Marcas de Distribuidor en el sector de la Alimentación”.

SYMPHONY IRI GROUP (2012): Informe “La marca de Distribuidor en España, un avance cualitativo”.

SYMPHONYIRI GROUP (2012): Informe “Marca de Distribuidor en Europa 2012”.

VERHOEF, P., NIJSSE, E. y SLOT, L. (2002): Strategic reactions of national brand manufactures towards private labels, *European Journal of Marketing*, Vol. 36, nº 11/12, 1309-1326.