



Maestría en Dirección de Empresas

Año 2007

TESINA

Marcas Propias en Argentina: un análisis preliminar de los factores que impactan en su penetración

Autores:

Gustavo Alvarez
Lorena Chamorro
Franco Delise

Profesor - Tutor:

Pablo Raies
Diego Sodor

Índice	Página
1- Introducción.....	3
1.1 - Definición de Marca Propia.....	3
1.2 - Origen de la Marca Propia.....	3
1.3 - Fundamentos de la Marca Propia.....	5
2 - Beneficios y Riesgos de las Marcas Propias.....	5
2.1 - Para el Canal.....	6
2.2 - Para el Fabricante.....	6
2.3 - Para el Consumidor.....	7
3 - Decisión de compra del consumidor.....	8
4 - Las Marcas Propias en el Contexto Internacional.....	9
5 - Las Marcas Propias en el Contexto Local.....	10
6 - Actitud del consumidor ante las Marcas Propias.....	13
7 - Perfil del Consumidor de Marcas Propias en Argentina.....	19
8 - Penetración por Categoría en Argentina.....	21
9 - Causas de la penetración por Categoría.....	22
10 - Relación entre penetración y poder adquisitivo.....	27
11 - Relación entre penetración y gap de precios vs. marca del fabricante....	30
12 - Conclusiones.....	38
13 - Anexos.....	40
14 - Bibliografía.....	42

1 - Introducción:

Desde mediados de la década del 1980 las marcas propias se han incorporado estable, pero lentamente en las canastas de compra de los argentinos. Sin embargo, ellas no han alcanzado los niveles de participación de mercado y penetración que se observan en países europeos.

El principal objetivo de este trabajo es describir el origen, evolución y la situación de las marcas propias en Argentina. Para ello hemos realizado el análisis de información secundaria y una encuesta al consumidor para entender como penetran las distintas categorías en Argentina y en el mundo, y las causas de esas diferencias.

A partir de ese análisis intentaremos responder dos hipótesis básicas con relación a la penetración y diversas variables:

- La penetración de las marcas propias es mayor en lugares de menores ingresos.
- La penetración de las marcas propias es mayor cuando el gap de precio con la marca líder aumenta.

Para validar dichas hipótesis, realizaremos los siguientes análisis con información secundaria que nos llevarán a poder realizar una conclusión sobre la veracidad de las afirmaciones:

- Relación entre penetración y poder adquisitivo, analizado por región,
- Relación entre penetración y gap de precios vs. marca del fabricante,

1.1 - Definición

Las marcas propias son generalmente marcas de propiedad, controladas y vendidas exclusivamente por retailers, en general super, hipermercados o hard discount. El retailer no necesariamente es quien fabrica la marca propia, frecuentemente terceriza la producción a proveedores de acuerdo a las características físicas deseadas para los productos etiquetados bajo sus marcas propia.

1.2 - Origen

El origen de las marcas propias se remonta a más de 130 años atrás, cuando Sainsbury, un supermercado inglés que es la tienda de la familia real inglesa, entró en el negocio de las marcas propias. Actualmente, el 50% de sus ventas son de productos con su marca, sin importar que sus precios sean superiores a los de la competencia.

En nuestro país, la primera empresa en producir con su propia marca fue El Hogar Obrero (Coop), y actualmente la han encarado todas las grandes cadenas de supermercados y los hipermercados:

En sus primeros años, las marcas propias se encontraban sólo en unas pocas categorías de productos. Hoy las marcas propias ya cubren más del 60% de las categorías de productos a nivel mundial.¹

Las marcas propias surgieron como una consecuencia del enorme poder de negociación que en los últimos años acumularon las grandes cadenas de distribución frente a los industriales. Las causas de esto han sido la concentración de poder de compra, la óptima administración de la mercadotecnia, el uso estratégico de la información para tal fin, y la falta de espacio suficiente para que todas las empresas puedan colocar sus productos.²

Aprovechando esta oportunidad, la gran distribución comenzó a cobrar cuotas para aceptar la entrada de una nueva marca, y aranceló los espacios destacados y la publicidad en los mismos.

Luego lanzaron las marcas propias, que les permiten competir con las de los fabricantes. Son productos que se ofrecen a precios menores, tienen buena calidad y se encuentran constantemente reposicionadas. La actitud de los consumidores es a confiar en la marca, pues saben que cuenta con el respaldo de la gran distribución y que, además, los productos son elaborados por un fabricante reconocido.

Esto afectó a las marcas líderes, porque además de encontrarse debilitadas frente a la gran distribución, perdieron poder frente a los consumidores. Por un lado, el menor

¹ J. S. Raju, R. Sethurman y S. K. Dhar (1995), "The introduction and performance of store brands", Management Science, Vol. 41 (6), pp. 957-978.

² Ing. Agr. Andrea Pantanelli (2006), "Marcas Propias y Marcas Privadas, Perfiles de un desafío", Revista Alimentos Argentinos N°8, Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A.

poder de compra, por el otro, el continuo lanzamiento de estrategias de promoción, hicieron que la gente tienda a comprar cualquier marca que se encuentre en oferta durante la semana, aumentando notablemente la percepción de paridad de marca y disminuyendo la del diferencial de calidad entre ellas.

Para revertir esto, los fabricantes de marcas líderes desarrollan agresivas estrategias de venta, con mayores inversiones en publicidad. Estos costos no pueden ser trasladados a los precios, pues no podrían competir con las marcas propias que comparten el mismo espacio en las góndolas. Situación que genera, según el acertado bautismo de Kotler, "el dilema de los fabricantes de marcas del fabricante".

1.3 - Fundamentos

Un programa exitoso de marcas propias significa un negocio potencialmente rentable para los retailers: mejores márgenes, diferenciación de la competencia, fortalecer la imagen de la tienda, fidelizar a los clientes e incrementar su poder de negociación frente a los fabricantes de marcas tradicionales. De acuerdo a la encuesta de Discount Merchandiser (1996)³, realizada a los retailers en Estados Unidos, la razón más importante para desarrollar marcas propias son los mejores márgenes que se obtienen, en relación a las marcas privadas.

El alto margen que reciben los retailers con las marcas propias puede ser resultado de menores esfuerzos de marketing, economías de escala obtenidas en distribución y reducción de los intermediarios.

2 - Beneficios y Riesgos de las Marcas Propias⁴

Para entender las ventajas y los riesgos que conllevan las marcas propias, resulta útil hacer una clasificación según el agente que forma parte de la cadena:

³ Discount Merchandiser "Revealing Private Thoughts" (1996), Vol. 36 (November), pp. 58-62.

⁴ Esta sección se basa fundamentalmente en el artículo de la Ing. Agr. Andrea Pantanelli (2006), "Marcas Propias y Marcas Privadas, Perfiles de un desafío", Revista Alimentos Argentinos N°8, Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A.

2.1 - Canal

Beneficios:

- Mayor utilidad:
- Mayores márgenes unitarios.
- Mayor eficiencia en el abastecimiento, con el consiguiente aumento en el volumen de ventas.
- Mejor imagen de la marca y aumento de la fidelidad del consumidor, como consecuencia de:
 - Calidad constante que redundará en la satisfacción del cliente.
 - Comercialización en locales exclusivos.
 - Mayor poder de negociación ante proveedores líderes.

Riesgos

- Dificultad para conseguir proveedores calificados que entreguen grandes volúmenes con calidad constante. Si no se logran las condiciones necesarias con los pequeños fabricantes, los super e hipermercados podrían perder poder negociador, ya que los grandes industriales no siempre están interesados en producir para terceros.
- Inmovilizar capital en inventarios e invertir en promoción de la marca propia.
- Si el producto de marca propia no es bueno, el cliente podría desarrollar una actitud negativa hacia otros productos de la misma y hacia la imagen del supermercado.

2.2- Fabricante

Beneficios

- Posibilidad de integrar el reducido número de marcas con las que hoy trabaja la gran distribución.
- Según un estudio realizado por Philip Kotler en los Estados Unidos, si la marca de los fabricantes no resulta una de las dos o tres líderes del producto, podrá ser expulsada del mercado. En la industria alimentaria de Estados Unidos, la marca número uno obtiene una ganancia del 18% sobre la

inversión, la número dos del 6%, la número tres del 1% y la marca número cuatro pierde un 6%. Como los supermercados, en general, no ofrecen más de cuatro marcas dentro de una misma categoría de alimentos, y dos son propias, sólo las dos marcas privadas líderes obtendrán ganancias. Las marcas menores que se eliminan se verán obligadas a producir las marcas propias del distribuidor.

- Menor inversión, en publicidad y promoción.
- Utilización de la capacidad ociosa, aumentando la rentabilidad del fabricante cuando ésta no afecte el posicionamiento de su marca privada

Riesgos

- Gran posibilidad de que la fábrica sea reemplazada por otra que oferte menores precios y mayor calidad. Riesgo para las pequeñas de ser desplazadas por las grandes.
- Si la estrategia no resulta exitosa, las marcas propias elaboradas por el fabricante y destinadas al mismo segmento de consumidores, podrán reducir la participación de la empresa en el mercado, en lugar de lograr una mayor diversificación y penetración en el mismo. (canibalización de la marca líder por parte de la marca propia).

2.3 - Consumidores

Beneficios

- Propuesta de alto valor por tener un excelente balance entre precio y calidad.

Riesgos

- La competencia desleal puede confundir a los consumidores, como sucede con los productos de marca propia "muy similares a" en sus etiquetas a los de marca reconocida. La práctica conocida como venta de productos "own brand look alike" ("de marca propia similar a") es actualmente cuestionada en varios países desarrollados. En el Reino Unido grandes fabricantes formaron el "British Brand Owners and Producers Group" (Asociación de Fabricantes de Productos de Marca Reconocida), a fin evitar esta competencia desleal.

3 - Decisión de compra del consumidor

Diferentes estudios han intentado analizar el proceso de elección de la marca de diversas categorías de producto y han llegado a la conclusión de que el tiempo promedio que el consumidor destina desde que llega a la góndola hasta que elige el producto es de 12 segundos y examina en promedio 1.2 marcas, lo que indica claramente que el consumidor reacciona muy poco a los estímulos propuestos en la tienda y se mueve por su memoria de consumidor. Estos resultados presentados en el paper “The price knowledge and search of supermarket shoppers” de Dickson y Sawyer son un input muy importante a la hora de definir la estrategia que se adoptará para la introducción de un producto de marca privada.⁵

En este sentido, la imagen de la marca ligada al producto es fundamental para que la elección de compra sea por la marca propia. Actualmente las cadenas trabajan para ofrecer un packaging “Premium” a sus productos privados para generar en el consumidor la imagen de “producto de alta calidad” e intentan entrar en la mente del consumidor proporcionándoles degustaciones de los productos que rompan con el paradigma de baja calidad.

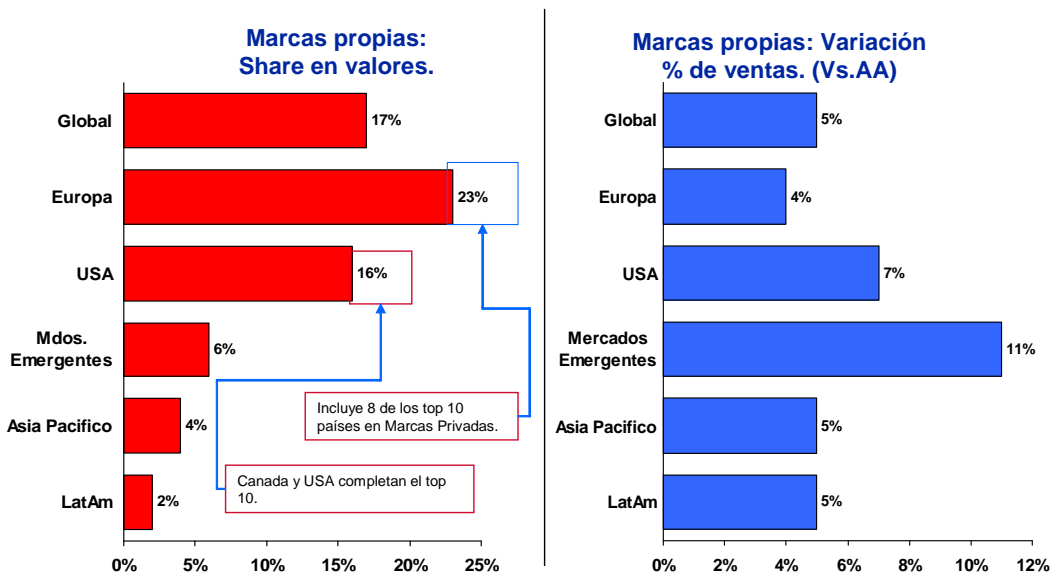
La recomendación de marcas o la recordación de experiencias de consumo placenteras son drivers muy importantes a la hora de elegir un producto en la góndola y es por ello que las acciones apuntan a entrar en el gusto del consumidor ofreciendo la primera experiencia de degustación.

La cuenta pendiente para las marcas privadas en Argentina y en general en América Latina, en contraparte con Europa o Norteamérica, es la transformación de la marca propia en el genérico de la categoría. Por ejemplo, en Canadá, la marca de galletitas con chips de chocolate más vendida es la marca propia de la cadena Loblaws, llamada President’s Choice, que ya ha llegado a cientos de supermercados en Estados Unidos. Este producto, que es de una marca propia, es sinónimo de galletitas con chips de chocolate y representa el ideal en cuanto a correlación entre marca propia y producto. Esta situación no se ha dado aún en nuestro país y constituye una oportunidad para las marcas privadas.

⁵ Dickson, Peter and Alan G Swayer (1990), “The price knowledge and search of supermarket shoppers”, The Journal of Marketing, 54 (July) 42-53.

4 - Las Marcas Propias en el contexto Internacional

La participación de mercado de las marcas propias a través de los continentes no es homogénea, de acuerdo a un estudio de AC Nielsen; durante el año 2005 la participación de mercado de las marcas propias en Europa alcanzó un 23%, en América del Norte un 16%, en Asia del Pacífico un 4% y en América Latina llegó a sólo un 2% de las ventas.



Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005. Volumen Nacional, Canal Super e Hipermercados

En 1995, las marcas propias tenían una participación de mercado del 45% en Suiza, del 28% en Gran Bretaña, el 22% en Bélgica, menos del 15% en Francia, Holanda y Dinamarca, e inferior al 10% en Austria, España, Alemania y Portugal. En Estados Unidos, la participación era del 20%.⁶

En la actualidad esta participación aumentó notablemente en Suiza y Gran Bretaña, pero el mayor incremento se dio en España en donde, según una encuesta, la participación de las marcas propias en las compras de la muestra supera el 30% y en lácteos se acerca al 60%.⁷

⁶ ACNielsen Chile (2004), "Panel de Consumidores AC Nielsen".

⁷ ACNielsen Chile (2004), "Panel de Consumidores AC Nielsen".

La diferencia de precio entre marcas propias y marca líder en distintos países de Europa, podría ser un factor importante para su alto grado de adopción. Pero aún con estos bajos precios, la consultora internacional Nielsen, asegura que las marcas propias mejoran los márgenes de los supermercados entre un 8 y un 15%.

T. Erdem⁸ observa que en Europa las marcas propias han sido más exitosas que en Estados Unidos, pese a que el índice de concentración del canal retail y el número de marcas propias existentes en Europa y Estados Unidos son similares. De acuerdo al autor el mayor éxito de las marcas propias en Europa comparado a Estados Unidos puede ser explicado por las diferencias en las características de los consumidores europeos y norteamericanos (por ejemplo sensibilidad al precio).

En América Latina al año 2003, de acuerdo al Panel de Consumidores AC Nielsen (2004)⁹, las marcas propias contaban con una participación de mercado en supermercados de 13.2% en Argentina, 6.6% en Brasil, 5% en Colombia y 5% en Chile (valores en volumen). El relativo pobre desempeño de las marcas propias en América Latina es sorprendente, dado el potencial que estos productos tienen sobre las utilidades del retailer.

5 - Las Marcas Propias en el Contexto Local

En nuestro país, las marcas propias todavía presentan un desarrollo incipiente. La primera empresa en producir con su propia marca fue El Hogar Obrero (Coop), y actualmente la han encarado todas las grandes cadenas de supermercados y los hipermercados:

- Disco: Bell's tiene 240 productos y 30 más en desarrollo.
- Walmart con su línea Great Value ofrece 1000 productos y para fin de año espera contar con 1500. También posee Equate y Simple Basic, con 200 ítems.
- Carrefour cuenta con 2.000 productos, aunque los alimentos son sólo una pequeña porción de ellos.

⁸ T. Erdem, Y. Zhao y A. Valenzuela (2004), "Performance of Store Brands: A Cross-Country Analysis of Consumer Store Brand Preferences, Perceptions, and Risk", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 (February), pp. 86-100.

⁹ ACNielsen Chile (2004), "Panel de Consumidores AC Nielsen".

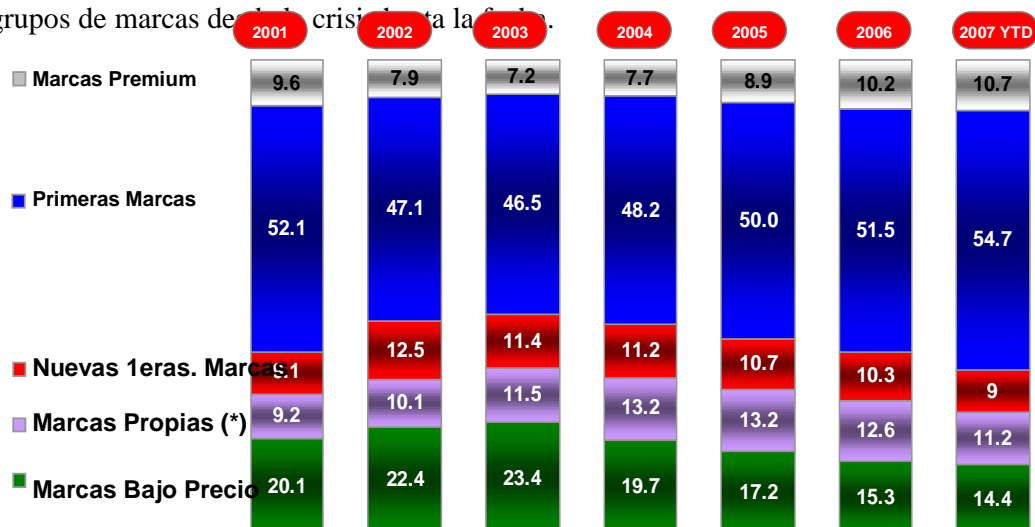
- Además participan Jumbo con su marca Jumbo y Makro con su marca Aro, entre otros.

La evolución de la participación de las marcas propias en los diferentes departamentos de las cadenas de supermercados e hipermercados se vio muy influenciada por la crisis del 2001 ya que le dio un empuje significativo en detrimento de las primeras marcas y las marcas Premium, que en muchos casos desaparecieron del mercado ya que eran importadas.

En este sentido, para el 2004 las marcas propias habían aumentado su share de mercado en casi un 50% con relación al 2001, siendo el 2004 y 2005 los años de mayor participación.

A pesar de la caída de 15% de su participación en el último año y medio, debemos destacar que la misma no es tan abrupta como en las marcas de bajo precio, quienes han cedido el 45% de su participación desde el 2003 hasta la fecha. Este hecho responde claramente al esfuerzo que realizan las cadenas para mantener viva la marca propia, entrando en líneas de productos con pocos jugadores, ofreciendo calidad e innovación y buscando las oportunidades que se presentan con nuevas necesidades de los consumidores.

A continuación se podrá ver un cuadro con información proporcionada por la consultora CCR donde se puede observar claramente la evolución de los cinco grandes grupos de marcas de la crisis hasta la fecha.



Fuente: “De la estrategia a la comunicación”, CCR, 2007.

Sin embargo, la participación de las marcas de los supermercados en las ventas totales de alimentos es muy inferior a la que alcanzan en el mercado internacional, excepto en ciertos puntos de venta de Supermercados Norte (ahora pertenecientes al grupo Carrefour y convertidos en Carrefour Express) , donde alcanzan el 25% de las ventas. La participación de las marcas propias de Walmart es del 6% del total, las de Carrefour del 4% y las de Bell's del 2%. Si se considera al universo de los supermercados como "el mercado", esta presencia es importante, ya que un 4 ó 5% de las ventas representa la porción que ocupa en el mercado una gran empresa.¹⁰

Argentina, en algún sentido, sigue entonces, aunque más lentamente, la misma tendencia que los países industrializados, pero con la salvedad de que aquí el fenómeno presenta aspectos muy curiosos. Uno de ellos es el hecho de que las marcas propias ocupan los puntos más costosos del salón de ventas, como los estantes que se hallan a la altura de los ojos y las punteras de góndola, con precios inferiores a la media.

Esto se debe a:

- Para la cadena de supermercados es más rentable la venta de productos con su marca que la de marcas líderes (aproximadamente un 10% más de utilidad), por ello la potencia otorgando un lugar clave en la exhibición.
- Es una buena arma de negociación frente a proveedores líderes, ante desabastecimiento por parte de ellos o ante nuevas condiciones de comercialización.
- Además otorga diferenciación a la cadena, debido a que es la única marca que se extiende por una gran variedad de categorías y que solo se pueden encontrar en dicha cadena con lo cual cumple el rol de fidelizar al cliente.

Por los tres puntos mencionados anteriormente, la cadena exhibe a los productos de su marca en los lugares mas privilegiados de la góndola.

¹⁰ Ing. Agr. Andrea Pantanelli (2006), "Marcas Propias y Marcas Privadas, Perfiles de un desafío", Revista Alimentos Argentinos N°8, Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A.

Otra particularidad es que, si bien se dice que el crecimiento de estas marcas es favorecido por fenómenos como la recesión y la desocupación, según una encuesta realizada por A.C. Nielsen, en Capital y Gran Buenos Aires, pre-crisis, el segmento de gente joven de alto nivel socioeconómico es el que más demandaba marcas propias, excepción hecha de las pastas frescas y las bebidas alcohólicas, donde los más interesados son los sectores populares.

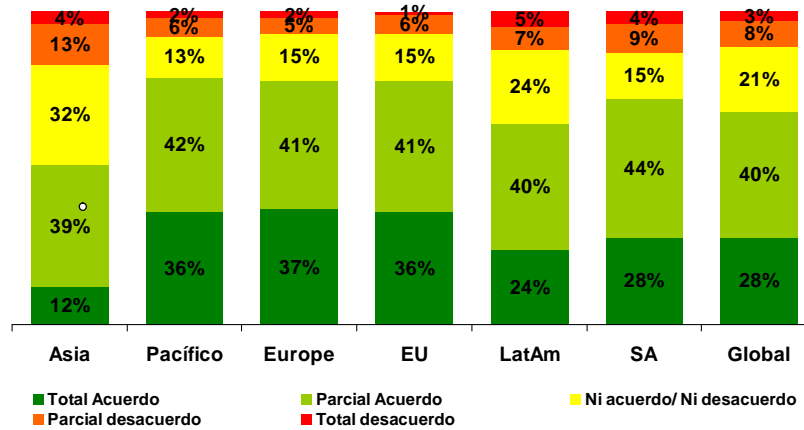
Otro resultado extraído del estudio de AC Nielsen de 2005¹¹ señala que los principales motivos que determinaban la compra son el menor precio (75%) y la mayor calidad (56%). En mucha menor medida, la gente adujo la novedad y la confianza en el gran distribuidor.

6 - Actitud del consumidor ante las Marcas Propias

A continuación presentamos los resultados de un estudio realizado por la consultora A.C. Nielsen en el año 2005 sobre la actitud del consumidor de las marcas propias en el mundo

Las preguntas a las respuestas que se muestran a continuación se formularon de la siguiente manera: Pensando en las marcas privadas de los supermercados, ¿cuál es su grado de acuerdo con la siguiente afirmación?

Son una buena alternativa de otras marcas...



Base: All respondents

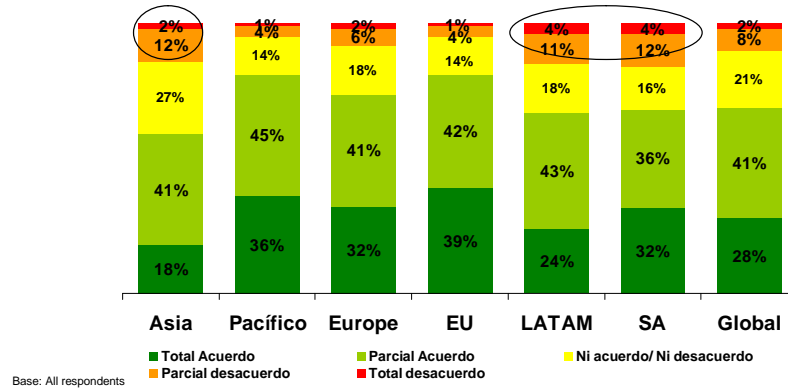
Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005.

¹¹ "El Poder de las Marcas Propias" (2005), AC Nielsen.

Europa y estados Unidos están a la vanguardia de percepción y desarrollo de ítems de marca propia, ya que solo el 6 % se mostró en desacuerdo con la afirmación de que son una buena alternativa de otras marcas mientras que este porcentaje es de un 12 % para Latinoamérica y 17 % para Asia.

Las marcas de los supermercados brindan una excelente ecuación valor/ calidad (value for money)...

Latinoamérica, Asia y Sudáfrica, muestran el menor acuerdo sobre la excelencia de la propuesta de valor y calidad

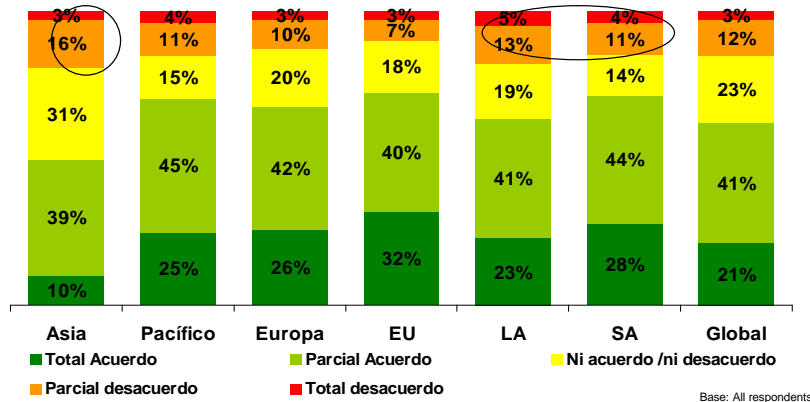


Fuente: “El Poder de las Marcas Propias”, AC Nielsen, 2005.

En Latinoamérica, Asia y Sudáfrica muestran el menor consenso sobre la buena relación precio calidad. Esta es una de las explicaciones por las cuales el target de marca propia en argentina es el segmento medio y bajo. Debido a la percepción de una mala relación precio calidad.

La calidad de la mayoría de las marcas de supermercados es al menos, tan buena como las principales...

Esto tiene que ver con el punto anterior. Latam, Sudáfrica y Asia muestran niveles de menor acuerdo.

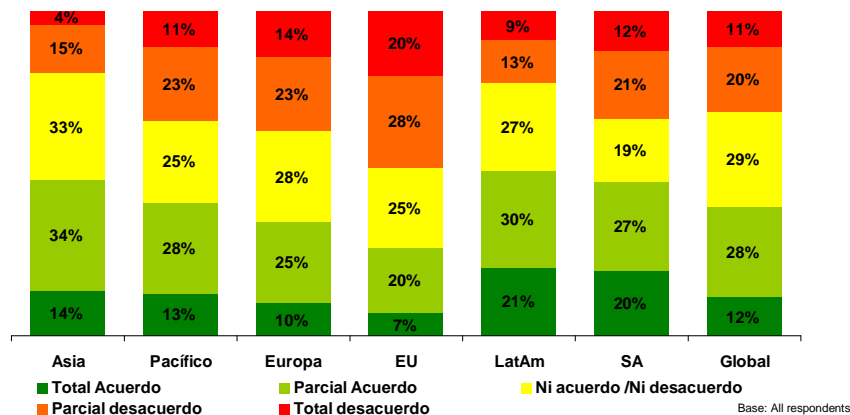


Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005.

En Latinoamérica un 18 % de los consumidores piensa que la calidad no es tan buena como la de las marcas líderes.

Las marcas propias NO son una alternativa válida para productos donde la calidad realmente es muy importante...

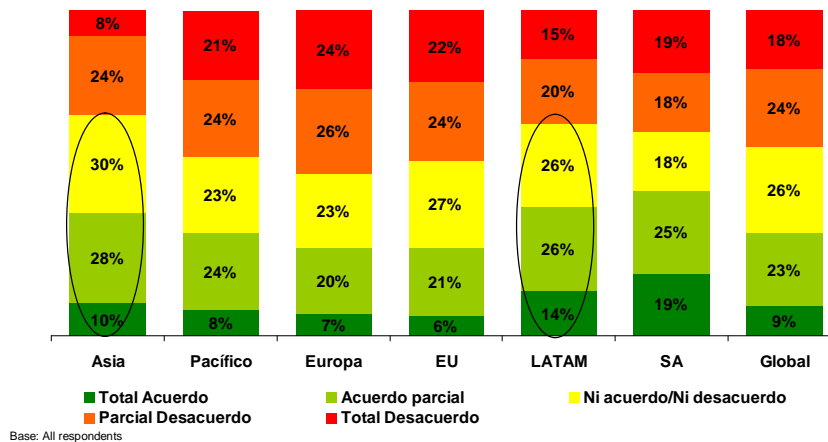
Europa y Estados Unidos perciben las marcas propias como alternativa confiable aun en productos de exigencia de alta calidad.



Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005.

Este grafico explica la mayor penetración de la marca propia en Europa y USA. Estos países confían en la calidad de los productos de marca propia en productos donde la calidad es un factor de decisión. Ej.: alimentos para niños.

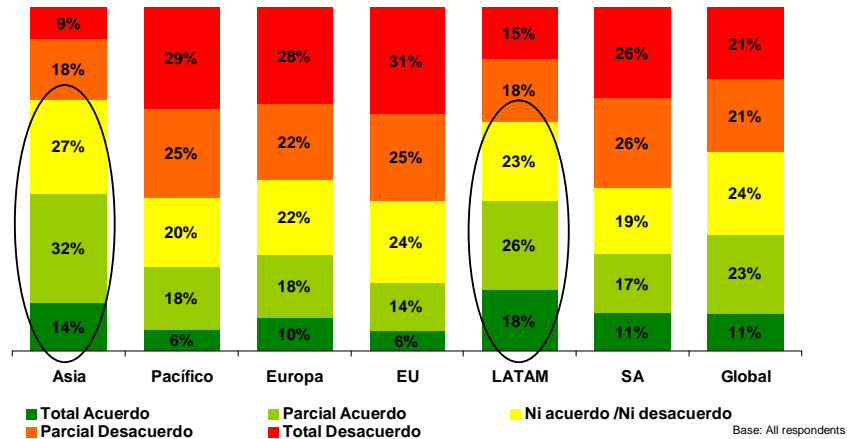
Generalmente, las marcas de supermercados tienen empaques de aspecto muy económico que no me motivan a comprarlas...



Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005.

Otra de las causas del porque de la diferencia entre el share de Marcas Propias en USA y Europa y Latinoamerica es que a nivel de packaging las marcas propias en Latinoamérica han quedado retraídas y solo se han focalizado en el bajo precio. Si bien es correcto que el packaging no es lo que el cliente consume en términos reales, las personas están dispuestas a pagar un poco más si el mismo es mas amigable, conserva mejor la calidad del producto (Ej. flowpack vs. bolsas termocontraibles para tapas de empanadas), y si también ofrecen valor agregado, como recetas , tips de cocción, la idea es darle una solución integral al consumidor y acercarla a la compra.

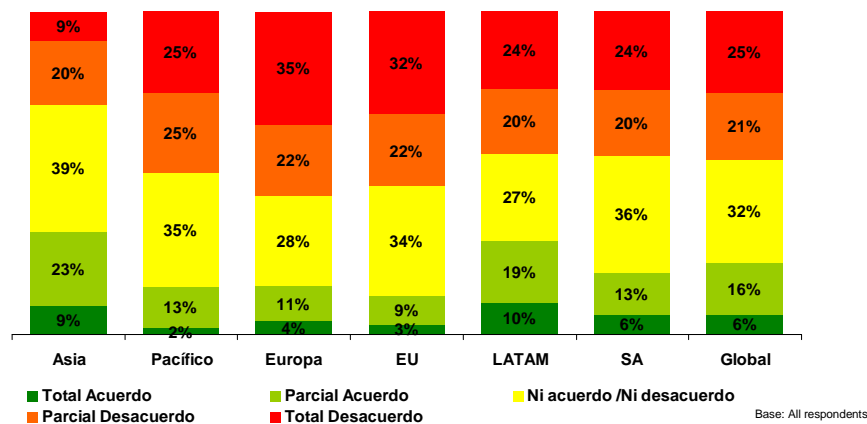
Las marcas privadas son para gente de escaso presupuesto, que no pueden comprar las mejores marcas...



Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005.

Este grafico muestra que mientras que en Latinoamérica el 44% de los encuestados piensan que las marcas propias son para gente de escasos recursos que no puede acceder a mejores marcas, en Europa este porcentaje es de un 28%, en USA es de un 20%. Esto muestra que la percepción de la marca propia en USA y Europa no es de un producto barato sin calidad. En regiones menos desarrolladas esta percepción aún se mantiene en mayor medida.

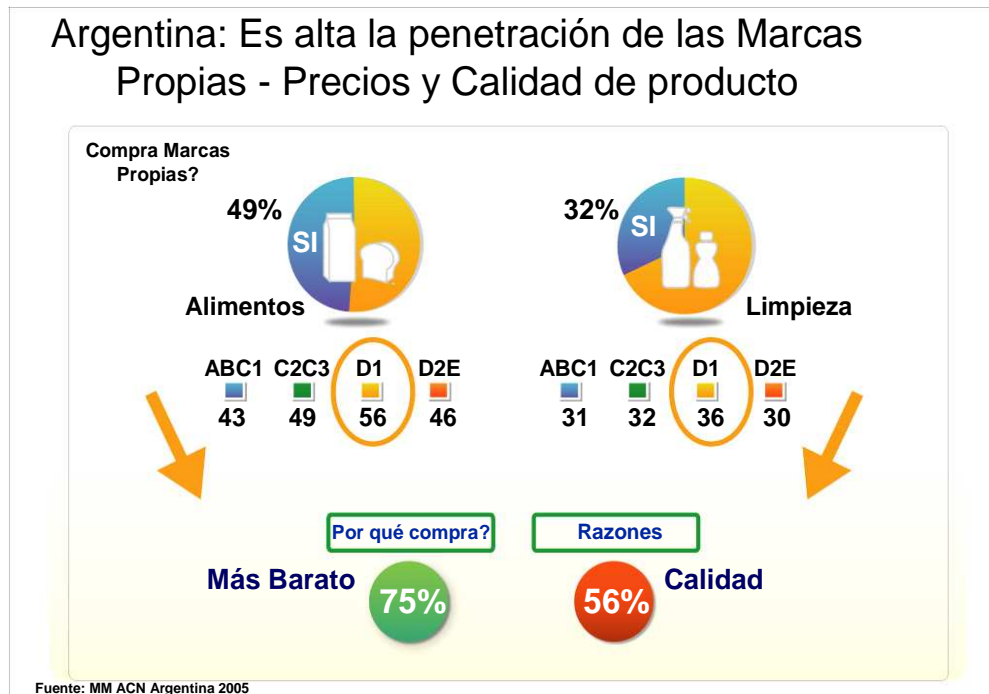
No conozco suficiente acerca de las marcas de supermercados, como para querer probarlas...



Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005.

Este gráfico nos muestra la oportunidad que tienen todas las cadenas para acrecentar la poca publicidad de las marcas de los supermercados. Debido a que sólo el 44% declara que no está de acuerdo con esta afirmación. Este es sin duda un aspecto para potenciar en el futuro.

¿Quien es el cliente de Marcas Propias en Argentina y porque lo es?



Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005.

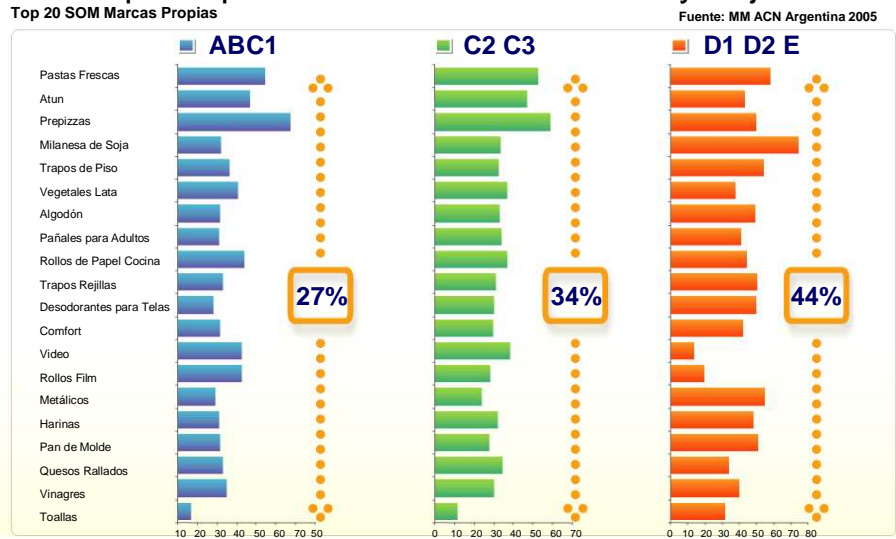
En Argentina, el 49% de los consumidores dicen comprar marcas propias cuando están buscando alimentos y el 32% cuando se trata de artículos de limpieza. Dentro de la primera categoría podemos observar que el segmento D1 es el que más elige este tipo de productos, seguido por el C2C3, luego D2E y por último ABC1. En cuanto a limpieza la distribución es más pareja, mostrando nuevamente al D1 como el más adepto a las marcas propias, seguido por C2C3, ABC1 y a diferencia de alimentos cierra el segmento de menores recursos D2E.

Cuando se pregunta por qué compran productos de marcas propias, el 75% menciona que son una opción más barata y el 56% menciona la calidad. Estas son las principales razones de elección de estos productos frente a los líderes.

7 – Perfil del Consumidor de Marcas Propias en Argentina

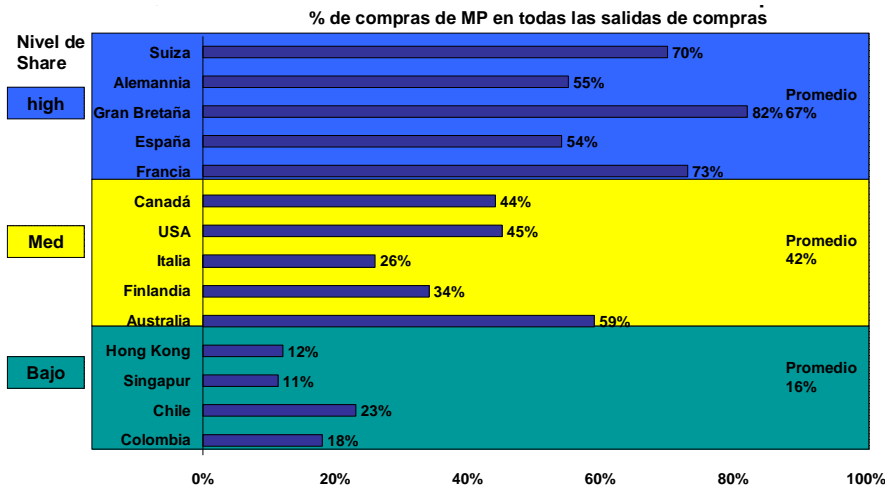
En Argentina, los clientes representativos de marcas propias son clientes de los niveles medio y bajo.

En Argentina las Marcas Propias tienen mayor participación en los Niveles Medio y Bajo



Fuente: “El Poder de las Marcas Propias”, AC Nielsen, 2005.

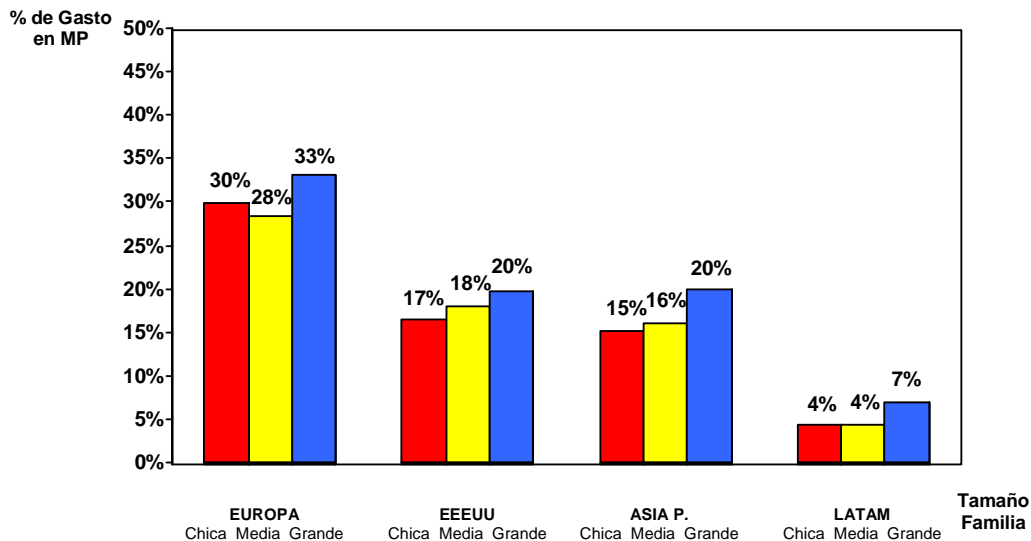
En las Top 20 categorías, del segmento ABC1 el 27 % compra productos de marca propia, mientras que esos valores trepan a 34 % en el nivel C2 y C3 y a 44 % en D1 D2 y E.



Fuente: “El Poder de las Marcas Propias”, AC Nielsen, 2005.

La situación en otros países del mundo difiere notoriamente. Por ejemplo, el 82% de las compras en Gran Bretaña incluyen marcas privadas. Chile, el de mayor porcentaje de Latinoamérica, muestra menos de un cuarto de compras.

Explicaremos más adelante la diferencia entre Argentina y el resto del mundo respecto del nivel socioeconómico de los clientes de marca privadas. Básicamente estas diferencias radican en la percepción que tienen los consumidores de la marca.



Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005.

Volviendo a la situación en nuestro país, los consumidores de menores recursos destinan un mayor porcentaje a la compra de marcas privadas

También existe correlación entre el porcentaje de compras de marcas privadas y el tamaño de esas familias: se observa mayor porcentaje de compra en familias más grandes¹².

Además, los Consumidores que compran mayores cantidades de Marca Propia visitan las tiendas más seguido, según el mismo informe.

Estos Consumidores comparan precios de Marcas Propias con las de Marcas Líderes. Creemos que esto es así en categorías de alta rotación o en los ítems que se promocionan con mayor frecuencia.

¹² AC Nielsen, (2005), "El Poder de las Marcas Propias",

8 – Penetración por categoría en Argentina

Entrando en un análisis más detallado veremos la participación que tiene la marca propia en cada categoría e intentaremos entender las diferencias en cuanto a penetración de la marca propia en diferentes rubros.

Históricamente las marcas propias se desempeñaron muy bien en aquellos rubros donde existe poca recordación del líder o donde el nivel de innovación es muy bajo. Es por ello que la categoría estrella ha sido papelería y envoltorios ya que claramente no es fácil asociar esos productos a una marca fuerte.

Ahora bien, el 31% de penetración que tiene la marca propia en este rubro si bien es muy importante, ha quedado relegado al segundo lugar en manos de alimentos refrigerados, que ha crecido de manera notable en los últimos años.

Las cadenas se han preocupado en generar no solo una amplia variedad de comidas listas sino de reforzar aquellos rubros tradicionales como pastas, tapas para empanadas, lácteos, etc.

Alimentos congelados se encuentra en tercer lugar con muy buena participación.

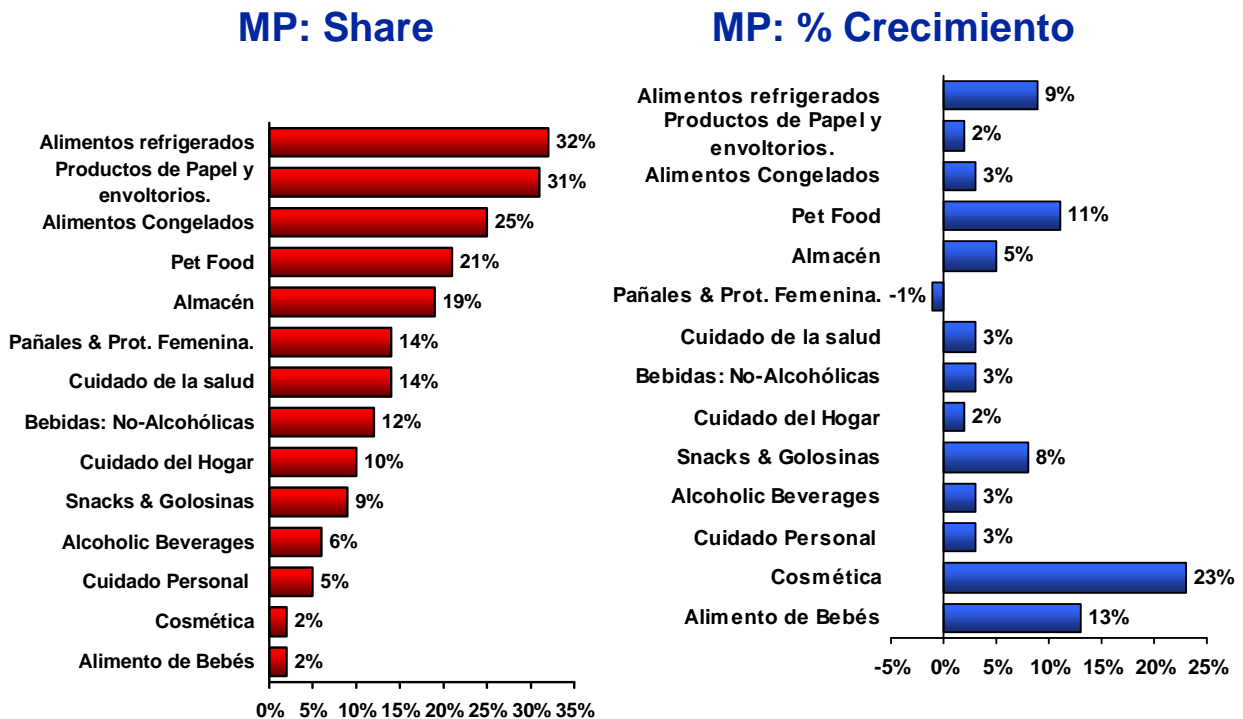
Los rubros más duros para las marcas propias decididamente son cosmética y alimentos para bebés. Estas categorías tienen características muy diferentes en cuanto a las razones por las cuales no existe una buena penetración.

Para la primera podemos mencionar la escasa cantidad de proveedores que existen en este rubro, ya que históricamente estuvo muy polarizado, y la alta recordación de marca que el consumidor tiene.

En el caso de comidas para bebés es claro que la influencia del profesional que recomienda la marca y la poca predisposición por la experimentación son barreras importantes para las marcas propias.

De todas formas, el crecimiento de estas categorías es el mayor con 23% y 13% respectivamente, aunque poseen la menor participación.

A continuación se muestra una gráfica que presenta la participación de la marca propia en cada categoría y el crecimiento en el último año.



Fuente: “El Poder de las Marcas Propias”, AC Nielsen, 2005. Volumen Nacional, Canal Super e hipermercados

9 - Causas de la penetración por Categoría

Para entender cuales son las causas de la diferente penetración por Categoría, realizamos una encuesta en Agosto de 2007 (cuyo modelo se adjunta como Anexo) a 300 personas, al ingresar a las tiendas de una importante cadena de retail de la argentina y a su principal competidor en cada una de las plazas. Dicha encuesta fue realizada por los empleados de la compañía.

La encuesta se realizo a 10 clientes en las bocas de esta importante cadena de retail, y a 10 clientes en las bocas de la competencia; en las 15 bocas de esta importante cadena de retail y en sus respectivos competidores primarios.

Dicha encuesta fue realizada la primera semana de septiembre en las siguientes plazas: Cap. Federal, Avellaneda, San Justo, La Plata, San Fernando, Córdoba (2 tiendas), Sante Fé, Paraná, Mendoza (2 tiendas), San Luis, La Rioja, Río Cuarto, Neuquén.

El target de dichas tiendas es variado teniendo tiendas de ticket alto por ejemplo, San Fernando, Córdoba 1 y Mendoza y otras de ticket más bajo por ejemplo Paraná y Río Cuarto.

La encuesta se realizó a personas de sexo femenino (75%) y a personas de sexo masculino (25%), siendo la edad promedio 43 años. Si bien la muestra no fue aleatoria por ser de carácter exploratoria, el perfil es muy similar al consumidor típico este canal.

Además se les entrego en la misma encuesta una aclaración de que productos contienen cada categoría siendo los mismos:

Alimentos para bebés: formulas infantiles, alimentos para bebés (leches maternizadas, Danonino, etc.)

Alimentos refrigerados: leches, quesos, manteca, margarina, carnes y aves, yogurt, comidas listas, pastas y tapas de empanadas.

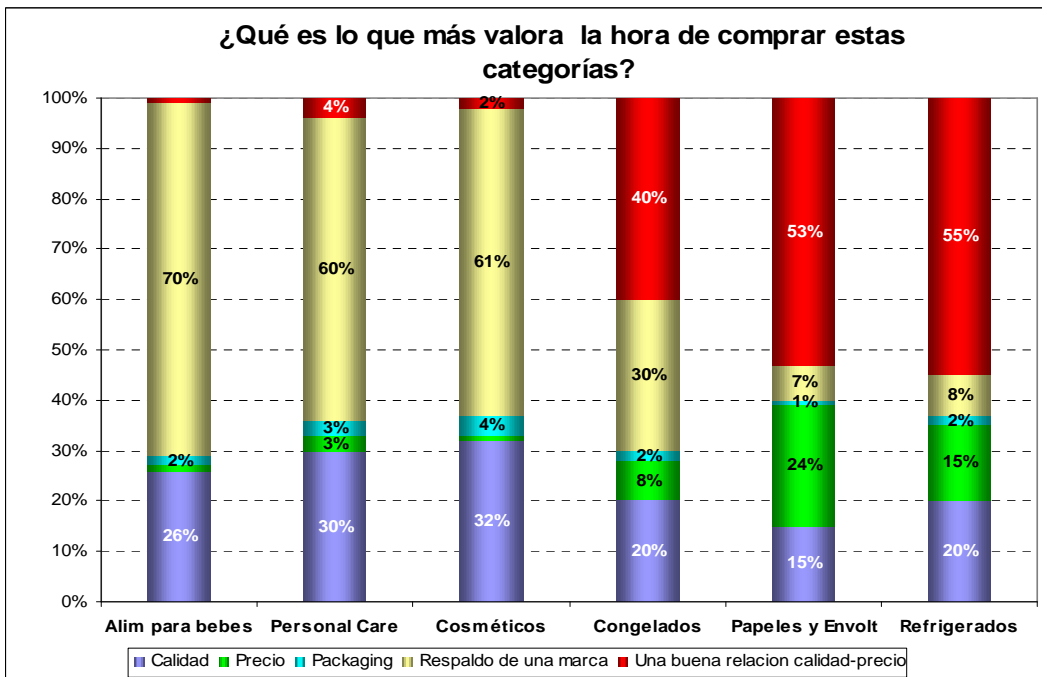
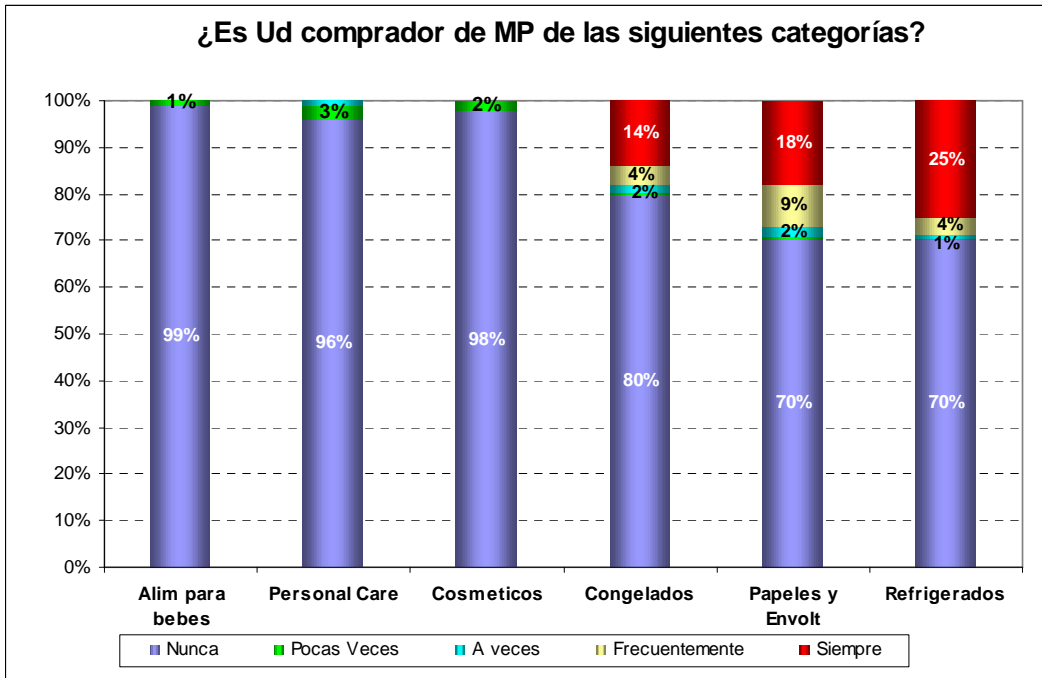
Congelados: hamburguesas, papas fritas, pizzas, helados y vegetales congelados.

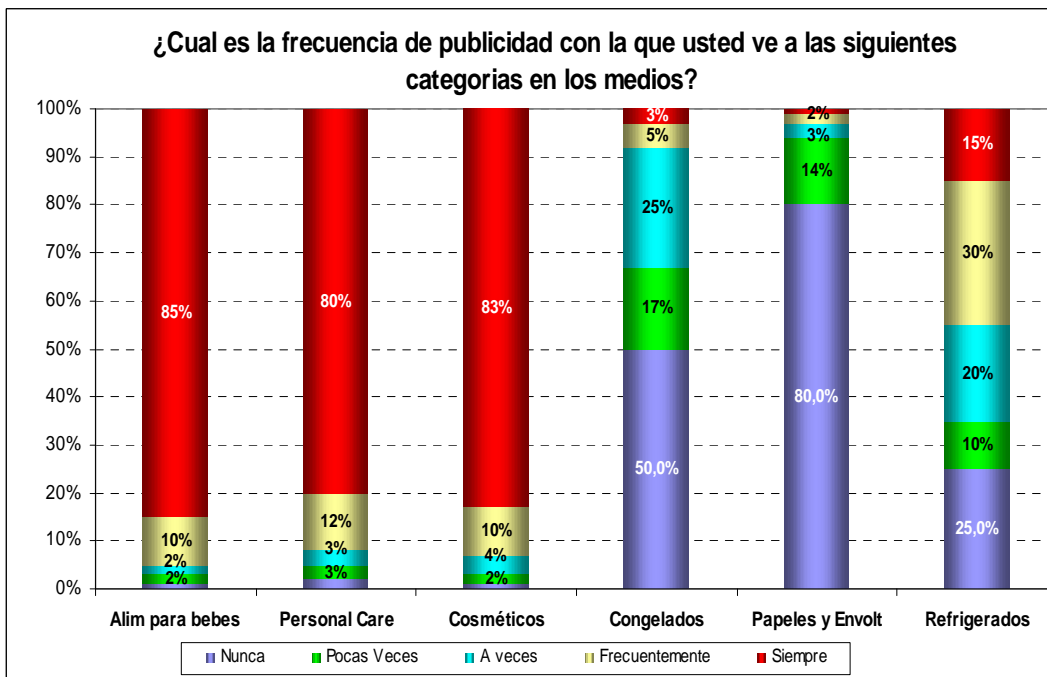
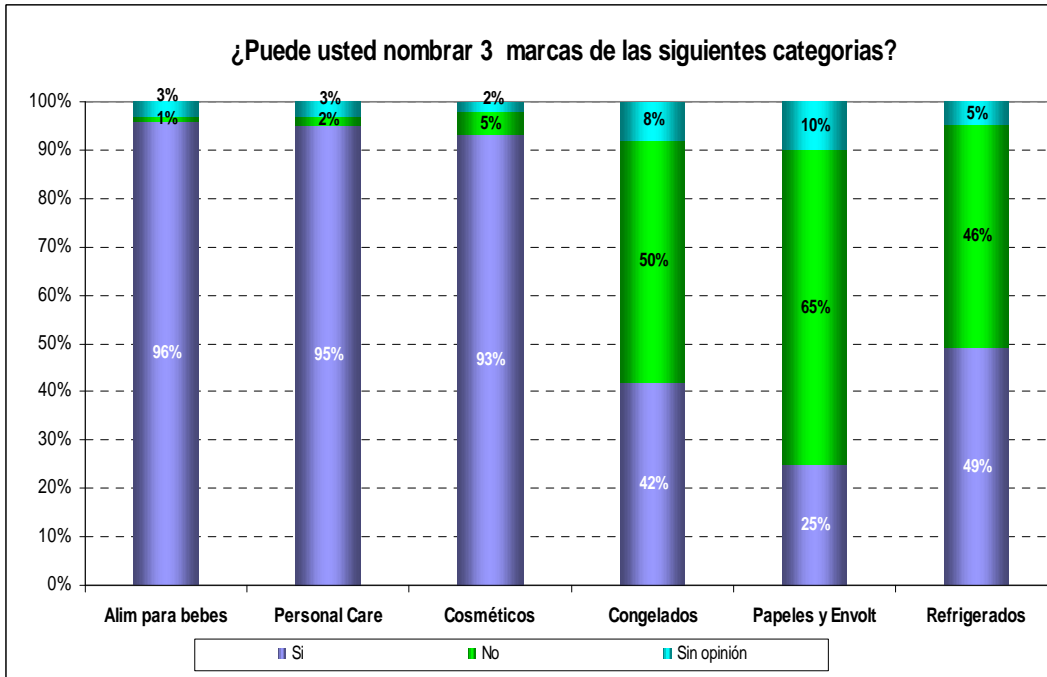
Personal care: enjuagues bucales, cepillos de dientes, cremas para el cuerpo, cremas de afeitar, desodorantes, shampoo, pasta dental, proctetores solares, jabones de tocador.

Papeles y envoltorios: rollos de aluminio, bolsas de basura, rollo de cocina, papel higiénico, pañuelos de papel, films.

Cosméticos: sombras para ojos, lápices labiales y correctores.

Resultados de la Encuesta





Conclusiones:

En base a la encuesta realizada podemos emitir las siguientes conclusiones a de la pregunta inicial ¿Cuales son las razones por las cuales una categoría tiene una alta y otra una baja penetración la marca propia?

a) Categorías con alta penetración: congelados, papeles y envoltorios y alimentos refrigerados. Consideramos que en estas categorías hay alta penetración por:

- Poco peso del respaldo de la marca en la decisión de compra, solo un 15 % de los clientes declaro a la marca como el atributo que más valora a la hora de comprar un producto de las categorías mencionadas anteriormente. Y en promedio un 49 % de los encuestados declaro que lo que más valora en estos productos es una buena relación precio calidad, que allí es donde se posicionan en general la marcas propias.
- Escasa inversión de la marca líder en publicidad, ejemplo en papeles y envoltorios. Esto lo vemos en la pregunta con que frecuencia ve publicidades de las categorías mencionadas en los medios. Tenemos que realizar una aclaración al preguntar por la categoría refrigerados y comentarle los productos que engloba, al estar incluidos los yogures, esta categoría sesga el resultado de la encuesta en esta pregunta debido a que en la mayoría de los medios se realizan publicidades de estos ítems y no así de carnes y aves, margarinas, comidas listas, pastas o tapas de empanadas por ejemplo. En promedio sin tener en cuenta a la categoría refrigerados, el 65 % declaro que nunca ve publicidades de estos productos.
- Baja recordación del consumidor de la marca : al preguntarles que nombren por lo menos 3 marcas de las siguientes categorías, papeles y envoltorios fue la categoría con más baja recordación con un 73 % de los encuestados que no pudo nombrar 3 marcas , en congelados la cifra bajó a 50 % y en refrigerados a 46 %.

b) Categorías con baja penetración: alimento para bebes, cosméticos y personal care. Consideramos que en estas categorías hay baja penetración por;

- Mucha inversión en publicidad por parte de las marcas lideres. Si bien no poseemos datos de inversión a nivel numérico de la industria en publicidad,

de la encuesta realizada podemos inferir que estas 3 categorías son las más vistas en publicidades por los encuestados, siendo un promedio del 83 % de los mismos los que comentaron que siempre ven publicidades en los medios de estos productos. Lo cual nos permite inferir que hay gran inversión por parte de las marcas líderes en estas categorías. A su vez en estas categorías hay una asociación directa entre producto y marcas líderes, top of mind, al preguntarles si pueden nombrar 3 marcas de dichas categorías solo el 3 % no pudo realizarlo. Evidentemente esto denota gran esfuerzo publicitario en posicionar la marca en mente de los consumidores

- Gran peso de la calidad y de la marca “top of mind “a la hora de realizar la decisión de compra, por ejemplo en el caso de alimentos para bebés, los padres en la mayoría de los casos comprarán el alimento recomendado por el pediatra. Esto lo podemos ver en la pregunta que es lo que más valora a la hora de comprar siendo el respaldo de una marca en estas categorías lo más importante (el 64%) y luego el siguiente factor en importancia la calidad con casi un 30 %.
- Falta de proveedores dispuestos a realizar inversiones para desarrollar marca propia, debido a altos costos de ingreso y poco recupero de la inversión. Esta hipótesis está en análisis aun no contamos con información numérica para probarla pero si tenemos feedback de parte de los proveedores de la industria argumentado lo mencionado.

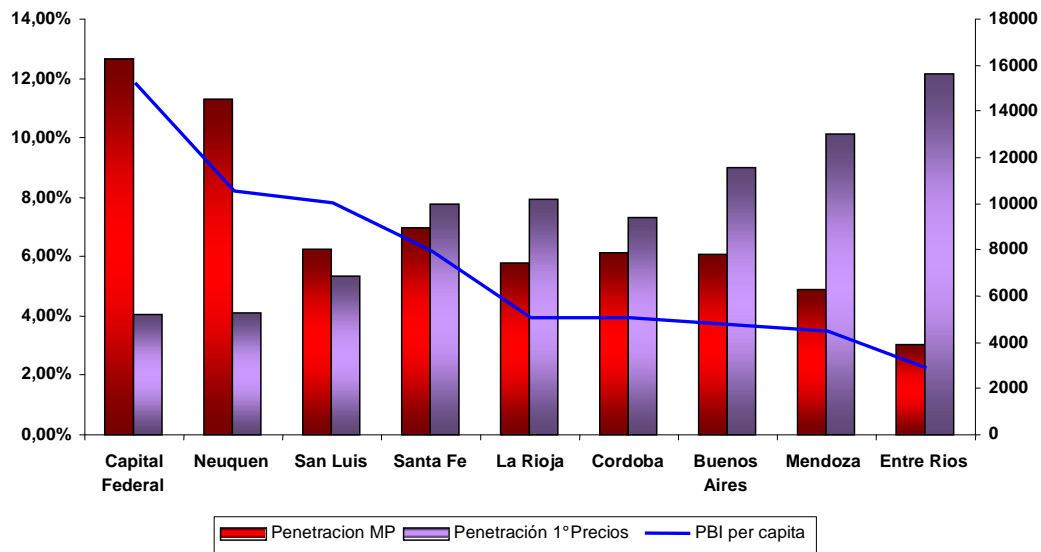
10 - Relación entre penetración y poder adquisitivo

Un punto importante a tener en cuenta es el estudio de la relación entre la penetración de la marca propia y el ingreso de la población. Como ya hemos mencionado las marcas propias surgieron como una opción de buen costo para sectores de medios y bajos recursos, aunque hoy se posicionan como una buena relación precio-calidad, evitando de esta manera entrar en guerra de precios con las marcas “low cost” o “primeros precios”.

Para comprender qué tipo de relación existe hemos trabajado con información proporcionada por AC Nielsen sobre 9 ciudades del país, en el canal hipermercados y comparamos la penetración que tiene la marca propia en cada una de esas ciudades con el PBI per cápita de cada provincia (fuente Indec). La información proporcionada por

la consultora es de todo el año 2006 y abarca todas las provincias donde una cadena importante de nuestro país tiene presencia. La información es total mercado, se tuvieron en cuenta todos los competidores de las regiones donde esta cadena tiene presencia, quedando excluidas las provincias en las cuales no tiene tiendas. Esta información es relevada por la consultora A.C. Nielsen por pedido de la empresa.

Este estudio refleja que la mayor penetración se observa en las provincias de ingreso más alto y existe una relación que vincula mayor penetración con mayor ingreso.



Fuente: Indec - AC Nielsen, 2006.

Hemos observado una relación inversa en cuanto a las marcas baratas o primeros precios, que logran participaciones mayores en aquellas ciudades de menores ingresos.

Esto nos permite inferir que las marcas propias decididamente no actualmente son la opción que los sectores de menores recursos eligen ya que si bien existe un diferencial de precio con la marca líder, están por encima de las marcas baratas, también llamadas “primeros precios”. El canal de almacenes tradicionales y productos de primer precio es la opción más utilizada por los sectores de más bajos recursos. El consumidor de bajos recursos en general no concurre a las grandes superficies por varias razones, entre las que podemos mencionar miedo a tentarse comprando productos innecesarios, inexistencia del fiado (en algunos almacenes de barrio aun si), porque se siente frustrado

ante tanta variedad de surtido frente a su escaso poder de compra, porque tiene el concepto de que no es el algo accesible para ellos y de que es más caro. Además muchas veces no se encuentran tan próximos como son los canales tradicionales con lo cual tendrían que viajar para comprar los productos lo cual restringe aún más su acotado presupuesto, Estas son algunas razones por las cuales los sectores más humildes optan por canales alternativos al super e hipermercado relevado en un estudio privado llevado a cabo por una cadena de hipermercados presente en Argentina.

En ciudades con bajo PBI per cápita existen marcadas polarizaciones en términos de ingreso, presentando escasa penetración de marcas propias en manos de primeros precios. Esto puede explicarse ya que el consumidor argentino de marcas propias es básicamente la clase media y media baja, pero no clase baja (E). Sectores con escasos recursos se volcarán a marcas baratas o de primer precio y sectores de altos ingresos privilegiarán las marcas Premium por sobre las propias o privadas.

Esto se ve reforzado por el contexto mundial donde podemos observar que los mercados estrella de las marcas privadas son países de altísimo ingreso per cápita como Suiza, USA, Canadá, etc. Esta no es más que otra prueba que demuestra que las marcas propias no son una opción de bajo precio orientada a personas de escasos recursos económicos sino una excelente opción donde la relación costo-calidad es percibida por el consumidor de recursos medios como el producto que mejor balance posee en estos términos.

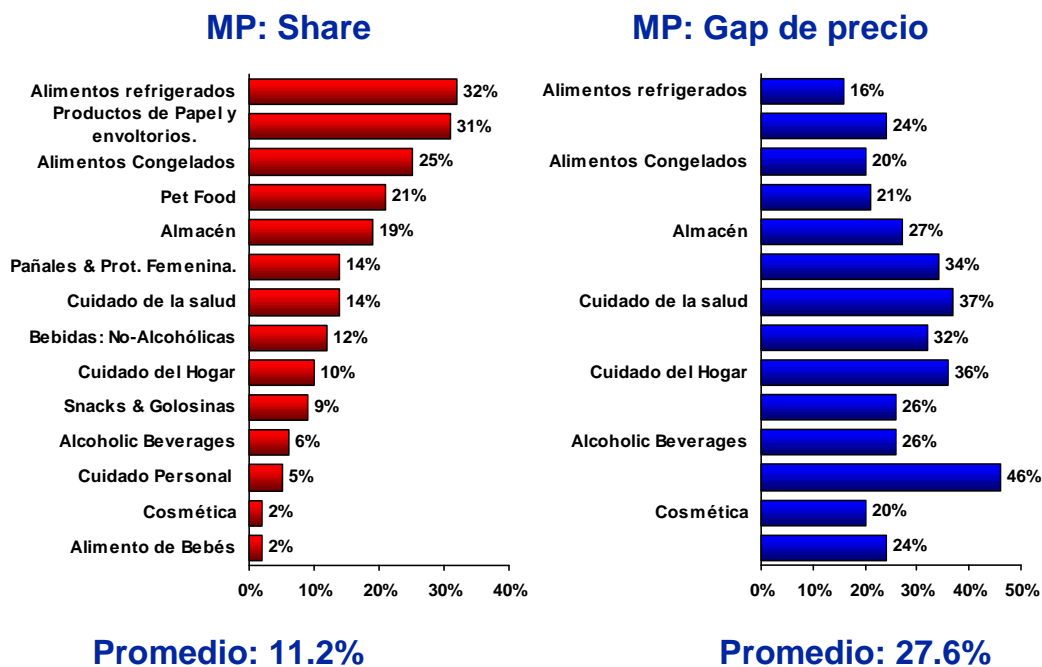
En definitiva y a modo de conclusión podemos decir que hemos encontrado una relación para los datos analizados entre ingreso y penetración de las marcas propias dónde en aquellos lugares en los cuales el ingreso es mayor las marcas propias penetran mejor en el canal super e hipermercados.

Esto no quiere decir bajo ningún concepto que las clases altas sean las que más consumen productos de marca propias en Argentina sino que las plazas donde la clase baja es mayor se presenta como menos atractiva para las marcas privadas en este canal.

11- Relación entre penetración y gap de precios vs. marca del fabricante

El próximo paso será intentar entender la relación que existe entre la penetración de la marca propia en una categoría y el gap de precio que existe con el líder de la misma. Con seguridad podremos decir que una mayor diferencia de precio entre los productos será un atractivo para elegir la marca propia frente a otras pero de ninguna manera podremos decir que es el driver principal o definitorio. En todo caso habrá que analizar cada categoría por separado para comprender las razones que llevan al consumidor a elegir ese producto y en base a esa información evaluar si el precio del mismo es un elemento relevante.

En base a la información suministrada por la consultora AC Nielsen vemos que existe cierta correlación inversa (no muy marcada por cierto, pero sí existe una tendencia) que muestra que a mayor penetración menor es el gap de precios. Este puede ser un indicador de la estrategia de penetración de la marca propia, intentado entrar en la decisión del consumidor ofreciéndole una diferencia económica relevante que lo guíe en la elección inicial, y una vez lograda la fidelidad del mismo la estrategia de precios cambia en busca de mayores márgenes. Esto puede evidenciarse en aquellas categorías donde la penetración es alta y los gaps de precios reducidos.



Fuente: "El Poder de las Marcas Propias", AC Nielsen, 2005. Volumen Nacional, Canal Super e hipermercados

Como ya se ha mencionado cada categoría poseerá drivers propios a la hora de la elección de esos productos, por lo tanto esto es solamente una mirada macro de la realidad y deberemos trabajar sobre cada una de ellas para entender el comportamiento de los consumidores.

Estudios realizados en Europa y Estados Unidos han revelado que las categorías que presentaron mejor desempeño de las marcas propias fueron aquellas en las cuales el consumidor considera al producto de la cadena como bueno en calidad y no evidencia diferencias con el líder. Adicionalmente se ha visto que el gap de precio en estos productos es significativamente bajo¹². Esto demuestra que cuando un producto ya es conocido por el cliente y logra una buena penetración el gap de precios disminuye ya que el cliente conoce el producto, sabe de su calidad, similar o mejor a la del líder y no necesita un gran gap de precios para comprarlo ya que lo ve como una alternativa de valor. Mientras que al inicio, cuando los productos tienen muy poca penetración hay que realizar inversiones en gap de precios para que las personas prueben los productos.

Esto de ninguna manera significa que el precio no sea un driver en la opción de compra, sino que su peso en la decisión no es tan relevante como a priori nos parecería.

En Europa la experiencia indica que las categorías en las que se ha logrado mayor penetración de las marcas propias son aquellas en las que existe menos publicidad, menos innovación y mayores gaps de precios con los líderes, según estipula Barbara Kahn en su libro “Grocery Revolution”.¹³

Una experiencia interesante mencionada en este libro es la que se llevo a cabo con 1500 consumidores en Estados Unidos en la cual se tomaron productos de marcas propias y lideres y se armaron dos grupos. En el primero se colocaron los productos de las marcas propias en los empaques de las líderes y viceversa. En el segundo se dejaron como estaban.

¹² Lo que observamos es que esto tiene relación con como han ido evolucionado las marcas propias a lo largo de las distintas generaciones, en base a información publicada en CAD Le Dossier en diciembre de 1997 sobre las distintas generaciones de marcas propias. Se adjunta chart de las generaciones de las marcas propias en el anexo. Actualmente nuestro país esta en la 3era generación mientras que USA y Europa están en la 4ta generación.

¹³ Blattberg, Robert C. and Kenneth J. Wisniewski (1989), Paper “Price- Induced Patterns of Competition”, Marketing Science, N°8 (Fall), Pags. 291-309.

Se realizaron degustaciones y pruebas de productos dejando que los consumidores vieran la marca del mismo y se pidió su opinión sobre la calidad de los mismos. Sorprendentemente los consumidores evaluaron a las marcas líderes como de mejor calidad cuando en verdad eran productos de marcas propias camuflados, y a los productos de marcas propias como inferiores siendo que en realidad eran productos líderes.

Es por ello que siendo la calidad del producto un factor decisivo a la hora de la elección las marcas propias deben lograr posicionarse como productos de alta calidad para contrarrestar esta influencia negativa.

Una de las hipótesis que nos proponemos analizar en el presente trabajo es si existe algún tipo de relación entre el diferencial de precio que existe entre un producto de marca propia versus una marca líder y la penetración de la marca propia en esa categoría.

Si bien explicamos que el precio no es el único atributo que los clientes analizan a la hora de elegir su compra, naturalmente uno tendería a pensar que si aumenta el diferencial de precio el cliente podría tener más incentivos para elegir un producto de marca propia frente a la opción del líder.

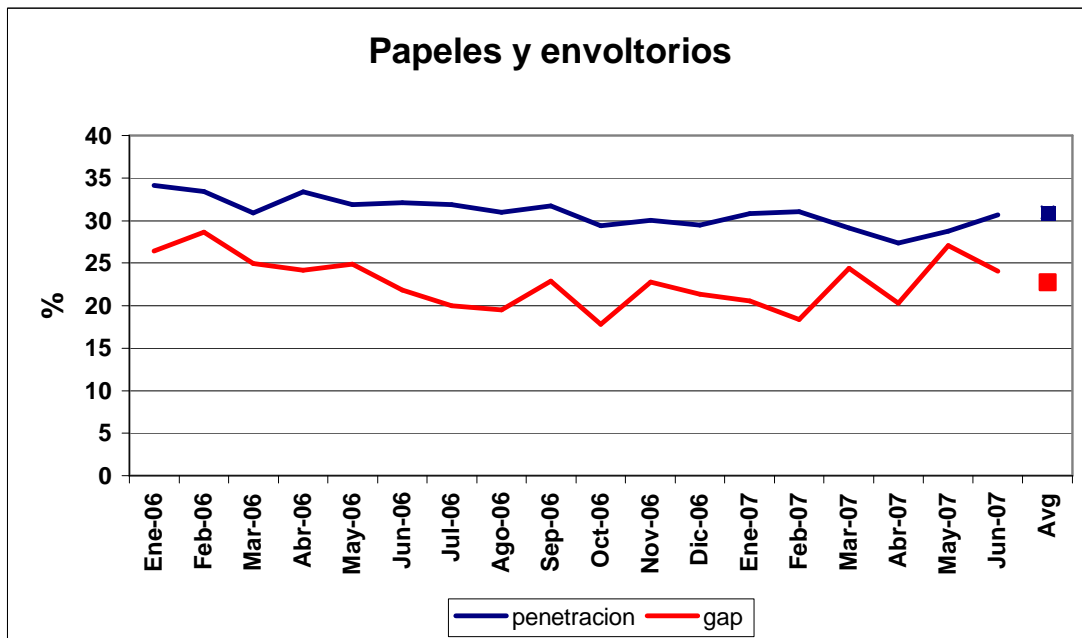
Teniendo en cuenta que la cantidad de categorías son muchas centraremos nuestro análisis en los dos extremos: categorías en las cuales la marca propia posee buena penetración y categorías en las cuales la penetración es baja. Dentro de la primera categoría podemos mencionar a papeles y envoltorios, alimentos refrigerados y alimentos congelados mientras que dentro de las menos exitosas en términos de penetración trataremos a personal care, cosméticos y alimentos para bebés.

Análisis de penetración vs. gap de precio por categoría

Este análisis se realizó sobre los datos suministrados por AC Nielsen desde enero de 2006 hasta junio de 2007 para una cadena de hipermercados de Argentina.

a) Papeles y envoltorios

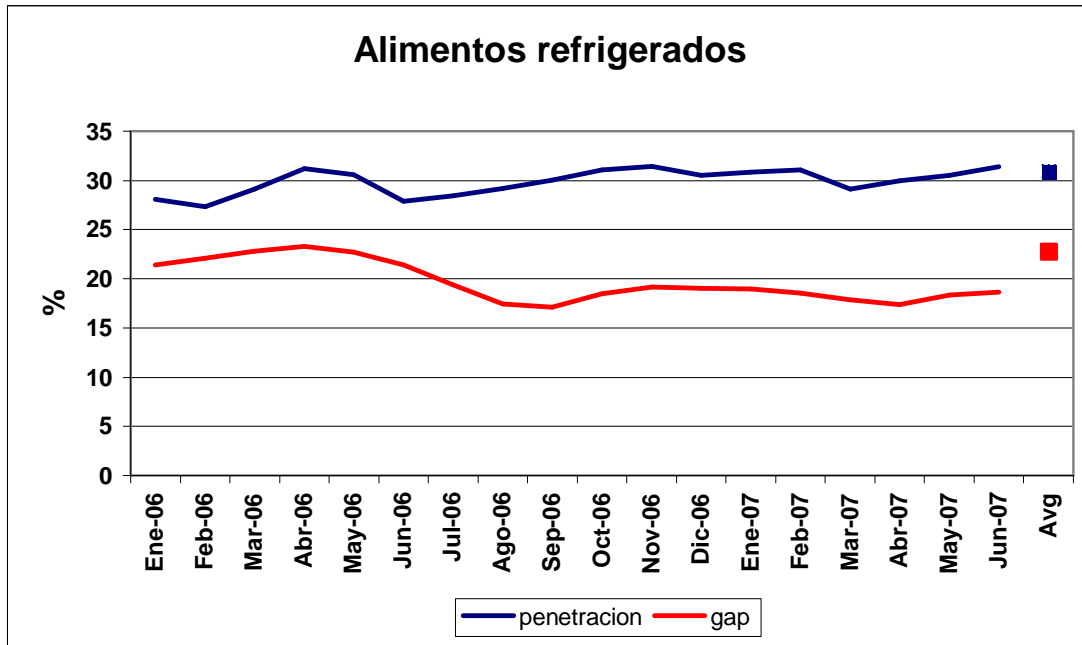
La primera categoría que analizaremos ha sido históricamente la estrella de las marcas propias. La evolución que ha tenido en el último año y medio en términos de penetración ha sido levemente negativa, cerrando casi en 31% de share. El diferencial de precio ha registrado mayores fluctuaciones, registrando un pico máximo de 28,6% y mínimo de 17,8%, cerrando en junio de 2007 con 24%. Ahora bien, independientemente de la tendencia a la baja y luego al alza del diferencial de precio, la penetración ha caído consistentemente durante casi todo el período, aunque su caída haya sido leve. No se encuentra en esta categoría un patrón de relación entre penetración y gap de precio.



b) Alimentos refrigerados

Esta categoría se ubica hoy como la número uno en marcas propias con el 31,4% de penetración. Aquí los diferenciales de precio son menores que en papeles y envoltorios, teniendo actualmente un 18,6% de gap con las marcas líderes. En abril de 2006 registra conjuntamente el mayor diferencial de precio y la mayor penetración. Adicionalmente

las curvas muestran tendencias similares que nos permitirían inferir que la sensibilidad al precio en esta categoría es significativa y los clientes responden a mayores diferenciales de precio frente a los líderes volcándose a comprar productos de marcas propias.

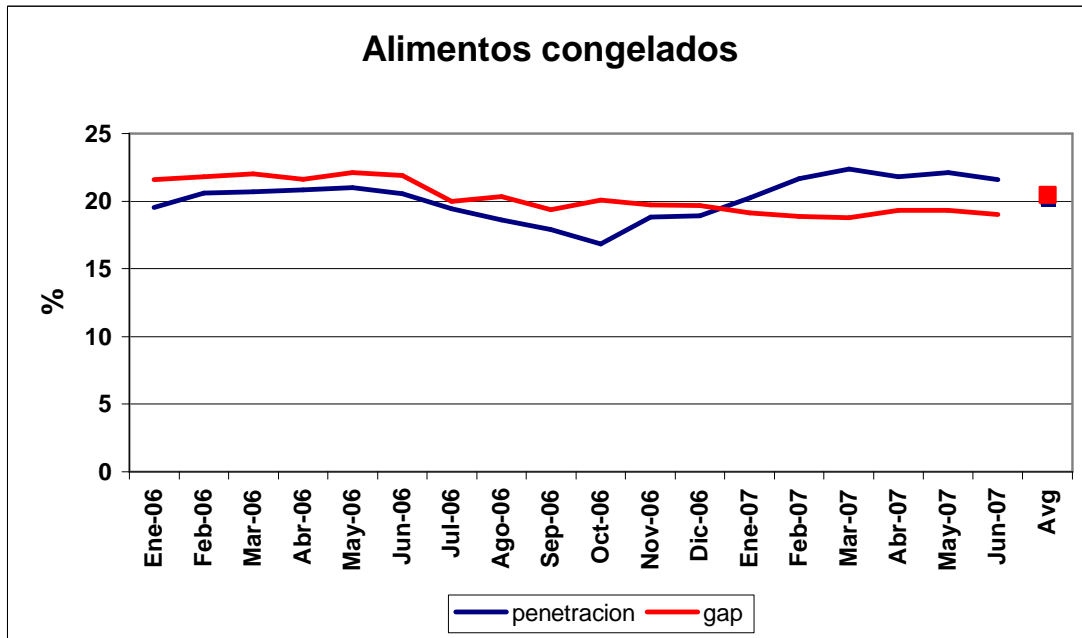


c) Alimentos congelados

Se trata de la tercera categoría en términos de penetración de marcas propias con una buena penetración (21.58% en junio de 2007).

A diferencia de las que ya hemos analizado podemos observar un gap de precio casi constante durante el período analizado que invalida cualquier análisis comparativo gap-penetración. La explicación de este fenómeno es el fuerte control del departamento de pricing sobre esta categoría debido a los acuerdos realizados con los proveedores.

Esta categoría cuenta con muy pocos jugadores en la industria y las marcas propias generalmente son producidas por el líder que ejerce fuerte presión para no dañar su marca.



d) Personal care y cosméticos

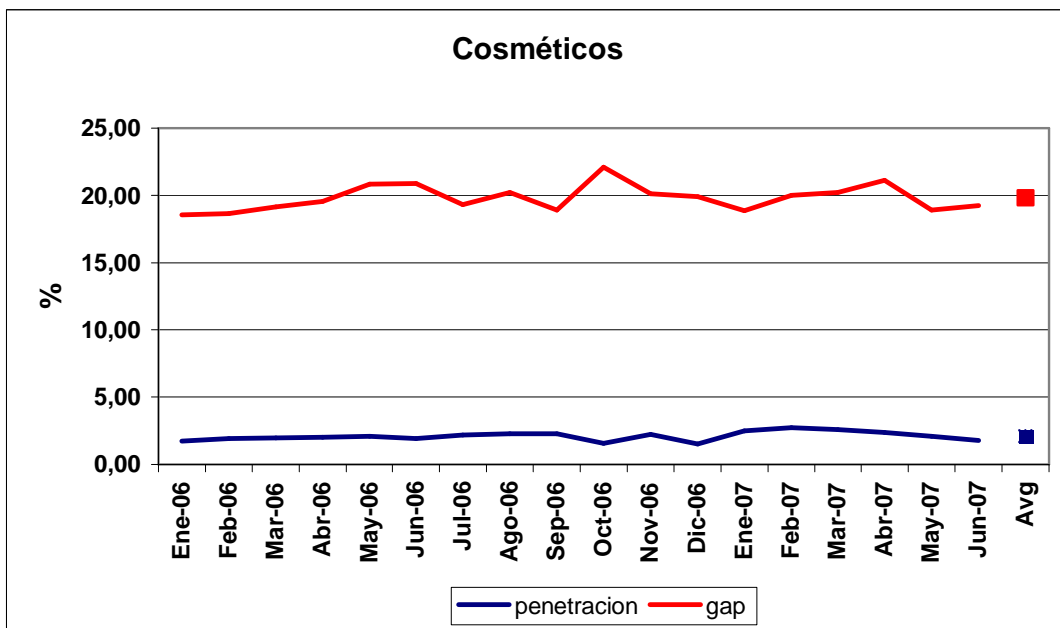
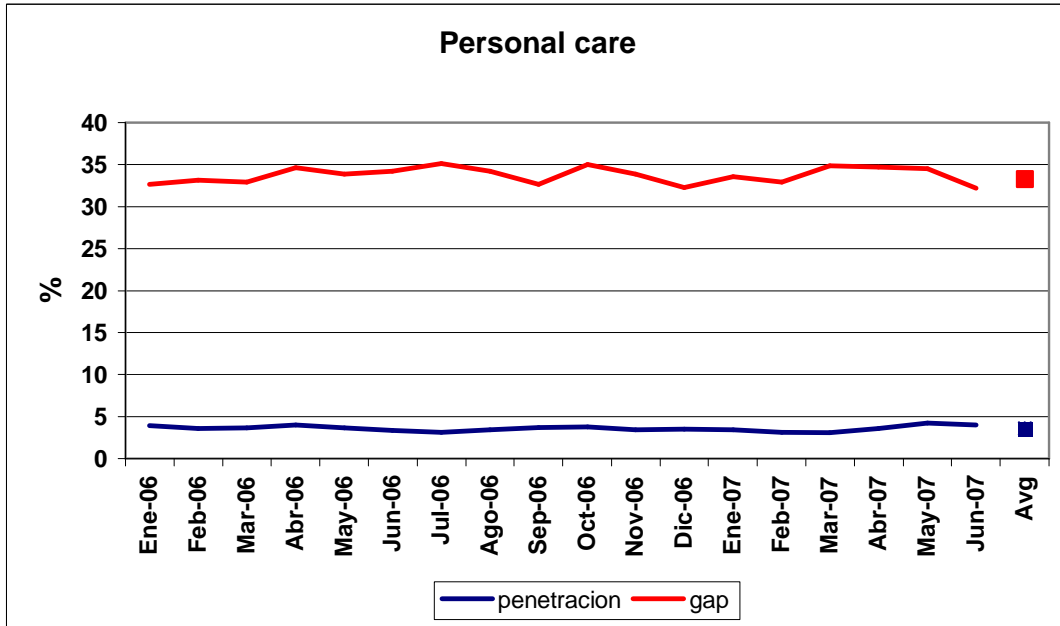
Hemos decidido agrupar estas dos categorías en el análisis ya que poseen características comunes. Ambas pertenecen al grupo de las categorías que menos éxito han tenido, con menos del 5% de participación.

De manera similar al caso de alimentos congelados, en estas dos categorías existen muy pocos proveedores que tengan capacidad para producir marcas propias para una cadena, lo que coloca a la misma en una situación poco favorable para negociar. Cuando esto ocurre, el control estricto de la política de precios sobreviene y el proveedor monitorea constantemente que la cadena cumpla con el diferencial pactado.

En el caso de personal care vemos que el mismo es importante en términos comparativos con otras categorías, promediando 33,3% en el período analizado, pero manteniéndose muy estable.

En cosméticos el promedio es de 19,8% pero se comporta de manera similar al caso de personal care.

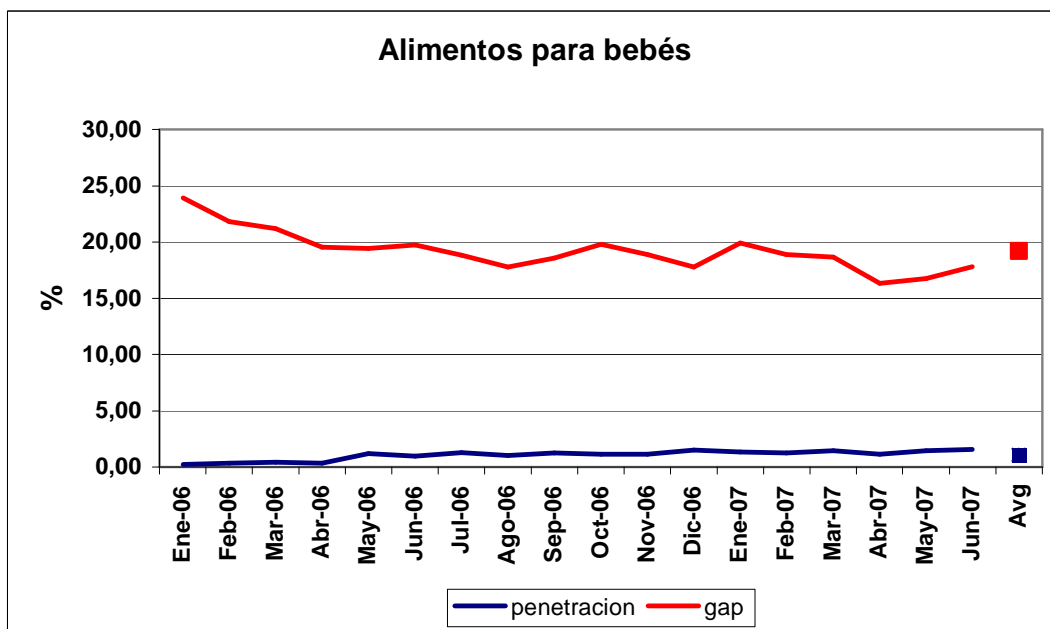
Esta situación no permite analizar la relación entre gap y penetración ya que no se registran variaciones en el diferencial de precio.



e) Alimentos para bebés

Nuestro análisis termina con la categoría que ha registrado la menor penetración de marcas propias, con un 1.05% promedio y un 1.55% en el mes de junio de 2007. A pesar de ello es una de las que ha registrado mayor crecimiento del período desde un 0.2% hasta el 1.55% mencionado, superando ampliamente el crecimiento del mercado.

En un comienzo el diferencial se ubicó en torno a los 25 puntos porcentuales, pero rápidamente se ha corregido su tendencia promediando 19% en el último año. Ahora bien, la baja en el diferencial a diferencia de lo que se podría esperar se corresponde con un crecimiento espectacular de la participación, siempre teniendo en cuenta que ese crecimiento se da sobre valores de penetración extremadamente bajos.



Conclusión

En el análisis de 6 categorías que poseen características diferenciales no hemos logrado encontrar correlaciones entre diferenciales de precio y penetración de marcas propias frente a las líderes.

12 - Conclusiones

A lo largo del presente trabajo hemos expuesto información sobre el desempeño de las marcas propias en el contexto global. Luego hemos enfocado nuestro análisis en el mercado local, exponiendo la evolución histórica y abriendo el análisis en las diferentes categorías en las cuales las marcas propias están presentes.

Por último hemos intentado entender cuáles son los drivers del éxito de las marcas propias planteando algunas hipótesis que se validaron en algunos casos con la información disponible.

Sobre la base de informes de consultoras especializadas en análisis de mercado, información interna de una empresa supermercadista multinacional, una investigación cuantitativa de 300 casos y la bibliografía citada al final del presente trabajo, se realizó el análisis de información primaria y secundaria a fin de utilizar esto para extraer conclusiones respecto de las hipótesis planteadas.

A modo de síntesis podemos exponer las siguientes conclusiones en relación a la penetración de las marcas propias:

- Categorías en las cuales la recordación del líder es menor o no existe una asociación directa entre producto y marca la penetración de las marcas propias es mayor.
- En contra de lo que podría esperarse, en la Argentina de 2007, las plazas con menores ingresos son lugares donde las marcas propias tienen menor éxito.
- La penetración de las marcas privadas es menor en aquellas categorías en las cuales el líder hace mayores inversiones publicitarias.
- No se ha podido encontrar una relación fehaciente entre gap de precio y penetración de las marcas propias aunque sin dudas un mayor diferencial es un atractivo para optar por estas marcas. Esto está mencionado por el 75% de los clientes como una de las razones por las cuales eligen a las marcas propias, pero debido a las políticas de pricing de las cadenas no es posible

analizar la variación de la penetración con la variación del gap ya que este último no cambia o cambia muy poco.

- Packaging de aspecto “premium” genera imagen de buena calidad, un aspecto muy significativo a la hora de elegir una marca privada.

13 - Anexo: Encuesta

1 - ¿Es usted comprador de Marcas Propias de las siguientes categorías: cosméticos, alimentos para bebés, papeles y envoltorios, refrigerados, congelados y personal care?

- 1- Nunca = En ninguna Circunstancia
- 2- Pocas Veces = Casi nunca, tal vez una o dos veces
- 3- A veces = Ocasionalmene, no en forma regular
- 4- Frecuentemente = En muchas ocasiones
- 5- Siempre = Consistentemente, sin desviaciones

2 - ¿Que más valora de estos productos a la hora de comprar?

- 1- Calidad
- 2- Precio
- 3- Packaging
- 4- Respaldo de una marca
- 5- Una buena relación calidad-precio

3 - ¿Puede usted nombrar 4 marcas de las siguientes categorías: cosméticos, alimentos para bebés, papeles y envoltorios, refrigerados, congelados y personal care?

- 1- Si
- 2- No
- 3- Sin opinión

4 - ¿Cual es la frecuencia de publicidad con la que usted ve de las siguientes categorías en los medios?

- 1- Nunca
- 2- Pocas Veces
- 3- A veces
- 4- Frecuentemente
- 5-Siempre

Anexo: Generaciones de marcas propias¹⁴

	1ra Generacion	2da Generación	3ra Generación	4ta Generación
Tipo de marca	Sin nombre	Marca no identificada	Marca identificada	Marca premium
Estrategia	Genérica	El precio más bajo	Buena relación precio-calidad	Valor añadido
Objetivo	Rentabilidad Tráfico por precio	Rentabilidad Reducción poder fabricantes	Rentabilidad Expandir el surtido	Rentabilidad Imagen Fidelizar
Productos	Básicos	Primera necesidad	Pdtos de alta rotación	Productos que implican imagen
Precio	-30% del lider	Entre -15% y -30%	Entre -10% y -20%	Igual o superior
Motivación de compra	Precio como atracción	Precio como atracción	Buena relación precio/calidad	El mejor producto
Proveedores	Subasta al mejor precio	Subasta al mejor precio	Relación a mediano plazo	Relación a largo plazo

¹⁴ CAD Le Dossier, Diciembre 1997

14 - Bibliografía

- A.C. Nielsen Chile (2004), "Panel de Consumidores AC Nielsen".
- A.C. Nielsen (2005), "El Poder de las Marcas Privadas - Una Mirada a las tendencias de crecimiento alrededor del mundo".
- A.C. Nielsen (2005), "Price, proliferation, and the consumer"
- Blattberg, Robert C. and Wisniewski, Kenneth J. (1989), Paper "Price- Induced Patterns of Competition", Marketing Science, N°8 (Fall), Pags. 291-309.
- CAD Le Dossier (Diciembre 1997)
- CCR (2006)"De la estrategia a la comunicación"
- Discount Merchandiser "Revealing Private Thoughts" (1996), Vol. 36 (November), pp. 58-62.
- Dickson, Peter and Swayer, Alan G (1990), "The price knowledge and search of supermarket shoppers", The Journal of Marketing, 54 (July) 42-53.
- Erdem, T., Zhao Y. y Valenzuela A. (2004), "Performance of Store Brands: A Cross-Country Analysis of Consumer Store Brand Preferences, Perceptions, and Risk", Journal of Marketing Research, Vol. 41 (February), pp. 86-100.
- Indec (2007)
- Latin Panel (2006) "Consumer Insight"
- Ing. Agr. Pantanelli, Andrea (2006), "Marcas Propias y Marcas Privadas, Perfiles de un desafío", Revista Alimentos Argentinos N°8, Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A.
- Raju J. S., Sethurman R. y Dhar S. K. (1995), "The introduction and performance of store brands", Management Science, Vol. 41 (6), pp. 957-978.
- Sethuraman R., y Cole C. (1999), "Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands", Journal of Product & Brand Management, Vol. 8 (4), pp. 340-351.

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

Gustavo Alvarez, D.N.I.: 24.458.365

Lorena Chamorro, D.N.I.: 27.729.017

Franco Delise, D.N.I.: 25.231.866