

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
ESTRATEGIAS PARA GRANDES CADENAS DISTRIBUIDORAS DE
MARCAS PROPIAS: SECTOR DE ALIMENTOS**

ISABEL CRISTINA FERRER SERNA

Código: 200727001006

LUZ MARÍA FERRER SERNA

Código: 200727000006

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Magíster en Administración**

Asesora: LUZ ESNEIDA VELÁSQUEZ GIRALDO
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN, UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN
UNIVERSIDAD EAFIT
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
2009

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, Octubre 9 de 2009

CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	12
3. OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GENERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	17
5.1 RIESGOS Y OBSTÁCULOS	17
5.2 ALCANCE	17
6. MARCO DE REFERENCIA	19
6.1 ESTADO DEL ARTE	19
6.2 MARCO TEÓRICO	21
6.2.1 Definición de conceptos	21
6.2.2 Antecedentes	26
6.2.3 Las marcas propias en la actualidad	27
6.2.4 Ventajas de las marcas propias	33

7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	36
7.1 TIPO DE ESTUDIO O INVESTIGACIÓN	36
7.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
7.3 MÉTODO Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
7.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	38
7.4.1 Investigación del consumidor	39
7.4.2 Investigación de las estrategias actuales de las grandes cadenas	44
7.4.3 Planteamiento de estrategias	46
8. EXPECTATIVAS	48
9. ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN	49
10. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS	50
11. ASPECTO ADMINISTRATIVO	51
11.1 RECURSOS HUMANOS, INSTITUCIONALES Y MATERIALES	51
11.2 PRESUPUESTO	51
11.3 TIEMPO Y CRONOGRAMA	52
12. FUENTES DE CONSULTA	53

TABLAS

	Pag
Tabla 1. Participaciones de marcas propias en volumen en algunos países de Europa en el 2009	29
Tabla 2. Número de tiendas en Argentina, Brasil, Chile, México y Colombia de 2003 a 2007.	30
Tabla 3. Número de Hipermercados, Grandes Supermercados y Pequeños Supermercados en Colombia de 2003 a 2007.	32
Tabla 4. Las 10 categorías más importantes de marcas propias en Colombia en el 2008.	33
Tabla 5. Presupuesto de la investigación	52
Tabla 6. Cronograma de la investigación	52

RESUMEN

El presente trabajo de grado está desarrollado bajo la modalidad de proyecto de investigación. La investigación propuesta, tiene como objetivo plantear estrategias de posicionamiento de precio y calidad de las marcas propias estándar de alimentos, para tres grandes cadenas del país, con el fin de aumentar la participación de mercado de estos productos.

Las estrategias que se plantearán, tendrán como punto de partida un estudio del consumidor colombiano de marcas propias estándar de alimentos en las cuatro ciudades principales del país: Medellín, Cali, Bogotá y Barranquilla. Sumado a esto, se tomarán en consideración las estrategias actuales de las grandes cadenas para posicionar estos productos, las cuales se obtendrán mediante entrevistas a personal de las grandes cadenas con conocimiento del tema y observaciones en los puntos de venta.

PALABRAS CLAVES

MARCAS PROPIAS

GRANDES CADENAS

ESTRATEGIA

PRECIO

CALIDAD

ABSTRACT

This paper is an investigation project that seeks to propose positioning strategies regarding quality and price of standard food private labels for three of the most important chain stores in Colombia, with the purpose of increasing market share of this type of products.

The strategies that will be presented are the result of an investigation about standard food private label consumer behavior carried out in four of the main cities of Colombia: Medellín, Cali, Bogotá and Barranquilla. Moreover, the current strategies of chain stores to achieve positioning of this products obtained from personal interviews with chain stores employees and point of purchase observations, will be taken into account.

KEY WORDS

PRIVATE LABELS

CHAIN STORES

STRATEGY

PRICE

QUALITY

INTRODUCCIÓN

Las marcas propias en Europa y Estados Unidos logran actualmente participaciones importantes en las ventas totales de las grandes cadenas. Según la Private Label Manufacturers Association (PLMA)¹, en países como Suiza y el Reino Unido, éstas alcanzan participaciones mayores al 50% de las ventas, mientras que en el caso colombiano, estas participaciones, aunque han aumentado en los últimos años, aún siguen siendo bajas. Según datos de ACNielsen² en el 2008, la participación de las marcas propias en el país alcanzó el 5.7% en valores. Esta situación actual de las marcas propias en Colombia lleva entonces a pensar en el gran potencial de crecimiento que tiene aún este tipo de productos.

Los productos de marcas propias tienen ventajas tanto para las grandes cadenas como para los consumidores y los fabricantes. Para las grandes cadenas, las marcas propias son importantes para lograr mejores rentabilidades, fidelización de los clientes y surtidos que permitan diferenciarse de sus competidores. Así mismo, para los consumidores representan una opción más económica con buenos niveles de calidad y con el respaldo de la cadena que las distribuye. Por otro lado, para los fabricantes son una buena alternativa para darse a conocer y cubrir costos fijos disminuyendo capacidades ociosas.

Mediante la presente investigación se pretende plantear nuevas estrategias de posicionamiento en cuanto a precio y calidad para las marcas propias estándar de alimentos que tendrán como objetivo incrementar la participación de estos productos en las ventas totales del negocio.

¹ PLMA International (2009). *Anuario de la Marca de Distribuidor 2009 de la PLMA: Las marcas de distribuidor incrementan su cuota de mercado mientras que los consumidores europeos buscan una mejor relación calidad-precio en sus compras.*

² ACNielsen (2009). *Tendencias Retailers en América Latina.*

El punto de partida de la investigación será una revisión bibliográfica acerca de las marcas propias en Colombia y en el mundo, para posteriormente desarrollar un trabajo de campo que busca conocer el comportamiento del consumidor colombiano de marcas propias e identificar las estrategias actuales en cuanto a precio y calidad de las grandes cadenas de Colombia.

Es importante aclarar que el presente trabajo de grado se desarrollará bajo la modalidad de proyecto de investigación, lo cual implica la no realización del trabajo de campo y el posterior planteamiento de las estrategias.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ESTRATEGIAS PARA GRANDES CADENAS DISTRIBUIDORAS DE MARCAS PROPIAS: SECTOR DE ALIMENTOS

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Según lo encontrado por Cabrejos, Belisario (2002)³, las marcas propias están sujetas a condiciones diferentes a las de las marcas comerciales, en cuanto a espacio en la góndola y publicidad, precio, rentabilidad, posicionamiento de marca y participación en promociones, rotación de mercancía y merchandising. Teniendo en cuenta esta situación, se podría pensar que de esta misma manera pueden diferir las estrategias de las cadenas con respecto a ellas.

El problema de investigación consiste en conocer el comportamiento del consumidor colombiano de marcas propias estándar de alimentos e identificar las estrategias que llevan a cabo actualmente las cadenas, para que a partir de esta información, se puedan plantear nuevas estrategias de posicionamiento de estos productos en cuanto a precio y calidad.

El hecho de ver este problema de investigación dividido en partes permite una mejor comprensión de él. En este sentido una de las dos partes en las que se puede dividir el problema, se basa en la necesidad de un estudio actualizado en el que se determine la influencia de las variables tales como precio y calidad en las decisiones de compra de los consumidores colombianos de marcas propias estándar de alimentos. La segunda parte del problema puede abordarse desde el punto de vista de las estrategias que están llevando a cabo

³ CABREJOS, Belisario (2002). Las marcas propias desde la perspectiva del fabricante.

actualmente las cadenas con respecto a las variables precio y calidad de sus marcas propias y en qué medida se encuentran alineadas con la forma en que el consumidor toma la decisión de compra teniendo en cuenta estas dos variables. Ambas partes en las que se divide el problema, llevan entonces a pensar de manera macro en la necesidad de plantear nuevas estrategias de posicionamiento de precio y calidad, que agrupen estos aspectos, y que puedan orientar las decisiones de las cadenas en cuanto a las estrategias de sus marcas propias con el fin de aumentar la participación de mercado.

Adicional a la línea de énfasis en Mercadeo, esta investigación tiene relación con algunos de los cursos vistos en el MBA como estadística, comportamiento del consumidor, estrategia de precio, estrategia de producto, estrategia de distribución, gerencia de mercadeo y política de empresas.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Los interrogantes que pretenden ser resueltos a través de la presente investigación son:

- ¿Cuál es la percepción del consumidor colombiano de marcas propias estándar de alimentos acerca del precio y la calidad de estos productos?
- ¿Qué estrategias están empleando actualmente EXITO, Carrefour y Olímpica para posicionar sus marcas propias estándar de alimentos en cuanto a precio y calidad?
- ¿Qué nuevas estrategias de posicionamiento de precio y calidad de marcas propias de alimentos estándar pueden plantearse con el fin de incrementar la participación de mercado para EXITO, Carrefour y Olímpica, basadas en la percepción del consumidor colombiano y en las estrategias actuales de estas cadenas?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear estrategias de posicionamiento de precio y calidad de marcas propias estándar de alimentos para las grandes cadenas EXITO, Carrefour y Olímpica, a través de un estudio del comportamiento del consumidor colombiano de marca propia en cuanto a precio y calidad, y un análisis de las estrategias actuales de las grandes cadenas, con el fin de incrementar la participación de estos productos en las ventas totales del negocio de alimentos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un estudio del consumidor colombiano de marcas propias estándar de alimentos a través de un trabajo de campo con el fin de determinar su percepción acerca del precio y la calidad de los productos.
- Determinar las estrategias de las grandes cadenas del país acerca de las marcas propias estándar de alimentos en cuanto a precio y calidad, por medio de entrevistas y observación directa de puntos de venta, con el fin de determinar su alineación con el comportamiento del consumidor colombiano.
- Sugerir nuevas estrategias de posicionamiento en cuanto a precio y calidad de marcas propias de alimentos estándar para las grandes cadenas, basadas en los resultados del estudio del comportamiento del consumidor colombiano y en las estrategias actuales, para garantizar

que estén alineadas y así mejorar la participación de estos productos dentro de las ventas totales del negocio de alimentos.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de las tendencias del Retail en el mundo, las marcas propias han tomado cada vez más fuerza y actualmente son parte integral de las estrategias de las grandes cadenas más importantes y reconocidas. Las participaciones que este tipo de productos logran por ejemplo, dentro de las ventas de las cadenas en Europa, alcanzan, según la PLMA⁴, niveles hasta del 54% de participación como en el caso de Suiza. En Colombia, aunque todavía este mercado es incipiente, las cadenas han empezado a considerarlas también como parte fundamental de sus estrategias y han entendido que son una poderosa fuente de fidelización y a la vez de rentabilización de ellas.

El hecho de analizar el mercado a través del conocimiento del consumidor colombiano de productos de marca propia en cuanto a precio y calidad, permitirá plantear estrategias que sirvan a las grandes cadenas para lograr participaciones en ventas al nivel de las cadenas Europeas y Estadounidenses.

En términos de significancia de esta investigación, es importante mencionar que los resultados de ésta, y el hecho de analizar el consumidor colombiano de marca propia, deja las puertas abiertas para seguir realizando este tipo de investigaciones y seguir potencializando los resultados de ventas y las ventajas que este tipo de productos traen a las cadenas.

Si se tiene en cuenta el carácter público de la investigación, socialmente los datos, resultados y aportes a los que se llegue por medio de ésta, serán de gran ayuda no sólo para las cadenas sino también para las empresas que deseen proveer este tipo de productos a las cadenas colombianas. En el caso

⁴ PLMA International (2009), Op.Cit.

de empresas pequeñas que maquilan o desean maquilar marcas propias en Colombia esta investigación puede ser de utilidad para:

- Indicarles qué es lo que los consumidores buscan y cómo lo buscan.
- Estar mejor preparados a la hora de negociar la maquila de marcas propias con las grandes cadenas.

Finalmente, esta investigación es viable desde el punto de vista humano y financiero, pues se cuenta con disponibilidad de ambos recursos para llevarlo a cabo y puede realizarse en un período de tiempo de 6 meses aproximadamente. Así mismo se cuenta con acceso a información sobre las marcas propias en el mercado colombiano, y con las observaciones y las entrevistas que se realizarán a las grandes cadenas se obtendrá información del consumidor colombiano.

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 RIESGOS Y OBSTÁCULOS

En el desarrollo de esta investigación, los principales riesgos u obstáculos que pueden presentarse están relacionados con la obtención de la información, en especial la relacionada con las estrategias que las grandes cadenas aplican hoy en día para sus marcas propias de alimentos. Por cuestiones de confidencialidad las grandes cadenas podrían brindar información limitada acerca de sus estrategias actuales, o incluso podrían negarse a ser entrevistados o a ser nombrados dentro de la investigación. Esta situación limitaría los resultados puesto que las conclusiones que se pretenden extraer en la investigación se refieren a las marcas propias en Colombia, y por la negativa de una de las grandes cadenas este objetivo no podría ser cumplido en su totalidad.

5.2 ALCANCE

La investigación estará enfocada en el planteamiento de nuevas estrategias de precio y calidad para 3 grandes cadenas distribuidoras de marcas propias estándar de alimentos, EXITO, Carrefour y Olímpica, partiendo de un estudio del consumidor colombiano acerca de las decisiones de compra de estos productos y de las estrategias actuales que las grandes cadenas llevan a cabo en cuanto a estas dos variables.

Los conceptos presentados en el marco teórico tienen como objetivo aclarar los términos empleados durante la investigación con el fin de permitir la interpretación de los datos y conclusiones que arroje el desarrollo de la misma.

La investigación se llevará a cabo en tiempo presente en cuanto al estudio acerca de la decisión de compra del consumidor y a las estrategias que tienen las grandes cadenas. Sin embargo, las estrategias que se plantearán, estarán enfocadas para poder ser estudiadas y aplicadas en el mediano plazo, teniendo en cuenta el contexto social y económico del país.

El área geográfica de la investigación está determinada por las 4 ciudades principales del país en las que las grandes cadenas de Colombia tienen mayor presencia. En esta medida, las ciudades en las que se hará el estudio del consumidor y donde se llevarán a cabo las entrevistas son: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 ESTADO DEL ARTE

Debido al potencial y al crecimiento que están experimentando los productos de marcas propias dentro de las ventas totales de las grandes cadenas y a las ventajas que representan para el fabricante y el consumidor, en los últimos años el interés en estos productos se ha incrementado, encontrándose varios artículos de revista que tratan el tema. Sin embargo, se han encontrado tres investigaciones formales relacionadas con el problema de la presente investigación en el país, dos de las cuales son las desarrolladas por Cabrejos, Belisario (2002, 2004)*.

La primera, de Septiembre de 2002 se titula “Las marcas propias desde la perspectiva del fabricante”⁵ y está enfocada en determinar las acciones que llevan a cabo los fabricantes para neutralizar la tendencia al incremento de las marcas propias y sus opiniones sobre los efectos en los resultados financieros, el efecto de canibalización y la disposición de ellos para invertir en nuevas tecnologías para la producción de marcas propias. En esta investigación uno de los objetivos es conocer la percepción del fabricante en cuánto a por qué los consumidores compran marca propia. Se encontró que las opiniones de los empresarios varían según sean fabricantes o no de estos productos. Para los no fabricantes las razones de los consumidores para adquirir marcas propias se refieren a aspectos externos al producto en sí como el precio, la disminución

* El doctor Cabrejos cuenta con una experiencia de más de 35 años en el área de mercadeo. Es administrador de Negocios de la Universidad EAFIT, Master of Business Administration de la Universidad de Stanford y Ph.D de la Universidad de Georgia. Además es consultor de empresas y docente -investigador en la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Ha escrito varios libros relacionados con mercadeo y ha realizado muchas investigaciones relacionadas con el medio colombiano.

⁵ CABREJOS, Belisario (2002). Op.Cit.

del poder adquisitivo y el respaldo de la cadena, mientras que para los fabricantes la calidad del producto, la innovación y el empaque fueron descritas como razones de compra del consumidor.

En el segundo estudio realizado por el autor en Septiembre de 2004, "Las marcas propias desde la perspectiva del consumidor final"⁶ se confirma que los atributos del producto en sí, son importantes para la elección de un producto de marca propia. Este estudio está enfocado en el consumidor final y tiene como objetivo el estudio de amas de casa de Medellín de estratos 3, 4 y 5 que adquieren marcas propias para estudiar sus actitudes, opiniones y preferencias con respecto a estos productos. Uno de los objetivos de este estudio es determinar las razones por las cuales las amas de casa no compran marcas propias. Se encontró que la tercera causa por la cual las amas de casa de Medellín no adquieren marcas propias es el desconocimiento de estas y la cuarta es la calidad. Es interesante determinar con la presente investigación si la calidad sigue siendo una de las razones importantes para no comprar marcas propias y verificar la evolución que hay en la percepción de este aspecto por parte del consumidor. En el mismo estudio se investigó el Top of mind de atributos relacionados al mencionar marcas propias a las amas de casa en donde se encontró que en primer lugar se halla la variable economía con más de 42%, es decir, precios bajos y en tercer lugar sólo con un 10% se encontró la calidad. Se encontró además que este último, es el atributo más importante para que una marca propia sea adoptada por un ama de casa. Así, las marcas propias se encuentran bien posicionadas en cuanto a precio pero no con respecto a la calidad. En el presente estudio se determinará si esta situación ha cambiado. También es importante revisar si en las estrategias actuales de posicionamiento de las grandes cadenas se incluyen maneras de disminuir el desconocimiento de las marcas propias por parte del consumidor para atacar la tercera causa mencionada por la que las amas de casa de Medellín no compran marcas propias.

⁶ CABREJOS, Belisario (2004). Las marcas propias desde la perspectiva del consumidor final.

La investigación más reciente encontrada en Colombia relacionada con el tema de marcas propias es el Trabajo de Investigación de Natalia Díaz, Gema Hincapié, Lina María Ruiz y Carmen Cecilia Otero de la Especialización en Gerencia de Mercadeo de la Universidad de Medellín⁷. El trabajo, presentado en el año actual, hace un diagnóstico del posicionamiento de la marca propia EXITO en la ciudad de Medellín en los estratos 4, 5 y 6 con el fin de generar estrategias que permitan mejorarlo. En este estudio se encontró que el posicionamiento de la marca EXITO en estos sectores de la población es bueno y que las categorías más reconocidas y consumidas son granos, lácteos y aceites, y salsas, es decir, productos pertenecientes a la categoría de alimentos. Aunque un alto porcentaje considera buena la calidad de la marca propia EXITO, existen algunos consumidores que todavía la consideran como un punto débil por lo que debe trabajarse en mejorar la percepción de esta variable por parte de los consumidores. Adicionalmente se concluyó que el precio, la calidad y el respaldo de la marca son factores determinantes de la decisión de compra a diferencia de la publicidad y presentación de los productos.

6.2 MARCO TEÓRICO

6.2.1 Definición de conceptos

- **Retail:** También se denomina detallista, comercio al detal o al por menor. Sobre el retail, García Yahuaca da la siguiente definición:

El mercado retail son todos aquellos detallistas que compran a través de un distribuidor o directamente con un productor cuya función principal es la de acercar los productos al consumidor final.

⁷ DÍAZ, Natalia *et al* (2009). *Posicionamiento de la marca propia EXITO en los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Medellín*.

El mercado de detallistas es sumamente importante para los productores así como para los consumidores finales ya que permite a unos introducir sus productos a la vista del cliente final, y el otro tiene más y mejores productos y servicios de conveniencia en un solo lugar.⁸

- **Clasificación de los almacenes:** Según ACNielsen (2009)⁹ los almacenes pueden clasificarse según su tamaño en:
 - **Hipermercados:** Almacenes que tienen áreas de venta mínimas de 2501 m² en los cuales se venden alimentos y productos cosméticos. Pueden tener secciones de bienes para el hogar, utensilios de cocina o aplicaciones eléctricas. Poseen amplios surtidos y cuentan con servicios adicionales como banco, tintorería, óptica, etc.
 - **Grandes supermercados:** Tienen áreas de venta mínimas de 1201 m² y máximas de 2500 m². Se venden alimentos y productos cosméticos. Pueden tener secciones de bienes para el hogar, utensilios de cocina o aplicaciones eléctricas.
 - **Pequeños supermercados:** Tienen áreas de venta mínimas de 400 m² y máximas de 1200 m². Se venden alimentos y productos cosméticos. Pueden tener secciones de bienes para el hogar, utensilios de cocina o aplicaciones eléctricas. Poseen surtidos limitados y generalmente no incluyen departamentos como textiles y electro.

- **Cadenas:** Según ACNielsen (2003)¹⁰, se denominan cadenas “Cuando existen cuatro o más establecimientos con el mismo nombre o razón

⁸ GARCIA YAHUACA, Juan Francisco (2006).” ¿Qué es el mercado retail?”.

⁹ ACNielsen (2009). Op.Cit.

¹⁰ ACNielsen (2003). Universo de Establecimientos Detallistas. Cali, Colombia.

social, pertenecen al mismo dueño y se dedican al mismo tipo de comercio”. Dentro de estas se encuentran:

- Grandes cadenas: Según ACNielsen (2003), “Son las principales cadenas en ventas del país en 1998. Estas son: Cafam, Carulla, Carrefour, Colsubsidio, EXITO, Comfama, La 14, Ley + Pomona y Olímpica”¹¹.
 - Otras cadenas: De acuerdo con ACNielsen (2003), “Son las demás cadenas del país. Algunos ejemplos son Cajasan, Comfamiliar, Comfandi, Mercadefam, entre otras”¹².
 - Independientes: Citando a ACNielsen (2003), “Son aquellos supermercados en donde el dueño puede ser una persona natural o una sociedad de diversa índole, es propietario solamente de un establecimiento o de un máximo de tres establecimientos”¹³.
- **Marcas propias:** Retomando las palabras de Dick, *et al*, citado por Hidalgo, Pedro y Farías Pablo (2006)¹⁴, las marcas propias se conocen también como marcas privadas y son marcas de propiedad, de control y de venta exclusiva del detallista. Es importante tener en cuenta que el detallista no necesariamente es quien fabrica la marca propia y en la mayoría de los casos solicita a los proveedores el desarrollo de productos con las características físicas deseadas para ser etiquetados con sus marcas.

¹¹ IBID

¹² IBID

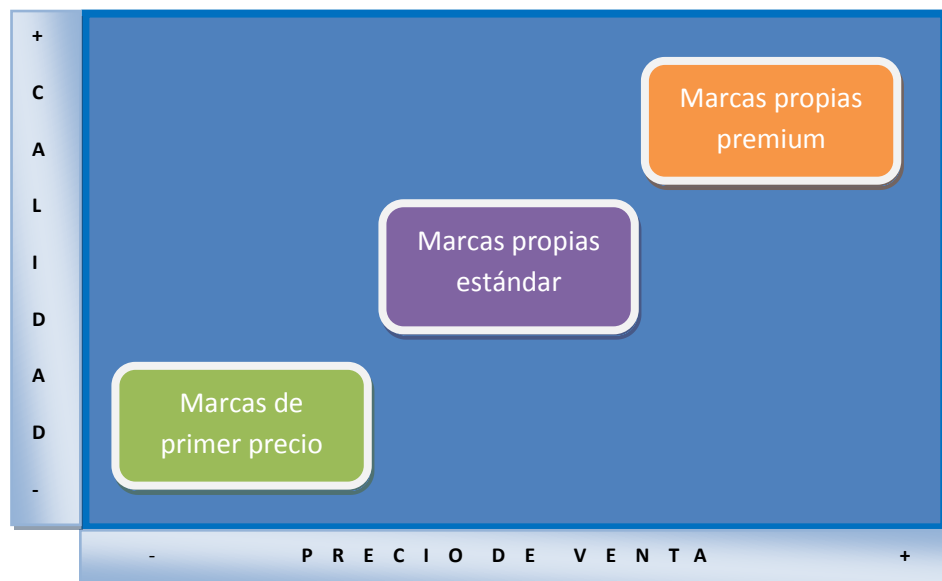
¹³ IBID

¹⁴ HIDALGO, Pedro y FARIAS, Pablo (2006). “Analizando la compra de marcas privadas: Evidencia empírica desde Chile”.

Basados en Laviña, María Requena (2005)¹⁵, las marcas propias pueden clasificarse en 3 grupos según la relación de precio y calidad:

- Marcas de primer precio: Se dirigen a consumidores de bajo poder adquisitivo y su precio es generalmente el más bajo de la categoría en donde se encuentra. Sus empaques son sencillos y su calidad es básica (media-baja).
- Marcas propias estándar: Buscan asemejarse a las marcas líderes del mercado en cuanto a la calidad pero con precio inferior. Se enfocan en consumidores racionales que buscan una buena relación entre precio y calidad.
- Marcas propias Premium: Se caracterizan por una muy buena calidad. Los consumidores a los que se enfocan son de poder adquisitivo alto y por tanto el precio no es una variable importante.

Figura 1. Clasificación de las marcas propias*



¹⁵ LAVIÑA, María Requena (2005), El desarrollo de las marcas gestionadas por la distribución: Análisis de las variables relevantes.

* Figura elaborada por las autoras, basada en la clasificación de las marcas propias de Laviña, María Requena (2005).

- **Calidad:** Según la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 8402 el término calidad significa "La totalidad de las características de una entidad que le otorgan su actitud para satisfacer necesidades establecidas e implícitas"¹⁶. Según esta misma norma, una entidad puede ser una actividad, un proceso, un producto, una organización o una combinación de lo anterior.
- **Precio:** Como lo mencionan D' ANDREA, Guillermo y QUELCH, John (2001), el precio es probablemente el factor más crítico dentro del marketing mix:

Es la única variable que genera ingresos, en tanto las restantes están vinculadas con egresos o gastos necesarios para introducir, distribuir y promover los productos. Es además la señal más clara emitida por la estructura comercial: los clientes pueden estar mejor o peor preparados para juzgar acabadamente la calidad de la oferta, pero el monto o la cifra del precio tiene un significado claro para cualquier cliente, independientemente de su capacidad económica¹⁷.

- **Estrategia:** La estrategia, según Kim, W Chan y Mauborgne, René (2009)¹⁸ en Harvard Business Review, puede definirse como el desarrollo y el alineamiento de la propuesta de valor, la propuesta de utilidades y la propuesta a las personas, para explotar o para reconstruir el entorno del sector, el económico y el competitivo en el que opera una

¹⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC (1994), *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 8402 Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario*.

¹⁷ D' ANDREA, Guillermo y QUELCH, John (2001), *Marketing Estratégico en Latinoamérica: Casos de estudio*.

¹⁸ KIM, W Chan y MAUBORGNE, René (2009). "Navegar en el Océano Azul: Cómo la estrategia moldea la estructura".

organización. Además, definen cada una de las propuestas de la siguiente manera:

- Propuesta de valor: Es la que atrae a los compradores.
- Propuesta de utilidades: Es la que permite a la empresa ganar dinero con la propuesta de valor definida.
- Propuesta a las personas: Es la que busca motivar a las personas que trabajan para la empresa en la ejecución de la estrategia.

6.2.2 Antecedentes¹⁹. Desde el siglo XIX, con el desarrollo de la producción en masa en Europa y Estados Unidos, comenzaron a desarrollarse las marcas propias del retail. Sin embargo, fue a mediados de los 80 de la mano de algunos retailers como Macy's en Norteamérica, que las marcas propias comenzaron a jugar un papel importante con el que se pretendía garantizar calidad a los clientes y fidelizarlos a través de la misma.

Durante la primera mitad del siglo XX en Norteamérica, algunas cadenas como Kroger, A&P (The Great Atlantic and Pacific Tea Company) y Caswell-Massey emplearon las marcas propias como un medio para dar valor agregado a los clientes, pero con el tiempo, las convirtieron en armas para luchar contra las marcas comerciales* a través de una propuesta de precios bajos lo que llevó a una disminución en la calidad para favorecer el costo. Como consecuencia, las marcas comerciales se posicionaron como mejores alternativas en calidad haciendo que las ventas de marcas propias dependieran en un alto grado de consumidores cazadores de precios.

Con la crisis económica vivida en los años 80's, la guerra de precios se agudizó implicando resultados negativos en la participación de mercado de las marcas

¹⁹ Construido a partir de la lectura de SHAROFF, Brian (2008, Junio). Private Label Around the World.

* Las marcas comerciales se refieren a todas las marcas que se comercializan en las grandes cadenas diferentes a las marcas propias.

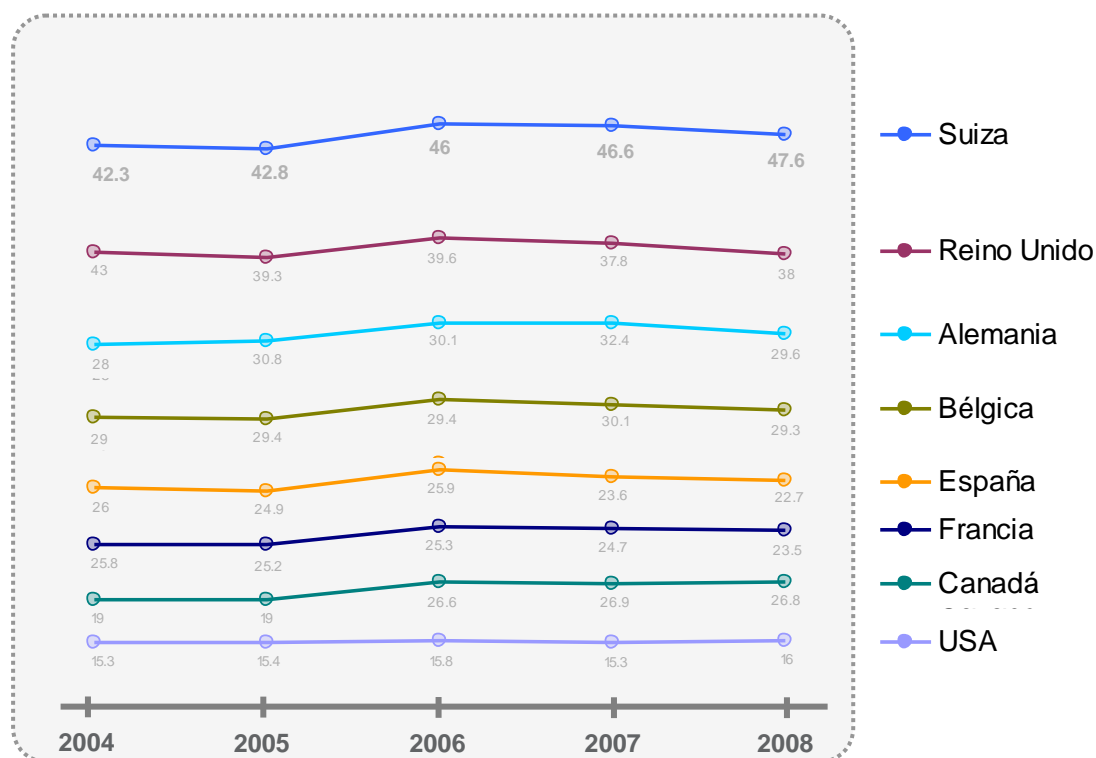
propias. Este panorama llevó a que los retailers buscaran nuevamente posicionarlas como una opción de calidad para los consumidores sin perder de vista una posición de precios favorable. Así, la calidad de los productos de marcas propias ha mejorado a través del tiempo hasta tal punto que hoy en día muchos de los productos de marca propia tienen calidades equivalentes a las del líder de la categoría.

En los inicios las marcas propias se encontraban sólo en algunas categorías de productos pero, como lo afirma Álvarez, Gustavo *et al* (2007) “hoy las marcas propias ya cubren más del 60% de las categorías de productos a nivel mundial”²⁰.

6.2.3 Las marcas propias en la actualidad. Actualmente las marcas propias tienen una participación importante en las ventas de las cadenas en Europa, Estados Unidos y Canadá mientras que la participación en América Latina aún es muy baja.

²⁰ ÁLVAREZ, Gustavo *et al* (2007). Tesina Marcas propias en Argentina: un análisis preliminar de los factores que impactan en su penetración.

Figura 2. Participación en valores de las marcas propias en algunos países de Europa, Canadá y Estados Unidos de 2004 a 2008²¹.



Como se aprecia en la Figura 2, donde se presenta la participación en valores de las marcas propias en algunos países de Europa, Canadá y Estados Unidos del 2004 al 2008²², se experimenta un crecimiento significativo de la participación de las marcas propias en Europa debido principalmente a la crisis financiera que ocasionó que los consumidores buscaran mejores relaciones calidad-precio en los productos.

²¹ IBID

²² ACNielsen (2009). Op. Cit.

Tabla 1. Participaciones de marcas propias en volumen en algunos países de Europa en el 2009²³

País/Región	Participación marcas propias en volumen 2009
Reino Unido	50%
Francia	34%
Alemania	40%
España	39%
Países Bajos	25%
Suiza	54%
Bélgica	40%
Italia	17%
Portugal	31%
Dinamarca, Suecia y Finlandia	27%
Noruega	24%
Europa Central	30%
Polonia	21%
Hungría	28%
Grecia	18%
Turquía	13%

Las participaciones de las marcas propias en volumen en algunos países de Europa en el 2009 se muestran en la Tabla 1²⁴. Se resalta de la tabla anterior que Suiza, Reino Unido y Alemania son los países en donde las marcas propias tienen las mayores participaciones en volumen, mientras que los niveles más bajos de participaciones se presentan en Grecia, Italia y Turquía.

²³ IBID

²⁴ Construida por las autoras con datos tomados de PLMA(2009)

Tabla 2. Número de tiendas en Argentina, Brasil, Chile, México y Colombia de 2003 a 2007²⁵

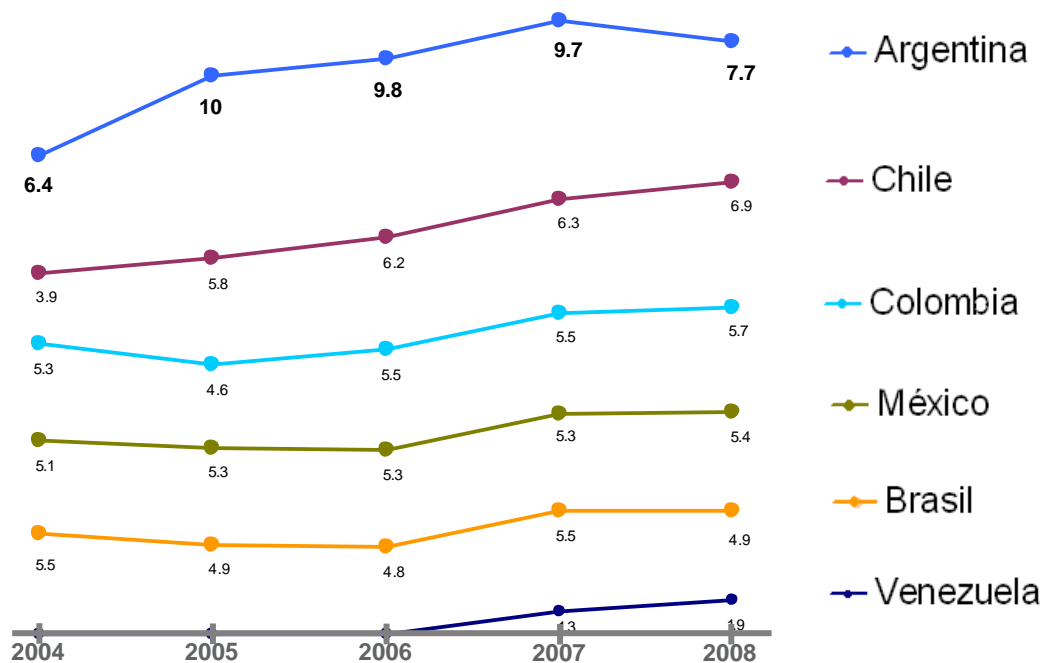
	2003	2004	2005	2006	2007
Hipermercados	1.802	1.873	1.966	2.125	2.225
Grandes Supermercados	2.280	2.232	2.277	2.275	2.536
Pequeños Supermercados	7.848	7.710	7.820	8.039	7.937
TOTAL	11.930	11.815	12.063	12.439	12.698

Por otro lado, en Latinoamérica se ha presentado un crecimiento importante en el número de tiendas en los últimos años. En la Tabla 2 se presenta el número de Hipermercados, Grandes Supermercados y Pequeños Supermercados en Argentina, Brasil, Chile, México y Colombia en donde se evidencia el crecimiento significativo de 2003 a 2007 en la región²⁶. Es de resaltar que los hipermercados y los supermercados, son los más dinámicos en crecimiento.

²⁵ IBID

²⁶ ACNielsen (2009). Op. Cit.

Figura 3. Participación en valores de las marcas propias en Argentina, Chile, Colombia, México, Brasil y Venezuela de 2004 a 2008²⁷.



Según Nielsen, en Latinoamérica el país con mayor cantidad de Hipermercados en 2007 es México, con 1125 que constituye más del 50% de este tipo de tiendas en Argentina, Chile, Colombia, México y Brasil. En la Figura 3 se presenta la participación en valores de las marcas propias en estos países y en Venezuela del 2004 al 2008²⁸.

Como se observa, el país con mayor participación en valores de las marcas propias en el 2008 es Argentina con un 7.7%, seguido por Chile con un 6.9% y Colombia con un 5.7%. El país con menor participación en este año es Venezuela con un 1.9%.

Las marcas propias en Colombia han venido ganando terreno dentro de las ventas de las grandes cadenas y son consideradas herramientas importantes

²⁷ ACNielsen (2009). Op. Cit.

²⁸ IBID

para mejorar su desempeño. Como ya se mostró anteriormente las participaciones de las marcas propias en las cadenas de Europa y Estados Unidos son considerablemente altas por lo que se tiene gran expectativa con respecto a su potencial de crecimiento en Colombia. Incluso en el 2001 medios importantes como la Revista Dinero ya se referían a las marcas propias en este sentido. “En los últimos 3 años, las marcas propias en Colombia se han disparado. En este primer semestre, crecieron 21% y hoy pellizcan casi el 8% de las ventas totales de los productos de consumo masivo de los principales almacenes de cadena del país. Incluso, algunas categorías son líderes en varios supermercados”²⁹.

Tabla 3. Número de Hipermercados, Grandes Supermercados y Pequeños Supermercados en Colombia de 2003 a 2007³⁰

	2003	2004	2005	2006	2007
Hipermercados	110	119	132	128	160
Grandes Supermercados	213	208	225	227	219
Pequeños Supermercados	328	336	342	354	400
TOTAL	651	663	699	709	779

Según AC Nielsen (2009)³¹, en Colombia en el 2008 se presentaban por cada millón de habitantes, 4 Hipermercados, 5 Grandes Supermercados y 9 Pequeños Supermercados. En la Tabla 3 se presenta el número de estas tiendas en Colombia de 2003 a 2007 en donde se evidencia el gran crecimiento de los Hipermercados.

²⁹ Revista Dinero (2001)

³⁰ IBID

³¹ IBID

Tabla 4. Las 10 categorías más importantes de marcas propias en Colombia en el 2008³²

Aceites	16.8%
Carnes	10.3%
Panes	9.5%
Atún	6.5%
Jabón en Polvo	6.0%
Quesos	4.9%
Cereales	3.1%
Ponqué	2.3%
Chocolate en Polvo	2.1%
Jabones	2.0%

ACNielsen (2009)³³ relaciona las 10 categorías más importantes de marcas propias en Colombia con su respectiva participación en valores en el 2008 las cuales se muestran en la Tabla 4. Allí se observa que, de las 10 categorías más importantes, 8 son categorías de alimentos.

Esta información presentada sobre las marcas propias en la actualidad, muestra las amplias diferencias de participación porcentual en países de América Latina con respecto a los países Europeos, Estados Unidos y Canadá. Esta situación, sumada con el crecimiento de los supermercados y con la importante participación de marcas propias de alimentos en Colombia, deja entrever el potencial que tiene el país en cuanto a la participación de este tipo de marcas.

6.2.4 Ventajas de las marcas propias³⁴. Es importante resaltar que el objetivo de la investigación está relacionado con la generación de estrategias de

³² IBID

³³ IBID

³⁴ Construido a partir de las lecturas de:
- ÁLVAREZ, Gustavo et al (2007). Tesina Marcas propias en Argentina: un análisis preliminar de los factores que impactan en su penetración.

marcas propias para las grandes cadenas en Colombia, por tanto es importante entender las ventajas que este tipo de productos traen desde la perspectiva del consumidor, del fabricante y del distribuidor:

Para el consumidor

- Encuentra productos de valor e innovadores con una buena relación precio-calidad.
- Cuenta con el respaldo de la marca del distribuidor.

Para el fabricante

- Producir marcas propias ayuda a cubrir costos fijos aprovechando las capacidades ociosas de las plantas.
- Los productos de marca propia tienen espacios privilegiados en la góndola que permiten una mayor visibilidad y un resurtido más eficiente. Estos factores inciden directamente en la rotación del producto.
- Los fabricantes, principalmente empresas pequeñas tienen la posibilidad de darse a conocer a través de la fabricación de productos de marca propia, contribuyendo a su vez a introducir sus marcas comerciales en las cadenas.
- Fortalecimiento de las relaciones comerciales con las grandes cadenas.

Para las grandes cadenas:

- Fidelización: Las marcas propias a diferencia de las marcas comerciales son productos que sólo se encuentran en la cadena a

-
- CABREJOS, Belisario (2002). Las marcas propias desde la perspectiva del fabricante.
 - DÍAZ, Natalia et al (2009). Posicionamiento de la marca propia EXITO en los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Medellín.
 - HIDALGO, Pedro y FARIAS, Pablo (2006). "Analizando la compra de marcas privadas: Evidencia empírica desde Chile".
 - IBARRA, Octavio (2005). "Own labels in the United Kingdom: A source of competitive advantage in retail business".
 - Revista Dinero (2001). En sus marcas....propias.

la que pertenecen y por tanto permiten generar una relación estrecha con el cliente motivándolo a que regrese.

- Mejores márgenes: A través del desarrollo de productos de marcas propias se logran costos competitivos debido a que los fabricantes no incluyen costos de mercadeo en ellos. De esta manera los distribuidores pueden establecer precios menores que el promedio de las marcas y a su vez ganar mejores márgenes de contribución que con las demás marcas.
- Diferenciación: Por medio de las marcas propias las cadenas tienen la posibilidad de desarrollar productos innovadores y de nicho, ofreciéndole al consumidor un surtido amplio y novedoso.
- Reforzar la imagen de la cadena frente al consumidor final con respecto al precio y la calidad.

7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE ESTUDIO O INVESTIGACIÓN

La investigación planteada es de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa:

- Exploratoria: Como se mencionó en el estado del arte, el tema de las marcas propias en Colombia no ha sido muy estudiado por lo que existe poco conocimiento tanto teórico como práctico. Es por esto que inicialmente se debe comenzar a indagar por el tema en las grandes cadenas.
- Descriptiva: La investigación busca describir y medir la percepción en cuanto a precio y calidad de las marcas propias de alimentos estándar por los consumidores colombianos y las estrategias actuales de las grandes cadenas en cuanto a estas dos variables con el fin de plantear nuevas estrategias.
- Explicativa: La investigación establecerá las razones por las cuales los consumidores tienen diferentes percepciones de precio y calidad de las marcas propias de alimentos estándar, para orientar a las grandes cadenas a la generación de estrategias de posicionamiento que potencialicen la participación de estos productos dentro de las ventas totales del negocio de alimentos.

7.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación debe diseñarse de manera no experimental transeccional descriptiva, debido a que se busca medir en un período de tiempo determinado la percepción de un grupo de consumidores de marcas propias estándar de

alimentos, acerca del precio y calidad de estos productos en las grandes cadenas colombianas mencionadas anteriormente. A partir de esto y de la revisión de las estrategias actuales de las cadenas se plantearán nuevas estrategias para mejorar el posicionamiento en cuanto a estas variables.

Debido al alcance geográfico de la investigación, pueden plantearse estrategias a nivel nacional o por ciudad y compararlas entre ellas.

7.3 MÉTODO Y PASOS DE LA INVESTIGACIÓN

El método es cualitativo-cuantitativo ya que se realizará trabajo de campo a través de sesiones de grupo y encuestas cuyo resultado se empleará para identificar la percepción del precio y calidad de los consumidores de las marcas propias de las grandes cadenas en Colombia, y se realizarán observaciones en los puntos de venta y entrevistas con los empleados de las cadenas encargados de estas áreas.

Los pasos propuestos para la investigación son:

- ✓ Revisión bibliográfica de modelos de marcas propias de alimentos y estrategias de las cadenas en países desarrollados.
- ✓ Recopilación y estudio de información existente sobre marcas propias de alimentos en Colombia.
- ✓ Desarrollo del trabajo de campo para determinar la percepción del precio y la calidad de consumidores de marca propia en Colombia a través de encuestas.
- ✓ Análisis de los resultados del trabajo de campo.
- ✓ Determinación de las estrategias actuales de las grandes cadenas mediante observaciones en los puntos de venta y entrevistas a profundidad

- ✓ Planteamiento de nuevas estrategias de posicionamiento de precio y calidad de marcas propias estándar de alimentos según los hallazgos resultantes del trabajo de campo y de las estrategias actuales de las grandes cadenas.

7.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según Mc Daniel, Carl y Gates Roger (2005)³⁵, se entiende el marketing como el proceso de planificar y ejecutar ideas, bienes y servicios para lograr intercambios que satisfagan los objetivos y metas de una empresa. Se debe tener en cuenta que la investigación de mercados es de gran ayuda para proveer información sobre el mercado, el consumidor y los productos y con esto determinar la mezcla de marketing óptima que permitirá proponer una estrategia que conlleve a una mejor participación de mercados de los productos de marca propia en las grandes cadenas.

Dentro de la investigación de mercados se contempla tanto el análisis del mercado como del consumidor, para esto se plantea tanto investigación cualitativa como cuantitativa. Como lo mencionan Mc Daniel, Carl y Gates Roger (2005)³⁶, la investigación cualitativa se refiere específicamente a la investigación cuyos descubrimientos no están fijados a una calificación o análisis estadístico, lo que se busca allí es indagar sobre las razones y motivaciones que tiene una persona para la compra de productos de marca propia en las grandes cadenas; así mismo conocer en detalle las estrategias que se están aplicando o implementando en ellas para incentivar la venta y la ganancia de participación de sus productos de marca propia.

³⁵ McDANIEL, Carl y GATES, Roger (2005), Investigación de mercados.

³⁶ IBID

En la investigación cuantitativa, es donde se hace necesario un análisis estadístico y se averigua sobre la incidencia que tiene el precio y la calidad en el momento de la compra en los puntos de venta.

Por lo anterior, se plantean dos etapas en la investigación, que comprenden tanto lo cualitativo como lo cuantitativo, así mismo incluyen tanto al consumidor, al punto de venta y a las grandes cadenas.

En la primera parte de la investigación se recolectará y analizará información sobre el consumidor, lo cual se hará a través de investigación cualitativa y cuantitativa. En la segunda parte, se procesará información sobre el punto de venta, específicamente se indagará sobre lo que están realizando en el momento las grandes cadenas sobre marca propias.

7.4.1 Investigación del consumidor. El objetivo es conocer el consumidor de marca propia y determinar los factores de decisión en el momento de la compra así como la incidencia del precio y la calidad durante el proceso.

Para esto se plantea una investigación cualitativa y cuantitativa, donde se buscará respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que inciden en un consumidor para la compra de un producto de marca propia estándar de alimentos?
- Entre los factores que inciden en esa decisión de compra, ¿qué tan relevante es cada uno de ellos al momento de la decisión?
- ¿Son la marca, la calidad y el precio, atributos específicos que tienen en cuenta los consumidores al momento de la decisión de compra? ¿y si lo son, qué tanto inciden?
- ¿Cuáles son los consumidores de marca propia, es decir, qué características tienen estos clientes que consumen productos de marca propia?

- ¿Cómo se puede comunicar y dar a conocer los productos y la marca en estos consumidores, para que tengan un buen posicionamiento o imagen de estas marcas?
- ¿Qué es lo que entiende el consumidor de marca propia sobre “precio” y “calidad”?
- ¿Cuál es el nivel de la relación precio y calidad que tienen los consumidores de marca propia? ¿Cómo se puede aumentar este nivel de relación?
- ¿Cuál es el valor percibido por el consumidor de marca propia sobre estos productos?
- ¿Cuáles categorías de productos alimenticios consideran los consumidores que pueden tener productos de marca propia? ¿Hasta dónde se puede llegar con el desarrollo de la marca propia en estas categorías?
- ¿Cuáles son las estrategias de precio y promoción que manejan actualmente las grandes cadenas y que son efectivas para este consumidor?
- ¿En el momento de la compra, qué tanto incide la exhibición y la presentación del producto en el punto de venta?
- ¿Cuáles son las características que espera el consumidor de un producto de marca propia frente a un producto de marca comercial?
- ¿Cuál es el grado de importancia que da a cada una de estas características? ¿Cuáles son las más relevantes para la marca propia?

Tanto para la investigación cuantitativa como para la cualitativa, se buscarán personas que cumplan con los siguientes aspectos, llamados también filtros de la investigación:

- Son clientes de las grandes cadenas y son quienes deciden la mayoría de las compras del mercado en su hogar. Con esto se busca que sean los decisores de compra del hogar quienes participen en el estudio y que

a su vez conozcan el canal de supermercados ya que es allí donde se comercializan los productos de marca propia.

- Son consumidores de productos de alimentos tanto de marca propia como de marcas comerciales. Este consumidor puede brindar información tanto de los productos de marca propia como de las otras marcas, puede realizar comparaciones entre ambas y proveer información de aspectos relevantes en la toma de decisión.

Para la investigación cualitativa, se plantean dos sesiones de grupo en cada una de las ciudades del estudio (Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla). Cada una de éstas será segmentada por niveles socioeconómicos (NSE), una será para NSE 2 y 3 (NSE Medio) y la otra para NSE 4, 5 y 6 (NSE Alto). Se plantea esta segmentación por NSE debido a las características socioeconómicas que tiene cada uno de estos segmentos.

La selección de los participantes de las sesiones de grupo deberá ser aleatoria sistemática por NSE de las bases de datos que suministra la empresa de investigación de mercados contratada, donde se garantice que los participantes cumplen con los filtros definidos para la investigación.

Las sesiones de grupo son válidas en este tipo de investigación sobre consumidor porque permiten indagar con detenimiento sobre aspectos relacionados con un tema en especial, es decir, con ellas se puede conocer y entender lo que piensan las personas sobre un tema y el por qué. En este punto se indagará acerca de la percepción que tiene el consumidor sobre los productos de la marca propia, los conceptos de la marca propia vs marca comercial, cómo se acoplan estos conceptos a su vida y la relación que tiene la marca propia con los atributos de calidad y precio.

Una vez realizadas estas sesiones de grupo, donde se podrán determinar los aspectos relevantes en la decisión de compra, se pasará a la observación en el punto de venta, donde se pretende confrontar el pensar con la acción, es decir,

confrontar lo expresado en las sesiones de grupo frente a lo que se hace en el punto de venta. Estas observaciones permiten determinar en conjunto con lo obtenido en las sesiones de grupo, el árbol de decisión de los productos de marca propia, es decir, los aspectos que inciden en la compra de un producto de marca propia y el orden de decisión de los mismos. De igual manera se puede determinar la incidencia que tienen las variables precio y calidad al momento de la decisión de compra de un producto de marca propia y un producto de marca comercial.

Es importante anotar que las personas que participan en las sesiones de grupo y en las observaciones deben ser diferentes debido a que esto ayuda a ampliar la muestra de la investigación.

En el punto de venta se realizarán observaciones en los puntos del almacén donde se encuentren productos de marca propia de alimentos estándar. La observación es estructurada y se hace con el fin de registrar o detallar patrones de conducta donde no se interroga o no se tiene comunicación con el consumidor y se debe tener en cuenta que éste no debe percibir que está siendo involucrado en un proceso de investigación.

Las observaciones en punto de venta se sugiere realizarlas por ciudad en algunos puntos de venta de las grandes cadenas seleccionadas, realizando la selección aleatoriamente y garantizando que todas las marcas de almacén tengan presencia en el estudio. Se plantea realizar 55 observaciones con la siguiente distribución por ciudad:

Bogotá: 20

Medellín: 15

Cali: 10

Barranquilla: 10

Se determinó un número de observaciones por ciudad para lograr inferir información a este nivel. El número de observaciones varía de acuerdo a la presencia que tienen las grandes cadenas en estas ciudades, además del tamaño de mercado que representa cada una de ellas para las ventas de las grandes cadenas. Es de anotar que en términos de presencia de las grandes cadenas, Bogotá es la primera ciudad del país seguida por Medellín, Cali y Barranquilla.

Una vez finalizada la observación, puede interceptarse al consumidor en el punto de venta y realizarle una encuesta, en la cual se indagará sobre aspectos en la selección de los productos, las marcas, las cantidades, entre otros. Es en este punto, en la observación y en la entrevista, donde se hace la confrontación entre lo encontrado en las sesiones de grupo y lo que realmente hace el consumidor en el punto de venta.

La encuesta a consumidores en los puntos de venta, se realizará en los mismos almacenes en donde se realizaron las observaciones con el fin de facilitar los permisos de ingreso a las grandes cadenas para el desarrollo del trabajo de investigación.

El número de encuestas se calcula usando la fórmula de poblaciones infinitas que se muestra a continuación, la cual da como resultado 384 encuestas en total.

$$n = \frac{Z^2 * (pq)}{E^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.25)}{(0.05)^2} = 384$$

- Z: Porcentaje de confianza deseado calculado en la tabla de la normal. Se tomó un 95% de confianza para el cálculo de la muestra.
- p: Probabilidad de éxito. Se tomó una probabilidad de éxito del 50%.

- q: Probabilidad de fracaso. Se tomó una probabilidad de fracaso del 50%.
- E: Error máximo permitido para la media muestral. Se tomo un error del 5%.

Este número de encuestas es el mínimo representativo para poblaciones infinitas. En este caso, se sugiere realizar 550 encuestas a nivel nacional distribuidas de la siguiente manera:

Bogotá: 200

Medellín: 150

Cali: 100

Barranquilla: 100

La selección de las personas que se encuestarán en el punto de venta se hará de manera aleatoria. El encuestador estará en diferentes puntos del almacén donde se encuentren productos de marca propia estándar de alimentos, en diferentes horas del día y abarcando todos los días de la semana. Allí interceptarán clientes que interactúen con la góndola y que hayan tomado productos de marca propia estándar de alimentos. Una vez se ha interceptado al cliente se le hará la encuesta definida para esta parte del estudio aplicando los filtros de la investigación.

7.4.2 Investigación de las estrategias actuales de las grandes cadenas. En esta segunda parte de la investigación se pretende determinar las estrategias que están llevando a cabo actualmente las grandes cadenas con respecto a su marca propia, y la forma como logran que ésta gane participación en las ventas de la categoría. La información que se obtenga en esta segunda parte se confrontará con lo hallado en la primera parte (la investigación del consumidor), es decir, la alineación entre las estrategias de las cadenas y el comportamiento del consumidor.

Las preguntas a responder en esta parte de la investigación son las siguientes:

- ¿Cuáles son las tácticas de comunicación en punto de venta y en medios, que tienen las grandes cadenas actualmente, con respecto a sus marcas propias estándar de alimentos?
- ¿Cómo está organizada la góndola de alimentos, es decir, la distribución de espacios de las marcas comerciales vs las marcas propias? ¿Esta organización corresponde a una distribución por participación en ventas, en unidades o por generación de utilidad?
- ¿Cuáles son las categorías de alimentos en las cuáles están presentes los productos de marca propia?
- ¿Cuáles son las marcas que tienen definidas para sus productos de marcas propias?
- ¿Cuáles son las características de estos productos: empaque, gramaje, información nutricional, entre otros aspectos?
- ¿Cuáles son los rangos de precios que se tienen para estos productos de marca propia? ¿Cuál es el diferencial de precio frente a la marca comercial líder de la categoría?
- ¿Cuál es la participación actual y la meta futura que tiene la marca propia de alimentos estándar en el total del negocio y en el negocio de alimentos?
- ¿Cuáles son las marcas que se tienen pendientes por desarrollar?
- ¿Cuál es la distribución de los productos de marca propia de alimentos por tipo de cliente y grupo objetivo de clientes del supermercado?
- ¿Qué aspectos son relevantes en el momento de desarrollar una marca propia de alimentos? ¿En cuáles categorías se desarrollan marcas propias y en cuáles no, y sus razones?
- ¿Cuáles son los factores y su importancia en el momento de seleccionar proveedores para la producción de marcas propias para el supermercado?

Las respuestas a estas preguntas se lograrán con observaciones en punto de venta y con entrevistas a profundidad con las personas encargadas en las grandes cadenas del desarrollo de marcas propias. Con esto se obtendrá información sobre los aspectos relacionados con el valor, el precio, la calidad, el punto de venta, los proveedores, la distribución y las comunicaciones de las marcas propias.

Las observaciones en punto de venta se harán en conjunto con la observación que se hace del cliente (observación realizada en la primera parte del estudio). En ellas el encuestador realizará una descripción del punto de venta y la góndola con todo lo relacionado a la exhibición, marcas, productos exhibidos de alimentos y todo lo relacionado con la activación en punto de venta.

Con respecto a las entrevistas a profundidad con los encargados del negocio de marca propia de cada una de las grandes cadenas que se incluyeron en el estudio, se sugiere que se realicen dos por cadena, así:

EXITO: 2 entrevistas

Carrefour: 2 entrevistas

Olímpica: 2 entrevistas

En este punto deberá garantizarse que quienes respondan a la encuesta sean las personas de marca propia y quienes definan la estrategia de este negocio en la cadena. Así mismo el entrevistador debe ser una persona con experiencia y conocimiento sobre marcas propias.

7.4.3 Planteamiento de estrategias. En la primera parte de la investigación se obtiene información del consumidor y la percepción que tiene éste de las marcas propias, adicionalmente se conoce la incidencia que tienen los aspectos de precio y calidad al momento de seleccionar un producto de marca propia, y las expectativas que tienen los consumidores sobre estos productos.

En la segunda parte de la investigación se conocerán las estrategias empleadas por las cadenas para el posicionamiento de las marcas propias.

Tanto la información obtenida de la primera como de la segunda parte se confronta, para lograr responder la pregunta, ¿están alineadas las estrategias actuales de las grandes cadenas con lo que el consumidor de marca propia estándar de alimentos quiere y desea?.

Una vez obtenida esta respuesta y de acuerdo a lo que se encuentre, se pasará al planteamiento de estrategias que puede ser en varias vías:

- Reposicionamiento de la marca propia: En este caso se encuentra que la estrategia actual no está alineada con lo que quiere el consumidor, por lo cual será necesario plantear tácticas en vía al reposicionamiento de la marca propia en los consumidores. Estas pueden tocar aspectos tanto del producto como de la marca en sí misma.
- Lanzamiento de nuevos productos de marca propia: Puede ser en las categorías que actualmente están presentes o incursionar en nuevas categorías. Esto se presenta cuando la estrategia está alineada con lo que piensa el consumidor, sin embargo piden incursionar en más productos o en más categorías. Es una extensión o ampliación de portafolio.
- Revisión de la relación precio y calidad: Esta sucede cuando lo percibido por el consumidor en este aspecto no está alineado con lo que la cadena está comunicando. Se deberán evaluar aspectos como la calidad del producto y la calidad percibida de la marca propia, el nivel de precios de los productos de marca propia y la estrategia de precios que maneja la cadena.

8. EXPECTATIVAS

Las expectativas que se tienen acerca de esta investigación son:

- La realización de la investigación completa por parte de estudiantes de la Universidad EAFIT para llevar a cabo su trabajo de grado en la Maestría en Administración.
- Obtener conclusiones útiles para las grandes cadenas que se incluyeron en el estudio, de manera que aporten nuevas ideas para la formulación de sus estrategias de precio y calidad de marcas propias de alimentos.
- Generar conocimiento acerca del consumidor colombiano y de las estrategias de las grandes cadenas, para que los proveedores actuales y potenciales de marcas propias puedan orientarse en la elaboración de sus propuestas para las cadenas.
- La adquisición de conocimientos por parte de estudiantes acerca del método para la construcción de un proyecto de investigación.

9. ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN

La investigación será presentada a aquellas grandes cadenas que hayan colaborado con información para el desarrollo de la misma, con el fin de que sus resultados sirvan como fuente de información para revisar sus estrategias de marcas propias de alimentos y sirvan de insumo para tomar decisiones en cuanto a calidad y precio de estos productos.

Así mismo, la investigación quedará como fuente de consulta en la biblioteca de la Universidad Eafit como material de apoyo a los estudiantes en el tema de marcas propias en Colombia.

10. USUARIOS POTENCIALES Y SECTORES BENEFICIADOS

Como se mencionó en la justificación, los resultados de la investigación podrán ser usados por las grandes cadenas que comercialicen marcas propias de alimentos para generar mejores estrategias que optimicen los resultados del negocio. De esta misma manera, los proveedores actuales y potenciales de este tipo de productos, podrán emplear la información para entender mejor el mercado de las marcas propias en Colombia y poder desarrollar productos alineados con las expectativas del consumidor colombiano y de las grandes cadenas del país.

Adicionalmente, la investigación será de utilidad en el ámbito académico tanto para profesores como para estudiantes interesados en conocer más del comportamiento del consumidor y de las estrategias de las cadenas en cuanto a marcas propias de alimentos en Colombia

11. ASPECTO ADMINISTRATIVO

11.1 RECURSOS HUMANOS, INSTITUCIONALES Y MATERIALES

- Los recursos humanos están conformados por la Asesora Temática, las personas encuestadas, los auxiliares para toma de datos en el estudio de comportamiento del consumidor y las personas pertenecientes a las grandes cadenas que proporcionarán información relevante para la investigación.
- Los recursos institucionales están conformados por la Universidad Eafit quien proporcionará la asesoría metodológica de la investigación y las grandes cadenas que comercializan marcas propias de alimentos quienes proveerán información estratégica y de mercado.

11.2 PRESUPUESTO

En la Tabla 5 se presenta el presupuesto necesario para llevar a cabo la investigación. El valor que se presenta para cada una de las partes de la investigación incluye tanto el trabajo de campo, como la tabulación, procesamiento e informe final de resultados, más no incluye el trabajo de análisis y confrontación de la información para plantear las estrategias para las grandes cadenas.

Tabla 5. Presupuesto de la investigación

Investigación del Consumidor			
Concepto	Número	Valor Unitario	Valor Total
Sesiones de grupo	8	\$ 6.500.000	\$ 52.000.000
Observaciones en Punto de venta	55	\$ 15.000	\$ 825.000
Entrevistas a consumidor	550	\$ 55.000	\$ 30.250.000
Total Parte 1			\$ 83.075.000
Investigación estrategias actuales			
Concepto	Número	Valor Unitario	Valor Total
Observaciones en Punto de venta	55	\$ 10.000	\$ 550.000
Entrevistas en profundidad	6	\$ 150.000	\$ 900.000
Total Parte 2			\$ 1.450.000
Total Investigación			\$ 84.525.000
Otros conceptos			
Papelería y lapices			\$ 100.000
Total Presupuesto Investigación + Otros conceptos			\$ 84.625.000

11.3 TIEMPO Y CRONOGRAMA

La realización de la investigación se llevará a cabo en un periodo de 26 semanas (1 semestre). Las actividades y los tiempos se presentan en el siguiente cronograma.

Tabla 6. Cronograma de la investigación

ACTIVIDADES	SEMANAS																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Revisión bibliográfica de modelos de marcas propias de alimentos y estrategias de las cadenas en países desarrollados como Francia y Estados Unidos.	■	■	■	■																						
Recopilación y estudio de información existente sobre marcas propias de alimentos en Colombia.	■	■	■																							
Desarrollo del trabajo de campo para determinar la percepción del precio y la calidad de consumidores de marca propia en Colombia a través de encuestas.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Análisis de los resultados del trabajo de campo.															■	■	■	■								
Determinación de las estrategias actuales de las cadenas mediante entrevistas a profundidad y observaciones en los puntos de venta.																			■	■	■	■				
Planteamiento de nuevas estrategias de posicionamiento de precio y calidad de marcas propias estándar de alimentos según los hallazgos resultantes del trabajo de campo y de las estrategias actuales de las cadenas.																								■	■	■

12. FUENTES DE CONSULTA

ACNielsen (2003). *Universo de Establecimientos Detallistas*. Cali, Colombia.

ACNielsen (2009). *Tendencias Retailers en América Latina*.

ÁLVAREZ, Gustavo *et al* (2007). Tesina Marcas propias en Argentina: un análisis preliminar de los factores que impactan en su penetración. <http://www.cema.edu.ar>. (7 de Septiembre de 2009).

CABREJOS, Belisario (2002). Las marcas propias desde la perspectiva del fabricante. En: *Cuadernos de Investigación (Universidad Eafit)*. Vol 000 N°0004.

CABREJOS, Belisario (2004). Las marcas propias desde la perspectiva del consumidor final. En: *Cuadernos de Investigación (Universidad Eafit)*. Vol 000 N°0025.

D' ANDREA, Guillermo y QUELCH, John (2001), *Marketing Estratégico en Latinoamérica: Casos de estudio*, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires.

DÍAZ, Natalia *et al* (2009). *Posicionamiento de la marca propia EXITO en los estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Medellín*. Manuscrito no publicado. Especialización en Mercadeo Gerencial, Universidad de Medellín, Colombia.

GARCIA YAHUACA, Juan Francisco (2006). "¿Qué es el mercado retail?". <http://es.answers.yahoo.com>. (20 de septiembre de 2009)

HALE, Todd *et al* (2006, Octubre). *The Private Label Playbook, Less stock more profit*. ACNielsen, DemandTec y Daymon Worldwide.

HIDALGO, Pedro y FARIAS, Pablo (2006). "Analizando la compra de marcas privadas: Evidencia empírica desde Chile". En: Estudios Gerenciales. Vol. 022. No. 101. Pp 85-100.

IBARRA, Octavio (2005). "Own labels in the United Kingdom: A source of competitive advantage in retail business". En: Pensamiento y Gestión. Vol. 000. No. 021. Pp 114-161.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC (1994), *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 8402 Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario*, Bogotá.

KIM, W Chan y MAUBORGNE, Reneé (2009). "Navegar en el Océano Azul: Cómo la estrategia moldea la estructura". En: *Harvard Business Review*. Pp 81-89.

LAVIÑA, María Requena (2005), *El desarrollo de las marcas gestionadas por la distribución: Análisis de las variables relevantes*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

McDANIEL, Carl y GATES, Roger (2005), *Investigación de mercados*, Sexta edición, Thomson Editores SA de CV. México. Pág. 4.

PLMA International (2009). *Anuario de la Marca de Distribuidor 2009 de la PLMA: Las marcas de distribuidor incrementan su cuota de mercado mientras que los consumidores europeos buscan una mejor relación calidad-precio en sus compras*. <http://www.plmainternational.com/pressupdate>. (31 de Agosto de 2009).

PLMA International (2009). *La marca de distribuidor obtiene ganancias en Europa*. http://www.plmainternational.com/es/private_label_es2.htm. (31 de Agosto de 2009).

Revista Dinero (2001). *En sus marcas....propias*. <http://www.dinero.com>. (30 de Julio de 2009)

SHAROFF, Brian (2008, Junio). Private Label Around the World. PLMA Executive Education Program, Filadelfia, Estados Unidos.

TORO, Iván Darío y PARRA, Rubén Darío (2006), Metodología de la Investigación, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín.