

# Poder competitivo, preferencias del consumidor y posición competitiva<sup>1</sup>

Juan Carlos Gázquez Abad • Manuel Sánchez Pérez<sup>2</sup>

Universidad de Almería

RECIBIDO: 9 de enero de 2007

ACEPTADO: 12 de enero de 2009

**Resumen:** Tradicionalmente, las marcas han luchado por acumular mayor cuota de mercado, convencidas de que ello las va a hacer más poderosas dentro de su mercado. En este sentido, la cuota de mercado ha sido, tradicionalmente, uno de los principales objetivos de los planes de marketing de las empresas. Sin embargo, cabe hacerse varias preguntas: ¿son más poderosas las marcas que tienen mayor cuota de mercado?, ¿es, realmente, tan determinante la cuota de mercado para la consecución de un mayor nivel de poder competitivo?, ¿existen otros aspectos que influyen en esa relación? En este trabajo, analizamos el papel que juega la cuota de mercado como elemento que va a permitir a una marca incrementar su poder competitivo sobre las demás. Además, analizamos la posible influencia que la preferencia del consumidor hacia la marca puede tener en esta relación. Para ello, y utilizando datos de escáner de aceite de oliva, utilizamos los modelos logit y el enfoque de variables moderadoras dentro de un modelo de regresión.

**Palabras clave:** Poder competitivo / Cuota de mercado / Modelos logit / Variables moderadoras.

## Competitive Power, Consumer Preferences and Competitive Position

**Abstract:** Companies are convinced that higher market share leads to higher competitive clout. In this sense, market share is one of the main objectives of companies' marketing planning. However, several questions arise: are higher market share companies more powerful?; What is the role playing market share in brands' competitive clout?; are there other aspects influencing brands' competitive clout?. In this paper we analyze market share role as brand's competitive clout component. In addition, we analyze consumer intrinsic preferences role in this relationship. With this purpose and using olive oil scanner data, we develop both a multinomial logit model as well as a regression model including moderating effects.

**Key Words:** Competitive clout / Market share / Logit models / Interaction effects.

## INTRODUCCIÓN

Poseer una marca poderosa es uno de los principales objetivos de los gestores de marketing (Esch, Langner, Schmitt y Geus, 2006), dado que ello les va a permitir obtener mayores beneficios tanto en el corto como en el largo plazo (Aaker, 1991). El *branding* o gestión de marcas se ha convertido en uno de los elementos esenciales en la estrategia de posicionamiento de las empresas (Clifton y Simmons, 2003; Floor, 2006). El *branding* reconoce el poder de las marcas como elemento diferenciador fundamental, y trata de conseguir la identificación y preferencia del consumidor hacia la marca de la empresa (Healey, 2008). De este modo, las marcas van a luchar por conseguir la mayor preferencia de sus clientes, dado que ello les permitirá poseer mayor capacidad competitiva que sus rivales (Anselmi, 2000; Low y Mohr, 2000; Varadarajan y Jayachandran, 1999), e incrementar la productividad de sus actividades de marketing (Sudhir, 2001).

La importancia de los aspectos relacionados con la capacidad o el poder competitivo de las marcas se encuentra claramente asentada en la

gestión empresarial real, tal y como ponen de manifiesto los múltiples *rankings* que en el mundo empresarial se elaboran acerca de las marcas más poderosas en base a diferentes aspectos (e.g., notoriedad de marca, imagen de marca, valor de marca, capacidad financiera de la marca, etc.). De entre los múltiples *rankings*, los más prestigiosos a nivel mundial son los elaborados por la consultora *Milward Brown* ("Brandz Top 100") y el elaborado por *Interbrand* y la revista *Business Week* ("Best Global Brands")<sup>3</sup>. A nivel nacional, cabe destacar el estudio que realiza el *Foro de Marcas Renombradas*, en el que se pretende cuantificar la notoriedad de las marcas españolas<sup>4</sup>.

Sin embargo, a pesar de la importancia que para las empresas supone poseer marcas con mayor poder competitivo que sus rivales, existen pocos trabajos en la literatura que hayan analizado cuáles son los factores que determinan el poder de una marca y la importancia de cada uno de ellos (Erdem, Swait y Louviere, 2002). Esta ausencia de trabajos es sorprendente por varias razones (Sivakumar, 2004):

- 1) Los gestores de marketing están interesados en comprender cuáles son los aspectos que determinan la superioridad/inferioridad de sus marcas en relación a sus competidores, ya que de esta manera podrán tomar decisiones más adecuadas.
- 2) La comprensión y la medición del poder competitivo va a permitir a los investigadores obtener un marco de análisis de la competencia entre marcas que va a suponer el desarrollo de una línea de investigación muy interesante.
- 3) Reconociendo que el poder de una marca es un aspecto influido por múltiples dimensiones, se ayuda a los responsables de las marcas a mejorar los beneficios de sus compañías.

En este sentido, en la literatura de marketing existe una ausencia importante de modelos que integren algunos de los aspectos que pueden determinar el poder competitivo de una marca, y que analicen la relación entre ellos.

El objetivo de este trabajo se centra en aportar evidencias empíricas en esta línea de investigación, tratando de explicar la capacidad que tiene la cuota de mercado como elemento generador de poder competitivo, y analizando el papel moderador de las preferencias intrínsecas del consumidor hacia cada marca. En este sentido, y tras una primera sección en la que realizamos una revisión de la literatura más relevante que analiza el poder competitivo, la cuota de mercado y las preferencias intrínsecas del consumidor, utilizamos datos de escáner de elección de aceite de oliva para desarrollar un análisis empírico en dos etapas: en una primera etapa, estimamos un modelo logit multinomial (MNL) con efectos específicos del precio, con objeto de establecer la matriz de respuesta al precio para las distintas marcas competidoras. A partir de la estimación del MNL, se estima una regresión con variables moderadoras, en la que la variable dependiente es el nivel de poder competitivo extraído a partir de la matriz de respuesta al precio del MNL, y las variables independientes son la cuota de mercado de cada marca, su preferencia intrínseca, y una variable que analiza el efecto moderador que tiene la preferencia de los consumidores sobre la capacidad de influencia de la cuota de mercado. A partir de aquí, extraemos los principales

resultados para, finalmente, establecer las principales conclusiones, así como las implicaciones para la gestión que se derivan de aquéllas.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

No existe en la literatura una clara definición de *poder de marca*, *poder competitivo* o *capacidad competitiva*, siendo términos que, en la práctica empresarial real, se utilizan de forma sinónima. El *poder de marca* viene determinado por la preferencia o atracción que siente el consumidor por los artículos de una determinada marca frente a otra (Floor, 2006; Healey, 2008). Por su parte, el *poder/capacidad competitiva* se refiere a la capacidad que tiene una marca para lograr un rendimiento superior al de sus competidores, en términos de beneficio o rentabilidad (Barney, 1991; Bharadwaj, Varadajan y Fahy, 1993; López, 1999), y refleja el impacto total relativo que tienen las actividades de marketing de dicha marca en el resto de competidores (Kamakura y Russell, 1989). Un incremento en el nivel de capacidad de una marca sugiere que la actividad de marketing que desarrolla dicha marca está teniendo un impacto unilateral importante en sus competidores, lo que se puede traducir en mayores niveles de venta e, incluso, en un mayor nivel de lealtad de sus consumidores (Dekimpe, Steenkamp, Mellens y Abeele, 1997). Por tanto, parece claro que se trata de dos conceptos complementarios, dado que en la medida en que una marca sea más preferida por sus clientes (mayor *poder de marca*), su capacidad competitiva frente a sus rivales (en términos de eficacia de sus actividades de marketing –e. g., promociones de ventas, campañas publicitarias, lanzamiento de nuevos productos–) será, probablemente, mucho mayor (mayor *poder* o *capacidad competitiva*). No obstante, podemos diferenciar ambos conceptos indicando que el *poder de marca* es el poder que la marca tiene sobre sus clientes, mientras que el *poder competitivo* se refiere al poder que tiene en relación a sus competidores. Aún así, a lo largo de este trabajo ambos conceptos serán utilizados de forma sinónima –aún cuando en algún momento podamos diferenciarlos–, asumiendo que las marcas más poderosas (en relación a sus clientes) son también las más poderosas frente a sus competidores.

Han sido varios los trabajos que se han centrado en el análisis de los aspectos relacionados con la capacidad o poder competitivo. Algunos de estos trabajos lo han hecho a nivel de empresa (e.g., Farris *et al.*, 1989; Boulding y Sterling, 1990; O'Kelly, 2001; Buzzell, 2004), y otros a nivel de marca (e.g., Bolton, 1989; Kamakura y Russell, 1989; Wood, 1999; Cotterill, Putsis y Dhar, 2000; Hruschka, 2002; Sharp *et al.*, 2002; Chatterjee y Chaudhuri, 2005). La tabla 1 muestra las principales características de algunos de estos trabajos.

La cuota de mercado es uno de los principales objetivos de los planes de marketing (Hruschka, 2002:212), siendo utilizada como una medida del comportamiento competitivo (Bello y Vázquez, 1988; O'Kelly, 2001), y configurándose como uno de los índices de mercado que más centran la atención de los directores de marketing como medida genérica del beneficio de una determinada marca en el mercado (Ailawadi, Farris y Parry, 1999; DeSarbo, Degeratu, Ahearne y Saxton, 2002). De hecho, muchas empresas evalúan su éxito en términos del valor

**Tabla 1.-** Características de algunos de los principales trabajos que han analizado aspectos relacionados con el poder competitivo de una marca/empresa

AUTORES	NIVEL DE ANÁLISIS	FACTORES ANALIZADOS	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
Bolton (1989)	Marca	- Características del mercado (cuota de mercado, nivel de precios, actividad promocional, etc.)	- Datos de escáner (4 categorías de producto/12 establecimientos/75 semanas) - Modelos multiplicativos de cuota de mercado / Modelos de regresión /análisis de correlación	- Las marcas con mayor cuota tienen mayor poder de mercado, en términos de poseer elasticidades-precio y elasticidades promocionales más inelásticas.
Farris <i>et al.</i> (1989)	Empresa	- Preferencias intrínsecas del consumidor - Variables del punto de venta - Cobertura de distribución (distribuidor comprometido vs. no comprometido) - Lealtad de marca - Cuota de mercado	- Datos de 31 establecimientos y 15 categorías de productos de alimentación - "Modelo Push-Pull de distribución y cuota de mercado"	- El compromiso del intermediario (estrategia Push) ayuda a la empresa a incrementar su capacidad competitiva dentro del canal de comercialización
Kamakura y Russell (1989)	Marca	- Preferencias intrínsecas del consumidor - Cuota de mercado - Sensibilidad del consumidor al precio	- Datos de escáner (585 individuos/9 establecimientos) - Modelos de elección / segmentación latente	- Aquellas marcas hacia las que el consumidor manifiesta mayor preferencia, poseen una mayor ventaja competitiva - Existe una relación entre preferencia hacia la marca y sensibilidad al precio (mayor preferencia, menor sensibilidad)
Boulding y Staelin (1990)	Empresa	- Cuota de mercado - Precio/coste - Condiciones competitivas del entorno	- Análisis de 340 empresas - Modelo de regresión con variables moderadoras	- La cuota de mercado óptima de una empresa depende de sus características propias (estructura de costes/precios), y de las características del entorno - La cuota de mercado <i>per se</i> no proporciona mayor poder de mercado a la empresa, aunque es una condición necesaria para ello
Wood (1999)	Marca	- Valor de marca - Cuota de mercado - Notoriedad de marca	- Análisis de la situación competitiva de un sector (mercado de la cerveza británico) - Paradigma estructura-conducta-rendimiento ( <i>SCP paradigm</i> )	- Las marcas líderes poseen mayor poder competitivo - Las marcas multinacionales son más valoradas por el consumidor y suelen concentrar mayor poder de mercado - Las marcas que llevan mucho tiempo en el mercado son más valoradas por el consumidor y suelen concentrar mayor poder competitivo - Las medidas tradicionales de poder de mercado (cuota de mercado, nivel de beneficio, etc.) son importantes para determinar el poder competitivo de una marca, pero también lo son (y cada vez más) otras como el valor de marca o la notoriedad para el consumidor.

**Tabla 1 (continuación).**- Características de algunos de los principales trabajos que han analizado aspectos relacionados con el poder competitivo de una marca/empresa

AUTORES	NIVEL DE ANÁLISIS	FACTORES ANALIZADOS	METODOLOGÍA	PRINCIPALES CONCLUSIONES
Cotterill <i>et al.</i> (2000)	Marca	- Cuota de mercado - Precio de venta - Gasto por consumidor - Actividad promocional - Características del mercado local	- Datos de mercado (54 áreas geográficas (ciudades)/125 categorías de producto/ 2 años) - Análisis empírico en 3 pasos (modelos de regresión, análisis de elasticidades, modelos de demanda de aproximación lineal -LA/AIDS model)	- Las reducciones de precio de las marcas privadas tienen un efecto menor si existen marcas nacionales con elevadas cuotas de mercado que si no existen marcas que dominen el sector - El precio no es la única herramienta que tiene la empresa para incrementar su cuota de mercado y su poder competitivo. Por el contrario, incrementar el nivel de gasto de los consumidores actuales va a permitir que la empresa incremente su capacidad competitiva.
O' Kelly (2001)	Empresa	- Cuota de mercado - Nivel de ventas/semanal - Superficie de venta - Número de establecimientos - Sensibilidad del consumidor al precio	- Datos de mercado relativos a la concentración competitiva minorista de una zona geográfica determinada . - Modelos de regresión logística y exponencial	- Existe un punto de saturación de la superficie de venta, de modo que un mayor número de establecimientos y superficie de venta provocará un descenso en el poder competitivo de la empresa, consecuencia del estrechamiento de los márgenes derivado del mayor incremento en los costes en relación al incremento en las ventas.
Hruschka (2002)	Marca	- Preferencias intrínsecas del consumidor - Precio de venta - Actividad publicitaria - Cuota de mercado	- Datos de escáner (4 marcas /1 establecimiento/104 semanas) - Modelos de atracción de cuota de mercado (modelo logit multinomial paramétrico y modelo MCI)	- La actividad publicitaria de una marca permite reducir la sensibilidad del consumidor al precio, incrementar su cuota de mercado y, por tanto, incrementar su capacidad competitiva respecto al resto de marcas.
Sharp <i>et al.</i> (2002)	Marca	- Penetración de mercado (proporción de consumidores que conocen y adquieren la marca) - Cuota de mercado - Rentabilidad empresarial	- Análisis de 200 cuestionarios a responsables de las marcas - Análisis de información secundaria	- Las marcas con menor cuota de mercado tienen mayor probabilidad de perder consumidores a favor de las marcas con mayor cuota - Las marcas con pequeña cuota de mercado pueden alcanzar niveles de penetración altos, incrementando su nivel de rentabilidad.
Buzzell (2004)	Empresa	- Cuota de mercado - Calidad del producto - Orden de entrada en el mercado - Nivel de inversión	- Análisis del programa PIMS ( <i>profit impact of market share</i> ) desde sus comienzos (1975)	- La cuota de mercado está directamente relacionada con la rentabilidad empresarial - Los "pioneros" de mercado suelen acumular mayor cuota de mercado, son más rentables y ejercen mayor poder competitivo
Chatterjee y Chaudhuri (2005)	Marca	- Confianza en la marca - Cuota de mercado - Eficiencia de variables de marketing-mix - Diferenciación de la marca	- Datos de encuesta - Directores de marketing (variables de las marcas) - Consumidores (confianza, nivel de diferenciación) - Regresión con variables moderadoras/ análisis de correlación	- Aquellas marcas en las que el consumidor más confía, poseen mayores cuotas de mercado y están claramente diferenciadas respecto a la competencia, incrementando su poder competitivo

FUENTE: Elaboración propia.

de su cuota de mercado en relación al resto de empresas competidoras. Dos son las razones que justifican este aspecto (Parsons y Schultz, 1976): 1) la imposibilidad que tiene la empresa para controlar las tendencias de la demanda primaria en un mercado, siendo ésta tendencia un factor que afecta por igual a todo el sector; y 2) dado el impacto mínimo que, en muchas ocasiones, tie-

nen los instrumentos de marketing sobre las ventas totales de un sector o una industria, las variables de gestión empresarial sirven para repartir las ventas totales del sector entre las empresas competidoras.

La cuota de mercado se configura como un importante indicador de la competencia que existe en un mercado (Loomis y Malm, 1999), de la

fortaleza o debilidad de una empresa y de su poder frente a proveedores y consumidores (Buzzell y Gale, 1987). No es de extrañar, por tanto, que empresas de todos los tamaños y sectores persigan conseguir la mayor cuota de mercado posible en los sectores en los que operan (Cooper y Nakanishi, 1988).

Incluso, algunos autores como Day y Wesley (1988), proponen que la cuota de mercado puede ser uno de los factores que ayuden a una empresa a conseguir una ventaja competitiva sostenible y diferenciada frente a la competencia, incrementado su poder competitivo (Heese, Cattani, Ferrer, Gilland y Roth, 2005). En este sentido, Lukas y Bell (2000) indican que las empresas con mayor cuota de mercado poseen una capacidad más elevada para desarrollar nuevos productos que le van a permitir completar su cartera, con el objetivo de maximizar el rendimiento de la misma. Para estos autores, esta mayor capacidad se va a dar tanto en mercados en situación de crecimiento como en mercados cuyo crecimiento se encuentra más estabilizado, lo que añade, si cabe, aún más importancia a la posesión de una cuota de mercado superior a la de los competidores. Además, esta mayor capacidad innovadora de las empresas con cuotas de mercado más elevadas les va a permitir diferenciarse de sus competidores (Porter, 1985). No obstante, y dependiendo de la estructura competitiva, es posible que la cuota de mercado no permita obtener una ventaja competitiva que le proporcione mejores resultados que la competencia (Allesio, 1982).

Los primeros resultados acerca de la relación entre la cuota de mercado y la rentabilidad empresarial fueron publicados a mediados de los años setenta en los trabajos de Schoeffler, Buzzell y Heany (1974) y Buzzell, Gale y Sultan<sup>5</sup> (1975). En estos primeros trabajos ya se establecía que aquellas compañías con mayor cuota de mercado disponían de mayores tasas de beneficio, aspecto que sigue siendo apoyado por múltiples autores (véase Buzzell, 2004). Esta relación positiva entre cuota de mercado y tasas de rentabilidad ha provocado que la cuota de mercado se haya convertido en el objetivo principal de un elevado número de directores de marketing (Cooper y Nakanishi, 1988).

La idea de que la cuota de mercado constituye un factor esencial en los resultados empresa-

riales viene apoyada por diversas teorías (Bello, Polo y Vázquez, 1999:212): en primer lugar, la eficiencia en costes que presentan las empresas con mayor cuota de mercado les permite obtener mayores márgenes de beneficio (Sharp, Riebe, Dawes y Danenberg, 2002), y disfrutar, a su vez, de economías de escala de marketing (Buzzell *et al.*, 1975).

Por otra parte, las empresas que poseen mayor cuota de mercado, ejercen más poder en aspectos tales como: la fijación de precios, el aprovisionamiento de materia prima con menores costes, la obtención de mejores condiciones de entrega de los proveedores (Farris, Olver y de Kluyver, 1989), e, incluso, en la estabilidad en la lealtad de sus consumidores, al ser utilizada la cuota de mercado en muchas ocasiones como un indicador de calidad y aceptación de la marca (Dekimpe *et al.*, 1997). Además, y como consecuencia del “efecto acumulación”<sup>6</sup>, las empresas con mayor cuota de mercado cuentan con mejores perspectivas de ventas en el futuro (Buzzell y Gale, 1987). Ello hace que muchas empresas centren sus estrategias corporativas en la maximización de sus cuotas de mercado (Kadiyali, Sudhir y Rao, 2001; Kumar, Nagpal y Venkatesan, 2002:586), provocando en los mercados auténticas “batallas” entre los competidores por incrementar su cuota de mercado (O’Kelly, 2001, p. 37).

Los argumentos anteriores nos permiten asumir la existencia de una relación positiva entre cuota de mercado y poder competitivo:

- $H_1$ : Existe una relación positiva y significativa entre la cuota de mercado de una marca y su poder competitivo.

Ghosh, Neslin y Shoemaker (1983) ponen de manifiesto que las empresas con mayor cuota de mercado tienen mayor capacidad para modificar sus variables de marketing<sup>7</sup> sin que sus niveles de venta se vean afectados de forma significativa. Ésta mayor capacidad competitiva es consecuencia de la mayor notoriedad de éstas marcas, lo que se traduce en mayores preferencias por parte del consumidor<sup>8</sup>. En esta misma línea, se expresan autores como Chang y Yeh (2001) y Woodside y Wilson (1994), que indican la im-

portancia que tienen las preferencias de los consumidores como un elemento que va a permitir a la empresa diferenciarse de sus competidores, incrementando, a su vez, su capacidad competitiva. Por todo ello, el conocimiento de la estructura de preferencias de los consumidores hacia cada una de las marcas proporciona una herramienta básica que va a ayudar al diseño e implementación de estrategias de marketing innovadoras (Russell y Kamakura, 1997). Por tanto, podemos suponer que cuanto mayor sea la preferencia que los consumidores manifiesten hacia una marca, mayor será el poder competitivo que ésta tendrá, de modo que la influencia que sus decisiones de marketing tendrán sobre el resto de competidores será más elevada. A partir de estos argumentos teóricos, planteamos la siguiente hipótesis:

- *H<sub>2</sub>*: *Cuanto mayor es la preferencia del consumidor hacia una marca, mayor es el poder competitivo de ésta.*

Como hemos indicado con anterioridad, las estrategias corporativas de maximización de la cuota de mercado se deben a que, en un número elevado de categorías de producto, las marcas con elevadas cuotas de mercado tienden a ser más conocidas, lo que se refleja en una mayor preferencia de los consumidores hacia las mismas (Bolton, 1989). En este sentido, múltiples trabajos (e.g., Besanko, Dranove y Shanley, 1996; Besanko, Gupta y Jain, 1998; Bradenberger y Stuart, 1996; Chatterjee y Chaudhuri, 2005) han puesto de manifiesto cómo la preferencia hacia la marca es uno de los principales elementos que permiten que la empresa incremente su cuota de mercado y, por consiguiente, su capacidad competitiva.

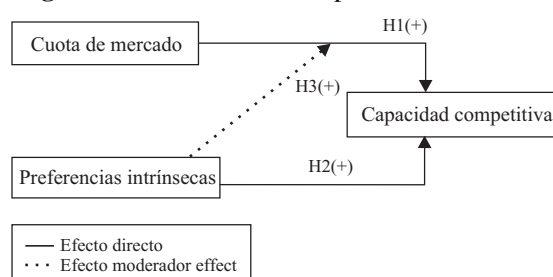
En este sentido, y dado que las marcas más preferidas por parte del consumidor suelen ser, en muchos casos, las que mayor cuota de mercado poseen (Bolton, 1989), y, por tanto, mayor poder ejercen (Chatterjee y Chaudhuri, 2005), es de esperar que esa mayor preferencia no sólo incremente de forma directa la capacidad competitiva de la marca, sino que también lo haga de forma indirecta, incrementando, a su vez, la relación positiva entre cuota de mercado y poder

competitivo. Por tanto, podemos definir la siguiente hipótesis:

- *H<sub>3</sub>*: *La preferencia del consumidor hacia una marca, modera de un modo positivo y significativo la capacidad de su cuota de mercado para generar poder competitivo.*

La figura 1, resume el marco teórico propuesto en este trabajo, así como las hipótesis que se van a contrastar.

**Figura 1.-** Marco teórico e hipótesis a contrastar



## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### SELECCIÓN DE LA CATEGORÍA DE PRODUCTO Y DEL TIPO DE DATOS

Los datos utilizados para esta investigación han sido recogidos en un hipermercado de un grupo internacional de distribución con presencia en todo el país. Se trata de datos de escáner de elección de marcas de aceite de oliva 0,4º en el formato de botellas de 1 litro. La elección de la categoría del aceite de oliva se fundamenta en dos aspectos: el primero y principal, viene justificado por el importante protagonismo y “arraigo” que este producto juega en España, tanto desde el punto de vista económico, cultural y social (es la base de la denominada “dieta mediterránea”); y el segundo aspecto, se fundamenta en su elevada frecuencia de compra y utilización, lo que permite contar con un número de datos suficiente como para realizar un estudio de este tipo. Estos datos de compra abarcan un período total de 53 semanas. La tabla 2 recoge las principales características de los datos empleados para esta investigación.

**Tabla 2.-** Descripción del panel de consumidores utilizado

Datos utilizados	Datos de escáner de elección
Categoría de producto	Aceite de oliva 0,4° en formato de 1 litro
Tipo de establecimiento	Hipermercado de un grupo internacional con presencia en todo el país
Ámbito geográfico	Capital de provincia del Sureste de España
Período de análisis de los datos	53 semanas (1 de Enero 2002 – 1 de Enero 2003)
Conjunto de elección	10 Marcas: 8 marcas nacionales ( <i>Carbonell, Coosur, La Masía, La Española, Elosúa, Giralda, Ybarra y Mueloliva</i> ), y 2 marcas propiedad del establecimiento ( <i>Marca de Distribuidor [MDD] y Marca de Primer Precio [MPP]</i> )
Perfil de los consumidores	Individuos/hogares que pagan sus compras con la tarjeta del establecimiento
Tamaño del panel de consumidores	389 individuos/hogares que realizan 3.241 ocasiones de compra (8,33 ocasiones de compra por individuo/hogar)

### Conjunto de elección

El conjunto de elección está constituido por las diez marcas con las que el hipermercado contaba en aquel período. Estas marcas eran, en orden decreciente de cuota de mercado: *Carbonell, Marca de Distribuidor (MdD), Coosur, La Masía, La Española, Elosúa, Giralda, Ybarra, Marca de Primer Precio (MPP) y Mueloliva*. Para la selección de los individuos que se van a incluir en la investigación, y debido a la necesidad de construir un panel que permita analizar el comportamiento de los individuos a lo largo de las 53 semanas analizadas, únicamente hemos considerado a aquellos consumidores que realizaron su pago con la tarjeta del establecimiento<sup>9</sup>. Tras una serie de transformaciones de la información recogida, el conjunto definitivo de datos de escáner que se recogieron está constituido por 389 individuos<sup>10</sup>, que realizan un total de 3241 compras<sup>11</sup> (8,33 compras por hogar).

### METODOLOGÍA

Uno de los procedimientos más utilizados para analizar la capacidad competitiva de una marca es la utilización de las elasticidades (precio) representadas en la matriz de elasticidades (Van Heerde, Mela y Manchanda, 2004). En ésta matriz, y para el conjunto de alternativas consideradas, se recoge la variación en el nivel de ventas de una alternativa  $j$  respecto al precio de otra al-

ternativa  $m$ , de modo que en ella quedan representadas tanto las elasticidades directas ( $j=m$ ), como las elasticidades cruzadas ( $j \neq m$ ). En este trabajo, sin embargo, vamos a utilizar efectos marginales en lugar de elasticidades, dado el efecto directo que sobre la función de utilidad tienen dichos efectos. Además, y tal y como indican López y Llonch (2003); Mela, Gupta y Jeddidi (1998); Sethuraman, Srinivasan y Kim (1999) o Sivakumar y Raj (1997), las posibles diferencias entre dos elasticidades pueden provenir de los niveles de precio de las marcas o de sus probabilidades, y no de las diferencias en sus sensibilidades o efectos marginales. A partir de la utilización de estos efectos marginales, definimos la matriz de respuesta al precio  $R(j,m)$  que utilizaremos en el desarrollo empírico de este trabajo (Cooper y Nakanishi, 1988):

$$\begin{array}{c} \text{filas} \\ j \\ \vdots \\ m \end{array} \begin{array}{c} \text{columns} \\ j \quad \dots \quad m \\ \left( \begin{array}{ccc} \zeta_{jj} & \dots & \zeta_{jm} \\ \cdot & \cdot & \cdot \\ \zeta_{mj} & \dots & \zeta_{mm} \end{array} \right) \end{array} \quad (1)$$

donde  $\zeta_{jm} = \frac{\partial S_j}{\partial P_m}$  es la derivada parcial de la cuota de mercado ( $S$ ) de la marca  $j$  respecto al precio ( $P$ ) de la marca  $m$ .

A partir del análisis de los efectos marginales extraídos de la matriz de respuesta al precio, podemos analizar la *sustituibilidad e influencia* de cada marca (Russell y Kamakura, 1994). La *primera*, llamada también vulnerabilidad por Kamakura y Russell (1989), se refiere al grado en el que las acciones de marketing de una marca se ven influidas por las acciones del resto, y queda representada (en el caso de la matriz de respuesta al precio) por  $\sum \xi_{jm}^2, \forall m \neq j$ , que indica el efecto total que la modificación del precio del resto de competidores tiene sobre las ventas de una marca en particular. Un incremento en la sustituibilidad sugiere que dos marcas se están volviendo más competitivas entre sí (Mela *et al.*, 1998), lo que supone, desde el punto de vista de la marca analizada, que se está perdiendo poder competitivo en el mercado.

Por otra parte, la *influencia* refleja el impacto total relativo que tienen las actividades de mar-

keting de una marca en el resto de competidores y queda representada por  $\sum \zeta_{mj}^2, \forall m \neq j$ . Este valor muestra la capacidad total que tiene una marca para atraer (“robar”) cuota de mercado del conjunto de competidores a partir de cambios en su precio. Un incremento en el nivel de influencia de una marca sugiere que las actividades de marketing que desarrolla dicha marca están teniendo un impacto unilateral importante en sus competidores, lo que supone un mayor poder competitivo. Igualmente, Cooper y Nakanishi (1988) y Kamakura y Russell (1989) sugieren que a partir del análisis de los efectos marginales directos (elementos negativos  $[-\zeta_{jj}]$  de la diagonal de la matriz de respuesta al precio), podemos obtener una medida del “poder de atracción” que cada marca posee sobre sus propios consumidores<sup>12</sup>. Así, un efecto marginal directo elevado (en valor absoluto) de una marca supone que a partir de cambios en su precio la marca en cuestión puede “estimular” (incrementar) fuertemente su nivel de ventas propio. En este sentido, la existencia de un efecto marginal directo elevado indica que el consumidor es muy sensible al precio, lo que (dado que la utilización del precio desde un punto de vista competitivo se va a traducir, como parece lógico, en una reducción y no en un incremento del mismo) va a suponer un mayor poder de atracción sobre los consumidores por parte de la marca<sup>13</sup> (Cooper y Nakanishi, 1988).

El análisis empírico se desarrolla a partir de un proceso en dos etapas: en la primera etapa, estimamos un modelo logit multinomial con efectos específicos en el precio, para en una segunda etapa, y utilizando algunos de los resultados obtenidos en la estimación del modelo logit, desarrollar un modelo de regresión con efectos moderadores.

Los modelos de elección del consumidor, y, en concreto, los modelos logit, presentan unos fundamentos teóricos, tanto desde una perspectiva económica como desde una orientación del comportamiento, que los hacen especialmente útiles para el análisis de los aspectos relacionados con la estructura competitiva de un mercado<sup>14</sup> (véase Anderson, De Palma y Thies, 1992 y Kannan y Wright, 1991). Esto hace que hayan sido ampliamente utilizados para representar y analizar las relaciones competitivas que se dan

en un mercado (e. g., Cavero y Cebollada, 1999; Chintagunta, 1994; Gázquez y Sánchez, 2006; Gupta, 1988; Kannan y Wright, 1991; López, 1999; López y Llonch, 2003).

Por otra parte, un gran número de investigaciones recientes han puesto de manifiesto la elevada capacidad predictiva de los modelos que explican el comportamiento del consumidor a través del uso de variables moderadoras (e. g., Batra y Sinha, 2000; Bhuian, Menguc y Bell, 2005; Kumar, Karande y Reinartz, 1998; Mittal y Kamakura, 2001).

Como sugieren Hair, Anderson, Tatham y Black (1999), cuando existe una relación causa-efecto entre dos variables, y esta relación se ve afectada por el valor que toma una tercera, se dice que la tercera ejerce un efecto moderador sobre la relación entre las dos primeras. Así, la metodología de las regresiones moderadas permite analizar la forma y el grado en el que una variable Z (variable moderadora) influye en la relación causal establecida entre una variable dependiente X y otra independiente Y (Álvarez, Santos y Vázquez, 2000; Champoux y Peters, 1987; Cohen y Cohen, 1983; Hair *et al.*, 1999). En el anexo de este trabajo se muestran algunos de los fundamentos teóricos de la utilización de variables moderadoras.

### Modelos desarrollados

El modelo multinomial que vamos a estimar incluye diferentes variables explicativas. La tabla 3 resume las variables utilizadas en este trabajo. En un trabajo previo al presentado aquí, diferentes modelos fueron analizados. Los resultados mostraron que el modelo que incluía el precio de compra, la presencia de las marcas en los folletos publicitarios y la lealtad<sup>15</sup>, era el más adecuado en términos de parsimonia y representatividad. Consecuentemente, el modelo que utilizaremos en este trabajo será el siguiente:

$$U_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 \text{Precio}_{jt} + \beta_2 \text{Folleto}_{jt} + \beta_3 \text{Lealtad}_{ijt} \quad (2)$$

donde  $i, j$  y  $t$  se refieren a consumidor, marca y semana, respectivamente, y las variables son las definidas en la tabla 3.



**Tabla 3.-** Variables

VARIABLE	MEDICIÓN
<i>MNL</i>	
Precio de compra	Precio de compra semanal (€) por marca ( $Precio_{jt}$ )
Presencia en folletos publicitarios	Variable <i>dummy</i> igual a 1(0) si la marca $j$ está (no está) anunciada en los folletos publicitarios en $t$ ( $Follete_{jt}$ )
Lealtad	Variable <i>dummy</i> igual a 1 (0) si el consumidor $i$ elige (no elige) la misma marca $j$ en $t$ que en $t-1$ ( $Lealtad_{ijt}$ )
MODELO DE REGRESIÓN	
Poder competitivo	Efecto de las decisiones de marketing de la marca $j$ sobre todos sus competidores ( $\sum \xi_{mj}^2, \forall m \neq j$ de la matriz de respuesta al precio) ( $PC_j$ )
Cuota de mercado	Cuota de mercado de la marca $j$ ( $CM_j$ )
Preferencias intrínsecas	Preferencia hacia la marca $j$ (constante específica $\beta_{0j}$ ) de la estimación MNL ( $PI_j$ )

Por otra parte, con objeto de analizar el papel moderador de las preferencias intrínsecas sobre el poder competitivo, estimamos un modelo de regresión lineal en dos pasos, en el que la variable dependiente es el poder competitivo (se refiere a lo que hemos definido anteriormente como nivel de *influencia competitiva*, extraída a partir de la matriz de respuesta al precio  $-\sum \xi_{mj}^2, \forall m \neq j$ ). En el primer paso, incluimos únicamente, los efectos directos de la cuota de mercado y las preferencias intrínsecas (ecuación 3), mientras que en el segundo paso (ecuación 4) incorporamos, además, el efecto moderador de la preferencia intrínseca sobre la cuota de mercado.

$$\text{Paso 1: } PC_j = \omega_1 CM_j + \omega_2 PI_j \quad (3)$$

$$\text{Paso 2: } PC_j = \omega_1 CM_j + \omega_2 PI_j + \omega_3 CM_j \times PI_j \quad (4)$$

Con objeto de evitar posibles problemas de multicolinealidad, todas las variables fueron centradas respecto a su media antes de analizar las interacciones entre ellas, tal y como indican diversos autores (Aiken y West 1991; Cohen y Cohen, 1983; Jaccard, Turrissi y Wan, 1990)

## RESULTADOS

### RESULTADOS DEL MNL

Los resultados obtenidos con la estimación del MNL (tabla 4) indican la existencia de una heterogeneidad en la sensibilidad del consumi-

dor hacia el precio de las diferentes alternativas que forman el conjunto de elección, dado el diferente valor que cada uno de los coeficientes específicos toma. Así, en relación a los valores de estos parámetros específicos del precio, cabe destacar que el parámetro más reducido lo tiene *Carbonell*, lo que indica que es aquella marca en la que el precio influye menos en la probabilidad de elección. Por el contrario, la *Marca de Primer Precio*, junto a *Giralda*, la *MdD* y *Mueloliva*, por este orden, son aquellas en las que mayor influencia tiene el precio de venta. En relación a la bondad del ajuste, cabe indicar que el valor del coeficiente  $\rho^2$  pone de manifiesto la elevada capacidad explicativa del comportamiento de elección que tiene el modelo estimado, ya que, a pesar de estimar 21 parámetros, alcanza un coeficiente ajustado de 0,654<sup>16</sup>.

**Tabla 4.-** Estimación del MNL

PREFERENCIAS HACIA CADA ALTERNATIVA (ERROR ESTÁNDAR)		
<i>Carbonell</i> (26,67)(a)	4,87*	(0,865)
MdD (22,38)	0,671*	(0,234)
Coosur (16,34)	2,621*	(0,764)
La Masía (11,87)	1,989*	(0,719)
La Española (9,83)	2,498*	(0,579)
Elosúa (4,01)	1,667**	(0,91)
Giralda (3,87)	0,132	(0,436)
Ybarra (2,45)	-1,813**	(0,931)
MPP (2,17)	-0,742	(0,714)
Mueloliva (0,41)	-	
PARÁMETROS ESPECÍFICOS DE LAS VARIABLES EXPLICATIVAS (ERROR ESTÁNDAR)		
Precio de compra	-	
<i>Carbonell</i>	-5,522*	(0,671)
MdD	-7,202*	(0,883)
Coosur	-6,092*	(0,775)
La Masía	-6,415*	(0,752)
La Española	-6,204*	(0,755)
Elosúa	-6,53*	(0,771)
Giralda	-7,446*	(0,926)
Ybarra	-6,506*	(0,749)
MPP	-7,712*	(0,869)
Mueloliva	-7,16*	(0,736)
Folleto publicitario	0,671*	(0,082)
Lealtad anterior	5,705*	(0,136)
Número de parámetros	21	
-LL ( $\beta$ )	2300,952	
$\chi^2$	8851,536	
$\rho^2$ ajust.	0,6548	
AIC	4643,904	
BIC	4759,473	
* $p < 0,01$ ; ** $p < 0,05$ ; *** $p < 0,1$ .		
(a) Entre paréntesis cuota de mercado.		

Se ha analizado la existencia de posibles problemas de multicolinealidad entre las variables explicativas elegidas para la estimación del

*MNL*. Como la multicolinealidad es un problema muestral, ya que va asociada a la configuración de las variables explicativas, no existen contrastes estadísticos, propiamente dichos, que sean aplicables para su detección (Greene, 1993). Una de las formas de detectar este problema es mediante la comparación de la significatividad conjunta del modelo en relación a la significatividad de cada uno de los parámetros estimados. En nuestro caso, y tal y como podemos observar en la tabla 4, nos encontramos con un coeficiente  $\rho^2$  muy elevado, lo que unido a que los coeficientes de las variables explicativas son todos estadísticamente significativos, parece indicar que no existen problemas de multicolinealidad. Además, el determinante de la matriz de correlaciones entre las variables explicativas utilizadas es 0,9798, lo que indica, igualmente, la práctica ausencia de problemas de multicolinealidad entre dichas variables. Adicionalmente, estimamos el denominado “factor de inflación de la varianza” (FIV), que nos indica el incremento en la varianza para cada una de las variables explicativas respecto al modelo estimado sin dicha variable. Los valores obtenidos ([2,7907; precio de compra], [2,85135; folleto] y [1,0162; lealtad]), sugieren la no existencia de problemas importantes de multicolinealidad para ninguna de las variables.

Una vez que todos los criterios econométricos parecen indicar la no existencia de problemas de multicolinealidad entre las variables explicativas utilizadas, estimamos la matriz de respuesta al precio a partir del modelo MNL, a partir de los efectos marginales definidos en (1) (tabla 5).

Los elementos diagonales de esta tabla muestran que el mayor poder de atracción en el mer-

cado analizado lo tienen, por este orden, *Coosur*, la *MdD*, *Carbonell* y *La Española*. El poder de atracción de una marca se encuentra, de modo habitual, relacionado de forma directa con su cuota de mercado, tal y como podemos observar en la tabla 5 (así, por ejemplo, las tres marcas que acumulan más del 65% de la cuota de mercado –*Carbonell*, *MdD* y *Coosur*–, presentan valores mucho mayores que el resto de marcas analizadas<sup>17</sup>). No obstante, hay que poner de manifiesto el mayor poder de atracción<sup>18</sup> que presenta la marca propiedad del establecimiento (-31,315) sobre la marca líder (-23,589), a pesar de que aquella posee un 4% menos de cuota de mercado. En cuanto a la marca con menor poder de atracción, *Mueloliva* es la que ocupa esa posición, estando muy alejada del resto.

## RESULTADOS DEL MODELO DE REGRESIÓN

La tabla 6 recoge la estimación del modelo lineal de regresión en dos pasos que hemos estimado<sup>19</sup>.

**Tabla 6.-** Estimación del modelo de regresión lineal en dos pasos

PASO 1 (EFECTOS DIRECTOS)		COEFICIENTES ESTAND. (t)
Cuota de mercado		1,077** (3,42)
Preferencias intrínsecas		-0,242 (-0,823)
R <sup>2</sup> adj. 0,377		
PASO 2 (EFECTOS DIRECTOS E INTERACCIÓN)		
Cuota de mercado		1,067* (4,203)
Preferencias intrínsecas		-0,147 (-0,573)
Cuota de mercado × Preferencias intrínsecas		-0,356*** (-1,937)
R <sup>2</sup> adj. 0,683		
*p<0,01; **p<0,05; ***p<0,1.		

**Tabla 5.-** Matriz de respuesta (directa y cruzada) al precio

	Carbonell (a)	MdD	Coosur	Masía	Española	Elosúa	Giralda	Ybarra	MPP	Mueloliva	Vulnerabilidad
Carbonell	-23,589	7,131	6,883	2,362	4,039	2,437	2,585	1,523	1,232	0,131	136,595
MdD	5,648	-31,315	7,059	2,388	4,144	2,609	2,449	1,592	1,287	0,136	121,618
Coosur	6,239	8,345	-31,758	3,496	5,563	3,109	3,284	2,088	1,692	0,18	179,439
Masía	2,033	2,681	3,32	-13,56	1,825	1,066	1,315	0,72	0,578	0,062	29,396
Española	3,595	4,811	5,463	1,887	-21,32	1,806	2,3	1,294	0,984	0,105	80,680
Elosúa	2,061	2,878	2,901	1,047	1,716	-13,12	1,086	0,651	0,514	0,055	26,858
Giralda	1,917	2,369	2,687	1,133	1,916	0,952	-14,459	0,777	0,511	0,055	23,236
Ybarra	1,293	1,762	1,955	0,71	1,234	0,653	0,89	-8,979	0,355	0,038	11,971
MPP	0,882	1,202	1,337	0,481	0,791	0,435	0,494	0,3	-7,181	0,025	5,391
Mueloliva	0,101	0,137	0,153	0,055	0,091	0,05	0,057	0,035	0,027	-0,787	0,071
Influencia	98,265	169,28	159,341	30,183	76,536	28,334	32,702	12,525	7,991	0,091	

(a) Subrayadas, las marcas que modifican el precio.

Como sugieren Jaccard *et al.* (1990), para contrastar si el término de interacción incrementa el poder explicativo del modelo que solo incorpora efectos directos, es necesario estimar su poder incremental a través del *test-F* siguiente:

$$F = \frac{(R_2^2 - R_1^2) / (k_2 - k_1)}{(1 - R_2^2) / (N - k_2 - 1)} \quad (5)$$

donde  $R_2^2$  es el coeficiente de determinación para el modelo que incluye el efecto moderador con  $k_2$  variables;  $R_1^2$  es el coeficiente de determinación para el modelo que únicamente incorpora los efectos directos con  $k_1$  variables.

La tabla 7 recoge el contraste estadístico entre ambos modelos.

**Tabla 7.-** Contraste estadístico entre el modelo que únicamente considera los efectos principales y el modelo que añade el efecto moderador

MODELO	R <sup>2</sup>	ESTADÍSTICO F
Efectos principales (ecuación 3)	0,377	
Efectos principales + Efecto moderador (ecuación 4)	0,683	
		F <sub>1,6</sub> =6,0003 (p<0,05)

Nuestros resultados indican que el modelo que incluye el efecto interactivo de la preferencia intrínseca sobre la cuota de mercado, supone una mejora significativa ( $p<0,05$ ) del poder explicativo en relación al modelo que únicamente incorpora los efectos directos de la cuota de mercado y la preferencia intrínseca sobre el poder competitivo. Además, los factores de inflación de la varianza fueron estimados con objeto de examinar la posible presencia de colinealidad, encontrándose estos por debajo de los niveles sugeridos por diversos autores (e. g., Mason y Perreault, 1991), y que indican la posible existencia de problemas de este tipo.

Como podemos observar en la tabla 6, la cuota mercado presenta un impacto positivo y significativo (1,067,  $p<0,01$ ) sobre la capacidad competitiva de la marca, lo que indica que la cuota de mercado es un elemento que permite incrementar el poder competitivo de una marca, lo que nos lleva a poder *aceptar la hipótesis 1*. Sin embargo, el parámetro que indica el efecto de la preferencia intrínseca del consumidor sobre la capacidad competitiva de la empresa no es signi-

ficativo, por lo que no podemos establecer la existencia de una relación estadística significativa que soporte que cuanto mayor es la preferencia que tienen los consumidores hacia una marca, esta va a ver incrementado su nivel de influencia o poder competitivo. Por tanto *no* existe un soporte empírico que permita *aceptar la hipótesis 2*.

En relación al efecto moderador, cabe destacar el impacto negativo y significativo (-0,356,  $p<0,1$ ) que tiene la preferencia intrínseca del consumidor sobre la cuota de mercado, en sentido contrario al que habíamos pronosticado, lo que nos lleva a *no* poder *aceptar la hipótesis 3*, ya que si bien existe un efecto moderador significativo de la preferencia intrínseca sobre la cuota de mercado, este es negativo. Este resultado contradice las conclusiones obtenidas por Chatterjee y Chaudhuri (2005), al señalar que las marcas con mayor cuota de mercado, como consecuencia de ser más conocidas y preferidas por parte del consumidor, aglutinan un mayor poder competitivo. Sin embargo, el impacto negativo obtenido en este trabajo pone de manifiesto que a medida que la preferencia del consumidor hacia una marca se incrementa, la cuota de mercado pierde importancia como elemento que va a permitir a la empresa mejorar su poder y su capacidad competitiva.

A partir de los coeficientes estimados en el modelo de regresión, podemos comprender el impacto global que tiene la cuota de mercado sobre el poder competitivo de una marca. Para ello, derivamos (4), con respecto a  $CM_j$ . La derivada parcial de  $PC_j$  con respecto a  $CM_j$  viene dada por la siguiente expresión:

$$\frac{\partial PC_j}{\partial CM_j} = \omega_1 + \omega_3 PI_j = 1,067 - 0,356 PI_j \quad (6)^{20}$$

El efecto global de la cuota de mercado sobre la capacidad competitiva (para una marca media) puede ser evaluado a partir de la ecuación [6], sustituyendo el valor medio de la preferencia intrínseca para el conjunto de marcas analizadas. La preferencia intrínseca media para todas las marcas es 1,25. Sustituyendo este valor en la ecuación [6], el resultado es  $\frac{\partial PC_j}{\partial CM_j} = 0,622$ . Es-

to confirma que, *ceteris paribus*, cuanto mayor es el nivel de cuota de mercado de una marca, mayor es su poder competitivo. Este resultado está en la línea de algunos autores como Day y Wesley (1988), Farris *et al.* (1989) y Kadiyali *et al.* (2001), entre otros, para los que el nivel de ventas de una empresa en relación al resto de las empresas de su sector, es una de las principales variables sobre las que la marca va a poder construir su poder competitivo. Esta idea es la que subyace en la estrategia competitiva de muchas empresas que intentan maximizar sus cuotas de mercado, utilizando, fundamentalmente, estrategias promocionales basadas en reducciones del precio de venta. No obstante, el valor obtenido (0,622) es inferior a la unidad, lo que indica que a medida que la cuota de mercado se incrementa, es cierto que lo hace también la capacidad competitiva, pero en una menor proporción.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto como el efecto de la cuota de mercado sobre el nivel de capacidad competitiva de una marca va a depender de la preferencia intrínseca de los consumidores hacia la misma. En este sentido, podemos reformular la ecuación (4) del siguiente modo:

$$PC_j = CM_j(\omega_1 + \omega_3 PI_j) + \omega_2 PI_j = CM_j(1,067 - 0,356 PI_j) \quad (7)$$

Como podemos observar en la ecuación (7), el efecto de la cuota de mercado sobre el nivel de influencia o capacidad competitiva de una marca dependerá de la preferencia que los consumidores manifiesten hacia ella. Así, según diferentes valores, el efecto será mayor o menor. Para analizar este efecto moderador, Cohen y Cohen (1983) sugieren que es recomendable utilizar tres valores para la variable moderadora: el valor medio ( $PI_M$ ), el valor sumando una vez su desviación estándar ( $PI_H$ ), y el valor restando una vez su desviación estándar ( $PI_L$ ). Así, en nuestro caso, y debido a que las variables han sido centradas al objeto de eliminar posibles problemas de multicolinealidad,  $PI_M=0$ , mientras que el valor de la desviación estándar es 1,8757, por lo que  $PI_L=-1,8757$  y  $PI_H=1,8757$ . Si sustituimos estos valores en la ecuación (7), obtenemos tres posibles funciones que relacionan la cuota de

mercado de una empresa con su poder competitivo:

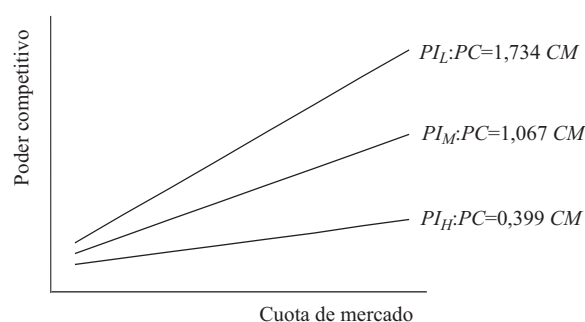
$$PI_H = 1,8757 : PC_j = 0,399 CM_j \quad (8)$$

$$PI_M = 0 : PC_j = 1,067 CM_j \quad (9)$$

$$PI_L = -1,8757 : PC_j = 1,7347 CM_j \quad (10)$$

La figura 2 muestra la representación gráfica de estas tres funciones.

**Figura 2.-** Efecto de la cuota de mercado de una marca sobre su poder competitivo en función del valor de la preferencia del consumidor hacia dicha marca



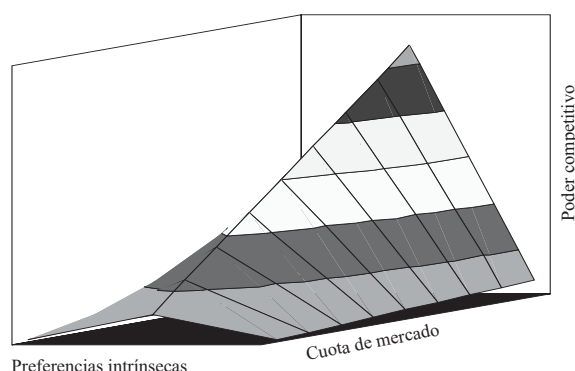
Como podemos observar en la figura 2, a medida que el nivel de preferencia del consumidor hacia una marca se incrementa, la cuota de mercado es cada vez menos determinante en el nivel de poder competitivo de la marca, tal y como indican las pendientes de las funciones representadas. Esto indica que, en la medida que la marca sea capaz de incrementar la preferencia de sus consumidores hacia ella, la preocupación por lograr altas cuotas de mercado puede ser reducida, ya que esta se convierte en un elemento menos determinante para elevar el poder competitivo y la influencia sobre el resto de marcas competidoras.

Además de estas funciones, hemos representado de forma conjunta la relación entre las tres variables analizadas (poder competitivo, cuota de mercado y preferencias del consumidor), con objeto de obtener otra perspectiva gráfica de análisis (figura 3).

La representación gráfica viene a confirmar todos los resultados anteriores; así, cuando las preferencias del consumidor son muy reducidas,

a medida que la cuota de mercado aumenta, el poder competitivo de la marca es cada vez mayor; sin embargo, a partir de un determinado nivel de preferencia, existe un efecto moderador negativo y significativo que hace que, con el mismo nivel de cuota de mercado, la marca tenga menor poder competitivo.

**Figura 3.-** Poder competitivo como función de la cuota de mercado y las preferencias intrínsecas



## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

El objetivo fundamental de este trabajo era analizar de qué manera la cuota de mercado de una marca y la preferencia que el consumidor manifiesta hacia la misma, afectan a su nivel de poder e influencia competitiva. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la relación entre la cuota de mercado y el poder competitivo no es directa, sino que se encuentra influida por determinados aspectos. Así, en este trabajo hemos constatado la influencia de las preferencias del consumidor en esa relación, en la línea de opinión expresada por múltiples autores (e.g., Kamakura y Russell, 1989; Woodside y Wilson, 1994; Chang y Yeh, 2001; Chatterjee y Chaudhuri, 2005). En este sentido, y si bien es cierto que el hecho de que el consumidor manifieste una mayor o menor preferencia hacia la marca, no afecta de modo significativo a su poder competitivo, sí existe un efecto moderador significativo de aquella sobre la cuota de mercado. Así, este efecto es negativo, lo que pone de manifiesto que, a medida que el consumidor manifiesta un nivel de preferencia mayor hacia la marca, la cuota de mercado comienza a perder

importancia como elemento determinante del poder competitivo de la misma. Este resultado confirma la opinión de Boulding y Staelin (1990), acerca del papel importante pero no exclusivo de la cuota de mercado como elemento generador de poder competitivo.

Las implicaciones que para la gestión de las marcas tienen los resultados obtenidos son muy interesantes. Así, el resultado pone de manifiesto que, si bien las empresas no deben perder de vista el objetivo de maximizar su cuota de mercado, como un elemento importante que le va a permitir tener un mayor nivel de influencia sobre los competidores, deben poner también una elevada atención sobre los aspectos intangibles (preferencia hacia su marca), ya que estos van a condicionar, igualmente, su capacidad competitiva sobre el resto de empresas.

En este sentido, los gestores de las marcas deben preocuparse por obtener un nivel de cuota de mercado importante dentro del sector para, a partir de ese momento, centrarse más en aspectos intangibles de la marca (valor, imagen, notoriedad, posicionamiento) que van a hacer que las preferencias del consumidor sean mayores. Este aspecto ya fue confirmado por Boulding y Staelin (1990), al indicar la existencia de un nivel óptimo de cuota de mercado, que va a depender tanto de los aspectos internos de la empresa (su estructura de costes, su capacidad para generar ingresos, el nivel de gasto de sus clientes, etc.), como de los aspectos externos del sector en el que la empresa se encuentra inmerso (la intensidad competitiva, el papel que juega la empresa –e.g., líder, seguidor, retardador, etc.–). Así, nuestros resultados ponen de manifiesto que, aún con niveles de cuota de mercado que no sean tan elevados, si las preferencias del consumidor son cada vez mayores, los niveles de influencia competitiva de la marca se van a incrementar, sin necesidad de poseer mayor volumen de ventas. Este resultado está en consonancia con la opinión expresada por múltiples autores (e.g., Sharp *et al.*, 2002; Chatterjee y Chaudhuri, 2005) acerca de la necesidad de incrementar la preferencia y la confianza de los consumidores con los que ya cuenta la empresa.

Además, los resultados obtenidos son importantes desde la perspectiva de aquellas empresas

(normalmente de menores dimensiones) que poseen niveles reducidos de cuota de mercado. Estas empresas deben ser conscientes de que, no por el hecho de tener un nivel de cuota de mercado poco importante dentro del conjunto del mercado, su capacidad competitiva y su nivel de influencia sobre las demás no va a poder crecer; al contrario, si bien es cierto que los mayores niveles de cuota de mercado proporcionan un margen de maniobra mayor a las empresas para construir un poder competitivo a través de herramientas como el precio, los resultados ponen de manifiesto que no es el único elemento determinante en la construcción del poder competitivo de una marca (tal y como lo demuestra el hecho de la existencia de efectos moderadores negativos de la preferencia intrínseca), pudiendo encontrar otros caminos alternativos (el aumento de la preferencia de sus consumidores), para alcanzar mayores niveles de capacidad en relación a sus competidores.

En este sentido, y si bien es cierto que el riesgo de pérdida de clientes que tienen las empresas de menores dimensiones (menor cuota de mercado) es mayor que las empresas con mayor cuota, no es menos cierto que el nivel de preferencia de los clientes habituales de aquellas suele ser más intenso que el de las grandes empresas (Sharp *et al.*, 2002).

La capacidad competitiva de las empresas con menor cuota de mercado se pone de manifiesto en los resultados empíricos obtenidos en este trabajo. Así, se puede observar como, por ejemplo, *Coosur*, con más de un 10% menos de cuota que la marca líder *Carbonell*, tiene mucho mayor poder competitivo que ésta, o como *La Española*, con una cuota de mercado tres veces menor que *Carbonell*, tiene un nivel de influencia competitiva similar.

Las implicaciones para la gestión empresarial de nuestros resultados pueden ser, claramente, analizados desde la perspectiva de las estrategias competitivas genéricas desarrolladas por Porter (1985). Así, aquellas empresas de grandes dimensiones y que poseen un nivel de cuota de mercado elevado deben sacar rentabilidad a ese mayor nivel de ventas a través de la estrategia de liderazgo en costes, dado que dichos volúmenes de ventas les va a facilitar la obtención de economías de escala en costes y aprendizaje, lo que

se va a traducir en un incremento de su poder competitivo en términos de una mayor capacidad para modificar su precio y ajustar su oferta a las condiciones del mercado (Wood, 1999). En opinión de Buzzell (2004), aquellas empresas pioneras y que llevan mayor tiempo en el mercado tienen más facilidad para ejercer un mayor poder competitivo que el resto. No obstante, la mayor capacidad innovadora que (también) poseen las empresas con cuotas de mercado más elevadas les va a permitir, igualmente, diferenciarse de sus competidores (Porter, 1985).

Por el contrario, las empresas que cuentan con una cuota de mercado reducida deben buscar el aumento de su capacidad competitiva en el incremento de las preferencias del consumidor a través de la estrategia de diferenciación, dado que aquellas marcas más diferenciadas por parte del consumidor son mejor valoradas y pueden utilizar sus variables de marketing de forma más autónoma (Chatterjee y Chaudhuri, 2005). En este sentido, dada la imposibilidad que tienen estas empresas para disfrutar de economías de escala por el reducido nivel de ventas con el que cuentan, el incremento de la notoriedad y del valor de marca de sus clientes se perfilan como la vía estratégica más adecuada para incrementar su nivel de influencia competitiva en relación a las grandes empresas del sector (Wood, 1999; Cotterill *et al.*, 2000).

## LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Existen múltiples limitaciones en este trabajo que podrían ser superadas en futuras investigaciones. Así, nuestro objetivo principal era analizar la capacidad de la cuota de mercado como herramienta que permita a la empresa el incrementar su nivel de capacidad e influencia competitiva. En este sentido, hemos utilizado el concepto de poder competitivo en la línea de Kamakura y Russell (1989) y Cooper (1988), si bien sería adecuado realizar un análisis de este concepto desde una perspectiva más amplia. Es por ello, que en futuras investigaciones sería conveniente utilizar medidas complementarias del poder competitivo que tengan una naturaleza más subjetiva que la utilizada en este trabajo. No obs-

tante, creemos que el concepto de capacidad competitiva utilizado en este trabajo, y que está basado en las decisiones del precio es, por lo general, una aproximación adecuada para analizar el poder competitivo, dado que uno de los aspectos que mayor influencia tienen en el rendimiento de las marcas es el precio, dada la inmediata estimación de los efectos de esta variable sobre el nivel de ventas (Rao, 1984) y las fuertes reacciones competitivas que produce tanto sobre consumidores como sobre competidores (Srinivasan, Popkowski y Bass, 2000).

Por otra parte, este trabajo está enfocado a una categoría de producto muy específica, por lo que sería necesario ampliar el estudio sobre otras categorías de producto en las que la estructura competitiva del mercado sea diferente, ya que este puede ser un elemento importante en la determinación de la capacidad de poder de las empresas. En este sentido, en nuestro trabajo, existen tres marcas que acumulan un porcentaje muy elevado de la cuota de mercado total, por lo que algunas de las estimaciones pueden haberse visto influidas por este motivo. La ampliación del trabajo a otras categorías permitiría el desarrollo de generalizaciones empíricas que ayudaran a las empresas a mejorar sus niveles de capacidad competitiva. No obstante, las características que presenta la categoría de producto analizada<sup>21</sup>, nos hacen pensar que estos resultados puedan ser fácilmente extrapolables a cualquier otro tipo de bien de consumo masivo.

Por último, y en lo que respecta a las limitaciones derivadas de la metodología empleada, si bien la validez en la utilización de los modelos MNL, así como la de los modelos de regresión con variables moderadoras está ampliamente demostrada, no está exenta de problemas. En este sentido, la denominada propiedad de Independencia de Alternativas Irrelevantes (IIA), así como los problemas de correlación que pueden presentarse entre algunas de las variables analizadas en este trabajo, puede limitar la validez de las estimaciones y la estructura de mercado resultante. Igualmente, pueden presentarse problemas de parsimonia y representatividad en los modelos empleados, derivados de la utilización del conjunto de variables obtenidas. Es por ello, que hemos utilizado diversas herramientas estadísticas para intentar solucionar dichos proble-

mas<sup>22</sup>. No obstante, sería conveniente que en futuras investigaciones se utilizaran otro tipo de modelos alternativos para analizar la formación de poder competitivo a partir de diversas características y atributos de las marcas.

## ANEXO

### VARIABLES MODERADORAS

Si partimos de la expresión básica que establece la relación lineal entre la variable dependiente y la independiente:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + u_i \quad (i)$$

Para analizar la influencia de la variable moderadora será necesario introducir en la expresión matemática previa el denominado término interacción (Hair *et al.*, 1999). Este término se obtiene a través del producto entre la variable independiente ( $X$ ) y la variable moderadora ( $Z$ ). De este modo, la expresión anterior sería transformada en :

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \lambda (X_i \times Z_i) u_i \quad (ii)$$

o lo que es lo mismo  $Y_i = \alpha + (\beta + \lambda Z_i) X_i + u_i$ .

A raíz de esta transformación la influencia ejercida por la variable independiente ( $X$ ) en la variable dependiente ( $Y$ ) dejará de ser una constante ( $\beta$ ) y pasará a estar condicionada por el valor tomado por la variable moderadora ( $Z$ ), siendo su nuevo valor  $(\beta + \lambda Z_i)$ . Por tanto, y a medida que cambie el valor del moderador  $Z$ , también cambiará el efecto final que la variable independiente ejerce sobre la variable dependiente. No obstante, es necesario considerar que la simple inclusión del término interacción en el modelo, obviamente no garantiza que el efecto moderador sea relevante.

Para ello, la condición necesaria que debería cumplirse es que los coeficientes  $\beta + \lambda$  implicados en el efecto conjunto  $(\beta + \lambda Z_i)$  resulten significativos. Además, la condición suficiente será que la introducción del término interacción realmente suponga una mejora en la capacidad explicativa del modelo, es decir, que el coeficiente de determinación  $R^2$  corregido del modelo se vea incrementado con la introducción del término interacción. Finalmente cabría destacar que la influencia ejercida por la variable independiente ( $X$ ) sobre la variable dependiente ( $Y$ ) podría variar de sentido, en función de las estimaciones obtenidas de los coeficientes  $\beta$  y  $\lambda$ , y del valor tomado por la variable moderadora ( $Z$ ). Así, si  $\lambda > 0$  la variable moderadora ( $Z$ ) intensificará la relación establecida entre

$X$  e  $Y$ ; sin embargo, si  $\lambda < 0$ , la variable moderadora ( $Z$ ) atenuará la relación entre la variable  $X$  y la variable  $Y$ . Incluso, puede haber un determinado valor de  $Z$  para el que la atenuación de la relación sea tan intensa que pueda incluso llegar a cambiar de sentido, es decir, que un incremento de la variable independiente ( $X$ ) tenga un efecto total sobre la variable dependiente ( $Y$ ), de distinto signo al derivado de la relación directa entre aquella y esta.

Cuando una variable tiene un efecto moderador tal y como lo hemos analizado hasta ahora, se le denomina variable *moderadora pura*. Sin embargo, es posible que, aparte de la influencia de moderadora, tenga también una cierta capacidad predictiva sobre la variable explicada. En este caso, nos encontramos con lo que se denomina variable *cuasimoderadora* (Cohen y Cohen, 1983). En este caso la expresión matemática quedaría reflejada de la forma siguiente:

$$Y_i = \alpha + \beta X_i + \gamma Z_i + \lambda(\psi_i) + u_i \quad (\text{iii})$$

donde  $\psi_i$  refleja el término interacción, que ha sido calculado como  $\psi_i = X_i + Z_i$ . Por tanto, en este último caso la variable moderadora no sólo moderará la relación sino que, además, actuará como variable predictora.

## NOTAS

- Este trabajo es una ampliación y mejora de una versión inicial presentada para su discusión en los *XVIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, celebrados en Almería en septiembre de 2006.
- Los autores desean expresar su agradecimiento a los revisores anónimos del trabajo por las aportaciones recibidas.
- A nivel mundial, son marcas como *Coca Cola*, *Google*, *Microsoft* o *General Electric* las que ocupan los primeros puestos, siendo *Banco Santander*, *Zara*, *BBVA* y *Movistar* las marcas españolas que podemos encontrar en estos listados.
- Este estudio establece un ranking general y un ranking por sectores. Caben destacar, a nivel general, las marcas *Roca*, *Iberia*, *Telefónica*, *Movistar* o *Cola Cao*, como las que mayor notoriedad presentan.
- Estos trabajos junto a otros, suponen el comienzo del *PIMS Project (Profit Impact of Marketing Strategy)*, desarrollado por parte del *Marketing Science Institute*. Su principal objetivo es identificar los factores asociados con las diferencias que existen entre el rendimiento de las distintas empresas y cuantificar dicho impacto.
- Carry-over effect*.
- En particular, estos autores ponen de manifiesto como, para aquellas marcas con cuotas de mercado elevadas, un cambio en su precio de venta no afecta de forma significativa a su nivel de ventas.
- En la línea señalada anteriormente, al distinguir los conceptos *poder de marca* y *poder/capacidad competitiva*.
- Dada la imposibilidad de identificar y realizar un seguimiento de los consumidores que realizan sus pagos al contado.
- No se han considerado aquellos individuos que han acudido en 4 ó menos ocasiones a realizar compras de aceite de oliva durante el período total de 53 semanas analizado.
- Se refiere a ocasiones en las que eligieron alguna de las diez marcas analizadas, no al número de unidades adquirido.
- Desde un punto de vista cuantitativo, podríamos plantear que se correspondería con el concepto de “poder de marca” al que nos hemos referido anteriormente en la revisión de la literatura, representando la influencia el concepto de “poder/capacidad competitiva”.
- Como hemos comentado, los valores elevados de la elasticidad directa (efectos marginales directos elevados) no son, en principio, muy recomendables para una marca, en el contexto de incremento del precio; sin embargo, en el contexto de utilización del precio como herramienta competitiva (reducción del precio), sí le van a permitir disfrutar de un mayor poder de atracción sobre sus clientes (Cooper y Nakanishi, 1988), al incrementar sustancialmente sus niveles de ventas ante dicha reducción.
- Una de las principales ventajas, ampliamente reconocida, de los modelos logit reside en su habilidad para proporcionar estimaciones exactas de las probabilidades de elección del consumidor en contextos en los que son consideradas todas las actividades de marketing desarrolladas por las empresas competidoras (Agrawal y Schorling, 1996).
- La lealtad utilizada en este trabajo es una “lealtad anterior”, referida a si el consumidor adquiere la misma marca que adquirió en la ocasión de compra anterior. No obstante, previamente utilizamos de forma adicional una variable de “lealtad histórica”, calculada a partir de las cuotas de compra por marca de cada consumidor durante un período de inicialización de 20 semanas. Los resultados obtenidos pusieron de manifiesto la conveniencia de incluir la variable de “lealtad anterior”, dada su mayor capacidad explicativa.



16. McFadden (1978) indica que un coeficiente entre 0,2 y 0,4 es indicador de un ajuste satisfactorio del modelo.
17. Esta relación directa entre cuota de mercado y elasticidad viene confirmada por el *índice de correlación de Pearson*, cuyo valor es 0,835 ( $p < 0,01$ ), lo que indica que cuando la cuota de mercado de una marca se incrementa, su capacidad para atraer a consumidores a partir de cambios en su precio lo hace igualmente y de modo significativo.
18. El elevado valor del poder de atracción obtenido en la tabla 5, es consecuencia de la magnitud de los parámetros específicos del precio obtenidos en la estimación del modelo logit multinomial (tabla 4).
19. El término moderador se ha formado multiplicando los dos predictores centrados.
20. Como  $\omega_2$  no es significativamente distinto de cero (tabla 6), se ha excluido de la ecuación.
21. Marcas nacionales líderes, marca de distribuidor con cuota de mercado importante, y existencia de marca de primer precio.
22. La estimación de coeficientes específicos en el MNL y la utilización de variables centradas en el modelo de regresión estimado.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1991): *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- AGRAWAL, D.; SCHORLING, C. (1996): "Market Share Forecasting: An Empirical Comparison of Artificial Neural Networks and Multinomial Logit Model", *Journal of Retailing*, vol. 72, núm. 4, pp. 383-407.
- AIKEN, L.; WEST, S. (1991): *Multiple Regression*. Newbury Park, CA: Sage.
- AILAWADI, K.; FARRIS, P.; PARRY, M. (1999): "Market Share and ROI: Observing the Effect of Unobserved Variables", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, pp. 17-33.
- ALLESIO, H. (1982): "Market Share Madness", *Journal of Business Strategy*, 3 (2), pp. 76-79.
- ÁLVAREZ, L.; SANTOS, M.; VÁZQUEZ, R. (2000): "Análisis cultural y operativo de la OM. Efectos moderadores en la relación OM", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 4, núm. 1, pp. 7-41.
- ANDERSON, S.; DE PALMA, A.; THIES, J. (1992): *Discrete Choice Theory Of Product differentiation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- ANSELMINI, K. (2000): "A Brand's Advertising and Promotion Allocation Strategy: The Role of the Manufacturer's Relationship with Distributors as Moderated by Relative Market Share", *Journal of Business Research*, vol. 48, pp. 113-122.
- BATRA, R.; SINHA, I. (2000): "Consumer-Level Factors Moderating the Success of Private Label Brands", *Journal of Retailing*, vol. 76, núm. 2, pp. 175-191.
- BELLO, L.; POLO, Y.; VÁZQUEZ, R. (1999): "Temas de investigación en marketing: incidencia profesional y académica" *Papeles de Economía Española*, vol. 78-79, pp. 212-217.
- BELLO, L.; VÁZQUEZ, R. (1988): "Modelización de la cuota de mercado: análisis de los efectos dinámicos de las variables de marketing-mix para un producto de consumo", *ESIC Market*, (julio- septiembre), pp. 169-186.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. (1996): *The Economics of Strategy*. New York: Wiley.
- BESANKO, D.; GUPTA, S.; JAIN, D. (1998): "Logit Demand Estimation Under Competitive Pricing Behaviour: An Equilibrium Framework", *Management Science*, vol. 44, núm. 11 (parte 1 de 2), pp. 1533-1547.
- BHARADWAJ, S.; VARADARAJAN, P.; FAHY, J. (1993): "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing*, vol. 57 (October), pp. 83-99.
- BHUIAN, S.; MENGUC, B.; BELL, S. (2005): "Just Entrepreneurial Enough: The Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance", *Journal of Business Research*, vol. 58, núm. 1, pp. 9-17.
- BOLTON, R. (1989): "The Relationship Between Market Characteristics and Promotional Price Elasticities", *Marketing Science*, vol. 8, núm. 2, pp. 153-159.
- BOULDING, W.; STAELIN, R. (1990): "Environment, Market Share and Market Power", *Marketing Science*, vol. 36, núm. 10, pp. 1160-1177.
- BRADENBERGER, A.; STUART, H. (1996): "Value-Based Business Strategy", *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 5, pp. 5-24.
- BUZZELL, R. (2004): "The PIMS Program of Strategy Research: A Retrospective Appraisal", *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 478-483.
- BUZZELL, R.; GALE, B. (1987): *The PIMS-Principles*. New York: The Free Press.
- BUZZELL, R.; GALE, B.; SULTAN, R. (1975): "Market Share-A Key to Profitability", *Harvard Business Review*, vol. 53 (January-February), pp. 97-106.
- CAVERO, S.; CEBOLLADA, J. (1999): "Análisis de la competencia entre tipos de marcas. Una aplicación empírica", *Información Comercial Española*, vol. 779 (julio-agosto), pp. 55-70.

- CHAMPOUX, J.; PETERS, W. (1987): "Form, Effect Size and Power in Moderated Regression Analysis", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 60, pp. 55-62.
- CHANG, Y.H.; YEH, CH. (2001): "Evaluating Airline Competitiveness Using Multiattribute Decision Making", *OMEGA, The International Journal of Management Science*, vol. 29, pp. 405-415.
- CHATTERJEE, S.; CHAUDHURI, A. (2005): "Are Trusted Brands Important?", *The Marketing Management Journal*, vol. 15, núm. 1, pp. 1-16.
- CHINTAGUNTA, P. (1994): "Heterogeneous Logit Model Implications for Brand Positioning", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI, (May), pp. 304-311.
- CLIFTON, R.; SIMMONS, J. [ed.] (2003). *Brands and Branding*. Profile Books.
- COHEN, J.; COHEN, P. (1983): *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioural Sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- COOPER, L.G. (1988): "Competitive Maps: The Structure Underlying Asymmetric Cross Elasticities", *Management Science*, vol. 34, núm. 6, pp. 707-723.
- COOPER, L.; NAKANISHI, M. (1988): *Market Share Analysis: Evaluating Competitive Marketing Effectiveness*. Boston: Kluwer.
- COTTERILL, R.; PUTSIS JR.; W.; DHAR, R. (2000): "Assessing the Competitive Interaction Between Private Labels and National Brands", *Journal of Business*, vol. 73, núm. 1, pp. 109-137.
- DAY, G.; WESLEY, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52 (April), pp. 1-20.
- DEKIMPE, M.; STEENKAMP, J.B.; MELLENS, M.; ABEELE, P. (1997): "Decline And Variability in Brand Loyalty", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, pp. 405-420.
- DESARBO, W.; DEGERATU, A.; AHEARNE, M.; SEXTON, M. (2002a): "Disaggregate Market Share Response Models", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, pp. 253-266.
- ERDEM, T.; SWAIT, J.; LOUVIERE, J. (2002): "The Impact of Brand Credibility on Consumer Price Sensitivity", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, pp. 1-19.
- ESCH, F.; LANGNER, T.; SCHMITT, B.; GEUS, P. (2006): "Are Brands Forever? How Brand Knowledge and Relationships Affect Current and Future Purchases", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 15, núm. 2, pp. 98-105.
- FARRIS, P.; OLVER, J.; DE KLUYVER, C. (1989): "The Relationship Between Distribution and Market Share", *Marketing Science*, vol. 8, núm. 2, pp. 107-128.
- FLOOR, K. (2006). *Branding a Store: How to Build Successful Retail Brands in Marketplace*. Kogan Page.
- GÁZQUEZ, J.C.; SÁNCHEZ, M. (2006): "Asimetría competitiva y competencia entre marcas: análisis a través de modelos logit", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 10, núm. 2, pp. 61-90.
- GHOSH, A.; NESLIN, S.; SHOEMAKER, W. (1983): "Are there Associations Between Price Elasticity and Brand Characteristics?", en E.M. Patrick *et al.* [ed.]: *1983 Educators' Conference Proceedings*, pp. 226-230. Chicago, IL: American Marketing Association.
- GREENE, W. (1993): *Econometric Analysis*. London: Prentice Hall.
- GUPTA, S. (1988): "Impact of Sales Promotions on when, what and How Much to Buy", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI (February), pp. 128-136.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. (1999): *Multivariate Data Analysis*. 5ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- HEALEY, M. (2008). *What is Branding?* Rotovision.
- HEESE, H.; CATTANI, K.; FERRER, G.; GILLAND, W.; ROTH, A. (2005): "Competitive Advantage Through Take-Back of Used Products", *European Journal of Operational Research*, vol. 164, pp. 143-157.
- HRUSCHKA, H. (2002): "Market Share Analysis Using Semi-Parametric Attraction Models", *European Journal of Operational Research*, vol. 138, pp. 212-225.
- JACCARD, J.; TURRISI, R.; WAN, CH. (1990): *Interaction Effects in Multiple Regression*. Newbury Park, CA: Sage.
- KADIYALI, V.; SUDHIR, K.; RAO, V. (2001): "Structural Analysis of Competitive Behavior: New Empirical Industrial Organization Methods in Marketing", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, pp. 161-186.
- KAMAKURA, W.; RUSSELL, G. (1989): "A Probabilistic Choice Model for Market Segmentation and Elasticity Structure", *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI (November), pp. 379-390.
- KANNAN, P.; WRIGHT, G. (1991): "Modeling and Testing Structured Markets: A Nested Logit Approach", *Marketing Science*, vol. 10, núm. 1, pp. 58-82.
- KUMAR, V.; KARANDE, K.; REINARTZ, W. (1998): "The Impact of Internal and External Reference Prices on Brand Choice: The Moderating Role of Contextual Variables", *Journal of Retailing*, vol. 74, núm. 3, pp. 401-426.

- KUMAR, V.; NAGPAL, A.; VENKATESAN, R. (2002): "Forecasting Category Sales and Market Share for Wireless Telephone Subscribers: A Combined Approach", *International Journal of Forecasting*, vol. 18, pp. 583-603.
- LOOMIS, D.; MALM, E. (1999): "Active Market Share: Measuring Competitiveness in Retail Energy Markets", *Utilities Policy*, vol. 8, pp. 213-221.
- LÓPEZ, P. (1999): "Sources and Implications of Asymmetric Competition: An Empirical Study", *Documents de treball*, vol. 99/4. Universidad Autónoma de Barcelona.
- LÓPEZ, P.; LLONCH, J. (2003): "La competencia asimétrica y la rivalidad entre marcas: implicaciones en el análisis de la demanda", *Revista Española de Investigación de Marketing*, vol. 7, núm. 1, pp. 123-142.
- LOW, G.; MOHR, J. (2000): "Advertising vs. Sales Promotion: A Brand Management Perspective", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 9, núm. 6, pp. 389-414.
- LUKAS, B.; BELL, S. (2000): "Strategic Market Position and R&D Capability in Global Manufacturing Industries", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, pp. 565-574.
- MASON, C.; PERREAULT, W. (1991): "Collinearity, Power and Interpretation of Multiple Regression Analysis", *Journal of Marketing Research*, vol. 28, núm. August, pp. 268-280.
- MCFADDEN, D. (1978): "Modelling the Choice of Residential Location", en A. Karlquist, L. Lundqvist, F. Snickars y J.W. Weibull [ed.]: *Spatial Interaction Theory and Residential Location*, pp. 75-96. (Studies in Regional Science and Urban Economics, 3). North Holland.
- MELA, C.; GUPTA, S.; JEDIDI, K. (1998): "Assessing Long-Term Promotional Influences on Market Structure", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 15, pp. 89-107.
- MITTAL, V.; KAMAKURA, W. (2001): "Satisfaction, Repurchase Intent and Repurchase Behaviour: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, vol. 38 (February), pp. 131-142.
- O'KELLY, M. (2001): "Retail Market Share and Saturation", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 8, pp. 37-45.
- PARSONS, L.; SCHULTZ, R. (1976): *Marketing Models and Econometric Research*. New York: North Holland.
- PORTER, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- RAO, V. (1984). "Pricing Research in Marketing: The State of Art", *Journal of Business*, vol. 57, núm. 1, pp. 39-71.
- RUSSELL, G.; KAMAKURA, W. (1994): "Understanding Brand Competition Using Micro and Macro Scanner Data", *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI (May), pp. 289-303.
- RUSSELL, G.; KAMAKURA, W. (1997): "Modeling Multiple Category Brand Preference with Household Basket Data", *Journal of Retailing*, vol. 73, núm. 4, pp. 439-461.
- SCHOEFFLER, S.; BUZZELL, R.D.; HEANY, D.F. (1974): "Impact of Strategic Planning on Profit Performance", *Harvard Business Review*, vol. 53 (March-April), pp. 137-145.
- SETHURAMAN, R.; SRINIVASAN, V.; KIM, D. (1999): "Asymmetric and Neighborhood Cross-Price Effects: Some Empirical Generalizations", *Marketing Science*, vol. 18, núm. 1, pp. 23-41.
- SHARP, B.; RIEBE, E.; DAWES, J.; DANENBERG, núm. (2002): "A Marketing Economy of Scale - Big Brands Lose Less Of Their Customer Base Than Small brands", *Marketing Bulletin*, vol. 13 (Research Note 1).
- SIVAKUMAR, K. (2004): "Manifestations and Measurement of Asymmetric Brand Competition", *Journal of Business Research*, vol. 57, pp. 813-820.
- SIVAKUMAR, K.; RAJ, S. (1997): "Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice", *Journal of Marketing*, vol. 61, núm. Julio, pp. 71-84.
- SRINIVASAN, S.; POPKOWSKI, P.; BASS, F. (2000): "Market Share Response and Competitive Interaction: The Impact of Temporary, Evolving and Structural Changes in Prices", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 17, pp. 281-305.
- SUDHIR, K. (2001): "Competitive Pricing Behavior in the Auto Market: A Structural Analysis", *Marketing Science*, vol. 20, núm. 1, pp. 42-60.
- VAN HEERDE, H.; MELA, C.; MANCHANDA, P. (2004): "The Dynamic Effect of Innovation on Market Structure", *Journal of Marketing Research*, vol. XLI (May), pp. 166-183.
- VARADARAJAN, P.; JAYACHANDRAN, S. (1999): "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 2, pp. 120-143.
- WOOD, L. (1999): "Market Power and its Measurement", *European Journal of Marketing*, vol. 33, núm. 5-6, pp. 612-630.
- WOODSIDE, A.; WILSON, E. (1994): "Diagnosing Customer Comparisons of competitors' Marketing Mix Strategies", *Journal of Business Research*, vol. 31, núm. 2-3, pp. 133-144.