

Unclassified

DAF/COMP/LACF(2015)26

Organisation de Coopération et de Développement Économiques
Organisation for Economic Co-operation and Development

23-Sep-2015

Spanish - Or. English

**DIRECTORATE FOR FINANCIAL AND ENTERPRISE AFFAIRS
COMPETITION COMMITTEE**

**LATIN AMERICAN COMPETITION FORUM (Spanish Version)
FORO LATINOAMERICANO DE COMPETENCIA**

Sesión III - Cuestiones de competencia en el sector de la venta de productos de alimentación: Prestando atención a la conducta empresarial

-- Contribución de Jamaica --

23-24 de septiembre 2015, Montego Bay, Jamaica

Se hace circular el documento adjunto elaborado por Jamaica PARA SU DEBATE en la Sesión III del Foro Latinoamericano de Competencia que se llevará a cabo los días 23 y 24 de septiembre de 2015 en Jamaica.

Contacto: Ania Thiemann, Gerente de relaciones globales, División de la Competencia de l'OCDE
[Tel: +33 1 45 24 98 87, Correo electrónico: Ania.Thiemann@oecd.org].

JT03382112

Complete document available on OLIS in its original format

This document and any map included herein are without prejudice to the status of or sovereignty over any territory, to the delimitation of international frontiers and boundaries and to the name of any territory, city or area.



DAF/COMP/LACF(2015)26
Unclassified

Spanish - Or. English

FORO LATINOAMERICANO DE COMPETENCIA



23-24 de septiembre de 2015 • Montego Bay • JAMAICA

Sesión III - Cuestiones de competencia en el sector de la venta de productos de alimentación: Prestando atención a la conducta empresarial

-- CONTRIBUCIÓN DE JAMAICA --

1. Antecedentes

1. El sector minorista de la alimentación tiene una repercusión importante sobre el bienestar de los consumidores en Jamaica. Cabría esperar, de manera intuitiva, que tal repercusión fuera relevante debido a (i) la amplia sección transversal de individuos que consumen este tipo de bienes; (ii) la elevada proporción de su presupuesto que los consumidores invierten en el sector; y (iii) la alta frecuencia con la que muchos consumidores interaccionan con los minoristas de alimentos en Jamaica. De hecho, el Instituto de estadística de Jamaica incluye los *alimentos y las bebidas no alcohólicas* como integrantes de la «cesta» de servicios y bienes de consumo que utilizan para hacer un seguimiento de la inflación. Este elemento de alimentos y bebidas no alcohólicas tiene el mayor peso de la cesta (37,4%), casi el triple del asignado a su segundo componente (12,8%). Se han desarrollado tres formatos para adaptarse a la gran disparidad de ingresos disponibles observada en Jamaica. Las tiendas de barrio tradicionales sirven a los consumidores con el nivel de ingresos disponibles más bajo, mientras que los «clubes mayoristas» atienden a los consumidores más prósperos. Los supermercados están enfocados a las necesidades de los consumidores que se encuentran entre esos dos extremos. La competencia entre los minoristas suele darse entre formatos iguales, y es raro que ocurra entre formatos distintos.

1.1 Tiendas de barrio

2. Las tiendas de barrio son pequeñas tiendas de alimentos ubicadas en la mayoría de las comunidades jamaicanas. Por ello se trata del formato minorista de alimentos más extendido en Jamaica. Se calcula que los ingresos anuales de las tiendas de barrio son inferiores a 33.450 USD (Reid, 2010). Las tiendas de barrio son más atractivas para consumidores con menos ingresos disponibles, los cuales acuden a estas tiendas más de una vez al día (Wignall, 2014). Estas tiendas de barrio suelen recurrir a métodos creativos para atender a su base de clientes. Dos de los más populares son (i) la «confianza» y (ii) un reenvasado innovador. La confianza es una opción de crédito no garantizada que se emplea con consumidores escogidos, a los que se permite adquirir los bienes dando su palabra «de caballero» de que devolverán el dinero en el futuro. Dados los claros riesgos que esto conlleva y la dura situación económica de los últimos años, cada vez más tiendas de barrio están limitando estas prácticas. El *reenvasado innovador*, que podría verse como un «desempaquetado» de bienes, consiste en que los dueños de las tiendas de barrio dividen una unidad de un bien y se lo ofrecen a sus compradores en unidades más

pequeñas. Por ejemplo, las tiendas de barrio permiten a sus consumidores comprar «media» barra de pan o una «salchicha suelta», aunque los fabricantes no envasen esos productos en tales porciones.

3. Los consumidores suelen favorecer a las tiendas más cercanas a sus hogares porque la mayoría de ellos suelen ir caminando hasta ellas, y no en coche.

1.2 Clubes mayoristas

4. Un club mayorista es un gran punto de venta que atiende en exclusiva a miembros de pago. Lo más común es que estos sean los consumidores más ricos. Estos clubes ofrecen una amplia variedad de bienes y no se limitan a productos de alimentación. Los miembros se benefician de unos precios por unidad relativamente bajos cuando adquieren artículos envasados en grandes cantidades. Por así decirlo, los clubes mayoristas venden los bienes únicamente en paquetes.

5. En Jamaica solo existe un club de estas características. Se calcula que sus ingresos anuales superan los 68 millones de USD (Pricesmart, 2012).

1.3 Supermercados

6. En un punto intermedio entre las tiendas de barrio y los clubes mayoristas se encuentran los supermercados, que satisfacen las necesidades de los consumidores con ingresos medios. Estos puntos de venta dan la posibilidad a los consumidores de comprar alimentos al por menor y al por mayor, y no exigen afiliación alguna para efectuar las compras. La competencia entre minoristas suele ser más intensa en supermercados, en comparación con otras categorías de minoristas. Por ello, el estudio de la dinámica de la competencia en el sector minorista se centrará en los supermercados. Así, solo podrán extrapolarse los resultados del presente documento al mercado minorista general de manera limitada. Nuestra última investigación sobre este sector demostró que un grupo de supermercados había desarrollado estrategias para ofrecer más valor al consumidor final. Estas estrategias incluyen (i) compras al por mayor coordinadas y (ii) programas de recompensa por la fidelidad de los consumidores. Todos los supermercados participantes obtenían sus bienes a través del «grupo», beneficiándose así de los precios reducidos que conlleva la compra al por mayor. El dinero ahorrado repercute en el consumidor a través de precios especiales publicitados de manera conjunta.¹

1.4 Aplicación de la ley de competencia y fomento de la competencia

7. A pesar de la importancia lógica que tiene para los consumidores, el sector de la alimentación se ha desarrollado sin mayor intervención de la autoridad nacional de la competencia (Fair Trading Commission, FTC). Su primera actuación fueron los intentos de promover la competencia en 2006, cuando la FTC presionó por que se eliminara una provisión de la ley de la junta para el desarrollo de los productos lácteos de Jamaica (JDDDB, por sus siglas en inglés), según la cual la JDDDB tenía autoridad para fijar los precios de explotación de la leche. Se consideró entonces que era preciso intervenir, ya que semejante autoridad podía conllevar un aumento de los precios finales de los productos lácteos. Desde entonces, la FTC ha realizado tres investigaciones sobre comportamientos presuntamente colusorios en el sector, que concluyeron sin pruebas suficientes como para juzgar el caso según la ley de competencia leal («advertencia sobre los precios de la leche», 2005).

¹ La publicidad conjunta por parte del grupo de supermercados fue objeto de una investigación de la autoridad nacional de la competencia de Jamaica, la Fair Trading Commission.

8. Recientemente, el personal de la FTC ha identificado una tendencia creciente entre los minoristas de introducir *marcas blancas* en sus tiendas. Estas marcas siempre suponen una alternativa más barata a los bienes *de marcas* reconocidas a nivel nacional. Así, en 2005 se inició un estudio del sector de la alimentación con el objetivo de evaluar el efecto que estaban teniendo las marcas blancas sobre la dinámica de la competencia en el sector minorista.

1.5 Estrategia de negocios y bienestar del consumidor

9. Ya hemos descrito las tres maneras distintas que existen en el sector minorista de cubrir las necesidades de los consumidores. Independientemente de los ingresos disponibles, todos los consumidores desean adquirir los bienes al precio más económico posible. Y queda patente que los minoristas jamaicanos tienen la voluntad de satisfacer este deseo básico de los consumidores.

1.6 Tiendas de barrio

10. Conceder crédito no garantizado y sin intereses es una estrategia de negocio muy arriesgada. Este tipo de créditos suele concederse con unas tasas de interés punitivas que reflejan la naturaleza arriesgada de la estrategia. Como ya se ha descrito en este documento, las tiendas de barrio adoptan estas medidas sin ningún tipo de interés. Como mínimo, estas estrategias alteran su flujo de efectivo, lo que podría afectar a su capacidad de reabastecerse. En el peor de los casos, una cantidad reducida de morosos podría llevarlas a la quiebra. Sin embargo, en lugar de rechazar a cualquiera que no tenga la posibilidad de pagar todos los bienes que adquiere, la mayoría de las tiendas de barrio compensan los riesgos de conceder crédito no garantizado escogiendo muy bien a las personas a las que confían sus bienes. Así, las tiendas de barrio asumen riesgos importantes en beneficio de los consumidores.

1.7 Supermercados

11. La introducción de marcas blancas fue ideada para garantizar que los consumidores pueden acceder a productos de calidad a unos precios más asequibles. Con *marca blanca* nos referimos a aquellas que se venden en exclusiva por un supermercado concreto. Sin lugar a dudas, los supermercados asumen un riesgo considerable al distribuir productos de marca blanca en beneficio de los consumidores.

12. A continuación pasaremos a revisar la literatura sobre marcas blancas, para más tarde describir los métodos empleados para recopilar los datos de esta investigación. Por último debatiremos los resultados del estudio y haremos unas observaciones finales.

2. Análisis de la literatura

13. ¿Qué es un producto de *marca blanca*?² «[Los productos de marca blanca] comprenden todas las mercancías que se venden bajo la marca del minorista. Esa marca puede ser el propio nombre del minorista o un nombre creado en exclusiva por él. En algunos casos, un minorista podría pertenecer a un grupo mayorista propietario de marcas que solo están disponibles para los miembros del grupo (PLMA, ver www.plmainternational.com)». Durante años se las ha visto como las líderes del bajo coste, que luchaban contra las marcas nacionales por un hueco en las cestas y carritos de los consumidores.³ Los minoristas suelen ver las marcas blancas como armas estratégicas en su batalla por ganar el control de los bienes que venden de los fabricantes (Borden, 1942).

² Las marcas blancas también se conocen como marcas del distribuidor o marcas propias. Se tratan de las marcas que distribuye un minorista concreto en exclusiva.

³ Con «marcas nacionales» nos referimos a todas aquellas marcas que no se distribuyen en exclusiva por ningún minorista, independientemente de si se fabrican a nivel local o se importan.

14. Los productos de marca blanca llevan existiendo bastante tiempo en regiones como Europa, Canadá o EE. UU. Su auge está bien documentado y los fabricantes tienden a verlas como competidoras a las que tener en cuenta en el mercado. En los países desarrollados (Europa, Norteamérica y el Pacífico) su cuota de mercado supera el 15%, alcanzando incluso el 45% (Europa). Pero en los países en desarrollo, esta cuota no alcanza el 10% (Nielsen, 2014). Aunque el Caribe no se menciona explícitamente en el estudio, entra en la categoría de los países en desarrollo. Hay pocos estudios disponibles relativos a las marcas blancas en la región, y menos aún en el área de la competencia entre ellas y los bienes de marca. El presente documento pretende sumarse a la literatura sobre la materia buscando respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el papel de los productos de marca blanca? ¿Cómo deberían usar los minoristas el espacio de los lineales para competir con las marcas nacionales? ¿Qué categorías de bienes son más susceptibles de incluir productos de marca blanca con éxito?

2.1 Evaluación del papel o la relevancia de los productos de marca blanca

15. Conforme evolucionan y se diversifican los productos de marca blanca, estudiosos han emitido múltiples supuestos sobre los factores de esta evolución (Dhar y Hoch, 1997; Steiner 2004; Rubio y Yague 2007; Chakraborty, 2013). Al ganar prominencia han ido siendo considerados como competencia legítima por parte de los productos de marca, que los tratan como tales. La rivalidad entre marcas blancas y marcas nacionales gira en torno al precio y la calidad. Tradicionalmente, los productos de marca blanca buscaban competir con el resto de las marcas centrándose en consumidores sensibles al precio (Choi y Fredj, 2006 & 2013; Volpe, 2011; Kotler, 1994, Lugli, 1993). Para ello ofrecían alternativas más baratas en categorías alimentarias con grandes volúmenes de ventas. La lógica de este enfoque es que si el poder adquisitivo decrece y el resto permanece constante, es probable que los consumidores sustituyan los productos más caros por otros más baratos.

16. Blois (2000) señaló que los consumidores sensibles al precio dan más valor a los «chollos» (cantidad por dólar) que a la relación calidad-precio (calidad por dólar). Esta declaración se basa en la suposición de que existe una relación positiva entre precio y calidad (para más información al respecto, consultar la investigación de Shugan, 1984 y Suri y Monroe, 1999). Garretson et al., (2002) defienden que «dado que los consumidores que buscan ahorrar dinero tienden a ser conscientes de la calidad, los precios bajos que suelen tener las marcas blancas pueden hacer que esos productos les resulten menos atractivos, ya que es bastante posible que lleven a los consumidores a creer que su calidad es inferior». Para contrarrestar la amenaza que suponen las marcas blancas, los fabricantes se orientarán hacia los consumidores preocupados por la calidad. Las percepciones dispares sobre la calidad de ambos tipos de productos son un factor determinante para los consumidores; en este sentido, los productos de marca parten con ventaja (Sethuraman, 2004; Hoch y Banerji, 1993; y Dunne y Narasimhan, 1999). Holt et al. (2004) infieren que la calidad es la principal característica que lleva a los consumidores a elegir productos de marca por encima de los productos de marca blanca. Es más, estudios muestran que cuanto más «arriesgadas» se presentan las marcas blancas ante los consumidores, menos probabilidades habrá de que las prueben (Erdem et al., 2002; Richardson et al., 1996; Nielsen, 2014). ¿Hay realmente una diferencia de calidad? Expertos (Manzur et al., 2011; Garretson et al., 2002; Quelch y Harding, 1996) reconocen que existe una diferencia decreciente, pero aún real. La conclusión general es que las marcas blancas tienen fama de ser de menor calidad. Hasta que no cambien las percepciones de los consumidores (fundadas o no) sobre los productos de marca blanca, los minoristas no accederán a las ventajas derivadas de la fidelidad de las que ya disfrutaban los productos de marca. Es más, según Dhar y Ray (2004) podrían incluso perder consumidores, ya que «una fidelidad sólida a una marca lleva a los consumidores a cambiar de tienda antes que de producto dentro de una misma tienda».

2.2 Estrategia de espacio en el lineal de los minoristas

17. El nivel de promociones es una característica determinante que puede usarse para calibrar la competencia entre productos de marca nacional y marca blanca, o entre dos productos de marca (Kumar y Leone, 1988). Estas promociones incluyen, entre otras, los cupones en tienda, compras con incentivos, publicidad editorial, exhibiciones de productos y descuentos. Por un lado, los productos de marca blanca suelen ser los líderes en precios bajos en la relación competitiva con los productos de marca. Su principal ventaja sobre estos es que los minoristas controlan el espacio en el que compiten ambas categorías de producto. Así surge la cuestión de la asignación del espacio del lineal y su control. Varios estudios han explorado el uso del lineal como herramienta estratégica del comercio minorista (Zameer et al. 2012; Nawel Amrouche, 2007, etc.). Por otro lado, la principal ventaja de los productos de marca es su reputación de tener la mejor relación calidad-precio. Esta reputación lleva décadas formándose gracias a la publicidad y al mantenimiento de una calidad constante (Quelch y Harding, 1996). Visto que ambos competidores tienen las armas cargadas... ¿qué estrategia debería emplear cada producto: el combate o la tregua?

2.2.1 Combate

«Vencerá aquel que sepa cuándo atacar y cuándo no.» Sun Tzu. El arte de la guerra

18. Los fabricantes llevan tiempo introduciendo «marcas de batalla» (*fighter brands*) con el objetivo de incrementar sus ingresos al tiempo que protegen a la marca principal o para defenderse de otra marca.⁴ Ritson (2009) defiende que los resultados de introducir marcas de batalla han sido como mínimo dispares. Sin embargo, las marcas de batalla de éxito tienen características comunes que debería tener en cuenta todo el que considere lanzar una. Ritson (2009) esgrime las siguientes consideraciones para introducir una marca de batalla: evaluar el impacto del canibalismo y la probabilidad de eliminar a la competencia; garantizar que se cuenta con un modelo de negocio de éxito; reevaluar el posicionamiento continuamente. Algunas marcas de batalla que suelen citarse como ejemplos de éxito son Jetstar, de Qantas, Bavarian, de Anheuser-Busch, los procesadores Intel Celeron o Logan, de Renault. Nielsen (2014) identifica las siguientes características en el éxito de una marca blanca: diferenciación mínima y baja vinculación entre marca y calidad; marcada sensibilidad a los precios y alta frecuencia de compra; y baja tasa de innovación. Aduce que si tales condiciones no se cumplen en el mercado antes de que se introduzca la marca blanca, los minoristas deberían abstenerse. Un ejemplo de ello es el mercado de la leche en EE. UU. Las marcas blancas representan al menos el 40% de este mercado en los mercados desarrollados (Nielsen, 2014). A las marcas se les recomienda cooperar con una marca blanca si estas condiciones se dan en el mercado. Además, las marcas pueden librarse de la competencia de las marcas blancas si logran lanzar una marca de batalla con éxito.

2.2.1 Tregua

19. El objetivo común de fabricantes y minoristas es conseguir que el consumidor adquiera sus respectivos productos, sin olvidar el hecho de que los minoristas también se benefician de las ventas de los productos de marca. Para incrementar los gastos por parte del consumidor, algunos estudiosos (como Steenkamp y Dekimpe, 1997; Scaff et al., 2011) recomiendan que los fabricantes consideren la opción de una colaboración estratégica o «dormir con el enemigo», según la cual los fabricantes se aliarían con los minoristas produciendo sus productos de marca blanca. Esta opción ha sido abordada por empresas como Kraft General Foods, Dole o Heinz (aunque con cuidado de no proceder si hay riesgo de canibalizar las ventas de sus propias marcas). Un caso de éxito bien documentado fue el de Afga (fabricante de carretes de

⁴ Ritson (2009) define las marcas de batalla como marcas más baratas creadas por una organización para responder a rivales de precios bajos con la intención de atajar la amenaza que representan y proteger sus productos de precios más elevados.

película). En 1994 solo ostentaban el 2% del mercado de carretes de película en Norteamérica. Sin embargo, lograron aumentar este porcentaje hasta aproximadamente el 18% gracias a un compromiso estratégico en el que fabricaban productos de marca blanca (Dunne y Narasimhan 1999).

20. Scaff et al. (2011) también advierten de que las estrategias competitivas empleadas por los fabricantes (innovación mejorada, directo al consumidor y capas de valor) suelen destruir el valor tanto de minoristas como de fabricantes. Su recomendación es colaborar de manera estratégica para maximizar el valor de ambos.

2.3 Categorías de bienes idóneas para productos de marca blanca

21. Estudios han demostrado que cuantos más productos de marca haya en una categoría de bienes, más difícil será que las marcas blancas tengan éxito, dada la intensidad de la competencia (Dhar y Hoch, 1997 y Hoch y Banerji, 1993). Esto se debe a que cada vez hay más publicidad en la categoría. Los productos de marca, por naturaleza, tienen un mayor alcance que los productos de marca blanca, ya que cuentan con más presupuesto para publicidad.

22. Por el contrario, Raju et al. (1995), al usar la teoría del juego para determinar las condiciones en las que una marca blanca tiene mayores probabilidades de éxito, descubrieron que: 1) es probable que los productos de marca blanca aumenten los beneficios generales de la categoría si hay un buen número de productos de marca; y 2) los productos de marca blanca tienen más probabilidades de tener éxito en una categoría si la sensibilidad cruzada de precios es baja entre productos de marca nacional pero alta entre productos de marca nacional y productos de marca blanca. El primer punto cuenta con la defensa de Steiner (2002), que sostiene que el bienestar social de un país se maximiza cuando un grupo de productos de marca líderes sufre una competencia sólida de las marcas blancas.

23. Es más, Quelch y Harding (1996) descubrieron que los productos de marca blanca se benefician de los duros esfuerzos realizados por los productos de marca. Afirman que las marcas blancas medran en mercados más maduros (comparado con los mercados en desarrollo, en los que suelen centrarse los productos de marca) y en categorías muy demandadas, aprovechando así los esfuerzos ya realizados por los fabricantes de productos de marca en esos mercados. De un modo similar, Nielsen (2014) observó que los productos de marcas blancas tenían más posibilidades de éxito en categorías de productos de consumo con un alto volumen de ventas, así como en aquellas en las que los consumidores apenas perciben diferencias. Si bien esto puede ser cierto, no lo es tanto que los minoristas lo tengan todo hecho. Deben poner de su parte para garantizar que sus bienes son comparables a los productos de marca a nivel de efectividad. Una manera de demostrarlo es a través del envasado: Batra y Sinha (2000) descubrieron que los consumidores optarán por productos de marca si la información del envase no les resulta suficiente como para evaluar la calidad del producto. Por lo tanto, los minoristas deben aprovechar la oportunidad de competir directamente siempre que sea necesario, acercándose más aún al consumidor (Manzur et al., 2011).

3. Metodología de la investigación

24. El objetivo del estudio es entender la competencia en el sector de los supermercados, concretamente entre marcas convencionales y marcas blancas. La idea es entender la relación simbiótica entre minoristas y fabricantes. Este dinamismo llevó a la comisión a utilizar una metodología cualitativa para cumplir los objetivos de este estudio exploratorio. Por otra parte, existe poca literatura disponible sobre la materia, por lo que la metodología óptima para obtener unos conocimientos exhaustivos al respecto sería la cualitativa.

25. La principal herramienta empleada para levantar datos fueron entrevistas semiestructuradas cara a cara, lo que permitió a los entrevistados exponer libremente sus ideas y opiniones sobre el tema. Además, la comisión empleó la técnica de observación a no participantes para recopilar información adicional y garantizar la credibilidad de los participantes. Se empleó una técnica de muestreo ad hoc para garantizar que los participantes seleccionados generaban los datos más útiles posibles al tiempo que limitaba el tiempo empleado en recopilar datos. La principal suposición de la comisión era que los productos de marca blanca representaban una estrategia relevante de los minoristas para hacerse con parte de la cuota de mercado de los productos de marca, maximizando así sus beneficios gracias a unos márgenes notablemente superiores. Sobre esta base, los participantes fueron escogidos en función de la prominencia percibida (comerciantes y supermercados) y el uso de productos de marca blanca (supermercados).

26. Los participantes fueron informados por carta y en una posterior llamada telefónica para fijar la fecha de la entrevista. Las entrevistas con los comerciantes sirvieron para obtener una idea general de sus ideas y enfoques, así como sus opiniones sobre la relación que tienen con los minoristas. Tres de las cuatro entrevistas cara a cara fueron grabadas con vistas a recoger toda la información posible y facilitar una posterior transcripción con un nivel máximo de precisión. Cuando esto no estaba permitido se contó con un asistente para velar por que tales circunstancias se cumplieran. De igual manera, si no era posible grabar las entrevistas, los entrevistados recibieron las preguntas antes de concertar una entrevista telefónica para aclarar las respuestas.

27. Se usaron ampliamente datos secundarios. El objetivo era obtener información de contexto sobre la competencia entre los productos de marcas blancas y los de marcas convencionales. Las fuentes de estos datos secundarios incluían artículos de revistas y periódicos, libros e informes del sector. Para aumentar la validez y triangular los resultados del estudio, la comisión remitió las entrevistas transcritas a los entrevistados para confirmar que sus opiniones habían quedado plasmadas correctamente. Asimismo, la comisión visitó las tiendas de manera anónima para corroborar la información vertida en las entrevistas. Estas observaciones duraron entre 10 y 20 minutos de media.

28. Cada entrevista duró un promedio de 30 minutos (entrevista inicial) y se complementó con una sesión de aclaración y verificación entre 6 y 8 semanas más tarde. Todas las preguntas se normalizaron de acuerdo al tema de la competencia de los productos de marca blanca: contexto histórico, relevancia del espacio en el lineal, interés o falta del mismo en competir por parte de los supermercados. El uso de preguntas abiertas sirvió para obtener toda la información posible de los entrevistados. Se empleó la metodología de Eisenhardt (1989), que incluye un análisis de casos simples y cruzados. El análisis cruzado resultó útil para comparar la situación de otros lugares del mundo con las experiencias propias de Jamaica. También se utilizó, aunque en menor medida, un análisis de casos simples para identificar relaciones significativas individuales.

29. El objetivo principal de las entrevistas era acceder a las opiniones que tenían los participantes sobre su relación mutua y buscar indicios sobre lo que depara el futuro. Todos los entrevistados eran altos cargos con poder en la toma de decisiones. Por ejemplo, quienes representaban a los supermercados podían decidir qué bienes se surtían y adquirían, además de ostentar otras responsabilidades relativas al funcionamiento del supermercado. Del mismo modo, los representantes comerciales eran directivos que podían influir sobre qué bienes se enviaban a según qué ubicaciones y las condiciones comerciales.

30. En este caso, el enfoque es similar al de Corbin y Strauss (1998), que observaron que las lecciones extraídas de las declaraciones de los entrevistados arrojaban mucha más información de la que hubiera sido posible obtener con métodos de investigación alternativos.

31. Para evitar divagar en exceso, se optó por el siguiente método de presentar el informe. El debate sobre los resultados incluía datos de las entrevistas. Se incluye asimismo la literatura en el debate para aportar contexto al estudio.

4. Debate sobre los resultados

32. El estudio busca la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la naturaleza de la competencia entre los productos de marca blanca y los productos de marca convencional en el sector de la alimentación? Para responder a esta pregunta y a las cuestiones asociadas, la comisión entrevistó a dos grupos de actores principales en la cadena de distribución de alimentos: comerciantes (ascendente) y minoristas (descendente).⁵ Se eligió a seis supermercados líderes y a cuatro comerciantes destacados para participar en el estudio. La tasa de respuesta de los supermercados fue del 67% (cuatro de seis supermercados participaron) mientras que entre los comerciantes alcanzó el 75% (tres de cuatro comerciantes participaron).

33. Cada uno de los participantes llevaba en el negocio al menos una década. Todo indicaba que el cambio en las dinámicas de sus consumidores había sido un factor significativo que había dictado la evolución de los supermercados. Uno de ellos mencionó que «con el tiempo, la población ha terminado aceptando el concepto de los supermercados debido a las influencias extranjeras, la educación y la modernización».

34. A continuación debatiremos las opiniones de los participantes sobre los siguientes temas: (i) el significado de las marcas blancas; (ii) las categorías de bienes en las que más éxito tienen las marcas blancas; y (iii) el papel de las marcas blancas y el espacio en el lineal dentro del marco competitivo.

4.1 El significado de las marcas blancas

35. Los productos de marca blanca incluyen a las panaderías propias del supermercado o cualquier otro producto de su propiedad exclusiva. Sin embargo, los minoristas entrevistados no reconocían estas panaderías ni cualquier otro producto que no llevara su marca como marcas propias. Por ello, era preciso incluir preguntas de sondeo (ver concretamente la pregunta 4 del cuestionario de los supermercados en el apéndice) para obtener toda la información posible al respecto.

36. Existen dos hechos principales que fomentan el protagonismo de los productos de marca blanca: una mayor competencia y unos mayores márgenes para el minorista. Los minoristas buscan aumentar la competencia introduciendo una marca propia en una categoría concreta para intentar adquirir un mayor poder de compra. De este modo, los comercios minoristas tienen más poder al negociar con los proveedores. Hoch y Banerji (1993) afirmaban que «para los fabricantes [de productos de marca], las marcas blancas son importantes competidores, y los fabricantes deben tener una estrategia para enfrentarse a ellas». Más aún, Gibert y Matutes (1993), dando por hecho que la diferenciación entre productos se debe al nombre de la marca, mostraron que dos empresas deberán enfrentarse en una amplia gama de productos, ya que la diferenciación derivada del nombre de marca debilita la competencia entre productos. Un minorista indicó que había introducido un producto adicional de marca blanca para satisfacer la demanda de los consumidores, y añadió:

«La decisión de empezar a proveer [productos de marca blanca] respondía a los deseos de los consumidores. La necesidad de ofrecer precios más bajos nos obligó a buscar la mejor solución. Además se ha observado lo que está ocurriendo en la escena internacional».

⁵ Los comerciantes pueden considerarse como agentes de los fabricantes.

37. Otro motivo para introducir un producto de marca blanca es aumentar los márgenes del minorista mediante la oferta de productos alternativos al producto de marca. De esta manera, el minorista abarca otro segmento más de consumidores que podrían haber quedado algo desatendidos por los proveedores. Hoch y Banerji (1993) argumentan que «fuentes del sector sugieren que los márgenes brutos de las marcas blancas son entre un 20 y 30% más altas que los de [productos de marca]...».

Para abordar estos razonamientos, se hizo la siguiente pregunta a los minoristas: ¿qué le llevaría a introducir un [producto de marca blanca]?

38. Un minorista declaró no tener interés alguno en hacerlo, mientras que otros dos afirmaron que lo harían si fuera necesario o práctico. Un minorista señaló las circunstancias en que estaría dispuesto a introducir un producto de marca blanca:

«Consideraríamos introducir [productos de marca blanca] si el mercado nos llevara en esa dirección. Uno de los factores principales que nos decantaría a su favor sería poder reducir los precios de los bienes de manera significativa. Sería una buena opción si nos permitiera trabajar sin distribuidor, que constituye un eslabón más de la cadena, aumentando así nuestros márgenes. También somos conscientes de las desventajas de introducir productos de marca blanca. Por ejemplo, los costes de almacenamiento, el marketing necesario, la reacción de los consumidores al producto, la incertidumbre de los consumidores, ya que nada garantiza que aunque los precios sean más baratos los consumidores vayan a olvidarse de su lealtad al [producto de marca]». Además, los productores [de marca blanca] podrían exigir que se les adquiriera una cantidad [mínima] de producto [de marca blanca]. Esta cantidad quizá no cuadre con las operaciones propias, y podrían surgir problemas de pérdida de inventario si estos bienes fueran perecederos. A fin de cuentas, sería preciso hacer una gran inversión para introducir los [productos de marca blanca] y la situación actual no nos permite correr esos riesgos».

39. Esta posición es similar a la de otro minorista que declaró que consideraría la posibilidad de introducir una marca blanca si el mercado lo llevara en esa dirección.

4.2 Categorías de bienes en las que suelen tener éxito los productos de marca blanca

40. Nielsen (2014) da una lista de productos/categorías en los que los productos de marca blanca suelen destacar. Las características de estos productos surgieron en las categorías de bienes mencionadas por los participantes del estudio. Cuando les preguntamos qué categorías de bienes tienen más probabilidades de contar con productos de marca blanca de éxito, todos los participantes declararon que las categorías con un gran volumen de ventas. Un minorista mencionó el hecho de que algunas categorías, como los productos enlatados, solían ser el objetivo de la producción de marcas blancas por el gran volumen de comercio de esos productos. El resto de los minoristas se hizo eco de la idea.

41. Un minorista añadió que su estrategia a la hora de elegir una categoría en concreto para este fin dependía en gran medida de la cantidad de ventas del producto concreto en la categoría. En sus palabras:

«Los productos de alimentación han sido nuestro [producto de marca blanca] de más éxito. Esto podría explicarse por el hecho de que el 90% de nuestros productos de marca blanca lo son». «[Artículos como los alimentos enlatados] son una gran parte del éxito de nuestra [marca blanca]... Nuestra decisión de acceder al [segmento de productos de marca blanca] se debió sobre todo a la demanda de los consumidores».

42. Las características de estos artículos son similares a las de los productos de consumo como la leche, categoría identificada por Nielsen (2014) como una categoría en la que los productos de marca tienen muchas dificultades para competir con los de marca blanca. Los alimentos enlatados tienen las características de la leche que identificaba Nielsen (2014): diferenciación mínima y baja lealtad a las marcas; alta sensibilidad a los precios y alta frecuencia de comprar, y baja tasa de innovación. Cuando pedimos identificar la principal diferencia entre los productos de marca y los de marca blanca, un minorista afirmó:

«La principal diferencia entre nuestros [productos de marca blanca] y los [productos de marca] es su precio. Ofrecemos una alternativa asequible a los [productos de marca]. En lo que se refiere a la calidad, ambos productos son comparables. De hecho, tanto la [marca blanca como la marca convencional] se fabrica y envasa en la misma fuente. Así, no comprometemos la calidad; defendemos la calidad de nuestros productos. La única diferencia a este respecto podría ser su formulación [de no calidad]».

43. Esta revelación está muy en la línea con la declaración de otro minorista a la misma pregunta:

«Diría que la única gran diferencia en la mayoría de los casos son las etiquetas. A menudo [las marcas blancas y las marcas convencionales] provienen de la misma fuente, es decir, se fabrican y envasan en la misma planta. Incluso hay casos en los que [el fabricante de un producto de marca] produce los productos de la marca de un rival. Por eso, lo que deben hacer los comerciantes es asegurarse de que la lealtad a su producto sea fuerte y trabajar en construir eso».

44. Un comerciante defendía que su ventaja era la calidad y el hecho de ofrecer productos conocidos y de marca en los que confiar. No debe subestimarse la importancia de este factor, reflejado en los esfuerzos que dicen hacer los minoristas para lograr un posicionamiento a este respecto. Al preguntarles por las dificultades u obstáculos asociados a ofrecer un producto de marca blanca, el comerciante respondió:

«Nos cuesta que los acepten. Al no ser una marca reconocida, requiere mucho esfuerzo que los consumidores se animen a probar nuestros productos de marca blanca. Con los productos de alimentación, sí logramos que los prueben y nos den su opinión, pero con otros es muy difícil superar a [los productos de marca]».

45. Todos los minoristas indicaron que los consumidores son sensibles a los precios, por lo que tienen que velar por que sus precios sean competitivos. Más concretamente, un minorista añadió que:

«La situación económica ha hecho que el dinero de los consumidores no dé para mucho; por eso estamos muy atentos a los precios. La lealtad de los consumidores es crucial para nuestra supervivencia, por eso nuestras ofertas son un reflejo de sus demandas».

46. Más aún, consideraba que la sensibilidad de los consumidores no se limita únicamente al precio:

«En general, los consumidores se han ido sofisticando y sus expectativas son más altas. Nosotros tenemos que adaptarnos a esas expectativas en nuestra oferta y en el punto de venta, mejorando la experiencia de compra con expositores más coloridos y luminosos».

47. Otro minorista defendía que la sensibilidad a los precios de los consumidores era el principal motivo por el que habían empezado a distribuir productos de marca blanca:

«La decisión de empezar a proveer [productos de marca blanca] respondía a los deseos de los consumidores. La necesidad de ofrecer precios más bajos nos obligó a buscar la mejor solución».

48. La literatura al respecto indica que los productos de marca blanca tienen más probabilidades de tener éxito en una categoría si la sensibilidad cruzada de precios es baja entre productos de marca nacional pero alta entre productos de marca y productos de marca blanca (Raju et al., 1995). Todos los minoristas insistieron en que tenían sus propias estrategias de precios y que, por lo tanto, los comerciantes no los obligaban a cambiar sus precios. Cuando se les preguntó cómo afectaban los productos de marca blanca al precio de los productos de marca nacional, un comerciante afirmó:

«No consideramos a [los productos de marca blanca] como algo aislado. La manera en que fijamos nuestros precios depende del precio de venta proyectado, incluyendo el margen del minorista... Hacemos estudios del sector/categoría antes de decidir a qué precio, que nos sea ventajoso, podemos ofrecer nuestros bienes. Nunca seremos capaces de competir al 100% con cada artículo».

49. De manera similar, ante la pregunta «¿se ha puesto algún [comerciante] en contacto con usted en alguna ocasión para que aumentara el precio de sus productos de marca blanca ante un inminente aumento del precio de sus productos?», un minorista contestó:

«No. Tenemos una estrategia de precios propia para nuestros productos de marca blanca. Observamos los precios que prevalecen en el mercado y nos aseguramos de que los nuestros son competitivos».

50. Por último, al hilo de las características de una «baja tasa de innovación», la literatura indica que los productos de marca suelen ganar cuando la tasa de innovación de una categoría en concreto es alta, como ocurre en el mercado de los teléfonos móviles o de los productos para el cabello. Los distintos tipos de comidas enlatadas apenas han variado en las dos últimas décadas en Jamaica.

4.3 Espacio en el lineal

51. El espacio en el lineal es el área asignada a los distintos productos en las estanterías. Es un activo valiosísimo para el minorista, ya que dicta cuántos tipos de bienes se almacenan y en qué cantidades. Además, en última instancia, influye sobre las ventas que se generan en el negocio (Zameer et al. 2012). En algunos mercados de Europa y EE. UU. está tan valorado que se cobra una cuota a los comerciantes para dar cabida a sus bienes en los lineales del supermercado. En Jamaica esta práctica no ha sido adoptada. Solo los espacios en góndolas o expositores secundarios del supermercado están sujetos a pago.⁶ La literatura ha sugerido que la asignación de espacio en el lineal se ha usado como herramienta de presión de los supermercados en su relación con los comerciantes. Sin embargo, esta estrategia no se ha implantado entre los minoristas jamaicanos. De hecho, un minorista señaló:

«La tradición ha dictado qué espacio se asocia a cada producto. No hay normas categóricas sobre el tramo de lineal que se asigna a un producto en concreto».

52. De hecho, el minorista afirmó que las góndolas estaban totalmente reservadas, y que no preveía que volvieran a estar disponibles en un futuro inmediato. Además, el hecho de que la tradición dictara el espacio ocupado por ciertos productos significaba que los mejores lugares (a nivel de la vista, pegado a las marcas líderes, etc.) ya estaban ocupados. Ninguno de los supermercados facilitó sus criterios de selección relativos a la asignación de espacios en el lineal a cada producto. Sin embargo, todos señalaron que el criterio para mantener un producto en el almacén era el ritmo al que se vendía, que viene determinado por la demanda de los consumidores. Un minorista añadió:

⁶ Esto se refiere a expositores en los pasillos o en las salidas, cabinas especiales en la tienda, etc.

«El espacio en el lineal lo dicta el consumidor... [Si] el bien A y el bien B están uno junto al otro, y A se vende el doble de rápido que B, [entonces] el tramo de lineal [que se asigne a] A será el doble que el de B. Este método es muy eficiente, ya que son los consumidores los que tienen la última palabra».

53. Un comerciante corroboró este punto:

«Los minoristas son los dueños de los lineales, por eso [los productos de marca] deben ganarse la permanencia. En Jamaica no se cobra cuota alguna por los espacios de los lineales».

54. La tendencia de los minoristas locales de asignar espacio en las estanterías libre de coste, en vez de usarlo como herramienta para competir, recibe los elogios de Scaff (2011), que defiende que ambas partes no deberían enfrentarse, sino colaborar. Un comerciante respaldaba la noción de la siguiente manera:

«Mantenemos una relación profesional de interdependencia. Nosotros creamos nuestros [productos de marca] y el minorista obtiene beneficios del crecimiento generado... La relación con el comercio minorista ha mejorado porque también ellos se han profesionalizado. A veces creamos programas conjuntamente para lograr mejores descuentos para el consumidor».

55. Los comerciantes expresaron sus reservas sobre la amenaza competitiva que suponen los productos de marca blanca. Por ejemplo, un comerciante mencionó que un minorista había mejorado su posición en el mercado de los productos de marca blanca, por lo que había procurado limitar el espacio de sus lineales que ofrecía a los productos de marcas rivales. Esto supondrá una creciente presión sobre los comerciantes para lograr colocar sus productos en los lineales de los supermercados. La presión se agrava por las solicitudes que reciben de los minoristas para intentar ampliar sus márgenes. El gerente de un comercio minorista reconoció lo siguiente:

«A veces los presionamos para que rebajen los precios obteniendo descuentos de sus fuentes. Lo hacemos por quejas de los clientes, por ejemplo. A veces ellos consiguen un descuento del que nos hacen partícipes, y otras veces no. Si ocurre esto último, a veces suprimen el producto o reducen su distribución. Esto ha ocurrido con frecuencia en la historia reciente».

56. Esta presión ejercida por los minoristas ha tenido tal impacto que algunos comerciantes sienten que salen perdiendo en la relación. Un comerciante declaró la posibilidad de tener que iniciarse como minorista para sobrevivir.

5. Conclusiones finales

57. La FTC ha tenido pocos motivos para sospechar que la competencia se haya visto amenazada en el sector de la alimentación en las dos últimas décadas. Este estudio sugiere que el sector de la alimentación es altamente competitivo y que, en general, suele brindar bienestar a los consumidores. Hemos observado que el sector de la alimentación representa una cadena de distribución en la que los actores del tramo ascendente (ej. fabricantes/comerciantes) aplican unas restricciones mínimas o nulas sobre los actores del tramo descendiente (ej. minoristas). El estudio también indica que los minoristas están muy motivados por garantizar precios bajos para el consumidor final. Llegado el caso, presionan a los comerciantes para que bajen sus precios con el fin de que el consumidor final se beneficie de esos ahorros. Por lo tanto, en este sentido los minoristas ejercen cierto poder de compra en beneficio del consumidor final. Otra estrategia consiste en introducir marcas blancas. La introducción de productos de marca blanca no parece orientada a buscar grandes beneficios, ya que se ofrecen al consumidor a precios bajos. La incorporación de marcas blancas o programas de fidelización recalcan el compromiso de los minoristas por ofrecer una buena relación calidad-precio a los consumidores.

58. Parece que, en el futuro, reducir las barreras a la entrada de marcas blancas estimulará incluso mayores niveles de competencia. En este sentido, los minoristas podrían considerar cobrar por espacio en el lineal para financiar la estrategia. Sin embargo, el efecto general de estas cuotas no está claro. Además de los motivos citados en la literatura, el estudio indica que introducir cuotas por espacio del lineal podría ir en detrimento del bienestar de los consumidores, ya que el conjunto de productos expuestos en los supermercados quedaría dictado por productores solventes y no por las preferencias de los consumidores.

REFERENCE

- Ailawadi, K., Neslin, S.A. and Gendenk, K. (2001). Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versus national brand promotions. *Journal of Marketing*, 65(1), 71-89.
- Batra, R., & Sinha, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing* 7(2), 175-191.
- Blois, K.J. (2000). *The Oxford textbook of marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Borden, N. (1942). *The economic effects of advertising*. Chicago: Richard D. Irwin.
- Burt S., and Davies, Keri (2010). From the retail brand to the retailer as a brand: themes and issues in retail branding research. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38 (11), 865-878.
- Chakraborty, S. (2013). Private-Label Brands – A literature review. *SIT Journal of Management* (3), 75-88.
- Choi, S. and Fredj, K. (2006). Store Brands and Store Competition. *Proceedings from 6th Global Conference on Business and Economics*.
- Choi, S. and Fredj K. (2013). Price competition and store competition: Store brands vs. national brand, *European Journal of Operational Research*, 225 (1), 166-178.
- Corbin, J and Strauss, A. (1998). *Basics of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Dhar, S.K. and Hoch, S.J. (1997). Why store brand penetration varies by retailer. *Marketing Science*, 16(3), 208-227.
- Dhar, T. P., and Ray S. (2004). Understanding dynamic retail competition through the analysis of strategic price response using time series techniques. Working paper, University of British Columbia, Vancouver, Canada.
- Dunne, D. and Narasimha, C. (1999). The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, 77 (3), 41-8.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Erdem, T., Swait, J., and Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing* 19 (1), 1-19.
- Garretson, J. A., Fisher, D., & Burton, S. (2002). Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: Similarities and differences. *Journal of retailing*, 78(2), 91-99.
- Gilbert R., Matutes C. (1993). Product line rivalry with brand differentiation. *J. Indust. Econom.* p. 223–240.
- Glynn, M.S. and Chen, S. (2009). Consumer-factors moderating private label brand success: further empirical results. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37 (11), 896-914.
- Hingley, M., Lindgreen, A., and Casswell B. (2005). Supplier-retailer relationships in the UK fresh produce supply chain, *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 18(2), 49-86.

- Hoch, S.J. and Banerji, S. (1993), When do private labels succeed?, Sloan Management Review/Summer.
- Holt, D.B., Quelch, J.A., and Taylor, E.L. (2004). How Global Brands Compete. Harvard Business Review, 82 (9), 68–81.
- Kotler, P. (2003). Principi di marketing. Torino: Isedi.
- Kumar, V. and Leone, R.P. (1988). Measuring the effect of retail store promotions on brand and store substitution. Journal of Marketing Research, 25(2), 178-185.
- Lugli, G. (1993). Pricing commercial e valore di marketing. Mercati e Competitività, 3.
- Manzur, E., Olavarrieta, S., Hidalgo, P., Farías, P. and Uribe, R. (2011). Store brand and national brand promotion attitudes antecedents. Journal of Business Research, 64, 286–291.
- Milk price warning. (2005, December 10). Jamaica Observer. Retrieved from http://www.jamaicaobserver.com/news/94288_Milk-price-warning.
- Narasimhan, C., and Wilcox, R. (1998), Private labels and the channel relationship: A cross-category analysis. J. Bus. 71(4) p. 573-600.
- Nawel Amrouche, G.Z. (2007). Shelf space allocation of national and private brands. European Journal of Operational Research, 180 (2), 648-663.
- Nielsen (2014). The state of private label around the world: A Nielsen Global Private Label Report, Nielsen Company. Retrieved from <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobalreport/2014/Nielsen%20Global%20Private%20Label%20Report%20kr/docs/global-November%202014.pdf>.
- PLMA International. (June 2015). Private Label Today. Retrieved from <http://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>.
- Quelch, J.A. and Harding, D. (1996). Brands versus private labels: fighting to win. Harvard Business Review, 74, 99-109.
- PriceSmart (2012). Annual Report. Retrieved from <https://shop.pricesmart.com/Investor/Annual-Reports/2012AnnRpt.pdf>).
- Raju, J.S., Sethuraman, R., Dhar, S., (1995). The introduction and performance of store brands. Management Science, 41 (6), 957-978.
- Reid, T. (2010). January 24). Corner Shops: The Poor Man's Supermarket. Jamaica Gleaner. Retrieved from <http://mobile.jamaica-gleaner.com/20100124/lead/lead5.php>
- Richardson, P.S., Jain A.K., and Dick A. (1996). Household Store Brand Proneness: A Framework. Journal of Retailing, 72(2), 159-185.
- Ritson, M. (2009). Should you launch a fighter brand. Harvard business review. Pp 87-95.
- Rubio, N. and Yague, M.J. (2009). The determinants of store brand market share: A temporal and cross-sectional analysis. International Journal of Market Research, 51 (4), 501-519.

- Sansone, M. (2014). Evolving trends in store brand strategy: reflections on literature review and some conceptual considerations. *International Journal of Management Sciences and Business research*, 3 22-28.
- Sayman, S., Hoch, J. and Raju, S. (2002). Positioning store brands. *Marketing Science* ,21(4), 378-397.
- Scaff, R., Dickman, K., Berkey, R. and Baran, L. (2011). Private label don't fight it, thrive in it, Accenture.
- Sethuraman, R. (2004). Positioning Store Brands against National Brands: Get Close or Keep a Distance? Working Paper, SMU Cox School of Business.
- Sharma, K.M., Dubey, D.K., and Pandey, B.D. (2011). Customer Perception of Store Brands vs. National Brand in Select Area of Maharashtra', *Journal of Engineering, Science and Management Education*, 4, 59-65.
- Shugan, S. (1985). Price-quality relationships. *AMA Educators' Proceedings*, 51, 627-632.
- Steenkamp, Jan-Benedict E.M. and Dekimpe, M.G. (1997). The increasing power of store brands: Building loyalty and market share. *Long Range Planning*, 30 (6), 917-930.
- Steiner, R.L. (2002). The nature and benefits of national brand/private label competition. Working paper, Economic Association.
- Suri, R., & Monroe, K. (1999). The effects of time constraints on consumers' perception of price, quality, and value. Working Paper, Drexel University, Philadelphia.
- Volpe, R. (2011). The relationship between national brand and private label food products: Prices, promotions, recessions and recoveries. USDA, Economic Research Service, Economic Research Report No. 129.
- Wignall, M. (2014, February 16). The poor survives on daily miracles. *Jamaica Observer*. Retrieved from http://www.jamaicaobserver.com/columns/The-poor-survive-on-daily--miracles-_16065420
- Zameer, H., Waheed, A. and Mahasin, S.S. (2012). Factors involved in retailer's decision to allocate shelf space to private and national brand and its impact on sales. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 2 (8), 356-366.