

Análisis del valor añadido de un nuevo envase en el mercado de azúcar y su influencia en la disposición a pagar

Domingo Calvo Dopico^a / Ángel María del Castillo Puente^b / Jonathan Herrera Peña^{* c 1}

^a Universidade da Coruña – Facultade de Economía e Empresa

^b EAE Business School Madrid

^c Universidad Técnica de Machala – Facultad de Ciencias Empresariales – Ecuador

Recibido: 30 de marzo de 2020 / Aceptado: 11 de mayo de 2020

Resumen

En el año 2007 la empresa Azucarera lanzó con éxito un nuevo envase de azúcar con el objeto de mejorar la diferenciación del producto. Doce años después de sacar el nuevo producto se pretende analizar cuál es la valoración de los atributos del envase que le añaden valor, la intención de compra y la disposición a pagar un sobreprecio por el nuevo envase frente al envase original. A partir del conocimiento obtenido tras el lanzamiento del producto, este estudio analiza, además del punto de vista del consumidor, el del fabricante del envase, el del distribuidor y el de la empresa productora del azúcar. Los resultados revelan que el consumidor está dispuesto a pagar un sobreprecio frente al envase tradicional, además de valorar significativamente las principales dimensiones del envase como son la funcionalidad, la hermeticidad y la higiene.

Palabras clave

Comportamiento del consumidor / Innovación / Azúcar / Agroindustria / Marketing.

Analysis of perceived value of a new packaging in sugar market and its influence on willingness to pay

Abstract

In 2007, the Azucarera company successfully launched a new sugar container in order to improve product differentiation. Twelve years after launching the new product, the aim is to analyze the evaluation of the attributes of the packaging that add value to it, the intention to buy and the willingness to pay a premium for the new packaging compared to the original one. Based on the expertise obtained after the launch of the product, this study analyzes, in addition to the consumer's point of view, the manufacturer of the container, the distributor and the company that produces sugar. The results reveal that the consumer is not only predisposed to buy the new package but is willing to pay price premium over the traditional package in addition to significantly assessing the main dimensions of the package such as ease of use, tightness and hygiene.

Keywords

Consumer behaviour / Innovation / Sugar / Agroindustry / Marketing.

JEL Codes: M310, O310, Q130.

1. Introducción

La mayor exigencia y preocupación por la calidad, la salud y el menor tiempo que se dedica a la preparación de los alimentos suponen nuevos retos para las empresas establecidas en el sector agroalimentario. Este hecho se ve agravado por la mayor competencia y por la entrada de nuevos operadores motivada por una mayor globalización de la actividad económica. Ante este nuevo escenario las

* Correspondencia autor: jherrera@utmachala.edu.ec

¹ Los autores quieren agradecer los comentarios de expertos del mercado del azúcar refinado y la colaboración de la Dirección de Marketing de Azucarera.

empresas deben ofrecer productos de mayor valor para el consumidor. El mercado del azúcar representa muy bien este escenario.

Los hidratos de carbono son un ingrediente fundamental en las dietas de consumo. No obstante, cada vez existen mayores frenos a su consumo debido a nuevas preocupaciones dietéticas (Van den Berg, 2011); a la asociación de esta categoría con un producto poco saludable (Belkova et al., 2017); o a la aparición de nuevos productos sustitutivos como la sacarina o los edulcorantes (Kamarulzaman, Jamal, Vijayan y Ab. Jalil, 2014), a pesar de que estos productos presenten un sabor artificial y poco natural. Por ello, se hace necesario investigar el desarrollo de nuevos productos en el sector azucarero que se adapten mejor a las nuevas preferencias de los consumidores. Por otro lado, el azúcar presenta ciertos inconvenientes como la falta de hermeticidad –por ejemplo, envases que precisan que los productos deban ser pasados a otro recipiente–, la dificultad de conservarlos –por ejemplo, al abrirlos puede caer su contenido–, que no son funcionales –son incómodos para abrir– o que se rompen con facilidad.

Al detectar estos problemas, la empresa española Azucarera decidió desarrollar un nuevo envase para las variedades de azúcar que comercializa. En concreto, se trataba de investigar la aceptación de la tecnología de envasado en *brik*. La Dirección General de la empresa Azucarera abordó el reto de lanzar un nuevo envase de azúcar en el mercado. Este proceso fue encabezado por el director de Marketing de la compañía. La idea fue desarrollada dentro del Departamento de Marketing de la empresa y contó con la colaboración de la empresa Elopak. El producto fue desarrollado y lanzado con éxito.

Doce años después del lanzamiento del envase (2007), se pretende analizar e identificar con precisión las dimensiones de valor del envase del azúcar, así como la influencia en la intención de compra y en la disposición a pagar. El *target* prioritario que se va a analizar son los consumidores menores de 35 años. En concreto, este segmento posee la tasa de consumo per cápita anual más reducida en España, con un valor de 2,26 kg, frente a los 3,31 kg de media (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación [MAPA], 2019). Por esta razón, el envase lanzado al mercado tuvo un contenido de azúcar menor que el envase tradicional, que en ese año 2007 representaba casi la totalidad de las ventas de azúcar (bolsa de papel de 1kg). Además, este test también se hace necesario por la entrada de nuevos operadores en el mercado, la aparición de marcas de distribuidor y la capacidad de negociación cada vez mayor de los distribuidores, lo cual incrementó la competencia en los precios.

Por otro lado, el estudio puede identificar nuevas dimensiones de valor, esto es, nuevas fuentes de valor para esta categoría de producto. Por ello, la contribución de este estudio es notable. En primer lugar, además de mostrar un caso real de estudio, permitió identificar importantes retos y oportunidades comerciales en materia de envasado de la industria azucarera. En segundo lugar, se trata de contrastar si en un producto de escaso valor el consumidor está dispuesto a pagar por nuevos atributos o funcionalidades.

El documento está organizado como sigue. Primeramente, con el objeto de comprender el proceso de innovación y desarrollo del nuevo producto, se explican sus fases y, en concreto, la pretensión de replicar de nuevo el test de producto del nuevo envase, el cual ya se había realizado en el año 2007. A continuación, se explica la metodología que se ha seguido para realizar la investigación del mercado, tanto la fase cualitativa como la cuantitativa. Posteriormente, se van analizado los resultados del test de envase. Finalmente, se extraen las principales implicaciones empresariales y se exponen las conclusiones y futuras líneas de investigación.

2. Marco conceptual

2.1. Modelización del proceso de desarrollo de nuevos productos

El modelo de referencia que se ha seguido para el desarrollo del nuevo envase se ha basado en el modelo de “etapas y puertas” (Stage-Gate® Systems) desarrollado por Cooper (1990). Son modelos que persiguen ofrecer una respuesta a un mercado cada vez más competitivo y cambiante, que encaja en el nuevo escenario al que se enfrentan las empresas. En esencia, se trata de un sistema formalizado

de actividades y decisiones que sirve como guía desde la aparición de la idea de producto hasta su lanzamiento (Fernández del Hoyo, 2009). De esta forma, se garantiza que el diseño del producto se adapte a lo que el mercado necesita. El proceso propuesto es secuencial, aunque presenta una orientación interfuncional tanto en las acciones (etapas) como en las decisiones (puertas). La importancia de este modelo en el proceso de desarrollo de nuevos productos ha sido muy notable, puesto que no solo se limita o circunscribe a las grandes empresas sino también a las empresas medianas, a las pequeñas o incluso a las microempresas (Howieson, Lawley y Selen, 2014). A continuación, se explican de forma muy sintética las principales fases de los modelos de etapas y puertas.

El modelo de etapas y puertas establece diferentes fases, que por lo general suelen ser cinco. La entrada a cada etapa es una puerta que hace de control de calidad y de pase –o no pase– de la idea de nuevo producto (Cooper, 1994). Cada etapa tiene como objetivo solicitar la información necesaria para el pase a la siguiente puerta. Siguiendo a Fernández del Hoyo (2009), puede explicarse y sintetizarse brevemente el proceso. Primeramente, en la investigación preliminar un grupo muy reducido de personal técnico y de marketing realiza un primer análisis del mercado y de las necesidades técnicas, que posibilita una valoración preliminar del negocio. A continuación, se realiza una investigación en profundidad que incluye: i) una investigación de mercado de las necesidades que identifique las demandas del perfil ideal del producto; ii) el análisis de la competencia; y iii) un concepto sobre el producto que desarrollar. Adicionalmente, debería incluirse un informe financiero y de negocio. A partir de la información proporcionada en esta fase sobre el concepto de producto, se realizaría el diseño y el desarrollo del nuevo producto, que se materializará en un prototipo. Si el prototipo consigue superar los tests de producto y de mercado, esto es, si es aceptado por el consumidor final en condiciones reales de mercado, se decidiría el paso al lanzamiento (última puerta) para su posterior comercialización (última etapa) (ver Figura 1).

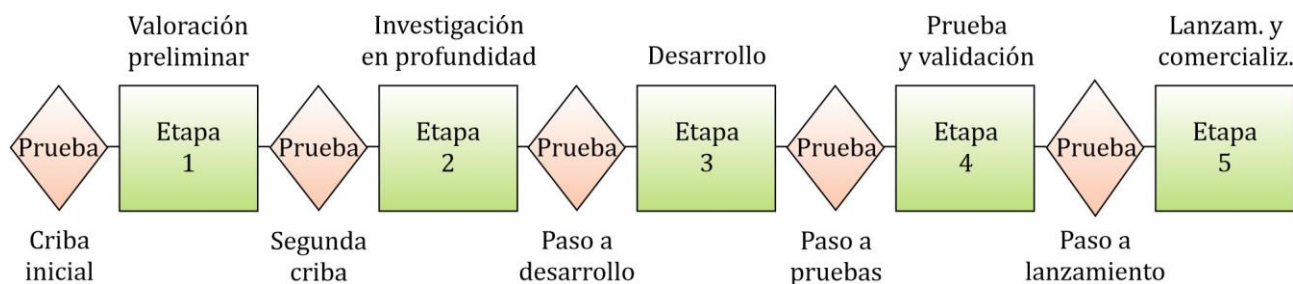


Figura 1. Modelo de etapas y puertas. Fuente: Cooper (1990).

2.2. Análisis de las preferencias y su importancia en el desarrollo de nuevos productos agroalimentarios

El análisis de las preferencias permitirá realizar un estudio muy preciso de la viabilidad comercial y adicionalmente puede proporcionar información muy útil para evaluar la viabilidad técnica y financiera (Calvo Dopico, Tudoran y Olsen, 2010). En lo que se refiere a la viabilidad comercial, esto es, la investigación de la aceptación o rechazo del producto o de alguno de sus atributos, la investigación de las preferencias cobra una gran relevancia. Diversos trabajos previos que abordaron el estudio e investigación agroalimentaria (Steenkamp, 1986, 1993; Wierenga, 1983) se preocuparon en analizar esas dimensiones, las cuales determinan la preferencia global por un producto.

La literatura previa ha identificado diferentes dimensiones. Entre ellas, destaca la dimensión sensorial u organoléptica, que incluye las propiedades sensoriales del producto, como el sabor, el color, el aroma, la textura o la apariencia física. Esta dimensión sensorial está asociada y vinculada directamente con la dimensión hedónica. Numerosos estudios desarrollados con diferentes categorías de producto han concluido que esta dimensión es la que más influencia tiene a la hora de explicar la acepta-

ción del producto agroalimentario (Bello Acebrón y Calvo Dopico, 2000; Charters y Pettigrew, 2003; Jiménez-Guerrero, Gázquez-Abad, Huertas-García y Mondéjar-Jiménez, 2012; Steenkamp, 1986).

Además, también se encuentra la dimensión instrumental del producto (Wierenga, 1983). En el caso de los beneficios instrumentales nos referimos a beneficios como la facilidad de conservación, la facilidad de manejo, la facilidad de preparación o la facilidad de consumo. Conviene destacar que los beneficios instrumentales o funcionales pueden referirse al producto en sí mismo o a otros atributos, como puede ser el envasado.

Otra de las dimensiones a la que cada vez se está prestando más atención es la salud. Desde un punto de vista del consumidor, los beneficios sobre la salud de un producto agroalimentario engloban diferentes aspectos: efecto saludable, bienestar, sano, beneficio dietético o valor nutricional. Los estudios de Barrena y Sánchez (2010) o de Chironi, Bacarella, Altamore e Ingrassia (2017) coinciden en destacar la salud como el principal beneficio en los productos ecológicos o en los productos locales (Arsil, Li, Bruwer y Lyons, 2014), aunque este último incluye también la variable ahorrar dinero. Igualmente, destacan los estudios de Olsen, Scholderer, Brunsø y Verbeke (2007) y de Rojas-Méndez, Le Nestour y Rod (2015), quienes analizan la importancia de la variable consciencia de la salud como factor determinante para explicar la demanda de productos agroalimentarios pesqueros por motivos de salud.

Finalmente, aparece la dimensión simbólica, que recogería las referencias hacia atributos intangibles como la simbología vinculada al origen del producto, la marca o las garantías, o también la expresión personal del propio agente. El origen es un atributo que tiene mucha influencia sobre la imagen que el consumidor se forma en su mente (Min Han, 1989). Así, en algunos estudios (Ingrassia, Sgroi, Tudisca, y Chironi, 2017; Tiozzo, Mari, Ruzza, Crovato y Ravarotto, 2017) se señala que la conexión de las propiedades sensoriales con el origen del producto proporcionan una mayor confianza.

Estas preferencias vienen influidas por motivos o estados de ánimo, por factores socioculturales o situacionales o por creencias. En la medida en que las diferentes características o propiedades del producto agroalimentario se adaptan a las preferencias del consumidor, este mostrará su satisfacción –o insatisfacción–, que influirá en la intención de compra o de consumo. Por ello, se hace imprescindible investigar en detalle y en profundidad las preferencias del consumidor. Entre las diferentes aproximaciones y métodos que se han considerado para abordarlas destaca el test de concepto y el test de producto. El test de producto permite obtener información muy valiosa sobre el grado de aceptación del producto por parte del consumidor, así como de sus gustos, actitudes, valores o estilos de vida. En la medida en que las diferentes dimensiones del producto (sensorial, instrumental, salud o de imagen) se adaptan a las preferencias del consumidor, este le proporcionará satisfacción, lo que influirá positivamente en la intención de compra o en la disposición a pagar (Zeithaml, 1988). De igual manera, si estas dimensiones no se adaptan a las preferencias del consumidor, generará insatisfacción, lo que influirá de forma negativa en la intención de compra (Figura 2).



Figura 2. Dimensiones de las preferencias de productos agroalimentarios y su relación con la satisfacción e intención de compra y/o la disposición a pagar. Fuente: elaboración propia.

3. Metodología

3.1. Investigación cualitativa

Los desarrollos posteriores del modelo de Cooper destacan la necesidad de integrar los intereses de los diferentes agentes que intervienen en el proceso de creación del nuevo envase. Esta ha sido una de las claves del éxito del lanzamiento del nuevo envase, y que se explica a continuación. De esta manera, además de analizar el rol del consumidor, se incluye el análisis del proveedor y el del distribuidor. A continuación, se explica la investigación cualitativa –que incluiría las fases de valoración preliminar e investigación en profundidad del modelo de Cooper (1990)– que se realizó cuando se desarrolló con éxito el producto, así como la investigación derivada de la opinión de expertos, tanto de directivos como de distribuidores.

3.1.1. Valoración preliminar

En la identificación de los atributos para el desarrollo de un nuevo envase la Dirección de Marketing de Azucarera identificó la necesidad de comprender la opinión de los tres *stakeholders* fundamentales –o partes interesadas– para poder abordar con éxito un nuevo envase que generase una mayor intención de compra y una predisposición a pagar una prima en el precio frente al envase tradicional (azúcar blanco papel 1 kg). Estos tres stakeholders fueron los consumidores, el proveedor y el cliente o distribuidor.

En primer lugar, se analizó al consumidor. Para ello, en la primera fase del modelo teórico expuesto, la Dirección de Marketing de Azucarera decidió comenzar con un *benchmarking*. Esto permitió entender la satisfacción –o la insatisfacción– de los consumidores con los distintos tipos de envases actuales de alimentación, de modo que se podría evaluar las aportaciones de posibles nuevos envases a la categoría azúcar, así como valorar la predisposición a la compra y sus motivos. Para este fin, la Dirección de Marketing solicitó información relativa a los problemas que presentan los envases actuales así como aquellos atributos mejor considerados, con el objeto de poder adaptar los envases más valorados a la categoría azúcar.

A continuación, decidió analizar la percepción de la categoría azúcar, las perspectivas de evolución y la percepción y valoración de los envases de Azucarera por parte de sus clientes. Para la consecución de este objetivo, contó con la información del Customer Relationship Management (CRM) relativa a las reuniones mantenidas con los directores de compra de las principales cadenas de distribución en España que absorben más del 50% de las ventas de azúcar del país. Las cadenas de distribución con las que se trabajó fueron Mercadona, Carrefour, Dia, Grupo Eroski, Caprabo, Gadisa, El Árbol, Ahold y Supermercados Moldes.

En segundo lugar, se estudió al proveedor. En un ambiente muy competitivo, un producto de primera necesidad con una alta frecuencia de compra como es el azúcar necesita contar con un proveedor que se involucre en el proyecto en dos dimensiones: tecnológica y costes. En lo que se refiere a la dimensión tecnológica, con el objeto de hacer posible el envasado de azúcar en un nuevo formato; y por lo que respecta a la dimensión de costes, con el objetivo de que el nuevo envase pueda llegar al punto de venta a un precio de venta al público atractivo en el lineal y que el comprador de azúcar esté dispuesto a asumir. En cuanto a la selección del proveedor, finalmente la Dirección de Marketing de Azucarera, después de mantener distintas reuniones con proveedores de brik, decidió que el proveedor Elopak era el que mejor cumplía los cuatro criterios fijados para su selección: fiabilidad, credibilidad, modernidad y competitividad.

En tercer lugar, se analizó al distribuidor o retailer. En un sector muy concentrado (Yagüe Guillén, Cruz Roche y Rebollo Arévalo, 2003), la colaboración de los distribuidores también se hace imprescindible (Gruen y Shah, 2000), ya que sin ella la accesibilidad por parte de los compradores de azúcar al nuevo *packaging* se hace imposible al no estar referenciada en los principales distribuidores naciona-

les. El potencial efecto de la sustitución o canibalización del envase tradicional por el brik debe conducir a una mejora de la rentabilidad por parte de los distribuidores, necesaria para conseguir la viabilidad económica (Cruz Roche, 1999). En definitiva, uno de los factores de éxito de la aceptación de este envase reside en la colaboración de los diferentes actores que intervienen en el proceso (proveedor, fabricante y distribuidores). Una vez desarrollada esta fase preliminar, se explica sintéticamente en qué ha consistido la investigación en profundidad.

3.1.2. Investigación en profundidad. Dimensiones clave del nuevo envase de azúcar

En la investigación en profundidad se pretende identificar las dimensiones clave sobre las que se puede abordar el desarrollo del prototipo del nuevo envase. Desde la Dirección de Marketing de Azucarera, con la información obtenida del benchmarking realizado, de las reuniones con proveedores y distribuidores y del conocimiento obtenido del proceso de innovación y desarrollo del año 2007, se identificaron los atributos que podrían mejorarse en el nuevo envase. Sin embargo, no estaba claro cuáles eran las dimensiones de valor sobre las que había que actuar. Tras revisar el modelo de Cooper, la literatura sobre innovación y desarrollo de productos agroalimentarios y las preferencias del consumidor (epígrafes 2.1 y 2.2), sí que han podido ser identificadas, las cuales se explican con detalle en el epígrafe de resultados.

3.2. Investigación cuantitativa

Además de esta fase cualitativa, se ha llevado a cabo la investigación cuantitativa en la que se han analizado tres cuestiones: la evaluación por parte los consumidores de los atributos que confieren valor tanto para el envase tradicional como para el nuevo envase, la intención de compra del envase tradicional y del nuevo envase y la disposición a pagar un sobreprecio por el nuevo envase frente al envase tradicional. Como ya se ha explicado en la Introducción, lo que se pretende analizar, doce años después de lanzar el producto, es la valoración de los atributos que le confieren valor, así como la intención de compra y la disposición a pagar por parte de los consumidores, especialmente el público objetivo: los más jóvenes. Nos encontramos ante un nuevo entorno en el que hay más competencia y donde las marcas de distribuidor tienen un peso muy importante. En este nuevo entorno se quiere saber si se mantiene por parte del consumidor la predisposición a pagar un sobreprecio por el nuevo producto. En las Figuras 3 y 4 se pueden visualizar los dos productos investigados.



Figura 3. Envase tradicional de azúcar blanco



Figura 4. Nuevo envase de azúcar

3.2.1. Trabajo de campo

El universo poblacional estuvo formado por consumidores y por responsables de la compra final de azúcar blanco en el mercado español, de entre 24 y 65 años, y que hubiesen consumido azúcar blanco en el último año.

En la primera cuestión se han formulado diferentes preguntas filtro con el objeto de identificar bien al público objetivo. En primer lugar, que solo incluyese residentes de España; en segundo lugar, que

hubiese consumido azúcar blanco en el hogar en el último año; en tercer lugar, si hubiese participado en un grupo de discusión relacionado con el consumo del azúcar. Si a alguna de esas preguntas respondía que no, no podría participar en el estudio. Del mismo modo, para evitar sesgos en las respuestas, tampoco se admitió que los consumidores participantes tuviesen algún miembro de su familia o de sus amigos cercanos trabajando en la venta, comercialización o distribución de azúcar o de edulcorantes.

Se realizó un cuestionario estructurado en hall-test en la Plaza de Dia en la ciudad de Madrid. Fue dirigido a 201 consumidores y tuvo lugar entre los meses de noviembre y diciembre de 2018. El precio que se tomó como referencia fue el precio real de la bolsa de papel de 1kg vigente en ese momento, que era de 0,69€/kg (actualmente es de 0,79€/kg).

3.2.2. Organización del cuestionario. Variables seleccionadas y tipos de escala

Primeramente, se les preguntó sobre los hábitos de compra de azúcar. A continuación, se hicieron las preguntas para evaluar los diferentes atributos que le confieren valor al producto, las cuales fueron medidas de acuerdo con una escala Likert, donde la evaluación mínima era 1, que indicaba “muy mala”, mientras que el valor máximo era 7, e indicaba “muy bien”.

La intención de compra se midió usando igualmente una escala Likert. En este caso, la evaluación mínima fue 1, que estaba definida por “definitivamente no lo compraré”, mientras que el valor máximo fue 7, que estaba definida por la categoría “definitivamente lo compraré”.

Finalmente, se les pidió la disposición a pagar por el envase brik, teniendo en cuenta que actualmente el embalaje de azúcar blanco en papel es de 0,69 €/kg. La pregunta que se hizo fue la siguiente: teniendo en cuenta que el precio de compra del paquete de azúcar blanco papel es de 0,69€/kg, ¿qué precio estaría dispuesto a pagar por el brik de azúcar blanco? El consumidor respondía en €/kg. Con esta proposición lo que se quería contrastar es si en la actualidad los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por el nuevo envase, tomando como referencia el precio del envase tradicional.

Las preguntas fueron revisadas previamente por expertos en marketing, que evaluaron la ambigüedad de cada pregunta y la capacidad de cada encuestado para responderlas. Para la medición de la importancia de los diferentes atributos del envase se optó por escalas de diferencial semántico (Russell, 2010), y para analizar la intención de compra se siguió el estudio de Tam (2004). Para la medición de los hábitos de compra de azúcar blanco se recurrió a introducir la frecuencia de compra.

En la Tabla 1 pueden observarse los objetivos de la investigación cuantitativa, así como las variables y las escalas utilizadas.

Tabla 1. Objetivo formulado, variables identificadas y preguntas formuladas en el cuestionario

Objetivo	Variables identificadas	Pregunta formulada y tipo de escala utilizada
Analizar los hábitos de compra de azúcar.	Hábitos de compra de azúcar blanco.	Indique con qué frecuencia compra el azúcar blanco para su hogar: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menos de una vez al mes. 2. Una vez al mes. 3. Cada mes y medio. 4. Una vez cada dos meses. 5. Una vez cada tres meses. 6. Una vez cada cuatro meses. 7. Una vez cada cinco meses. 8. Una vez cada seis meses. 9. Una vez cada ocho meses. 10. Una vez al año.

Tabla 1 (continuación). Objetivo formulado, variables identificadas y preguntas formuladas en el cuestionario

Objetivo	VARIABLES IDENTIFICADAS	Pregunta formulada y tipo de escala utilizada
Evaluar la importancia de los atributos que le confieren valor*.	<p>FUNCIONALIDAD (DE USO)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de pasar el azúcar a otro recipiente (azucarero, tarro). - Facilidad de apertura. - Posibilidad de cierre después de abierto. - Comodidad al sostenerlo en la mano. <p>HERMETICIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resistente. - Conservación del azúcar. - Impermeabilidad. <p>HIGIENE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Envase higiénico. 	<p>1.- Viendo estos dos envases (envase de bolsa de papel y envase brik), valore según su opinión los diferentes atributos que le indicamos a continuación):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muy mal. 2. Bastante mal. 3. Algo mal. 4. Ni bien ni mal. 5. Algo bien. 6. Bastante bien. 7. Muy bien.
Analizar la intención de compra.	Intención de compra.	<p>Indique la intención de compra de cada uno de estos envases (envase de bolsa de papel y envase brik):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente no lo compraré. 2. Bastante improbable que lo compre. 3. Poco probable que lo compre. 4. Ni probable ni improbable. 5. Algo probable que lo compre. 6. Bastante probable que lo compre. 7. Definitivamente lo compraré.
Analizar la disposición a pagar.	Disposición a pagar (precio de venta del envase de bolsa de azúcar y del envase brik).	Teniendo en cuenta que el precio de compra del paquete de azúcar blanco papel es de 0,69€/kg, ¿qué precio estaría dispuesto a pagar por el brik de azúcar blanco? (El consumidor respondía en €/kg).

Nota: *Tras la revisión de la literatura sobre investigación agroalimentaria, se precisaron y definieron mucho mejor no solo cuáles deberían ser esos atributos sino también las dimensiones de valor subyacentes. Aparecen en mayúscula. Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Estructura de la muestra

Entre las diferentes variables que el MAPA define para conseguir identificar muestras representativas está la variable tipo de hogar. El objetivo de este estudio se ha centrado mayoritariamente en el público objetivo joven, por ello será este segmento el más numeroso (70,6%) –con una franja de edad comprendida entre los 23 y los 34 años–. Para este segmento, el MAPA define diferentes perfiles de hogar: parejas jóvenes sin hijos y hogares unipersonales (adultos independientes o jóvenes independientes). Como se puede ver, el resto de los segmentos (entre 35 y 44 años y entre 45 y 54 años) son de menor tamaño: un 15,5% y un 12%, respectivamente.

En la Tabla 2 puede observarse como ambos perfiles sociodemográficos fueron recogidos en la misma categoría. La razón por la que se ha escogido este segmento como prioritario fue el hecho de que en los estudios del MAPA (2019) se identificó que este segmento tiene la tasa de consumo per cápita anual más reducida en España, con un valor de 2,26 kg frente a los 3,31 kg de media. Esta cuestión fue explicada en la Introducción. La estructura de la muestra engloba la proporción mayoritaria de consumidores formada por hogares menores de 35 años (71%) (Tabla 2). Este criterio sociodemográfico cumple con los requisitos exigidos por el estudio.

Tabla 2. Estructura sociodemográfica de la muestra

Edad	Frecuencia relativa
Entre 23 y 34 años	70,6%
Entre 35 y 44 años	15,5%
Entre 45 y 54 años	12%
Más de 55 años	1,9%
TOTAL	100%
Género	
Hombre	55%
Mujer	45%
TOTAL	100%
Tipología del hogar	
Hogares unipersonales (jóvenes independientes o adultos independientes) o parejas sin hijos	78%
Pareja con hijos menores de doce años que viven en mi casa	12%
Pareja con hijos mayores de doce años que viven en mi casa	9%
Pareja con hijos mayores pero que ya no viven en el hogar	1%
TOTAL	100%

Fuente: elaboración propia.

4. Resultados

Se distinguen los resultados de ambas fases de estudio. En primer lugar, se explican los resultados de la fase cualitativa en la que se analiza la percepción del envase por parte de los consumidores y distribuidores, y a continuación los resultados de la fase cuantitativa en la que se ofrecen los resultados de los hábitos de compra y de la valoración de los atributos que le confieren valor, la intención de compra y la disposición a pagar.

4.1. Percepción del envase por parte de consumidores y distribuidores

4.1.1. Experiencia previa y revisión de la investigación agroalimentaria

A partir del conocimiento y aprendizaje obtenidos del lanzamiento del nuevo envase en el año 2007, se pudo contrastar que entre las principales críticas de los envases de papel de azúcar destacaban, por este orden, las siguientes: “al abrirlos se les cae el contenido”, “deben ser pasados a otro recipiente”, “rompen con facilidad” y “son incómodos para abrir y almacenar”.

Por otro lado, el análisis benchmarking de los beneficios potenciales de envases de alimentos con tecnología brik presentaba una valoración positiva centrada en los siguientes beneficios: “prácticos”, “funcionales”, “resistencia”, “mantienen la calidad del producto”, “buena imagen general como envases” y “modernos”.

No obstante, es preciso identificar de forma precisa las dimensiones o las fuentes de valor. Para ello, se recurrió a la revisión de la literatura. En concreto, se identificaron tres beneficios principales: funcionalidad o practicidad en el uso, hermeticidad e higiene.

En primer lugar, destaca la practicidad. De hecho, en diferentes casos los consumidores tienen dificultades para usar o manipular el paquete de azúcar, tanto para abrirlo como para cerrarlo. En cuanto al cierre, el producto debe conservarse mejor una vez abierto. En consecuencia, el envase debería ser mucho más práctico y funcional. En segundo lugar, requiere que el producto se almacene mejor, dado

que al abrirlo el azúcar pierde calidad y, además, se debe depositar en otro recipiente. En otras palabras, el envase debe permitir el almacenamiento del azúcar manteniendo sus propiedades sensoriales, es decir, que sea un embalaje más hermético, dado que el envase actual rompe fácilmente. Este hecho ha revelado la necesidad de proteger el producto mucho más y de garantizar mejor las condiciones de conservación. Además, el cierre debe garantizar las características del producto una vez abierto el envase. En tercer lugar, además de una protección adecuada debe estar bien protegido internamente para que no dé la impresión de que se está deteriorando y evitar, por tanto, la sensación de suciedad. Se trata de la dimensión de la higiene.

Por tanto, según esta información de carácter cualitativo, el nuevo envase debe cumplir con las expectativas de los consumidores, esto es, un envase más hermético, más práctico o funcional y más higiénico. Estos resultados son coherentes con los fundamentos teóricos, por lo que se puede concluir que la dimensión más importante en la que se debe centrar el desarrollo de nuevos envases de azúcar es la dimensión instrumental o funcional, o bien aquella relacionada con el valor en uso del producto.

4.1.2. Percepción de los distribuidores

En lo que se refiere a los distribuidores, el azúcar se presenta, por un lado, como una categoría que genera poca rentabilidad a la cadena y, por otro, como un producto necesario y presente en todos los hogares.

Su evolución reciente indica que se trata de una categoría estancada, en leve descenso y a la que se le augura poca evolución en el corto plazo en caso de continuar con las actuales directrices de gestión de la categoría. De hecho, la distribución proyecta una imagen general de la categoría desfavorable, que se fundamenta en las siguientes razones: no se innova y se compra por inercia. Aunque se trabajen otras referencias, claramente la de mayor rotación es el azúcar blanco papel de 1 kilo, en tanto que las demás referencias apenas rotan, lo que lleva a la distribución a considerar al azúcar como un producto de una única referencia.

Se reclama la reactivación de la categoría mediante la innovación, valiéndose de la incorporación de elementos que doten de valor añadido a los productos. Se trata de despertar el interés del consumidor, el cual, en opinión del distribuidor, presta muy poca atención a la categoría, percibe en ella un producto básico, homogéneo, sin diferenciación, por el que no está dispuesto a pagar mucho. Además, el propio distribuidor la considera como una categoría cuyo rol fundamental es la generación de tráfico, es decir, las ventas en volumen son altas (Blattberg, 1995) y el margen bruto bajo (Rouquet y Valenzuela Martínez, 1998).

Ante esta actitud por parte de consumidor, el escaso margen que les deja la categoría a las cadenas de distribución y ante su percepción de poca actividad del fabricante, el distribuidor no está predispuesto a invertir en la categoría, sino que considera que debe ser el fabricante quien dé el primer paso para dinamizarla. Aún así, muestran una actitud de escepticismo ante la posibilidad de un incremento del consumo de azúcar, aunque también hay una cierta confianza en la posibilidad de desplazar el consumo hacia segmentos de mayor valor añadido que ayuden a incrementar el gasto y el margen de esta categoría.

Por tanto, ante la evolución actual del mercado no se prevé un aumento del espacio dedicado a la categoría. Es más, parece probable que la inclusión de nuevas referencias se lleve a cabo a costa de eliminar algún *facing* o unidad de presentación de un producto vista de frente (Drèze, Hoch y Purk, 1994) de las referencias existentes (Chernev, 2003). Para conseguir ampliar el espacio del azúcar, tendría que cambiar el rol de la categoría. En general, se dedica un pequeño espacio a las especialidades por su baja rotación, en tanto que el azúcar blanco papel de 1 kilo –que es la referencia estrella– ocupa un gran espacio y, por su alta rotación, suele colocarse directamente en palés.

Por último, el distribuidor demanda nuevos formatos y tamaños más adecuados a las necesidades de sus clientes, como por ejemplo formatos más pequeños enfocados a hogares unipersonales. Con respecto al envase de azúcar blanco papel de 1 kg, el número de unidades por embalaje se valora adecuado para tiendas medianas y grandes, aunque es excesivo para tiendas menores de 200 m², donde

tienen que guardar cajas abiertas en almacén con los consecuentes problemas que esto ocasiona en cuanto a higiene, roturas y limitaciones de espacio. Se valora favorablemente la unidad de venta en pa-lé, que precisamente es más satisfactoria porque evita roturas y, por tanto, costes de no calidad (Sansalvador Sellés, 2001) y derrames del producto (mejor higiene), lo que a su vez permite mejorar su atractivo.

Entre los inconvenientes pueden citarse los siguientes: que se percibe como un envase tradicional y anticuado, y su factor de resistencia, que podría mejorarse evitando que se rasgue y que se vierta el producto.

En suma, se trata de obtener nuevos envases encaminados a mejorar su resistencia y a impulsar su función de reclamo en el lineal. Además, solicitan otros formatos y diseños acordes a las necesidades de los clientes. La empresa está en disposición de ofrecer una oferta variada, además de nueva, que se configura como un factor muy positivo al explicar el mejor desempeño por parte de los distribuidores (Dhar, Hoch y Kumar, 2001).

En conclusión, se determinó que el nuevo envase brik fuese de 800 gramos. Las principales ventajas con respecto al azúcar blanco papel 1 kg se fundamentaron en diferentes aspectos entre los que destacan la facilidad en el trasvase a otros recipientes, la mejora en las sucesivas aperturas y cierres, la comodidad en su manipulación y una mayor resistencia e impermeabilidad del envase que supone una menor conservación del producto e higiene. La reducción de la cantidad de azúcar en el envase tenía como objeto adaptarse al segmento de menores de 35 años, ya que la tasa de consumo es bastante reducida (2,26 kg frente al 3,35 kg de media). Por último, la dimensión de hermeticidad incluye los atributos comentados por los distribuidores de resistencia y de evitar roturas.

4.2. Hábitos de compra

Tal y como se muestra en la Tabla 3, no hay un patrón de compra único. Se pueden identificar tres patrones de comportamiento en función de la regularidad de la compra. En primer lugar, hay hogares que compran regularmente este producto; de ellos destacan aquellos que lo hacen con una frecuencia de una vez al mes (25,4%) o de una vez cada tres meses (12,9%). En segundo lugar, detectamos un comportamiento de compra de frecuencia media, que agruparía a aquellas categorías con un consumo menos frecuente –una vez cada cuatro-seis meses–, que representa el 16,5%. Finalmente, hay un 27,9% cuya frecuencia de compra es baja, que incluiría a aquellos hogares que lo compran una vez cada ocho-once meses (1,5%) o una vez al año (26,3%).

Tabla 3. Hábitos de compra de azúcar blanco

Frecuencia de compra	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Menos de una vez al mes	0,5%	
Una vez al mes	25,4%	
Cada mes y medio	1,0%	55,7% (alta frecuencia)
Una vez cada dos meses	15,9%	
Una vez cada tres meses	12,9%	
Una vez cada cuatro meses	6,0%	
Una vez cada cinco meses	2,0%	16,5% (frecuencia media)
Una vez cada seis meses	8,5%	
Una vez cada ocho meses	1,5%	
Una vez al año	26,3%	27,8% (frecuencia baja)

Fuente: elaboración propia.

4.3. Importancia de atributos, intención de compra y disposición a pagar

4.3.1 Evaluación y comparación de los diferentes atributos

Como se puede comprobar en la Tabla 4, se ha verificado que en todos los atributos presentados a los consumidores la valoración del nuevo envase (brik) es superior frente al envase tradicional (bolsa de papel para el azúcar blanco). Así, para todos los atributos valorados la diferencia de los valores medios es estadísticamente significativa, hecho que se puede comprobar al ver que las diferencias entre las puntuaciones medias de los atributos que confieren valor al envase son, en términos relativos, notables y en algún caso sobresaliente.

Destacan, sobre todo, el cierre del envase (diferencia de 4,35 puntos), un envase higiénico (diferencia de 3,65 puntos), la resistencia (diferencia de 3,28 puntos) y la impermeabilidad (diferencia de 2,56 puntos). En todos los atributos valorados el nivel de significación es inferior al 1% ($p < 0,01$). Estos atributos pueden mejorar notablemente el diseño del envase, lo que permite una mejora en su capacidad competitiva (Azad y Masoumi, 2012), al configurarse como un activo fundamental para competir en los mercados agroalimentarios (Rundh, 2009).

Tabla 4. Valoración de los atributos para el nuevo envase de azúcar frente al envase tradicional y test de diferencia de medias (*t* student) ($n=201$)

Dimensión de valor	Atributos asociados a cada dimensión	Puntuación media de los atributos (envase brik)	Puntuación media de los atributos (bolsa de papel)	Diferencia de medias
Practicidad y funcionalidad	Facilidad de pasar el azúcar a otro recipiente	6,05	3,83	2,22*
	Apertura del envase	6,38	3,89	2,49*
	Cierre del envase	6,73	2,38	4,35*
	Manejabilidad	6,04	3,76	2,28*
Hermeticidad	Resistente	6,31	3,03	3,28*
	Conservación del azúcar	6,17	3,71	2,46*
	Impermeabilidad	6,19	3,63	2,56*
Higiene	Envase higiénico	6,19	2,54	3,65*

Nota: La diferencia de medias entre la valoración del atributo del envase brik y el envase tradicional es significativa en todos los casos ($p < 0,01$). Fuente: elaboración propia.

4.3.2. Intención de compra

Como se puede comprobar en la Tabla 5, la media de la intención de compra del nuevo envase (brik) es superior frente al envase tradicional. Por tanto, la diferencia entre la media de la intención de compra de la bolsa de papel y del nuevo envase brik en términos absolutos es importante (2,33) y significativa ($p < 0,01$). También destaca el hecho de que el valor de la desviación estándar en el caso de la intención de compra para el nuevo envase presenta una menor variabilidad.

De este análisis se puede concluir que las mejoras en dimensiones como la funcionalidad, la hermeticidad y la higiene añaden más valor al producto y le confieren una diferenciación superior. Esa mejora en la propuesta de valor permite que la marca no solo pueda conseguir unas mejores condiciones de negociación con los distribuidores, sino que sea potencialmente más valorada y reconocida frente a las alternativas que compiten en el mercado, especialmente las marcas de distribuidor. Igualmente, el consumidor valora la diferenciación superior del producto, que se refleja en la disposición a pagar un

precio relativamente superior. Este enfoque de marca innovadora que permite no solo conseguir una diferenciación exitosa de productos sino mejorar una posición de liderazgo, ha sido contrastado empíricamente por Gehlhar, Regmi, Stefanou y Zoumas (2009).

Por otro lado, un estudio centrado en investigar los factores explicativos de la intención de compra del azúcar de coco, que se efectuó en los Emiratos Árabes Unidos (Nurhayati, 2018), también ha concluido la importancia del envase frente a otros atributos como la calidad o el precio.

Tabla 5. Media de la intención de compra del envase de azúcar tradicional (bolsa de papel) y del nuevo envase (brik) y test de diferencia de medias (*t* student), (*n*=201)

Media de la intención de compra del envase brik y desviación estándar	Media de la intención de compra del envase de bolsa papel y desviación estándar	Diferencia de medias
6,16 (0,982)	3,83 (1,490)	2,33*

Nota: *Se rechaza la hipótesis nula (H_0 : no hay diferencia en la intención de compra de la bolsa de papel y el envase brik). Fuente: elaboración propia.

4.3.3. Disposición a pagar

En lo que se refiere a la disposición a pagar (Tabla 6), la media de la disposición a pagar del nuevo envase (brik) es estadísticamente superior al envase tradicional (bolsa de papel), hecho que se puede comprobar al ver que la diferencia en términos absolutos es grande (0,15€) y que el nivel de significación es inferior al 5% ($p < 0,05$). Por tanto, este resultado ratifica que los nuevos atributos confieren un valor añadido que se concreta en una mayor funcionalidad, hermeticidad e higiene, lo que se traduce en una predisposición a pagar un sobreprecio frente al envase tradicional.

Tabla 6. Media de la disposición a pagar del envase de azúcar tradicional (bolsa papel) y nuevo envase (brik) - test de diferencia de medias (*t* student), (*n*=201)

Media de la disposición a pagar por el envase brik (en euros)	Media de la disposición a pagar por la bolsa de papel. Precio de referencia en euros	Diferencia de medias
0,84€	0,69€	0,15€*

Nota: *Se rechaza la hipótesis nula (H_0 : no hay diferencia en la disposición a pagar entre la bolsa de papel y el envase brik). Fuente: elaboración propia.

En suma, se puede contrastar que el nuevo envase es más valorado por el consumidor final, puesto que mantiene las características del producto, es más manejable y también más higiénico. Este resultado es coherente con la investigación previa, donde se había concluido que un diseño mejor adaptado a los usos del consumidor permitiría no solo reforzar el nombre de la marca sino favorecer la intención de compra o su repetición (Rundh, 2009), y que los beneficios utilitarios del envasado afectarían a la calidad percibida del producto (Shih-Tse Wang, 2017).

5. Implicaciones empresariales

La principal contribución de este estudio ha sido contrastar empíricamente cómo a través de la innovación es posible añadir valor a una categoría de producto de bajo precio, como es el azúcar blanco, no solo para el consumidor final sino también para el proveedor del envase (Elopak), para el fabricante (Azucarera) y para los distribuidores.

El proveedor consigue abordar una categoría que anteriormente no había considerado, ya que su negocio se centraba en los líquidos. El desarrollo de esta nueva categoría abre al proveedor la oportunidad de incrementar sus ventas y sus beneficios.

El fabricante consigue diferenciarse frente a su competencia. Asimismo, consigue mejorar la imagen del producto y de su marca, e incrementar la fidelidad hacia esta al resolver los principales frenos para la compra de azúcar mediante el envase tradicional de papel. También le permite ajustarse mejor a un público objetivo que demanda una menor cantidad de azúcar por envase, como consecuencia del incremento del número de hogares unipersonales y de las tendencias de consumo que recomiendan una menor ingesta de azúcar. De esta manera, la empresa ha conseguido desarrollar un nuevo envase que refleja modernidad y capacidad innovadora, por lo que se convierte en un excelente vehículo para comunicarse con el consumidor y para fortalecer el valor de la marca (Silayoi y Speece, 2007).

Los distribuidores consiguen mejorar su beneficio tanto por la vía de los ingresos, al vender una nueva referencia con un mayor PVP, como por la vía de los costes, al no generar roturas en sus tiendas producidas por el envase tradicional de papel. La reducción de las roturas provoca una mejor imagen de la tienda y la necesidad de menor cantidad de personal para su limpieza.

Finalmente, los consumidores se sienten más satisfechos, puesto que el producto es más fácil de manejar, más higiénico, más hermético y con un sistema de tapa de tornillo de apertura y cierre. Estas nuevas características no solo permiten que el azúcar se conserve mejor sino que también mejore notablemente el manejo del recipiente.

6. Conclusiones

El objetivo de esta investigación ha sido analizar si doce años después del lanzamiento de un nuevo envase de azúcar blanco para consumo en el hogar este sigue configurándose como una fuente de valor para el consumidor final. Se ha podido comprobar que el nuevo envase, que es más fácil de manejar, más higiénico, más hermético y con un sistema de apertura y cierre más funcional, presenta un valor significativamente superior al envase tradicional. Estas nuevas características permiten que el azúcar se conserve mejor, al tiempo que mejoran sensiblemente el manejo del envase. Este embalaje, además de ser mucho más manejable, permite que las propiedades del producto se conserven mejor. Por consiguiente, los aspectos funcionales muestran ventajas competitivas en el envase brik, destacando especialmente en resistencia, impermeabilidad y facilidad de apertura y cierre, que son las principales debilidades del envase tradicional de azúcar blanco.

En ausencia de información sobre el precio, el envase de azúcar blanco alcanza una intención de compra media superior a la bolsa actual de 1 kilo (6,16 vs 3,83). En cuanto al precio, lo que los consumidores están dispuestos a pagar por el brik son 0,84 euros de media, lo que supone un incremento significativo sobre el precio del azúcar blanco en papel. Por consiguiente, el desarrollo de nuevos formatos que se adapten mejor a los consumidores es una forma de desarrollar un mayor valor para el consumidor. En definitiva, la mejora y desarrollo de nuevos envases o formatos de presentación es una excelente oportunidad para la industria azucarera. Estos nuevos formatos de presentación también permitirán conservar el azúcar durante más tiempo. Finalmente, existe una oportunidad implícita para descubrir nuevos formatos de presentación para el mercado industrial y la restauración.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Es preciso destacar la limitación de poder hacer la investigación de mercado en un contexto real de compra donde se pudiesen comparar no solo las diferentes alternativas que existen de marcas de fabricante –entre las que se encuentra esta marca– y marcas de distribuidor, sino también las variables de promoción y localización preferente en el lineal. Asimismo, la realización de este estudio permitiría abordar con mayor detalle otros targets no considerados inicialmente en el lanzamiento como, por

ejemplo, los inmigrantes. El elevado coste de abordar una investigación de mercado de estas dimensiones en todo el territorio de España ha impedido realizar ese estudio.

Por otro lado, esta investigación deja abiertas nuevas líneas de investigación futuras, como es la posibilidad de desarrollar nuevos formatos de presentación así como el perfeccionamiento de nuevos envases brik para otras categorías de producto.

Bibliografía

- Arsil, P., Li, E., Bruwer, J., y Lyons, G. (2014). Exploring consumer motivations towards buying local fresh food products: A means-end chain approach. *British Food Journal*, 116(10), 1533-1549. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2013-0083>
- Azad, N., y Masoumi, M. (2012). The impact of packaging on product competition. *Management Science Letters*, 2(8), 2789-2794. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2012.10.008>
- Barrena, R., y Sánchez, M. (2010). Frequency of consumption and changing determinants of purchase decision: From attributes to values in the organic food market. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 8(2), 251-272. DOI: <https://dx.doi.org/10.5424/sjar/2010082-1178>
- Belkova, J., Rozkot, M., Danek, P., Klein, P., Matonohova, J., y Podhorna, I. (2017). Sugar and nutritional extremism. *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*, 57(5), 933-936. DOI: <https://doi.org/10.1080/10408398.2014.940027>
- Bello Acebrón, L., y Calvo Dopico, D. (2000). The importance of intrinsic and extrinsic cues to expected and experienced quality: An empirical application for beef. *Food Quality and Preference*, 11(3), 229-238. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0950-3293\(99\)00059-2](https://doi.org/10.1016/S0950-3293(99)00059-2)
- Blattberg, R. (1995). *Category management guides: ... A series of implementation guides*. Washington DC, WA: Food Marketing Institute.
- Bonke, J. (1992). Choice of foos-allocation of time and money, household production and market services. *MAPP Working Paper No. 3*. Copenhagen, Sweden: MAPP. Recuperado de <http://pure.au.dk/portal/files/32299487/wp03.pdf>
- Calvo Dopico, D., Tudoran, A., y Olsen, S. O. (2010). Análisis de las preferencias de un nuevo producto de conveniencia a base de pescado. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 225, 71-108. DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.186040>
- Casares Ripol, J., Martín Cerdeño, V. J., y Aranda García, E. (2000). Vértigo en la distribución comercial, concentración, competencia, empleo y relaciones con proveedores. *Distribución y Consumo*, 10(49), 5-26. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC/DYC_1999_49_4_22.pdf
- Charters, S., y Pettigrew, S. (2003). The intrinsic dimensions of wine quality: An exploratory investigation. En: L. Lockshin y C. Rungie (Eds.), *Proceedings of the International Colloquium in Wine Marketing 2003*. Adelaide, South Australia. Adelaide, South Australia: University of South Australia, Wine Marketing Research Group. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/fc2c/662ef0a87021e85c56d1e4a0de6dc284652d.pdf>
- Chernev, A. (2003). When more is less and less is more: The role of ideal point availability and assortment in consumer choice. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 170-183. DOI: <https://doi.org/10.1086/376808>
- Chironi, S., Bacarella, S., Altamore, L., e Ingrassia, M. (2017). Quality factors influencing consumer demand for small fruit by focus group and sensory test. *Journal of Food Products Marketing*, 23(8), 857-872. DOI: <https://doi.org/10.1080/10454446.2017.1244791>
- Cooper, R. G. (1990). Stage-Gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33(3), 44-54. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(90\)90040-i](https://doi.org/10.1016/0007-6813(90)90040-i)
- Cooper, R. G. (1994). Third-Generation product processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3-14. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1110003>
- Cruz Roche, I. (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Madrid: Pirámide. Recuperado de <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=138584#>
- Dhar, S. K., Hoch, S. J., y Kumar, N. (2001). Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, 77(2), 165-184. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00045-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00045-8)
- Drèze, X., Hoch, S. J., y Purk, M. (1994). Shelf management and space elasticity. *Journal of Retailing*, 70(4), 301-326. DOI: [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0022-4359(94)90002-7)
- Fernández del Hoyo, A. (2009). *Innovación y gestión de nuevos productos. Una visión estratégica y práctica*. Madrid: Pirámide. Recuperado de <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=1401061>

- Gehlhar, M. J., Regmi, A., Stefanou, S. E., y Zoumas, B. L. (2009). Brand leadership and product innovation as firm strategies in global food markets. *Journal of Product & Brand Management*, 18(2), 115-126.
DOI: <https://doi.org/10.1108/10610420910949013>
- Gruen, T. W., y Shah, R. H. (2000). Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships. *Journal of Retailing*, 76(4), 483-510.
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00041-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00041-5)
- Howieson, J., Lawley, M., y Selen, W. (2014). New product development in small food enterprises. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 12(1), 11-26. Recuperado de https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/38666/226269_146426_JNBIT_Howieson_Lawley_Selen_12_1_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ingrassia, M., Sgroi, F., Tudisca, S., y Chironi, S. (2017). Study of consumer preferences in regard to the Blonde Orange Cv Washington Navel "Arancia Di Ribera PDO". *Journal of Food Products Marketing*, 23(7), 799-816.
DOI: <https://doi.org/10.1080/10454446.2016.1164102>
- Jiménez-Guerrero, J. F., Gázquez-Abad, J. C., Huertas-García, R., y Mondéjar-Jiménez, J. A. (2012). Estimating consumer preferences for extrinsic and intrinsic attributes of vegetables. A study of German consumers. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 10(3), 539-551. DOI: <http://dx.doi.org/10.5424/sjar/2012103-342-11>
- Kamarulzaman, N., Jamal, K., Vijayan, G., y Ab. Jalil, S. (2014). Will consumers purchase stevia as a sugar substitute?: An exploratory study on consumer acceptance. *Journal of Food Products Marketing*, 20(sup1), 122-139.
DOI: <https://doi.org/10.1080/10454446.2014.921877>
- Min Han, C. (1989). Country image: Halo or summary construct? *Journal of Marketing Research*, 26(2), 222-229.
DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378902600208>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2019). *Informe del consumo alimentario en España 2018*. Madrid: MAPA. Recuperado de https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf
- Myrland, Ø., Trondsen, T., Johnston, S., R., y Lund, E. (2000). Determinants of seafood consumption in Norway: Lifestyle, revealed preferences, and barriers to consumption. *Food Quality and Preference*, 11(3), 169-188.
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0950-3293\(99\)00034-8](https://doi.org/10.1016/S0950-3293(99)00034-8)
- Nurhayati, R. (2018). *Factors influencing the purchase intention of coconut sugar, towards product quality, price and packaging in UAE market*. (Doctoral dissertation). Surabaya, Java Oriental: Universitas Ciputra.
- Olsen, S. O., Scholderer, J., Brunsø, K., y Verbeke, W. (2007). Exploring the relationship between convenience and fish consumption: A cross-cultural study. *Appetite*, 49(1), 84-91.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2006.12.002>
- Rojas-Méndez, J. I., Le Nestour, M., y Rod, M. (2015). Understanding attitude and behavior of Canadian consumers toward organic wine. *Journal of Food Products Marketing*, 21(4), 375-396.
DOI: <https://doi.org/10.1080/10454446.2014.885869>
- Rouquet, L., y Valenzuela Martínez, A. (1998). La gestión por categorías: los componentes del éxito. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, 28, 52-55.
- Rundh, B. (2009). Packaging design: Creating competitive advantage with product packaging. *British Food Journal*, 111(9), 988-1002. DOI: <https://doi.org/10.1108/00070700910992880>
- Russell, G. J. (2010). Itemized rating scales (Likert, Semantic Differential, and Stapel). *Wiley International Encyclopedia of Marketing*, 1-9. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02011>
- Sansalvador Sellés, M. E. (2001). La importancia del coste total de la calidad como instrumento de gestión. *Técnica Contable*, 53(628), 265-278. Recuperado de <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/n-revista/caja/3tc/2001/628.pdf>
- Shih-Tse Wang, E. (2017). Different effects of utilitarian and hedonic benefits of retail food packaging on perceived product quality and purchase intention. *Journal of Food Products Marketing*, 23(3), 239-250.
DOI: <https://doi.org/10.1080/10454446.2014.885867>
- Silayoi, P., y Speece, M. (2007). The importance of packaging attributes: A conjoint analysis approach. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1495-1517. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560710821279>
- Steenkamp, J. B. (1986). Perceived quality of food products and its relationship to consumer preferences: Theory and measurement 1. *Journal of Food Quality*, 9(6), 373-373.
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-4557.1986.tb00807.x>
- Steenkamp, J. B. (1993). Food consumption behavior. *European Advances in Consumer Research*, 1, 401-409.
- Sveinsdóttir, K. (2006). The young consumer: Attitudes and fish consumption. *Icelandic Fisheries Laboratories, Working Paper*. Reykjavik, Islandia: Icelandic Fisheries Laboratories (IFL).

- Tam, J. L. M. (2004). Customer satisfaction, service quality and perceived value: An integrative model. *Journal of Marketing Management*, 20(7-8), 897-917. DOI: <https://doi.org/10.1362/0267257041838719>
- Tiozzo, B., Mari, S., Ruzza, M., Crovato, S., y Ravarotto, L. (2017). Consumers' perceptions of food risks: A snapshot of the Italian Triveneto area. *Appetite*, 111(1), 105-115.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2016.12.028>
- Van den Berg, V. L. (2011). Current opinion: Is added dietary sugar detrimental to health? *South African Family Practice*, 53(3), 257-261. DOI: <https://doi.org/10.1080/20786204.2011.10874095>
- Wierenga, B. (1983). Model and measurement methodology for the analysis of consumer choice of food products 1. *Journal of Food Quality*, 6(2), 119-137. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-4557.1983.tb00761.x>
- Yagüe Guillén, M. J., Cruz Roche, I., y Rebollo Arévalo, A. (2003). Concentración y competencia en los canales de distribución de productos alimenticios. *Papeles de Economía Española*, 96, 112-133. Recuperado de http://www.funcas.es/publicaciones_new/
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>