

UNA TRANSFORMACIÓ EN ELS PROCESSOS DE COMERCIALIZACIÓ

Quin paper juga la marca de distribuïdor en els assortiments de les cadenes de distribució alimentària?

Juan Carlos Gázquez-Abad

Professor titular de la Universitat d'Almeria

Professor col·laborador dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

RESUM Les marques de distribuïdor (MdD) s'han convertit en un fenomen social i econòmic, especialment en el context de la distribució amb base alimentària. Si bé és cert que la crisi econòmica ha estat un dels elements que han permès l'èxit d'aquest tipus de marca, els detallistes han estat capaços de desenvolupar ensenyes amb un elevat valor per al consumidor, la qual cosa ha permès que s'hagin posicionat al mateix nivell que moltes de les marques de fabricant tradicionals. Això ha provocat que molts detallistes hagin optat per donar-li major protagonisme a la seva marca pròpia en detriment de les marques nacionals, de manera que la MdD s'ha convertit en la seva principal arma competitiva enfront dels fabricants de les marques nacionals més tradicionals. En aquest article s'analitza el paper que la MdD juga en els assortiments de les cadenes de distribució alimentària i fins a quin punt l'aposta per la marca pròpia que moltes cadenes han fet pot ser perjudicial pels interessos del detallista.

PARAULES CLAU gestió detallista; assortit; marca de distribuïdor; marques nacionals

The role of Private Labels in retailers' assortments: an analysis in the FMCG sector

ABSTRACT Private labels (PLs) have become a "social and economic phenomenon", especially in the context of the fast moving consumer goods (FMCG) sector. Although the global economic crisis has boosted PLs' success, retailers have developed their own high-value brands. As a result, PL positioning is very close to that of (traditional) national brands competing in the sector. Because of such positioning, many retailers have emphasized their own brands on their shelves. PLs have become the most important competitive tool retailers employ against national brands. This paper analyses the role of PLs in retailers' assortments and whether many of retailers' assortment decisions might be detrimental to their own interests.

KEYWORDS retailing; assortment; private label; national brands

Introducció

El sector de la distribució comercial ha sofert una transformació important en els últims anys, tant en els processos de comercialització com en el comportament de compra dels consumidors. Un dels canvis més rellevants ha estat, sense cap dubte, la consolidació de les marques de distribuïdor (MdD) –especialment en el context de la distribució amb base alimentària–, que han aconseguit unes xifres molt elevades de quota de mercat a costa de les marques de fabricant, la qual cosa ha alterat profundament la composició dels assortiments als lineals de venda i la relació entre el detallista i els fabricants.

En aquest treball s'analitza –fonamentalment en el context de la distribució amb base alimentària a l'Estat espanyol– la situació actual de la MdD i el paper que la mateixa juga no solament dins de l'oferta de referències del detallista, sinó, a més, en un àmbit estratègic com a eina competitiva i de negociació enfront d'altres detallistes i fabricadors.

1. Què és la MdD? Evolució i situació actual

Els productes amb MdD són els que han estat fabricats per un determinat fabricant i són oferts al consumidor sota el nom o marca de l'empresa distribuïdora, i no amb el de la companyia que realment els ha elaborat. La literatura recull diverses definicions de MdD; per exemple, Serra i Puelles (1993) es refereixen a les mateixes com aquelles que, desvinculades del fabricant que les produeix, són comercialitzades per un distribuïdor concret que els dona el seu nom o un altre de diferent, i és aquest comerciant el que porta a terme les labors de màrqueting. Casassis i Rebollo (1996) afirmen que les MdD es refereixen a les d'aquells productes fabricats per un determinat industrial, que són ofertes al consumidor sota el nom o marca del distribuïdor o detallista que és qui porta a terme totes les labors de màrqueting en relació amb els mateixos. Per a Puelles i Puelles (2003), les MdD són marques la propietat legal de les quals correspon al distribuïdor i de la fabricació de les quals, normalment, s'encarrega un fabricant establert. El fabricant segueix en la seva producció les especificacions requerides pel distribuïdor quant a la composició, qualitat, disseny, envàs, etc.

L'American Marketing Association (AMA) es refereix a la MdD com aquella marca la propietat i control de la qual corresponen al distribuïdor, com ara detallista o majorista, en contraposició, en la propietat, al fabricant. El terme no només s'aplica pròpiament a la marca, sinó que s'estén al producte i el seu contingut. Frequentment es coneix com a marca privada o etiqueta privada, si bé en castellà¹ existeixen molts altres vocables que s'han utilitzat amb més o menys encert per referir-se a tals marques (per exemple, marques pròpies de detallista, marques blanques,² marca d'ensenyà, marca de cadena pròpia, marca exclusiva, marca cedida, marca genèrica, producte bandera, contramarques).

Els supermercats van ser el format base pel desenvolupament de les MdD (Puelles i altres, 2011). Així, els primers indicis dels productes propietat del distribuïdor els trobem al Regne Unit el 1869, quan la cadena Sainsbury va llançar la seva pròpia marca. A França, les primeres marques d'aquest tipus apareixen el 1923 quan la cadena Coop decideix registrar la seva marca per a tota una varietat de productes. De totes maneres, la primera iniciativa important de MdD va tenir lloc a França el 1976, amb la introducció en els lineals de Carrefour d'uns cinquanta productes sense marca, només identificats amb el seu logotip (Gázquez-Abad i Sánchez-Pérez, 2007).

No obstant això, res tenen avui dia ja a veure les actuals marques de distribuïdor, amb aquelles «marques blanques» de la dècada dels seixanta i setanta, anomenades «de primera generació» i caracteritzades per en-

1. En anglès succeeix alguna cosa similar, i s'empren els termes *private labels*, *private brands*, *store brands*, *own labels*, *own brands*, *retailer's brands* o *home brands*

2. Aquest és, probablement, el terme més utilitzat pels mitjans de comunicació al nostre país per referir-se a la MdD. El terme *marca blanca* es deu al fet que les primeres marques de distribuïdor llançades al mercat utilitzaven envasos blancs amb lletres negres que indicaven la categoria del producte en qüestió.

vasos molt senzills i de color blanc, amb etiquetes molt simples, que van arribar a Espanya amb els productes de la cadena de supermercats Simago.³ Però és a partir dels anys noranta, de la mà de les grans superfícies comercials, quan les MdD fan un salt en qualitat i imatge, i es comercialitzen bé amb el nom del detallista (marca de distribuïdor, pròpiament aquesta) o amb noms diferents (marca privada), gestionats pel distribuïdor, i és aquest qui fa totes les labors de comercialització i màrqueting dels mateixos (Puelles, 2011).

Europa lidera el sector de la MdD en un àmbit mundial, i es fa més fort en aquelles economies europees més potents. Les principals economies europees (per exemple, Suïssa, Alemanya, França, Espanya, Regne Unit i Països Baixos), així com països com Portugal, Àustria o Bèlgica, compten amb quotes de mercat de la MdD per sobre del 25%. Segons dades de l'IRI (2014), la quota de mercat (valor) de la MdD a Europa és del 38,7% (48,9% en unitats). Per països, Suïssa juntament amb el Regne Unit i Espanya són els que ostenten els valors més grans de quota de mercat de la MdD, amb valors superiors (en el cas de Suïssa i el Regne Unit) al 50% (valor). No obstant això, cal assenyalar que el 2014 la quota de mercat de la MdD a Europa va descendir (0,1%) per primera vegada des del 2007, la qual cosa –en opinió de molts experts– pot posar de manifest certa saturació dels mercats, l'assoliment d'un «màxim» en la quota de mercat d'aquest tipus de marques, i la recuperació del nivell de despesa i ocupació en un àmbit mundial.

A Espanya, segons dades de l'IRI (2016), la quota de mercat de la MdD (gener 2016) és del 40,2% (valor), si bé cal assenyalar que en relació amb gener del 2015, aquesta quota s'ha vist reduïda en un 1%. Igualment, les vendes de la MdD s'han vist reduïdes en un 1,7% (valor) en aquest període d'un any. Aquesta reducció ha estat aprofitada per les marques de fabricant (o marques nacionals), que han vist com s'han incrementat les seves vendes en un 2,2% (han estat les marques que han aprofitat, en més mesura, la lenta recuperació de l'economia espanyola). Del conjunt de categories, cal destacar que són els aliments frescos i refrigerats els que més quota de mercat de la MdD presenten (per damunt, en la major part de casos, del 40%). Per contra, les categories d'higiene i cura personal i les begudes alcohòliques són les que presenten menors xifres de quota de mercat de la MdD (per sota, en la major part de casos, del 15%).

2. Importància de la MdD en l'assortiment del detallista

L'assortiment es configura, juntament amb la localització i el nivell de preus, com un criteri fonamental a l'hora d'explicar per què el consumidor selecciona entre un establiment o un altre.

Si bé inicialment els detallistes van introduir la seva marca pròpia en els lineals com a forma de completar la seva oferta arribant a segments de preu més baix, des de fa uns anys la presència de la MdD s'ha convertit en la principal eina competitiva en mans dels distribuïdors alimentaris enfront del més gran poder tradicional que les marques de fabricant o marques nacionals han acumulat. Aquesta capacitat competitiva s'expressa a partir de diversos aspectes:

- La MdD permet al detallista d'exercir més control sobre l'espai disponible en els seus lineals (Amrouche i Zaccour, 2007). Això és un element fonamental en la negociació amb els fabricants de marques nacionals, ja que la posició dels productes en els lineals condiona, i molt, la probabilitat que siguin triats per part del consumidor. En la mesura en què la relació amb el fabricant és més beneficiosa per al detallista, els productes d'aquell solen ocupar millors zones/passadissos i solen situar-se en els nivells centrals (nivell dels ulls) de les

3. Simago es va especialitzar durant els anys seixanta, setanta i vuitanta a oferir als consumidors productes de baix cost. Els locals de Simago solien tenir poc més de 1.000 m², generalment repartits entre basar i supermercat. El 1997 Simago va ser adquirida per la cadena d'hipermercats Continente, i els seus establiments van passar a operar sota la marca Champion.

prestatgeries, que són, normalment, els més beneficiosos des del punt de vista de la visibilitat i la probabilitat d'elecció.⁴

- La MdD permet reforçar la imatge de l'establiment (Ailawadi i Keller, 2004). Molts consumidors entenen la MdD com una extensió de la marca i la imatge del mateix establiment. De fet, tots dos conceptes –MdD i imatge d'establiment– es complementen mútuament. Així, quan els consumidors tenen una percepció positiva de la imatge de l'establiment, això genera un efecte positiu en les marques que comercialitza aquesta botiga (Dhar i Hoch, 1997). Encara més, quan els consumidors no estan familiaritzats amb la marca, la imatge de l'establiment és un dels elements fonamentals per fer un judici ràpid sobre la MdD, per la qual cosa es pot afirmar que la imatge de l'establiment té una relació directa i positiva amb la intenció del consumidor de compra de MdD. Com més positiva sigui la imatge de l'establiment, més gran serà la intenció de compra de la MdD (Grewal i altres, 1998).
- La MdD permet incrementar el poder de negociació del detallista enfront dels fabricants (Baltas i Argouslidis, 2007). Així, en la mesura en la qual el detallista posseeixi una marca pròpia poderosa i amb un nivell de quota de mercat important, el nivell de «dependència» de l'assortiment respecte de les marques nacionals serà menor. Per contra, si la marca pròpia és poc preferida i valorada per part del consumidor, el detallista es veurà obligat a comptar amb un nombre més gran de marques nacionals en el seu assortiment per «atreure» els consumidors al punt de venda, ja que amb la seva pròpia marca es veu incapaç de fer-ho.

Donades totes les «virtuts» competitives que la marca pròpia ofereix al distribuïdor, no és estrany que molts grups detallistes amb base alimentària hagin apostat clarament per les seves marques. Aquesta aposta per la MdD s'ha vist incentivada per la recessió a la qual s'han vist sotmeses moltes de les economies occidentals els últims anys. En aquest sentit, la situació econòmica negativa recent ha ofert als detallistes l'oportunitat de consolidar una presència més gran de les seves marques pròpies. Així, les marques propietat del distribuïdor, gràcies a una presència més gran en els lineals de venda dels detallistes i a una forta inversió en comunicació, han sabut transformar el seu posicionament i situar-se com una alternativa òptima en la relació qualitat-preu. Aquestes marques pròpies s'han guanyat la confiança d'un gran nombre de consumidors i, de fet, es presenten en l'actualitat com a serioses competidores de les marques de fabricant (Lamey i altres, 2012), no ja només en relació amb el preu, sinó fins i tot en altres aspectes relacionats amb els beneficis que obtenen els consumidors; segons Roger (2010), la proposta de valor de les marques de distribuïdor és superior a les marques de fabricant. Per tot això, és previsible que les MdD s'hagin posicionat a les ments dels consumidors com a alternatives vàlides fins i tot una vegada que s'ha superat la crisi econòmica. Segons un informe d'IRI (2013), el 60% dels consumidors espanyols de MdD van començar a consumir-les com a conseqüència de la recessió econòmica, i només el 21% d'ells mostra intenció de tornar a comprar les marques de fabricant (de preu superior) que compraven anteriorment una vegada que la situació econòmica hagi millorat.

No obstant això, les últimes xifres de quota de mercat de la MdD semblen assenyalar cert estancament de la MdD als principals països europeus. Un dels últims estudis desenvolupats per l'IRI en un àmbit europeu confirma que la MdD va patir el 2014 una lleu reculada (0,1%) en el seu nivell de vendes, la qual cosa es va traduir, en alguns casos, en un estancament de les xifres de benefici i la quota de mercat de la marca pròpia. D'acord amb aquest estudi, la principal raó per aquest descens es troba en les diferències de preu cada vegada més petites que hi ha entre les marques de distribuïdor i les de fabricant,⁵ si bé aspectes com l'augment de l'activitat

-
4. Si bé és cert que el nivell central dels ulls sol ser el més beneficiós, això també depèn, en moltes ocasions, de la categoria de producte en concret. Per exemple, la millor posició en el cas dels iogurts sol ser una mica més baixa que el nivell dels ulls, atès que el consumidor presta major atenció a la data de caducitat.
 5. Segons Ignacio Larracochea, president de Promarca, les marques de fabricant han aconseguit millorar la seva relació qualitat-preu (*El País*, 2016). Això, juntament amb l'increment del preu mitjà de les MdD en un 2,2% (any 2014 enfront any 2013) que assenyala un estudi de l'Organització de Consumidors i Usuaris (OCU), explica per què les marques de fabricant han començat, lentament, a recuperar part del terreny perdut.

promocional per part de les marques nacionals i la dificultat per mantenir el nivell de creixement que la MdD havia aconseguit poden explicar, igualment, la tendència decreixent actual de les marques propietat del distribuïdor.

3. El detallista ha d'apostar per la MdD o ha de mantenir un nombre mínim de marques de fabricant?

La lluita actual per reduir els preus de venda ha provocat una important reducció dels assortiments de molts establiments detallistes (per exemple, Wal-Mart, Mercadona o Home Depot), que van optar a finals del 2008 per retirar referències dels seus lineals de venda (Steenkamp i Kumar, 2009), fonamentalment aquelles amb menor rotació i les que no responien a necessitats reals dels consumidors. Al mateix temps, i sent conscients que l'assortiment és una eina clau en el posicionament i la imatge dels detallistes, altres establiments (fonamentalment supermercats i hipermercats), tals com Carrefour i Lidl, van prendre la decisió d'ampliar els seus assortiments i satisfer totes les necessitats dels consumidors, no exclusivament les bàsiques.

Els detallistes que ofereixen una combinació de marques de fabricant i MdD esperen que l'augment de la varietat percebuda del seu assortiment per part del consumidor ajudi a reduir la seva intenció de canviar d'establiment. En canvi, en el cas dels detallistes que ofereixen un assortiment només amb MdD, s'espera que no tingui influència, ja que no hi ha varietat en un assortiment que comprèn una sola marca.

No obstant això, la retirada de marques de fabricant dels assortiments no sempre és senzilla. Hi ha nombrosos exemples de situacions en les quals els detallistes, després d'eliminar determinades marques nacionals, han hagut de rectificar aquesta decisió, sota la pressió dels seus propis clients. Així, per exemple, tal com apunten Sloot i Verhoef (2008), l'antiga cadena holandesa detallista d'alimentació Edah va decidir suprimir 2.000 articles de marca de fabricant, per introduir 1.000 articles dels seus MdD. Com a resposta a les moltes queixes dels clients i al descens de vendes en els sis mesos posteriors a aquesta reducció de l'assortiment, van haver de tornar a introduir en poc temps uns 1.000 productes, principalment de marques nacionals d'alt valor. En aquesta mateixa línia, el detallista britànic ASDA es va negar a vendre la marca Charmin (Procter & Gamble), i els detallistes alemanys Edeka i Metre van retirar algunes marques de fabricant dels seus assortiments perquè estaven insatisfets amb la política de preus i de distribució dels fabricants (Sloot i Verhoef, 2011). No obstant això, amb posterioritat es van veure obligats a introduir de nou aquestes marques, acceptant fins i tot les condicions dels fabricants, per posar fi al boicot dels consumidors i evitar un dany més important a la seva imatge (Sloot i Verhoef, 2011).

Són diversos els motius que la literatura argumenta per defensar que una retirada de marques de fabricant dels assortiments dels detallistes pot danyar la seva imatge i les seves vendes. Una de les causes esgrimides és que un «assortiment complet» ha d'incloure la majoria de marques del mercat (Pepe i altres, 2012), també les marques de més renom (Sloot i Verhoef, 2008). Això és especialment rellevant en determinats formats comercials, com ara hipermercats o supermercats; en el cas dels *hard discount*,⁶ els consumidors assumeixen que el seu assortiment tindrà una menor proporció de marques de fabricant (Gázquez-Abad i altres, 2015). D'altra banda, els detallistes han de tractar de rendibilitzar els seus lineals de venda incloent-hi aquelles marques de fabricant que es troben ben posicionades entre els consumidors i amb volum mitjà-alt de vendes (Gómez i Rozano, 2009). L'eliminació d'una important quantitat de marques de fabricant amb la intenció d'augmentar les vendes de les MdD pot ser percebuda pels consumidors com un menor valor de l'assortiment (Rubio i altres, 2014), la qual cosa pot afectar, com ja hem comentat anteriorment, a la mateixa imatge de l'establiment. Per evitar això, nombrosos autors (per exemple, González-Benito i Martos-Partal, 2010; Vilas, 2011) suggereixen que els detallistes separin, en els seus lineals de venda, les marques nacionals de les seves pròpies MdD. Així, els consumidors consideraran totalment incomplet un assortiment en el qual totes les marques de fabricant (especialment les que són considerades d'alt valor) siguin suprimides, fet que pot provocar una forta intenció de canvi d'establiment, almenys en el cas dels consumidors que mostren una forta preferència per aquest tipus de marques. En el cas de clients habituals de

6. El 80% dels productes que es poden trobar als lineals de Lidl o Aldi són de marca pròpia (*El Mundo*, 2016).

MdD, l'eliminació de les marques nacionals pot modificar la seva percepció sobre l'assortiment del detallista, si bé no modificarà la seva elecció d'establiment, ni el seu comportament de compra.

Conclusions

La MdD és un element fonamental en l'estratègia competitiva dels detallistes, especialment en el context actual. La millora del posicionament en qualitat d'aquestes marques, juntament amb els canvis en els patrons de consum que s'han produït en els últims anys de crisi econòmica, han animat a molts detallistes a donar un major paper protagonista a la MdD als seus lineals, arribant fins i tot, en moltes ocasions, a eliminar la totalitat de marques nacionals en algunes categories de producte. Tanmateix, és recomanable aquesta decisió? Seguint a Sloot i Verhoef (2011), és necessari que el detallista tingui en consideració alguns aspectes a l'hora de plantejar-se la reducció de marques en els seus assortiments.

En primer lloc, és recomanable que de manera periòdica el detallista revisi els seus assortiments a manera de manteniment i actualització, per tal que aquelles referències que realment no aportin valor siguin eliminades. No obstant això, recomanem al detallista que vagi amb compte i que no exclouï de l'assortit marques fortes o hedòniques, ja que els consumidors són molt sensibles a l'eliminació de marques d'alt valor en categories hedonistes, especialment si es tracta d'establiments orientats als serveis al client (i no tant al preu). A més, els consumidors reaccionen amb més força a l'eliminació total d'una marca de l'assortiment que a una reducció de diverses varietats i/o formats d'aquesta marca. Com a conseqüència, es recomana als detallistes que utilitzin diversos criteris econòmics abans de decidir la supressió total d'una marca; entre aquests criteris, s'haurà de considerar el valor de marca, la funció del producte o el nivell de preus.

Per a resumir, i seguint la recomanació de Gázquez-Abad i altres (2015), creiem que la millor opció per al detallista és que compti amb assortits en els quals hi hagi presència tant de marques nacionals com de la MdD, ja que són els que generaran una major lleialtat a l'establiment i permetran arribar a consumidors de diferents segments de mercat. Això sí, perquè els resultats obtinguts en aquesta «barreja» siguin òptims, és necessari que el detallista sigui capaç de construir una marca pròpia poderosa i que posseeixi un posicionament quant a valor el més proper possible a les marques nacionals de més qualitat.

Bibliografia

- AILAWADI, K. L.; KELLER, K. L. (2004). «Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities». *Journal of Retailing* (vol. 80, núm. 4, pàg. 331-342).
- AMROUCHE, N.; ZACCOUR, G. (2007). «Shelf-space allocation of national and private brands». *European Journal of Operational Research* (núm. 180, pàg. 648-663).
- BALTAS, G.; ARGOUSLIDIS, C. (2007). «Consumer characteristics and demand for store brand». *International Journal of Retail and Distribution Management* (vol. 3, núm. 5, pàg. 328-341).
- CASARES, J.; REBOLLO, A. (1996). *Distribución Comercial*. Madrid: Civitas.
- DHAR, S. K.; HOCH, J. (1997). «Why Store Brand Penetration Varies by Retailer». *Marketing Science* (vol. 16, núm. 3, pàg. 208-27).
- EL MUNDO (2016). «Marcas blancas: la mejor opción» [document en línia]. [Data de consulta: 9 de febrer.] <<http://www.elmundo.es/vida-sana/estilo-y-gastro/2016/02/09/56b32e6246163f1f6a8b4611.html>>
- EL PAÍS (2016). «¿Quién compra las marcas blancas? ¿Son cosa de ricos o de pobres?» [document en línia]. [Data de consulta: 4 de març del 2016.] <http://economia.elpais.com/economia/2016/02/25/actualidad/1456397603_355036.html>
- GÁZQUEZ-ABAD, J. C.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; MONDÉJAR-JIMÉNEZ, J. A.; ESTEBAN-MILLAT, I. (2015). «Mixed assortments vs. store brand-only assortments: The impact of assortment composition and consumer

- characteristics on store loyalty». *Revista Española de Investigación en Marketing, ESIC* (vol.19, núm. 1, pàg. 24-45).
- GÁZQUEZ-ABAD, J. C.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. (2007). «Análisis de la estructura competitiva entre marcas nacionales y marcas privadas: un análisis empírico con datos de escáner». *Información Comercial Española. ICE: Revista de economía* (núm. 839, pàg. 163-193).
- GÓMEZ, M.; ROZANO, M. (2009). «Marcas de distribuïdor: anàlisi del espai en el lineal per categories i senyals». *Cuadernos de Gestión* (vol. 9, núm. 1, pàg. 81-98).
- GÓNZALEZ-BENITO, O.; MARTOS-PARTAL, M. (2010). «Marcas de Distribuïdor y Fidelización de Clientes». En: *Distribución Comercial y Comportamiento del Consumidor* (pàg. 85-100). Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- GREWAL, D.; KRISHNAN, R.; BAKER, J.; BORIN, N. (1998): «The effect of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions». *Journal of Retailing* (núm. 74, vol. 3, pàg. 331-352).
- IRI (2013). «Private label. Balancing quality and value». *IRI Private Label Special Report* [document en línia]. [Data de consulta: 4 octubre del 2014.] <http://www.iriworldwide.eu/Portals/0/articlepdfs/PrivateLabel_2013_Full%20Report.pdf>
- IRI (2014). «Private Label in Western Economies». *IRI Private Label Special Report* [document en línia]. [Data de consulta: 7 de març del 2014.] <http://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/pl_report_final_7-Jan-15.pdf>
- IRI (2016). «Infoscan census topline» [document en línia]. [Data de consulta: 8 març.] <http://www.iriworldwide.com/IRI/media/IRI-Clients/New_TopLine_1-2_Enero16_2.pdf>
- LAMEY, L.; DELEERSNYDER, B.; STEENKAMP, J.-B.; DEKIMPE, M. (2012). «The effect of business-cycle fluctuations on private-label share: What has marketing conduct got to do with it?». *Journal of Marketing* (vol. 76, gener, pàg. 1-19).
- PEPE, M.S.; ABRATT, R.; DION, P. (2012). «Competitive advantage, private-label brands and category profitability». *Journal of Marketing Management* (núm. 1-2, vol. 28, pàg. 154-172).
- PUELLES, J. A. (2011). «Introducción a las MDD: concepto, evolución, situación actual, tipología, marco legal e institutos de investigación». A: Puelles, J. A.; Gómez, M.; Puelles, M. (coords.). *Marcas de distribuïdor. Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos* (pàg. 28-30). Madrid: Pirámide.
- PUELLES, J. A.; GÓMEZ, M.; PUELLES, M. (2011). *Marcas de distribuïdor. Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*. Madrid: Pirámide.
- PUELLES, J. A.; PUELLES, M. (2003). «Marcas de distribuïdor: más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable». *Distribución y Consumo* (vol. 69, pàg. 55-71).
- ROGER, G. (2010). «Las marcas de distribuïdor en el sector de la alimentación». Barcelona: EAE Business School, Strategic Research Center [document en línia]. [Data de consulta: 8 de març del 2016.] <<http://recursos.anuncios.com/files/359/50.pdf>>
- RUBIO, N.; VILLASEÑOR, N.; OUBIÑA, J. (2015). «Consumer identification with store brands: Differences between consumers according to their brand loyalty». *Business Research Quarterly* (vol. 18, núm. 2, pàg. 111-126).
- SERRA, T.; PUELLES, J. A. (1993). «Análisis de las marcas de distribución en el mercado de la alimentación». Actes de les V trobades de Professors Universitaris de Màrqueting. Sevilla (pàg. 103-108).
- SLOOT, L. M.; VERHOEF, P. C. (2008). «The impact of brand delisting on brand switching and store switching intentions». *Journal of Retailing* (núm. 3, vol. 84, pàg. 281-296).
- SLOOT, L. M.; VERHOEF, P. C. (2011). «Reducing assortments without losing business. Key lessons for retailers and manufacturers». *New Strategies* (núm. 2, vol. 3, pàg. 27-33).
- STEENKAMP, E. M.; KUMAR, N. (2009). «Don't be undersold». *Harvard Business Review* (vol. 87, núm.12, pàg. 90-95).
- VILAS, J. M. (2011). «Marcas líderes y distribuïdores. Buenas prácticas de colaboración». *Distribución y Consumo* (núm. 117, pàg. 23-31).



Juan Carlos Gázquez Abad

jgazqueza@uoc.edu

Professor titular de la Universitat d'Almeria.

Professor col·laborador dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Consultor dels estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya, professor titular de l'Àrea de Comercialització i Recerca de Mercats de la Universitat d'Almeria. És doctor per la Universitat d'Almeria. Ha estat professor visitant a la Universitat de Gant (Bèlgica). Els resultats de les seves recerques han estat publicats en múltiples revistes internacionals i nacionals d'impacte. Igualment, és autor de diversos llibres i capítols de llibres internacionals i nacionals relacionats amb la gestió detallista i la marca de distribuïdor. És *co-chair* de la Research on National & Brand Private Label Màrqueting International Conference, congrés internacional sobre marques nacionals i marques de distribuïdor que se celebra anualment a Barcelona i que està esponsoritzada per la UOC.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

