
Estratègies d'assortiment i gestió de marques del distribuïdor en l'empresa detallista

PID_00247091

Guillermo Maraver Tarifa (coordinador)

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores



Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. Estratègies competitives de l'empresa minorista	9
2. L'estratègia d'assortiment d'una empresa comercial	12
2.1. Concepte i dimensions d'assortiment	12
2.2. Nivells d'assortiment	14
2.3. Estratègies d'assortiment	18
3. Concepte i estratègia de marca del distribuïdor	21
3.1. Factors de creixement de les marques del distribuïdor	23
3.2. Tipologia de marques del distribuïdor	27
4. Implicacions estratègiques de les marques del distribuïdor ..	33
4.1. Implicacions estratègiques per al fabricant	33
4.2. Implicacions estratègiques per al distribuïdor	37
4.3. Implicacions estratègiques per al consumidor	38
5. Evolució i tendències de les marques del distribuïdor	40
6. Decisions de màrqueting	45
Glossari	47
Bibliografia	48

Introducció

La realitat actual, caracteritzada per una forta recessió econòmica, mostra un creixement del percentatge de participació de les marques del distribuïdor en el consum. En l'actualitat les vendes de les marques del distribuïdor aconseguen quotes de mercat que superen el 50%. Aquest increment cada vegada major en fa necessari un estudi detallat.

Per això, s'ha posat de manifest la importància de l'estratègia d'assortiment i de les marques del distribuïdor, a causa que assistim a una aposta del consumidor per la marca del distribuïdor enfront de les marques dels fabricants.

En aquest mòdul estudiarem com una empresa dissenya l'estratègia d'assortiment i quines diferències hi ha segons el tipus d'establiment. També estudiarem el concepte de marques de distribuïdor, l'evolució que han experimentat fins a arribar als nostres dies i les estratègies de grans distribuïdors per a aquest tipus de productes. Òbviament, aquesta estratègia afecta fabricants, que han de produir-les, i afecta el consumidor, que, segons les estadístiques, cada vegada s'inclina més pel seu consum. Per això, analitzarem les implicacions que la proliferació de les marques del distribuïdor té per a fabricants i consumidors.

Aquest escenari ens planteja els següents interrogants:

- Sabem objectivament diferenciar al lineal una marca capdavantera d'una marca del distribuïdor?
- Quins són els principals motius que han afavorit el fort creixement de les marques del distribuïdor en els últims anys?
- En l'actualitat, realment el consumidor percep la marca del distribuïdor com de menor qualitat en relació amb la marca capdavantera?
- Una àmplia majoria de consumidors considera que en realitat les marques del distribuïdor són fabricades per marques capdavanteres. Fins a quin punt això és cert?
- Segons un estudi recent, sembla que s'ha produït una reculada en la quota de les marques del distribuïdor. Quina en podria ser la causa?

Objectius

Al principi, l'objectiu de la distribució amb el desenvolupament de les marques del distribuïdor va ser principalment la major rendibilitat i el marge que aconseguia l'ensenyà comercial. No obstant això, en l'actualitat, la gestió de marques del distribuïdor es considera una estratègia comercial en la mesura que permet al distribuïdor no només millorar els nivells de marge i rendibilitat, sinó diferenciar l'establiment de la competència, fidelitzar el consumidor i millorar de forma considerable el poder de negociació en tot el canal de distribució.

Aquest mòdul s'articula en tres parts principals. Una primera part està dedicada a descriure les principals estratègies competitives disponibles per a una empresa minorista. En una segona part centrarem la nostra atenció a descriure l'estratègia d'assortiment per a una empresa comercial, on quedarà articulada l'opció del detallista per a desenvolupar la marca del distribuïdor. Finalment, centrarem la nostra atenció a analitzar els factors de creixement de les marques del distribuïdor, les tipologies que hi ha i les implicacions que aquestes marques tenen tant per als minoristes, com per als fabricants i per als consumidors.

Els objectius que esperem aconseguir amb l'estudi d'aquest mòdul són els següents:

1. Introduir el concepte, les dimensions, i nivells que defineixen l'assortiment d'un establiment comercial.
2. Descriure les alternatives estratègiques d'assortiment possibles i la relació amb els diversos formats de comerç minorista.
3. Introduir el concepte de marca del distribuïdor i analitzar-ne l'evolució i la tipologia, així com els factors que n'han afavorit la creixent presència als establiments minoristes.
4. Tractar les principals diferències entre les marques del distribuïdor i les marques del fabricant.
5. Aprofundir en els aspectes que motiven, d'una banda, els detallistes a desenvolupar marques del distribuïdor i, de l'altra, els fabricants a produir-les.
6. Analitzar les alternatives estratègiques per a aquells fabricants que opten per no fabricar marques del distribuïdor per a les ensenyas de comerç minorista.

7. Mostrar les principals implicacions que té per als consumidors la presència de les marques del distribuïdor.

1. Estratègies competitives de l'empresa minorista

En les últimes dècades les grans superfícies minoristes han anat guanyant poder de mercat en el canal de distribució. Entre els factors determinants d'aquest poder del distribuïdor podem assenyalar quatre factors competitiu clau: **1)** els processos de concentració minorista ocorreguts en el sector, **2)** la dificultat que amb freqüència tenen els fabricants per a trobar canals de distribució alternatius per als seus productes, **3)** la reducció, en part intencionada, que es produeix al lineal per als productes del fabricant, i **4)** l'important desenvolupament experimentat en les últimes dècades per les marques del distribuïdor.

Podem dir que la distribució comercial en general, i el comerç minorista en particular, és un sector molt competitiu que ha optat pels **processos de concentració i cooperació** entre empreses minoristes com a forma de tenir prou grandària per a aconseguir economies d'escala, d'abast i d'efecte experiència, necessàries per a millorar la competitivitat del sector. S'observa així que en el sector minorista a Espanya s'han incrementat els índexs de concentració, encara que estem per sota de la mitjana europea (Cruz i Romero, 2017).

Aquests processos de concentració donen lloc a una menor rivalitat en el pla horitzontal, però augmenta el poder de negociació de les grans empreses minoristes en el pla vertical, la qual cosa intensifica la competència. És cert que també s'han produït col·laboracions en el pla vertical que redueixen la competència en el canal.

Si bé els beneficis derivats de la major concentració minorista són l'obtenció d'economies d'escala, que es tradueixen en costos d'operació més baixos, caldria esperar una translació al consumidor d'aquests estalvis en costos mitjançant una baixada de preus de venda al públic. Això és així perquè una major concentració hauria de tenir un efecte positiu sobre la **productivitat** de les empreses. No obstant això, la realitat mostra que amb freqüència aquests processos de concentració originen l'efecte contrari i es produeix una escalada positiva en els nivells de preus, com a conseqüència del menor nivell de competència horitzontal a què han d'enfrontar-se els grans grups minoristes.

Aquest fet podria justificar la **regulació comercial** que es fa de l'activitat comercial per part dels poders públics, amb freqüència contraris a la concentració, amb l'objectiu d'evitar la forta agrupació comercial i afavorir una major competència entre les empreses del sector. La major concentració es relaciona també amb el nivell de **modernització de les estructures comercials**, en tant que la majoria de les empreses concentrades actuen en el mercat amb formats ben dissenyats i gestionats, com seria el supermercat, l'hipermercat o el descompte.

Activitat

1. Reflexioneu sobre la següent qüestió:

Per què el desenvolupament de les marques del distribuïdor permet a les empreses detallistes augmentar el poder de negociació vertical i al mateix temps els permet diferenciar-se enfront de la competència horitzontal?

L'avenç de les **tecnologies de la informació** ha creat també oportunitats de millora en l'eficiència logística de les cadenes de distribució. Avui dia les empreses minoristes utilitzen, entre altres eines, sofisticats programaris en gestió de sistemes logístics basats en internet, escàners en el punt de venda, etiquetatge amb tecnologia RFID (*Radio Frequency Identification*), seguiment per satèl·lit, intercanvi electrònic de dades per a comandes i pagaments, etc. Aquestes tecnologies permeten a l'empresa minorista gestionar de forma ràpida i eficient el flux de productes i d'informació en el punt de venda i al llarg de la cadena logística (Kotler i Armstrong, 2016). Tot això repercuteix en l'eficàcia de la logística, que té un impacte significatiu tant en la satisfacció del client com en els costos del distribuïdor.

Però la gestió logística implica necessàriament **col·laboració, coordinació i control** dels fluxos físics de productes i serveis, així com l'intercanvi d'informació relacionada des dels punts d'origen als punts de consum per a donar resposta als requeriments del client. Aquest procés de creació de valor ha d'abastar tot el sistema logístic i és possible gràcies a cinc aspectes (Bowersox i altres, 2007): **1)** una gestió integral, **2)** la capacitat de resposta, **3)** els condicionants financers, **4)** la globalització de la producció i dels mercats, i **5)** l'evolució digital.

Un altre factor de competitivitat important per a l'empresa minorista és l'**estratègia d'assortiment**. Podria pensar-se que davant d'una situació econòmica adversa com l'actual, les empreses minoristes tendiran a reduir els nivells d'assortiment en amplitud i en profunditat, com a forma de reduir els costos d'inventari, d'emmagatzematge, logístics, per la deterioració del producte, etc., i de forma paral·lela intentaran acompanyar aquests menors nivells d'assortiment amb un augment dels índexs de rotació dels productes. No obstant això, la realitat ha mostrat l'efecte contrari, i en situacions de crisi les empreses minoristes de bens de consum han tendit a augmentar l'assortiment dels establiments. És cert que aquest augment s'ha produït en major mesura en productes amb marca del distribuïdor. Aquest major assortiment s'observa en categories de productes que es compren de forma freqüent, i en aquells formats comercials més populars, com són el supermercat de proximitat i l'hipermercat (Gázquez i altres, 2013).

Les opinions respecte als efectes d'un augment de l'assortiment sobre l'opinió del consumidor i les vendes són contràries. D'una banda, un major assortiment augmenta les opcions de compra per al consumidor, la qual cosa es tradueix en flexibilitat i adaptació en la compra, al mateix temps que augmenta la utilitat percebuda per al consumidor. No obstant això, també s'argumenta que una major amplitud i profunditat d'assortiment augmenta la dificultat

d'elecció per al consumidor i incrementa els costos de transacció associats a la cerca, selecció i compra dels productes. De forma paral·lela, per al detallista augmentarien també els costos de gestió de l'assortiment, que, depenent de la selecció, tindria un efecte determinat sobre les vendes.

2. L'estratègia d'assortiment d'una empresa comercial

Segons heu estudiat en altres assignatures de direcció de màrqueting, les activitats desenvolupades pels intermediaris intenten donar valor als consumidors finals per mitjà de les funcions que desenvolupen dins del canal de distribució en el qual actuen.

Una de les raons que justifiquen l'existència d'un intermediari en el canal de distribució és la relativa a la **creació d'assortiment**, prèviament seleccionat, classificat i presentat, perquè el consumidor tingui majors opcions de compra. Podem dir llavors que:

L'assortiment és el conjunt total d'opcions de compra que es posen a la disposició del consumidor per part d'un intermediari a l'establiment minorista.

L'augment de la competència a escala minorista ha fet de l'assortiment un instrument estratègic per a l'empresa, ja que permet aconseguir una major atracció del consumidor a l'establiment, allargar el temps de permanència i fins i tot aconseguir un client satisfet i fidel. A més, l'assortiment reflecteix la imatge que desitja transmetre l'ensenyà comercial i defineix d'aquesta manera el posicionament del minorista en el mercat. L'assortiment defineix també la rendibilitat de l'establiment. Per tot això, els establiments minoristes es poden diferenciar els uns dels altres mitjançant l'assortiment.

Exemple

L'estratègia d'assortiment seguida pel grup Inditex aconsegueix atreure els consumidors als seus punts de venda, que passin més temps mirant l'assortiment de l'establiment i finalment fidelitzar els clients, que visiten les botigues del grup una mitjana de setze vegades l'any, enfront de les quatre vegades de la competència.

2.1. Concepte i dimensions d'assortiment

L'assortiment està definit per totes i cadascuna de les diferents referències de productes que conformen l'oferta comercial d'un detallista.

La definició de l'assortiment té un caràcter relatiu, és a dir, adquireix significat en comparar-lo amb l'assortiment d'un altre detallista. S'ha definit amb quatre dimensions complidament acceptades, com són l'amplitud, la profunditat, la longitud i la coherència.

L'**amplitud** d'un assortiment identifica el nombre de línies de producte que integren l'oferta d'un detallista. Cada línia es conforma mitjançant agrupacions de productes similars o homogenis, la qual cosa en mostra el caràcter subjectiu, ja que dependrà del tractament que cada detallista concedeixi a les diferents línies de producte i dels criteris que segueixi per a conformar-les (Vázquez i Trespalacios, 2006). Com hem comentat, a major amplitud d'assortiment, major capacitat d'elecció i major utilitat s'aportarà als consumidors, però també augmentarà la dificultat en l'elecció i els costos de transacció associats a la compra.

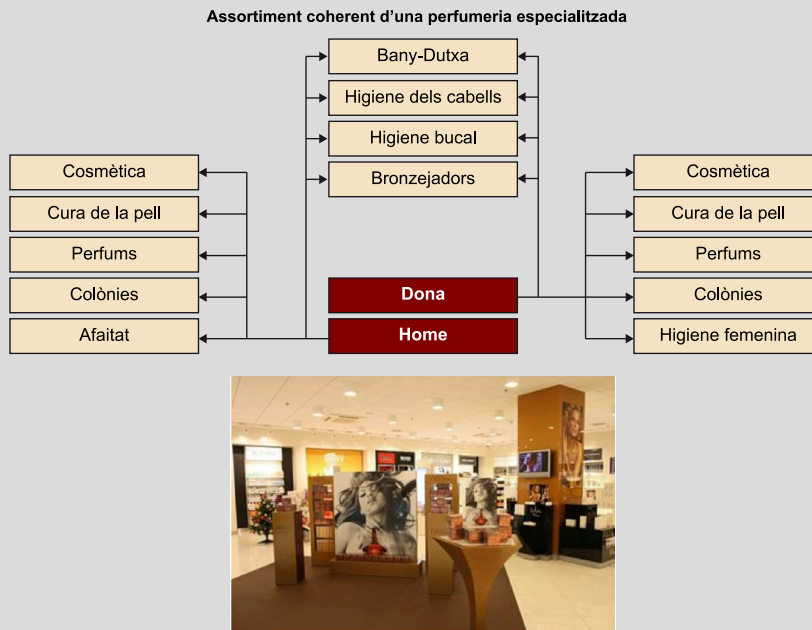
Si bé l'amplitud defineix l'assortiment en la perspectiva horitzontal, la **profunditat** ho fa en la perspectiva vertical, en quedar definida pel nombre de referències diferents presents en una determinada línia de producte. El normal és que un detallista tingui un tractament similar per a les diferents línies de producte quant a la profunditat.

D'altra banda, la **longitud** s'identifica amb el concepte global d'assortiment i reflecteix el nombre total de referències que conformen l'oferta d'un detallista. Quan aquest atorga un tractament equilibrat al seu assortiment, quant a les característiques anteriors, es dirà que l'assortiment de l'establiment és **coherent**. Un assortiment no seria coherent si una línia oferís una profunditat extrema i una altra línia de l'assortiment oferís una profunditat mínima.

En la següent figura mostrem un exemple d'assortiment coherent per a una perfumeria especialitzada. Una primera classificació que l'establiment fa del seu assortiment diferencia entre productes per a l'home i per a la dona. En la primera divisió trobem productes de cosmètica, cura de la pell, perfums, colònies, afaitat i cura personal. Podem trobar categories similars en la divisió de dona. Si aquestes categories de producte tinguessin un tractament en general similar, quant a profunditat d'assortiment, podríem dir que aquest seria coherent.

De forma anàloga, aquest detallista defineix una sèrie de categories conjuntes per a home i dona, com serien les de bany i dutxa, higiene dels cabells, bronzejadors i higiene bucal.

Figura 1. Assortiment coherent d'una perfumeria especialitzada



Atès que hi ha una sèrie de factors que influeixen en les necessitats i els desitjos dels consumidors, resulta lògic pensar que l'assortiment d'un establiment ha de ser dinàmic per a adaptar-se a aquests canvis. Com podem fàcilment observar, l'assortiment d'un establiment minorista és diferent i s'adapta, per exemple, al període d'estiu i a l'hivern, per a donar resposta a les demandes i les necessitats dels consumidors a cada moment.

Activitat

2. Tenint en compte les quatre dimensions estudiades per a analitzar l'assortiment, realitzeu un examen comparatiu entre l'oferta que fan en les botigues en línia d'informàtica les empreses El Corte Inglés i Apple.

3. De forma similar, compareu Hipercor i Lidl en cadascuna de les dimensions que defineixen l'assortiment d'aquests establiments per a la divisió d'alimentació.

2.2. Nivells d'assortiment

Atesa la grandària i l'heterogeneïtat dels productes que conformen l'oferta comercial del minorista, aquest ha de realitzar a l'establiment successives agrupacions de productes partint de l'assortiment total fins a descendir a nivells majors de desagregació. És a dir, l'assortiment ha de classificar-se en sentit

descendent segons les línies de producte de nivell superior per a arribar a nivells de desagregació més adaptats i més comprensibles per al consumidor. Per exemple, un hipermercat farà la següent classificació del seu assortiment, mitjançant un nivell descendent d'agregació (Taula 1):

- Divisions
- Departaments
- Seccions
- Famílies
- Subfamílies
- Referències o articles

Els productes que hauran de formar part de cadascun d'aquests nivells dependran de l'estratègia i els objectius del minorista, de les necessitats dels consumidors i de l'estructura d'assortiment de l'establiment.

Taula 1. Exemples de nivells d'agregació de l'assortiment per a Carrefour

Agregació de l'assortiment màxima

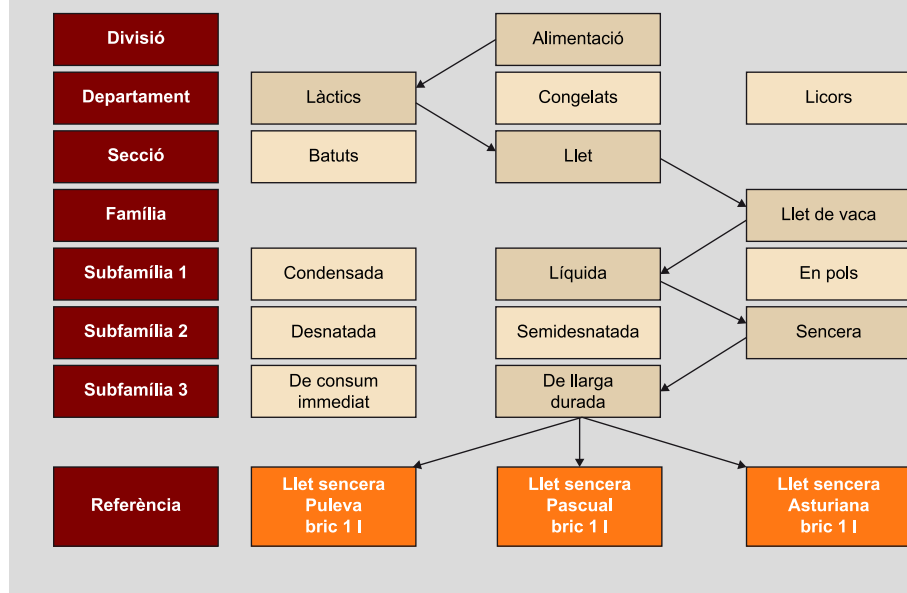
Divisió	No alimentació	No alimentació	Alimentació	No alimentació
Departament	Llar	Llar	Begudes	Basar
Secció	Electrodomèstics	Electrodomèstics	Begudes alcohòliques	Fotografia
Família	Imatge i so	Cura personal	Espirituoses	Càmeres
Subfamília	Televisors	Assecadors-Planxes Modeladors	Ginebres	Càmeres automàtiques
Referència	Samsung 50" Full HD Mod. 50J6240	Planxa de cabells Rowenta Mod. CF7 352	Tanqueray Mod. 70 cl	Càmera digital Panasonic Lumix DMC FZ200 EG

Agregació de l'assortiment mínima

Font: elaboració pròpia

Aquesta classificació de l'assortiment en sentit descendent pot tenir diferents nivells de desagregació depenent de les categories de productes en qüestió, i del tractament que el detallista vulgui donar-los en l'oferta d'assortiment. En el cas del departament de làctics d'un hipermercat, podríem trobar els següents nivells d'agregació de l'assortiment fins a arribar al producte «llet sencera en envàs d'un litre»:

Figura 2



D'altra banda, a l'hora de col·locar i exposar l'assortiment en un establiment, el detallista pot seguir una sèrie de **criters de classificació** de l'assortiment, que poden ser rellevants per a la gestió per part del minorista i per a facilitar l'orientació de la clientela (Figura 3). En aquesta idea se sustenta la gestió per categories, segons la qual el detallista organitza l'assortiment en funció del procés lògic de compra que segueix el client a l'establiment.

Un d'aquests criteris de classificació és el de **semblança**, que implica organitzar l'assortiment segons el procés de fabricació dels productes, la matèria primera utilitzada, la forma de conservació, etc. Seccions com la de congelats, conserves, làctics, etc., segueixen el criteri de semblança per a la seva classificació, bé per compartir, respectivament, la forma de conservació, el procediment de fabricació o bé la matèria primera.

El criteri d'**origen** classifica els productes depenent del fabricant que els produeix o de l'origen geogràfic del producte. La secció de vins segueix aquest criteri, en la qual trobem vins amb denominació d'origen Rioja, Ribera del Duero, Xerès o Somontano, per exemple. La secció d'imatge i de so també acostuma a utilitzar aquest criteri i agrupa els productes segons la marca del fabricant que els produeix.

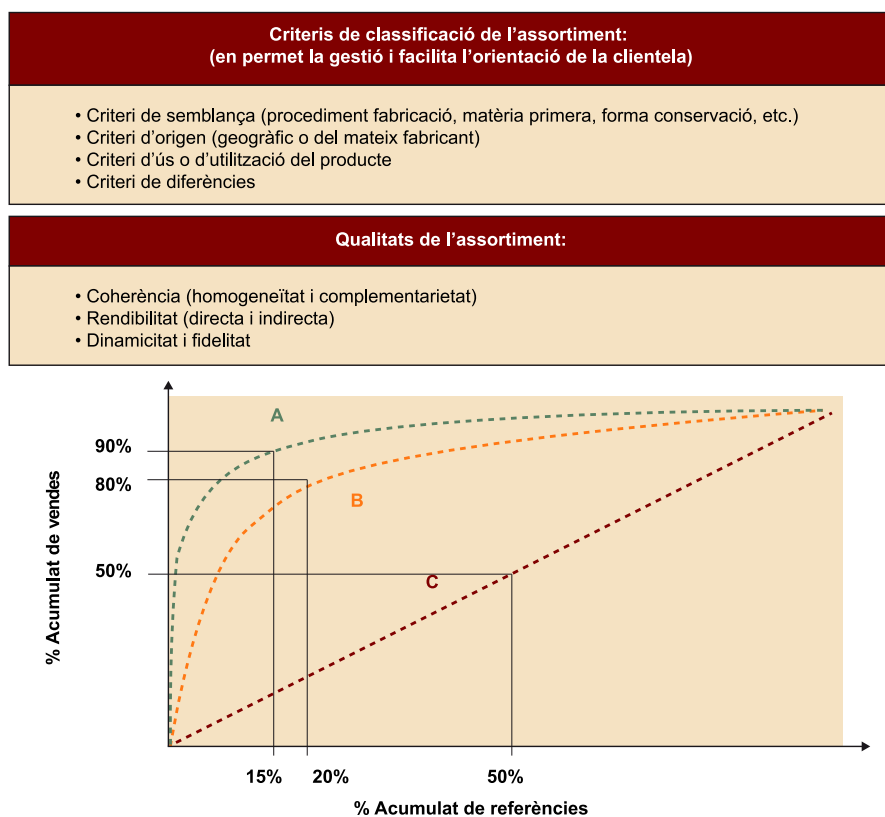
Vegeu també

L'estudiant podrà aprofundir en el concepte i el procés de gestió per categories en el mòdul didàctic 8 ("La gestió per categories") d'aquesta assignatura.

El criteri d'**ús o utilització** del producte suposa classificar l'assortiment tenint present qui és l'usuari del producte. Per exemple, la roba tendeix a classificar-se en roba d'home, de dona i de nen seguint aquest criteri. En la secció de dietètica passa el mateix. Fins i tot els productes específics de neteja de la llar segueixen aquest criteri de classificació.

Finalment, el criteri de **diferències** evidencia les divergències en la classificació de l'assortiment. Una primera classificació que fa l'hipermercat seguint el criteri de diferències és la que distingeix entre les divisions d'alimentació i de no alimentació. En la secció de begudes hi ha també una classificació per diferències segons es tracti de begudes alcohòliques o no alcohòliques. L'assortiment es classifica així sobre la base de les principals diferències.

Figura 3. Criteris de classificació de l'assortiment



Com hem comentat, perquè un assortiment sigui coherent, el detallista hauria de tenir un tractament en general homogeni en totes les línies de producte, i buscar a més la complementarietat en l'oferta. Una adequada selecció i el tractament de l'assortiment definiran la rendibilitat directa de cada producte i la rendibilitat global de l'establiment. En aquesta definició de l'assortiment, amb freqüència el detallista decideix mantenir una referència al lineal malgrat no tenir una rendibilitat directa suficient o mínima. Això passa amb productes que, tot i que no tenen rendibilitat directa, contribueixen i ajuden a vendre'n d'altres, per la qual cosa sí que tindrien rendibilitat indirecta. Per exemple, el pa podria tenir una rendibilitat directa mínima o nul·la, però interessa mantenir-lo al lineal perquè atreu el consumidor diàriament a l'establiment, millora la imatge d'assortiment, transmet la idea de producte acabat de fer i, fo-

namentalment, una vegada que el consumidor és a l'establiment, ajuda a vendre altres productes que tenen rendibilitats majors. En aquest sentit es diria que és un producte que té baixa rendibilitat directa, però una alta rendibilitat indirecta.

Com hem dit, l'assortiment ha de ser dinàmic per a adaptar-se als canvis en la demanda i en les necessitats variables del consumidor, si bé ha de respectar al mateix temps la fidelitat del client a alguns productes, per la qual cosa aquests han de respectar-se al lineal de l'establiment.

Amb aquest plantejament, la figura 3 ens mostra tres corbes que representen estratègies d'assortiment diferents per a un detallista. La corba normal per a un establiment seria la B, en la qual un 20% de les referències aporten el 80% de les vendes acumulades de la botiga. Aquest 20% de referències seran les que presentin una major rotació per a l'establiment. El detallista ofereix d'aquesta manera una adequada amplitud d'assortiment, tot i saber que la major rotació la tindran només un 20% dels productes. En canvi, la corba A representa un assortiment on el 15% o menys de les referències aporten el 90% de les vendes acumulades. Això indicaria que l'establiment no ofereix prou amplitud en algunes categories de producte, la qual cosa força els consumidors a fer la seva elecció entre un nombre reduït de referències. Mostraria una estratègia d'assortiment poc profunda, amb un nombre elevat de referències que no es venen i que tenen una rotació mínima. En l'extrem oposat, la corba C indica que en aquest assortiment el 50% de les referències aporten aproximadament el 50% de les vendes de l'establiment. Mostra una excessiva amplitud i profunditat d'assortiment, que permet que les eleccions dels consumidors es difuminin entre un nombre elevat de referències. Aquesta alternativa podria no ser del tot convenient per a l'establiment, ja que redueix la rotació d'altres productes i augmentaria les despeses de gestió d'un assortiment excessivament ampli.

Exemple

Mercadona va ser criticat fa uns anys pels seus clients per eliminar dels lineals moltes referències i forçar el consumidor a omplir el cistell de la compra entre un nombre considerablement menor de productes. L'assortiment va tendir cap a la corba A, decisió que no va ser apreciada ni acceptada pels clients, fins a tal punt que va haver de fer marxa enrere en la decisió i incorporar gradualment altres referències que havia eliminat. Per això, l'estructura raonable per a un assortiment seria la corba B.

2.3. Estratègies d'assortiment

Entenem com a estratègies d'assortiment les decisions que pren el detallista pel que fa a la composició d'aquest, segons les dimensions d'assortiment abans comentades.

La tipologia d'estratègies d'assortiment dependrà de la combinació dels nivells d'amplitud i de profunditat de l'assortiment per al detallista. Podem definir així un assortiment com a ampli o limitat, i com a profund o poc profund, la qual cosa determinarà la posició i la imatge del format minorista. En la taula 2 representem les quatre polítiques possibles d'assortiment i mostrem alguns exemples de formats minoristes generalment associats a elles.

Així, les grans superfícies es caracteritzen per tenir un **assortiment ampli i profund**. És ampli perquè abasten les principals categories i línies de producte que el consumidor demana al cistell de la compra. També és profund perquè dins de cada línia s'ofereixen moltes opcions d'elecció mitjançant un alt nombre de referències.

Els establiments que competeixen en proximitat, com el supermercat o el descompte, ho fan amb un **assortiment ampli, però poc profund**. Cobreixen bàsicament les divisions d'alimentació, de drogueria i de neteja, però també respecten les principals categories i les línies de producte demanades pel consumidor. No obstant això, en cada línia la profunditat és bastant menor que en la gran superfície i amb freqüència es limiten a oferir una o dues primeres marques, la marca del distribuïdor i un primer preu.

Taula 2. Alternatives a la política d'assortiment

	Assortiment profund	Assortiment poc profund
Assortiment ampli	Grans superfícies de venda Hipermercats (p. ex. Alcampo, El Corte Inglés, Hipercor, Carrefour)	Establiments de descompte Botigues de proximitat (p. ex. Lidl, Dia, Covirán)
Assortiment limitat	Comerç especialitzat (p. ex. Sprinter, Elite, Cortefiel)	Venda ambulat Lloc de mercat d'abastament

Varia amb: a) temps, b) mercat; c) consumidors, d) competència, i) variacions estacionals i vendes especials.

Font: elaboració pròpia

D'altra banda, el comerç especialitzat competeix amb un **assortiment limitat**, ja que centra l'oferta en una sèrie de línies concretes, a les quals dona un tractament molt **profund** com a especialista, i proposa dins de cada línia moltes referències o fins i tot de vegades un assortiment complet.

Per exemple, en el sector de la joguina, ToysRus competeix com un gran especialista (*category killer*) amb una proposta d'assortiment completa en la seva categoria. Ha arribat a dir en la seva publicitat que «si existeix, és a ToysRus».

Figura 4



Font: imatges de Google

Vegeu vídeo: https://www.youtube.com/watch?v=a_wsvgn1qni

3. Concepte i estratègia de marca del distribuïdor

Segons Aaker (1991), el consumidor identifica el producte per la marca, per la qual cosa, si bé un producte pot ser copiat per un competidor, una marca prestigiosa és única.

Una marca és aquell nom o símbol que facilita la identificació dels bens o serveis d'una empresa, i que permet diferenciar-los de la resta de productes i serveis competidors (Aaker, 1991).

Si ens centrem en un establiment detallista de bens de gran consum, els diferents productes que componen de forma específica els lineals s'enquadren en els següents tipus de marques (Cruz, 1999, pàg. 189):

- **Marques del fabricant (MDF)**, entre les quals podem diferenciar les marques capdavanteres, les segones marques, de menor prestigi, i les marques desconegudes.
- **Marques del distribuïdor (MDD)**, que es caracteritzen perquè són gestionades i comercialitzades pel minorista en exclusivitat als seus establiments. En molts casos s'identifiquen amb el nom de l'enssenya de distribució, però cada vegada més hi ha als lineals marques de distribuïdor amb noms diferents de l'enssenya que els comercialitza.
- **Marques de primer preu (MPP)** o *premium price*, que competeixen amb el preu més baix per a una determinada categoria de producte.

La següent figura mostra exemples de marques de fabricants capdavanters, segones marques i marques de distribuïdor en la categoria de làctics.

Figura 5



La següent imatge mostra un exemple d'ubicació al lineal d'una marca de primer preu per a donar la imatge d'abundància, perquè es preveu que la demanda serà alta.

Figura 6. Les marques de primer preu i la seva presentació al lineal



Les marques de distribuïdor s'identifiquen amb aquells productes que, fabricats generalment mitjançant acords de col·laboració amb fabricants destacats, són productes planificats, gestionats i comercialitzats pel detallista.

Per tant, és el detallista qui té el control de l'estratègia de màrqueting mix de la marca del distribuïdor, i fins i tot en decideix el nom. Com en un principi podria ser lògic, només es comercialitzen als establiments de la cadena de

distribució propietària de la marca. No hi ha dubte que el plantejament i el desenvolupament de les marques del distribuïdor ha contribuït a reforçar la posició de lideratge i poder del minorista en el canal de distribució.

3.1. Factors de creixement de les marques del distribuïdor

S'assumeix de forma generalitzada que les marques del distribuïdor van aparèixer inicialment a Anglaterra a la fi del segle XIX, quan la cadena de distribució Sainsbury va posar en el mercat un conjunt de productes amb la seva marca pròpia. Les marques del distribuïdor van adquirir més rellevància en la dècada de 1960, amb l'aparició dels productes Marks & Spencer. Anys després, Carrefour va oferir als seus establiments una sèrie de productes sense marca, que només mostraven el logotip de l'enseny amb l'objectiu de diferenciar-los de la resta i posicionar-los amb uns nivells de qualitat i preu competitiu.

Amb el seu desenvolupament i evolució, les marques del distribuïdor han permès que avui dia puguem trobar-les en moltes categories de productes i que competeixin amb uns nivells de qualitat similars o molt propers als de les marques de fabricants capdavanters. Aquestes marques contribueixen a millorar els beneficis de les cadenes de distribució, ajuden a construir la imatge de marca del distribuïdor i augmenten la lleialtat del consumidor cap als establiments que les comercialitzen (Howell, 2001; Winningham, 1999).

Per exemple, la figura següent mostra les primeres marques del distribuïdor que van aparèixer en el mercat:

Figura 7. Les primeres marques del distribuïdor



Font: imatges de Google

Entre els **factores de creixement** de les marques del distribuïdor podem destacar els següents (Rubio, 2009):

El desenvolupament de les grans cadenes de distribució. Com hem comentat al principi, amb els processos de concentració les grans cadenes minoristes busquen aconseguir eficiències en cost, mitjançant economies d'escala, abast i experiència. Tenen a més els recursos i les capacitats que cal per al desenvolupament de productes amb marca del distribuïdor, que vendran en exclusivitat als seus establiments.

La disminució de les economies d'abast en la comunicació publicitària. Els fabricants implementen estratègies de comunicació de tipus *pull* dirigides al consumidor final mitjançant la publicitat en televisió, premsa, internet o xarxes socials. Així creen imatge i notorietat de marca a llarg termini, diferencien els seus productes i redueixen l'elasticitat dels preus del consumidor per als mateixos. No obstant això, la proliferació de nous mitjans i les tecnologies de comunicació han provocat la dispersió de l'audiència publicitària i la disminució de les economies d'abast en la comunicació. Aquest fet ha afavorit el desenvolupament de la marca del distribuïdor, que, en vendre's en exclusivitat als seus establiments, pot fer una comunicació per a promocionar la marca de l'ensenyà i que se'n beneficiïn tots els productes comercialitzats sota la mateixa marca.

La reducció del diferencial de qualitat i del preu entre les marques de fabricants capdavanters i les marques del distribuïdor. A més, el consumidor ha canviat l'actitud cap a aquestes marques i no considera que compri un producte de menor qualitat, tant en les característiques tècniques (atributs intrínsecs), com en les característiques més subjectives, com el preu, la imatge de marca o l'envàs (atributs extrínsecs).

El desenvolupament de les marques de primer preu o *premium price*. Amb el desenvolupament d'aquest tipus de marca, que amb freqüència pertany també al distribuïdor, aquest busca segmentar el seu mercat i oferir a aquells clients sensibles al preu, i que trien sobre aquesta base, una alternativa basada en el preu més baix del mercat. A més, això li permet incidir amb una altra marca del distribuïdor de major qualitat i de preu més proper a les marques capdavanteres, en un segment de clients que busquen relació qualitat-preu. Finalment, per als clients que són fidels a les primeres marques, el detallista en respecta algunes als lineals. En definitiva, el detallista aconsegueix segmentar el seu mercat, per a la qual cosa ha d'afavorir la doble comparació, com ara veurem.

La creació de marques del distribuïdor en categories noves. Tradicionalment, el detallista ha seguit en el desenvolupament de les marques del distribuïdor una estratègia d'imitació dels productes llançats al mercat per fabricants capdavanters. No obstant això, els processos de concentració minorista, el major poder de negociació que adquireixen i l'augment de la seva capacitat financera han permès al minorista emprendre processos d'innovació i de desenvolupament de productes amb marca del distribuïdor en categories noves, que no han estat tradicionalment utilitzades.

Per exemple, aquest és el cas de les marques Tesco Organic i Tesco Healthy Living, amb les quals el distribuïdor llança al mercat una sèrie d'aliments orgànics i de productes amb reduïda matèria grassa i sucres, per a consumidors sensibilitzats amb l'alimentació saludable.

Figura 8



Font: imatges de Google

Un altres exemple és la comercialització per part de Mercadona d'un xampú que incorpora biotina, un ingredient que s'utilitza als xampús per a cavalls, que enforteix l'arrel i evita la caiguda dels cabells.

Figura 9



Font: imatges de Google

Un altre factor que ha contribuït al desenvolupament de les marques del distribuïdor és que els detallistes han après a formular programes de màrqueting més agressius per a les marques del distribuïdor, i s'han involucrat en major mesura en tot el procés d'innovació, desenvolupament, promoció i comercialització dels productes amb marca del distribuïdor.

Aquest és un exemple de la intensa activitat promocional desenvolupada pels detallistes al punt de venda per a les seves marques:

Figura 10. Intensa activitat promocional per a les MDD



Lectura recomanada

Sobre la comercialització de Mercadona del xampú amb biotina, podeu llegir l'article: «Mercadona saca partido del furor por el champú de caballo»: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/01/28/empresas/1327921142_850215.html

Des de la perspectiva del consumidor, com a conseqüència dels problemes econòmics i financers de molts països occidentals, el poder adquisitiu de les famílies s'ha ressentit, per la qual cosa moltes van optar per la compra de marques del distribuïdor, com a forma d'equilibrar el pressupost familiar dedicat a la compra d'alimentació i de productes de consum. Això evidencia que en els períodes de recessió econòmica, el consumidor es fa més sensible al preu, per la qual cosa augmenta la predisposició a optar pels productes amb marca del distribuïdor.

Per tot això, el distribuïdor ha vist en la comercialització de les seves marques una oportunitat per a millorar el benefici i el poder de negociació en el canal de distribució. El seu desenvolupament s'ha vist afavorit igualment per la major preparació del consumidor per a analitzar les alternatives de compra que se li ofereixen per a una determinada categoria de producte.

Activitat

4. Mireu els següents vídeos i reflexioneu sobre els factors de creixement de les marques del distribuïdor. Utilitzeu exemples reals que sustentin la vostra argumentació:

«Ahora la apuesta son las marcas blancas»: http://www.youtube.com/watch?v=y1n_glmwola&feature=related

«Análisis económico: marcas blancas y crisis en España»: <https://www.youtube.com/watch?v=ozsosgalbjg>

«La cesta de la compra». Informe Semanal (2009).

3.2. Tipologia de marques del distribuïdor

Les marques del distribuïdor s'han desenvolupat en el mercat amb el plantejament d'aproximar els seus estàndards de qualitat als oferts per les marques capdavanteres, però a un preu més competitiu. Amb el temps, han segmentat el seu mercat objectiu amb dos tipus de marques del distribuïdor i amb nivells de qualitat diferents: les denominades marques del distribuïdor i les marques de primer preu. Això ha afavorit que el consumidor faci una doble comparació entre la marca del distribuïdor i la marca capdavantera, d'una banda, i entre la primera i la marca de primer preu, de l'altra (Puelles, 1995).

Exemple: el minorista col·loca la marca del distribuïdor en posicions privilegiades, a l'altura dels ulls, per a afavorir-ne la visibilitat i propera a les marques capdavanteres. D'altra banda, la marca de primer preu, generalment segona marca del distribuïdor, està a nivell de terra. Amb això el detallista intenta afavorir la doble comparació. La primera comparació és entre la marca del distribuïdor i la marca capdavantera. En tenir ubicacions properes i preus semblants, encara que menors en la primera marca, el consumidor percep la marca del distribuïdor propera en qualitat a la primera marca, però a un preu sensiblement menor. La segona comparació es fa entre la marca del distribuïdor i la de primer preu. En tenir aquesta última pitjor ubicació i un preu significativament més baix, el consumidor la percep de pitjor qualitat i, inconscientment, millora la seva percepció de qualitat sobre la marca del distribuïdor.

Amb aquesta estratègia el distribuïdor segmenta el seu mercat objectiu. Aquells consumidors que trien sobre la base del preu, tenen com a opció una marca de primer preu. Els consumidors fidels a les seves marques i menys sensibles al preu, tenen com a alternativa la marca capdavantera. Finalment, els consumidors que trien segons la relació qualitat-preu, optaran per la marca del distribuïdor.

Figura 11. Exemple de col·locació del producte marca del distribuïdor per a fomentar la doble comparació



Activitat

5. S'argumenta que les «marques de primer preu», que si bé no s'identifiquen clarament amb el distribuïdor acostumen a ser les segones marques d'aquest, tenen com a objectiu afavorir la «doble comparació» per mitjà d'un «marxandatge de substitució». Justifiqueu aquest argument, expliqueu els conceptes en cursiva i argumenteu els efectes que aquesta estratègia pot tenir per als fabricants no capdavanteres.

Aquesta evolució en les marques del distribuïdor ha originat diferents estratègies de marca amb les respectives denominacions. Podem distingir inicialment dos grups principals (Laaksonen, 1994): estratègies de marca d'ensenyà i estratègies de marques pròpies (taula 3).

Les **estratègies de marques d'ensenyà** es caracteritzen perquè el nom es correspon amb la cadena de distribució que les comercialitza, i inclouen les de primera i segona generació. Amb elles es persegueixen els següents objectius (Fernández i Reinares, 1999, pàg. 92-93):

- Consolidar i diferenciar la imatge de l'ensenyà de distribució enfront d'altres cadenes competidores.
- Augmentar la presència de les marques d'ensenyà en altres categories de productes.
- Aconseguir sinergies en comunicació entre la duta a terme per l'ensenyà mateixa i la realitzada per als productes marca del distribuïdor, amb la consegüent reducció de costos.

Les marques del distribuïdor de **primera generació** s'associen amb els primers tipus que van aparèixer en el mercat, que es van denominar també com marques blanques o genèriques, amb envasos austers que no incloïen de forma clara cap identificació de marca.

El seu posicionament en el mercat va ser com a productes barats, adreçats a segments de consumidors sensibles al preu, i que presentaven uns diferencials de qualitat evidents pel que fa als productes de marques capdavanteres. Cronològicament es poden ubicar en la dècada de 1970.

Conforme es produeix el desenvolupament de les cadenes de distribució en el mercat, i augmenta el poder de negociació en el canal d'aquestes empreses minoristes, van sorgint les denominades marques del distribuïdor de segona, tercera i quarta generació. L'objectiu de cadascuna ha estat donar als seus productes una imatge pròpia amb capacitat de diferenciació enfront de les marques capdavanteres. Conforme han ofert més valor, ha augmentat la seva capacitat de fidelització.

Taula 3. Tipologia de marques del distribuïdor

		Denominacions	Característiques
Estratègies de marques d'ensenyà	Primera generació	Marques blanques Productes genèrics	<ul style="list-style-type: none"> • Envasos simples. • Etiquetatge auster. • Escassa política promocional. • Qualitat baixa. Competeixen en preu.

		Denominacions	Característiques
	Segona generació	Marques de distribuïdor Marques emblema Marques bandera	<ul style="list-style-type: none"> • Sinergia en termes de comunicació. • Relació qualitat-preu acceptable. Per sota del de les primeres marques. • Es beneficien de la imatge de l'ensenyà.
Estratègies de marques pròpies	Tercera generació	Marca pròpia	<ul style="list-style-type: none"> • Estratègia de diferenciació. • Eviten l'excessiva presència de les MDD. • Disminueix risc, deterioració, imatge distribuïdor. • Qualitat-preu propera a les primeres marques. • Cerca de la doble comparació.
	Quarta generació	Extensions o prolongacions de marques pròpies Marques exclusives	<ul style="list-style-type: none"> • Trencar vinculació entre detallista i marca. • Minimitzar riscos. • Estratègia de màrqueting més personalitzada. • Imatge de marca, qualitat i preu similars o superiors a les primeres marques.

Font: elaboració pròpia

Les marques del distribuïdor de **segona generació** s'identifiquen amb les marques emblema o bandera perquè inclouen el nom de l'establiment. Es desenvolupen, doncs, sota l'aixopluc del detallista, i per aquest motiu també se les ha denominat marques paraigua. Es caracteritzen perquè milloren el nivell de qualitat percebuda en comparació amb les de primera generació, i també milloren el disseny dels envasos, si bé mantenen nivells de preu inferiors als de les marques capdavanteres. Tot això, coordinat amb una millor gestió en el punt de venda, fa que s'aconsegueixin sinergies de comunicació per al detallista entre la imatge del producte i la imatge de l'ensenyà de distribució.

Exemples de marques emblema o bandera que inclouen el nom de l'establiment:

Figura 12



Font: imatges de Google

Respecte a les **estratègies de marques pròpies**, associades a les de tercera i quarta generació, busquen una clara diferenciació en el mercat, i un posicionament en preu i qualitat proper a les marques capdavanteres. Principalment es persegueixen els següents objectius (Fernández i Reinares, 1999, pàg. 92-93):

- Evitar una excessiva presència de les marques de segona generació als lineals, per a evitar que perdin poder d'atracció sobre el consumidor, i mostrar una major gamma de productes al lineal.
- Evidenciar una separació o dissociació evident entre el nom de l'ensinya de distribució i les marques pròpies, amb la qual cosa el detallista aconsegueix segmentar el seu mercat.
- Afavorir el posicionament de les marques pròpies en diferents segments de consumidors.

Amb les marques de **tercera generació**, de noms diferents al de l'ensinya comercial, el distribuïdor busca diferenciar-se i reduir el risc associat al desenvolupament i el posicionament de nous productes. Això va motivar que es desenvolupessin estratègies de marques amb noms diferents a l'ensinya, que segueixen una estratègia de marques pròpies per a determinades categories de productes, milloren la innovació en el procés de desenvolupament, i la tecnologia en la fabricació. Amb això es pretén que el consumidor percebi aquests productes amb una qualitat similar a la de les marques capdavanteres, però mantenint els preus sensiblement per sota.

Exemples de marques de distribuïdor de tercera generació de l'ensenyà Carrefour:

Figura 13



Font: imatges de Google

Exemples de marques de tercera generació en l'ensenyà Mercadona:

Figura 14



Font: imatges de Google

Les marques de **quarta generació** s'identifiquen amb desenvolupaments de marques del distribuïdor mitjançant processos d'innovació i de fabricació en la mateixa escala que les marques capdavanteres del mercat. També s'identifiquen amb les extensions o les prolongacions de marca, amb la qual cosa s'aconsegueix una major segmentació del mercat, una millora de la imatge de la marca pròpia i un augment consegüent de la fidelitat del consumidor. Els nivells de qualitat i de preu s'igualen als de les primeres marques.

Les marques de quarta generació s'associen també a les denominades marques exclusives, que són productes desenvolupats i produïts per un fabricant, per a les quals s'acorda la comercialització en exclusivitat mitjançant l'ensena de distribució en qüestió. La col·laboració entre les parts se centra principalment en la comercialització.

Exemples de marques de tercera generació en l'ensena El Corte Inglés i Carrefour:

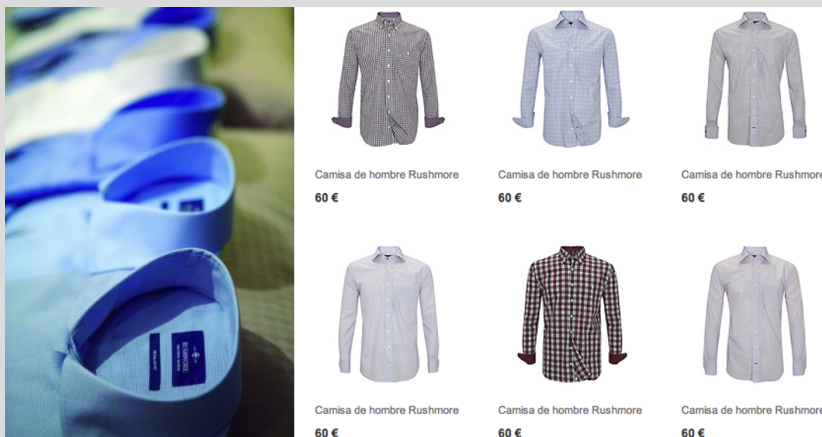
Figura 15



Font: imatges de Google

La marca privada Rushmore fabrica camises d'alta qualitat, que no cal planxar, per a satisfer clients exigents. Mitjançant acords de distribució en exclusivitat, poden comprar-se a Espanya a El Corte Inglés, a França, a les Galeries Lafayette i al Japó, a Ito Yokado. Actualment ha ampliat la gamma de productes.

Figura 16



Font: imatges de Google i Rushmore

4. Implicacions estratègiques de les marques del distribuïdor

Una vegada tractades les qüestions conceptuals i de desenvolupament de les marques del distribuïdor, i analitzades les principals tipologies, ara cal abordar les implicacions que aquestes marques tenen tant per al distribuïdor que les planteja, com per als fabricants que les produeixen. Òbviament, el destinatari final d'aquestes marques és el comprador final, per la qual cosa també analitzarem les implicacions per al consumidor.

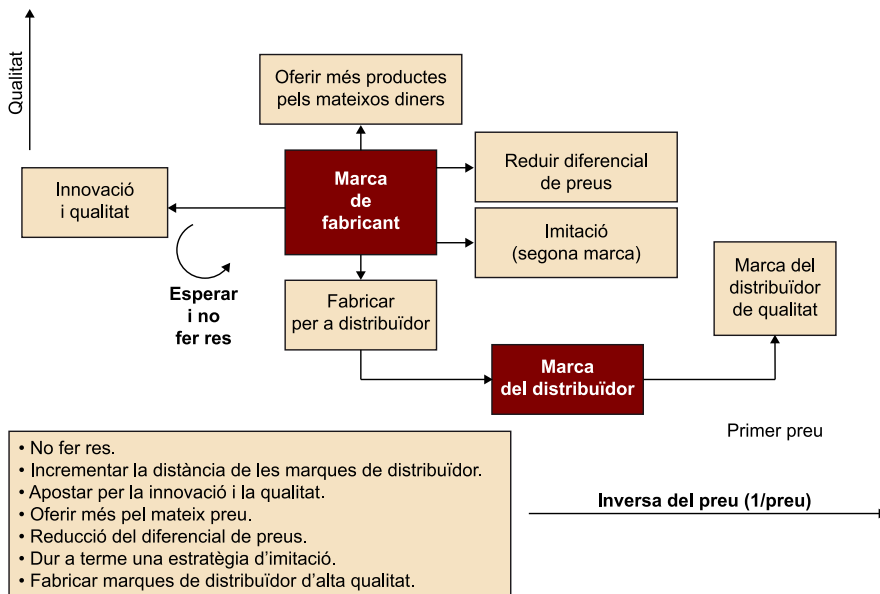
4.1. Implicacions estratègiques per al fabricant

Conforme va augmentar la implicació dels detallistes en la gestió de les seves pròpies marques, els fabricants van percebre una pèrdua de poder i de control en el canal de distribució. Aquesta competència s'ha intensificat especialment amb les marques de tercera i quarta generació, i els fabricants perceben els grans distribuïdors com a seriosos competidors en els mercats respectius.

Davant d'aquesta situació de pèrdua de poder per part dels fabricants, s'han vist obligats a reaccionar, i han triat diferents opcions estratègiques que dependran de la posició competitiva del fabricant (Hoch, 1996). Hi ha cinc alternatives estratègiques bàsiques per a un fabricant, en resposta a la presència de marques del distribuïdor en les categories de producte, definides segons la posició que s'ocupa en dues dimensions clau: la qualitat i la inversa del preu del producte. Com pot observar-se en la figura 17, una estratègia de major qualitat suposarà una posició més alta en l'eix d'ordenades, i un major preu aproparà l'estratègia al punt de partida de l'eix d'abscisses. Tot seguit comentarem aquestes alternatives, que no es consideren exhaustives, ni de vegades excloents.

Una primera alternativa per a un fabricant en resposta a l'increment de marques del distribuïdor en el mercat seria «**esperar i no fer res**». És una opció immobiliària per part del fabricant, que accepta en part la situació i evita entrar en una competència frontal amb el distribuïdor.

Figura 17. Alternatives estratègiques dels fabricants en resposta a la presència de marques de distribuïdor



Una segona alternativa seria que el fabricant intentés «**distanciar-se més**». És a dir, utilitzar una estratègia de diferenciació per a la seva marca, com a forma de distanciar-se de la marca del distribuïdor. Les alternatives que han seguit els fabricants en aquest sentit han estat la renovació i la millora del producte, així com el lliurament al mercat d'un producte amb un valor superior a un preu competitiu.

La tercera opció seria apostar per «**la innovació i la qualitat**», la qual cosa implica majors inversions per al fabricant en R+D+I, en innovacions en disseny de producte, en processos de fabricació, etc.

Una quarta alternativa intermèdia seria «**oferir més pel mateix preu**», la qual cosa pot aconseguir-se mitjançant una millora dels atributs intrínsecs del producte (per exemple, innovant el producte o incorporant-li algun component nou), o mitjançant la millora dels atributs extrínsecs del producte (com podria ser un redisseny de l'envàs per a fer-lo més atractiu o funcional per al consumidor).

La cinquena alternativa consistiria a «**reduir el diferencial de preus**» pel que fa a les marques del distribuïdor, la qual cosa comportarà una aproximació al posicionament en preu de la marca del distribuïdor. Es pot considerar una alternativa vàlida per a moments en els quals cal un augment de les vendes. No obstant això, la utilització d'aquesta alternativa de forma perllongada pot tenir efectes en la percepció del consumidor sobre la qualitat del producte, i fins i tot que no accepti el retorn als preus originals.

Una altra alternativa consistiria a seguir una estratègia «**d'imitació**», la qual cosa implicaria un fort esforç per al fabricant en el reposicionament dels seus productes en termes de qualitat i de preus similars als de la marca del distribuïdor. Això podria portar al reconeixement del fabricant de la impossibilitat per

a mantenir els nivells d'innovació i de competitivitat dels seus productes. Seria una alternativa convenient si el fabricant busca una situació de competència directa amb el distribuïdor, o té excés de capacitat instal·lada i necessita un augment rellevant de les vendes.

Una alternativa més habitual en l'actual escenari competitiu és la relativa a «**fabricar per al distribuïdor**». Consisteix que fabricant i distribuïdor estableixen acords de col·laboració per a la fabricació de productes dissenyats i produïts de forma coordinada. El fabricant en surt beneficiat perquè pot mantenir o augmentar els nivells de producció sense que la seva primera marca es vegi afectada per aquesta relació amb el distribuïdor. Fins i tot el fabricant pot negociar unes posicions més privilegiades al lineal per a la seva marca capdavantera. Finalment, ambdues parts poden aconseguir beneficis de l'orientació relacional aconseguida (Rubio i Yagüe, 2006). No obstant això, cal que el fabricant sigui conscient del risc que aquesta alternativa implica si el consumidor s'adona que és el mateix fabricant qui produeix la marca capdavantera i la del distribuïdor, amb estàndards de qualitat i preus suposadament diferents. Per a evitar aquesta no desitjable associació, el fabricant pot independitzar els processos de producció (Narasimhan i Wilcox, 1998).

Podem trobar molts exemples de fabricants que produeixen per a un distribuïdor en diferents categories de producte. Per exemple, J. García Carrión, fabricant entre d'altres marques de Don Simón, va arribar a un acord amb la cadena de distribució Walmart; Central Lechera Asturiana fabrica la marca del distribuïdor a El Corte Inglés; El Grup Gallo, a Mercadona, Hipercor i Eroski; Hojiblanca fabrica l'oli d'Eroski <http://www.eroski.es/>; Cuétara fabrica per a Carrefour; i Cidacos fabrica el tomàquet fregit de Mercadona, i Casa Tarradellas en fabrica les pizzes. Segons aquests exemples, pot dir-se que amb freqüència hi ha importants fabricants darrere de la producció de marques del distribuïdor. També és el cas de Coosur, Mahou i Persan, entre d'altres. Però encara hi ha marques importants que es resisteixen a fabricar per a la distribució, com així ho manifesten empreses com Puleva, Leche Pascual o Unilever.

Exemples de fabricants que produeixen per a la gran distribució:

Figura 18



Font: imatges de Google

Segons les estratègies que segueixin les parts, s'acordarà si el fabricant ha d'aparèixer o no a l'envàs del producte de marca del distribuïdor. La veritat és que molts distribuïdors no mostren en les marques pròpies la identificació del fabricant. Aquest és el cas d'ensenyes com Carrefour, Dia o Alcampo, mentre que unes altres sí que identifiquen el fabricant que els produeix, com passa amb Hipercor, El Corte Inglés i Eroski (Cruz, 1999).

En qualsevol cas, són molts els fabricants que actualment no fabriquen per a cap distribuïdor, i així volen fer-ho saber al mercat amb el missatge «no fabriquem per a altres marques». L'empresa americana de cereals Kellogg o Nestlé són alguns exemples.

Activitat

Reflexioneu i argumenteu les següents qüestions:

6. Respecte a les estratègies de fabricants en relació amb les marques del distribuïdor, s'argumenta que, entre els avantatges per al fabricant destaca, d'una banda, que augmenta l'espai al lineal com a factor crític per a millorar l'impuls de compra i, d'una altra, que s'elimina l'esforç de màrqueting que suposa introduir una nova marca en el mercat.

7. Respecte a les estratègies de fabricants en relació amb les marques del distribuïdor, s'argumenta que, entre els inconvenients per al fabricant destaca que redueix l'atractiu d'una categoria bàsica (*commodity*), amb la consegüent pèrdua de marges i de capacitat per a reinvertir en innovació.

8. Quin sentit té que un fabricant que es resisteix a fabricar marques de distribuïdor inverteixi significativament més en innovació i en publicitat, i menys en promoció?

Activitat

9. Visualitzeu els següents vídeos i reflexioneu sobre les qüestions que es plantegen:

«Danone no lo fabrica para otras marcas»: https://www.youtube.com/watch?v=ZPd_cORkoWM

«Leche Pascual marca blanca»: <https://www.youtube.com/watch?v=iUuPMfAD2BI>

10. Després de visualitzar algunes de les campanyes de TV, ja sabreu observar que les anomenades marques del distribuïdor s'han erigit com el fil conductor d'una «batalla» entre fabricants i grans detallistes. L'afegitó «no fabriquem per a altres marques» sembla ser el final imprescindible de tot anunci, tant de iogurts, pa de motlle, conserves o detergents. No obstant això, el creixement del consum d'aquest tipus de marques sembla imparabile, i la «lluita» als lineals entre marques del fabricant i del distribuïdor és ferotge. Davant d'aquesta situació viscuda pels fabricants, què creieu que poden fer Danone o Pascual des del punt de vista estratègic per a afrontar aquesta situació? Poseu exemples reals que donin suport a l'argumentació.

11. Quin paper té el consumidor en aquest escenari? Justifiqueu les vostres respostes, en relació amb el vostre comportament com a consumidors, i respecte a l'elecció entre marca de fabricant i marca del distribuïdor, tenint en compte la realitat actual.

4.2. Implicacions estratègiques per al distribuïdor

Al principi, els detallistes van adoptar una postura reactiva i d'imitació dels productes del fabricant per a desenvolupar les marques de distribuïdor. No obstant això, en l'actualitat aquesta postura és més proactiva, amb una clara orientació en el mercat, on el detallista col·labora amb el fabricant per a participar en el procés d'innovació i de desenvolupament del producte (Vázquez i Trespalacios, 2006). És a dir, amb una perspectiva de gestió per categories, el distribuïdor s'involucra de forma activa en el coneixement de les necessitats, preferències i expectatives del consumidor i col·labora amb el fabricant en l'acompliment de la categoria de producte per a desenvolupar accions de màrqueting integrades.

Entre les implicacions i els avantatges estratègics que la possessió de marques de distribuïdor té per als detallistes, podem destacar (Nandan i Dickinson, 1994, pàg. 20-22; Richardson i altres, 1994):

- Es vol aconseguir una major lleialtat del consumidor cap a l'establiment minorista en la mesura que aquestes marques es distribueixen en exclusivitat. Es fomenta així la fidelitat a l'establiment i es propicia un augment de les vendes tant en productes del distribuïdor com del fabricant.
- Es pot respondre de forma més còmoda a les accions promocionals desenvolupades pels competidors, conscients que el comprador no pot comparar preus entre marques pròpies de diferents cadenes de distribució.
- S'afavoreix la segmentació del mercat de tal manera que el distribuïdor pot oferir productes de qualitat als seus clients a un preu competitiu. També pot oferir una marca de primer preu.
- Confereix flexibilitat a la política de preus del minorista. En dificultar la comparació de preu d'aquestes marques entre establiments de diferent ensenya per ésser marques exclusives, el distribuïdor té més llibertat a l'hora

de fixar els nivells de marge i els preus. L'anterior permet que es generin uns marges unitaris majors.

- Els majors volums de venda en aquestes marques milloren la capacitat competitiva horitzontal de l'enseny de distribució, per la qual cosa s'utilitza com una eina de negociació. Paral·lelament, el distribuïdor disminueix la dependència del fabricant i augmenta el poder de negociació vertical en el canal.
- Millora l'eficiència en la mesura que el detallista gestiona de forma més convenient determinats aspectes de la marca, gràcies a una major proximitat amb el consumidor.
- Les accions de marxandatge del distribuïdor, cada vegada més intenses per a les marques pròpies, han canviat els processos d'elecció del consumidor en el punt de venda.

4.3. Implicacions estratègiques per al consumidor

Es considera que són moltes i diverses les implicacions que el desenvolupament de les marques del distribuïdor ha tingut per al consumidor. Tot seguit en destaquem les més rellevants (Winningham, 1999).

Avui dia el consumidor està més format i informat, per la qual cosa ha millorat la seva comprensió sobre la composició i les característiques dels productes. Aquest millor coneixement del que s'ha denominat anteriorment com a atributs intrínsecs ha pogut reduir l'impacte de la marca (atribut extrínsec) sobre la decisió final de compra.

D'altra banda, l'augment significatiu de la qualitat de les marques pròpies ofertes pels distribuïdors (millora dels atributs intrínsecs), ha succeït de forma paral·lela a la disminució de la innovació per part dels fabricants en els seus productes. Possiblement això és a causa de la dificultat que té el fabricant per a recuperar la inversió en innovació quan la capacitat de diferenciació dels seus productes es redueix per la pressió de les marques de distribuïdor.

Aquesta disminució del diferencial de qualitat i de preu entre marca del fabricant i marca del distribuïdor ha fet augmentar les vendes dels segons, principalment en segments de clients més sensibles al preu, menys fidels a la marca i que tenen un menor risc percebut al canvi en la compra.

La millora i la intensificació de les accions de màrqueting en el punt de venda per part dels distribuïdors, per a les seves marques pròpies, n'ha millorat la percepció del consumidor.

Aquest fet contrasta amb la desaparició gradual als lineals de productes genèrics, que oferien preus baixos, però que comprometien en gran manera la qualitat. Això confirma que, en el fons, el consumidor demana qualitat i el suport d'una marca, bé d'un fabricant o d'un distribuïdor, però que al cap i a la fi es reclama la confiança que aporta una marca. Possiblement també hagin contribuït a això les successives crisis alimentàries que hem viscut, que fan reflexionar el consumidor sobre la seguretat alimentària.

L'increment sostingut en la compra de marques del distribuïdor es deu també al fet que el consumidor no té la percepció que estigui comprant un producte de pitjor qualitat que el del fabricant capdavanter.

Activitat

12. Visualitzeu els següents vídeos i reflexioneu sobre les implicacions estratègiques de les MDD per al consumidor:

«**Marcas líderes, ¿son mejores que las marcas blancas?**»: <https://www.youtube.com/watch?v=25MlrvpJEIA>

«**Carrefour: Marca blanca VS Marca conocida ¿Quién gana?**»: <https://www.youtube.com/watch?v=tJGOvIrBXRo>

«**Marcas blancas: subir precios significará vender menos**»: <https://www.youtube.com/watch?v=VbrpOxSIA5o>

5. Evolució i tendències de les marques del distribuïdor

Les marques del distribuïdor tenen, i podem atrevir-nos a aventurar que tindran, un paper rellevant en l'activitat comercial nacional i internacional, ja que augmenta de forma sostinguda la despesa mitjana que les famílies dediquen a la compra d'aquest tipus de marques. Sembla lògic pensar que les marques del distribuïdor continuaran creixent en nombre i en participació en tots els sectors i les categories de producte.

També s'amplia el perfil del consumidor que opta per la compra de marques del distribuïdor. Segons aquest perfil, el 94% dels consumidors compren marques del distribuïdor de productes d'alimentació, i el 92,6% indiquen el preu com a argument principal per a fer-ho (*Marketing directo*, 2013). El segment de consumidors que en major mesura compra marques del distribuïdor de productes d'alimentació és el dels joves d'entre 18 i 34 anys, que ho fa en el 98% de les ocasions. El segment de consumidors que supera els 45 anys afirma adquirir aquests productes en el 91% dels casos. En aquest sentit podem dir que els productes de marca del distribuïdor d'alimentació són els que tenen major nivell d'acceptació entre els consumidors, seguits dels productes de neteja (87,5%), higiene personal i cosmètica (64,2%), i productes tèxtils (49%).

Els distribuïdors també entraran en el desenvolupament de noves línies de productes que incorporin major innovació i una qualitat igual o superior a la dels productes dels fabricants, per exemple en el cas dels productes orgànics o ecològics. Al mateix temps, per part dels distribuïdors s'incidirà en els aspectes relacionats amb el respecte al medi ambient i un estil de vida saludable.

Per exemple, aquest és el cas de les marques Tesco Organic i Tesco Healthy Living, ja comentat abans, així com altres línies noves: Free From, per a al·lèrgics a la llet, blat o gluten; Tesco Fair Trade, amb productes procedents del comerç just i produïts a països en desenvolupament; Tesco Carb Control, amb productes perquè els consumidors puguin seguir una dieta baixa en hidrats de carboni; o Tesco Kids, amb productes per al mercat infantil.

Figura 19



Font: imatges de Google

Altres categories de producte amb baixa intensitat competitiva s'incorporaran a aquesta tendència, com seria el cas dels productes d'alimentació infantil, bellesa, vins, licors, dietètica, etc.

Tot seguit, passem a perfilar la previsible evolució nacional i internacional que tindran les marques del distribuïdor, segons mostra l'anuari de Private Label Manufacturers Association (PLMA) en col·laboració amb l'empresa Nielsen.

Per exemple, l'anuari de Private Label Manufacturers Association (PLMA) analitza les tendències de més de 7.000 categories de productes en 20 països, per la qual cosa permet identificar en quines categories de productes és previsible que hi hagi un major desenvolupament de les marques del distribuïdor. La quota de mercat d'aquestes marques (en volum) a Europa continua augmentant, si bé en alguns països s'evidencien signes d'estancament:

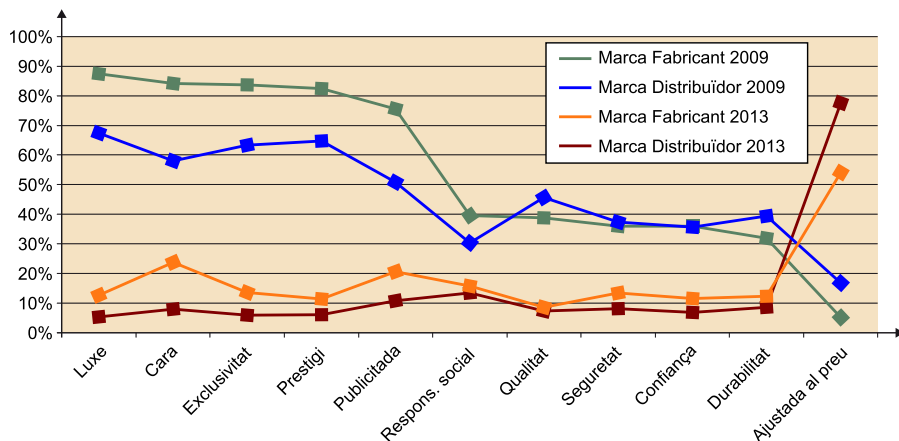
Figura 20. Quotes de mercat. Marca de distribuïdor per país (volum)



En aquests últims anys s'ha percebut un estancament en el ritme de creixement de les marques del distribuïdor al nostre país. Una possible raó podria ser la percepció dels consumidors sobre la tendència a l'alça dels preus dels productes de MDD. Altres raons podrien ser la major exigència dels consumidors per als productes, l'augment de la competitivitat de les marques capdavanteres, i les menors accions de promoció en el canal de distribució.

La major presència de les MDD en els grans detallistes a Espanya la trobem en ensenyes com Lidl (quota del 79,6% als lineals, i un creixement del 7,6%, el 2013) i Mercadona (quota del 56,4% als seus lineals, i un creixement del 6,7%, el 2013) (Gil i Roldán, 2015).

Figura 21. Percepció de les marques del fabricant (MDF) i les marques del distribuïdor (MDD)



Font: enquesta de sensibilitat al preu, ESADE, 2013

Taula 4. Percepció atributs de les marques de fabricant i les marques de distribuïdor

Atributs	Marca de fabricant			Marca de distribuïdor		
	2009	2013	Diferència	2009	2013	Diferència
Cara	84,2%	58,0%	-26,2%	7,9%	23,8%	15,9%
Publicitada	75,5%	50,8%	-24,7%	10,7%	20,6%	9,9%
Exclusivitat	83,7%	63,4%	-20,3%	5,9%	13,6%	7,7%
Luxe	87,5%	67,4%	-20,1%	5,4%	12,6%	7,2%
Prestigi	82,4%	64,8%	-17,6%	6,1%	11,4%	5,3%
Respons. social	39,5%	30,4%	-9,1%	13,5%	15,8%	2,3%
De confiança	36,0%	35,6%	-0,4%	6,9%	11,6%	4,7%
Segur	36,0%	37,4%	1,4%	8,2%	13,4%	5,2%
Qualitat	38,8%	45,6%	6,8%	7,4%	8,6%	1,2%
Durable	31,9%	39,4%	7,5%	8,7%	12,4%	3,7%
Ajustada al preu	5,1%	16,8%	11,7%	77,6%	54,2%	-23,4%

Font: enquesta de sensibilitat al preu, ESADE, 2013

En la figura 21 i la taula 4 s'observa com la percepció sobre si la marca en qüestió és cara baixa pel que fa a la marca del fabricant, però puja respecte a la marca del distribuïdor. De forma paral·lela, la percepció sobre preu ajustat disminueix en les marques del distribuïdor i puja en les marques del fabricant. Això es deu al fet que, en el context actual de crisi, les majors vendes en productes de marques del distribuïdor han fet que els grans detallistes hagin apujat el

preu d'aquests productes, mentre que els fabricants de primeres marques han ajustat el preu dels seus com a conseqüència de les menors vendes. Les dades reflecteixen com aquestes tendències han estat percebudes pels consumidors.

Hi ha compradors de marques del distribuïdor que opinen que una vegada la situació econòmica millori, tornaran als seus hàbits anteriors de consum. Pot dir-se que els consumidors de primeres marques són més fidels que els consumidors de marques del distribuïdor, per la qual cosa un de cada quatre compradors de MDD es mostra receptiu a tornar a comprar els productes de fabricants capdavaners una vegada superada la crisi.

És cert que el consumidor valora la qualitat dels productes MDD per sobre de l'estalvi en preu que suposen, si bé continua essent la relació qualitat-preu el motiu principal d'elecció d'aquests productes.

Quant a les **tendències en l'àmbit europeu**, el Regne Unit és un mercat madur en el qual està assentada la confiança dels consumidors cap a les MDD, i aquestes han experimentat un estancament en el període 2000-2009. A França, malgrat la recessió econòmica, les MDD han tingut una evolució negativa perquè el consumidor francès continua valorant més la qualitat dels productes que el preu. D'altra banda, a Alemanya és on les MDD tenen una major quota de participació, sobre el 65% de les vendes, entre altres raons perquè els grans detallistes segueixen una estratègia de grans descomptes i promocions dels productes. Itàlia és el país que experimenta un increment continu en la quota de participació de les MDD en totes les categories de productes. No obstant això, el valor percebut d'aquestes marques queda per sota de l'evolució ascendent en les vendes d'aquests productes. Holanda es caracteritza perquè les MDD han augmentat fins a arribar a percentatges d'estabilitat propers al 30% de participació. Un país que presenta una evolució significativament diferent per a les MDD és Grècia, que ha experimentat un dels majors creixements, segurament per la gravetat de la situació econòmica, que ha fet que els grecs optin per aquestes marques com a forma de controlar la despesa familiar. Igual que Alemanya, Suïssa es manté en percentatges de participació elevats, entorn del 53%.

També s'observa una evolució positiva de les MDD a **nivell mundial**. L'estructura comercial de països com la Xina o Rússia explica el menor desenvolupament significatiu de les MDD. Com que en aquests països hi ha menys grans cadenes de distribució i predomina el petit i mitjà comerç, s'ha propiciat en menor mesura el desenvolupament de les MDD. Un altre factor que condiona aquesta evolució és el major percentatge de població rural enfront de la urbana en aquests països. Sembla lògic pensar que les MDD augmenten conforme es desenvolupa la gran distribució, i conforme la població tendeix a viure a les ciutats. Als EUA, la MDD creix lleument, però s'observen índexs

d'estancament. D'altra banda, a Veneçuela s'observa una reculada en les MDD, segurament per la retirada del país d'alguns dels grans distribuïdors, a causa de la inestabilitat política que pateix el país.

Als països on les MDD han crescut menys, molts d'aquests consumidors infe-reixen la qualitat dels productes a partir de les característiques extrínseques, com són el preu, per la qual cosa valoren les MDD de pitjor qualitat perquè tenen preus més baixos. Aquesta inferència no es produeix en altres països que tenen un major desenvolupament de les MDD, com seria el cas d'Alemanya o de Suïssa.

Activitat

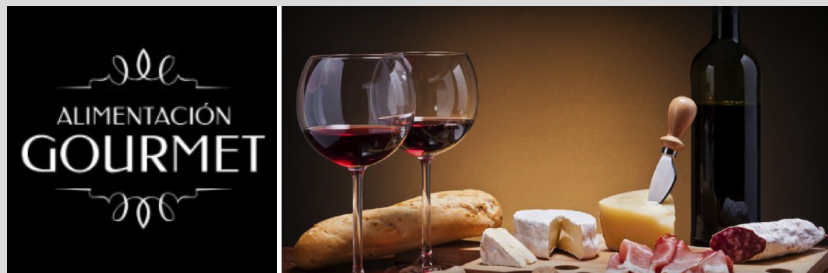
13. Tradicionalment, l'estudi de les marques del distribuïdor s'ha centrat principalment des de la perspectiva del consumidor. No obstant això, el treball de Fernández Nogales «La situación actual de las marcas del distribuïdor desde la perspectiva de los fabricantes: un estudio cualitativo», publicat a *Distribución y Consumo* en el número de setembre-octubre de 2010, introdueix la visió dels fabricants de marques capdavanteres. Després de la lectura de l'article, contesteu les següents preguntes:

- Com defineixen els fabricants les marques del distribuïdor? Quines característiques vinculen a aquestes marques?
- Quins són els motius que addueixen per a no fabricar aquestes marques? I per a fabricar-les? Justifiqueu les vostres respostes.
- En l'article es posa l'accent en la capacitat de les marques de fabricants per innovar i desenvolupar tant nous productes com noves categories. Raoneu de forma crítica si això és així. És a dir, realment totes les marques de distribuïdor són imitadores? Tots els fabricants de productes capdavanteres són realment innovadors? Poseu exemples per a justificar les respostes.
- En l'últim punt de l'article es fa una valoració de la repercussió de les marques blanques sobre l'economia del país. Descriviu aquestes conclusions i valoreu-les de forma crítica des del vostre punt de vista. Reviseu els fabricants de les principals marques de distribució i poseu-ne cinc exemples.

6. Decisions de màrqueting

Canals de distribució de productes gourmet:

Figura 22



Font: imatges de Google

És evident la importància de la gastronomia com a senyal d'identitat de la nostra cultura, i com a pilar fonamental en la nostra oferta turística. Tot i que és cert que hem incorporat nous hàbits alimentaris, provocats en part per l'augment de la demanda d'alimentació fora de la llar, per la disminució del temps que dediquem a preparar els àpats, etc., continuem valorant molt els productes artesanals, la forma tradicional d'elaboració i el seu origen. Això es reflecteix en el desenvolupament de botigues especialitzades en aquests tipus de productes, que ofereixen una alta selecció d'articles, que s'han arribat a denominar *delicatessen* o *gourmet*.

Juntament amb això, l'augment de residents d'origen estranger i el turisme residencial, principalment de jubilats estrangers, ha provocat un increment en la demanda de productes considerats per nosaltres com «exòtics», o que no estaven incorporats a la nostra cultura gastronòmica. És cert que aquests grups de població també influeixen en els nostres hàbits alimentaris, i hem incorporat a la nostra dieta nous aliments, espècies i altres formes d'elaboració.

D'altra banda, també han augmentat els viatges a l'estranger per motius d'estudi, de feina o de turisme, la qual cosa ha permès conèixer altres cultures i gastronomies. Com a resultat de tot, ha augmentat la demanda de productes exòtics. També s'ha produït una fusió de les cultures gastronòmiques, que es fa visible amb l'increment de botigues especialitzades i de restauració ètnica (xinesa, mexicana, italiana, japonesa, locals de fruites i batuts exòtics, etc.), fins al punt que l'hostaleria percep un potencial d'expansió de l'activitat per aquesta via.

El sector de la distribució no s'ha mostrat aliè a aquests canvis de comportament i ha respost a aquest dinamisme de la demanda, i de nous patrons de consum, amb una adaptació de les estructures comercials, la incorporació d'altres de noves i un augment en la diversitat de l'oferta. Un exemple el tro-

Delicatessen i gourmet

Delicatessen: paraula d'origen alemany que la Reial Acadèmia Espanyola defineix com aliments selectes o com botigues on es venen *delicatessen*. *Gourmet*: paraula d'origen francès que significa gastrònom, persona entesa en gastronomia o aficionada als menjars exquisits.

Enllaç recomanat

Podeu veure una interessant oferta a: <http://degustandobarcelona.blogspot.com.es/2010/04/tiendas-de-alimentacion-internacionales.html>

bem en el particular enfocament que el mercat municipal de la Boqueria, de Barcelona, desenvolupa per a atendre el seu públic objectiu. També cal esmentar la remodelació del Mercat de San Miguel, de Madrid, o el Mercat de Colom, de València, dissenyat en estil modernista per Francisco de Mora el 1914 i que va rebre el 2003 el Premi Europa Nostra per la seva restauració. L'àmplia oferta de restauració i de botigues gurmet que ofereix la ciutat de Barcelona pot consultar-se al web <http://www.bcngourmet.com>, on hi ha un munt de productes de la gastronomia mundial.

Una de les botigues que podem trobar dins d'aquesta oferta és La Maison Belge, que va obrir a Barcelona el 2004. Té botigues de venda directa al públic a Barcelona capital, Madrid, Sevilla, Fuengirola i Tenerife. A Catalunya té, a més, distribuïdores a Barcelona (L'Hospitalet i el Vallès Occidental), Badalona i Girona. També té distribuïdores a Saragossa i al Pirineu.

Activitat

14. Reflexioneu sobre les següents qüestions tenint en compte la informació aportada, els continguts del mòdul i qualsevol altra font d'informació relacionada que creieu oportuna.

- Segons les dimensions de l'assortiment estudiades, feu una anàlisi de l'assortiment de La Maison Belge i compareu-la amb la proposta que fa Carrefour en la seva oferta de gurmet i d'assortiment internacional.
- Les empreses La Maison Belge i Carrefour han desenvolupat alguna línia de producte pròpia per a la distribució en exclusivitat en els seus establiments?
- Si és així, a quina tipologia de marques de distribuïdor correspondrien?
- Aquestes dues empreses venen una altra sèrie de productes de les principals marques internacionals amb les quals col·laboren (en el cas de La Maison Belge només marques belgues). Quina diferència hi haurà entre la política de marca duta a terme per a aquests productes, i la política que tenen per als productes que desenvolupen elles?

Glossari

amplitud de l'assortiment *f* S'identifica amb el nombre de línies de producte integrants de l'assortiment.

assortiment *m* Es defineix per totes i cadascuna de les diferents referències que integren l'oferta de venda del minorista.

categoria de producte *f* S'identifica amb el grup de productes que desenvolupen les mateixes funcions i que són vistos com a similars pel consumidor.

coherència de l'assortiment *f* Representa l'equilibri entre les agrupacions de productes realitzades, basant-se tant en factors propis del minorista, com de la demanda i de la competència.

ensena de distribució *f* Nom identificatiu d'una cadena de distribució comercial.

línia de producte *f* Agrupacions de productes similars o homogenis.

longitud de l'assortiment *f* Nombre total d'articles o de referències que componen l'oferta d'un detallista.

marca *f* Nom o símbol que permet identificar els bens o serveis d'un determinat venedor, així com diferenciar-los de la resta de competidors.

marca capdavantera *f* Es correspon amb la marca més valorada i amb major quota de mercat per a una determinada categoria de producte.

marca de fabricant *f* Identifica l'oferta de productes d'un determinat fabricant, que pot ser de presència regional, nacional o internacional.

marca de primer preu *f* Marques presentades al consumidor com les més barates per a una determinada categoria de producte.

marca nacional *f* Vegeu *marca de fabricant*.

marca paraigua *f* Marca amb diferent denominació a la de l'ensena de distribució que s'utilitza per a oferir diferents categories de producte relacionades.

primera marca *f* Vegeu *marca capdavantera*.

productes funcionals *m* Productes que incorporen a les característiques intrínseques del producte algun ingredient beneficiós per a la salut de l'individu.

profunditat de l'assortiment *m* Nombre de referències diferents presents en una determinada línia de producte.

segona marca *f* Opció de la qual, en alguns casos, fan ús les primeres marques per a col·locar producció de menor qualitat i preu al mercat amb una denominació diferent. Són, per tant, de menor prestigi que les primeres marques.

Bibliografia

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the value of a brand name*. Nova York: The Free Press.

Bowersox, D.; Closs, D. J.; Cooper, M. B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros* (2a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Cruz, I. (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y competencia*. Madrid: Ed. Pirámide.

Cruz, I.; Romero, J. (2017). «La concentración en el comercio minorista en Europa: evolución 2007-2016». *Distribución y Consumo* (núm. 147, vol. 2, pàg. 12-20).

Fernández, R.; Reinares, P. (1999). «Aspectos teóricos y estratégicos en la gestión de las marcas de distribuïdor». *Distribución y Consumo* (núm. 38, pàg. 92-101).

Gázquez, J. C.; Martínez, F. J.; Esteban, I.; Mondéjar, J. A. (2013). «¿Cómo ha influido la crisis económica en el tamaño del surtido de los hipermercados y supermercados?». *Distribución y Consumo* (núm. 130, vol. 5, pàg. 20-37).

Gil, E.; Roldán, F. J. (2015). «Evolución y tendencia nacional e internacional de la marca de distribuïdor». *Distribución y Consumo* (núm. 138, vol. 3, pàg. 78-87).

Hoch, S. (1996). «How should national brands think about private labels?». *Sloan Management Review* (vol. 37, núm. 2, pàg. 89-102).

Howell, D. (2001). «Private label expands in the food industry». *DSN Retailing Today, Journal of Product & Brand Management* (vol. 5, núm. 3, pàg. 48-59).

Kotler, Ph.; Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (16a. ed.). Pearson Education Limited.

Laaksonen, H. (1994). *Own Brands in Food Retailing across Europe*. Oxford: Institute of Retail Management.

Marketing Directo (2013). «El 94% de los consumidores compra marcas blancas de alimentación». En línea a: <https://www.marketingdirecto.com/>. Disponible a: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/el-94-de-los-consumidores-compra-marcas-blancas-de-alimentacion>. Consultat el 2 de juny de 2017.

Martínez-López, F. J.; Maraver, G. (2009). *Distribución Comercial*. Madrid: Editorial Delta, Publicaciones Universitarias.

Nandan, S.; Dickinson, R. (1994). «Private brands: major brand perspective». *Journal of Consumer Marketing* (vol. 11, núm. 4, pàg. 18-24).

Narasimhan, C; Wilcox, R. (1998). «Private labels and the channel relationship: A cross category analysis». *Journal of Business* (vol. 71, núm. 4, pàg. 573-600).

PLMA (2009). *La marca de distribuïdor en la actualidad. Private Label Manufacturers*. Disponible a: www.plma.com. Consultat el 2 de juny de 2017.

PLMA (2013). *Anuario PLMA*. Disponible a: www.plma.com. Consultat el 2 de juny de 2017.

Puelles, J. A. (1995). «Análisis del fenómeno de las marcas de distribuïdor en España y de su tratamiento estratégico». *Información Comercial Española* (núm. 739, pàg. 117-129).

Puelles, J. A.; Puelles, M. (2008). «Marcas de distribuïdor (MDD). 100 ideas clave». *Distribución y Consumo* (núm. 100, pàg. 241-256).

Richardson, P.; Dick, A.; Jain, A. (1994). «Extrinsic and intrinsic cue effects on perceptions of store brand quality». *Journal of Marketing* (vol. 58, núm. 4, pàg. 28-36).

Rubio, N. (2009). «Decisiones estratégicas del minorista: Gestión de la marca del distribuïdor». *Distribución Comercial*. Madrid: Editorial Delta, Publicaciones Universitarias.

Rubio, N.; Yagüe, M. J. (2006). «Resultados económicos y relacionales del fabricante con las marcas del distribuïdor». *Distribución y consumo* (núm. 88, pàg. 72-85).

Stern, L. W.; El-Ansary, A. I.; Coughlan, A. T.; Cruz, I. (1999). *Canales de Comercialización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Valls, J.; Sureda, J.; Parera, A. (2013). «Evolución de los consumidores 2009-2013. Mayor racionalidad en el consumo y demanda de precios baratos». Esade Business School / Universitat Ramon Llull.

Vázquez, R.; Trespacios, J. A. (2006). *Estrategias de distribución comercial. Diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. Madrid: Thomson.

Winningham, B. (1999). «Private label grows up». *Discount Merchandiser* (pàg. 109-114).

