

LA MARCA ENS MARCA?



Galana

Departament de ciències socials

Economia i empresa

Nota d'agraïments

Abans de començar, vull sincerament agrair la col·laboració de totes aquelles persones que han fet possible la realització d'aquest treball, col·laborant i recolzant-me ens els moments més decisius. Sense elles, no hauria estat possible dur a terme aquest projecte. Per això, expresso la meva gratitud per la seva preocupació desinteressada, pel seu temps i la seva dedicació.

Especialment, a les tutores d'aquest treball, que m'han guiat des d'un bon principi.

Agrair també a totes aquelles persones que m'han ajudat a l'hora de realitzar les enquestes i el tast a cegues.

No m'oblido tampoc de la meva família, que m'ha anat animant en tot moment i donant idees al llarg de tot el treball.

Per acabar, donar gràcies a Patricia Pérez, Cap de Recursos Humans del Carrefour d'Igualada, per contestar amablement les preguntes de l'entrevista.

ÍNDEX

ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓ	6
1.- MARC CONCEPTUAL	9
1.1.- Història de la marca blanca	13
1.2.- Avantatges i inconvenients de la marca blanca	14
1.3.- La marca blanca en temps de crisi	15
1.4.- Guerra de les marques blanques	18
1.5.- Els perfils del consumidor	20
1.6.- El <i>luxcount</i>	21
1.7.- Recerca i comentari d'articles relacionats amb la marca blanca	22
2.- EMPRESES DISTRIBUÏDORES ANALITZADES	29
2.1.- Carrefour	29
2.1.1.- Història	29
2.1.2.- Estratègies	30
2.1.3.- Anàlisi DAFO	30
2.1.4.- L'empresa amb xifres	31
2.2.- DIA	32
2.2.1.- Història	32
2.2.2.- Estratègies	33
2.2.3.- Anàlisi DAFO	33
2.2.4.- L'empresa amb xifres	35
2.3.- El Corte Inglés	35
2.3.1.- Història	35
2.3.2.- Estratègies	36
2.3.3.- Anàlisi DAFO	36
2.3.4.- L'empresa amb xifres	37
3.- PART PRÀCTICA	38
3.1.- Comparativa de preus entre productes de marca blanca i l'original	39
3.2.- Marca blanca o marca original. Què preferim?	44
3.2.1.- Motius pels quals es prefereix el producte de marca blanca o bé l'original	51
3.3.- Tast a cegues	54
4.- CONCLUSIONS	60
5.- BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA	63

ABSTRACT

Entre las distintas formas de comercializar un producto, se encuentra la marca blanca. Su origen se remonta a finales del siglo XIX en Inglaterra y la imagen que se tiene de ella es que suele ser más económica y de menor calidad que la marca conocida.

El objetivo de este estudio es observar si realmente hay una diferencia de precio entre los productos de marca blanca y los de marca original y, en caso afirmativo, concluir cuál es. También se intentará demostrar si los usuarios pueden distinguir los productos por sus propiedades organolépticas.

Con el fin de intentar dar respuesta a estas hipótesis, se ha llevado a cabo una comparativa con los precios de varios productos de las conocidas empresas *Carrefour*, *DIA* y *El Corte Inglés* con los originales de los fabricantes. Asimismo, se ha efectuado una encuesta a la población para conocer si prefiere el producto de marca blanca o bien el original. Por último, se ha realizado una cata a ciegas.

Finalmente, se ha llegado a la conclusión de que sí existe una diferencia de precios significativa y, a la vez, diferente con cada empresa. Por lo que se refiere a los resultados de la encuesta, la diferencia no es suficientemente importante para concluir que la cesta de la compra esté constituida mayoritariamente por un tipo u otro de productos. Respecto a la cata a ciegas, no en todos los casos se ha distinguido el producto de marca blanca frente a la marca reconocida o de renombre.

There are different ways of marketing a product and these include the white label. Its origin goes back to the end of the 19th century in England and generalized consumers' perception is that it is usually cheaper and of lower quality.

The aim of this study is to see whether there is indeed a price difference between white label and original brand products and, if so, to conclude which it is. An attempt will also be made to demonstrate whether users can distinguish products by their organoleptic properties.

In order to answer these hypotheses, a comparison has been made with the prices of several products of the well-known companies Carrefour, DIA and El Corte Inglés with the originals' manufacturers. In addition, a survey of the population has been carried out to determine whether they prefer the white label product or the original one.

Finally, it has been concluded that there is a significant oscillation in the prices. Furthermore, there are differences between the three companies. According to the results of the survey, the difference is not significant enough to conclude that the shopping basket is largely made up of one type or another of products. With regard to blind tasting, the white label product has not always been distinguished from the well-known.

INTRODUCCIÓ

Ja des d'un bon principi, tenia clar un requisit que havia de satisfer el meu treball de recerca: havia d'estar relacionat amb el món de l'economia i també amb el de l'estadística. Després d'un llarg temps cercant idees, mirant exemples d'altres treballs relacionats amb el tema..., em vaig decidir per aprofundir en el tema de les marques blanques. Em vaig preguntar si realment existeix una diferència de preu entre les marques blanques i les originals (tal i com ens fan creure) i, en cas afirmatiu, intentar concloure quin és aquest percentatge. A part, analitzar quin és el motiu pel qual s'escull més un tipus de producte o un altre, és a dir, el de marca blanca o bé l'original. Una altra raó per la qual em va semblar molt interessant és perquè pot tenir una part de treball de camp amb enquestes, tasts a cegues... i això fa el treball encara més atractiu. Per acabar, un altre motiu pel qual m'ha interessat el tema és perquè és un fet que vivim diàriament i forma part de la nostra vida quotidiana. En resum, el món de les marques blanques és un tema que em desperta molta curiositat i interès (tant en l'aspecte estadístic com en l'econòmic) i també perquè considero que té una part d'elaboració pròpia molt important del treball, que l'ha fet encara més engrescador.

Aquest treball es divideix en dos grans blocs: en primer lloc s'exposa la part teòrica, molt important per introduir i entendre la resta del projecte: s'hi defineixen tots els conceptes de marques blanques (definicions, història, avantatges i inconvenients, tipus de supermercats i les seves respectives estratègies...) i la part pràctica, on s'explica tot el que s'ha realitzat per poder arribar a les conclusions i poder resoldre les qüestions principals. Això és pel que fa a l'estructura. Referent a les tècniques d'obtenció d'informació, s'han utilitzat els dos tipus: tant les qualitatives com les quantitatives. Del primer grup, s'han utilitzat entrevistes, i un intens treball de camp. Relacionat amb el segon tipus, s'han utilitzat tests, proves, observacions i enquestes.

Per començar, es realitzarà una llista dels objectius que s'han proposat assolir al llarg d'aquest treball de recerca. En primer lloc, es voldria concloure quin és el percentatge, si n'hi ha, de diferència entre el preu de la marca blanca i el de l'original. Per fer-ho, s'aniran anotant els preus de productes en què tant el fabricant de la marca blanca com el de l'original sigui el mateix i que siguin venuts amb diferent nom comercial (el de la marca original i el de la marca blanca) de tres cadenes de supermercats: Carrefour, DIA i El Corte

Inglés -més endavant s'exposa el perquè d'aquesta elecció- durant tres períodes diferents per així intentar evitar possibles oscil·lacions com poden ser les promocions, les ofertes...

En segon lloc, s'ha proposat analitzar quin és el motiu que fa que les persones escullin un producte de marca blanca o de l'original. Per intentar respondre aquesta qüestió, es realitzaran enquestes a una mostra significativa de la població i així es podrà conèixer amb quin criteri es basa a l'hora d'omplir la cistella de la compra. Finalment, s'efectuarà un tast a cegues per saber si el consumidor realment diferencia el producte pel seu gust o no. En aquesta pràctica, el tastador haurà de diferenciar el producte mitjançant proves organolèptiques.

Tal i com succeeix en la majoria dels projectes, hi ha hagut dificultats a l'hora de realitzar-lo, tot i això, s'han pogut superar.

La primera de totes va ser a l'inici, a l'hora de triar els grups a treballar. En un principi, la meua idea era analitzar els supermercats DIA, BonÀrea i Mercadona; per la proximitat a la meua població i perquè en tinc més coneixement. Com que un dels meus objectius és comparar el preu d'un producte de marca blanca amb el preu del mateix producte i mateix fabricant, de marca original dins d'un mateix establiment em vaig trobar davant el problema que Mercadona no té molts dels productes originals. Tot i això, molts dels productes de marca Hacendado són fabricats per altres marques conegudes (i moltes amb gran prestigi) com és el cas de les pizzes de Casa Tarradellas, les olives de La Española, els torrons Antiu Xixona, els gaspatxos de Verdifresh... El mateix m'hauria passat amb l'empresa BonÀrea, però com que aquesta informació ja la coneixia des d'un bon principi perquè en soc clienta habitual, ja no m'ho vaig plantejar. Per això, em vaig veure obligada a canviar d'empreses i vaig decidir estudiar Carrefour, DIA i El Corte Inglés, així també seria una bona forma de conèixer més aquests tres grups.

Una altra tasca que no ha estat gens fàcil ha sigut la de trobar productes en què el fabricant fos el mateix. Després de moltes hores invertides en la cerca d'aquests productes (tant als embolcalls dels productes com mitjançant Internet) he pogut realitzar diversos anàlisis els resultats dels quals han estat molt satisfactoris. Tanmateix, tal i com es pot observar al treball, hi ha empreses que tenen més productes per analitzar que altres, depenent de la seva importància i la seva posició al mercat.

Per finalitzar, un altre obstacle que ha dificultat la posada en pràctica ha estat l'adquisició dels productes pel tast a cegues. Abans d'anar a efectuar la compra ja tenia decidit els

productes que s'utilitzarien pel tast a cegues. Però un cop a la botiga, tant d'El Corte Inglés com de DIA, em vaig trobar davant la situació que no disposaven d'algun dels productes. Per tant, la quantitat de productes per tastar, en el cas d'El Corte Inglés, s'ha vist reduïda a dos menys i a un menys pel que fa a DIA. Tot i això, crec que els resultats no es veuran afectats.

A l'hora de realitzar aquest treball, m'ha servit de gran ajuda Internet. A través d'aquest he pogut accedir a articles els quals no podria haver trobat en diaris de paper ja que les dates de publicació eren molt antigues, a les botigues online de les empreses (la qual cosa m'ha estalviat temps i desplaçaments), a treballs universitaris, a entrevistes amb alguns experts en el tema... Però també he extret informació d'alguns llibres, d'enquestes presencials i de les botigues físiques.

1.- MARC CONCEPTUAL

Des d'un punt de vista econòmic, la marca comercial és aquella que, amb un conjunt de característiques com són el logotip, nom, símbol... identifiquen un producte d'una empresa determinada. Aquestes característiques les imposa cada empresa i és aquesta mateixa la que decideix l'estratègia de marca que vol seguir. Existeixen tres tipus:

La primera és l'ús de la marca única o paraigua i és quan l'empresa utilitza el mateix nom per a tots els productes que fabrica; amb això es redueixen els productes promocionals (per a productes nous). Per contra, els inconvenients estan



▲ Figura 2. Pastas Gallo: estratègia de marca paraigua.

relacionats amb el fracàs d'algun producte, ja que pot afectar la imatge de la marca. Normalment s'utilitza en productes relacionats, és a dir, cohesionats entre ells. En són exemples la marca de Pastes Gallo o la companyia electrònica Sony.

Una segona estratègia és la de marques múltiples i és composta per tres subtipus: la de



▲ Figura 3. Exemple de marques per línies de producte: Zumosol i Pascual.

marques individuals que utilitza un nom diferent per a cada producte (Ariel i H&S són fabricats per la mateixa empresa: Procter & Gamble); la de marques per línia de producte que utilitza el mateix

nom en els productes que tenen una relació entre sí (per exemple, Pascual per a la llet i Zumosol per als sucres formen part d'una única empresa: Pascual¹) i la de segones marques,

¹ Fins el 2013, ja que en aquest any un grup turc va comprar la marca Zumosol a Pascual i actualment tots els productes d'aquesta última empresa són venuts sota el nom de "Pascual". Per tant, avui en dia segueix l'estratègia de marca única.

la qual és utilitzada per empreses que tenen al mercat una altra marca amb més prestigi. Aquesta té com a objectiu abastar un segment més gran de mercat; per exemple, Edesa és la segona marca de Fagor: la primera té un preu més econòmic que la segona i és per això que pot arribar a un mercat més ampli, així, el percentatge de quota de mercat² d'aquesta empresa serà més gran i, consegüentment, obtindrà més benefici.

L'última estratègia de marques és la marca de distribuïdor, que és la que s'analitzarà en aquest projecte. També se les pot denominar marques blanques, però al llarg d'aquest treball sovint s'utilitzarà el singular, per temes d'economia lingüística, tot referint-se al general o plural.

Una marca blanca, genèrica o del distribuïdor és aquella que ha estat creada, ofertada o promocionada per una cadena de distribució, sovint per hipermercats i supermercats.

Aquests normalment són els que ofereixen



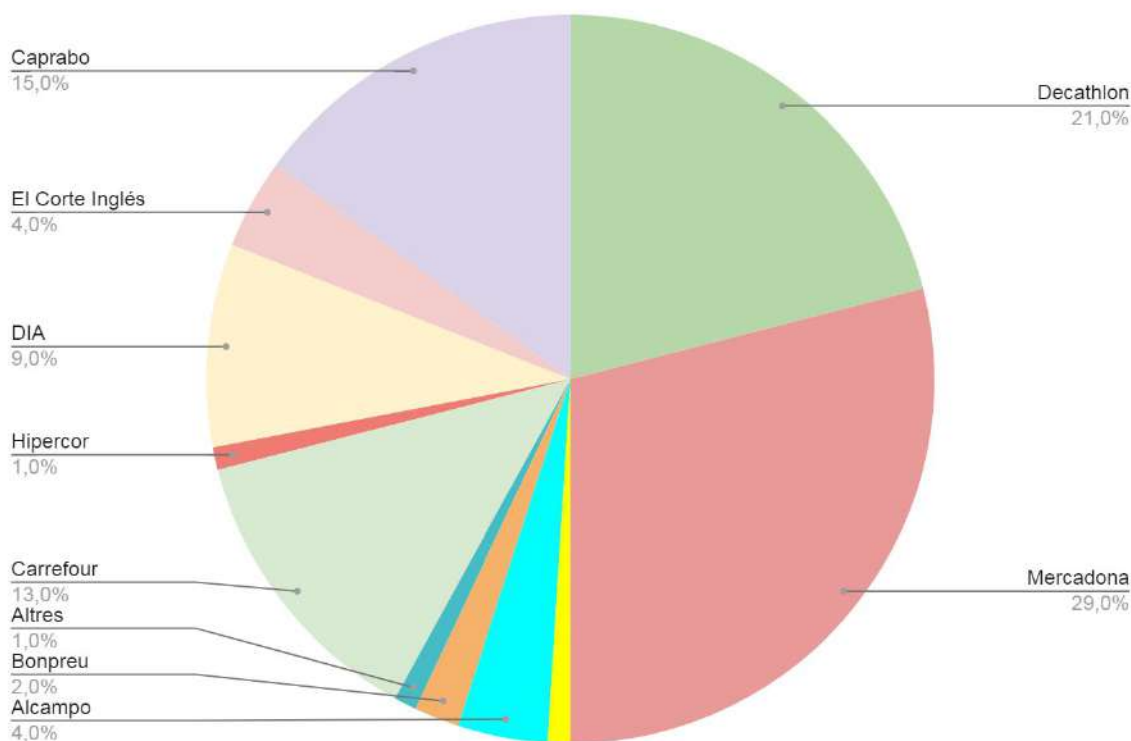
▲ Figura 4. Productes de marca blanca, en aquest cas, Alteza.

un ventall més ampli de productes de marca blanca per tal d'arribar al màxim de clients (tant als de renda alta com als de renda baixa) i gairebé mai fabriquen ells mateixos els productes, sinó que ho compren a altres fabricants. Aquests fabricants poden elaborar productes en exclusiva per a la marca blanca o poden disposar d'altres marques que també entrin al mercat. Per tant, el mateix fabricant crea la seva pròpia competència per tal de tenir una quota de mercat més gran i arribar al màxim nombre de clients possible (ja que, teòricament, els preus d'aquests són més econòmics). Tot i això, actualment hi ha moltes empreses conegudes, com és el cas de Kellogg's o Danone, que han anunciat que no fabriquen productes per a marques blanques (tot i que algunes ho havien fet anteriorment) i actualment només aposten per les seves pròpies marques. Això és causat per la forta competència per part de les marques blanques i, d'altra banda, perquè consideren que repercuteix negativament la seva imatge d'empresa. Les marques blanques majoritàriament s'atribueixen a l'alimentació (ja que n'és el sector principal), però també es poden associar a

² La quota de mercat indica el percentatge de clients que té aquella marca respecte el total de consumidors en un determinat producte. En aquest cas, les marques blanques ocupen més d'una tercera part en el mercat davant de les marques originals.

la roba, als productes cosmètics o als articles per a la llar, electrodomèstics... tal i com figura al gràfic de sectors³.

QUINES MARQUES BLANQUES CONSUMEIXES?



▲ Figura 5. Respostes de "quines marques blanques consumeixes?" l'any 2013.

La percepció que té la gran majoria de població és que són més econòmics. Però, és realment així o bé és el que ens volen fer creure? És cert que s'estalvia quan s'adquireixen productes de marca blanca? Si és així, en quin percentatge? Al llarg d'aquest treball de recerca s'intentarà resoldre aquestes preguntes.

Tornant al tema, aquests suposats preus més baixos respecte les marques de referència són deguts a què aquest tipus de productes no tenen tanta necessitat d'invertir en I+D (investigació+desenvolupament) ja que aquest procés ja s'ha dut a terme per l'empresa de la marca original. És a dir, es realitza una mena de plagi d'aquells productes que tenen una bona acollida entre els consumidors. Tot i això, ha de tenir en compte la propietat industrial o

³ Al gràfic es reflecteix que el sector que més destaca en marca blanca és l'alimentari amb la marca Hacendado (Mercadona) com a principal, seguit de la roba. Font: *VilaWeb*, 2013.

les patents⁴ ja que no podrà fer ús d'aquest invent fins que el temps vigent d'aquesta no hagi caducat. En cas contrari, l'empresa que no ho respecti es veurà sancionada, i consegüentment els clients en tindran una mala imatge.

Una segona causa de la importància de les marques blanques és deguda al període de la crisi econòmica que va iniciar-se l'any 2007 i va comportar un augment de demanda d'aquestes marques amb l'objectiu d'estalviar a les llars, donat que la majoria d'economies del món industrialitzat van entrar en una profunda recessió⁵. Com a efecte, moltes persones van quedar-se a l'atur i un gran nombre d'empreses van arribar al fracàs o a la ruïna. És per aquest motiu que es va generar un gran pànic entre la població i la majoria intentava estalviar al màxim.

Un altre factor a tenir en compte és el màrqueting i la publicitat: a diferència dels grans cartells publicitaris i els espots televisius que han marcat les estratègies de màrqueting de les grans marques, les marques blanques han optat per donar-se a conèixer a través del boca a boca; és aquesta la seva forma econòmica d'introduir-se en el mercat. Per tant, no han d'invertir tant en alguns aspectes sobre el producte com són la publicitat, l'embalatge (ja que acostuma a ser més senzill), la innovació, les polítiques de màrqueting... Tot i això, els requisits que tenen les marques blanques per sortir al mercat són els mateixos que els de la resta.

És l'Agència Catalana de Consum la que s'encarrega de controlar que a l'etiqueta apareguin els ingredients que s'han utilitzat per realitzar el producte. D'aquesta manera es certifica allò que s'ha utilitzat per elaborar-lo i se'n garanteix la qualitat.



▲ Figura 6. Logo de l'Agència Catalana del Consum.

Fa trenta anys, el 1989, va sorgir una associació que engloba la major part dels fabricants de les marques líders d'alimentació, begudes, drogueria i perfumeria d'Espanya i encara segueix vigent en l'actualitat: Promarca. Aquesta organització té com a objectiu defensar les marques del fabricant, tot informant sobre el pes que tenen en l'economia del país però

⁴ Les patents són uns títols garantits per un govern o una autoritat que reconeixen el dret a explotar en exclusiva l'invent patentat, i impedeix a altres la seva fabricació, venda o ús sense permís del seu titular. La vigència d'aquesta normalment és de vint anys des de la data de presentació de la sol·licitud i durant aquest temps l'empresa ha d'anar pagant taxes anuals. Actualment existeixen molts organismes i empreses que ho controlen, com és el cas de l'Oficina Europea de Patents (OEP) o l'Oficina Espanyola de Patents i Marques.

⁵ Vegeu l'annex 1: gràfic de l'evolució de la renda familiar bruta disponible.

també del mercat. Ignacio Larracochea, president d'aquesta organització, defensa que “qui té la paella pel mànec són les distribuïdores, que els fan la competència amb les marques blanques però també són els seus clients”. De fet, també afirma que “es poden arribar a

"Les marques del fabricant són més cares no per la seva qualitat, sinó perquè pretenen obtenir més benefici".

donar situacions on un súper o un hipermercat no vulgui comprar un producte a les grans marques comercials perquè han aconseguit un format més econòmic que el de la seva marca blanca”. Finalment, també exposa que el preu de les marques del fabricant podria baixar de mitjana gairebé un 20% si apli-

▲ Figura 7. Citació d'Ignacio Larracochea, president de Promarca.

quessin els mateixos marges que a les seves marques blanques. Per tant, afirma que les marques del fabricant són més cares no per la seva qualitat, sinó perquè pretenen obtenir més benefici.

1.1.- Història de la marca blanca

Els orígens d'aquests tipus de productes es remunten a l'any 1869 a Anglaterra en un supermercat anomenat Sainsbury's, però a Espanya no van arribar fins l'any 1975, on van ser anomenats *productes lliures*. La primera botiga amb aquestes característiques va ser a Madrid, pertanyia a la cadena DIA, i en el moment del seu llançament van emprar una frase molt clara i precisa: “igual de bones que les grans marques i més barates” a partir de la qual es buscava la fidelització del client en aquell producte.

El motiu pel qual són coneguts amb el nom de marca blanca és perquè al principi els primers envasos eren completament blancs amb un petit i senzill disseny per distingir-lo de la resta. És així com es va aconseguir reduir notablement els costos d'embalatge i publicitat i, com a conseqüència, els clients tenien la possibilitat d'adquirir els productes a un preu més reduït.



▲ Figura 8. Productes de marca blanca als inicis.

A més, al llarg de la història, els productes del distribuïdor han viscut diversos canvis: en un primer moment, els productes que es fabricaven eren molt comuns i d'ús diari com l'arròs, la farina, el sucre, la pasta, les galetes, etc. Però després d'una llarga evolució, avui en dia s'ofereix un ampli ventall de béns de marca blanca com per exemple els de la neteja de la llar o els d'higiene personal. També cal tenir en compte la qualitat: en una primera fase es va intentar tenir la màxima fidelitat possible però un cop aconseguida, la qualitat dels productes cada cop ha anat millorant. Últimament també s'ha fet un pas més enllà ja que els propis fabricants de les grans marques són els que han passat a vendre part dels seus productes sota el nom de les cadenes de distribució; que és el que s'estudiarà en aquest treball.

1.2.- Avantatges i inconvenients de la marca blanca

Com en la majoria de casos, que existeixin productes de marca blanca té els seus aspectes positius però també té els seus inconvenients. Això depèn des de quin punt de vista s'enfoqui: des dels productors, des dels clients, etc. A continuació es fa una anàlisi dels aspectes positius i negatius per a cada un dels grups que són influenciats per la marca blanca.

Des del punt de vista dels productors, el primer gran avantatge és que aconsegueixen que els seus productes (sota el nom d'una altra marca) arribin a altres segments del mercat i així s'asseguren una quota més gran de mercat. És a dir, tenen un nombre més elevat de clients, els del seu propi producte però també els de la marca blanca. D'aquesta manera, també tenen més poder d'influència respecte la competència: si vol disminuir els preus dels seus productes, el seu adversari s'hi veurà gairebé obligat. A més, eliminen costos de publicitat, perquè part dels productes de la seva marca ja estan venuts i de la promoció dels productes de la marca ja se n'ocupa l'empresa distribuïdora. També s'asseguren una relació de cooperació amb la cadena de distribució, cosa que els permet reduir la possibilitat d'una retirada dels productes de la seva marca i el risc de fer fallida es minimitza. Per finalitzar, com més unitats produeixin, amortitzen més els costos fixos per l'increment de l'oferta i aconsegueixen que la producció guanyi eficàcia tot aprofitant les economies d'escala⁶.

⁶ Les economies d'escala consisteixen en produir al màxim amb l'objectiu de disminuir els costos generals per producte o article fabricat en cada cicle i així obtenir el màxim benefici possible. Per exemple: després de comprar una màquina, aquests costos s'hauran d'atribuir a tots els articles per igual. Si hi ha pocs articles, el cost per part de la maquinària serà més gran que si i ha més articles i per tant, aquests diners que el comprador pagarà, seran un cost en lloc d'un benefici.

Pel que fa als inconvenients, si hi ha més oferta de marca blanca, el client tindrà un rang més ampli per escollir i això potser afecta negativament a la primera marca. D'altra banda, si existeix una guerra de preus entre els distribuïdors, pot acabar en uns preus molt baixos (fins a vendre'ls per sota del preu de cost) i l'empresa podria arribar a entrar en deute. Un últim inconvenient és la fidelització del client a una certa marca. Si un consumidor està acostumat a adquirir un cert producte d'una determinada marca, quan sorgeix al mercat un producte semblant però d'una diferent marca, el client continuarà comprant el producte d'abans, per tant, l'empresa distribuïdora se'n veurà afectada.

Des del punt de vista de les cadenes de distribució, el primer punt fort és que poden arribar a més tipus de clients (tant als de renda alta com als de renda baixa) i, en segon lloc, en tenir per una banda la seva pròpia marca i per altra la blanca, poden utilitzar la marca original per donar més bona imatge i cridar l'atenció al client per així tenir més vendes també amb els productes de la marca blanca. Com a inconvenients es podria destacar que les marques blanques normalment estan mal vistes des de la societat i encara més pels que tenen unes rendes altes o pels que estan acostumats a una certa marca amb renom. A més a més, com que no tenen publicitat, és més difícil donar-se a conèixer i, conseqüentment, el nombre de vendes no és tan elevat.

Pel que fa al punt de vista dels consumidors, com a avantatges cal remarcar el suposat baix preu dels productes de marca blanca que ajuda als consumidors a estalviar. Un altre aspecte a tenir en compte és que incrementa l'oferta de productes i, com a conseqüència, hi ha més competència entre les diferents marques o empreses.

Com a inconvenient, el distribuïdor pot canviar de fabricant i mantenir l'envàs; per tant el consumidor no se n'assabentaria. Per acabar, hi ha certa incertesa sobre la qualitat dels productes tot i que cada cop aquests aspectes són més controlats per part dels governs, organitzacions especialitzades en aquest tipus de controls, etc.

1.3.- La marca blanca en temps de crisi

Actualment les marques blanques són conegudes gairebé per tothom, i una gran majoria n'ha comprat com a mínim un cop al llarg de la seva vida, tal i com explicava el *diari ABC* a l'article "La marca blanca canvia de color sense renunciar al descompte"⁷, la introducció cada cop més de marques blanques en les vides diàries: "enrere han quedat els temps en

⁷ Article redactat per Teresa Sánchez Vicente i publicat al *diari ABC* el 3 de setembre de 2018.

què els productes de marca blanca eren considerats com les imitacions econòmiques i de baixa qualitat dels productes originals. Durant els anys de crisi les famílies compraven les marques blanques per ajustar-se més al pressupost i mantenir així els nivells de consum, el consum d'aquest tipus d'articles es va disparar i actualment el 100% de les famílies ja té productes d'aquest tipus a les seves llars; sobretot aliments envasats” .

Des dels principis de la marca blanca, s'ha cregut que hi ha una gran diferència de preu entre la marca blanca respecte l'original (aquest és un dels objectes d'estudi) i és justament per aquest motiu que van ser fonamentals durant tot el període de crisi, atès que tothom buscava totes les formes possibles d'estalviar al màxim. Per tant, es va produir un auge molt important de les marques del distribuïdor gràcies a la seva notòria oferta i demanda tal i com es pot comprovar amb dades extretes de la direcció general del Comerç de la Generalitat i que figuren a la taula que es troba a continuació⁸. En ell, es poden observar les empreses que més quota de mercat tenien i les més importants eren Carrefour, Eroski i Mercadona. En canvi, dotze anys després, aquest ordre ha canviat completament; per exemple, Lidl actualment es situa al cinquè lloc del rànquing mentre que l'any 2007 es trobava en novena posició⁹. Aquesta crisi financera¹⁰ va produir-se entre els anys 2007 i el 2012 i a nivell de Catalunya, tal i com es pot veure a continuació, va comportar un gran creixement en l'adquisició de productes de marca blanca¹¹.

⁸ On “QM” significa quota de mercat i està representada a les dues columnes en forma de percentatge, tot i que la primera ho fa depenent dels metres quadrats que l'empresa en qüestió posseeix i la segona, segons el volum de vendes.

⁹ Tal i com defensa *El Periódico* a l'article “Mercadona i Lidl creixen en quota de mercat impulsats per la caiguda de DIA” escrit per Sara Ledo el 12 de febrer del 2019.

¹⁰ La crisi va ser la causa de diversos factors: la pujada contínua del preu del petroli, l'increment del preu dels aliments i l'esfondrament de la bombolla immobiliària que va provocar l'esclat d'una crisi financera. Mundialment, diversos bancs d'inversió i comercials, grans i ben establerts, varen patir pèrdues massives que en alguns casos arribaren a la fallida.

¹¹ Per més informació, consultar el tercer article de l'apartat 2.7., on s'explica quina era la posició de la marca blanca a Espanya el 2009 (període de crisi).

Empresa	QM (m²)	QM (volum de vendes)
Grup Carrefour	16,72	19,94
Grup Eroski	14,66	12,79
Mercadona S.A.	10,17	17,3
Grup Condis	8,2	6,59
Grup Bonpreu	6,13	4,48
Schlecker S.A.	5,53	3,78
Grup Miquel Alimentació	4,49	4,11
Grup Consum	4,44	3,43
Lidl Supermercats S.A.U.	3,44	3,93
Superfícies d'Alimentació S.A.	3,06	2,09
Grup d'Empreses El Corte Inglés	2,48	2,07
Grup Auchán	2,25	3,06
FACSA (Fórmula Adequada per Catalunya) S.A.	2,19	0,67
Grup Cooperació Alimentària Guissona	1,55	4,39
Grup ITM Ibèrica	1,62	1,62
Grup La Sirena	1,5	1,46
Aldi Supermercats S.L.	1,39	0,7
Supermercats Pujol S.A.	1,33	1,45
Fragadis S.L.	1,17	0,55
Valvi Alimentació i Serveis S.L.	1,07	0,48
Altres	6,61	5,11

▲ Figura 9. Anàlisi del domini del mercat alimentari a Catalunya el 2007, realitzat per la direcció general del Comerç de la Generalitat.

Tanmateix, la crisi no va afectar tan sols a Catalunya o Espanya, sinó que també a la resta d'Europa¹². El 2008, pel que fa als percentatges de vendes de marca blanca respecte els productes de fabricant, Espanya es va fer amb el lideratge, ja que a finals d'any les vendes d'aquests productes representaven el 32% del total. Alemanya es posicionà en segon lloc amb un 31% de vendes de marques blanques tot i que havia ocupat la primera posició durant els anys anteriors. En tercera posició, amb un 27%, s'hi trobaven els països d'Holanda i Regne Unit i amb un 26% i un 13% es situaven en quarta i cinquena posició França i Itàlia respectivament¹³. Aquestes dades van ser estudiades per la Universitat Pompeu Fabra l'any 2008, data que coincideix amb l'inici de la crisi en estudi.

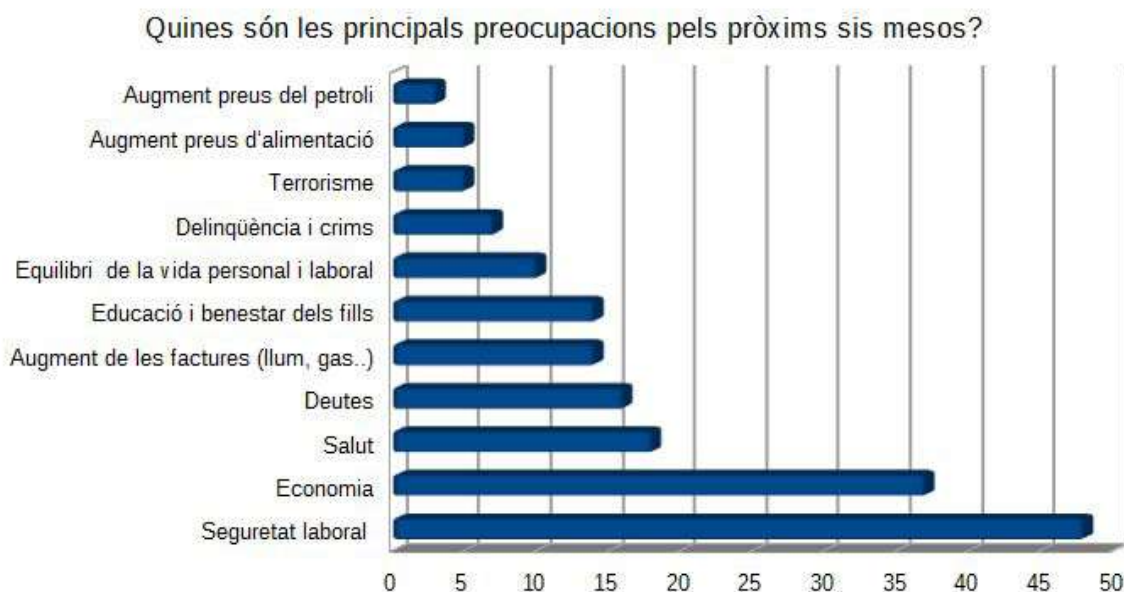
Per tant, la crisi va ser una gran oportunitat per les marques blanques per penetrar i fer créixer la seva quota de mercat gràcies a la preocupació de la població en veure que el seu poder adquisitiu cada cop anava minvant¹⁴.

¹² La crisi va ser a nivell mundial, però en aquest tema no saprofundirà ja que només s'ha centrat en el què més ens afecta: Catalunya, Espanya i Europa.

¹³ Aquests quatre països (Holanda, Regne Unit, França i Itàlia) poden ajudar a reflexionar: tenint en compte que estan més desenvolupats que Espanya, com pot ser que les vendes de marca blanca siguin menors a les espanyoles? Tot i que hi poguessin haver diversos factors que hi influïssin, podria ser perquè la marca original en aquestes regions no era tan cara o la marca blanca tan econòmica, perquè tot i estar en crisi, la renda disponible per càpita no era tan baixa... En fi, poden haver-hi diversos factors que hi influïssin.

¹⁴ Observar el gràfic de l'annex 1.

Segons un estudi dut a terme per Nielsen Consumer Confidence Survey, el 2009, les principals inquietuds dels espanyols eren la seguretat laboral, l'economia, la salut, els deutes, l'educació i el benestar dels fills i l'equilibri de la vida personal i laboral. Aquestes són les dades que s'exposen en el gràfic adjunt¹⁵:



▲ Figura 10. Principals preocupacions dels espanyols durant el temps de crisi. Font: Nielsen Consumer Confidence Survey, abril 2009.

1.4.- Guerra de les marques blanques

Molts dels productes de marca blanca són produïts per altres empreses (sovint més conegudes i amb més prestigi) i després són venudes al client per l'empresa distribuïdora. Tanmateix, hi ha empreses de marca original que s'oposen radicalment a aquest mètode. Per tant, les empreses de la marca *oficial* tenen dues estratègies diferents a seguir: d'una banda poden escollir fabricar sota el seu propi nom i també per altres empreses de marca blanca o poden escollir només fabricar la seva marca.

Actualment les marques blanques ocupen una tercera part de la quota de mercat i d'aquí se'n denomina la coneguda "guerra de marques"¹⁶ que consisteix en la constant lluita que duen a terme els distribuïdors i els fabricants de productes. Els distribuïdors parteixen amb

¹⁵ La font d'aquestes dades és la companyia d'estudis professional *Nielsen Consumer Confidence* i aquesta enquesta en concret va ser realitzada l'abril del 2009, ja immersos al temps de crisi.

¹⁶ Aquesta informació es pot complementar amb l'article "Guerra oberta amb la marca blanca" de l'apartat 2.7.

avantatge, ja que són els que arriben al consumidor final, i per aquest motiu pressionen als fabricants per tal que aquests els vinguin el producte a un preu molt baix, tan baix que, en molts casos, el fabricant no hi pot fer res i s'ha de resignar a realitzar un mal negoci o simplement deixar de fabricar-lo¹⁷. Mercadona fou la pionera en aquest conflicte, ja que a mitjans d'octubre de 2008 la seva estratègia es va basar en eliminar referències d'articles¹⁸ dels seus supermercats per abaratir preus. Per això són molts els que creuen que estratègies com la de Mercadona ens poden portar a un model de distribució que s'assembli al supermercat *discount*¹⁹. Però no és el mateix: un consisteix en disminuir preus reduint costos de personal (per exemple, pot disposar els productes amb palets, tal i com arriben, per no haver de pagar un treballador per realitzar la tasca de col·locar els productes als lineals) mentre que l'altre ho fa pressionant al proveïdor perquè li abarateixi el preu de venda a aquesta. Tot això pot dur a les empreses distribuïdores a perdre el valor de la seva marca blanca.

Per tant, el baix preu de la marca blanca també porta conseqüències negatives. Molts especialistes, com el professor de màrqueting de la institució acadèmica ESADE, Gerard Costa²⁰, opinen que "la marca pot acabar amb la innovació perquè tan aviat com es llança un nou producte al mercat, en pocs mesos la majoria de marques blanques ho copien i posen a la venda productes similars. També és una amenaça per als petits fabricants que podrien arribar a desaparèixer".

De fet, cada cop es veu més com les grans empreses es *mengen* les petites. Les marques investiguen durant anys les característiques i les preferències del consumidor abans de portar al mercat un nou producte i això significa inversió, la qual recuperen una vegada venen el seu producte. Però les marques de distribució, un cop el nou producte ja ha arribat al consumidor, poden copiar-lo i oferir un producte de característiques molt semblants a un preu més baix. Amb aquesta pràctica es perjudica a la investigació, ja que els fabricants poden tenir la temptació de deixar d'invertir en aquest sector i esperar que ho faci algú altre,

¹⁷Tal i com indica el portal *ViaWeb* a l'article *Marques blanques; la revolució dels mercats*, redactat per Àlex Ramis, Carla Marchesi i Jordi Ribàs. En ell, es defensa que "la relació entre els marques blanques i comercials és molt complexa. Les estratègies de còpia de productes han permès a les cadenes de supermercats assolir l'èxit i ara són elles les que tenen la paella pel mànec".

¹⁸ Eliminar referències dels articles significa no indicar l'empresa fabricadora, sinó que només indica el lloc; la ubicació de fabricació. D'aquesta forma, com que la marca de renom no surt a l'etiqueta o embolcall, pot abaratir preus de venda.

¹⁹ Aquell supermercat que ofereix preus més baixos ja que redueix costos de personal.

²⁰ En un treball d'Economia Aplicada dut a terme per Alex Casallerrey Durán, Sergi Cunill Puntí, Frank Di Mercurio García i Oriol Viñals Canal i tutoritzat per Antoni Bosch Domènech a la Universitat Pompeu Fabra (UPF) l'any 2012.

perquè de totes maneres pensen que el producte s'acabarà copiant. D'aquesta manera, la innovació podria estar en perill i els consumidors s'haurien de conformar amb un producte homogeni i sense valor afegit. D'altra banda, no tothom pensa de la mateixa manera, i hi ha qui creu que la innovació és l'única via que tenen les grans marques per sobreviure donat que és la manera amb la qual poden tornar a recuperar la quota de mercat que hagin pogut perdre amb les "còpies" de les marques que el distribuïdor els exigeix, moltes vegades, com a condició *sine qua non* per a distribuir la seva marca original.

1.5.- Els perfils del consumidor

Cal tenir en compte també que hi ha diferents perfils de consumidors. El perfil del consumidor representa un element fonamental quan l'empresa necessita informació sobre les tendències d'aquests, però també és important conèixer-ho abans d'iniciar el negoci, per tal d'intentar cobrir les seves necessitats. El consumidor d'avui en dia compleix cinc característiques.

En primer lloc, és més exigent i eficient: com que disposa de més opcions i informació, sap on trobar el producte. És per aquest motiu que la seva demanda es basa més en productes de més qualitat, mediambientalment sostenibles...

Una segona característica és la preocupació per la seva salut. De fet, cada cop és més conscient dels problemes derivats del consum de diferents productes i això podria influir positivament en el nostre futur amb una disminució del nombre de persones amb sobrepès i obesitat (juntament amb les malalties que se'n deriven).

També és important tenir en compte que el consumidor cada cop és més solidari i responsable, cosa que també està molt relacionada amb la crisi econòmica dels últims anys. Per això el perfil del consumidor actual i futur evita el menyspreu i fomenta el consum responsable. Conseqüentment, s'aconseguirà un equilibri entre societat, economia i medi ambient.

Cal fer referència també a les xarxes socials, ja que aquesta segona dècada del segle XXI està clarament marcada per Internet, les xarxes socials i els dispositius intel·ligents. El

consumidor destaca per fer-ne un ús massiu i també de l'*e-commerce*²¹ atès que ajuda a reduir el temps en els processos de consum.

Per acabar, s'ha de parlar de la informació; el consumidor cada cop valora més la disponibilitat de la informació, ja que vol conèixer què està comprant, com s'ha elaborat i on s'ha fabricat.

Per tant, aquesta és la descripció de com es veu el perfil dels consumidors espanyols actualment i també de com serà en els pròxims anys.

1.6.- El *luxcount*

Actualment s'està desenvolupant molt la tendència denominada *luxcount* que consisteix en fomentar els productes de la marca blanca tot millorant la seva qualitat i descompte. A Espanya ha estat adoptada per cinc grans cadenes: De Selecció i De Nostra Terra en el cas de Carrefour, Delicious a la cadena DIA, Selegtia a Eroski, Deluxe en l'empresa Lidl i per acabar, MMM a Auchan. "La marca blanca segueix imitant, però també innova i realitza una gestió de marca més sofisticada", aclareix Pablo Contreras de l'Escola d'Administració d'Empreses.

D'aquesta manera, les empreses de distribució poden jugar a doble banda: mentre venen dos tipus de marca blanca, una té més qualitat que l'altra, per tant, els clients tenen tant la qualitat com el preu a la seva disposició. D'aquesta forma aconseguixen desmarcar la imatge negativa que tenen algunes persones sobre aquests supermercats pels seus preus baixos i aconseguir així més prestigi. En definitiva, seria com una empresa que seguís l'estratègia de segones marques, tot i que tots els productes siguin de marca blanca. Per tant, es podria dir que aquestes empreses utilitzen una doble estratègia pel que fa a les marques i, consegüentment pot abastar una quota de mercat més àmplia: els clients de renda mitjana però que busquen la qualitat, els que no li donen gaire importància a la qualitat i, finalment, els clients amb una renda disponible baixa.

²¹ L'*e-commerce* o comerç electrònic és un mètode de compravenda de béns mitjançant internet, és a dir, via online. Aquesta modalitat de comerç s'ha anat popularitzant cada cop més fins al punt d'arribar a haver-hi problemàtiques entre les botigues físiques i les online; sobretot pel que fa a la gran companyia Amazon.



▲ Figura 11. Productes relacionats amb la xocolata de les diverses marques luxcount espanyoles.

En les imatges anteriors de diversos productes relacionats amb la xocolata d'empreses *luxcount* espanyoles (concretament, MMM, Deluxe, Delicious i Seletia), es pot observar com l'embolcall també es mostra més atractiu, de millor qualitat... que els productes que no són *luxcount*. És a dir, l'exterior del producte ja dona una sensació de millor qualitat i que ha estat treballat en millors processos.

1.7.- Recerca i comentari d'articles relacionats amb la marca blanca

En aquest apartat s'adjunten alguns articles que ajuden a entendre quina és la situació dels productes de marca blanca ja sigui en el passat o en l'actualitat a Catalunya i també a Espanya. A més, també es comenten altres articles que expliquen què és el que més valora la població d'un producte, quines empreses distribuïdores de marca blanca són les més comunes a les llars espanyoles, com estalviar a l'hora d'omplir la cistella de la compra...

L'article següent va ser publicat pel diari *El Punt Avui economia* i escrit per Xavier Alegret a Barcelona el 5 de març del 2009.

EL PUNT AVUI+**ECONOMIA**

5 març 2009 0.00 h

Guerra oberta a la marca blanca

Distribució

AVUI.CAT

La marca blanca que els supermercats ofereixen als seus clients a un preu sensiblement més baix que els productes amb marca pròpia és al centre de la polèmica.

En les últimes setmanes, Mercadona s'ha vist convertida, de forma més fortuïta que no pas voluntària, en el gran defensor de la marca blanca en retirar 800 referències dels seus prestatges per potenciar la seva marca, fet que ha estat interpretat com una agressió per alguns productors.

Qui va atacar ahir les marques dels supermercats i la seva "proliferació" va ser el conseller d'Agricultura i Alimentació, Joaquim Llena, perquè es corre el risc "que un excés de marca blanca posi en dificultats les marques tradicionals" perquè "comencen a crear vincles amb el consumidor". Anant a les xifres, les vendes de la marca del distribuïdor han pujat prop d'un 10% en

l'últim trimestre del 2008, en plena crisi, i ocupen gairebé la meitat de les prestatgeries d'alguns supermercats, segons Llena.

El president de l'Associació d'Indústries d'Alimentació i Begudes de Catalunya (Aiabeca), Francisco Fernández Payán, va mostrar-se d'acord amb el conseller que, "si les marques blanques proliferen, alguns productors locals potser han de tancar". Fernández Payán va explicar a l'AVUI que la lluita en els lineals entre marques blanques i dels productors és "desigual": "Nosaltres hem de gastar en promoció, publicitat i distribució, i la cadena de supermercats només hi ha de posar la seva marca".

Competència

Per al president dels productors, també pateixen discriminació perquè ells no poden fer la competència als supermercats i distribuir, i en canvi els distribuïdors sí que els fan la competència a ells: "L'únic que podem fer és no produir marques blanques".

Pel que fa a la qualitat dels productes, el responsable d'economia agrària de la Unió de Pagesos (UP), Josep Cabré, va explicar que "moltes de les marques blanques no tenen el mínim de qualitat". Cabré va posar com a exemple la llet, ja que "en algunes anàlisis s'ha trobat més aigua que llet en els brics".

Una altra crítica dels pagesos és que les distribuïdores utilitzen el seu poder de compra per "escanyar" els productors: "Al preu que venen, o no hi ha qualitat o estan comprant sota cost, que és il·legal". L'Aiabeca discrepa sobre que algunes marques blanques no arribin al mínim de qualitat tot i que el seu president sí que va explicar que "el

que és segur és que els productors mai donaran el seu millor producte per a una marca blanca; la millor qualitat sempre la dona la marca del productor".

Tant UP com l'Aiabeca critiquen també la marca blanca perquè en la majoria de casos "en l'etiquetatge no s'identifica l'origen ni la qualitat del producte", segons Cabré. Fernández Payán va instar els legisladors a "obligar a incloure l'etiqueta del productor d'una forma més visible" que en l'actualitat.

El conill, de la Conca de Barberà

Si hi ha algun distribuïdor conegut per la seva marca blanca, aquest és Mercadona, que ven els productes Hacendado. Una font del grup valencià va defensar el paper de les marques dels supermercats en la seva relació amb els productors: "La marca blanca també potencia els productors locals", va explicar. Per exemple, a Mercadona el conill és d'un productor de l'Espluga de Francolí, Cunicarn; la fruita, d'un de la Portella, Catafruit, i els embotits són de Monter, de Girona.

Respecte de la polèmica que va envoltar el grup de Juan Roig amb l'eliminació de 800 referències de les seves prestatgeries, la mateixa font va assegurar que "no eren les de més qualitat": "No hem retirat les marques més venudes ni de més qualitat perquè el que no volem és perdre clients. L'estratègia és racionalitzar oferta i treure les marques que els clients no valoraven".

▲ Figura 12. Article "Guerra oberta a la marca blanca".

En aquesta publicació es pot observar com cada cop més, s'intenta potenciar la marca blanca i, conseqüentment, les petites empreses se'n veuen afectades, fins al punt que es podrien veure obligades a tancar. Aquestes també opten per la idea de no fabricar productes que acabaran sent venuts com a marca blanca, fet que cada cop duen a terme més empreses, com per exemple Danone. D'altra banda, en aquest article també es defensa un altre punt de vista: la marca blanca també potencia altres productors locals ja que els dona a conèixer al client i també és una gran oportunitat per aquests per ampliar la seva quota de mercat. Per tant, aquí es pot observar una contradicció: la marca blanca afecta als petits empresaris però també els beneficia.

Un altre article molt relacionat amb aquest és el següent. Publicat pel mateix diari (*El Punt Avui*) i escrit per Eva Forn el 5 de març del 2019. En ell, es defensa que la marca blanca ja no està tan mal vista com anteriorment gràcies a anuncis publicitaris com és el de Lidl, l'eslògan del qual és: la qualitat no té perquè ser cara. Per contra, una segona postura és la que defensen les empreses de marc original (com Danone, per exemple) que donen molta importància al fet de no fabricar per altres empreses; és a dir, per empreses distribuïdores

de marca blanca. Aquesta ideologia es dona a conèixer al client mitjançant anuncis televisius sobretot amb eslògans com el de Pastas Gallo: consumeix marques blanques, hi guanyem tots. Tanmateix, també exposa que la inversió en publicitat ha disminuït un 10% ja que els encarregats de màrqueting s'han d'enfocar en altres activitats per tal de tenir més èxit.

ECONOMIA

5 març 2009 0.00 h

La marca o la vida

Comunicació

EVA FORN

D'uns dies ençà s'està evidenciant a la televisió la guerra oberta que hi ha, a través dels anuncis, entre els fabricants de productes amb una marca pròpia i els de les marques blanques, les dels mateixos supermercats i hipermercats.

I és que amb la crisi econòmica el consum de les marques del distribuïdor, generalment més barates, ha augmentat substancialment gràcies, també, al canvi de xip dels últims anys per part del consumidor, que ha deixat de relacionar els preus baixos amb la mala qualitat. Així, ja es poden veure campanyes com la de l'hipermercat Lidl, que en el seu últim espot televisiu fa servir l'eslògan La qualitat no té perquè ser cara.

En canvi, contrari hi ha les marques amb nom i cognom, que afirmen que la seva presència al mercat afavoreix la lliure competència i defensen uns productes, els seus, que aporten una qualitat fruit d'anys de recerca i innovació. Actualment, per exemple, la marca [Danone](#) assegura al final dels seus anuncis que no fabrica res per a altres marques. Altres fabricants s'han afegit a aquesta tendència comunicativa de reforç de la seva marca utilitzant en els seus espots paraules com compromís, garantia i seguretat, com l'última campanya de [Pastas Gallo](#), termes que també recull una [campanya genèrica](#) per promoció el consum de marques davant de les blanques, en un missatge final ben directe: "consumeix marques, hi guanyem tots".

La inversió en publicitat ha baixat un 10% i els publicistes s'adapten a les noves exigències. Treballar per potenciar les marques centra actualment la feina dels publicistes, que veuen en aquesta batalla un dels símptomes més evidents que la crisi ha entrat als estudis de disseny i està modificant les tendències comunicatives d'uns anunciants que saben què volen i de quants diners disposen per aconseguir-ho.

Segons Miquel Mas, conseller delegat de l'agència Tiempo BBDO, la crisi ha polaritzat les dues postures comunicatives que fins ara agrupaven les campanyes de publicitat. Per una banda, aquella publicitat que parla de valors, de sentiments, de sensacions, com l'última campanya de [Coca-cola](#), que aprofita la crisi per emfasitzar els valors de l'amistat i l'amor. Per l'altra banda, hi ha els anuncis que parlen del producte i d'arguments i que es basen en la raó, com ara totes les campanyes que anuncien promocions i descomptes. Actualment, hi ha els anunciants que volen córrer més riscos amb campanyes més creatives, per "fer

més soroll", i els "que aposten per arriscar menys, ser més eficaços i garantir-ne els resultats", assegura Mas.

Més realisme i rendibilitat immediata

Però Agustín Elbaile, vicepresident executiu i director creatiu de McCann-Erickson, afirma que la crisi fa desequilibrar la balança en favor d'aquesta segona tendència més realista. Segons Elbaile, l'anunciant els demana "molta realitat i poca poesia" en els seus anuncis i diu que el pragmatisme i la simplicitat s'ha apoderat de gran part de la comunicació que s'està fent actualment. La creació està condicionada "per la por del client", que busca la immediatesa i vol que cada euro que inverteix en publicitat se li tradueixi en vendes.

Pensa de la mateixa manera Enrique González, president i soci fundador de l'agència FMRG, que afirma que la crisi ha modificat la manera de comunicar, ja que "no es poden dir les mateixes coses com fins ara; no es pot persuadir de la mateixa manera ara que fa uns anys, ja que part de la compra és psicològica". González creu que tant anunciants com creatius s'han hagut de "resituar". És a dir, els missatges han de ser diferents en un context de bonança que en un context de vaques magres. Els anuncis "s'han tornat més realistes i exploren menys les fantasies", diu González, alhora que afirma que la utilització de l'humor és un bon recurs comunicatiu, "perquè la crisi passarà", i que s'ha de posar la "veritat en totes les coses".

Nous suports

Segons Francesc Badia, de l'agència Shaktleton, la crisi és una època d'oportunitats i els creatius, com ell, "haurien de créixer en temps convulsos". I és potser en el terreny de la planificació de mitjans on les agències confessen que s'han hagut d'expressar més el cervell. La utilització d'altres suports alternatius, menys convencionals que la televisió però igual d'efectius i més assequibles econòmicament, centren la seva recerca.

Internet, els mòbils, la publicitat en el punt de venda i el màrqueting al carrer s'han convertit en els mitjans estrella on la televisió ha quedat una mica relegada. "El client, en definitiva, vol més per menys i és feina dels creatius inventar-se fórmules per satisfer-lo", afegeix Elbaile.

Pitjor que el 1992

Totes les agències també han coincidit en afirmar que l'anterior crisi econòmica, la postolímpica, viscuda als anys 1992 i 1993, no té res a veure amb l'actual. La del 92 va ser una crisi local i temporal, i la d'ara és global i ningú s'atreveix a pronosticar quan s'acabarà. Segons Enrique González, "la gent viu en una permanent inseguretat perquè la seguretat que havien de proporcionar el govern i els bancs, ara ha resultat que són els màxims implicats en la conjuntura actual". Segons Miquel Mas, la diferència amb el 92 és que ara es disposa de molts més mitjans alternatius per diversificar la comunicació i, segons Enrique González, el client "demana a l'agència que entengui les seves dificultats i que posi tot el seu talent a la seva disposició".

▲Figura 13. Article "La marca o la vida" del diari El Punt Avui.

Un tercer article molt relacionat amb el món dels productes de marca blanca i publicat pel mateix diari, és el següent. En ell, s'explica que Espanya al 2009 al marca blanca va experimentar un auge de vendes atès que el client prioritza el preu abans que altres qualitats del producte. Tanmateix, es fa menció d'una nova idea: *slow living*²². Aquest moviment (tot i que sembli totalment contradictori durant el temps de crisi) va potenciar molt la proximitat,

²² Aquesta tendència cada cop té més força i cada cop hi ha més persones que ho practiquen. Consisteix en valorar els moments quotidians i gaudir-los al màxim. També li dona molta importància a la natura i a l'aire lliure i és per això que aquest estil de vida també té un impacte en la salut de les persones, ja que tendeixen a menjar productes més saludables i naturals.

que tendeix a ser més cara, i gràcies a això, aquest tipus de productes va poder tirar endavant i no va fer fallida.

Espanya lidera el consum de marca blanca a Europa

EL PUNT AVUI, 28/04/2009

Espanya és l'Estat d'Europa on més han crescut les marques de distribució fins a superar el 30%, segons va declarar ahir el director general d'Indústria i Mercats Alimentaris del ministeri de Medi Ambient i Medi Rural i Mar, Francisco Mombiela.

Sobre la situació de consum, Mombiela va indicar que el consumidor visita més establiments i dona prioritat al preu, a més de fer més visites amb cistelles més petites, de manera que redueix la despesa cada vegada que va a comprar.

Pel que fa als productes frescos, Mombiela va destacar que en els últims mesos s'ha observat un creixement de la quota de mercat en els canals tradicionals: botigues especialitzades, mercats i mercats ambulants. Contràriament, per a la resta de productes són els canals dinàmics- grans superfícies i

supermercats- els que tenen cada vegada més quota de mercat.

"Slow living"

La proximitat, una percepció de bons preus, la varietat de productes i l'atenció directa i personalitzada són valoracions positives que obtenen els canals tradicionals. En aquest sentit, el director general va esmentar que és un bon moment per al desenvolupament d'aquests canals.

Mombiela va destacar un augment de la comanda de productes naturals, cosa que s'anomena *slow living*, que es centra en el valor del temps i de les coses pròximes, amb vincles amb la terra i l'origen dels productes.

D'altra banda, una enquesta feta pública ahir per l'empresa d'investigació de mercats Sondea, indica que sis de cada deu consumidors espanyols compren marques líders, malgrat la situació econòmica.

▲ Figura 14. Article "Espanya lidera el consum de marca blanca a Europa".

A continuació s'exposen altres articles que s'han trobat rellevants. Tot i això, no s'adjunta l'article sinó que s'anomena el diari on s'ha publicat, la data i el nom del redactor i s'explica què s'hi exposa; és a dir, se'n fa un resum i s'adjunten petites citacions i exemples relacionats amb el tema en qüestió.

L'article titulat "Aquests són els supermercats millor valorats pels consumidors espanyols" del *diari ABC* actualitzat el 19 de febrer del 2019 exposa que "els consumidors prioritzen la relació entre qualitat i preu a l'hora de realitzar la seva compra al supermercat. És per això que les marques de distribució entren ja al 100% de les cases. Aquest consum es va disparar durant la crisi i al llarg dels últims anys s'ha mantingut estable amb un ritme creixent: el 2017 es va registrar una quota de mercat del 35,7% i el 2018, un 36,2%, segons dades de Kantar". Davant d'aquesta tendència, l'Organització de Consumidors i Usuaris (OCU) ha destacat diferents productes de marca blanca en primeres posicions per la seva relació qualitat- preu. En són exemples, tal i com exemplifica l'article "Els aliments de la marca blanca amb millor relació qualitat i preu, segons l'OCU"²³, l'oli d'oliva verge extra del

²³ Del *diari ABC* i actualitzat el 24 d'abril del 2019.

Carrefour que el situa en el segon lloc o el d'El Corte Inglés que el posiciona cinquè. També destaca el iogurt desnatat amb trossets de maduixa, la llet semidesnatada, el gaspatxo i el salmorejo d'aquesta última empresa. Els filets de lluç congelats del Carrefour també estan ben reconeguts.

Si ens hi fixem bé, un diari tan conegut com és l'ABC, no menciona el supermercat DIA. Això pot ajudar a veure que no és una empresa ni tan important ni tan gran com les altres dues. És per aquest motiu que la recerca de productes de marca original i marca blanca amb mateix fabricant ha estat més difícil i no tan àmplia com les altres.

"Estalviar en béns de primera necessitat com els que componen els de la cistella de la compra també és possible. El lloc on adquirim els productes, aprofitar les promocions que valen la pena i fer una llista del que realment necessitem, entre altres mesures, poden suposar un estalvi de fins 930 euros anuals, segons el portal Kelisto.es" apunta el *diari ABC*. De fet, fa una llista on enumera vuit trucs per estalviar més de 75 euros al mes i un d'ells és optar per marques blanques. Alguns dels productes en els que es pot trobar més diferència, explica, és en els preus de la cervesa, els productes càrnics i l'aigua. Aquesta informació és la que s'argumenta a l'article "Vuit trucs per estalviar més de 75 euros al mes al fer la compra al supermercat" actualitzat el 10 d'abril del 2019 i escrit per T. S. V. (no es precisen més dades).

El *diari ABC* també ha estudiat els factors que porten a les famílies a triar un establiment o un altre i els enumera a l'article "Els factors que porten al consumidor a adquirir productes de marca blanca". En aquest sentit explica que entre els motius a l'hora d'escollir es basen en la relació qualitat preu, la proximitat, els bons productes, la neteja i l'ordre del local com a principals. Ja després, com a secundaris, ens trobem el nivell de productes frescos, la possibilitat de fer la compra en un mateix lloc, el nombre de marques disponibles, la qualitat de la marca pròpia i si té aparcament pel cotxe o no. A part, analitzant el mercat, s'ha arribat a la conclusió que el client no és fidel a una botiga; sinó que, depenent del producte que està buscant, anirà a una empresa o a una altra.

Segons l'article "Les raons dels consumidors per escollir entre els quatre supermercats amb més quota de mercat" del *diari ABC*, Carrefour tingué una quota de mercat del 8,4% el 2018 (un 0,3% menys que l'any anterior). Segons Kantar, els secrets de l'empresa es basen en la seva organització simple i oberta, en la introducció de la intel·ligència artificial en la seva cadena de subministrament i les seves diferents formes d'arribar al client: hipermercats,

supermercats, Carrefour Express i el focus en la seva pàgina web. També aconsegueix més clients gràcies a la seva gran varietat de productes bio, ecològics, etc.

La tercera posició l'obtingué DIA tot i ser la cadena que més experimentà i experimenta un major descens en la pèrdua de quota de mercat respecte l'any anterior. Tot i això, aquesta empresa conserva molts punts forts: és la cadena amb major nombre de botigues (en són unes 3.500 en total a l'estat espanyol), té una marca pròpia "premium" Delicious, la seva imatge de preus baixos i una gran transformació digital, tenint en compte que és la tercera operadora online a Espanya.

El 3 de desembre del 2018 va ser redactat un article al diari ABC anomenat *La marca blanca canvia de color però sense renunciar al descompte* escrit per Teresa Sánchez Vicente en què s'explica la incorporació en la compra de marques blanques en les vides diàries cada cop més. De fet, ho exposava exactament aquestes paraules: "enrere han quedat els temps en què els productes de marca blanca eren considerats com les imitacions econòmiques i de baixa qualitat dels productes originals. Durant els anys de crisi les famílies compraven les marques blanques per ajustar-se més al pressupost i mantenir així els nivells de consum, el consum d'aquest tipus d'articles es va disparar i actualment el 100% de les famílies ja té productes d'aquest tipus a les seves llars; sobretot aliments envasats".

Un altre estudi molt interessant i rellevant en aquest projecte és que, tal i com exposa Yolanda Cerdá, directora de l'Observatori d'Innovació en Gran Consum, "els espanyols busquem més les ofertes i a la vegada aprofitem més el menjar i evitem el malbaratament". N'és una prova el fet que set de cada deu residents a Espanya afirmen estar alerta del que costen els productes i de les seves variacions. Aquest és un aspecte que els supermercats cada vegada tenen més en compte i és justament per aquest motiu que ja han començat a buscar noves formes de cridar l'atenció del client tot millorant la marca blanca a través d'una gamma alta d'aquest tipus de productes amb l'objectiu d'arribar als clients que busquen donar-se un petit luxe sense veure's obligats a renunciar a la relació entre qualitat i preu, tal i com defensa l'article "La majoria dels espanyols escull comprar al supermercat en detriment del petit comerç" de Teresa Sánchez Vicente actualitzat el 16 de novembre del 2018 al *diari ABC*.

El mateix diari també destaca que "el preu no és la raó principal, ni l'única per la qual el consumidor decideix que un establiment es converteix en el seu preferit ja que sumen altres

factors com la qualitat dels productes frescos i la seva varietat”. Això és el que es desprèn de l'última enquesta de satisfacció elaborada per l'Organització de Consumidors OCU entre setembre i octubre de 2018. El que no es compra en el mercat tradicional, majoritàriament es fa en els supermercats, preferentment, alimentació envasada, neteja i higiene, productes congelats, xarcuteria i formatges. Altres factors que també hi intervenen, per exemple, són la disponibilitat i l'assortiment: “ara els consumidors valoren la disponibilitat d'un bon assortiment de productes i la qualitat d'aquests”.

El mateix article enumera per ordre de preferència quins són els criteris que més van tenir en compte els enquestats i els establiments que més destaquen en cada cas són els següents:

- Assortiment i qualitat: el supermercat d'El Corte Inglés i Hipercor van ser els que millor puntuació van rebre seguides per Carrefour i Alcampo. En canvi, les menys valorades en aquesta àrea van ser les cadenes del grup Dia i Supersol.

- Comoditat i amplitud: uns dels menys valorats van ser Carrefour i Condis.

- Preu i ofertes: les cadenes millor valorades en aquest aspecte són Lidl i Dia. Les pitjor valorades en preus i ofertes són les del grup El Corte Inglés, Carrefour i Condis.

- Atenció i caixa: les que més van destacar en aquest aspecte van ser E.Leclerc, els supermercats de Carrefour i Alcampo.

Finalment, cal fer referència a “El Blog de las Marcas Blancas”²⁴ que conté tot tipus d'informació relacionada amb el món de les marques blanques: definicions, alguns fabricants, preus, informació nutricional i comparacions entre productes. De fet, recomana quina empresa proveeix el millor producte de marca blanca i en fa una valoració. És com un cercador de productes que va proporcionant informació de tots ells; però sempre de forma objectiva, ja sigui bastant-se amb enquestes, altres articles, etc.

²⁴ Tal i com exposa el mateix blog i té com a objectiu informar el consumidor. Actualment té més de sis milions de visites. Es pot consultar mitjançant el següent link: <http://www.blogmarcasblancas.com/>

2.- EMPRESES DISTRIBUÏDORES

ANALITZADES

En aquest treball es tractaran tres empreses: Carrefour, DIA i El Corte Inglés. Aquests tres grups al llarg de tot el treball de recerca seran tractats en aquest ordre. A continuació se'n fa una descripció per conèixer-les una mica abans de tractar-les més en concret. Aquesta introducció servirà per conèixer en els orígens de cada empresa, quina és la situació actual, quines són les seves debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats, etc. i ajudarà a situar-se a l'hora d'utilitzar les seves dades a la part pràctica.

2.1.- Carrefour

Carrefour és una cadena multinacional de distribució d'origen francès que actualment és present en diversos països i continents: Àfrica, Amèrica Llatina, Àsia i Europa, però el país on més predomina és a França. A Espanya entre els mesos de gener i setembre del 2019 s'ha posicionat en segona posició pel que fa a la quota de mercat, amb un 8,7% segons l'empresa internacional Kantar Worldpanel²⁵.



▲ Figura 15. Botiga física d'un Carrefour.

2.1.1.- Història

Carrefour va ser creada a l'Alta Savoia (un departament francès) l'any 1950 per les famílies Fournier i Defforey. El 1963, va ser aquesta mateixa empresa la que va inventar el concepte d'hipermercat, tot obrint-ne el primer a Sainte-Geneviève-des-Bois, el qual estava situat en una cruïlla de camins, i d'aquí ve el nom de l'empresa²⁶. La societat es va establir a Bèlgica el 1969, a Espanya el 1973 i a Brasil el 1975. La societat Promodis (anomenada Promodès en un futur) es va crear el 1961 dirigida per Paul-Auguste Haley i Léonor Duval-Lemonnier. Posteriorment, el grup Carrefour i el grup Promodès es van fusionar el 2000 i les dues cadenes d'hipermercats passen a anomenar-se Carrefour, donant lloc al primer grup

²⁵ Aquesta empresa es dedica al coneixement i a la comprensió dels consumidors basant-se en panells de consum continus.

²⁶ *Carrefour* significa cruïlla de camins en francès.

europèu i al segon grup mundial de distribució, després de Wal-Mart (una corporació nord-americana de botigues d'autoservei a baix cost i amb un ampli ventall de productes). Va ser dirigida per José Luis Durán des del 2005 fins finals del 2008. A partir de l'1 de gener de 2009 Lars Olofsson, procedent del grup Nestlé, n'esdevé el director general.

2.1.2.- Estratègies

El 1976, l'empresa llança una gamma de productes (sobretot bàsics) *lliures*, que porta la marca del seu distribuïdor, amb un empaquetat molt senzill i una promoció orientada cap als preus permanents. L'any 2006 Carrefour va canviar la imatge de la seva marca, prenent un disseny més atractiu, amb envasos dissenyats amb colors suaus com el blau cel i fàcilment identificables. Aquests nous envasos comptaven amb el logotip de l'empresa amb una grandària major, ja que als anteriors només apareixia el nom "Carrefour" en una fina banda en la cantonada inferior dreta. Sota el comandament del nou president executiu, Lars Olofsson, l'empresa s'ha concentrat a modificar la imatge davant la població, passant d'una cadena reconeguda pels seus preus poc accessibles a un detallista de preus baixos.

Actualment el grup Carrefour ocupa el número 1 en distribució europea, des del 2014 quan va passar de segona posició a primera.



▲ Figura 16. Altres estratègies de l'empresa Carrefour.

2.1.3.- Anàlisi DAFO²⁷

A continuació s'analitzen el grup Carrefour. A part dels aspectes esmentats a continuació, cal afegir que té una gran Responsabilitat Social Corporativa (RSC)²⁸ i també compromisos amb els clients, sobretot amb el sector del medi ambient. Tota aquesta informació s'explica a la seva pàgina web, per tant, qualsevol persona ho pot conèixer i és un gran punt a favor de l'empresa.

²⁷ DAFO és l'acrònim de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats i és una estratègia per analitzar quina és la situació tant interna com externa de l'empresa.

²⁸ La Responsabilitat Social Corporativa és una forma de dirigir una empresa en què es té molt en compte els efectes que aquesta té sobre els clients, treballadors, accionistes, comunitats locals, medi ambient i la societat en general.

	ASPECTES POSITIUS	ASPECTES NEGATIUS
ÀMBIT INTERIOR	<u>FORTALESES</u>	<u>DEBILITATS</u>
	· Imatge de la seva marca	· Ubicació
	· Poca publicitat	· Competència
	· Marca blanca	
	· Repartiment a domicili i venda online	
	· Economies d'escala	
	· Serveis complementaris (agència de viatges, venda de roba...)	
	· Aparcaments	
	· Flexibilitat horària	
ÀMBIT EXTERIOR	<u>OPORTUNITATS</u>	<u>AMENACES</u>
	· Nous clients	· Reducció de despeses
	· Augment de treball	· Canvis en l'estructura familiar
	· Ús d'internet	
	· Targeta "Club Carrefour"	

▲ Figura 17. Anàlisi DAFO de l'empresa Carrefour.

2.1.4.- L'empresa amb xifres

Actualment aquesta empresa francesa té més d'onze mil botigues a nivell mundial entre hipermercats, supermercats i *Cash & Carry*²⁹. Això suposa un total de 16.633.000m² a nivell mundial. A nivell d'Espanya posseeix 1.041 establiments i compta amb gairebé 35.000 treballadors.

Pel que fa a les dades financeres, el volum de negocis oscil·la al voltant de vuitanta mil milions d'euros i de dos mil milions pel que fa als ingressos nets.

També és membre de l'índex CAC-40³⁰ amb un total de 705.118.716 títols.

²⁹ *Cash and Carry* (C&C) és un format d'hipermercat en què (sota l'eslògan de *Cash per la família*) es pretén oferir productes a un preu de venda menys elevat i també amb més descomptes.

³⁰ L'índex CAC-40 és el principal índex borsari francès. CAC significa *Cotation Assistée en Continu* (preu assistit en continu) i el 40 representa les quaranta empreses en què es basa; entre elles, el grup DIA.

2.2.- DIA

DIA, acrònim de Distribuïdora Internacional Alimentària, és una multinacional espanyola especialitzada en la distribució d'alimentació, en productes per la llar, i en la higiene personal.

Actualment aquesta empresa ha perdut quota de mercat (l'octubre del 2018 tenia un 7,7% a territori espanyol i l'octubre del 2019, un 6,6%) però tot i això encara es manté en tercera posició (en territori espanyol) després de Mercadona i Carrefour i seguit de Lidl. L'any 2018, l'empresa va patir una greu crisi en què va estar a punt de fer fallida i això va comportar un canvi de propietat: el rus Fridman Letterone n'és el principal propietari des d'aleshores amb un 69,76% de les accions³¹.

2.2.1.- Història

La seva primera obertura va ser a Madrid el 1979 i va presentar un concepte totalment novedós i desconegut fins aleshores a Espanya: el format "descompte". Cinc anys més tard, el 1984, neix la imatge corporativa del grup, al mateix temps que apareix al mercat el primer *packaging*³² de la marca DIA: un suavitzant per la roba amb un disseny absolutament blanc en què apareix per primer cop



▲Figura 18. Una de les primeres botigues a Madrid, coneguda com "La Plaza de DIA".

la banda vermella que caracteritza l'empresa també d'avui en dia. És així com DIA el 1989 comença a oferir a emprenedors individuals la possibilitat de formar part d'una empresa forta, reconeguda i ben posicionada ja aleshores, amb les seves pròpies franquícies. Uns anys després, entre els anys 1990 i 1992 comença la seva expansió a nivell espanyol però també portuguès. Posteriorment, comença a formar part de nous territoris: Grècia, Argentina,

³¹ Tal i com exposa el diari *El País* als articles "La crisi interna passa factura a DIA: la seva quota cau a mínims històrics" (Javier Salvatierra, 26/09/2019) i "La situació de DIA empitjora: cauen les vendes i el risc de fer fallida s'agreuja" (Javier Salvatierra, 26/04/2019).

³² *Packaging* és un terme anglès que fa referència a l'envàs o bé a l'embalatge.

Turquia, França, Brasil, Xina... tot i que hi ha països on el grup és conegut amb altres noms com per exemple "ED" a França.

El 1998 es crea la targeta "Club DIA" a partir de la qual els clients comencen a tenir l'oportunitat d'obtenir més descomptes i preus més baixos de forma immediata des de la primera compra. Aquesta iniciativa és molt ben acceptada ja que, a més a més, els clients també obtenen beneficis com els cupons de descompte i altres ofertes exclusives. Fa deu anys ja des que es va començar a buscar noves formes de comercialitzar com són DIA Maxi, DIA Fresh i DIA Market³³. El 2013 també començà a vendre mitjançant la seva pàgina online.

2.2.2.- Estratègies

La seva estratègia es basa en la proximitat i en el preu i explica que situa el client al centre de totes les decisions, sempre buscant trobar nous serveis.

DIA manté tres prioritats transversals pel creixement al llarg dels pròxims anys. El primer situa el client al centre de totes les decisions de la companyia. El segon defensa que s'ha de seguir impulsant la transformació digital al grup que afecta tots els nivells i que permeti assegurar tant el creixement sostenible i eficient així com obrir nous canals de comunicació més eficaços amb els seus clients i associats. Per acabar, es basa en el desenvolupament de noves vies de creixement a través de la cerca contínua de noves oportunitats de negoci. Tot i això, aquestes prioritats sempre han de tenir en compte les quatre característiques de la companyia: proximitat, preu, eficiència i creixement rentable.

2.2.3.- Anàlisi DAFO

A continuació, s'adjunta la taula del DAFO de la companyia DIA. D'altra banda, també cal ressaltar que a la web de l'empresa es donen a conèixer totes les missions, visions, els valors, el codi ètic, la seva Responsabilitat Social Corporativa, organització... cosa que facilita que el client tingui més coneixement sobre la companyia i, conseqüentment, més seguretat. Un altre aspecte a favor de l'empresa és que a la seva pàgina web també proporciona al client un ampli rang de receptes que es poden cuinar a partir dels seus

³³ DIA Maxi és el tipus de botiga més gran d'aquesta distribuïdora amb una superfície que pot arribar als 1000 metres quadrats i també ofereixen estacionament de vehicles exclusiu pels clients. DIA Fresh acostuma a ser d'uns 150 metres quadrats i aposta bàsicament per la fruita i verdura, per la carn i peix i pels làctics, refrescs i aperitius. Finalment, DIA Market és un model de proximitat. La superfície d'aquest sol ser d'entre 400 i 700 metres quadrats i amb una gran capacitat d'adaptació a les necessitats de demanda local. Per tant, es pot observar com DIA busca totes les formes possibles per apropar-se al client per tal de conèixer les seves necessitats i satisfer-les.

productes. També té un blog anomenat *Demos una vuelta al Día*³⁴ on s'hi poden trobar trucs de cuina, concursos, reportatges...

	ASPECTES POSITIUS	ASPECTES NEGATIUS
ÀMBIT INTERIOR	<u>FORTALESES</u>	<u>DEBILITATS</u>
	· Marques pròpies: Dia, As, Bonté, Basic Cosmetics, BabySmile i JuniorSmile	· Despeses excessives per adquisicions de noves botigues i expansió internacional
	· Fidelització del client mitjançant la targeta Club Dia	· Poder negociador dels clients degut a l'alta competència
	· Certificat de qualitat	
	· Descomptes de proveïdors per volums de compra	
	· I+D	
	· Política mediambiental de conscienciació	
	· Gran relació qualitat-preu i innovació de productes que ven	
	· Diversificació geogràfica i en productes	
ÀMBIT EXTERIOR	<u>OPORTUNITATS</u>	<u>AMENACES</u>
	· Comercialització per Internet	· Competència amb Mercadona, Eroski, Supersol, Carrefour, Alcampo, El Corte Inglés...
	· Que els consumidors estiguin més conscienciats de l'estalvi	· Canvis de legislació i normatives que provoquin majors costos
	· Internacionalització i expansió a països amb potencial de desenvolupament	· Increment de l'IPC que no es pugui traslladar als preus
	· Llançament productes i serveis	· Increment de renda disponible
	· Major consum de les marques blanques i menys de les de renom	· Vendes no suficients per cobrir els costos
		· Denúncies d'estafa, falsedat documental i aprofitament degut per part d'altres franquiciadors

▲ Figura 19. Anàlisi DAFO de DIA.

³⁴ Podeu consultar la pàgina a l'enllaç següent: <http://www.demoslavueltaaldia.com/>

2.2.4.- L'empresa amb xifres

DIA és present en diversos països: opera a Espanya, Portugal, Argentina, Turquia i Brasil amb més de 6.100 botigues. En total, el 2018 les vendes van arribar als 9.390 milions d'euros. És per aquest motiu que a nivell mundial se situa entre els deu primers en el sector de distribució alimentària. Tot i això, el 10 de desembre del 2018 el Comitè de l'Ibex³⁵ es va reunir per decidir si la companyia havia d'abandonar o no l'Ibex-35 i, finalment, l'empresa es va veure obligada a abandonar-lo.

2.3.- El Corte Inglés

El Corte Inglés és un grup empresarial espanyol format principalment pels grans magatzems del Corte Inglés però també per Hipercor, Viajes El Corte Inglés i Supercor, entre altres. S'hi ofereix des de menjar fins a roba, electrodomèstics o serveis; i és així com es capta al client, ja que d'aquesta forma pot realitzar diverses compres i de diversos tipus en una sola visita.

Actualment els directors de l'empresa han decidit crear una promotora immobiliària per optimitzar el seu patrimoni (que es considera un dels patrimonis empresarials més grans d'Espanya). S'anomenarà El Corte Inglés Real Estate i inclourà grups de construcció, arquitectura, enginyeria, projectes i obres, interiorisme i decoració, etc.



▲Figura 20. Botiga física d'El Corte Inglés.

2.3.1.- Història

L'empresa en qüestió ha recorregut una gran trajectòria des que es va fundar el 1935 com una sastreria a Madrid per Cèsar Rodríguez i Ramon Areces³⁶. Cinc anys més tard, van constituir la societat d'El Corte Inglés i Rodríguez n'esdevingué president. Després de la seva mort, la presidència va procedir a ser executada pel seu nebot Ramon Areces. Ja el

³⁵ L'Ibex-35 és l'índex borsari espanyol. És constituït per les 35 empreses amb més liquiditat d'Espanya. És el Comitè Assessor Tècnic el que, sota uns criteris ja establerts, decideix quines empreses han de formar-ne part o si no.

³⁶ Tiet i nebot respectivament. El primer aportà el capital per tal de fer realitat la idea del segon.

1966 començà un procés de creixement fora de Madrid, i alhora també van crear Viatges El Corte Inglés i Hipercor. Posteriorment, es van començar a afegir altres serveis com assegurances i serveis, informàtica, etc.

Actualment s'hi pot trobar qualsevol tipus de producte: roba, electrodomèstics, menjar, ulleres graduades, etc.

2.3.2.- Estratègies

L'empresa porta a terme un estil de direcció amb una estratègia de descentralització operativa, la qual permet que es deleguin les responsabilitats en cadena segons cada sector o activitat. Això també és una forma d'incentivar i motivar el personal ja que, d'aquesta forma, sempre pot aspirar a ocupar càrrecs més alts.

A més a més, a diferència de les dues empreses anteriors, aquesta sí que realitza moltes campanyes de publicitat per tal de donar a conèixer el seu producte.

Pel que fa als productes, l'empresa es basa en la diferenciació. Aquesta característica l'aconsegueix tot afegint o proporcionant serveis com l'entrega, la instal·lació, la formació, la reparació, la garantia, el finançament... Els pilars en els que es fonamenten els aspectes anteriors són bàsicament la major imatge de qualitat dels seus productes, l'atenció individualitzada, la fidelització del client, l'esforç publicitari i la cerca de nous canals de distribució (com per exemple, Internet).

2.3.3.- Anàlisi DAFO

Seguidament es pot observar l'anàlisi DAFO d'El Corte Inglés. S'ha de tenir en compte també la gran importància que tenen les xarxes socials per a aquesta companyia: a *Facebook* té més d'1.600.000 "*m'agrada*" i també té més de 152.000 seguidors a *Twitter*. Un altre punt a favor que tindrà l'empresa quan ja estigui en funcionament El Corte Inglés Real Estate, serà que podrà oferir als clients un rang de serveis encara més ampli i això li permetrà que més clients estiguin interessats en l'empresa. Com a possible amenaça, també podria ser que aquesta nova immobiliària no agradés a la població per qualsevol motiu i l'empresa hauria de suportar tota aquesta despesa en la nova inversió. A més a més, també està previst que a finals d'aquest 2019 es llançarà una nova aplicació per a mòbils i

tauletes a través de la qual es podran efectuar compres *online*; ja sigui d'electrodomèstics, menjar, roba... de totes les seves marques tal i com comenta el diari El País³⁷.

	ASPECTES POSITIUS	ASPECTES NEGATIUS
ÀMBIT INTERIOR	<u>FORTALESES</u>	<u>DEBILITATS</u>
	·Targeta "El Corte Inglés" i posicionament de la marca	·Companyies de màrqueting amb poca innovació
	·Gran facilitat de pagament (fins a trenta dies per poder pagar)	·Comunicació vertical
	·Centres físics ben ubicats	·Alts preus
	·Customer Relationship Manager (la gestió comercial, el màrqueting i l'atenció al client)	·Massa segmentació del mercat
	·RRHH ben capacitats i motivats	·Molta dependència al consum d'Espanya
	·Qualitat dels productes, a part de ser sofisticats i elegants	·Principals competidors: Inditex, Mercadona, Amazon, DIA, MediaMarkt, Carrefour
ÀMBIT EXTERIOR	<u>OPORTUNITATS</u>	<u>AMENACES</u>
	·Creixement del mercat de luxe	·Augment de la competència amb baixos preus
	·Augment del volum de turistes	
	·Potencial de mercat online	
	·Consolidar marca per competir en qualitat/preu	
	·Expansió internacional	

▲ Figura 21. Anàlisi DAFO d'El Corte Inglés.

2.3.4.- L'empresa amb xifres

El Corte Inglés ha passat de ser una petita empresa familiar a una que actualment té uns 93.000 treballadors i un benefici de vendes de 15.935 milions d'euros anuals (xifra de negoci el 2017, ja que la del 2018 encara no ha estat publicada). A part, també té 11 milions i mig de clients fidelitzats amb la seva targeta "El Corte Inglés". Aquests clients són els que han pogut col·laborar a les més de tres mil activitats que s'han realitzat: d'esports, de cultura, d'àmbit social...

Per finalitzar, aquesta empresa no cotitza a borsa i és per això que el repartiment dels dividends només es reparteix entre els socis interns, la qual cosa els permet una major flexibilitat a l'hora de pagar els deutes externs.

³⁷ A l'article "El Corte Inglés llançarà la seva *app* per compres per mòbil aquest any" escrit per Ramon Muñoz el 17 de juliol del 2019. En ell, es defensa que ja existeix una aplicació però aquesta només permet accedir al Supermercat i a Hipercor.

3.- PART PRÀCTICA

Després d'haver conegut els fonaments d'aquest treball, que seran de gran ajuda a l'hora d'entendre la part d'exemplificació, es procedeix a l'exposició de la part pràctica.

Tenint en compte que un dels objectius és buscar si hi ha diferència entre marca blanca i marca original, sempre que el fabricant sigui el mateix, s'ha realitzat una recerca de productes que compleixin aquest requisit, tasca que no ha estat fàcil. Per dur-ho a terme, s'ha cercat la informació a les etiquetes dels embolcalls dels aliments i també a Internet, que ha servit de gran ajuda per complementar la recerca. Dins d'aquests productes, n'hi haurà alguns que seran seleccionats per realitzar el tast a cegues.

Carrefour té una àmplia gamma de productes de marca blanca però molts d'aquests no són fabricats per la pròpia empresa, sinó comprats a altres companyies encara més conegudes. En són exemples la llet Puleva, la mostassa Heinz, la maionesa Kraft, el pernil salat Boadas, els macarrons Gallo, les galetes digestives Gullón, el suc de fruita i llet Juver, la nata per cuinar Puleva, etc.

El grup DIA també amaga marques de renom com és el cas de la llet sencera de Central Leche Asturiana, la llet desnatada Lactalis (Puleva), els iogurts bio desnatats amb trossos de Nestlé, les salsitxes frankfurt de Campofrío, l'oli d'oliva Hojiblanca, les cloïsses Orbe, les pizzes de Campofrío, el suc de taronja de Don Simón, les galetes digestives de civada de Gullón, la cervesa de San Miguel, entre altres productes.

Molts dels productes d'El Corte Inglés són comprats a altres empreses conegudes i normalment amb bastanta influència. De fet, aquesta empresa confia en més de 300 proveïdors que fabriquen per a la seva marca blanca i n'hi ha alguns que ja fa més de 15 anys. En total, representen uns 2.700 productes mentre que el d'El Corte Inglés³⁸ és de 16.000 segons dades d'*Europa Press*³⁹. En són exemples els macarrons de Pastas Gallo, les amanides preparades de Florette, l'oli d'oliva Coosur, la cervesa Mahou, la llet de Central Lechera Asturiana, la maionesa Ybarra...

A continuació es desenvolupen diverses activitats que constitueixen la part pràctica, la qual s'ha dividit en tres grans blocs: la comparació de preus entre els productes de marca blanca

³⁸ Molts dels productes d'El Corte Inglés són coneguts amb el nom d'Aliada.

³⁹ *Europa Press* és una agència de notícies privada espanyola amb algunes delegacions a Catalunya i fundada el 1957.

i els de renom sempre que el fabricant sigui el mateix, les enquestes que s'han realitzat a una mostra significativa de la població per tal de conèixer quines són les seves preferències a l'hora de comprar els aliments i, finalment, el tast a cegues.

3.1.- Comparativa de preus entre productes de marca blanca i l'original

Molts fabricants distribueixen sota el nom de la marca blanca en diverses empreses, tal i com ja s'ha esmentat anteriorment. És precisament per aquest motiu que a continuació es procedeix a observar si el preu és el mateix i, si la resposta és negativa, quin és el percentatge de diferència en cada empresa. A partir d'aquest punt és on comença l'anàlisi estadística, un dels requisits que havia de complir aquest treball.

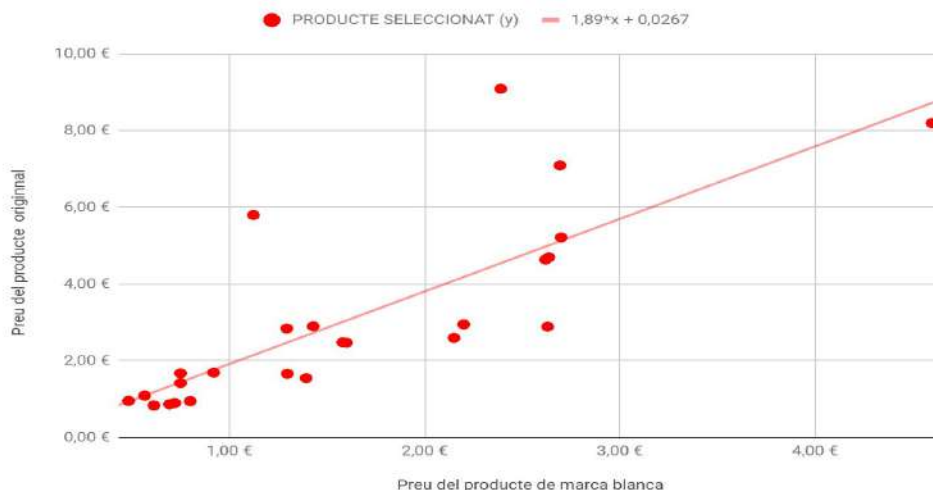
Primer de tot, s'han recollit els preus dels productes en tres períodes diferents⁴⁰ per tal d'evitar oscil·lacions en el preu si hi ha descomptes, ofertes, etc. Posteriorment, s'han buscat les mitjanes d'aquestes tres dades que seran les que s'utilitzaran per realitzar el tractament estadístic⁴¹ al llarg del projecte.

A continuació es poden observar els núvols de punts o diagrames de dispersió entre els preus del producte de marca del distribuïdor i de l'original de les tres empreses. Posteriorment, es fa una interpretació de cada una d'elles. En cada cas, s'ha calculat en primer lloc, el coeficient de correlació de Pearson (r). El coeficient de correlació de Pearson és un índex que mesura el grau de relació lineal entre dues variables quantitatives; en aquest cas, dels dos preus. Aquest valor varia des de -1 a 1. Com més s'apropi a -1 o a 1, més forta serà aquesta relació directa, i com més a prop de 0, menys relació lineal hi haurà. En segon lloc es calcula la recta de regressió lineal o la línia de tendència és la recta que millor s'ajusta al diagrama de dispersió i passa pel centre de gravetat (mitjana de les x , mitjana de les y). S'utilitza per fer estimacions estadístiques en casos de correlació molt forta i, com més a prop estigui el coeficient de Pearson de -1 o 1, més fiable seria aquest resultat. En aquest cas, serviria per poder preveure el preu del producte original coneixent el de marca blanca o bé a l'inrevés. Als gràfics, es mostra l'equació de la recta a la llegenda.

⁴⁰ A l'annex 6. es poden trobar tots els preus dels productes estudiats amb la seva mitjana.

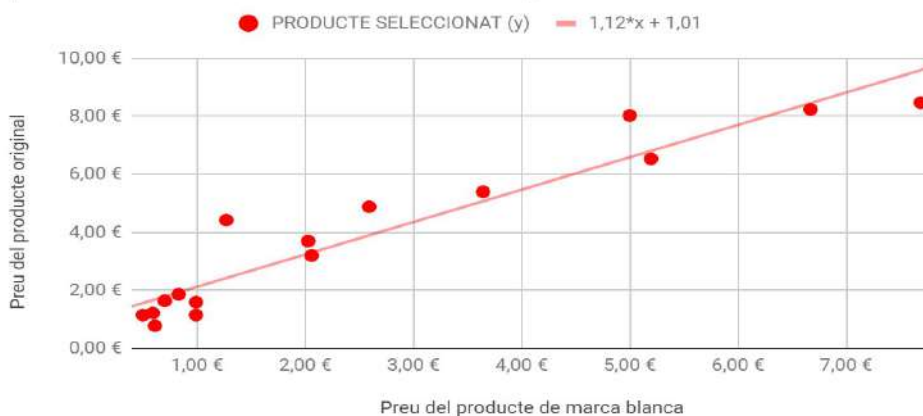
⁴¹ Per informació complementària a la que s'adjunta a les següents pàgines, consulteu l'annex 7.

Estudi de la correlació estadística entre els preus dels productes de marca blanca i els originals a Carrefour



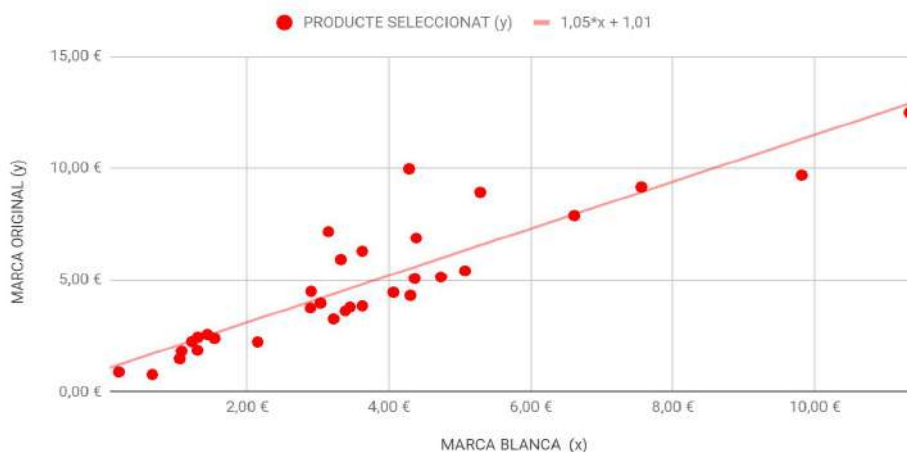
$r = 0,79$
Correlació
lineal
positiva
forta

Estudi de la correlació estadística dels preus entre els productes de marca blanca i els originals a DIA



$r = 0,95$
Correlació
lineal
positiva
molt forta

Estudi de la correlació estadística entre els preus dels productes de marca blanca i els originals a El Corte Inglés



$r = 0,89$
Correlació
lineal
positiva
molt forta

▲ Figura 22. Correlació estadística entre els preus dels productes (marca del distribuïdor i de renom) amb les tres empreses juntament amb el coeficient de Pearson) i el seu grau de dependència.

En els tres casos s'observa una correlació positiva: a major o menor preu de marca blanca sol correspondre a major o menor preu de marca original (respectivament), cosa que és molt lògica que ocorri però sí que s'observa graus de correlació diferents:

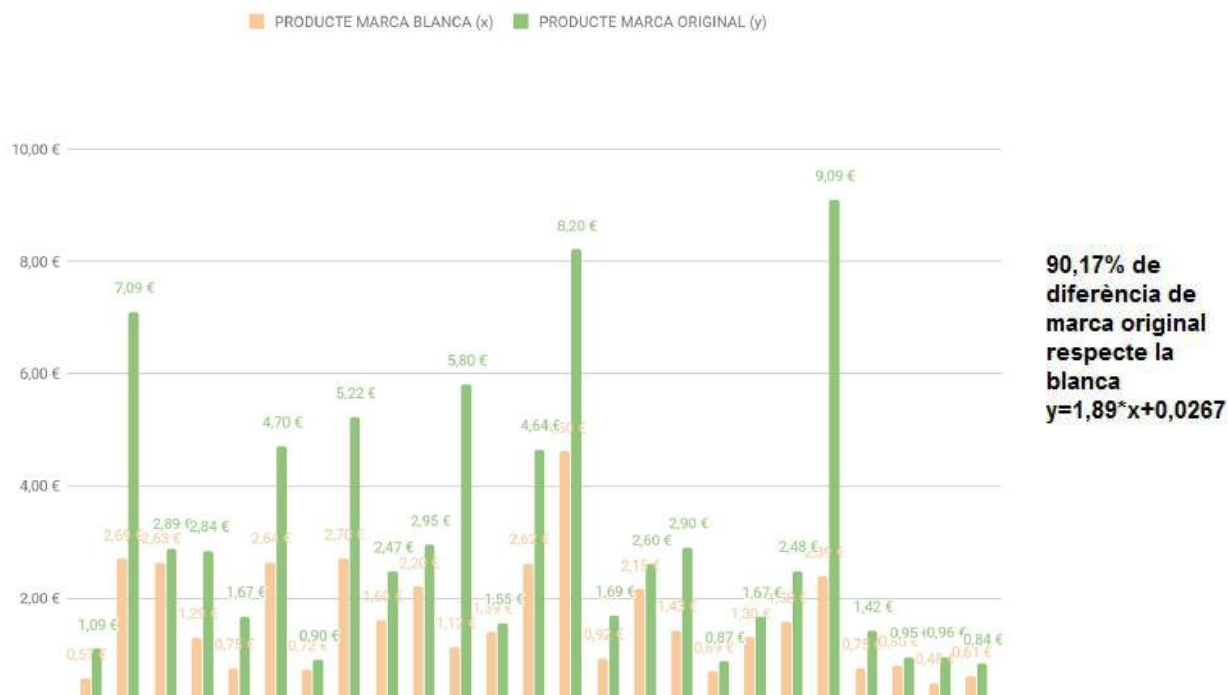
En primer lloc Carrefour és la que té el grau de correlació lineal més baix, fet que s'excusa perquè té productes en què el preu original és desproporcionat en comparació del de marca blanca. Es pot observar que amb els productes més cars la política de preus és bastant anàrquica o que es té en compte altres aspectes que no s'han pogut analitzar o conèixer en aquest treball. Això no passa amb els productes de baix preu on es pot observar que segueixen totalment la línia de tendència.

En segon lloc, l'empresa DIA és la que presenta la correlació lineal més forta ($r=0,95$) i, per tant, es pot afirmar que és la que guarda una relació més constant entre els dos tipus de preus. Es pot observar que pràcticament tots els punts del núvol estan molt a prop de la recta de regressió. També cal destacar que els punts pertanyents als productes més econòmics de DIA (menys de 2€) estan tots situats per sota de la línia de tendència. Això es pot interpretar com una política de preus que té aquesta empresa de manera que amb els productes de baix cost els interessa que el client pugui optar per la marca original i ho aconsegueix deixant un marge de diferència menor que la mitjana. Per tant, es podria afirmar que DIA és la que té una estratègia de preus més estable.

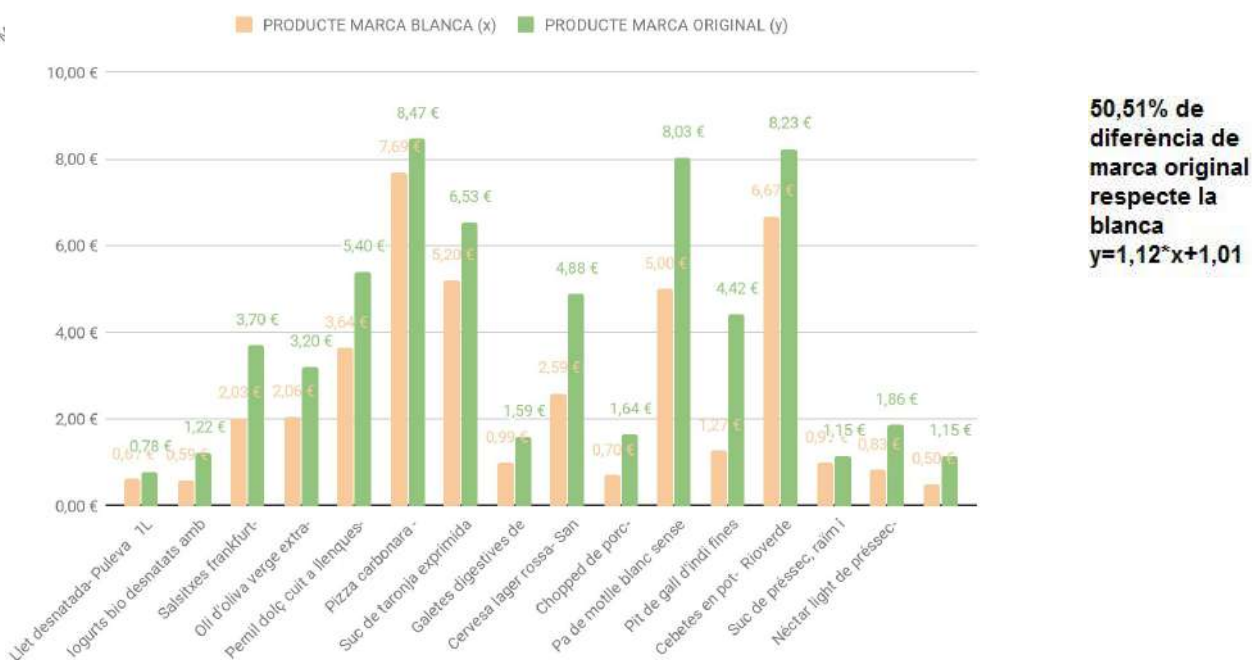
En tercer lloc, El Corte Inglés també té una dependència estadística positiva molt forta ($r=0,89$) però no tant com DIA, sobretot en els preus inferiors a tres euros dels productes de marca blanca. Tot i això, hi ha alguns productes que es desmarquen bastant de la recta de regressió, sobretot a partir de la meitat d'aquesta.

A continuació es mostren tres gràfics de barres en els quals es compara el producte amb els dos preus. D'aquesta forma, és més visual la comparativa i també es pot observar fàcilment quin és el producte amb un preu de venda més elevat: si el de marca blanca o bé l'original.

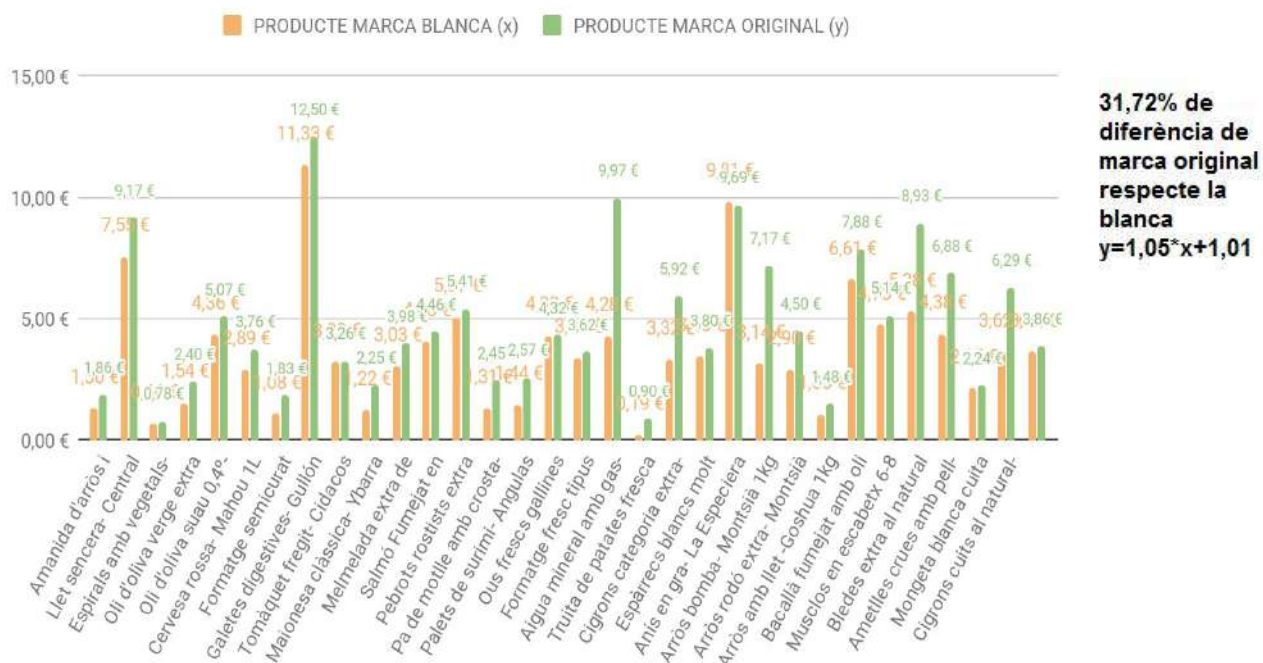
Comparativa de preus entre els productes de marca blanca i els originals a Carrefour



Comparativa de preus entre els productes de marca blanca i els originals a DIA



Comparativa de preus entre els productes de marca blanca i els originals a El Corte Inglés



▲ Figura 23. Comparació de productes entre els originals i els del distribuïdor de les tres empreses diferents.

Referent als preus, el preu del producte original a Carrefour és un 90,17% de mitjana més elevat que el producte de marca blanca. És a dir, un producte és gairebé el doble de car que l'altre.

Tanmateix, el producte de marca original és un 50,51% de mitjana més car que el producte sota el nom de DIA.

Finalment, els preus d'El Corte Inglés tenen una diferència del 31,72% de mitjana. És a dir, els preus dels productes originals són gairebé un terç més elevats que els de marca blanca.

Per poder contrastar aquesta informació, es pot fer a partir d'un exemple: les galetes digestives. Aquest producte és fabricat en els tres casos per l'empresa de galetes Gullón i també venuda per les tres empreses. Per tant, serveix de gran ajuda per comparar els preus entre Carrefour, DIA i El Corte Inglés. Les galetes digestives de marca blanca a Carrefour tenen un preu de venda de 2,64€, 2,59€ a DIA i 3,22€ a El Corte Inglés. Tal i com es pot observar, el més elevat és el d'El Corte Inglés. En canvi, pel que fa als preus de venda de productes de marca original, el que comercialitza les galetes digestives Gullón a un preu més assequible és El Corte Inglés (3,26€). El cost d'adquisició del mateix aliment a Carrefour

és de 4,70€ i 4,88€ a DIA. Per tant, es pot observar com els productes de marca blanca tendeixen a ser més barats a DIA i més cars a El Corte Inglés. En canvi, pel que fa al preu de venda de les galetes digestives Gullón, resulta ser més econòmic a El Corte Inglés i més elevat a DIA; és a dir, és totalment el contrari.

Es poden observar, doncs, uns percentatges de diferències molt distints. Carrefour és el que opta per primar més la marca blanca i, en canvi, El Corte Inglés aposta més per les marques originals. Aquest fet es pot explicar pels diferents tipus de clients que tenen aquestes empreses. El client de Carrefour es caracteritza per tenir una renda disponible més baixa, igual que DIA, tot i que la renda disponible d'aquest últim client encara sol ser més baixa. En canvi, El Corte Inglés sempre s'ha caracteritzat per tenir uns clients amb més poder adquisitiu i totes aquestes dades no fan res més que confirmar-ho.

També cal esmentar que si s'observa el pendent de la recta de regressió es pot afirmar que a més pendent, més percentatge de diferència de preus té l'empresa. Per posar un exemple: el pendent de la funció dels productes de Carrefour és d'1,89 i la diferència és de 90,91% mentre que El Corte Inglés, que és el que es caracteritza per tenir menys diferència de preus, el pendent és d'1,05.

3.2.- Marca blanca o marca original. Què preferim?

Per tal de conèixer quin és el percentatge de població que prefereix consumir productes de marca blanca i quin afavoreix la compra de la marca original, s'han realitzat enquestes a la població.

A l'hora de pensar en com enquestar a la població, es va decidir dur-ho a terme de forma presencial atès que així les dades són més fiables i s'assegura que les persones que contesten siguin majors d'edat⁴². Això és un gran avantatge però també té el seu inconvenient i és que no s'ha pogut arribar a una població gaire àmplia.

Finalment, s'han enquestat persones de les poblacions de Sanaüja (Segarra), Guissona(Segarra), Igualada (Anoia), Montmaneu (Anoia) i Tàrraga (Urgell), amb un total de 285 persones.

⁴² S'han volgut evitar els menors de divuit anys ja que en aquesta edat sovint s'és menys conscient del preu i de les marques; ja siguin originals o de marca blanca.

Les preguntes que es van realitzar van ser dues: “majoritàriament es decanten pel producte de marca blanca (MB) o bé per l'original (O)?” i “per quin motiu?”. A part, també es va enregistrar el sexe i l'edat per tal de poder-los classificar posteriorment a l'hora d'analitzar les respostes. A continuació es poden veure representades les respostes obtingudes⁴³ en comparació a totes les respostes en general.

Primerament es classifica segons el sexe i en segon lloc, segons franges d'edat. Després de cada classificació es realitza una anàlisi del Khi quadrat per conèixer la relació entre aquestes dues variables.

Els gràfics, es troben després de realitzar-ne el comentari.

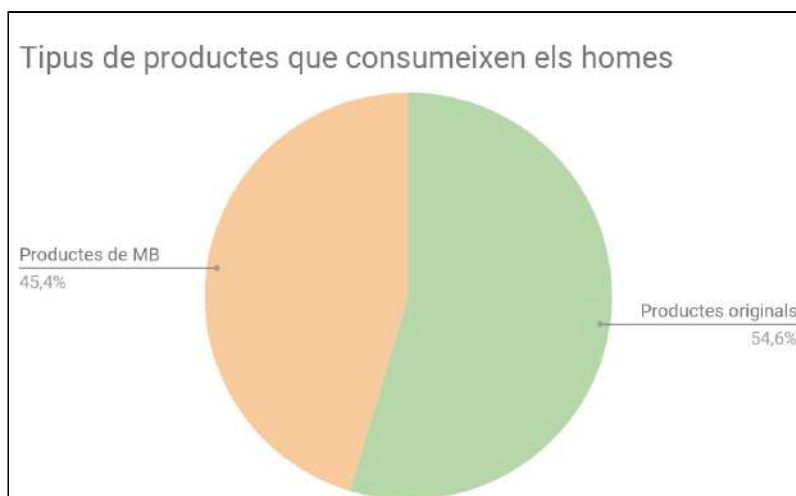
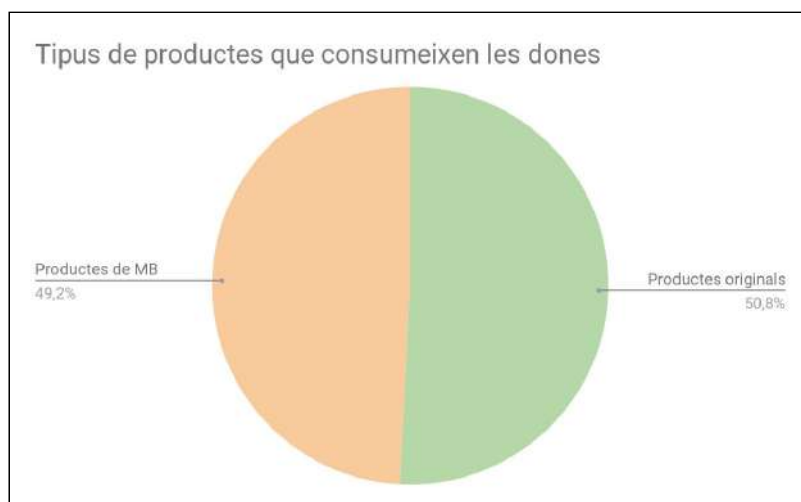
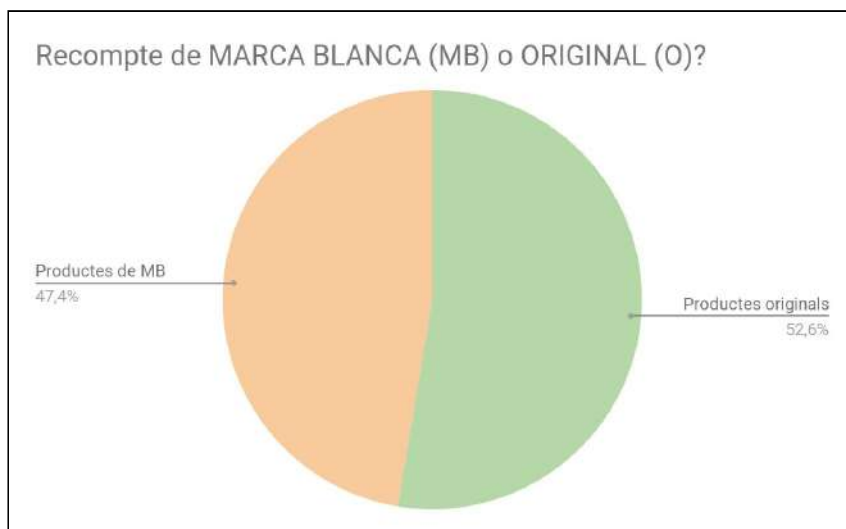
En general es va obtenir majoria en la preferència de productes de marca original amb un 52,6%. És a dir, en aquesta mostra de població, es consumeixen més els productes de marca original; tot i que la diferència és mínima; del 5,2%.

Posteriorment, també es va analitzar si el sexe influeix en el tipus de consum.

Tal i com es pot observar, els dos sexes prefereixen el producte de marca original. Tanmateix, en el cas de les dones, hi ha molt poca diferència de percentatges: els productes de marca original superen els de marca del distribuïdor amb tan sols una diferència d'1,6%. Per tant, es podria dir que tant el sexe femení com el masculí segueixen en gran mesura, els percentatges del recompte en general. A continuació s'exposa el càlcul i l'anàlisi del test de la distribució Khi quadrat⁴⁴, anomenat també Khi quadrat de Pearson (χ^2). Depenent del seu resultat, es podrà determinar si la variable del sexe realment manté una dependència amb la preferència d'adquisició o no.

⁴³ Podeu consultar l'annex 5. per veure totes les respostes de les enquestes.

⁴⁴ El Khi quadrat és un test o prova d'estadística descriptiva que analitza la relació entre dues variables qualitatives.



▲ Figura 24. Respostes de les enquestes: en general, pel que fa a les dones i després, als homes.

Estudi estadístic del grau de dependència entre la preferència d'adquisició i el sexe

	MB	O	Total
Dones	87	90	177
Homes	49	59	108
Total	136	149	285

*MB significa producte de marca blanca i O significa producte de marca original.

H_0 (**hipòtesi nul·la**): ambdues variables (sexe i preferència de compra) són independents o bé no tenen relació.

H_1 (**hipòtesi alternativa**): les dues variables són dependents.

Marge d'error= 0,05= 5%

ft (freqüència teòrica esperada de cada una de les dades):

$$87 \rightarrow \frac{136 \times 177}{285} = 84,46$$

$$90 \rightarrow \frac{149 \times 177}{285} = 92,54$$

$$49 \rightarrow \frac{136 \times 108}{285} = 51,54$$

$$59 \rightarrow \frac{108 \times 149}{285} = 56,46$$

V (grau de llibertat)= (nº de files-1)* (nº de columnes-1)= (2-1)*(2-1)= **1**

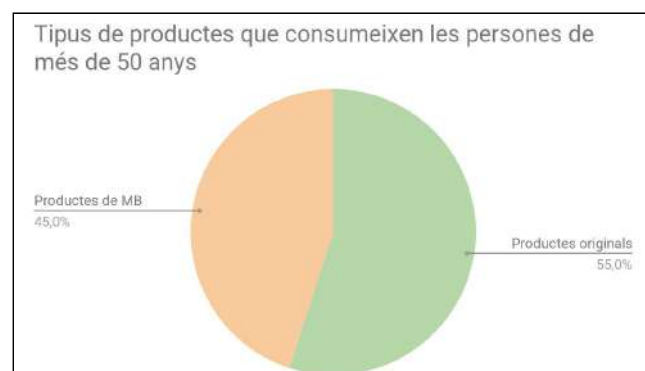
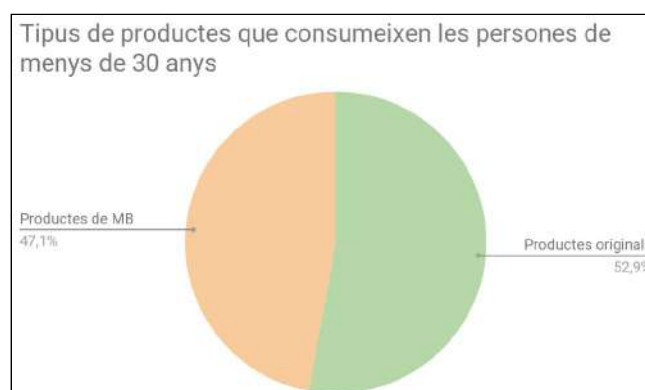
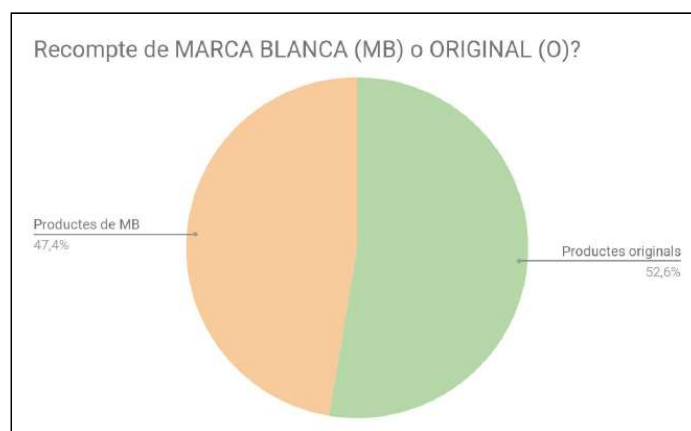
$$\chi^2 = \sum \frac{(f-f_t)^2}{f_t} = \frac{(66-66,81)^2}{66,81} + \frac{(43-40,56)^2}{40,56} + \dots = \underline{\underline{0,3855484049}}$$

$$\chi^2_{taula} = 3,8415; \chi^2_{calculat} = 0,3955$$

$\chi^2_{calculat} (0,3955) < \chi^2_{taula}(3,8415)$, aleshores s'accepta H_0 (**hipòtesi nul·la**) és a dir, es pot afirmar que la preferència d'adquisició i el sexe no són estadísticament dependents.

A partir d'aquí, es pot concloure que no s'ha trobat cap grau de dependència entre la preferència d'adquisició d'un tipus de producte o bé un altre i el sexe. En altres paraules, per exemple, el fet de ser dona no significa que sigui més propensa a comprar un cert tipus de producte.

També s'ha estudiat si l'edat influeix en el tipus de consum. Es va dividir en tres grups o franges: menors de 30 anys, entre 30 i 50 anys i majors de 50 anys. Les respostes van ser les que s'exposen als gràfics de continuació. Tal i com es pot observar, el gràfic que encapçala la pàgina següent és el general (el que també encapçala els gràfics anteriors) per tal de poder-lo comparar amb els de les tres franges d'edat d'una forma més visual i poder percebre millor si els resultats es desmarquen gaire dels generals o si no.



▲ Figura 25. Preferències de tipus de producte segons cada franja d'edat.

Pel que fa referència als menors de trenta anys, aquests prefereixen els productes de marca original amb un 52,9%. El mateix passa amb les persones majors de cinquanta anys però amb un 55%.

En canvi, les persones d'entre trenta i cinquanta anys, prefereixen el consum de productes de marca blanca. Amb un 50,6% pels productes del distribuïdor i un 49,4% que aposta pels productes de marca original. Tot i això, la diferència és poc notable. És per això que a continuació es procedeix a calcular el test del Khi quadrat; per poder concloure si s'estableix algun tipus de dependència entre aquestes dues variables.

Estudi estadístic del grau de dependència entre la preferència d'adquisició i l'edat

	MB	O	Total
x<30	66	74	140
30<x<50	43	42	85
50<x	27	33	60
Total	136	139	285

*MB significa producte de marca blanca i O significa producte de marca original.

*x= edat de la persona enquestada

H_0 (**hipòtesi nul·la**): ambdues variables (edat i preferència de compra) són independents o bé no tenen relació.

H_1 (**hipòtesi alternativa**): les variables són dependents i sí que tenen relació

Marge d'error= 0,05= 5%

ft (freqüència teòrica esperada de cada una de les dades):

$$66 \rightarrow \frac{136 \times 140}{285} = 66,81$$

$$43 \rightarrow \frac{136 \times 85}{285} = 40,56$$

$$27 \rightarrow \frac{136 \times 60}{285} = 28,63$$

$$74 \rightarrow \frac{139 \times 140}{285} = 68,28$$

$$42 \rightarrow \frac{139 \times 85}{285} = 41,46$$

$$33 \rightarrow \frac{139 \times 60}{285} = 29,26$$

$$\mathbf{V} \text{ (grau de llibertat)} = (\text{n}^\circ \text{ de files}-1) * (\text{n}^\circ \text{ de columnes}-1) = (3-1)*(2-1) = \mathbf{2}$$

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_{ij} - f_{it})^2}{f_{it}} = \frac{(66-66,81)^2}{66,81} + \frac{(43-40,56)^2}{40,56} + \dots = \mathbf{1,300188125}$$

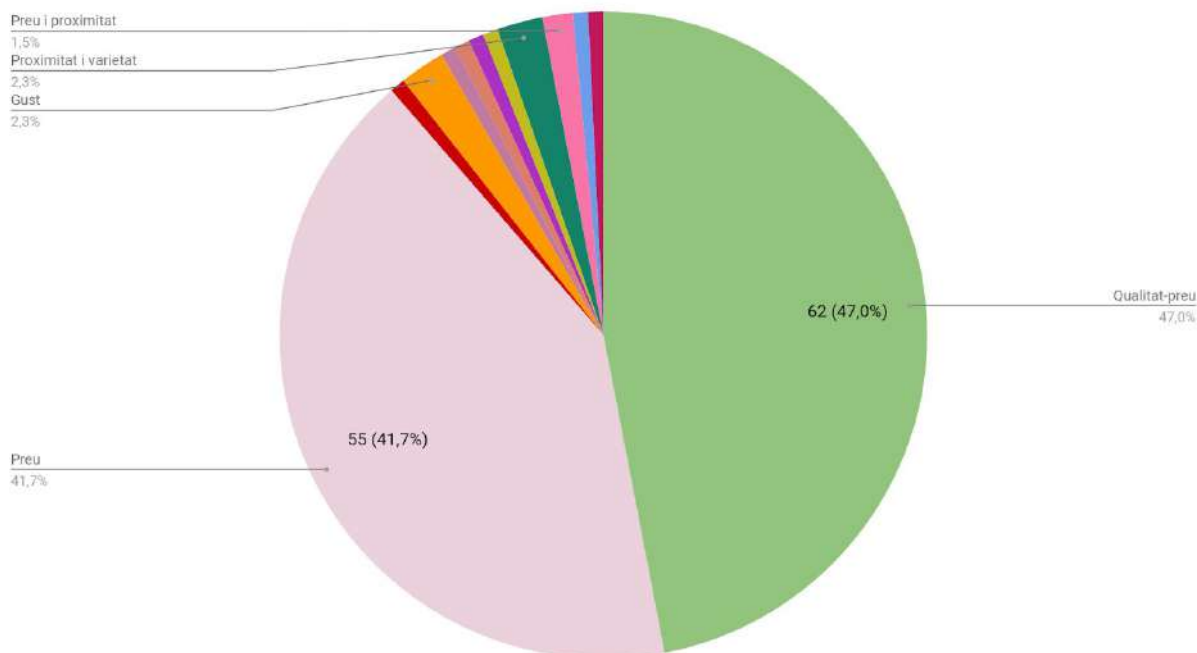
$$\chi^2 \text{ taula} = 5,9915; \chi^2 \text{ calculat} = 1,300$$

$\chi^2 \text{ calculat} (1,300) < \chi^2 \text{ taula} (5,9915)$ aleshores s'accepta H_0 (**hipòtesi nul·la**) és a dir, que són independents. En el cas de l'anàlisi del Khi quadrat amb la variable de l'edat, aquesta tampoc manté cap tipus de relació o dependència amb la preferència de compra; ja que el resultat de la taula no està dins del rang que s'espera perquè sí que hi hagi dependència.

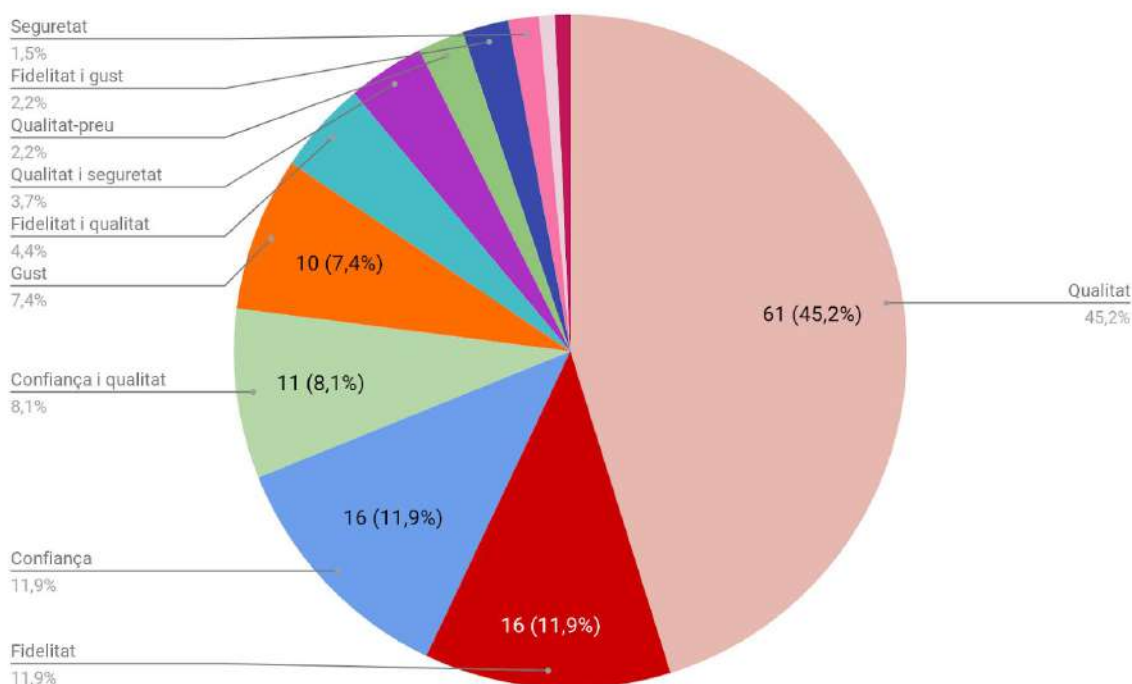
3.2.1.- Motius pels quals es prefereix el producte de marca blanca o bé l'original

Finalment, a l'hora de realitzar les enquestes es va preguntar a la mostra de la població per quin motiu preferia el producte que més consumeixen. Aquestes raons es poden veure reflectides als dos gràfics que es troben adjunts a continuació.

MOTIUS PELS QUALS LES PERSONES ADQUIREIXEN PREFERENTMENT PRODUCTES DE MARCA BLANCA



MOTIUS PELS QUALS LES PERSONES ADQUIREIXEN MÉS PRODUCTES DE MARCA ORIGINAL



▲ Figura 26. Motius pels quals es prefereix la de productes de marca blanca o original.

Les raons per les quals s'adquireixen més productes de marca blanca es poden veure reflectides al gràfic de sectors que es troba a la pàgina anterior.

Tal i com es pot observar, en primer lloc es troba la relació de la qualitat amb el preu amb un 47%. En segona posició, el preu amb un 41,7%. I, en tercer lloc, les respostes més comunes van ser el gust (2,3%) i la proximitat i varietat també amb un 2,3%, tot i que són raons molt més minoritàries.

Per contra, les raons per les quals es compren més productes de marca original són bastant diferents a les comentades anteriorment. En aquest cas, en primera posició (tot i que no amb majoria absoluta) es troba la qualitat amb un 45,2%. A continuació, tant la fidelitat com la confiança es posicionen segones (amb un 11,9%) i finalment, el gust amb un 8,1%.

La diferència que més destaca entre aquests dos casos és el principal motiu. Mentre que en el primer gràfic (el de l'adquisició preferentment de productes de marca blanca) destaquen sobretot la relació de la qualitat i el preu i també el preu (aquestes dues respostes ja constitueixen el 88,7% del gràfic), en el segon predominen la qualitat, la fidelitat i la confiança (aquestes formen el 69% del gràfic). Per tant, es pot visualitzar com les respostes més importants en cada cas són totalment diferents. Pel que fa a les raons comunes en els dos casos, és a dir, al preu, a la relació qualitat-preu i a la fidelitat, els percentatges en cada cas són molt diferents. Per exemple, el preu pel que fa als productes de marca blanca forma un 41,7% i referent als productes de marca original, aquest tan sols té un pes d'un 0,7%.

A part d'aquestes respostes, els enquestats també van realitzar alguns comentaris bastant sorprenents. "La marca blanca cada cop va més malament", "amb els productes de marca blanca no saps mai què et sortirà" i una dona d'uns quaranta-cinc anys aproximadament va confessar que no havia provat mai un producte de marca blanca, o almenys sabent-ho. Per contra a aquests comentaris, altres persones també van declarar que "la marca blanca és el mateix que l'original però més barat", "de vegades el producte de marca blanca és millor que l'original", "al cap i a la fi, moltes empreses de marques originals creen productes de marca blanca amb preus més econòmics per així obtenir més benefici" o bé que "sovint el fabricant és el mateix, l'únic que canvia és l'etiqueta". Per tant, ja hi ha bastantes persones que són coneixedores d'aquest fet i en són conscients. Podria ser justament per aquesta raó que cada cop es consumeixen més productes de marca blanca: perquè se sap (o es pensa) que normalment és més econòmica tot tenint la mateixa qualitat, semblant, o fins i tot millor en alguns casos.

3.3.- Tast a cegues

Un altre dels objectius d'aquest treball de recerca era observar si realment es nota la diferència de gust amb els productes en els quals el fabricant és el mateix però l'embalatge és diferent. Per tal de comprovar-ho, es va realitzar un tast a cegues: una prova en la qual un grup de persones són seleccionades per provar una sèrie de productes i han de diferenciar-los organolèpticament (a partir del tacte, gust i olfacte).

Primer de tot, es va realitzar una recerca de tres o quatre productes de cada empresa que es poguessin servir fàcilment i es van comprar⁴⁵. Els productes elegits varen ser⁴⁶:



▲ Figura 27. Productes de Carrefour seleccionats pel tast a cegues.



▲ Figura 28. Productes de l'empresa DIA seleccionats pel tast a cegues.

⁴⁵ Els tiquets de la compra a les tres empreses es poden trobar a l'annex 8.

⁴⁶ A la part de dalt s'exposen els productes de marca original i a la part inferior, les respectives marques blanques.

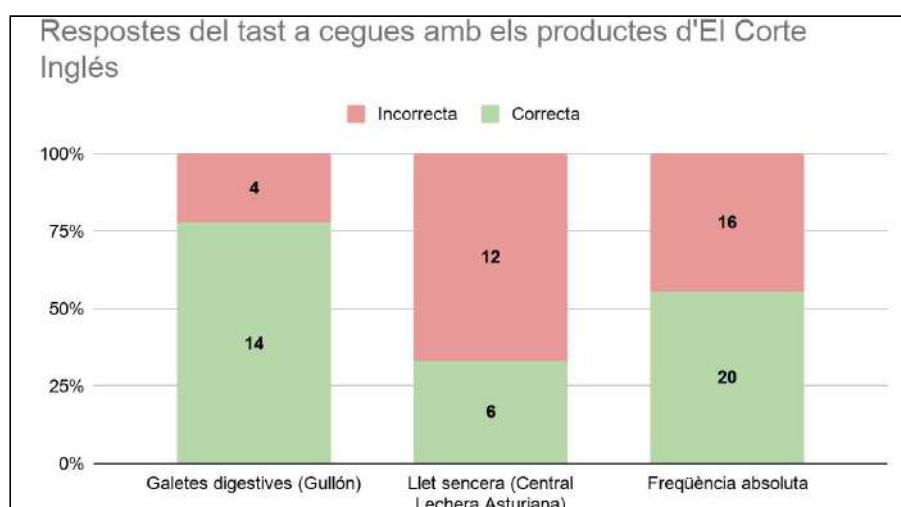
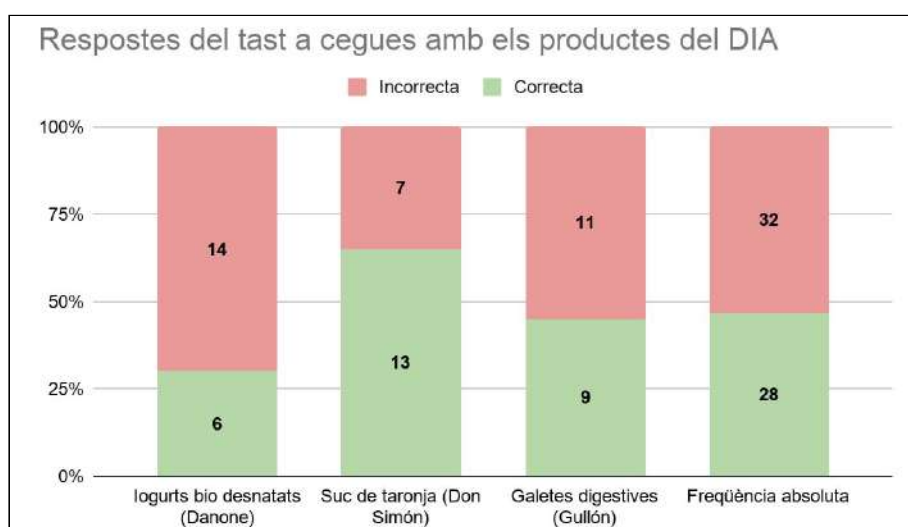
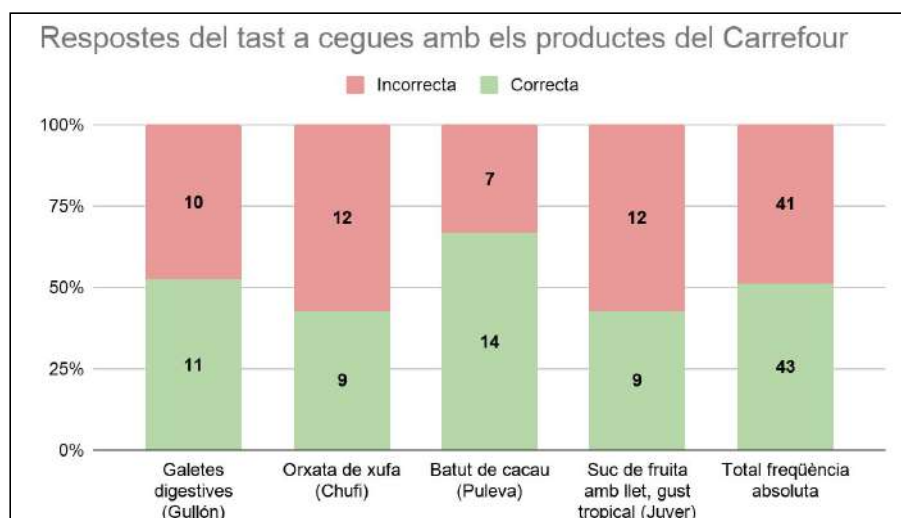


▲ Figura 29. Productes d'El Corte Inglés seleccionats pel tast a cegues.

En segon lloc, el dia 24 d'agost del 2019 es va dur a terme el tast a cegues⁴⁷. Un total de 59 persones van ser les que van fer que aquest tast pogués ser realitzat. Cada grup provava tots els productes seleccionats d'una única empresa. Evidentment, els dos productes (tant el de marca blanca com el de marca original) estaven en igualtat de condicions per tal de no diferenciar-ho. És a dir, els líquids van ser servits amb els mateixos recipients per tal de no veure l'embolitori, les galetes tallades a triangles amb la finalitat que no es poguessin llegir les lletres...

Al principi se'ls va explicar les instruccions de la prova i seguidament van començar el tast. Després d'haver provat els productes i haver-los analitzat organolèpticament, havien d'assenyalar el producte que creien que era de marca blanca. Per tant, als gràfics de continuació, "resposta correcta" significa que van identificar quin era el producte de marca blanca i "resposta incorrecta" significa que no; és a dir, que es pensaven que el producte que en realitat era original, era de marca blanca. Finalment, quan ja tothom havia assenyalat el suposat producte de marca blanca, se'ls explicava quin realment era el producte de marca blanca i quin era l'original, juntament amb el nom del fabricant d'aquest segon aliment. Alguns cops, hi va haver reaccions de sorpresa ja que no s'ho esperaven. A continuació es mostren els gràfics d'encerts i errors.

⁴⁷ Es poden trobar totes les respostes individuals del tast a cegues a l'annex 9.



▲ Figura 30. Respostes del tast a cegues amb els productes de les tres empreses: Carrefour, DIA i El Corte Inglés, respectivament.

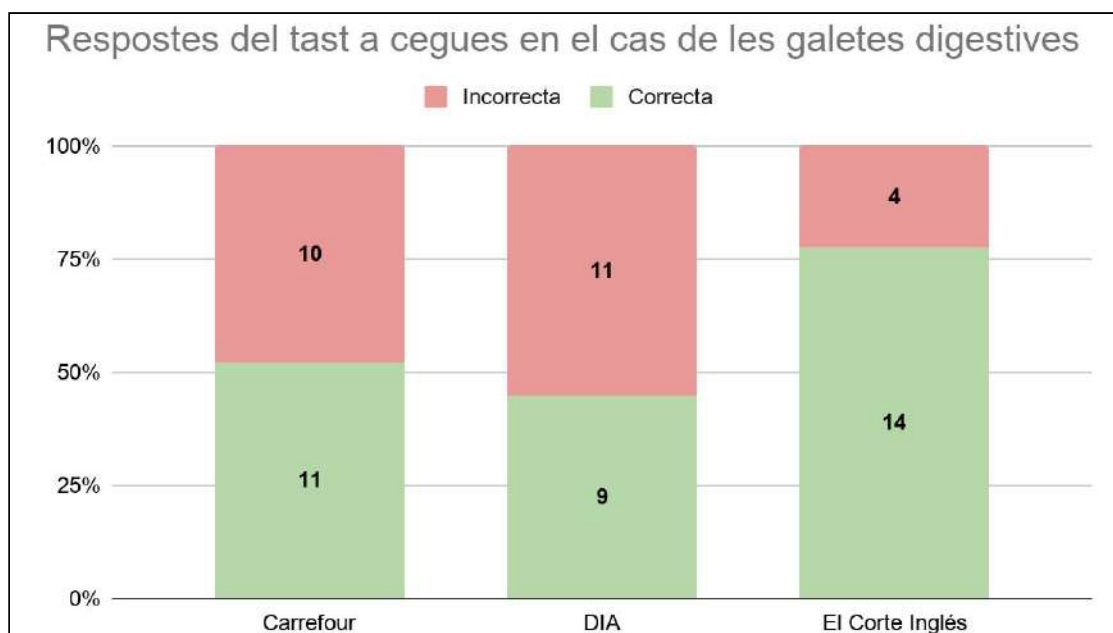
Tal i com es pot visualitzar amb els aliments de Carrefour, els catadors acostumaven a reconèixer quin era el producte de marca blanca (amb un 51,2%), però en alguns casos, com amb la orxata o amb el suc de fruita amb llet i gust tropical, no. És més, pel que fa al suc, més d'una persona va comentar que eren iguals, tant per l'olor, la textura, el gust...

Pel que fa referència als productes tastats de l'empresa DIA, en general un 46,7% va saber identificar el producte de marca blanca. És a dir, en gairebé tots els productes (excepte el suc de taronja), gran part dels tastadors no va saber distingir el producte de marca blanca. Això significa que van trobar el producte de marca blanca amb unes característiques millors que en l'original.

Amb el cas d'El Corte Inglés, la majoria de respostes van ser correctes amb un 55,5%. Tanmateix, majoritàriament es va encertar quin era el producte de marca blanca de les galetes digestives però no amb la llet, les respostes les quals van ser totalment contràries: només un 33,3% va encertar quin era el producte de la marca Aliada.

El tast d'aquesta empresa només va poder ser efectuat amb dos productes diferents per problemes a l'hora de comprar-los; bàsicament perquè molts dels productes que es poden trobar on-line, aquell dia no es trobaven disponibles a la botiga física.

Finalment, en observar que les tres empreses venen galetes digestives Gullón i que les pròpies galetes digestives de marca blanca també són fabricades per aquesta empresa de molt renom, s'ha estudiat la relació entre les tres empreses, pel que fa al gust però també al preu. D'aquesta forma, es podran comparar les tres empreses; és a dir, es podrà veure si una empresa de renom com és el cas de Gullón fabrica productes amb diferents qualitats per a cada empresa o si no és així. Si la resposta és afirmativa, es podria arribar a fer una idea de quina de les tres empreses (Carrefour, DIA o El Corte Inglés) comercialitza uns productes de marca blanca amb més qualitat.



▲ Figura 31. Respostes del tast a cegues en el cas de les galetes digestives (Gullón).

Tal i com es pot percebre, els resultats del tast pel que fa a l'empresa Carrefour i a DIA, són gairebé iguals. En canvi, els d'El Corte Inglés sí que es diferencien molt d'aquests dos.

Els resultats de les dues primeres són gairebé cinquanta per cent de cada tipus de producte; és a dir, la diferència entre productes és poc notable o gens.

Per contra, els resultat del tast amb els productes d'El Corte Inglés són totalment diferents. En aquest cas, la gran majoria (un 77,8%) va saber reconèixer el producte de marca blanca. Per tant, a partir d'aquesta dada es podria concloure que els catadors van trobar la galeta digestiva Gullón (ja sigui per la textura, pel gust, per la seva olor...) organolèpticament parlant millor que la de marca blanca Aliada. Generalitzant aquesta informació i contrastant-la amb els resultats de tots els productes tastats d'aquesta empresa, es podria dir que, segons els catadors, la diferència de gust entre els productes de marca blanca i originals d'aquest grup empresarial espanyol sí que es notable; no com en les altres dues empreses en què la diferència és insignificant.

En definitiva, les respostes van ser molt variades. És a dir, hi va haver casos en què la gran majoria va saber distingir el producte de marca blanca i altres casos en que va ser totalment el contrari.

Fent referència als productes catats de Carrefour, alguns dels catadors van realitzar algun comentari tipus "les característiques (incloent-hi també els gust) són les mateixes".

Respecte als productes utilitzats per realitzar el tast de l'empresa DIA, una de les catadores, que treballa al departament de publicitat de la coneguda empresa Nestlé, va afirmar que ella no comprava productes de marca blanca per ètica, però que realment, si paguem més (pel producte original) és perquè volem. Amb aquesta declaració, el que ella volia transmetre és que normalment la qualitat i el gust són els mateixos i l'únic que es paga és el renom.

En canvi, pel que fa als productes d'El Corte Inglés, no es va fer cap comentari al respecte però també cal dir que es van tastar menys productes.

Per tant, tal i com es pot observar, més de la majoria dels productes tastats no van ser correctament diferenciats; és a dir, van confondre el producte de marca blanca per l'original o al revés. A partir d'aquests resultats es pot concloure que la diferència no està en el gust i que, en alguns casos, fins i tot, el producte de marca blanca -segons els catadors- té més bon gust que l'original.

Per tal de demostrar com s'ha dut a terme el tast a cegues, s'ha realitzat un vídeo d'uns tres minuts on es mostren alguns dels moments més representatius de la degustació.

Es pot mirar el vídeo adjuntat a l'USB, consultant el següent *link* o bé mitjançant el següent codi QR (*Quick Response* o resposta ràpida):

https://drive.google.com/file/d/12vTf_wsd_LKBGk2Rsk72wB2tID_xs3DB/view?usp=sharing



▲ Figura 32. Portada i codi QR del vídeo del tast a cegues.

4.- CONCLUSIONS

Un cop finalitzat el treball, és hora d'extreure'n conclusions. Les hipòtesis que es plantejaven al principi eren diverses i es troben desglossades a continuació, on s'intenta justificar si s'accepten o no.

En primer lloc, el primer objectiu proposat era intentar observar si hi havia una diferència de preu entre el producte de marca blanca i l'original. En cas que la resposta fos afirmativa, trobar quin era aquest percentatge de diferència. Després d'una llarga recerca de productes en que el fabricant coincidís tant en el producte de marca blanca com en l'original en diversos períodes, s'han pogut analitzar aquests preus de cada empresa per separat. Finalment, s'ha pogut concloure que sí que hi ha una diferència de preus i en cada grup és diferent. Aquesta diferència minva entre el trenta i el noranta per cent (el preu de marca original respecte el de marca blanca).

Per ser més precisos, s'ha pogut observar com l'empresa que menys diferència de preu té entre el seu producte de marca blanca i l'original és El Corte Inglés. O sigui, els preus dels productes Aliada (productes de marca blanca d'El Corte Inglés) són venuts a uns preus més elevats que a la resta de grups. Aquest fet podria ser degut a què cada entitat duu a terme una política d'empresa molt diferent.

Carrefour acostuma a vendre els productes de marca del distribuïdor a un preu assequible o estàndard (ni molt alt ni molt econòmic) i els productes de marca original a un preu bastant elevat (tal i com s'ha calculat anteriorment, amb un 90,17% de mitjana més car que els productes de marca blanca). En canvi, DIA comercialitza els seus productes de marca blanca a un preu molt assequible i econòmic però els de marca original són venuts a un preu molt més elevat que El Corte Inglés, per exemple. En aquest cas, els productes de marca amb renom són un 50,51% més cars que els de marca blanca. Això podria ser perquè DIA prioritza la venda dels seus productes abans que la de les altres empreses. És a dir, produeix una inflació en els productes aliens a la seva empresa per tal que el client vegi que hi ha una diferència de preu del producte original al de la marca blanca i d'aquesta forma adquireixi el de marca blanca. Per finalitzar, El Corte Inglés acostuma a comercialitzar els seus productes a un preu més elevat que la resta d'empreses però, en canvi, els de la marca original, a un preu més econòmic que els de la competència. Per tant, l'estratègia que segueix aquesta empresa és que no hi hagi tanta diferència de preus entre els originals i els

del distribuïdor per tal que el client no tingui tant en compte el preu sinó la qualitat i, consegüentment, l'empresa estigui associada al prestigi. Això podria ser perquè està convençuda que ofereix una qualitat molt bona en els seus productes de marca blanca. Podria ser també justament per aquest motiu que El Corte Inglés té més fama (des del punt de vista de la població) de bona qualitat que les altres dues empreses.

En segon lloc, un altre punt de partida a analitzar era quines són les preferències de la població i per quins motius. Després d'un llarg període realitzant enquestes i posteriorment analitzant-ne els resultats, s'ha pogut determinar que gairebé no hi ha diferència de percentatge entre la preferència dels productes de marca blanca i dels originals.

De fet, des d'un punt de vista matemàtic, es pot concloure que la població prefereix els productes de marca original, tot i que la diferència entre les dues respostes és poc notable. Tot i això, no es pot establir cap afirmació tipus "les dones acostumen a consumir productes de marca original" o bé "els menors de trenta anys prefereixen els productes de marca blanca" perquè, tal i com s'ha pogut analitzar a partir del test el Khi quadrat, ni el sexe ni l'edat mantenen cap tipus de relació o dependència amb la preferència d'adquisició. Tot i que siguin independents, en base a l'enquesta realitzada, el consum de les dones està gairebé igualat. Els homes, en canvi, sí que són una mica més propensos a consumir productes de marca amb renom. Pel que fa a les franges d'edat, els menors de trenta anys i els majors de cinquanta tendeixen a comprar productes de marca original. Per contra, la franja que es troba entremig d'aquestes dues està habituada a adquirir preferentment productes de marca del distribuïdor.

Pel que fa als motius, les persones que preferentment adquireixen productes de marca blanca majoritàriament ho fan per la relació de la qualitat amb el preu o bé només pel preu. En canvi, els que prefereixen els productes de marca original, prioritzen la seva qualitat, la confiança que aquests els donen i per fidelitat.

En darrer lloc, en la majoria de casos del tast a cegues, no es va reconèixer correctament el producte de marca blanca respecte l'original. És més, en alguns casos, alguns dels catadors van afirmar que els de marca blanca eren organolèpticament millors que els originals; ja sigui pel gust, l'olfacte, el sabor, etc. El que sí que es pot remarcar és el resultat dels productes d'El Corte Inglés. En aquest cas, tot i haver-se tastat tan sols dos productes, es va distingir majoritàriament el producte de marca blanca. Justament per aquest motiu es podria

afirmar que els productes d'aquesta empresa sí que es distingeixen amb facilitat. Per tant, es pot reafirmar el que ja s'ha explicat anteriorment: El Corte Inglés dona molta més importància al producte de marca original i també al prestigi i per aquesta raó vol remarcar més la diferència entre la marca blanca i l'original i ho fa a partir del sabor.

Finalment, des d'un punt de vista subjectiu, després d'haver estat treballant i aprofundint en el tema durant set mesos, crec que és possible adquirir productes sempre buscant el preu però també la qualitat. Ha quedat clar que el que dona més seguretat sempre és el producte original, però en realitat, aquesta no la dona el producte, sinó que el nom del fabricant. Depèn d'aquest que el producte transmeti més seguretat o confiança. Per tant, jo crec que la forma de tenir la màxima confiança a l'hora d'adquirir el producte però també a un preu raonable, el que hauria de fer el client és realitzar com una mena d'anàlisi de mercat. És a dir, el client el primer que hauria de conèixer són els productes que necessita. I, posteriorment, buscar quin dels supermercats ofereix sota l'etiqueta de marca blanca, un producte en què el fabricant tingui bastant renom. Per tant, no hauria de tenir determinat un supermercat on comprar tots els productes sinó que hauria de moure's entre diferents per tal de poder adquirir tots els productes necessaris a un preu assequible i no tan elevat com el dels productes de la marca original, ja que considero que aquesta diferència de preu bàsicament és pel seu renom; és a dir, "paguem per la marca".

És justament per aquest motiu que considero que el preu i la qualitat amb fabricants de renom són totalment compatibles en un mateix producte, perquè, des del meu parer, la marca blanca actualment ja té una qualitat bastant alta i no està tan mal vista com fa uns anys. Cal afegir també que els productes de marca blanca segueixen uns controls molt exhaustius i justament per aquest motiu no ens haurien de donar cap tipus de desconfiança.

Pel que fa als motius pels quals s'adquireixen una mica més els productes de marca original (tot i que la diferència sigui poca) crec que és pel nom; tal i com he exposat anteriorment. Explicat en altres paraules, les persones que adquireixen productes de marca original, majoritàriament és perquè està més ben vist. Per exemple, en un dinar d'empresaris, no quedaria gaire bé que a la taula hi hagués un producte de marca blanca. En canvi, els productes originals donen sensació de més prestigi. Però això no es veu només amb els aliments, sinó que en qualsevol altre àmbit; ja sigui amb els cotxes, amb la informàtica...

En un futur, crec que la marca blanca cada cop tindrà més importància en el mercat i progressivament anirà adquirint més bon posicionament. Conseqüentment, com que la

marca blanca i l'original es trobaran al mateix nivell, els productes de marca original hauran d'adaptar-se a la seva competència tot abaratint els preus dels seus productes. Si no és així, la quota de mercat dels productes de renom es veurà molt afectada. Per tant, aquí sí que es produiria encara una guerra de preus molt més forta, i qui continuaria “tenint la paella pel mànec”, tal i com cita Ignacio Larracochea, seria la marca blanca.

Pel que fa a la realització d'aquest treball, he gaudit molt en totes les parts però en la que més he disfrutat ha estat a l'hora de realitzar l'estudi estadístic perquè ha estat a partir d'aquest moment on he pogut començar a extreure conclusions. També cal remarcar que he adquirit un munt de coneixements nous: conceptes d'economia, estudis estadístics com el test del Khi quadrat, quins grans fabricants es troben darrere de les marques blanques, quines són les empreses alimentàries més importants a Catalunya, Espanya i Europa, com fer una entrevista correctament, una enquesta o un tast a cegues i moltes coses més; les quals crec que em seran molt útils en un futur. En canvi, la part que se m'ha fet més feixuga ha estat la del marc conceptual, ja que és molt més teòrica i menys dinàmica.

Com a possible continuïtat, aquest treball podria emprendre diversos camins. Un primer enfocament podria ser analitzar el mercat amb les mateixes tres empreses, si encara existeixen, el 2029 (deu anys després) i posteriorment fer una comparació amb aquest treball. Una segona forma de continuar-lo seria també seguir més o menys l'estructura d'aquest projecte però amb altres tres empreses i després comparar-ho amb Carrefour, DIA i el Corte Inglés; així com també analitzar quina és la posició de la marca blanca no al territori català ni espanyol ni de la Unió Europea sinó en altres llocs on la forma de viure sigui molt diferent a la nostra, com podria ser Estats Units o bé Amèrica Central.

5.- BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

· “AQUESTS SÓN ELS SUPERMERCATS MILLOR VALORATS PELS CONSUMIDORS ESPANYOLS”, *diari ABC*, 19/02/2019

<https://www.abc.es/economia/abci-estos-supermercados-mejor-valorados-consumidores-espanoles-201902181452_noticia.html#vca=mod-sugeridos-p2&vmc=relacionados&vso=estos-son-los-supermercados-mejor-valorados-por-los-espanoles&vli=noticia.video.economia>

[consulta: 28/04/2019]

· *BUSINESS INSIDER*

<<https://www.businessinsider.es/quienes-son-fabricantes-marca-blanca-corte-ingles-373479>

> [consulta: 19/04/2019]

· *CARREFOUR, QUI SOM?*

<<https://www.carrefour.es/grupo-carrefour/compromisos-de-carrefour/compromisos-economicos/>> [consulta: 26/05/2019]

· “CARREFOUR LLANÇA SUPECO, EL CASH & CARRY DE LES FAMÍLIES”, *Marketing4Food*, 24/07/2013

<<https://www.marketing4food.com/carrefour-lanza-supeco-el-cash-carry-de-las-familias/>>

[consulta: 13/10/2019]

· *DEMOS LA VUELTA AL DÍA*, Empresa DIA <<http://www.demoslavueltaaldia.com>>

[consulta: 20/09/2019]

· *DIA* <<https://www.diacorporate.com/es/>> [consulta: 26/05/2019]

· *ECONOMIA DE L'EMPRESA 1r de Batxillerat*, Clara González Fernández, Montserrat Pina Massachs, Josep Alfaro Giménez, EDITORIAL Mc Graw Hill Education, Madrid 2018

· *ECONOMIA DIGITAL* <<https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas>> [consulta: 19/04/2019]

· *ECONOMIA SIMPLE* <<https://www.economiasimple.net/glosario/cash-and-carry>>

[consulta: 13/10/2019]

· *EL CORTE INGLÉS* <<https://www.elcorteingles.es/>> [consulta: 26/05/2019]

· “EL CORTE INGLÉS CREA UNA PROMOTORA INMOBILIÀRIA PER OPTIMITZAR EL SEU PATRIMONI” *diari El País*, 02/10/2019

<https://elpais.com/economia/2019/10/02/actualidad/1570035332_241780.html> [consulta:

12/10/2019]

- “EL BEICON FUE EL ORIGEN DE LA MARCA BLANCA”, “LAS MARCAS BLANCAS ALUMBRARON EL REINO UNIDO Y LOS SAINSBURY, UN MATRIMONIO DE TENDEROS”. Barcelona, EL PERIÓDICO, 19/07/2015
<<https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20150718/el-beicon-fue-el-origen-de-ka-marca-blanca-4368042>> [consulta: 31/03/2019]
- EL BLOG DE LAS MARCAS BLANCAS <<http://www.blogmarcasblancas.com/>> [consulta: 20/05/2019]
- “EL CORTE INGLÉS LLANÇARÀ LA SEVA APP PER COMPRES PER MÒBIL AQUEST ANY”, *diari El País*, 12/07/2019
<https://elpais.com/economia/2019/07/16/actualidad/1563301391_930330.html> [consulta: 20/08/2019]
- EL CORTE INGLÉS: UNA NOVA VISIÓ, ICADE BUSINESS SCHOOL-MADRID
<<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/15741/1/TFM000570.pdf>> [consulta: 19/06/2019]
- “EL GRUP EL CORTE INGLÉS AUGMENTA EL BENEFICI UN 25% AMB UNES VENDES DE 15.936 MILIONS D'EUROS”, *El Mundo*, Raquel Villaécija, 25/06/2018
<<https://www.elmundo.es/economia/2018/07/25/5b588e8b268e3e61708b45b8.html>> [consulta: 26/05/2019]
- “ELS ALIMENTS DE LA MARCA BLANCA AMB MILLOR RELACIÓ ENTRE QUALITAT I PREU, SEGONS L'OCU”, *diari ABC economia*, 24/04/2019
<https://www.abc.es/economia/abci-alimentos-marca-blanca-mejor-relacion-entre-calidad-y-precio-segun-201904232314_noticia_amp.html> [consulta: 25/05/2019]
- “ELS CANVIS DE MERCADONA, CARREFOUR, DIA, LIDL I ALCAMPO PERQUÈ COMPRIS MÉS I MÉS”, *Huffpost*, Eduardo Loren, 02/10/2019
<https://www.huffingtonpost.es/entry/asi-batallan-mercadona-carrefour-dia-lidl-y-alcampo-por-conseguirte_es_5d91e6b9e4b0019647abbfc2> [consulta: 12/10/2019]
- EPE ECONOMÍA EUROPAS PRESS
<<https://www.europapress.es/economia/noticia-marcas-fabrica-productos-corte-ingles-20190212140406.html>> [consulta: 19/04/2019]
- GRUPO MERCA2 <<https://www.merca2.es>> [consulta: 07/04/2019]
- KANTAR WORLD PANEL <<https://www.kantarworldpanel.com/global>> [consulta: 20/08/2019]

· KHI QUADRAT ESTADÍSTIC, UB

<<http://www.ub.edu/stat/docencia/Mates/khi-quadrat.PDF>> [consulta: 21/09/2019]

· “LA CRISI INTERNA PASSA FACTURA A DIA: LA SEVA QUOTA DE MERCAT CAU A MÍNIMS HISTÒRICS”, diari *El País*, Javier Salvatierra, 26/09/2019

<https://elpais.com/economia/2019/09/26/actualidad/1569507786_628926.html> [consulta: 17/10/2019]

· “LA CRISI NOMÉS S’HA ACABAT PER A ALGUNS: LA DESIGUALTAT SOCIAL S’HA CRONIFICAT”, *Diari Público*, Marc Font, Barcelona, 22/01/2019

<<https://www.publico.es/public/crisi-nomes-s-acabat-per-alguns-desigualtat-social-s-cronificat.html>> [consulta: 22/08/2019]

“LA MAJORIA DELS ESPANYOLS ESCULL COMPRAR AL SUPERMERCAT EN DETRIMENT DEL PETIT COMERÇ”, diari *ABC*, Teresa Sánchez Vicente, 16/11/2018

<https://www.abc.es/economia/abci-mayoria-espanoles-elige-supermercado-detrimento-pequeno-comercio-201811161312_noticia.html> [consulta: 17/08/2019]

· “LA MARCA BLANCA CANVIA DE COLOR SENSE RENUNCIAR AL DESCOMPTE”, diari *ABC*, 03/12/2018

<https://www.abc.es/economia/abci-marca-blanca-cambia-color-sin-renunciar-descuento-201812020242_noticia.html#vca=amp-mod-sugeridos-p3&vmc=relacionados&vso=quienes-son-los-fabricantes-de-los--de-marca-blanca&vli=noticia.foto.economia> [consulta: 25/04/2019]

· “LA SITUACIÓ DE DIA EMPITJORA: CAUEN LES VENDES I EL RISC DE FER FALLIDA S’AGREUJA”, diari *El País*, Javier Salvatierra, 26/04/2019

<https://elpais.com/economia/2019/04/26/actualidad/1556263740_217086.html> [consulta: 20/07/2019]

· LES MARQUES BLANQUES, ANÀlisi EN TEMPS DE CRISI, UPF- Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials, 2009

<<https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/16224/Les%20marques%20blanques.%20an%C3%A0lisi%20en%20temps%20de%20crisi.pdf?sequence=1>> [consulta: 18/06/2019]

· LES MARQUES BLANQUES EN TEMPS DE CRISI, Nerea Boada Torre-Martín, UPF, curs 2008-2009

<<https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/16233/TREBALL%20GRUP%2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [consulta: 31/03/2019]

· “LES RAONS DELS CONSUMIDORS PER TRIAR ENTRE ELS QUATRE SUPERMERCATS AMB MÉS QUOTA DE MERCAT”, diari *ABC*, 06/04/2019

<https://www.abc.es/economia/abci-razones-consumidores-para-elegir-entre-cuatro-supermercados-mas-cuota-mercado-201904060229_noticia.html#vca=mod-sugeridos-p1&vmc=relacionados&vso=por-que-los-espanoles-eligen-los-cuatro-supermercados-de-mas-exito&vli=noticia.video.economia> [consulta: 25/04/2019]

· MARCA, PATENT, DISSENY: LA PROPIETAT INDUSTRIAL, Canal Empresa, Generalitat de Catalunya

<https://canalempresa.gencat.cat/ca/01_que_voleu_fer/03_creixer_i_consolidar-vos/05_protgegu_el_vostre_negoci/02_propietat_industrial_marques_patents_invencions_i_dissenys/> [consulta: 26/05/2019]

· MARQUES BLANQUES: LA REVOLUCIÓ DELS MERCATS, Carla Marchesi, Àlex Ramis i Jordi Ribàs, VilaWeb, 10/01/2013

<<https://www.vilaweb.cat/noticia/4072583/20130110/marques-blanques-revolucio-mercats.html>> [consulta: 25/05/2019]

· MERCADONA I LIDL CREIXEN EN QUOTA DE MERCAT IMPULSAT PER LA CAIGUDA DE DIA, diari El Periódico, Sara Ledo, 12/02/2019

<<https://www.elperiodico.cat/ca/economia/20190212/mercadona-i-lidl-creixen-en-quota-de-mercat-impulsats-per-la-caiguda-de-dia-7299875>> [consulta: 20/09/2019]

· OBS BUSINESS SCHOOL, L'Hospitalet de Llobregat

<<https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/direccion-general/economia-de-escala-definicion-y-tipos>> [consulta: 03/04/2019]

· PROMARCA, EL VALOR DE LA MARCA

<<http://www.promarca-spain.com/quienes-somos/>> [consulta: 25/05/2019]

· “¿QUÉ ES EL MOVIMIENTO SLOW LIVING?”, The Happening, Paulina Espinosa, 18/10/2017 <<https://thehappening.com/movimiento-slow-living/>> [consulta: 13/08/2019]

· SUPERMERCATS CARREFOUR <<https://www.carrefour.es>> [consulta: 07/04/2019]

· SUPERMERCATS DIA <<https://www.dia.es>> [consulta: 07/04/2019]

· SUPERMERCATS EL CORTE INGLÉS <<https://www.elcorteingles.es>> [consulta: 18/04/2019]

· SUPERMERCATS MERCADONA <<https://www.telecompra.mercadona.es>> [consulta: 07/04/2019]

· TAULES ESTADÍSTIQUES, UPC

<<http://www-eio.upc.es/teaching/estad/MC/taules/Chi2.pdf>> [consulta: 17/09/2019]

· “UN GRUPO TURCO COMPRA LA MARCA ZUMOSOL A LA EMPRESA ESPAÑOLA PASCUAL”, *RTVE notícies*, 03/12/2013

<<http://www.rtve.es/noticias/20131203/grupo-turco-compra-marca-zumosol-empresa-espanola-pascual/809520.shtml>> [consulta: 22/08/2019]

· “VUIT TRUCS PER ESTALVIAR MÉS DE 75 EUROS AL MES AL FER LA COMPRA AL SUPERMERCAT”, *diari ABC economia*, 10/04/2019

<https://www.abc.es/economia/abci-ocho-trucos-para-ahorrar-mas-75-euros-hacer-compra-supermercado-201904092319_noticia.html#vca=amp-mod-sugeridos-p1&vmc=relacionados&vso=ocho-trucos-con-los-que-ahorraras-mas-de-75-euros-al-mes-en-el-super&vli=noticia.foto.economia> [consulta: 25/05/2019]