



Estrategias de aprovisionamiento de la restauración comercial, colectiva y social

Posicionamiento de las Mercas en el abastecimiento de alimentos frescos para consumo fuera del hogar

VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO

Universidad Complutense de Madrid

RESUMEN

La alimentación fuera del hogar es un hábito que se ha extendido durante los últimos años apoyándose en los cambios de la demanda (económicos, demográficos, sociales, culturales) y en la proliferación de los establecimientos de restauración (tanto comercial como colectiva y social). El avance económico de este sector no ha llevado una atención paralela en el entorno académico que desembocase en estudios e investigaciones sobre el mismo. Este artículo se centra en analizar algunas facetas básicas del aprovisionamiento del canal Horeca teniendo en cuenta que existen notables diferencias con respecto a la compra de alimentos y bebidas que se realizan para consumo en el hogar. En este contexto, las Mercas se configuran como el principal operador en el aprovisionamiento de alimentación perecedera, aunque también es necesario atender a las nuevas estrategias que implantan el resto de proveedores.

PALABRAS CLAVE: restauración, Horeca, aprovisionamiento, productos frescos, comercio mayorista, Mercasa.

Los estudios sobre consumo, y de forma concreta los relacionados con el aprovisionamiento de alimentos y bebidas, han tenido un tratamiento distinto en función del momento en que se han desarrollado. Los procesos de consumo, desde la perspectiva individual, han sido abordados en cuanto a las necesidades, preferencias, restricciones y elecciones de los sujetos; sin embargo, las compras en las organizaciones no han sido tratadas con el mismo interés o rigor en temas como, por ejemplo, los objetivos que se pretenden satisfacer o la forma de tomar las decisiones.



Durante los últimos años se viene observando un consumo significativo de alimentos y bebidas para tomarlos fuera del hogar. La demanda extradoméstica de productos de alimentación se puede dividir, por un lado, en restauración comercial para hacer referencia a los alimentos y bebidas que se toman en establecimientos de hostelería y restauración (bares, cafeterías, restaurantes, hoteles...) y, por otro, en restauración colectiva y social vinculándose al consumo en comedores de empresa, colegios, hospitales, cuarteles militares, prisiones o residencias.

Las actividades de restauración se caracterizan por su enorme heterogeneidad. No obstante, aparecen muchas pautas comunes en los negocios del canal Horeca que permiten avanzar de forma conjunta en su análisis. Este artículo aborda la función de aprovisionamiento en los establecimientos de restauración.

El trabajo aparece sistematizado en cinco apartados. En primer lugar se plantean las características de las decisiones de compra en las organizaciones o instituciones aprovechando para destacar las diferencias más notables con el consumidor individual. La segunda parte se ciñe a las pautas de aprovisionamiento que siguen los establecimientos del canal Horeca

ca tomando como referencia varios trabajos de campo que se han desarrollado en el contexto del mercado español. A continuación se abordará un análisis cuantitativo sobre los canales de abastecimiento de los establecimientos de restauración en carne, pescado, patatas, hortalizas y frutas sobre la base de los Paneles de Consumo Alimentario del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. La cuarta parte se centrará en el posicionamiento de las Mercas en la distribución de productos alimentarios, básicamente perecederos, al canal Horeca. El artículo termina con un análisis DAFO que resume los aspectos tratados en los apartados anteriores mostrando las bases para una estrategia de aprovisionamiento al canal de alimentación fuera del hogar.

CONSUMIDOR INDIVIDUAL VS CONSUMIDOR INSTITUCIONAL: HOGARES FRENTE A CANAL HORECA

Cada vez resulta más frecuente encontrar estudios detallados sobre los hábitos de compra o los hábitos de consumo de los individuos. Los primeros hacen una especial referencia al lugar y a la forma en que los consumidores compran los produc-

tos, mientras que los segundos se relacionan con los bienes y las cantidades que adquieren los compradores. Ahora bien, cuando se plantea el análisis de estos hábitos, tanto de compra como de consumo, desde la vertiente de las empresas, instituciones y organizaciones, las conclusiones obtenidas son menos relevantes, lo que viene a demostrar que la atención prestada a esta parcela del consumo no ha sido tan significativa.

A la hora de hablar de consumo en una empresa o institución se puede establecer una identificación con un cierto colectivo formal, puesto que aparecen muchas pautas comunes en sus procesos de adquisición. Esto es, desde la compra institucional se ofrece respuesta a las actuaciones laborales de un trabajador que debe respetar las políticas formales, las limitaciones y los requisitos establecidos por su organización. La definición aportada por Webster y Wind (1972) sobre las compras corporativas se ha convertido en la más habitual para hacer referencia a este tipo de procesos. Esto es, las compras corporativas pueden caracterizarse como el proceso de toma de decisiones mediante el cual, las empresas y otras organizaciones formales establecen la necesidad de comprar productos y servicios e identifican, evalúan y eligen entre las distintas ofertas y suministradores relacionados con los productos o servicios que ellos, a su vez, venden a sus clientes.

Cuando esta circunstancia se traslada hacia la esfera del mercado de alimentos y bebidas, es posible afirmar que son conocidos con suficiente detalle los hábitos de compra y consumo de los hogares mientras que, por contra, se cuenta con escasa información sobre la forma o estructura de abastecimiento de restaurantes, cafeterías, hoteles, hospitales, colegios o cuarteles, entre otros.

El dinamismo y heterogeneidad de la oferta comercial, junto al incremento y complejidad de la demanda de las organizaciones formales, han supuesto que quedara atrás la época en que apenas una persona fuese la encargada de realizar todos los aprovisionamientos. En la

actualidad, resulta habitual que las decisiones de compra sean afrontadas por un grupo de personas (centro o departamento de compra) donde, además del comprador están otros individuos que influyen en función de sus intereses y motivaciones (usuario, prescriptor, decisor, filtros).

Las organizaciones tienen la necesidad de realizar compras que responderán a alguno de los siguientes motivos: incorporación al proceso de elaboración de bienes o servicios que, posteriormente, permiten presentar una oferta en el mercado; consumo o utilización de bienes y servicios en las actividades habituales, aunque no se incorporen de forma directa a la oferta final; o, además, reventa del producto, sin modificación, aunque ofreciéndose en un entorno diferente al original –circunstancias concretas de espacio, tiempo y presentación, básicamente–.

No todas las compras que realiza una organización están guiadas por los mismos criterios. En este sentido, Robinson y otros (1967) establecieron tres situaciones distintas en cuanto a las adquisiciones de las empresas o instituciones que, en su momento, denominaron clases de compra:

- Una compra nueva es aquella que se realiza por primera vez o tiene un carácter especial para la organización y, por tanto, requiere conseguir información y establecer criterios rigurosos para evaluar al producto o servicio al tiempo que se fijan las pautas para las compras posteriores. Cuanto mayor sea el coste o riesgo, mayor será el número de agentes participantes en la decisión; del mismo modo, cuanto mayor sea la búsqueda de información en la decisión, mayor será el tiempo que se necesita para tomarla.
- La recompra directa es una operación sistemática que supone adquisiciones realizadas en condiciones similares a compras anteriores con el objetivo de satisfacer necesidades permanentes o recurrentes de la organización. La elección entre los diferentes proveedores se realiza a partir de



una lista aprobada por la organización donde aparece ponderada la satisfacción en las compras anteriores.

- La situación de recompra modificada responde a la valoración de las adquisiciones realizadas hasta ese momento, con la reevaluación de todas las posibles alternativas y ofreciendo como resultado una nueva opción en función del producto, servicio, precio u otros términos similares.

La compra institucional se asemeja, en algunos aspectos, a la realizada por los consumidores finales. Así pues, el resultado, con independencia de los fines perseguidos, tanto para los particulares como para las organizaciones, es la realización de una compra. Al mismo tiempo, las organizaciones y los particulares siguen un proceso, con diferentes etapas, en el análisis de la decisión de compra. Sin embargo, una comparación entre el comportamiento de los consumidores individuales y el comportamiento de las organizaciones apunta, sobre todo, divergencias. Esto es, los productos industriales no se venden porque alguien realmente quiera comprarlos; los clientes institucionales tienen necesidades económicas, no deseos. A diferencia de los productos

de consumo, no hacen que nadie sea más guapo o se sienta mejor y no tienen ningún valor estético en particular. Los productos industriales se compran sólo para ayudar al usuario a fabricar, distribuir o vender más eficazmente, de forma que mejore su posición económica y competitiva. Por esta razón, las organizaciones ponen el énfasis en el control relación calidad/precio y en los balances en el papel de adquisición de la compañía, que muchas veces no existen en situaciones de compra de artículos domésticos (Ames y Hlavecek, 1984).

Los argumentos sobre las compras en las organizaciones que se exponen en el cuadro 1 sirven, por un lado, para caracterizar al consumo institucional y, por otro, para plasmar las diferencias con las adquisiciones que realizan los consumidores en su vertiente individual.

Por último conviene apuntar que han sido numerosos los autores que han elaborado modelos para conseguir una aproximación al proceso de adquisición que desarrollan las organizaciones. Con carácter general, estos modelos sobre el comportamiento de compra institucional se han clasificado en totales o parciales en base a que apareciesen analizadas todas

CUADRO 1

Características del consumo en organizaciones e instituciones

- Las organizaciones tienen una demanda derivada, en último término, de la demanda final de bienes de consumo: si los consumidores individuales no compran determinados bienes o servicios, las organizaciones disminuyen las adquisiciones necesarias para producirlos o prestarlos.
- La demanda institucional se caracteriza por una oscilación mayor que la observada en los mercados en los que realizan sus adquisiciones los individuos. La compra institucional guarda estrecha relación con el ciclo económico y el principio de aceleración (una variación moderada en la demanda del consumidor conduce un cambio mucho mayor en las organizaciones).
- El volumen total de bienes y servicios que compran las organizaciones no está afectado proporcionalmente por los cambios producidos en el nivel de precios, ya sean aumentos o disminuciones, lo que indica que la demanda institucional es inelástica.
- Las compras corporativas pueden identificarse con la gestión de la "fabricación externa". Las organizaciones valoran, inicialmente, las posibilidades de comprar o de fabricar. Las fuentes externas de aprovisionamiento suponen comprar los artículos adecuados, en la cantidad adecuada y para ser recibidos en el momento y lugar adecuados.
- Las estrategias de venta utilizadas para las organizaciones son directas, es decir, la venta se efectúa a través de vendedores propios, con comunicación específica y sin medios de comunicación de masas para promocionar los productos.
- Aparece simetría de información entre compradores y vendedores. Los especialistas, tanto de compra como de venta, utilizan lenguajes técnicos, científicos, precisos y las decisiones están apoyadas en mediciones rigurosas que se verifican con la adecuación de la oferta, la conveniencia del precio y el ofrecimiento de servicios complementarios.
- Los mercados organizacionales pueden ser verticales u horizontales. En un mercado vertical, el producto o servicio se vende prácticamente a todas las organizaciones de un sector. Los mercados horizontales son muy dispersos y heterogéneos, puesto que el producto o servicio se vende a un amplio conjunto de actividades.
- Las cantidades compradas por las organizaciones, tanto en unidades como en valor monetario, son significativas con respecto a las adquiridas por los consumidores finales. En ocasiones se produce una alta concentración del poder de compra debido a que tan sólo unos pocos compradores, generalmente grandes empresas, realizan la mayor parte de la compra.
- El proceso de compra de las organizaciones se puede considerar complejo, largo y duradero debido, primero, al elevado valor monetario que suelen tener las compras efectuadas; segundo, a la naturaleza técnica de alguna de ellas, y, tercero, al número de individuos afectados en el proceso de decisión (actualmente las web institucionales recogen el perfil de contratante para facilitar estas circunstancias).
- Las decisiones de compra tomadas desde las organizaciones tienen en cuenta criterios variados. Los más relevantes son los racionales que inciden sobre aquellos factores que se basan en causas económicas: permiten cuantificar costes y, en consecuencia, posibles beneficios. También existen los criterios emocionales basados en la satisfacción global que reporta la oferta para la organización.
- Los productos que adquieren las instituciones están destinados a participar en las funciones de fabricación, distribución o venta. El undécimo mandamiento de Detroit -no parar la línea de montaje- es un reflejo del coste por hora de parada y de la dependencia respecto a los suministradores externos de materias primas o productos semielaborados, Howard (1989).
- La relación entre comprador y vendedor lleva, en ocasiones, a plantear una fidelidad hacia la fuente de aprovisionamiento y, por tanto, una estabilidad en los intercambios comerciales entre organizaciones.
- Los compradores organizacionales muestran un elevado grado de concentración geográfica, ya que los intereses privados tienden a estar representados en los centros urbanos más significativos. Sin embargo, no hay que olvidar que existe una fracción representativa de consumo en organizaciones que está muy atomizada.
- Los compradores organizacionales dudan en escoger a proveedores exclusivos para los bienes y servicios que necesitan, puesto que pueden producirse circunstancias imprevistas que supongan una rotura de stock.
- En las operaciones del mercado organizacional existe el aplazamiento de pago y, por tanto, las condiciones financieras se convierten en elemento de análisis para los decisores de compra.

FUENTE: *Elaboración propia.*

o solamente algunas de las fases del proceso de compra. La revisión de las aportaciones más relevantes en cuanto a la modelización del comportamiento de compra institucional lleva a considerar, sin pretensión de minuciosidad, los principales argumentos de los modelos que aparecen enumerados en el cuadro 2.

PAUTAS EN EL APROVISIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN

La principal característica de las actividades de restauración es la gran heterogeneidad que manifiestan en cuanto a la preparación de bienes y servicios y, en

consecuencia, el hecho de comer fuera de casa lleva aparejado toda una serie de fenómenos económicos, sociales y culturales que han desembocado en una multiplicidad de fórmulas de restauración (Martín, 2002).

Las particularidades de los negocios de restauración hacen que sea complica-



7º ENCUESTRO NACIONAL DE MERCADOS MUNICIPALES MINORISTAS

ZARAGOZA
21 Y 22 DE NOVIEMBRE DE 2011

NUEVOS BARRIOS, NUEVOS MERCADOS



MÁS INFORMACIÓN: WWW.ENCUENTROMERCADOSMUNICIPALES.ES / WWW.MERCASA



Zaragoza



GOBIERNO



CUADRO 2

Principales aportaciones sobre la modelización del comportamiento de compra de las organizaciones

Modelo de Robinson y Faris	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea las diferencias existentes en el comportamiento de compra. Las situaciones más sencillas son las referidas a la recompra automática, mientras que las más complejas se producen con las nuevas adquisiciones. • Diferencia siete fases en el proceso de compra de las organizaciones.
Modelo de lealtad al suministrador de Wind	<ul style="list-style-type: none"> • La lealtad al suministrador se determina en función de la proporción de compra que se efectúa a un proveedor concreto. • La lealtad al suministrador depende de variables económicas, la experiencia, las preferencias de la organización y de variables que simplifican las compras.
Modelo de adopción de innovaciones de Ozanne y Churchill	<ul style="list-style-type: none"> • Determina cinco factores que inciden sobre el proceso de compra: circunstancias que rodean al proceso, factores que condicionan la decisión final, duración del proceso de compra, restantes alternativas consideradas e influencias de las fuentes de información.
Modelo de Webster y Wind	<ul style="list-style-type: none"> • Considera cuatro conjuntos de variables que sirven para determinar el comportamiento en las organizaciones: los factores del entorno, las características propias de cada organización, las relaciones interpersonales y distintas variables individuales –$CA = f (FE, CO, RI, VI)$–. • En el proceso de compra se advierten cinco etapas.
Modelo de Stheth	<ul style="list-style-type: none"> • El comportamiento de compra de las organizaciones atiende, de forma principal, a características psicológicas, factores condicionantes de la toma de decisiones conjuntas y proceso de toma de decisiones.
Modelo de selección de suministradores de Lehmann y O'Sahughnessy	<ul style="list-style-type: none"> • Media ponderada con la puntuación de las diecisiete variables que consideran más relevantes para comprar: reputación, condiciones financieras, confianza, comodidad, precio, servicio técnico... ($A_j = \sum_{i=1}^{17} w_i A_{ij}$, siendo A_j: la valoración total otorgada al proveedor j-ésimo, A_{ij}: la puntuación en el atributo i-ésimo del proveedor j y w_i: la ponderación o importancia que se le otorga al atributo i-ésimo y es idéntico para todos los proveedores)
Modelo de Hillier	<ul style="list-style-type: none"> • Tres estadios en la decisión de compra de las organizaciones: estadio negativo (la decisión precisa de una autorización posterior), punto cero o punto de retorno (la decisión de compra está tomada) y estadio positivo (se adoptan decisiones relacionadas con el control de las compras).
Modelo de Choffray y Lilien	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo operacional que trata de aislar aquellas variables de marketing que inciden de una forma más significativa en la decisión de compra y, por tanto, sobre las que es posible desarrollar estrategias comerciales. • Resulta posible agrupar a los compradores que tienen idénticos criterios en microsegmentos.
Modelo de Cardozo	<ul style="list-style-type: none"> • La probabilidad para una serie de compras puede ser formulada como la probabilidad conjunta de realizar las distintas etapas y, por tanto, estas decisiones pueden ser encadenadas en una secuencia de probabilidad que predice el acto de compra. • Indica la probabilidad de que un proveedor i obtenga un pedido para un producto j de un determinado comprador.
Modelo de Lilien y Wong	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo sobre los centros de compras donde las personas que participan en la decisión se ajustan a las diferentes etapas del ciclo de vida del producto a la hora de realizar las adquisiciones. • A medida que crece la empresa, disminuyen las posibilidades para que cualquier empleado participe en el centro de compras y, por tanto, la tarea de compra se hace más especializada.
Modelo de Bonoma y Shapiro	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de compra de las organizaciones está condicionado por los factores referentes a la propia organización, los factores situacionales y las características de las personas que adoptan las decisiones de compra.
Modelo de Anderson y Chambers	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo sobre el proceso de compra de las organizaciones que se basa en el comportamiento de los individuos y, de manera más concreta, en la forma en que son medidas y recompensadas sus actividades dentro de la organización.
Modelo de compra corporativa de Howard y Bender	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo unitario está referido a una sola organización y proporciona una representación sobre las formas en que se compran bienes para fabricar, comercializar o distribuir. • El modelo dual está referido a dos organizaciones que participan en transacciones y recoge la interdependencia entre vendedor y comprador.

FUENTE: Adaptado de Martín (2002).

da la comparación de esta actividad con otras del sector terciario y, al mismo tiempo, exista dificultad para valorar, regular o promover su ámbito de actuación. No obstante, resulta posible extraer las siguientes notas particulares sobre este conjunto de actividades:

- La variedad de los atributos de los oferentes desemboca en una competencia monopolística, por ejemplo, en términos de calidad, atención al cliente o surtido –los mercados no se saturan y la misma necesidad puede ser cubierta de formas diferentes–.
- El mercado está articulado en varios niveles geográficos con diferentes escenarios de acción para cada empresa –internacional, nacional o local– y, por tanto, se limita la actuación a un entorno territorial concreto.
- Una parte importante de los recursos que se precisan para ser oferente en las actividades de restauración son

intangibles, es decir, no se pueden adaptar a los diferentes niveles de demanda.

- Los consumidores de estos servicios tienen la necesidad de desplazarse y, por tanto, deben emplear tiempo y dinero para disfrutar del mismo.
- La oferta, debido a su enorme variedad, no está sujeta a una utilidad marginal rápidamente decreciente conforme se va consumiendo en unidades adicionales.
- Los individuos no tienen una información perfecta sobre la oferta antes de consumirlo y, además, no están capacitados para obtenerla en las mismas condiciones en otro lugar distinto, puesto que se caracteriza por ser perecedera y, en un porcentaje representativo, no tangible.

Con carácter general ha sido habitual plantear distintos argumentos que muestran una eficacia limitada en la realización

de las compras de los establecimientos de restauración y, en algunos casos, pueden identificarse comportamientos anárquicos en cuanto a su adquisición de artículos de alimentación y no alimentación. Entre las principales causas que pueden explicar esta falta de organización aparecen las siguientes:

- La mayor parte de los establecimientos están regentados por trabajadores autónomos que constituyen sus negocios como personas físicas donde, además, otorgan una importancia muy significativa a las ayudas familiares. Estas características derivan en adquisiciones poco programadas, irregulares y realizadas en el lugar y momento que resulta más fácil y cómodo.
- La escasa implantación de cadenas y asociacionismo en la restauración supone que se diluyan las posibilidades de negociar compras en condicio-



Planta procesadora de aves

UVESA Málaga

Avda. José Ortega y Gasset, 553. 29196 Málaga
Web: www.uvesa.es
E-mail: ma-comercial@uvesa.es
ma-admon@uvesa.es
Tel.: 952 178 166
Fax: 952 178 180



CUADRO 3

Aprovisionamiento de alimentación y bebidas en el canal Horeca

- La restauración, tanto independiente como en cadenas, dedica una tercera parte de sus compras a alimentación y bebida y, además, el valor de los alimentos perecederos es ligeramente superior al de no perecederos. Los establecimientos en cadena, como diferencia con los independientes, tienen firmados algunos contratos para asegurarse abastecimientos periódicos. Por último, el canal Horeca mantiene que un incremento de precios en los productos de alimentación supone un menor beneficio porque el precio al cliente no se incrementa.
- Las actividades de restauración gastan, aproximadamente, la misma cantidad en alimentación perecedera y no perecedera. No obstante, existen diferencias en cuanto a los canales de aprovisionamiento utilizados según se trate de restauración tradicional, organizada o temática, aunque en todas ellas existe una elevada periodicidad de compra –mayoritariamente a diario–.
- Los autoservicios mayoristas comercializan artículos perecederos y, sobre todo, no perecederos para las actividades de hostelería y restauración. Aunque tienen dificultad para cuantificar de forma exacta la participación en sus ventas de hoteles, restaurantes, cafeterías y bares, estiman que son prácticamente las mismas en todo momento. Además, los cash and carry consideran que compiten en estas ventas con las líneas de alimentación de hipermercados y, sobre todo, con los fabricantes. Por último, apuntan que los precios de los productos que compran los hoteles y los restaurantes reflejan las variaciones diarias del mercado de origen.
- Los distribuidores al por mayor de alimentos perecederos consideran que sus ventas a hoteles, restaurantes, cafeterías y bares están en torno al 10% y, además, son más significativas en el caso de los restaurantes. El nivel de demanda que atienden varía en función de los productos que existen en cada momento y encuentran como principal competidor al comercio especializado. Por último, mantienen que los precios de los productos perecederos están muy condicionados por las variaciones diarias que se producen en el mercado de origen.
- Los fabricantes de bienes de alimentación que deciden distribuir directamente una parte de su producción hacia la hostelería y la restauración encuentran como principales clientes a los hoteles que realizan unas compras prácticamente constantes en cada momento. La periodicidad de las ventas es una vez semanal y aseguran que los precios de los productos sufren mínimas variaciones. Por último, consideran que los hipermercados son el principal competidor a la hora de abastecer de alimentos y bebidas a los hoteles y restaurantes.

FUENTE: Adaptado de Martín (2002).

nes más ventajosas con los fabricantes o los distribuidores.

- Las actividades de hostelería y restauración soportan una elevada estacionalidad y, por tanto, se dificulta el aprovisionamiento regular, la negociación de contratos con proveedores y el almacenamiento de los productos.
- Los trabajadores de las actividades de hostelería y restauración manifiestan una elevada rotación que implica, por tanto, una escasa continuidad en los procesos de compra.
- La categoría de bares alcanza la facturación más significativa en este canal y, por tanto, se entiende que es el colectivo que necesita realizar las compras más cuantiosas. Sin embargo, se trata de los establecimientos de menor tamaño, con el mayor grado de estacionalidad y con la más elevada participación del propietario en la gestión del negocio.

En Martín (2002) se planteaba una aproximación a los hábitos de consumo y de compra de las actividades de restauración apoyándose en un estudio que utilizaba el método Delphi. Al mismo tiempo se ampliaba el análisis con un acercamiento a las prácticas de comercialización que llevan a cabo los fabricantes y distribuidores de artículos de alimentación perecedera y no perecedera con las actividades de hostelería y restauración. El cuadro 3 recoge las principales conclusiones cuantitativas y cualitativas obtenidas en esa investigación.

Por otra parte, un estudio realizado sobre el canal Horeca en España (FIAB e IC, 2007) plantea entre sus objetivos la necesidad de conocer la situación actual del sector de la restauración y, además, investigar sobre el funcionamiento de las estrategias de suministro en este canal. Este trabajo se apoya, por un lado, en 285 encuestas a establecimientos en distintos entornos geográficos (urbano, rural, playa) distribuidas en un 24% a cafeterías, un 19% a restaurantes, un 23% a bares, un 4% a establecimientos de comida rápida, un 2% a locales nocturnos, un 18% a hoteles y un 10% a otros estableci-





El Sabor de lo Natural

The Taste of Nature

 **GRUPO EUOMERCA**
Import - Export
www.grupoeuomerca.com
euomerca@grupoeuomerca.com

EUOMERCA, S.A.
Import - Export
NAVE E -14-16-18
Mercamadrid
28053 Madrid
Telf: +34 902 366 953
Fax: +34 917 867 601

EUROPLUS, S.L.
NAVE E - 14-16-18
Mercamadrid
28053 Madrid
Telf: +34 902 366 953
Fax: +34 917 867 601

E.U
EXPLOTACIONES AGRARIAS, S.A.
NAVE E - 17
Mercamadrid
28053 Madrid
Telf: +34 902 366 953
Fax: +34 917 867 601

EURO DISTRIBUCIÓN, S.A.
Comercio de Frutas
NAVE C -42-44
Mercamadrid
28053 Madrid
Telf: +34 902 366 953
Fax: +34 917 867 601

mientos. Al mismo tiempo se realizan 60 encuestas a empresas suministradoras de establecimientos de restauración dirigiéndolas a directores generales, directores comerciales, directores de división y directores de compras (65% fabricantes, 17% mayoristas y 18% otros proveedores).

Paralelamente hay otro estudio realizado sobre el mercado potencial de las Mercas (Mercasa, 2009) que también plantea distintos aspectos sobre el aprovisionamiento de las actividades de restauración. Entre otras cuestiones analiza el posicionamiento de las Mercas frente al resto de proveedores del sector, evalúa la importancia de un conjunto de servicios en el aprovisionamiento de los negocios Horeca y, además, determina algunos hábitos de compra y consumo de los alimentos frescos y congelados. Este trabajo se desarrolla con los responsables de compra de alimentación fresca o congelada tomando una muestra de 2.000 entrevistas (1.174 en el sector Horeca y 826 en comercio especializado) y apoyándose en la técnica CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing).

Ambos estudios se configuran como una herramienta útil para conocer algunos hábitos, tanto de compra como de consumo, desde la vertiente del canal Horeca. Algunas de las conclusiones aportadas resultan relevantes y se sistematizan a continuación. Por ejemplo, en el canal Horeca, el abastecimiento de frutas, hortalizas, carnes y pescados cuenta con las siguientes particularidades (Mercasa, 2009):

- Un 80,2% de la fruta y hortaliza se adquiere en caja o granel, un 11,4% en bolsa, un 5,8% envasado en pequeños formatos (bandeja o cestas, por ejemplo) y un 0,5% lavado, pelado y troceado (un 2% de los restauradores no compra este producto).
- Un 38,2% de las carnes se compra en canales o piezas enteras, un 34,5% en piezas, un 19,9% troceado y fileteado y un 4,3% en bandejas o envasado (un 3,2% de los establecimientos no compra este producto).

CUADRO 4

Aspectos valorados para elegir un proveedor de alimentos perecederos. Porcentaje, respuesta múltiple

	SECTOR RESTAURACIÓN	SECTOR COMERCIO
Calidad	86,5	89,2
Variedad de oferta	36,1	32,1
Atención al cliente	31,8	28,2
Entrega a domicilio	35,3	20,0
Información de precios y productos con antelación (Internet, teléfono...)	15,0	11,4
Adaptación del proveedor a los plazos de pago	13,8	11,1
Soluciones a imprevistos	13,5	10,8
Adecuación en volumen del pedido	13,2	7,4
Servicio de pedidos 24 horas	10,6	5,4
Precio	9,8	6,2
Envasado del producto	7,5	6,1
Compra a distancia (Internet, teléfono)	6,6	5,6
Elaboración y manipulación del producto	6,2	5,2
Seriedad	2,1	0,7
Puntualidad	2,0	0,5

FUENTE: Elaboración propia con datos de Mercasa (2009).



CUADRO 5

Participación de los proveedores del sector Horeca. Porcentaje respecto al volumen de kilos

	SECTOR RESTAURACIÓN	SECTOR COMERCIO
Productores en origen	9,8	20,5
Mayoristas fuera de Merca	43,5	30,9
Mayoristas dentro de Merca	12,0	40,5
Autoservicio Mayorista (cash&carry)	7,2	0,7
Detallistas	9,1	1,0
Distribuidores	18,3	4,9
Otros	0,3	1,4

FUENTE: Elaboración propia con datos de Mercasa (2009).

CUADRO 6

Aplazamiento del pago a proveedores. Porcentaje

	SECTOR RESTAURACIÓN	SECTOR COMERCIO
Al momento	31,9	38,3
Entre 1 y 10 días	12,7	31,7
Entre 11 y 20 días	9,5	7,5
Al mes (30 días)	37,4	19,0
A 60 días o más	5,6	2,7
No contesta	2,9	0,5

FUENTE: Elaboración propia con datos de Mercasa (2009).

– El 47,2% del pescado y marisco se adquiere en piezas enteras, un 26,2% en piezas limpias (sin esca-mas ni vísceras), un 10,3% troceado y fileteado y un 5,5% en bandejas o envasado (un 10,8% de los estableci-mientos no compra este producto).

Aparecen visiones muy diferentes entre los motivos de los establecimientos de restauración para elegir a sus proveedo-res. Para el caso concreto de la demanda a mayoristas, la principal justificación es el servicio ofrecido (84,4%) seguida del precio (75%), la calidad (28,1%) y la rela-ción calidad/proximidad (15,6%) confor-me al estudio de FIAB e IC (2007).

Las necesidades más importantes que los establecimientos de restauración plantean o solicitan a los proveedores son la calidad (86,5%), la variedad de oferta (36,1%), la entrega a domicilio (35,3%), la atención al cliente (31,8%) y la información previa sobre productos y pre-cios (15%), tal y como muestra detallada-mente el cuadro 4.

Las cadenas de restauración organiza-da no se decantan claramente por ningun-a opción de aprovisionamiento, aunque eligen el precio como la principal motiva-ción a la hora de elegir proveedor. Los res-taurantes independientes marcan tambié-n como principal razón para elegir a su proveedor el precio, pero seguida de cer-ca por el servicio (en ambos casos se quiere asegurar un nivel mínimo de cali-dad de servicio).

La restauración organizada plantea unas pautas de abastecimiento más sistematizadas que el resto de estableci-mientos. Generalmente se realiza a travé-s de fabricantes, distribuidores oficia-les regionales u operadores logísticos. Entre las principales preocupaciones de este segmento de la restauración está asegurarse una cobertura geográfica nacional. Las adquisiciones de la restaura-ción organizada cuentan con un grado ele-vado de profesionalidad y el uso de siste-mas y tecnologías avanzadas. Habitual-mente se recurre a pocos proveedores con cobertura nacional aunque también, en algunos casos, se cuenta con provee-



CUADRO 7

Características de los proveedores del canal Horeca

Distribuidor	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de empresa pequeña y familiar, con el propietario al frente de la misma • Estructura básica en ventas, compras, almacén y administración • Zona de cobertura que no cubre, en muchos casos, el entorno provincial • Focalizados en servicio a clientes (por ejemplo, entrega de pedidos urgentes en menos de dos horas) • Obtienen una alta fidelidad de los clientes y ejercen sobre ellos una influencia notable • Avanzan en la posibilidad de asociarse a centrales de compra
Autoservicios mayoristas (cash&carry)	<ul style="list-style-type: none"> • Importan el sistema de organización típico del sector comercial (proceden, en muchos casos, de este segmento de negocio) • Están experimentando un profundo proceso de transformación • Amplían su surtido con productos específicos para hostelería y restauración • Superficie de venta cada vez más grande • Incorporación de vendedores (o al menos promotores de venta) • Posibilidad de realizar el reparto de los pedidos a sus clientes • Ampliación de fórmulas de pago de los mismos
Fabricantes	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de un tercio tienen una división comercial de Horeca independiente y con participación en el comité de dirección • Los fabricantes suelen vender en todos los canales de Horeca, pero los de mayor relevancia son los distribuidores y las cadenas de restauración organizada • Más de un 30% atiende directamente a los establecimientos (sobre todo en el caso de bebidas) • En pocos casos se cuenta con marcas diferentes para el canal Horeca, aunque una gran mayoría afirma disponer de formatos específicos para este segmento de negocio • Escasos departamentos de marketing que cuenten como foco de trabajo el desarrollo de marcas y/o formatos específicos para este canal y menos los que desarrollan productos específicos para Horeca

FUENTE: Elaboración propia con datos de FIAB e IC (2007).

dores locales (de manera especial en productos frescos).

Aunque el número de proveedores depende del tamaño del establecimiento, posibilidades de almacenaje y estructura administrativa, el estudio de FIAB e IC (2007) deduce que un establecimiento de restauración tiene entre 10 y 15 proveedores significativos (no ocasionales). Los restaurantes (un 24% cuenta entre 21 y 30) y los hoteles (un 27% tiene entre 21 y 30) son los que utilizan un mayor número de proveedores. Conforme a Merca (2009), los establecimientos de restauración trabajan, además de la Merca, con otros 10 proveedores de productos perecederos.

La encuesta realizada a los establecimientos de restauración indica que el aprovisionamiento de productos perecederos, como porcentaje aproximado con respecto al volumen total en kilos, se realiza habitualmente en mayoristas





fuera de Merca (43,5%) y en distribuidores (18,3%). Los mayoristas dentro de Merca tienen una representatividad del 12% (cuadro 5). Esta situación difiere de la existente en el sector comercial que, por el contrario, se abastece básicamente de mayoristas dentro de Merca (40,5%).

No resulta habitual una visita continua y permanente por parte de los proveedores de los negocios de restauración y, por el contrario, muchos pedidos se realizan por teléfono (49,8%). Los pedidos por Internet son menos significativos (5,7%), aunque en los establecimientos de comida rápida (60%) y en los hoteles (17%) se eleva la participación.

La forma de pago más utilizada es en efectivo al propio vendedor (43%), generalmente al realizar el pedido siguiente, mientras que la transferencia (7,7%) y la domiciliación (3,4%) apenas son usadas. De forma concreta, el pagaré y el cheque son el medio de pago más utilizado en hoteles y restaurantes (conjuntamente llegan al 43,2% y superan al efectivo).

Si bien los plazos de pago del canal Horeca son muy diferentes según el tipo de producto y la fuente de aprovisionamiento, y considerando además la opacidad propia de este sector, el estudio de FIAB e IC (2007) generaliza para las cadenas de hoteles una media de 95 días, los hoteles independientes 75 días, las cadenas de restauración 60 días, la res-

tauración social 70 días y los bares/caféterías 15 días. Según Mercasa (2009), en el canal horeca la forma de pago más habitual es al mes (37,4%), mientras que el pago al momento es la segunda opción (31,9%). El cuadro 6 detalla el aplazamiento de pago en Horeca estableciendo una comparación con el sector comercial.

La falta de personal cualificado justifica una buena aceptación de los productos de cuarta y quinta gama en el canal Horeca. Según este estudio (FIAB e IC, 2007), una cuarta parte de los establecimientos de restauración demanda estos productos (en el caso de restaurantes y hoteles este porcentaje llega al 44% e incluso en los establecimientos de comida rápida se eleva al 50%).

En el sector de la restauración, un 27,5% de los establecimientos necesita contar con los productos frescos a primera hora de la mañana (entre las 7 y las 9 horas), casi la mitad (un 48,8%) lo requiere entre las 9 y las 11 horas, mientras un 21,5% puede recibirlo entre las 11 y las 13 horas. No obstante, un 60,7% de los restauradores encuestados manifiesta que no aceptaría otro proveedor que le llevase el producto en otra franja horaria (Mercasa, 2009).

El cuadro 7, a modo de conclusión, caracteriza a algunos de los proveedores del canal Horeca conforme a FIAB e IC (2007).

CANALES DE ABASTECIMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN EN CARNES, PESCADOS, FRUTAS Y HORTALIZAS

Desde 1987 se viene abordando el análisis de la alimentación española (ahora con el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino y anteriormente con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación) mediante el *Panel de Consumo Alimentario*. A partir del año 2004 se comenzó a analizar por separado el consumo extradoméstico (restauración comercial y restauración colectiva y social).

El objetivo del *Estudio de Consumo Alimentario Extradoméstico en España: Sector Hostelería y Restauración* es recoger y analizar, de manera sistemática, información sobre la demanda de los consumidores fuera del hogar apoyándose, para este cometido, en el gasto que realizan los negocios de restauración en el momento de su aprovisionamiento. Concretamente, se recaban estadísticas sobre la cantidad comprada, el gasto efectuado, el precio pagado o el tipo de proveedor que utilizan los establecimientos del canal Horeca (restauración independiente, cadenas de restauración, bares y cafeterías, hoteles y ocio nocturno) o de colectividades (por ejemplo, residencias, colegios o sanidad). La muestra de este estudio llega hasta los 1.500 establecimientos para la restauración comercial y a los 300 establecimientos para la restauración colectiva y social.

A pesar de que se trata de un estudio consolidado durante años y reconocido dentro del Plan Estadístico Nacional, resulta conveniente plantear alguna pequeña matización metodológica en cuanto a la presentación de las formas de aprovisionamiento de hostelería y restauración:

- La delimitación precisa del término mayorista se convierte en una tarea compleja puesto que, si bien esta categoría canaliza una parte muy significativa de las compras alimentarias de hostelería y restauración, engloba a distintos intermediarios del escalón mayorista dificultando conocer el peso específico de cada uno de ellos.

Caracoles PERIBAÑEZ, S.L.

con sus instalaciones en Mercavalencia, es hoy en día, la tradición y la continuidad del negocio que inició su familia, en el antiguo Mercado de Abastos de Valencia.



Caracoles PERIBAÑEZ, S.L.

Elaboración



Proceso de producción >

Caracoles PERIBAÑEZ, S.L. utiliza el sistema de limpiar a fondo los caracoles, quitándoles todas las impurezas de tierras y residuos que llevan en las conchas. Posteriormente se hierven y se ofrecen con la carne fuera y embolsándolos con agua limpia.

Comercializando hasta hace poco con caracoles vivos y envasados en mallas, actualmente **Caracoles PERIBAÑEZ, S.L.** ha evolucionado al punto, de distribuir caracoles lavados, hervidos y listos, para darles el último punto de cocción y aliño de salsas, avanzando de esta manera con el actual mercado de caracoles, donde predomina la comodidad y en el que es preciso ofrecer las máximas garantías de **calidad**.

¡NOVEDAD!
¡CARACOLES EN SU SALSA
LISTOS PARA COMER!

Formato de la CAJA
(caracoles en salsa)
> 16 bandejas.



Formatos



Formato **MALLA** (caracol vivo)
> 1 kg. > 2 kg. > 5 kg.



Formato **BOLSAS** (caracol precocido)
> Bolsa de 500 g. x 12 uds. = Caja 6 kg.
> Bolsa de 1.000 g. x 6 uds. = Caja 6 kg.



Formato **CAJAS** (caracol congelado)
> Bolsa de 2.500 g. x 4 uds.
= Caja 10 kg.

Carretera de En Cortes, 231 MERCAVALENCIA Nave Multiservicio. Módulo 34
46013 VALENCIA

Tel. 96 367 33 02 • Fax 96 316 41 53 • E-mail: caracolespb@terra.es



CUADRO 8

Participación en el aprovisionamiento de carne, pescado, hortalizas y frutas para la restauración comercial y la restauración social. Porcentaje sobre consumo total

	SECTOR PRIMARIO	MAYORISTAS	AUTOSERVICIOS MAYORISTAS (CASH&CARRY)	LIBRESERVICIO (SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS)	COMERCIO ESPECIALIZADO	OTROS CANALES
Total carne	22,7	61,8	4,9	3,6	4,4	2,6
Carne fresca	14,5	62,2	5,1	5,5	7,9	4,8
Bovino	14,3	64,0	5,4	4,6	11,1	0,7
Pollo	18,1	54,1	4,9	6,1	4,1	12,8
Ovino	9,0	66,8	6,7	3,2	14,0	0,2
Porcino	14,7	65,9	5,1	6,0	6,1	2,1
Despojos y casquería	11,6	61,5	4,1	4,4	10,2	8,2
Resto aves frescas	7,6	73,9	5,2	6,5	4,3	2,4
Otras carnes frescas	9,9	62,7	4,2	10,3	11,3	1,6
Total pescado	7,2	78,7	4,5	2,4	5,4	1,9
Pesca fresca	9,8	65,8	3,0	3,1	15,2	3,2
Pescado fresco	8,8	65,0	3,2	3,6	16,6	2,9
Atún y bonito	10,8	59,1	2,8	0,7	25,9	0,7
Merluza y pescadilla	9,7	67,8	3,3	4,6	14,1	0,5
Otros pescados frescos	8,4	64,9	3,2	3,6	16,4	3,5
Marisco fresco	11,5	67,1	2,7	2,2	12,8	3,8
Langostinos y gambas	16,7	65,5	2,6	1,2	12,5	1,5
Moluscos y crustáceos	10,1	67,5	2,7	2,5	12,9	4,4
Pesca congelada	6,3	87,1	3,2	1,9	1,1	0,4
Pescado congelado	6,2	87,5	2,8	2,0	1,2	0,3
Calamar	6,9	87,2	2,4	1,8	1,5	0,2
Merluza y pescadilla	5,4	87,5	2,9	3,2	0,5	0,4
Otros pescados congelados	5,7	87,7	3,2	1,9	1,0	0,4
Marisco congelado	6,6	86,2	4,2	1,7	0,7	0,7
Langostinos y gambas	6,7	84,7	5,0	1,9	0,7	1,0
Moluscos y crustáceos	6,4	87,9	3,3	1,5	0,7	0,2
Conservas de pescado	4,6	72,7	13,9	2,8	0,5	5,5
Total patatas	30,1	60,2	4,0	2,6	2,2	0,8
Patatas frescas	6,1	77,8	6,2	4,3	4,2	1,4
Total verduras y hortalizas	8,8	74,4	5,3	5,3	4,4	1,9
Verduras y hortalizas frescas	9,2	72,7	5,5	5,7	4,9	2,0
Cebollas	6,5	74,5	6,6	5,5	4,7	2,3
Champiñón y otras setas	3,8	75,4	6,8	3,3	9,2	1,5
Espárragos	1,1	83,3	4,4	2,8	6,7	1,8
Tomates	7,0	74,1	5,9	6,4	5,1	1,6
Judías verdes	0,9	68,6	3,7	11,4	8,3	7,1
Lechuga, escarola y endibia	23,9	57,6	4,5	7,3	5,3	1,4
Otras hortalizas frescas	0,9	80,0	5,3	5,1	5,1	3,6
Pimientos	1,5	80,3	6,1	4,9	5,2	2,0
Total frutas frescas	2,4	78,2	5,9	5,4	5,0	3,1
Fresas y fresones	2,2	83,1	5,2	2,8	3,6	3,1
Frutas con hueso	1,0	82,5	6,0	4,7	3,3	2,5
Limonas	2,1	71,8	8,1	7,5	8,4	2,1
Manzanas	8,0	72,5	7,4	6,4	3,6	2,0
Melones y sandías	1,1	85,0	5,0	4,1	3,2	1,6
Naranjas y mandarinas	2,5	77,4	5,2	5,4	4,9	4,5
Otras frutas con pepitas	3,7	83,8	4,7	4,0	3,0	0,8
Otras frutas frescas	1,0	80,7	6,4	2,3	5,7	3,9
Plátanos	0,8	81,7	5,8	7,0	3,7	0,9

FUENTE: Elaboración propia con datos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

Por ejemplo, las Mercas, importante mecanismo de canalización de productos frescos y perecederos en el canal Horeca, no aparecen diferenciadas del resto de intermediarios mayoristas u operadores logísticos.

- Considerando que la actividad del mayorista es la compra y venta de productos en grandes cantidades (diferenciándose varias formas comerciales mayoristas), no parece adecuado plantear una categoría general de mayoristas y, por otro lado, a los autoservicios mayoristas –cash and carry– que son un formato comercial concreto del comercio al por mayor.
- La clasificación también presenta mezcladas formas comerciales con formas asociativas. Por ejemplo, una cooperativa aparece por la asociación de un conjunto de agentes que tienen el objetivo de mejorar sus condiciones de actuación o de presta-

ción de servicios y, para ello, adoptan la forma jurídica de cooperativa; ahora bien, ese conjunto de agentes a la hora de realizar sus funciones pueden ser considerados como sector primario, mayoristas o establecimientos especializados.

La información detallada del *Estudio de Consumo Alimentario Extradoméstico en España* permite acercarse a conocer los canales de abastecimiento de los establecimientos de restauración. Por tanto, el cuadro 8 detalla las fuentes de aprovisionamiento en el canal de restauración (tanto comercial como social) para carne, pescado, hortalizas y frutas:

- La cuota de mercado de los mayoristas resulta ser la más significativa en todas las familias de productos (61,8% en carne, 78,7% en pescado, 60,2% en patatas, 74,4% en verduras y hortalizas y 78,2% en frutas).
- El aprovisionamiento de carne se re-

parte en un 22,7% para el sector primario, un 61,8% en mayoristas, un 4,9% en autoservicios mayoristas (cash and carry), un 3,6% en establecimientos de libreservicio, un 4,4% en comercio especializado y el 2,6% restante en otros canales.

- Las ventas de pescado a Horeca se realizan en un 7,2% por el sector primario, un 78,7% en mayoristas, un 4,5% en autoservicios mayoristas (cash and carry), un 2,4% en establecimientos de libreservicio, un 5,4% en comercio especializado y el 1,9% restante en otros canales.
- Las patatas se canalizan en un 30,1% por el sector primario, un 60,2% en mayoristas, un 4,0% en autoservicios mayoristas (cash and carry), un 2,6% en establecimientos de libreservicio, un 2,2% en comercio especializado y el 0,8% restante en otros canales.



expertos en el control absoluto de la cadena del frío

■ Cámaras frigoríficas para todo el sector alimentario y farmacéutico

Desde que iniciara su andadura, la dirección de COF ha apostado claramente por ofrecer a las empresas una oferta global, independientemente de su actividad. La compañía participa en la construcción de cámaras frigoríficas para preenfriar o madurar frutas, para fermentaciones, para congelar y conservar, túneles de gran congelación (hasta -60° C) y salas blancas, secaderos (para quesos, embutidos, bacalaos, jamones, etc.), silos de hielo e instalaciones para grandes superficies, desde almacenes frigoríficos robotizados o de distribución hasta proyectos para mataderos, fábricas de embutidos o de pan y bollería y farmacéuticas.

■ Zócalos y bordillos de protección POLYSTO

COF.SL tiene la representación exclusiva y distribuye para todo el territorio nacional los sistemas de protección para cámaras frigoríficas de la firma belga POLYSTO, zócalos y bordillos especialmente indicados para la industria alimentaria, supermercados, catering e industria farmacéutica. Estos productos son de fácil instalación y también fácilmente reemplazables en caso de daño o deterioro de la pieza.

■ Llaves en mano

COF ofrece un servicio de 'llaves en mano', hecho que nos permite tratar con un solo proveedor en todo el proceso de construcción, además de otra serie de ventajas, tales como el conocimiento previo del coste de la obra y la entrega de un precio y plazo totalmente cerrado. José Amigo, gerente de la empresa, añade que COF 'puede realizar la ingeniería de la instalación y entregarla totalmente acabada y lista para su uso, pero también podemos centrarnos en la obra civil y el aislamiento el aislamiento. 'Nos encargamos de cada proyecto de forma integral o parcial según las necesidades del cliente', concluye.



- ALMACENES FRIGORÍFICOS
- CÁMARAS FRIGORÍFICAS
- TÚNELES DE CONGELACIÓN
- SECADEROS
- SALAS BLANCAS
- PROYECTOS LLAVE EN MANO
- DISTRIBUIDOR POLYSTO



- La distribución de frutas y verduras se realiza en un 8,8% por el sector primario, un 74,4% en mayoristas, un 5,3% en autoservicios mayoristas (cash and carry), un 5,3% en establecimientos de libreservicio, un 4,4% en comercio especializado y el 1,9% restante en otros canales.
- El abastecimiento de fruta fresca se organiza en un 2,4% por el sector primario, un 78,2% en mayoristas, un 5,9% en autoservicios mayoristas (cash and carry), un 5,4% en establecimientos de libreservicio, un 5,0% en comercio especializado y el 3,1% restante en otros canales.

La información obtenida en los *Panels de Consumo Alimentario Extradoméstico* para cafeterías y bares, restauración independiente, restauración organizada, hoteles, restauración colectiva y centros escolares aporta estadísticas detalladas y resulta posible elaborar análisis exhaustivos para cada tipo de establecimiento conforme a los productos adquiridos en los distintos proveedores. El estudio de la casuística concreta por productos y establecimientos sobrepasa los cometidos de este artículo, aunque conviene atender a las siguientes conclusiones generales:

- Para cafeterías y bares, los principales proveedores de productos de alimentación son los mayoristas (por ejemplo, 76,7% en pescado y 69,3% en patatas). El sector primario cuenta con cierta representatividad en la familia de carne (13,9% de cuota de mercado), destacando en pollo y porcino. Para estos establecimientos, los autoservicios mayoristas son significativos en las conservas de pescado (17,8%) y en algunos tipos de frutas (por ejemplo, fresas y manzanas). Los establecimientos de libreservicio (supermercados e hipermercados) llegan a una cuota representativa en verduras y hortalizas (15,4%) y fruta fresca (13,9%) destacando, por productos, en aves frescas, merluza y pescadilla, judías verdes y plátanos. Finalmente, el comercio especializa-

CUADRO 9

Productos de alimentación perecedera comprados fuera de la Merca Porcentaje, respuesta múltiple

	SECTOR RESTAURACIÓN	SECTOR COMERCIO
Fruta fresca	79,1	50,1
Hortalizas frescas	79,9	48,8
Carne fresca	87,1	12,2
Pescado fresco	74,5	29,1
Pescado congelado	43,5	19,6
Hortalizas congeladas	32,7	3,3
Carne congelada	31,6	0,5
Productos elaborados (fileteado, cuarta gama...)	12,8	0,5
Productos de quinta gama	5,0	0,1
Marisco	0,3	1,5
Otros	3,4	2,5

FUENTE: Elaboración propia con datos de Mercasa (2009).

CUADRO 10

Motivos para no comprar en las Mercas. Porcentaje, respuesta múltiple

	SECTOR RESTAURACIÓN	SECTOR COMERCIO
Necesitaria personal para ir a la Merca	43,0	16,0
Coste de desplazamiento	30,9	24,9
El horario de venta no es el adecuado	21,8	16,6
Precios	15,5	21,9
Satisfacción con otro proveedor	6,3	24,3
Coste de entrada	8,9	5,9
Lejanía	6,1	7,1
Nivel de servicios bajo	5,9	5,3
Calidad inadecuada	4,6	9,5
Fidelidad a otros proveedores	3,0	12,4
Oferta de alimentación poco variada	3,8	6,5
Escasa actividad de mercado	3,6	6,5
Compra de pequeñas cantidades	4,8	1,2
Comodidad	3,4	1,2
Oferta de no alimentación escasa	2,7	3,0
Oferta de alimentación seca escasa	2,7	1,8
Imposición o pactos previos	2,7	—
Otros	6,4	11,2

FUENTE: Elaboración propia con datos de Mercasa (2009).

do aprovisiona, especialmente, carne de bovino (10,4%), pescado fresco (10,5%) o limones (10,3%).

- En el caso de los restaurantes independientes, los mayoristas vuelven a ser la opción de aprovisionamiento más utilizada (llegan al 76,1% en pescado, al 77,1% en verduras y hortalizas

– y al 78,3% en frutas). El sector primario consigue la mayor participación en el abastecimiento de pollo (17,7%), porcino (15,0%), atún y bonito (12,4%) o moluscos y crustáceos (12,7%). Los autoservicios mayoristas vuelven a tener la mayor participación en conservas de pescado

CUADRO 11

Aspectos valorados en operadores distintos a las Mercas. Porcentaje, respuesta múltiple

	SECTOR RESTAURACIÓN	SECTOR COMERCIO
Mejor calidad	52,7	60,7
Mejor precio	52,6	50,2
Confianza	30,2	33,4
Reparto a domicilio	32,6	12,8
Atención al cliente	19,6	17,6
Gama de productos más amplia	17,3	20,1
Mayor facilidad para comprar pequeños volúmenes	18,7	8,8
Posibilidad de comprar mayor volumen	7,6	5,6
Cercanía/proximidad	2,5	0,6
Comodidad	1,6	1,0
Otros servicios	1,3	1,8

FUENTE: Elaboración propia con datos de Mercasa (2009).

(14,7%). El comercio especializado resulta una opción de compra relevante en productos de consumo como, por ejemplo, ovino (15,6%), atún

y bonito (32,6%) o langostinos y gambas (19,8%).

– El aprovisionamiento de la restauración organizada y fast food plantea

notables diferencias con respecto al resto de establecimientos, como ya se apuntaba en algún otro apartado de este trabajo. En este caso destaca la opción del sector primario que se convierte en la principal fuente de compra (70,9% en carne, 73,7% en patatas o 43,2% en hortalizas). No obstante, los mayoristas también son relevantes en algunas familias concretas como, por ejemplo, pescado (67,6%) o frutas frescas (93,3%). El resto de proveedores consigue cuotas poco significativas.

– Los hoteles recurren habitualmente a los mayoristas para realizar sus aprovisionamientos (sirvan como ejemplos las cuotas superiores al 80% en todas las familias de alimentos analizadas). Cabe señalar la participación del sector primario en la venta de carne (12,9% y, sobre todo, en pollo con 23,7%) y en pescado (3,9% destacan



Agropons S.L.

Ctra. En Corts s/n
 MERCAVALENCIA
 Puestos 52-54
 46013 Valencia
 Tel.: 963 672 409
 Fax: 963 673 266
jsc@agropons.es
www.agropons.es

do, especialmente, la merluza y pescadilla con 15,7%).

- La restauración colectiva y social también realiza la mayor parte de sus compras de alimentación en mayoristas (el 70,9% de la carne fresca, el 91,2% del pescado fresco, el 77,5% de las hortalizas frescas y el 83,3% de las frutas frescas). La mayor participación del sector primario en el abastecimiento de esta parte de la restauración se ciñe a la carne (14,7%). El comercio especializado resulta una opción de compra para algunos productos concretos como, por ejemplo, ovino (17,3%), fresas (9,8%) o frutas con hueso (10,5%).
- Finalmente, la información sobre el aprovisionamiento de los centros escolares ofrece un comportamiento distinto al resto de establecimientos analizados puesto que, además de los mayoristas, aparecen otros canales para realizar las compras. Los mayoristas consiguen una cuota elevada en carne (63,7%), pescado (73,5%), patatas (66,1%) y frutas (80,5%). Los canales menos convencionales llegan a una cuota del 25,2% en carne, del 22,6% en pescado, del 18,3% en patatas y del 36,5% en verduras y hortalizas. También hay que resaltar la significatividad del comercio especializado en productos como las patatas frescas (14,2%), fresas (31,9%), frutas con hueso (43,4%) o melones y sandías (16,7%).

POSICIONAMIENTO DE LAS MERCAS EN EL ABASTECIMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN

Los intermediarios mayoristas, conforme a lo expuesto en el apartado anterior, se configuran como el principal referente en el abastecimiento de los negocios de restauración, y en el mercado español, las Unidades Alimentarias de Mercasa actúan como el operador fundamental en la comercialización de alimentos frescos en el escalón mayorista.

CUADRO 12

Bases para la modernización de las Unidades Alimentarias

ÁREAS DE MERCAS QUE DEBERÍAN AMPLIARSE
<ul style="list-style-type: none"> • ZAC: Ampliación y diversidad de operaciones, incorporación de plataformas logísticas. • Servicios comunes: ampliación de áreas e instalaciones. • Incremento del tamaño de los módulos. • Infraestructuras para TIC. • Salas de manipulación mayorista. • Oficinas en el interior de las naves. • Mejora de accesos y aparcamiento. • Adecuación de horarios a los clientes (minoristas y canal Horeca).
NUEVOS SERVICIOS PARA AMPLIAR EL EQUIPAMIENTO DE LAS MERCAS
<ul style="list-style-type: none"> • Formación. • Servicios al canal Horeca. • Salas de manipulado. • Información "online" de precios medios de venta. • Recogida y tratamiento de envases y residuos, lavadero de envases. • Web de comercialización, portal común a los distintos sectores, compra electrónica. • Servicios varios: restauración, deportivos, farmacia, bomberos, policial y correos. • Distribución a minoristas y canal Horeca.
VENTAJAS DERIVADAS DE LA AMPLIACIÓN DE LAS MERCAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la competitividad. • Facilidades para la captación y fidelización de clientes. • Mejor servicio a clientes y rapidez en las compras. • Ampliación de actividad. • Modernización. • Comodidad para mayoristas. • Fluidez de tráfico y eliminación de atascos. • Calidad de servicio al cliente. • Transparencia. • Sostenibilidad y medio ambiente. • Responsabilidad social corporativa.
FACTORES CONDICIONANTES DE LA COMPETENCIA CON OTROS MAYORISTAS FUERA DE LA MERCA
<ul style="list-style-type: none"> • Económicos: costes, precios y formas de pago. • Mayor eficiencia y servicio: horario, reparto, adecuación a necesidades, surtido... • Competitividad: más eficaces. • Estabilidad de precios, regularidad y homogeneidad en el abastecimiento. • Incremento de comercialización directa desde origen. • Pérdida de peso del canal detallista frente a distribución organizada. • Concentración del canal minorista. • Desarrollo de la logística del frío. • Desarrollo de plataformas (centrales de distribución). • Internacionalización.

FUENTE: Elaboración propia basada en Casares, Fernández y Martínez (2007).

Las funciones de los intermediarios mayoristas han sido ampliamente difundidas por numerosos estudios –por ejemplo, recientemente en Cruz Roche (2010) y Casares y Martín (2010)–. Muchas de ellas tienen aplicación en el canal Horeca

y, por tanto, conviene resaltar, al menos, las siguientes tareas que muestran los distintos enlaces económicos y sociales de estas actividades:

- Selección de abastecimientos: elección de los posibles suministradores

CUADRO 13

Mercados digitales (*marketplaces*)

Un mercado digital (*marketplace*) es un punto de encuentro entre empresas compradoras y vendedoras de productos o servicios.

Los mercados digitales surgen como consecuencia de la búsqueda de economías de escala por parte de las empresas debido a que gran parte del trabajo que realiza un comprador con sus proveedores puede ser aprovechado por otros compradores.

Mediante una infraestructura tecnológica común, neutral, fiable y segura, los marketplaces aportan un conjunto de servicios y herramientas específicamente estudiados y diseñados para reducir costes y aumentar la eficiencia en la comercialización de productos y servicios.

OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN EN UN MERCADO DIGITAL

- **Costes de búsqueda:** tiempo necesario para identificar el mejor producto y el mejor proveedor.
- **Costes de procesamiento:** amplitud de la oferta de productos, número de errores en las órdenes de compra, nivel de intercambio de información con proveedores, tiempo necesario para procesar una orden de compra, número de personas dedicadas a tareas administrativas y disponibilidad horaria de los proveedores para la resolución de consultas o incidencias.
- **Costes de entrega:** número de errores en las entregas y tiempo medio de entrega.
- **Costes de motivación:** complejidad de los contratos y número de conflictos comerciales derivados de las compras por Internet.

MEJORAS EN LOS COSTES DE COORDINACIÓN DE LAS TRANSACCIONES EN UN MERCADO DIGITAL

- Reducción de errores.
- Mayor disponibilidad de información.
- Reducción del tiempo de proceso.
- Minoración de las tareas administrativas.
- Mayor facilidad e integración.

TIPOS DE MERCADOS DIGITALES

- **Horizontales:** contenidos y servicios responden a las necesidades de las empresas, independientemente del sector de actividad.
- **Verticales:** especializados en ofrecer servicios sectoriales.

BENEFICIOS DE PARTICIPACIÓN EN UN MERCADO DIGITAL PARA LAS EMPRESAS COMPRADORAS

- Acceso a un mayor número de proveedores, productos y servicios.
- Optimización de precios.
- Negociación dinámica y transparente.
- Optimización de la gestión documental.
- Reducción de tareas administrativas.
- Mejor control del gasto.

BENEFICIOS DE PARTICIPACIÓN EN UN MERCADO DIGITAL PARA LAS EMPRESAS VENDEDORAS

- Mejora de la comunicación y servicio al cliente.
- Incremento del número de clientes potenciales y oportunidades de negocio.
- Actualización y personalización de catálogos.
- Acceso a un nuevo canal de ventas con un bajo coste.
- Servicios centralizados de facturación, cobro, financiación, logística...

FUENTE: Elaboración propia con Sandulli y otros (2006), Sandulli y otros (2010) y Asociación Española de Comercio Electrónico.

- y negociación de las condiciones de compra y entrega.
- Consolidación de un surtido atractivo.
- Transporte desde origen hasta los almacenes del mayorista.
- Almacenamiento temporal de los stocks hasta la entrega al comprador.
- Aumento del valor del producto mediante su presentación, marca, envasado y transformación.
- Financiación del periodo de tiempo

- que media entre el pago al productor y el cobro al cliente.
- Búsqueda de compradores: acciones comerciales dirigidas a los colectivos de minoristas y de hostelería, restauración y colectividades.
- Servicios complementarios ofrecidos a los compradores (recepción de pedidos por medios no presenciales, envíos a domicilio, gestión de devoluciones y reclamaciones, recogida de envases vacíos, etc.).

En el mercado español, la capacidad de atracción de las Mercas se refleja en su área de influencia comercial que, en algunos casos, tiene un impacto suprarregional que supera los 300 kilómetros. La cuota de mercado de la red de Mercas es mayoritaria en frutas y hortalizas y en pescados, mientras que en carnes es más reducida debido a que los mataderos y mercados de carne no existen en toda la red (además, no se comercializa pollo).

La Red de Mercas está formada por un

CUADRO 14

Servicios que deben ofrecer las Mercas (escala 0-10, siendo 0 servicio nada importante y 10 servicio muy importante)

	SECTOR RESTAURACIÓN	SECTOR COMERCIO
Atención al cliente	7,9	7,7
Entrega a domicilio	7,9	7,0
Variedad de oferta	7,4	7,3
Adaptación a los plazos de pago	7,3	6,9
Elaboración y manipulación del producto	7,4	7,0
Envasado del producto	7,4	6,9
Adecuación del pedido a volumen y envase	7,2	6,7
Información previa de precios y servicios (Internet, teléfono...)	6,9	6,4
Servicio pedidos 24 horas	6,8	6,1
Compra a distancia (Internet, teléfono, ...)	6,1	5,6

FUENTE: Elaboración propia con datos de Mercasa (2009).



total de 23 Unidades Alimentarias, cuya superficie global se sitúa en unos 7 millones de metros cuadrados, de los que en torno a un millón son superficie neta de mercados y 2,3 millones corresponden a las Zonas de Actividades Complementarias (ZAC). El resto de superficie son zonas urbanizadas (viales, aparcamientos, zonas verdes, etc.) y áreas dedicadas a servicios comerciales y administrativos. En estas estructuras desarrollan su actividad unas 3.600 empresas, de las que cerca de 2.000 son mayoristas instalados en los Mercados de Frutas y Hortalizas, Pescados, Flores y Carnes, y el resto

empresas dedicadas a actividades complementarias de mercados, de distribución logística o de atención a los usuarios de las Mercas.

De forma concreta para el canal Horeca, la importancia de las Mercas se advierte en el conocimiento que tienen de las mismas los establecimientos de restauración –el estudio de Mercasa (2009) plantea que el 88,8% de los entrevistados afirma conocer las Mercas–. Al mismo tiempo, un 46,3% de los negocios de restauración entrevistados compra en las Mercas productos de alimentación fresca o congelada (frutas, hortalizas, carne,

pescado y marisco), aunque también recurre a otros canales para realizar sus aprovisionamientos.

Por otra parte, el cuadro 9 recoge la cuota de alimentación perecedera comprada fuera de las Mercas por los establecimientos de restauración y, además, establece una comparación con el sector comercial. Con carácter general, en el canal Horeca los productos de alimentación perecedera que más se compran fuera de las Mercas son, por este orden, carne fresca (87,1%), hortalizas frescas (79,9%), fruta fresca (79,1%) y pescado fresco (74,5%).

Los principales motivos de los operadores en el canal Horeca para no comprar en Merca son necesidad de personal para ir a la Merca (43%), costes de desplazamiento (30,9%), horario de venta inadecuado (21,8%), precios (15,5%) y coste de entrada (8,9%). El cuadro 10 resume estos aspectos junto a otros también relevantes y, al mismo tiempo, realiza una comparación con el sector comercial.

Los cinco aspectos que más destacan los entrevistados al comparar los proveedores de fuera de la Merca con los proveedores que se encuentran en las Mercas, son la mejor calidad (52,7%), el mejor precio (52,6%), el reparto a domicilio (32,6%), la confianza (30,2%) y la atención al cliente que les ofrecen los primeros (19,6%). El cuadro 11, comparando con el sector comercial, recoge esta información.

En Casares, Fernández y Martínez (2007) se plantea la existencia de un alto grado de competencia tanto entre los mayoristas situados en las Mercas como entre éstos y los mayoristas localizados fuera de ellas; esta situación se reproduce tanto en frutas y hortalizas como en pescados. Las esferas principales de competencia son precios, calidad y surtido de productos aunque, sobre ellos, destaca la importancia otorgada a los servicios a clientes en la forma de trato preferencial hacia los más importantes. El estudio realizado por estos profesores permite llegar a plantear unas bases para la moder-

El Mayor Centro Agroalimentario Comercial y Logístico de la Comunidad Valenciana

5 Mercados y 297 Empresas
24 Horas durante 365 Días



merca *valencia*

Acceso desde V-30 (junto Puerto)

Carrera d'En Corts, 231

46013 VALENCIA (España)

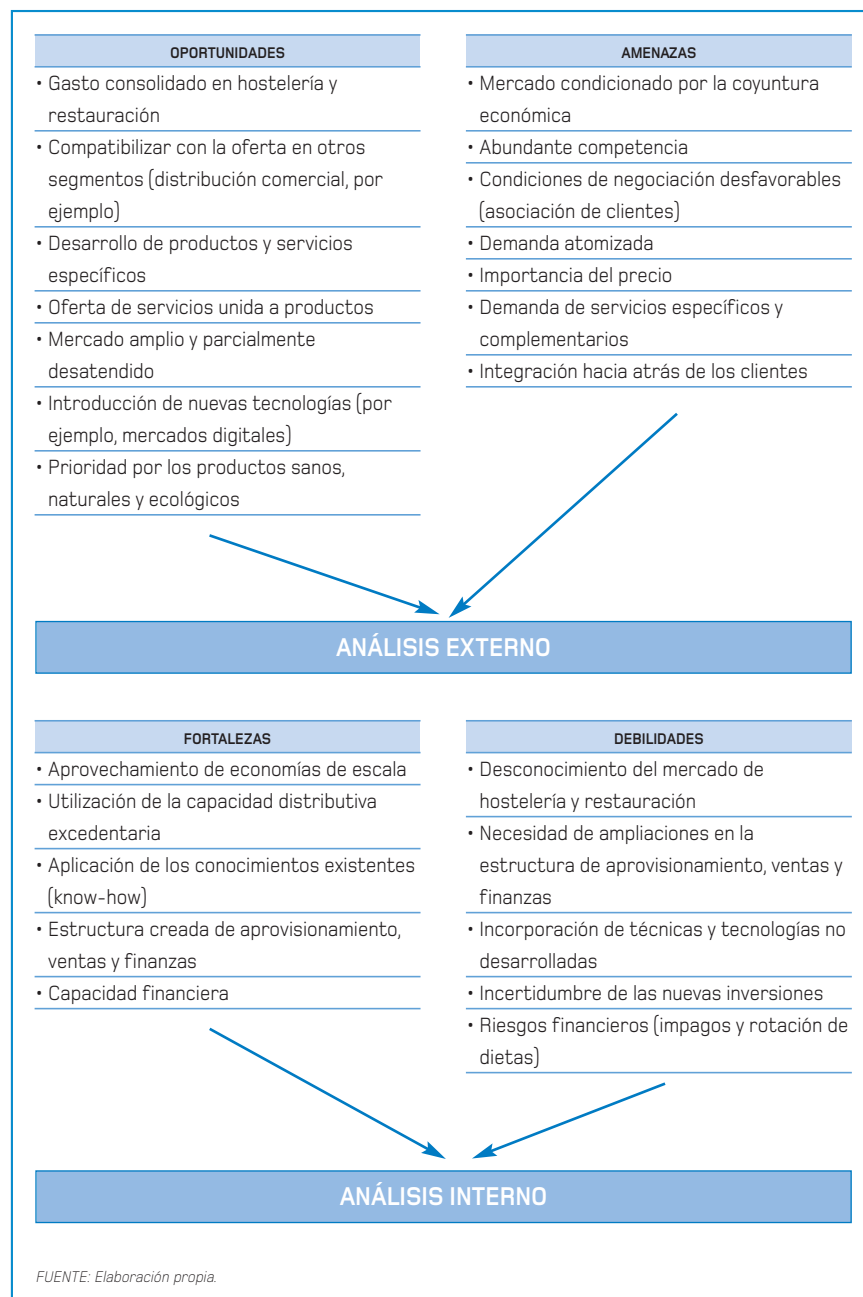
www.mercavalencia.es

hosmerca@mercavalencia.es

Tel +34 96 324 15 00

Fax +34 96 324 15 15

CUADRO 15

Potencial económico de los mayoristas como proveedores de hostelería y restauración (DAFO)

nización de las Unidades Alimentarias de Mercasa que permitieran mejorar su posicionamiento en el aprovisionamiento del canal Horeca tal y como sistematiza el cuadro 12.

Inciendo en la importancia de las Mercas en el aprovisionamiento del canal Horeca se advierte que el mayorista

puede seguir una estrategia de especialización o de carácter generalista (Cruz Roche, 2010). En un modelo comercial en el que los clientes se desplazan a la Merca y configuran sus compras mediante productos que provienen de varios mayoristas, la estrategia de especialización es más atractiva ya que per-

mite tener ventaja competitiva frente a los competidores, puesto que no será fácil que dispongan de un surtido tan profundo. Por el contrario, si los clientes no se desplazan de forma habitual a los mercados, buscarán que pocos mayoristas les proporcionen un surtido amplio, que puedan encargar sus pedidos sin acudir presencialmente al mercado, e incluso que les resuelva la entrega en sus establecimientos; la evolución de la demanda en hostelería, restauración e institucionales hace atractiva esta estrategia generalista.

Una estrategia de crecimiento apoyada en la especialización o la generalidad hacia nuevos canales (por ejemplo Horeca) se presenta como una oportunidad para los mayoristas de las Mercas. Esta expansión también puede apoyarse con prácticas innovadoras que permitan desarrollar nuevas actividades o mejorar los procesos existentes (por ejemplo, con los mercados digitales o marketplaces que recoge el cuadro 13).

Los servicios más importantes que la Merca debe ofrecer son la atención al cliente y entrega en el establecimiento (7,9 en una escala de 0 a 10). También resulta importante la variedad de oferta, la elaboración y manipulación del producto y el envasado del producto (alcanzan una puntuación de 7,4 en la escala referida). Un 62% de los restauradores encuestados manifiesta que si las Mercas ofrecieran estos servicios, las considerarían como proveedores.

**A MODO DE CONCLUSIÓN:
DAFO PARA UNA ESTRATEGIA DE
APROVISIONAMIENTO AL CANAL HORECA**

Los apartados anteriores de este trabajo han descrito las principales pautas en el aprovisionamiento que siguen los establecimientos de restauración y, además, han cuantificado la participación de los distintos proveedores en la distribución de alimentación, especialmente perecedera, en el canal Horeca.

No cabe duda de que es necesario rea-

lizar más estudios sobre los hábitos de compra de los establecimientos del sector Horeca porque existe una asimetría notable con respecto a las investigaciones que se realizan sobre la demanda de alimentación y bebida en el hogar. Los procesos de adquisición de las organizaciones difieren de las pautas seguidas en los hogares, como se ha explicado en el primer apartado de este artículo. A pesar de ello, los proveedores comienzan a

atender al canal de extradoméstico como un segmento con un notable potencial de crecimiento y diversificación para sus negocios.

El cuadro 15, a modo de resumen, recoge muchos de los aspectos que se han planteado en este trabajo. En este caso aparecen sistematizados en un DAFO con un análisis externo (oportunidades y amenazas) y un análisis interno (fortalezas y debilidades). ■



BIBLIOGRAFÍA

- AMES, B.C. y HLAVECK, J.D. (1984): *Managing Marketing for Industrial Firms*. Random House. Nueva York.
- ANDERSON, P. F. y CHAMBERS, T. M. (1985): "A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing*, Vol. 49.
- BONOMA, T.V. y SHAPIRO, B. P. (1984): *Segmenting the Industrial Market*. Lexington Books. Toronto.
- CARDOZO, R. N. (1.980): "Situational Segmentation in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, 14.
- CASARES, J. (1995): *Una aproximación socioeconómica a la rebelión de las masas*. Ed. Dykinson. Madrid.
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005) *Distribución Comercial* (3ª ed.) Thomson-Cívitas, Madrid.
- CASARES, J., FERNÁNDEZ, A. y MARTÍNEZ, E. (2007): "Red de Mercas. Resultados de un estudio sobre competitividad y competencia en el mercado mayorista de alimentos perecederos", *Distribución y Consumo*, nº 93, pp 5-25.
- CASARES, J. y MARTÍN, V.J. (2010): "El hexágono benigno de los mercados mayoristas. Señas de identidad y diferencias en el ámbito internacional", *Distribución y Consumo*, nº 110, pp 36-77.
- CHOFRAY, J. M. y LILIE, G. L. (1978): *Market Planning for New Industrial Products*. John Wiley & Sons. Nueva York.
- CRUZ ROCHE, I. (2010): "Los intermediarios mayoristas en la cadena de valor de alimentación fresca", *Distribución y Consumo*, nº 110, pp. 13-30.
- FIAB e IC (2007): *El canal Horeca en España. Análisis de la situación actual y tendencias futuras*, FIAB e Iliada Consulting, Mimeo, Madrid.
- GREEN, R. (2003): "Mercados mayoristas: ¿El inicio de una nueva era?", *Distribución y Consumo*, nº 72, pp. 23-37.
- HILLIER, T. H. (1975): "Decision-making in the corporate buying process", *Industrial Marketing Management*, junio.
- HOWARD, J. A. y BENDER, H. O. (1989): "Estrategia para las compras de las organizaciones", en HOWARD, J. A. (1993): *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Ed. Diez de Santos. Madrid.
- HOWARD, J. A. (1989): *Consumer Behavior in Marketing Strategy*. Prentice-Hall, Inc. Hertfordshire. Versión en castellano (1993): *El comportamiento del consumidor en la estrategia de marketing*. Ed. Diez de Santos. Madrid.
- KOTLER, P. (1991): *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall International. Hertfordshire. Versión en castellano (1995): *Dirección de marketing*. Prentice-Hall. Madrid.
- LEHMANN, D. R. y O'SHAUGHNESSY, J. (1974): "Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products", *Journal of Marketing*, Vol. 35.
- LILIE, G.L. y WONG, M.A. (1984): "An Exploratory Investigation of the Structure of Buying Center in the Metalworking Industry", *Journal of Marketing Research*, XXI febrero.
- LOUDON, D. y DELLA BITTA, A. (1993): *Consumer Behavior: Concepts and Applications*. Mc Graw Hill, Inc. USA. Versión en castellano (1995): *Comportamiento del consumidor. Concepto y aplicaciones*. Mc Graw Hill. México.
- MAPA (varios años): *La Alimentación en España*, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid.
- MARM (2009): *Estudio monográfico sobre la carne de vacuno*, Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino e Instituto Cerdá, Madrid, www.marm.es
- MARM (2010): *Consumo alimentario en España*, Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino e Instituto Cerdá, Madrid. www.marm.es
- MARTÍN, V.J. (2007): "Consumo de carnes y productos cárnicos", *Distribución y Consumo*, nº 94, p 5-30.
- MARTÍN, V.J. (2008): "1987-2007: dos décadas del Panel de Consumo Alimentario, evolución de los hábitos de compra y consumo en España", *Distribución y Consumo*, nº 100, p 208-240.
- MARTÍN, V. J. (1999): "Hostelería y restauración. Aproximación a uno de los sectores más dinámicos de la economía española", *Distribución y Consumo*, nº 46.
- MARTÍN, V. J. (2002): "El consumo fuera del hogar en el mercado de productos alimentarios. El papel de la política económica", Tesis doctoral, Facultad de Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- MERCASA (2009): *Mercasa. Mercado Potencial*, Mimeo, Mercasa, Madrid.
- MERCASA (2010): *Alimentación en España 2010. Producción, Industria, Distribución y Consumo*, Mercasa, Madrid. www.mercasa.es
- OZANNE, U. B. y CHURCHILL, G. A. (1971): "Five dimension of the Industrial Adoption Process", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8.
- REBOLLO, A. y MARTÍNEZ, E. (2008): "El sistema de comercialización en origen de las frutas y hortalizas en fresco", *Distribución y Consumo*, nº 98, pp 8-24.
- ROBINSON, P. J. y FARIS, C. (1967): *Industrial Buying and Creative Marketing*. Allyn & Bacon. Boston.
- SANDULLI, F. y otros (2010): "El papel de los mercados electrónicos públicos en los costes de coordinación de las transacciones de compraventa en el sector de la construcción", en Vázquez, R. y otros (Coord): *Distribución Comercial y Comportamiento del Consumidor*, Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, Oviedo.
- SANDULLI, F. y otros (2006): "El comercio electrónico en España: un análisis del proceso de compra de las empresas españolas", en *Economía Industrial*, nº 361, pp 103-110.
- SANTESMASES, M. (1992): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Ed. Pirámide.
- SHETH, J. N. (1973): "A Model of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, Vol 37.
- WEBSTER, F. E. (1976): "The Role of the Industrial Distributor", *Journal of Marketing*, julio.
- WEBSTER, F. E. y WIND, Y. (1972): *Organizational Buying Behavior*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- WIND, Y. (1970): "Industrial Source Loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 7.