



# El sistema de producción de carnes, ante la crisis actual. Nuevos retos

ALICIA LANGREO NAVARRO

Doctora Ingeniero Agrónomo. Directora de Saborá, Estrategias Agroalimentarias

**S**i siempre es importante sentirse a reflexionar sobre el futuro, ahora resulta imprescindible a pesar de las enormes incertidumbres, o precisamente por esas incertidumbres que aún sigue viviendo el sistema de producción de carnes. A esa reflexión pretende colaborar este artículo, entendiendo que todas las personas estudiosas del sector agrario y alimentario, y del mundo rural, sus líderes sociales y económicos, los responsables políticos, los funcionarios relacionados y cualquier otra que se sienta implicada, estamos obligadas a una serena reflexión en común, que resulta imprescindible porque estamos ante un cambio en profundidad del sistema de producción que conocemos.

En este contexto, la producción de carnes ha estado en el ojo del huracán de las crisis recientes, se ha visto profundamente afectada por la subida del precio

de los piensos de la campaña 2007-08 y por los efectos de la crisis económica y financiera que vivimos.

Antes del inicio de la crisis económica y financiera actual, el sector agroalimentario, y con él el sector cárnico en su conjunto, estaba sometido a un conjunto de procesos, unos globales al conjunto de la economía y otros específicos, que siguen ahí, subyacen, y sobre los que se han situado los elementos definitorios de la crisis actual, alterando unos y profundizando otros.

## PRINCIPALES PROCESOS DE CAMBIO EN EL SISTEMA ALIMENTARIO Y SU REPERCUSIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE CARNES

Los principales procesos en marcha anteriores a la actual crisis con efectos en los sectores cárnicos eran los siguientes:

- La posición cada vez más importante de los países emergentes, dispuestos a aumentar su consumo de alimentos en cantidad y calidad, y a introducir sus producciones en los mercados de los países desarrollados. Entre estos países hay grandes productores de carnes que cada vez penetran más en la UE, pero además se espera un incremento considerable en el consumo interno de todos ellos.

- La globalización económica, que afecta a las estructuras empresariales, a la composición de los capitales de las empresas y a su ámbito geográfico, al consumo, al comercio, al transporte, a los procesos productivos, a la imagen de los alimentos, etc. En las carnes esto se traduce en el surgimiento de grupos empresariales internacionales en permanente expansión, y en España cabe

citar por ejemplo el acuerdo de Campofrío con Smithfield Holdings, y en el aumento del comercio mundial de carnes.

- Los cambios sociales, que han alterado la forma de producir, de consumir y de comprar de las personas y, con ello, lo que se produce y lo que se consume. Estos cambios incluyen la incorporación de las mujeres al mundo laboral, los cambios demográficos, los incrementos de renta en determinados lugares del mundo, las migraciones, el envejecimiento de los países desarrollados, el auge del turismo, el aumento de la población en las áreas urbanas, etc. Estos cambios sociales están detrás del desarrollo de platos preparados, de los cambios de gama, del incremento de la demanda de carnes en determinados países, etc.
- El nuevo papel de la innovación en los procesos y productos, que se ha convertido en un elemento imprescindible de la competitividad, en términos desconocidos hasta ahora. En las carnes la innovación afecta a múltiples facetas: gamas de productos terminados y semielaborados, embalajes, tratamientos, etc.
- Los cambios en el consumo, con la globalización y desestacionalización de la mayor parte de las producciones, la ruptura de la comida principal, la pérdida de importancia de las formas tradicionales de transmitir de generación en generación los conocimientos gastronómicos y la imagen de la alimentación, ahora cada vez más influida por la publicidad y las modas, la desmesurada preocupación de los países desarrollados por la seguridad alimentaria, la extensión de determinados tipos de alimentación, etc. En este ámbito salen perdiendo en buena medida las carnes frescas, sin publicidad marquista, especialmente las que tienen una gastronomía menos acorde a las formas de vida actual.
- Los problemas medioambientales y



el cambio climático, que repercuten en las formas de producción, fundamentalmente en la fase ganadera y en la matanza. Estas cuestiones ya han obligado a profundos cambios que, previsiblemente, continuarán.

- La creciente vinculación de la agricultura y la energía, tanto por la elevada demanda de las producciones agrarias como por la potencialidad de la agricultura y el medio rural como productor de energía (eólica, biocarburantes, biomasa), incluso en competencia con la alimentación humana y animal.
- La nueva organización del sistema alimentario, caracterizada por una verticalización creciente, una gran dimensión de las principales empresas, que trabajan en múltiples países y subsectores, y un nuevo papel

de la distribución, que se ha internacionalizado y juega un papel de liderazgo en la producción de alimentos. En las carnes esto se traduce en el proceso de concentración empresarial, inferior en España que en los restantes grandes productores, en el peso creciente de protocolos de la gran distribución y en el incremento de la verticalización desde la producción ganadera al despiece y fileteado. Estos elementos en conjunto son imprescindibles para la supervivencia del sector.

- Los cambios de fondo en las políticas de referencia (PAC, política de consumo, política medioambiental), que han cambiado su filosofía básica en la búsqueda de una disminución de los presupuestos, una aproximación a los mercados internacio-

nales y un intento de mitigar los daños ambientales. Como hecho fundamental cabe mencionar el desacoplamiento de algunas políticas de apoyo y la caída de los mecanismos de intervención.

- La facilidad para la deslocalización de las producciones primarias, el fraccionamiento geográfico de los procesos productivos y el aumento de las transacciones de materias primas, productos intermedios y acabados. Esto sitúa a las ventajas logísticas como un elemento importante de competitividad. En la ganadería intensiva, además, pesa el rechazo de la población a la proximidad de las granjas.
- La importancia creciente del capital y la necesidad de su incremento constante para competir en el sistema alimentario mundial, lo que obliga al recurso a la bolsa o a otras formas de incremento de capital (fusiones, entrada en el capital de las entidades financieras, etc.) muy complicadas para las cooperativas y empresas familiares de las primeras fases de la cadena de producción. Por el momento, en España son muy pocas las empresas que están en condiciones de acudir a la bolsa (Campofrío) o que buscan el apoyo de las entidades financieras para aumentar su capital (Grupo Fuertes, Incarlopsa, etc.).

#### LA CRISIS ALIMENTARIA DE 2007-08 Y SU REPERCUSIÓN EN LA PRODUCCIÓN DE CARNES

La crisis actual en buena medida empezó siendo una crisis alimentaria, que luego ha sido “tapada” por la crisis financiera y económica de enorme magnitud que, a su vez, profundizará a corto y medio plazo la crisis alimentaria. Pero cuando la crisis financiera y económica se haya superado, seguiremos teniendo la crisis alimentaria, ya que buena parte de los elementos básicos que la desencadenaron perma-



necen: crecimiento de la población mundial, aumento del consumo de los países emergentes, limitación en los stocks estratégicos de materias primas, posibles problemas energéticos y destino de éstas a biocombustibles sin incremento sostenido de las superficies ni introducción de saltos tecnológicos capaces de incrementar radicalmente los rendimientos (uso generalizado de transgénicos, incremento sustancial de las superficies de riego en África...), etc.

La crisis alimentaria de la etapa 2007-08 se caracterizó, en un primer momento, por una subida espectacular de los precios de los granos, que coincidió con un incremento también enorme de los precios internacionales de la leche. Los elementos desencadenantes de la misma fueron:

- El mayor consumo de los países emergentes (China, India, Brasil, Indonesia, Rusia...) en cantidad y calidad y su enorme capacidad de alterar los mercados mundiales. Esto se notó en la mayor demanda de piensos para su ganado y cereales para la alimentación humana.

- La decisión de destinar una parte significativa de la producción de cereales y oleaginosas a la producción de energía, sin haber desarrollado paralelamente una estrategia de incremento de las superficies y/o los rendimientos, coincidiendo con una reducción estratégica de los stocks de los principales productores y una política desincentivadora de la producción, por ejemplo en la UE (maíz, cereales de invierno y soja).

- Las medidas de protección y cierre de fronteras tomadas por algunos de los grandes suministradores de cereales para asegurar su consumo interior.

- La escalada del precio del petróleo durante 2007 y parte de 2008, con repercusión en los costes de producción, de los insumos y del transporte de materias primas para la alimentación.

- La entrada de capitales financieros en los mercados de futuros de las materias primas buscando bienes seguros, lo que trasladó la burbuja financiera a estos mercados en



2007, cuando parecían un refugio seguro

– La torpeza de las políticas agrarias (entre ellas la PAC) y comerciales que, incapaces de asumir la nueva situación, siguen basándose en paradigmas para otro escenario.

La subida de los precios de los cereales y oleaginosas en 2007-08 benefició a los agricultores, pero tuvo un efecto muy negativo e inmediato en la ganadería, que vio subir sus costes sin poder transmitirlos a la carne, lo que ha repercutido en la caída de cabaña y ha causado grandes dificultades a las empresas ganaderas; mientras, por el contrario, ese año la industria cárnica mantuvo en términos generales sus márgenes.

A lo largo de 2008 la cabaña ganadera ha sufrido mucho los efectos del precio de los alimentos, lo que se ha traducido en una caída considerable en el número de cerdas madres y en una sensible disminución del cebo de vacuno; en esta especie, por ejemplo, se ha reducido drásticamente el número de terneros importados para su cebo en España. Pero, además, todo parece indicar que esta cri-

sis está alterando los modelos productivos en estas especies:

- En porcino los ganaderos independientes, no integrados con grandes fábricas de pienso, son los que más sufren los efectos de la crisis y es previsible que disminuya su peso en la producción total.
- En vacuno es el cebo sin vinculación a la producción de ternero el que más está sufriendo, mientras que las fórmulas que se están desarrollando de cebaderos vinculados a los ganaderos de nodrizas, sobre todo en cooperativas, tienen mejores perspectivas.
- En general, en todas las especies han sobrellevado mejor la crisis los grupos ganaderos que verticalizan desde la producción ganadera al despiece, mecanismo aun poco desarrollado en porcino y mucho menos en vacuno.

Cabe mencionar que en esta etapa, la volatilidad de los mercados de materias primas para la alimentación animal entorpeció la estrategia de los mejores profesionales y puso en cuestión a la industria de los piensos, favoreciendo las compras desestructuradas a corto plazo frente a los acuerdos de suministro a medio plazo. El traslado de la caída de los precios de los cereales, que se inició en julio de 2008, no se trasladó a los precios de los piensos hasta mucho después, debido a que las pienseras tenían compradas grandes cantidades a precios muy altos.

#### LOS EFECTOS EN LA PRODUCCIÓN DE CARNES DE LA CRISIS ECONÓMICA ACTUAL

La crisis financiera y económica actual, de alcance mundial, establece un nuevo marco en el que aún es pronto para vislumbrar si lo que parecían tendencias sólidas de la dinámica del sistema alimentario lo siguen siendo, si mantienen el mismo alcance o si, por el contrario, estamos en un nuevo escenario radicalmente distinto.

Los elementos principales de la crisis actual superan con mucho al sistema alimentario, más aún al sistema de producción de carnes, y se escapan a este trabajo, pero tienen una repercusión definitiva en él. Entre ellos, destacan los siguientes:

- Caída del consumo y retracción consecuente de los precios debido sólo parcialmente a la caída de los precios de la energía, que estaban supervalorados. Se plantea la amenaza de deflación, ante la que no hay experiencias exitosas.
- La caída del consumo es mucho menor en la alimentación, que mantiene su volumen y aumenta su cuota dentro del gasto familiar, pero ha bajado el consumo de alimentos de mayor precio, lo que se nota especialmente en algunas especies (ovino, vacuno), en especial en los cortes más caros y en los platos preparados y productos de calidad diferencial.
- El cierre de los créditos afecta de lleno a la ganadería, en especial a aquellas fases y productos con períodos de madurez más largos: la producción de vacuno, de cerdo ibérico y, en menor medida, de cerdo blanco, etc.

Cabe mencionar que la campaña de materias primas, especialmente cereales, de 2008-09 se ha planteado en términos radicalmente distintos, ya que los altos precios del año anterior llevaron a los productores a aumentar superficies, coincidiendo con una campaña agroclimática de buenos rendimientos. La coincidencia de estos factores con la crisis financiera, que hundió la bolsa de futuros, provocó una caída de los precios muy acusada al inicio de la campaña y que se está prolongando todo el año. Posiblemente esto lleve a una nueva reducción de las siembras y, en principio, no altera el escenario a medio plazo de escasez de oferta y precios altos de los cereales si no se toman medidas radicales como las mencionadas antes.

Por el momento, ya se adivinan algunos efectos en el sistema alimentario en su conjunto:



- La agricultura y la alimentación, que habían perdido peso en los Gobiernos de los países desarrollados, vuelven a percibirse como cuestiones estratégicas de primer orden. Por ejemplo, las cumbres de la FAO han vuelto a ser un acontecimiento de relevancia en el mundo, con asistencia de líderes mundiales.
- Por el contrario, no se nota aún la menor inflexión en la PAC.
- A pesar de las declaraciones en contra, sigue aumentando el número de países productores que toman medidas proteccionistas relacionadas con la agricultura, empeorando el abastecimiento mundial, esto afecta sobre todo a las materias primas.
- Los resultados de las empresas alimentarias están siendo mejores que los de otros sectores industriales manufactureros, lo que mejora la posición en general de la industria alimentaria, y con ella de la cárnica.
- Los cambios en el consumo hacia alimentos de menor precio podrían llegar a suponer una ruptura con la tendencia de los países desarrolla-

dos de incremento del valor añadido y podría poner en cuestión, al menos en parte, las estrategias de muchas empresas líderes y de los Gobiernos. Por ejemplo, habría que replantear la situación de los productos de calidad diferencial.

- Se están produciendo cambios de alcance en la estrategia de la gran distribución, que afectan a toda la cadena de producción:
  - Aumento de la cuota de los modelos de descuento.
  - Aumento de las marcas de la distribución.
  - Disminución del número de referencias, manteniendo sobre todo aquellas con mayor rotación.
  - Endurecimiento de los términos de negociación con los suministradores en búsqueda de un menor precio final.
  - Guerra de ofertas en un intento de mantener clientes y relanzar el consumo.
  - Creciente dependencia de las ventas de la gran distribución del capítulo alimentación.

- Reducción general de los márgenes.
- La alteración de los mercados, con altos índices de volatilidad y comportamientos atípicos, está causando graves problemas en la industria alimentaria, que en general no tiene instrumentos para afrontar este problema.
- Se percibe un estrechamiento de todos los márgenes a lo largo de la cadena, lo que previsiblemente expulsará productos y empresas del sistema productivo.
- Hay empresas que atraviesan graves situaciones en todos los estratos de dimensión y en ámbitos geográficos de distinto rango (multinacionales, europeas, nacionales, regionales), aunque se recogen todo tipo de situaciones:
  - Para algunas grandes firmas el ajuste de costes es muy complicado.
  - Las empresas que cotizan en bolsa se han visto arrastradas por la caída general.
  - Algunos tipos de empresas pequeñas, con frecuencia familiares, están adaptándose satisfactoriamente al ajuste de costes, mientras otras tienen muy difícil subsistir.

## LA PRODUCCIÓN DE CARNE EN ESPAÑA EN ESTE ENTORNO

Desde la entrada en la Unión Europea, la producción de carne española se comporta de forma eficaz en términos generales. España se sitúa entre los principales productores de carne en todas las especies y dentro de la UE es uno de los países suministradores. Esta situación líder se alcanza a pesar del déficit en cereales y oleaginosas y la dependencia exterior para el suministro y está vinculada a la organización y verticalización del sector y a la extensión de los sistemas intensivos en cebo de aves, porcino y vacuno.

El panorama actual de la producción de carne se caracteriza por la siguiente es-

tructura: el ganado porcino aporta más del 60% de la producción española de carne, las aves el 23% y el vacuno algo más del 11% en 2007; el ganado ovino, que había quedado al margen del proceso de modernización, ha dado un gran salto con la instalación de los centros de tipificación y la constitución de grandes grupos ganaderos verticalizados. La producción de conejo, carne barata y saludable que podría ocupar un puesto de honor entre las carnes baratas, no acaba de arrancar debido sobre todo a la escasa generalización geográfica del consumo. Cabe mencionar que la ganadería extensiva recibe escasas ayudas agroambientales de acuerdo a su aportación real al ecosistema, debido sobre todo a la escasa fuerza representativa de sus ganaderos.

Desde el inicio de esta década, las empresas vinculadas a la producción ganadera han tenido que incorporar en su trabajo las nuevas exigencias de la UE (se-

guridad alimentaria y obligaciones medioambientales) y cuestiones específicas de la producción ganadera: la normativa de producción de piensos, muy endurecida tras la crisis de las vacas locas, y las normas de bienestar animal. Asimismo, han sufrido los efectos de la limitación del uso de nuevos eventos OGM en los piensos, lo que las sitúa en una mala posición competitiva frente a países terceros. Todo esto se traduce en mayores costes frente a sus competidores internacionales.

Entre los principales problemas sanitarios cabe mencionar la lengua azul, que ha limitado los movimientos de rumiantes y ha alterado la competitividad y oportunidades de las áreas productoras de forma diferente.

El ganado de cebo está muy concentrado: en vacuno Cataluña y Aragón reúnen el 44%, seguidas por Galicia, Extremadura y Castilla y León, con el 11%-12% cada

una; en porcino Cataluña y Aragón alcanzan el 41%, seguidas de Castilla y León (15,5%) y Andalucía (10,2%), y en aves predominan Cataluña, la Comunidad Valenciana y Andalucía. En vacuno hay una gran diferencia entre la localización de madres y de cebo. La localización de buena parte de la ganadería en áreas muy pobladas implica problemas que están forzando a un traslado a las zonas despobladas del interior peninsular.

El balance del comercio exterior de carne de vacuno ha sido positivo en los últimos años, hasta 2007, año en el que se registró un déficit, curiosamente se aprecia una recuperación en 2009. En aves, España tiene un balance negativo, pero la producción española se ha centrado con éxito en abastecer al consumo interno de carnes refrigeradas. En ovino se mantiene una balanza comercial positiva. En el porcino, la capacidad exportadora española ha aumentado mucho, llegando a un

25% de la producción; sin embargo, ahora se está exportando a precios bajos que dañan el mercado interior. En el momento de escribir este artículo ha aparecido sobre la mesa el problema de la gripe A, vinculada inicialmente al porcino en la prensa y cuyos efectos en los mercados aún no se han acabado de neutralizar. Sin embargo, las carnes de terceros países amenazan los mercados españoles dentro de la UE.

En principio, la capacidad exportadora española debe interpretarse como un factor positivo; ahora bien, para que se consolide como tal hace falta una organización exportadora y una estructura muy superior, que cuente con apoyo público, privado e institucional, tal como tienen algunos países de nuestro entorno. Para eso serían necesarias organizaciones interprofesionales sólidas, la coordinación de las estructuras de apoyo a la exportación de las autonomías y el Gobierno central y una estrategia compartida a medio plazo.

En 2006, el consumo de carnes fue de 2.843,3 millones de kilos, entre el año 2000 y 2006 el consumo total de carnes subió un 8,5%. En 2006, la participación de la compra en los hogares en el consumo total fue del 77,9%. Aún no se han publicado los datos totales de consumo de los años posteriores, pero considerando sólo el consumo en los hogares, entre 2006 y 2008 se registra una pequeña alza (2,5%). El consumo per cápita ha ido bajando en los últimos años, de manera que al aumento del consumo global se ha debido al aumento de la población, en gran medida al aumento de la inmigración.

La distribución del consumo de carnes es la siguiente: pollo, cerca del 25%; carne transformada (predominio de cerdo), 22,5%; carne de cerdo fresca, 21,6%, y vacuno, 15,6%.

Cabe mencionar que en 2008 la carne certificada supuso el 11,85% del volumen y el 17% del valor consumido. Con respecto a 2007 se detecta una disminución de la participación de estas carnes en las ventas totales (12,6% en volumen y 17,7% en valor).

Al igual que ocurre con la exportación, no existe ninguna estrategia sectorial de apoyo al consumo, salvo iniciativas puntuales de empresas, interprofesionales o comunidades autónomas con escaso alcance y continuidad. Esta es sin duda una de las grandes asignaturas pendientes del sector que podría ser objeto de unas interprofesionales sólidas con apoyo institucional.

La participación de las tiendas tradicionales en las ventas a los hogares oscila entre el 41% de porcino y aves y el 50% de ovino, caprino y vacuno. Dentro de la gran distribución es significativamente mayor la participación de los supermercados, casi tres veces más; en conjunto, la participación de la gran distribución se mueve entre el 53% en pollo, el 44% en porcino, el 41% en vacuno y el 39% en ovino y caprino. Cabe mencionar que no ha subido significativamente la participación de la gran distribución y es de reseñar el peso que mantiene el canal tradicional especializado.

El complejo ganadero de producción de carne en España se caracteriza por la existencia de grandes grupos ganaderos verticalizados que abarcan generalmente desde la producción de piensos a la venta de ganado o incluso la producción de carne, el despiece y diversos elaborados. Los mayores trabajan con varias especies y están presentes en más de una autonomía. Entre las mayores empresas ganaderas hay sociedades mercantiles de capital español y multinacional, cooperativas, algunas cotizan en bolsa y otras son familiares. Esta estructura empresarial es la base de la competitividad del sector cárnico español. Sin embargo, esta verticalización imprescindible sólo está realmente muy extendida en aves, queda mucho por hacer en porcino, vacuno y conejo; en este punto cabe mencionar algunas iniciativas muy positivas, tanto de empresas privadas como de cooperativas.

El buen comportamiento del sector ganadero es la base de una industria cárnica que ha mostrado un desarrollo muy importante en los últimos años y está integrada por industrias de muy distinto tipo.



Es el subsector con más empresas dentro de la industria alimentaria y aporta más del 22% de los ocupados en el sector, más del 20% de la facturación y el 24% de la compra de materias primas. Está muy dispersa en el territorio, pero se concentra en Cataluña, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Andalucía y la Comunidad Valenciana, entre las cinco reúnen más del 70% de las ventas.

La industria cárnica de transformados cuenta con varias de sus empresas situadas en el grupo líder de la industria alimentaria española. Las dos mayores están vinculadas a la transformación de porcino principalmente, una es de capital familiar y ha verticalizado parte de su materia prima y la otra ahora pertenece a uno de los mayores grupos cárnicos mundiales. Ambas han tenido estrategias de crecimiento muy distintas. Las mayores empresas cárnica hace ya años que trabajan en platos preparados con bastante éxito. Junto a las grandes empresas conviven pequeñas empresas muy dispersas que se mueven muy bien en mercados locales. Los mayores problemas los han vivido empresas de tamaño mediano.

El crecimiento y concentración del segmento de carnes frescas ha sido posterior y en algunas de las mayores empresas su rápido crecimiento está vinculado



a acuerdos con la gran distribución. En este grupo se encuentran operadores de las Mercas que han crecido y han verticalizado parte de las actividades y algunos grupos ganaderos que llegan al sacrificio.

#### PERSPECTIVAS

Todos los sectores implicados en la producción de carne están ya viviendo un ajuste que previsiblemente se va a prolongar. La forma de afrontar ese ajuste determinará las empresas de cualquier especie y de cualquier escalón de la cadena de producción que van a sobrevivir.

Por el momento, en términos generales es el subsector productor de pollos el que tiene mejores perspectivas.

En vacuno es posible que se produzca un reajuste acusado de la producción basada en un cebo desligado de la ganadería de madres. En la actualidad se encuentran en mejores condiciones las empresas que están verticalizando el cebo con la producción de terneros, muchas de ellas cooperativas; ahora bien, para que alcancen el éxito a medio plazo es imprescindible que el cebo se realice en unidades viables y que se conforme un sector suministrador de piensos adecuado en su área geográfica y exista una indus-

tria cárnica capaz de dar salida a la producción.

En porcino, el proceso que se detecta apunta a una caída de empresas ganaderas medianas y pequeñas, un aumento de la concentración y una mayor verticalización, este proceso pasa necesariamente por aumentar su presencia en el mercado de carnes. En este sector es imprescindible contar con estructuras potentes de apoyo a la exportación, hoy inexistentes.

El censo y las explotaciones de ovino previsiblemente van a caer, y paralelamente aumentarán las oportunidades de las empresas ganaderas verticalizadas que asuman la venta de canales y carnes frente a animales vivos, bien directamente o bien mediante acuerdos contractuales.

La situación del consumo invita a replantear el segmento de carnes de calidad diferencial, que también sufrirá el ajuste del conjunto del sector. Únicamente en los casos en que realmente se impliquen los empresarios, estén dispuestos a exigir disciplina e invertir en promoción y cuenten con el apoyo de las Administraciones será posible mantenerlas o hacerlas crecer.

Las perspectivas de la creciente actividad en platos preparados deben tener en cuenta las dificultades del consumo y el aumento del volumen de los productos más baratos.

Esto no quiere decir que no quede hueco para productos de más valor, pero habrá que identificar mejor los segmentos, lanzar los mensajes adecuados y buscar los canales más idóneos para llegar a ellos y mantener el servicio.

No es evidente que la nueva situación facilite un mayor crecimiento de la participación de la gran distribución, ya que las economías familiares de la mayor parte de los comercios tradicionales están demostrando una capacidad de adaptación importante.

Dentro de la gran distribución todo parece indicar que va a aumentar la distancia entre las enseñas con ofertas cortas a bajo precio y las que mantengan gamas amplias y mayor servicio.

En el nuevo panorama se plantea como

un factor fundamental el despiece de las carnes y la búsqueda de canales específicos para cada una de ellas, con recursos a la congelación estacional en su caso o a la exportación o la industria.

La industria cárnica reúne tipos de empresas muy distintos que se enfrentan de diferente forma a la situación actual:

- Dentro de las industrias de transformados cárnicos es muy posible que la mayoría de las pequeñas industrias locales vinculadas a productos tradicionales puedan sobrevivir, siempre que no caiga el consumo de sus especialidades o sepan adaptarse. Asimismo, las mayores empresas del sector están demostrando que tienen recursos para adaptarse. Sin embargo, las mayores dificultades las están soportando las empresas medianas que se ven obligadas a salir de su entorno de radio corto pero están poco preparadas para la competencia que se plantea. En cualquier caso es fundamental la composición de la gama final.
- Dentro de la industria para consumo en fresco cabe mencionar la existencia de grupos solventes con acuerdos más o menos amplios y establecidos con la gran distribución. Sin embargo, existe un alto número de empresas mal adaptadas, entre las que se puede producir un ajuste muy importante.

De todos modos, es imprescindible plantear la comparación con la situación empresarial en los grandes países productores de carne y, en ese marco, como hechos negativos destacan la muy inferior concentración empresarial en el sector cárnico y la falta de organización sectorial, al igual que la ausencia de una estrategia del Gobierno a medio plazo.

Es evidente que los sectores ganaderos, la industria suministradora de piensos y la industria cárnica se enfrentan a un importante paquete de problemas comunes, eso hace recomendable el establecimiento de alianzas y mecanismos estables de colaboración para afrontarlos. ■



# Valoración de la dieta española de acuerdo al Panel de Consumo Alimentario

**SUSANA DEL POZO DE LA CALLE, JOSÉ MANUEL ÁVILA TORRES, CARMEN CUADRADO VIVES, EMMA RUIZ MORENO, OLGA MOREIRAS TUNY y GREGORIO VARELA MOREIRAS**

Fundación Española de la Nutrición (FEN)

**E**stamos seguros que el lector coincidirá con nosotros en que para responder a la pregunta ¿qué es bueno para comer?, habrá que responder antes a la siguiente: ¿sabemos en los inicios del siglo XXI qué es lo que comemos? La respuesta es clara: no, y trataremos de argumentarlo a continuación.

Recordemos que nuestra dieta está constituida por una fracción nutritiva y una fracción no nutritiva. La primera estaría constituida por esas aproximadamente 50 sustancias que sabemos hoy que debemos ingerir con regularidad a través de nuestra dieta, y que llamamos nutrientes. Éstos los conocemos razonablemente bien. Pero junto a esta fracción nutritiva, en nuestros alimentos nos encontramos con las fracciones no nutritivas de la dieta: en primer lugar, los componentes

naturales, todavía no identificados en muchos alimentos y, desde luego, con escaso conocimiento sobre sus funciones y propiedades, aunque el interés por estos compuestos sea cada vez mayor, y nos hayamos acostumbrado ya a términos como flavonoides, isoflavonas y un largo etcétera.

Dentro de la fracción no nutritiva, en nuestra dieta vamos a encontrar también a los aditivos, que de manera voluntaria hemos decidido incorporar a la misma si queremos cada vez alimentos más seguros y de mayor duración, no conocemos actualmente otra posibilidad que un empleo de aditivos de manera creciente, aunque siempre dentro de unas normas de seguridad muy estrictas. Y por último, dentro de la fracción no nutritiva de la dieta, nos encontramos con la presencia de contaminantes, en este caso de manera

involuntaria, pensando en la buena intención del ser humano. Pues bien, la fracción no nutritiva en su conjunto, la gran desconocida, es mucho mayor que la razonablemente conocida, la nutritiva. Sin olvidar, por supuesto, que todos estos compuestos de nuestra dieta están potencialmente interaccionando entre ellos en los alimentos, y sufriendo modificaciones cuando sometemos a estos últimos a diferentes procesos culinarios, ya sea a nivel doméstico o industrial.

## **PATRÓN DE CONSUMO ALIMENTARIO DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA**

El Panel de Consumo Alimentario, que se viene realizando desde hace más de 20 años, representa una herramienta fiable para valorar la alimentación de nuestro



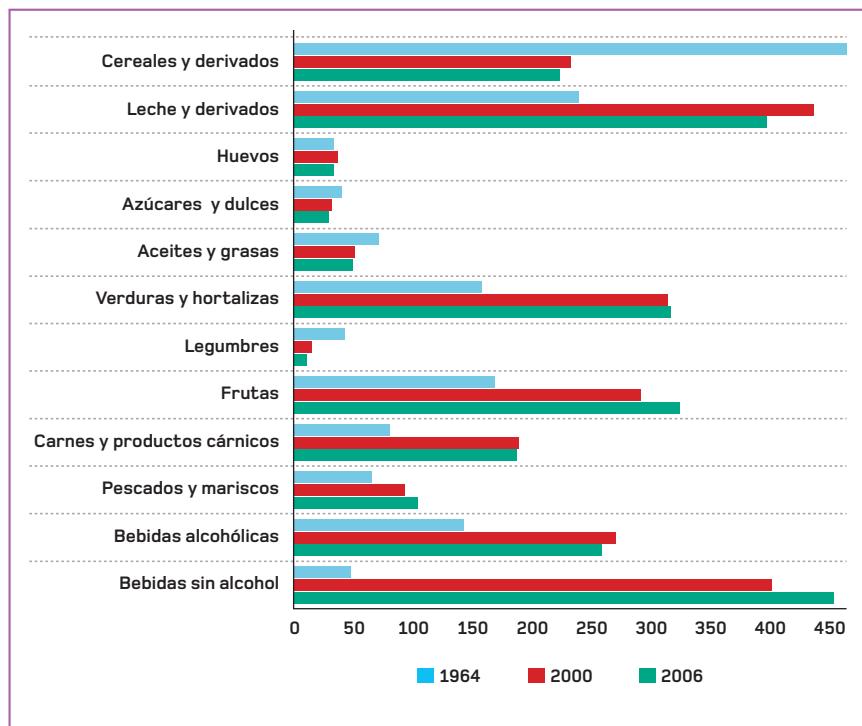
país, ya que se trata de un seguimiento integral de la alimentación española. Partiendo de esta valiosa experiencia, muy recientemente el Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino (MARM) y la Fundación Española de la Nutrición (FEN) han estudiado el patrón de consumo alimentario de la población española, así como su evolución histórica, la influencia de distintas variables sociodemográficas y el estado nutricional valorado a través del consumo de alimentos, dando como resultado el informe "Valoración de la dieta española de acuerdo al Panel de Consumo Alimentario". A continuación se incluyen y comentan algunos de los resultados más significativos del mencionado estudio.

Si analizamos la evolución que ha tenido el consumo medio de los distintos grupos de alimentos desde 1964, observamos cómo en dicho año se realizaban mayores consumos de cereales y derivados (436 g), aceites y grasas (68 g) y legumbres (41 g). Concretamente, dentro del grupo de cereales y derivados se aprecia, desde 1964, una disminución de un alimento tradicionalmente característico de nuestra dieta como es el pan. Otros alimentos característicos de nuestra dieta que muestran un marcado descenso en su consumo desde 1964 son el aceite de oliva y las patatas.

Por el contrario, durante el año 2006 se consumió más cantidad de los gru-

GRÁFICO 1

Evolución del consumo de alimentos durante los últimos 40 años (g/persona y día)



pos de leche y derivados (1964: 228 g), verduras y hortalizas (1964: 151 g), frutas (1964: 162 g), carnes y productos cárnicos (1964: 77 g), pescados y mariscos (1964: 63 g) y bebidas alcohólicas (1964: 135 g) y sin alcohol (1964: 46 g).

Como es bien conocido, el consumo de alimentos está influido por diversas

variables, y por ello se ha estudiado su influencia en los datos de compra del año 2006:

**Tamaño del hábitat:** en ciudades con un mayor número de habitantes es mayor el consumo de productos precocinados.

**Nivel socioeconómico:** se observa que al aumentar éste, también lo hace el con-

sumo de lácteos, carnes y productos cárnicos, pescados y mariscos, bebidas sin alcohol, salsas y condimentos y precocinados.

*Edad del responsable de compras:* el aumento de la edad del responsable de compras es proporcional al mayor consumo de cereales y derivados, leche y derivados, huevos, azúcares y dulces, aceites y grasas, verduras y hortalizas, legumbres, frutas, carne y productos cárnicos, pescados, salsas y condimentos y aperitivos.

#### INGESTA DE ENERGÍA Y NUTRIENTES

La ingesta media de energía (doméstico + extradoméstico) en el año 2006 fue de 2.761 kcal. El 25% de esta energía fue aportado por el grupo de cereales y derivados, seguido por carne y derivados (16%), leche y derivados (14%) y aceites y grasas (12%).

Se ha calculado igualmente el consumo de energía en las distintas comunidades autónomas. Durante el año 2006, Asturias fue la comunidad autónoma con una mayor ingesta energética (2.735 kcal/día), seguida de Navarra (2.697 kcal/día), Castilla y León (2.679 kcal/día) y Cantabria (2.678 kcal/día). En el extremo contrario, Murcia (1.931 kcal/día) fue la comunidad en la que se registró un menor consumo de energía.

Como media, el consumo medio de energía y nutrientes superó el 80% de las recomendaciones, excepto para zinc y ácido fólico en hombres y mujeres y hierro en mujeres. El consumo de proteínas y vitamina C en hombres y mujeres superó el 150% de las recomendaciones. Las mujeres también superaron el 150% de las recomendaciones en relación a las ingestas de tiamina y vitamina A.

El perfil calórico medio (índice de calidad de la dieta), que representa el aporte energético de macronutrientes (proteínas, lípidos e hidratos de carbono) y alcohol a la energía total de la dieta, se caracteriza por un elevado aporte de lípidos a expensas de los hidratos de carbono. El porcentaje de proteínas a la energía total

CUADRO 1  
Evolución de la ingesta de energía

	1964*	1981*	1991*	2000	2006
Energía (kcal) (total)	3.008	2.914	2.634	2.730	2.761
Energía (kcal) (hogares)				2.445	2.397

\* Varela G y col. 1991.

CUADRO 2  
Adecuación de la ingesta media de energía y nutrientes de la población española a sus recomendaciones Porcentaje

	2000		2006	
	HOMBRE	MUJERES	HOMBRE	MUJERES
Energía	91	119	92	120
Proteína	173	227	173	228
Calcio	111	111	109	109
Hierro	138	76	136	76
Zinc	75	75	74	74
Magnesio	90	95	90	95
Tiamina	120	160	120	159
Riboflavina	103	133	100	129
Vitamina A	140	175	143	178
Ácido fólico	51	51	52	52
Vitamina C	207	207	217	217
Vitamina D	112	112	128	128
Vitamina E	116	116	118	118

se ajustó al deseado. Este perfil calórico se ha ido alejando del recomendado (proteínas: 10-15%; lípidos: <30-35% e hidratos de carbono: 50-60%) en los últimos cuarenta años.

Al estudiar el perfil calórico de las distintas comunidades autónomas, Andalucía es la que se acerca más al perfil recomendado (proteínas: 14%; lípidos: 39% e hidratos de carbono: 45%) y Aragón la que más se aleja de esta recomendación (proteínas: 14%; lípidos: 43% e hidratos de carbono: 40%).

Como índices de calidad de la grasa se han estudiado:

- Perfil lipídico, es decir, el porcentaje de aporte de las tres familias de ácidos grasos (ácidos grasos saturados: AGS, ácidos grasos monoinsaturados: AGM y ácidos grasos poliinsaturados: AGP) a la energía total muestra un porcentaje de ácidos grasos saturados y ácidos grasos poliinsaturados superior a las reco-

mendaciones (2006 = AGS: 11%, AGP: 9% y AGM: 18%).

- Relaciones AGP+AGM/AGS y AGP/AGS, que muestran unos parámetros positivos, superando las recomendaciones (2006: 2,31 y 0,76, respectivamente).
- El porcentaje  $\omega$ -6/ $\omega$ -3, sin embargo, estuvo desplazado hacia los  $\omega$ -6, lo que se considera potencialmente negativo.

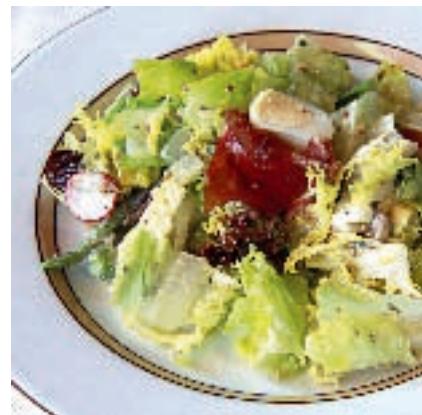
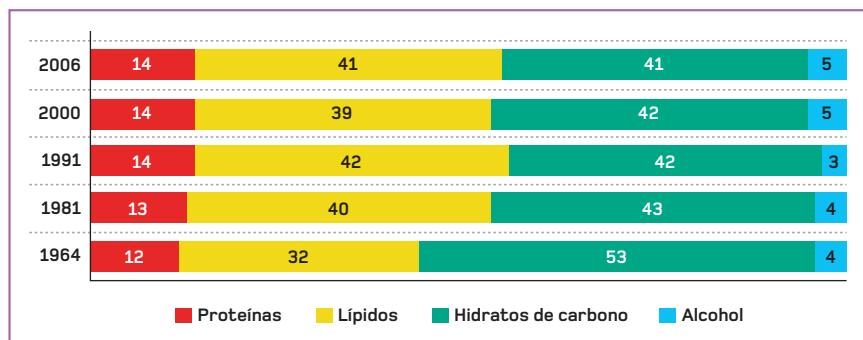
En definitiva, según los datos obtenidos se pueden resaltar algunos puntos fuertes y débiles en la dieta seguida por la población española:

#### Fortalezas

- Evolución positiva del consumo de frutas en los últimos años, aunque es necesario seguir potenciando su consumo para alcanzar las recomendaciones.
- Buen consumo de alimentos de los grupos de pescados y mariscos, leche y derivados y huevos.

GRÁFICO 2

**Evolución del perfil calórico porcentaje**



- Buena calidad de la proteína consumida.

**Debilidades**

- Excesivo consumo de alimentos del grupo de carnes y derivados.
- Bajo consumo de legumbres.
- Excesivo porcentaje de proteínas y lípidos a la energía total.

¿Qué nos ha pasado en tan poco tiem-

po en relación a nuestros hábitos alimentarios? Una frase lo resume de manera muy efectista: *Nunca hubo tanto donde elegir, ni menos tiempo y capacidad para hacerlo*. Efectivamente, en nuestra llamada sociedad de consumo hay una oferta desmesurada en productos y servicios a unos consumidores sin capacidad de hacer una elección racional. Sirva como

ejemplo que nuestras “abuelas” vivían entre un centenar corto de alimentos, y apenas media docena de sistemas culinarios. Hoy, sin embargo, en un hipermercado nos encontramos más de 25.000 productos, y con una vida media muchos de ellos de apenas ocho años, una auténtica novedad que está modificando quizás de manera inconsciente nuestros hábitos alimentarios.

Pero, además, también han cambiado nuestras expectativas a la hora de sentarnos a la mesa: en la sociedad del pasado, la de nuestros padres y abuelos, el grueso del plato podía ser indistintamente carne, pescado, legumbres o vegetales; los elementos de un plato solían estar mezclados, hermanados entre sí por la cocción; los productos se relacionaban entre sí por fusión, lo que propiciaba la mezcla de los gustos y texturas, fruto de la cocción conjunta, por lo que la salsa, el sabor del conjunto, procedía de la mezcla de los sabores de todos los ingredientes. Por el contrario, en la actualidad, el elemento principal del plato suele ser un buen trozo de carne o pescado de buen tamaño, o huevos, mientras que el alimento secundario suelen ser vegetales, sobre todo hortalizas o patatas.

La mayoría de los hidratos de carbono, por otro lado, aún ocupan un lugar más secundario; en definitiva, los vege-

tales son la guarnición, lo prescindible; en nuestras formas de comer, el sabor del plato lo proporciona una salsa preparada aparte, ya que los productos se relacionan entre sí por yuxtaposición, por estar uno junto a otro o uno recubierto por otro en el mismo plato, constituyendo un buen ejemplo de ello el típico plato combinado al que tan habitualmente recurrimos.

#### CAMBIOS NOTABLES

De forma general, se concluye que la dieta de los españoles se ha modificado notablemente en los últimos 40 años, alejándose del modelo tradicional de la dieta mediterránea, por lo que se deben diseñar estrategias que fomenten la alimentación saludable, que permitan la recuperación del patrón dietético tradicional, considerando las nuevas tecnologías de pro-

ducción y conservación de alimentos. Todo ello sin olvidar el componente de placer de los alimentos, que se considera clave para mantener o recuperar los hábitos alimentarios.

En definitiva, qué ha sucedido para que nuestros vecinos del Norte de Europa hayan creído firmemente en la dieta mediterránea tradicional, la sigan y promocionen, al mismo tiempo que a nosotros nos cueste tanto seguirla. ¿Es ya historia? Dos pinceladas significativas: Italia, país mediterráneo por autonomía, ha creado recientemente el Museo Viviente de la Dieta Mediterránea, y ya se sabe, cuando algo está ya depositado en un museo.; España, por su parte, ha solicitado recientemente que la dieta mediterránea sea declarada como Patrimonio de la Humanidad, lo que nos llevaría a la reflexión si realmente continúa estando viva, porque desde luego los alimentos que la constituyen continúan siendo tejidos vivos. ■

Mercados Municipales. Espacios divisorios y de convivencia.

Mercados Municipales.es

**Mercados Municipales.es**

Inicio | Remodelación de mercados municipales minoristas | Mercados Municipales

Comer y Conocer | Documentación | Noticias | La Plaza

Los Mercados Municipales ya tienen su sitio en Internet

MERCASA

SERPESKA

## BIBLIOGRAFÍA

- AMERICAN ASSOCIATION OF CLINICAL ENDOCRINOLOGIST/AMERICAN COLLEGE OF ENDOCRINOLOGY (AACE/ACE). Obesity Task Force. AACE/ACE "Position statement on the prevention, diagnosis, and treatment of obesity". *Endocr Pract.* 1998; 4: 297-330.
- ANDRÉ J. *L'alimentation et la cuisine à Rome*. Ed. Kilncksieck. 2<sup>a</sup> edición. París.
- ANSÓN R, VARELA MOREIRAS, G. (editores). *Gastronomía Saludable*. Editorial Everest, León. ISBN: 978-84-241-8490-2, 2007.
- ARANCETA-BARTRINA J, SERRA-MAJEM L, FOZ-SALA M, MORENO-ESTEBAN B, AND THE COLLABORATIVE GROUP FOR THE STUDY OF OBESITY IN SPAIN. "Prevalencia de la obesidad en España". *Med Clin (Barc.)*. 2005; 125(12): 460-466.
- BENDER AE. "Dietas "mágicas" y otros errores". En: Grande Covián F, Varela G, Conning D, editores. *Reflexiones sobre Nutrición Humana*, Bilbao: Fundación BBV, 1994; 357-389.
- BOZA J. Valoración nutritiva de las leguminosas grano en la alimentación humana y animal. *Anales Academia de Ciencias Veterinarias de Andalucía Oriental*, 7: 35-95.1991.
- BOZA J. *Nutrición y salud: Papel de los alimentos de origen animal*. Real Academia de Medicina y Ciencia del distrito de Granada. Discurso de ingreso. Gráficas del Sur. Granada, pp 57. 1994.
- BURKITT D y TROWELL H. *Refined carbohydrates foods and disease. Some implications of dietary fibre*. Academic Press. Londres. 1975.
- DE MIGUEL A (2006). *Sobre Gustos y Sabores: los españoles y la comida*. Alianza Editorial S.A., Madrid. ISBN: 84-206-4370-X.
- FERNÁNDEZ-REAL JM, VAYREDA M, CASAMITJANA R, SÁEZ M, RICART W. "Índice de masa corporal (IMC) y porcentaje de masa grasa". *Med Clin (Barc.)*. 2001; 117: 681-684.
- FOURTH INTERNATIONAL CONGRESS ON VEGETARIAN NUTRITION (2003) "Proceedings. Loma Linda", California, April 8-11, 2002. *Am J Clin Nutr* 78 (suppl): 501S-668S.
- GRANDE F (1993). *Nutrición y Salud*. Ediciones Temas de Hoy, Madrid.
- HARRIS M (1994). *Bueno para comer*. Madrid: Alianza Editorial.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_cifraspob.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_cifraspob.htm) (consultado 29-11-2007).
- KEYS A. *Seven countries. A multivariate study of death and coronary heart disease*. Harvard Univ. Press. Cambridge. 1980.
- KEYS A ANDERSON JT Y GRANDE F. "Serum cholesterol response to changes in the diet". *Metabolism*, 14: 747-787. 1965.
- KEYS A ANDERSON JT y GRANDE F. "Prediction of serum cholesterol response of man to change in fat in the diet". *Nutrition rev.* 46: 195.
- KEYS A. "Coronary heart diseases in seven countries". 1970. *Nutrition*. 1997; 13(3): 250-252; discussion 249, 253.
- MATAIX J. "Requerimientos e ingestas recomendadas de ácidos grasos omega-3 y ácido oléico". En: Mataix J y Gil A. *Libro blanco de los omega-3*. Instituto Omega-3. Ed. Puleva. 2002. 136-151.
- MOREIRAS O, CUADRADO C. "Hábitos alimentarios". En: Tojo R. *Tratado de Nutrición Pediátrica*. Ediciones Doyma. 2001;15-32.
- MOREIRAS O, CARBAJAL A, CABRERA L, CUADRADO C. *Tablas de composición de alimentos*. 10<sup>a</sup> Edición. Editorial Pirámides. 2006.
- NASKA A, FOUSKAKIS D, OIKONOMOU E, ALMEIDA MDV, BERG MA, GEDRICH K, MOREIRAS O, NELSON M, TRYGG K, TURRINI A, REMAUT AM, VOLATIER JL, TRICHOPOLOU A, CUETO AP, PAJUNEN A, HIRVONEN T, CUADRADO C, BONED ML, SEOANE P, MAFRE J, KARG G, WAGNER K, CHLOPTSIOS Y, FOUKAS V, TSIOTAS K, KRISTSELLIS E, BARCHERINI S, MARTINES S, MORK E, LUND-IVERSEN K, RODRIGUES S, RIMMER D, BURR S. "Dietary patterns and their socio-demographic determinants in 10 European countries: data from the DAFNE databank". *Eur J Clin Nutr* 0954-3007: 2006; 60; 181-190.
- NESTLE M. "Mediterranean diets: historical and research overview". *Am J Clin Nutr.* 1995; 61: 1313S-1320S.
- OMS. *Dieta, nutrición y prevención de enfermedades crónicas*. Serie de informes técnicos. N° 797. Ginebra. 1990.
- PANAGIOTAKOS DB, PITSAVOS C, STEFANADIS D. "Dietary patterns: A Mediterranean diet score and its relation to clinical and biological markers of cardiovascular disease risk". *Nutrition, Metabolism & Cardiovascular Diseases*. 2006; 16, 559-568.
- SABATÉ J (2003). "The contribution of vegetarian diets to health and disease: a paradigm shift?". *Am J Clin Nutr* 78 (suppl): 502S-507S.
- SERRA-MAJEM L, RIBAS-BARBA L, ARANCETA-BARTRINA J, PÉREZ-RODRIGO C, SAAVEDRA-SANTANA P. "Epidemiología de la obesidad infantil y juvenil en España. Resultados del estudio enKid (1998-2000)". En: Serra-Majem L, Aranceta-Bartrina J, editores. *Obesidad infantil y juvenil: estudio enKid*. Barcelona, Masson, pp. 181-108. 2001.
- SOCIEDAD ESPAÑOLA PARA EL ESTUDIO DE LA OBESIDAD (SEEDO). "Consenso SEEDO 2000 para la evaluación del sobre peso y la obesidad y el establecimiento de criterios de intervención terapéutica". *Med Clin (Barc.)*. 2000; 115: 587-597.
- THE DATA FOOD NETWORKING (DAFNE) project. European Food Availability databank based on household budget surveys. Grant Agreement number S12.195600 between the Commission of the European Community and the National Kapodistrian University of Athens (NKUA), Greece. 2006.
- VARELA, G. *Decálogo xacobeo sobre la alimentación en el siglo XXI*. Fundación Española de Nutrición. Madrid, pp.165. 2002.
- VARELA G, GARCÍA D y MOREIRAS O. *La nutrición de los españoles: diagnóstico y recomendaciones*. Instituto de Desarrollo Económico. Publ. Escuela Nacional de Administración Pública. Madrid. 1971.
- VARELA G, MOREIRAS O, CARBAJAL A, CAMPO M. *Encuesta de presupuestos familiares 1990-91*. Tomo I. Instituto Nacuibal de Estadística. 1991.
- VARELAMOREIRAS G (1999). "Mitos y magia en el mundo de la alimentación". *Panorama Hostelero y Turístico* 8:24-26.
- VARELA G, VARELA MOREIRAS, G. "Historia y concepto de la Ciencia de la Nutrición". En: *Tratado de Nutrición Pediátrica*. Ed: R. Tojo (ed.). Ediciones Doyma 2001.
- VARELA MOREIRAS, G. "Ventajas y riesgos de la alimentación no convencional". En: *Bioquímica y Fisiopatología de la Nutrición*. Ed: P García Barreno, D Espinós, M Cháscales (eds.). 2005: 209-236. Instituto de España, Madrid. ISBN: 84-85559-58-4.
- VARELA MOREIRAS G. "Workshop on obesity: international nutrition foundations". En: *La Alimentación y la Nutrición en el siglo XXI. Dieta Atlántica, Obesidad y la Nutrición en el Camino de Santiago*. ASOMEGA y Fundación Española de la Nutrición (FEN). Pg. 15-19. 2005. ISBN: 84-930544-7-X.
- VARELA MOREIRAS G. "Mitos y Magia en el Mundo de la Alimentación". Lección Magistral San Alberto Magno. Universidad San Pablo-CEU, Madrid, 1998.
- VARELA MOREIRAS G. "De la Alimentación a la Nutrición: la historia continúa". Lección Magistral Inauguración Curso. Universidad San Pablo-CEU, Madrid, 2004.
- VARELA MOREIRAS, G., ÁVILA JM, CUADRADO C, DEL POZO S, RUIZ E, MOREIRAS O. "Valoración de la dieta española de acuerdo al Panel de Consumo Alimentario". Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino/Fundación Española de la Nutrición. 2008.
- VARELA MOREIRAS, G., ALONSO-APERTE E. 1er Simposio de la Fundación Española de la Nutrición (FEN) y X Congreso de la Sociedad Española de Nutrición (SEN) "Malnutrición en los países industrializados, un reto para el siglo XXI". *Nutrición Hospitalaria* 1(2): 1-158, 2008.
- ZAMORA S., Errores y mitos en la alimentación<sup>1</sup>. En: *Dieta Mediterránea y Salud*. F Pérez-Llamas, M Garaulet, F Sánchez de Medina, S Zamora (eds.). Universidad de Murcia, 1999. pp. 153-160. ISBN: 84-699-1096-5.



TENDENCIAS

# Arroces, pastas y legumbres: renovados iconos de la dieta mediterránea

JOSÉ LUIS MURCIA. Periodista

**A**rroces, pastas y legumbres conforman una "familia" de alimentos con una valoración creciente de nutricionistas, gastrónomos y consumidores en general, por su condición de iconos representativos de la dieta mediterránea.

En el caso del arroz, el alimento más consumido del mundo, el comercio internacional es muy limitado, ya que la mayoría de la producción se dedica al consumo interno de los países que lo cultivan. Con 33 millones de toneladas anuales, sobre una producción total de 666 millones de toneladas en 2008, el comercio mundial de arroz supone alrededor de un

10% de las transacciones totales de granos, y es ampliamente superado por otros cultivos como el trigo (37%), el maíz (30%) o la soja (23%). El 90% de la producción y el consumo de arroz se centran en Asia, mientras tres países (China, India e Indonesia) acaparan el 60% de la producción global, en un producto que, salvo catástrofes climáticas, que también se dan con cierta frecuencia, crece a un ritmo anual aproximado del 2,5%.

China, con 190 millones de toneladas, acoge el 30% de la producción total mundial, seguido de India, con 138 millones de toneladas y un 21%; Indonesia, con 54 millones de toneladas y un 9%; Ban-

gladesh y Vietnam, con 40 y 38 millones de toneladas, respectivamente, que suponen una media en cada caso del 6%, y Tailandia, con 30 millones de toneladas, el 5% de la producción mundial.

Aunque China encabeza el ranking de productores, su elevada demanda de consumo interno no le sitúa entre los primeros exportadores del producto, que encabeza, en este caso, Tailandia, con 8,6 millones de toneladas, por delante de Vietnam, con 4,5 millones de toneladas; India, con 4,2 millones; Estados Unidos, con 3,6 millones, y Pakistán, con 2,1 millones de toneladas. China exporta una cantidad testimonial estimada en 1,4 mi-

llones de toneladas, poco más del 1% de su producción.

La Unión Europea produce en total 2,6 millones de toneladas, de los que 1,5 millones corresponden a Italia y 735.000 toneladas a España, los dos grandes cultivadores de un producto deficitario en el marco de la Unión, que consume cerca de cuatro millones de toneladas, y exportadores netos del producto a otros países comunitarios.

La producción de arroz se concentra en España en cinco comunidades autónomas con Andalucía a la cabeza, que posee el 33% de la superficie y el 39% de la producción; seguida de Extremadura, con el 23% de la superficie y una cantidad similar de producción. Las denominadas comunidades históricas tienen, sin embargo, un papel más testimonial, ya que Cataluña apenas alcanza el 15% de la producción con una superficie mayor en tres puntos; la Comunidad Valenciana, con mayores rendimientos, se acerca al 16% de la producción con una superficie de apenas el 13%, y Aragón, la menos productiva, consigue el 5,5% de producción con más del 10% de superficie. Baleares, Castilla-La Mancha, Murcia (que cuenta con el archiconocido arroz de Lasparra) y Navarra se reparten el resto.

#### CULTIVO MEDIOAMBIENTAL

Pero es que el cultivo de arroz en España no tiene importancia únicamente desde el punto de vista agronómico, social o cultural, sino que su producción significa un importante balón de oxígeno a las políticas medioambientales de las zonas de cultivos, en general deltas y marismas o suelos pobres con problemas de encharcamiento y salinización. El cultivo del arroz en áreas como Doñana supone un plus medioambiental en una reserva fundamental para la alimentación de aves acuáticas.

Aunque en España se ha producido tradicionalmente la variedad japónica, de grano corto y redondo, la incorporación de nuestro país a la Unión Europea supuso



un impulso tal a la variedad índica, de grano largo y semilargo, que hoy se encuentran más o menos al 50% en producción; el primero más orientado a la cocina tradicional española y el segundo a la cocina moderna y a preparaciones de acompañamiento, como el arroz blanco. En este segundo segmento se han volcado más las comunidades autónomas de Andalucía y Extremadura, justo las mayores productoras, mientras las tradicionales han conservado su cuota de japónica.

Las exportaciones españolas, igual que las italianas, se circunscriben, sobre todo, a la Unión Europea, y oscilan, según los años, entre las 250.000 y las 400.000 toneladas, casi todas ellas de arroz largo, ya que el consumo de japónica se circscribe, casi en exclusividad, al sur de Europa.

Si antes hablábamos de países con un consumo superior a 80 kilos por persona y año, en España, pese a ser un país productor, apenas alcanzamos los 6 kilos, de

los que el 80% se consume en el hogar, mientras el 15% va destinado al canal Horeca y sólo un 5% a instituciones. Pese a que la variedad índica tiende al alza, en los hogares el 58% corresponde al arroz redondo de grano gordo por el peso de la tradición, que también está presente en el mayor consumo que representa la Comunidad Valenciana, por encima de los 7 kilos por habitante y año. Los hogares españoles incrementaron sus compras en 2007 en un 1% hasta superasar los 200 millones de kilos.

La gran distribución acapara casi el 90% de los arroces que se consumen en los hogares, aunque empieza a haber un deslizamiento cada vez mayor de ventas a favor de los supermercados de barrio frente a los hipermercados, peso que se hace notar también, y cada vez más, en las marcas blancas, que se encuentran por encima de las tradicionales pertenecientes a los dos grandes grupos empresariales españoles: Herba y Sos Cuétara.



Las variedades senia y bahía, tan similares que la reglamentación permite su mezcla, son del grupo japónica y están considerados los auténticos arroces valencianos, sólo superados, desde el punto de vista gourmet, por el bomba, de grano perlado, que le hace ser muy resistente a la cocción. La variedad híbrida balilla x solana, de grano redondo, es el que se puede vender bajo la denominación de origen Calasparra. Mientras los dos arroces de tipo índica más cultivados en España son el puntal y el thabonnet, ambos de grano largo y con alto contenido en amilosa.

La cultura de los arroces de importación en España ha dado también alas a variedades como el arborio, usado para los risottos y originario del Piamonte; el basmati, muy aromático y procedente de las estribaciones del Himalaya en India y Pakistán, y el jazmín o thai, también aromático, procedente de Tailandia y con menos amilosa. El arroz vaporizado, ahora muy de moda, conserva las vitaminas y minerales de los arroces integrales, admiten más agua y no se pasan. En la alta cocina empiezan a usarse arroces salvajes, de color negro, procedentes de Canadá, que dan un toque de exotismo a ciertos platos.

Tailandia exporta buena parte de su producción a África y resto de Asia, Vietnam hace lo mismo con sus vecinos asiáticos,

mientras Estados Unidos vende en América Central, Caribe y Japón. Otros exportadores internacionales centran su actividad en su región, como es el caso de Pakistán e India en Oriente Medio, Egipto en Europa del Este, Australia en Japón y Argentina y Uruguay en Brasil.

Con 1,57 millones de toneladas, Nigeria se convierte en el mayor importador de arroz del mundo, por delante de Filipinas, con 1,43 millones de toneladas; Indonesia, con 1,40 millones; Arabia Saudí, con 1,33 millones, y Costa de Marfil, con un millón de toneladas. Cerca del millón importan también Senegal (0,97 millones de toneladas), Irán (0,90 millones de toneladas) y Brasil (0,83 millones de toneladas).

#### EL CONSUMO DE ARROZ EN EL MUNDO

El consumo de arroz en el mundo difiere mucho según el área geográfica que tratemos, ya que en África y Sudeste Asiático supone una de las principales fuentes de hidratos de carbono. La media mundial por habitante y año se sitúa en 58 kilogramos, con un crecimiento del 40% en los últimos 45 años. La palma se la lleva el consumo asiático con una media de 80 kilos per cápita, que es superado ampliamente por países como Birmania, China e Indonesia. El consumo subtropical oscila

en una media entre 40 y 60 kilos con Brasil, Colombia y Senegal en el primer estrado. Por último, el mundo occidental consume por debajo de los 10 kilos por habitante y año en países como Estados Unidos, Francia o España.

El consumo de determinados tipos de arroz se ha universalizado, especialmente en el mundo desarrollado, donde se le concibe como un producto delicatessen, en contraposición a algunos países asiáticos y africanos donde constituye una de las principales fuentes de subsistencia. En Norteamérica y Europa, con la excepción de los arroces japónicas de grano redondo utilizados para paellas y guisos caldosos de carne o pescado, priman últimamente el arroz largo índica y aromáticos como el basmati; en Oriente Medio se decantan por el largo fino y los aromáticos, en línea con Occidente; igual que América Latina que se centra sobre todo en el arroz largo y fino, Asia opta más por el redondo y el largo (japónicas) y África por el arroz médium y quebrado.

El precio mundial del arroz se ha disparado desde los años 2004-2005 por varios factores, como el débil crecimiento de la producción, la fuerte demanda global, por el desarrollo económico de China e India y la reducción de existencias mundiales almacenadas, todo ello unido a la variabilidad y contracción de la producción como consecuencia de los monzones asiáticos. Los precios han llegado a multiplicarse por tres a finales de 2008 merced a la elevación de los costes de transporte, la limitación de la oferta arrocera de Vietnam, India y Egipto, y los excedentes de exportación de Tailandia que contribuyeron a la regulación del mercado mundial a finales de 2007, pero que coincidieron con una nueva política de exportación de Vietnam, mucho más elitista, y el incremento de los precios del arroz estadounidense en el segundo semestre de 2007, un hecho sin parangón hasta ahora.

Las existencias mundiales de arroz almacenado cayeron desde el entorno de los 150 millones de toneladas de los años 90 hasta 2001 hasta alrededor de

70 millones de toneladas de los años 2003 a 2008. Estos stocks han bajado de forma muy acusada en China, desde cerca de 100 millones de toneladas de 2000 a los 38 millones de toneladas de 2008; algo que se ha repetido en India, donde la bajada ha sido desde los 2,5 millones de toneladas de 2001 a los 1,25 millones de 2008; en Tailandia, desde los 3,55 millones de toneladas de 2006 a los 2 millones de 2008, y en Vietnam, desde los 4,1 millones de toneladas de 2003 a los 1,30 millones de 2008, según datos del Departamento de Estado de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).

Tailandia cuenta con un apoyo público constante al sector arrocero, uno de los más dinámicos del país, con una acción reguladora de los mercados interno y externo con compras masivas de arroz en los períodos de cosecha y almacenes públicos a disposición del sector privado, que dominan ya el 90% del comercio fren-

te al 25-30% de hace 20 años, así como apoyo a la exportación mediante ventas al sector privado a precios preferenciales. El 43% de las exportaciones de arroz tailandés va dirigido a África, especialmente a Nigeria, Sudáfrica, Senegal y Costa de Marfil; el 29% al sur de Asia, con China, Malasia, Indonesia y Singapur como principales compradores, y el 15% a Oriente Medio, con Irak e Irán como primeros destinos.

El segundo exportador mundial, Vietnam, llegó a este punto gracias a las reformas económicas liberalizadoras de 1986. Allí no existen subsidios o programas de políticas públicas dirigidas a la exportación, ya que la intervención del Gobierno se limita a la estabilización de los precios internos, con prohibiciones o restricciones a la exportación cuando la situación así lo requiere, aunque existen planes para crear existencias públicas dirigidas a la exportación.

Estados Unidos es aún el cuarto mayor exportador mundial de arroz y cuenta con varios mecanismos de políticas y programas de subsidios hacia este sector, que se corresponden globalmente con los ingresos netos de los productores, y emplea regulaciones con programas de apoyo a la exportación, muchos de ellos dirigidos a la ayuda alimentaria.

Los objetivos de producción mundial en 2018, según un estudio de Patricio Méndez del Villar, para el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agro-nómica para el Desarrollo (CIRAD), son de 737 millones de toneladas, con un crecimiento anual del 1,5% y un comercio mundial que, al ritmo del 3%, se situaría en los 39 millones de toneladas desde los 29 millones de toneladas de 2008. Con este panorama nos vamos a encontrar una demanda mundial que progresará mucho más rápidamente que la oferta, por lo que las tendencias de precios al al-

za van a continuar. Así, las regiones defici-  
tarias van a aumentar su demanda en un  
35% en el caso del África Subsahariana  
hasta los 13-14 millones de toneladas  
desde los 9 millones de toneladas de la  
actualidad; Asia del Sur y Extremo Oriente  
prevén un incremento de la demanda del  
30%, desde los 7-8 millones de toneladas  
actuales a los 12-13 millones de tonela-  
das de 2018; un 20% Oriente Medio, al  
pasar de los 4,5 a los 7-8 millones de  
toneladas, y un 10% América Latina, al  
incrementar sus peticiones de los 3 a los  
4 millones de toneladas.

#### PERIODO DE ESCASEZ

El estudio del CIRAD prevé inestabilidad y grandes distorsiones en los precios mun-  
diales con el fin de una era de arroz barato e inicio de un periodo de escasez es-  
tructural. El cambio en los precios va a  
darse por factores meteorológicos adver-  
sos agravados por el cambio climático, ta-  
les como sequías e inundaciones en las  
regiones productoras de arroz; factores  
tecnológicos como los desafíos para una  
nueva revolución verde que tiene un so-  
brecoste medioambiental; políticas pú-  
blicas de grandes países productores y ex-  
portadores con incentivos a la exporta-  
ción en Estados Unidos, India o Tailandia;  
protección de mercados internos con ba-  
rreras aduaneras y primas a los sectores  
nacionales; aperturas comerciales me-  
diante acuerdos bilaterales o multilatera-  
les que producirán desajustes en otras  
regiones, y posición incierta de China e In-  
dia, que pueden pasar a ser importado-  
res netos en vez de exportadores, como  
hasta ahora.

La primera gran alarma en el mercado  
del arroz se produjo en abril de 2008  
cuando la mayor cadena norteamericana  
de supermercados, Wal-Mart, decidió ra-  
cionar sus ventas de arroz a cuatro sacos  
(9 kilos) por persona como consecuencia  
del aumento de la demanda en países  
productores como China, India, Vietnam o  
Egipto. Este hecho provocó un aumento  
del precio, pese a que la cosecha del año,

según cifras de la FAO, aumentó un 4%. El  
movimiento, que no dejó de tener una  
buena parte de especulación económica,  
se frenó poco a poco, pese a que se pro-  
dujeron tensiones importantes como la  
subida del precio en Tailandia por encima  
del 9% y el aumento en un 50% del precio  
en Camboya por el desastre de su cose-  
cha.

#### UNA MODA QUE VIENE DE ITALIA

No es que en España no se hayan comido  
macarrones o canelones, por poner dos  
ejemplos, a lo largo de la historia. Y no di-  
gamos fideos, uno de los componentes  
inexcusables de las sopas y del plato na-  
cional por excelencia: el cocido, en sus  
múltiples acepciones. Pero la pasta como  
concepto de comida mediterránea es una  
moda importada de Italia, donde sí forma  
parte de su cultura y de su dieta diaria,  
especialmente en las familias campesi-  
nas.

Aunque algunos estudiosos, luego des-  
mentidos por varios historiadores, situa-  
ban el origen de la pasta en China y su in-  
troducción en Italia en el siglo XIII, gracias  
a Marco Polo, parece que la técnica era ya  
conocida en otros países asiáticos como  
India y en algunos países árabes, por lo  
que no es descartable que fueran éstos,  
allá por el siglo XI, los culpables de su in-  
troducción en lo que hoy es Italia. En el  
caso de España, no ofrece ninguna duda  
de que fueron nuestros antepasados ára-  
bes, como data un manuscrito del siglo  
XIII, quienes la introdujeron en forma de fi-  
deos.

Sin embargo, la pasta en su conjunto,  
que se consumió con gran aceptación du-  
rante la Edad Media en el Levante espa-  
ñol, nunca gozó del predicamento que tuvo  
en Italia, por lo que su desarrollo nada  
tiene que ver con la grandiosidad cultural  
que alcanzó en el país transalpino.

Según el Panel de Consumo Alimenta-  
rio del Ministerio de Medio Ambiente, y  
Medio Rural y Marino, los españoles con-  
sumimos cerca de 160 millones de kilos,  
de los que más de 80% (unos 4 kilos por



persona y año) corresponde a consumo  
en los hogares. Un consumo per cápita  
muy alejado de los 28 kilos que comen  
los italianos, divididos esos sí en más de  
600 tipos diferentes.

La pasta fresca en España, aunque ha  
ganado cierto peso en determinados cí-  
rculos gourmets, sólo representa el 20%  
del valor total de las ventas del sector y  
algo menos del 5% de la producción, aun-  
que con tendencia a crecer.

Aunque los españoles, igual que los ita-  
lianios, tenemos a nuestra disposición  
una amplia gama de pastas que van des-  
de los fideos a los ñoquis, desde los es-  
paguetis a las caracolas, desde los tallari-  
nes a los tortellinis, desde las pizzas a  
los tagliatelles..., lo cierto es que el ma-  
yor volumen de ventas se centra en los  
populares macarrones, que acaparan cer-  
ca del 27% de las ventas, por delante de  
los espaguetis y los fideos, con el 20% en  
ambos casos.

La marca española Pastas Gallo, crea-  
da en Rubí hace 50 años, se ha convertido  
en la líder del sector con una cuota de  
penetración superior al 31%, y muy por  
delante de su competidora Barilla, que  
apenas sobrepasa el 2%. Pero los autén-



ticos líderes en pasta son las marcas de la distribución, que representan más del 60% del sector. Pastas Alimenticias Romero sólo ocupa el 1% de la facturación, mientras su gran negocio es la fabricación de pastas para marca blanca, igual que hace Gallo, que también trabaja para Eroski o Mercadona, entre otros.

Los últimos movimientos empresariales en el sector se produjeron hace dos años cuando la marca catalana El Pavo, ya centenaria, que pertenecía al grupo Agrolimen, continúa ligada a él, pero con la sociedad Gallina Blanca-Star, resultante de la fusión entre la empresa española y la italiana Star, del grupo Findim Investments.

Con más de un 50% de las ventas, los supermercados acaparan el mayor gasto en el sector de la pasta alimenticia, porcentaje que se acerca al 55% si hablamos de la pasta seca; por delante de los hipermercados, que acaparan el 28%, mientras que la pasta fresca se eleva aquí por encima del 40%, mientras las tiendas se sitúan por encima del 15%. Mercadona, en gran parte debido a su marca Hacendado, posee una cuota de mercado del 40%, muy por delante de Ca-

refour, que agrupa en torno al 21% de las ventas.

Pero la pasta no sólo está de moda en Europa Occidental, ya que en los Estados Unidos, y tras varios años de caídas del consumo total, 2008 ha traído un incremento de las ventas en un 5%, hasta lograr una facturación de 6.400 millones de dólares (cerca de 5.000 millones de euros), gracias a que es un alimento fácil de elaborar y gusta mucho a los más pequeños, según diversos comerciantes al por menor norteamericanos, en testimonios recogidos por Associated Press.

El mundo de la pasta es muy diferente en cada país. Aunque la materia prima en su fabricación es la sémola de trigo duro, algunas culturas como la italiana utilizan mezclas de harinas para su fabricación y añadidos como la tinta de calamar, para lograr los famosos espaguetis negros, huevo para lograr mayores proteínas y cambio de color hacia un tono amarillento o las espinacas para enriquecerla con verduras, moda a la que se ha apuntado Estados Unidos, con aportes vitamínicos y/o de sabores. En Japón, la pasta es también alterada con nutrientes.

#### PROTEÍNAS VEGETALES

Las legumbres, consideradas históricamente las proteínas del pobre, tienen ahora una valoración renovada como proteínas vegetales, representantes de la dieta mediterránea, lugar en el que juegan un papel dinamizador y complementario de un menú equilibrado.

Con una producción aproximada de 19 millones de toneladas, las alubias o judías secas representan casi un tercio de las legumbres cultivadas en el mundo y se extienden por un total de 24,5 millones de hectáreas; por delante de los guisantes, que suponen el 20% del cultivo de legumbres con casi 12 millones de toneladas y una superficie de 6,10 millones de hectáreas; las habas, que alcanzan el 6,5% de la producción, se elevan hasta los 4 millones de toneladas en 2,8 millones de hectáreas, y las lentejas, un 6% de

la producción, con 3,8 millones de hectáreas y una cosecha anual algo superior a los 3 millones de toneladas.

Asia, con el 50% de la superficie total de legumbres, lidera la producción mundial con una cosecha superior a los 26 millones de toneladas, seguida de África y América del Norte, con un 14% de la producción en cada caso (alrededor de 8 millones de toneladas), aunque para los primeros representa el 26% del área total empleada en el mundo para estos cultivos y en el caso segundo sólo el 8%. América del Sur, que posee el 8% de la superficie, produce 4 millones de toneladas; por debajo de Europa que, con el 5% de la superficie, llega hasta los 7 millones de toneladas de producción, y Australia se queda en 2 millones de toneladas, con casi el 3% de la superficie total.

El consumo per cápita en el mundo de legumbres asciende a unos 6 kilos por persona y año, media que coincide con la de África, pero muy por debajo de los 11 kilos de Sudáfrica y de los 7,5 kilos de América del Norte, ya que Europa, donde su consumo se ha denostado a lo largo del tiempo, se sitúa en los 2,6 kilos por persona y año. Pero estas diferencias son aún más acusadas si comparamos los índices de consumo medio en países como Alemania o Suecia, donde apenas sobrepasan el kilo por persona y año, con el de India, que alcanza los 26 kilogramos per cápita, consumo que es inversamente proporcional al de las proteínas de origen animal.

Datos de la FAO confirman que en países como Estados Unidos o Italia desciende su consumo al mismo ritmo que aumenta el nivel de vida, mientras que otros países como Austria, Alemania, Holanda o Noruega cuentan con un consumo bajo más por tradición y costumbre que por otros factores. Todo lo contrario que en India o Japón, donde el consumo de legumbres es mayor entre las rentas elevadas que en las clases más populares. Y no digamos en Colombia, donde existe una clara tendencia de aumento de consumo entre las familias más ricas del país.



La FAO considera que la creciente desigualdad en la distribución de la riqueza y el aumento de la población no hacen prever, al menos a corto o medio plazo, un cambio de las proteínas de la carne por proteínas vegetales, pero sí apunta a que en el futuro es previsible que las leguminosas jueguen el papel de sustitución, por una alimentación más equilibrada, de proteínas vegetales consumidas directamente por el hombre en vez de destinarlas a la alimentación animal, para que sea éste el que acabe en el plato.

Un estudio de la FAO, realizado a finales de 2005, indica que la producción mundial de legumbres para consumo humano sigue aumentando y desde 1980 lo ha hecho en más de un 50%, pero se da la paradoja que, mientras crece su consumo en los países desarrollados, se estanca o desciende en muchos de los países en vías de desarrollo, ya que éstos dependen, cada vez más, de las importaciones y la ayuda alimentaria. Las perspectivas para los próximos años son que el consumo se mantenga en los actuales niveles en Próximo Oriente, África del Norte, América Latina y Caribe, crezca en Europa y América del Norte de forma moderada y baje en Asia, como consecuencia del aumento del nivel de vida y del mayor consumo de productos pecuarios.

El estudio prevé un aumento de la demanda en los países en vías de desarrollo, que será difícil de atender por el mercado internacional, e insta a los organismos competentes a trabajar a favor de las mejoras agronómicas de este cultivo para satisfacer la necesidad de alimentación de una población que crece a ritmo acelerado.

En España, sólo el 15% de las legumbres son expedidas a granel, mientras el 85% llegan envasadas a las mesas de los hogares, que siguen siendo los principales puntos de destino de la mercancía, concretamente el 80%, mientras la hostelería acapara el 16% y el 4% restante es para instituciones.

Aunque en muchas casas, especialmente en el medio rural, se ha vuelto en los últimos tiempos a la cocina de cuchara, segmento en el que las legumbres ocupan un lugar de honor, lo cierto es que la falta de tiempo ha llevado a las empresas de este sector a reconvertir su oferta en platos preparados, que no han acabado de tener todo el éxito que de ellos se esperaba, y el de precocidos, que representan un 32% de las ventas y están ayudando al sector a crecer de forma moderada.

Según los datos del Panel de Consumo Alimentario del MARM (2007), el consu-

mo de legumbres asciende en España a 146,5 millones de kilos, un 2% más que el ejercicio anterior; mientras en valor el crecimiento fue del 6,5% y superó los 203 millones de euros, con un consumo por persona de 3,3 kilos, bastante superior a la media europea.

Las lentejas son la legumbre más vendida con un 47,5% y más de 61 millones de kilos, según datos de la consultora AC Nielsen para el periodo comprendido entre mayo de 2007 y abril de 2008. Los garbanzos ocupan el segundo lugar del escalafón, con un 29,4%, y las alubias, incluidas blanca y pinta, alcanzan el 23,2%.

La empresa Alimentos Naturales, que engloba las enseñas Garrido, El Hostal, Koifer, Maravilla y Rueda, controla casi un 35% de las ventas del sector. La alianza entre las francesas Bonduelle y Coopagri, con plantas de elaboración en Córdoba y Navarra, deja probablemente en su mano un liderazgo próximo, ya que controlan una producción superior a las 150.000 toneladas, exactamente el doble de la capacidad de la empresa leonesa anteriormente citada.

Pese a la reducción del consumo en los últimos años, España es incapaz de abastecer la demanda de legumbres y tiene que recurrir a la importación en todos los segmentos, con unas compras aproximadas de 70 millones de kilos de garbanzos, generalmente procedentes de México; 54 millones de kilos de alubias, preferentemente de Argentina, y 49 millones de kilos de lentejas, que viajan desde Estados Unidos y Canadá hasta nuestro país.

La producción nacional de garbanzos asciende en estos momentos a unos 70 millones de kilos en las alrededor de 80.000 hectáreas que se reparten, por este orden, entre Extremadura, Andalucía, Castilla-La Mancha y Castilla y León. En judías, España produce unos 16 millones de kilos, con un cultivo que se concentra esencialmente en Castilla y León. En lentejas, España produce alrededor de los 25 millones de kilos con la mayor producción en Castilla-La Mancha, sobre todo Cuenca y Toledo, y Castilla y León. ■



TENDENCIAS

# Consumo de cervezas, aguas, refrescos y zumos

El glamour marca la pauta

JOSÉ LUIS MURCIA. Periodista

**A**unque muchos españoles continúan pidiendo en los bares, especialmente en verano, una caña de cerveza, sin apellidos, el deseo por conocer una bebida más arraigada en otras culturas va calando a la hora de degustar nuevos productos, impulsado también por las fuertes inversiones publicitarias de marcas como Heineken o Carlsberg, que han situado sus envases de un tercio en la práctica totalidad de los establecimientos, desde la más humilde taberna hasta el local más exquisito. El consumo de agua mineral ha roto los esquemas de medio mundo, ya que está desplazando a un segundo pla-

no a los refrescos carbonatados, algo impensable hace unos años, pero los hábitos saludables, impulsados por la idea de vida sana, que también han dado impulso a los zumos, han terminado por imponerse en todo tipo de locales, especialmente los de moda. Mientras, los refrescos mezclan su concepción entre bebida modesta de gran consumo y su uso entre los jóvenes como acompañamiento casi imprescindible del trago largo.

El mercado mundial de la cerveza viene marcado por su altísima concentración empresarial, ya que el 60% de la producción queda en manos, desde el pasado año, de tres grandes empresas tras la

compra por parte de InBev, número uno del mundo, de la estadounidense Anheuser-Busch, número cuatro. Esta operación, iniciada en verano de 2008 y aún en proceso de acoplamiento, provocó un importante malestar entre la población norteamericana que ve cómo se desvanece uno de sus sueños nacionalistas de contar con una empresa emblemática con más de 150 años de existencia. El propio Barack Obama, candidato entonces del Partido Demócrata a la presidencia de los Estados Unidos, dijo estar decepcionado de que Anheuser-Busch, símbolo norteamericano por excelencia, fuera vendida sin que hubiera normas que pudieran evi-



tarlo y recalcó que era una pena no haber podido atraer a un comprador nacional para realizar la operación, muy criticada también desde el bando republicano. Este movimiento se produjo a la par que la compra por Heineken y Carlsberg del grupo británico Scottish&Newcastle y Molson Coors, y más movimientos que pueden darse en los próximos meses.

El nuevo gigante cervecero, fruto de una alianza belga-brasileña y su unión con el gigante norteamericano, es una bomba. Suma a su volumen de negocios de 2007, en los que alcanzó los 22.300 millones de dólares (más de 17.150 millones de euros), con unos beneficios netos de 3.490 millones de dólares (2.685 millones de euros), los 16.900 millones de dólares (13.000 millones de euros), con unas ganancias de 2.110 millones de dólares (más de 1.600 millones de euros). Y a sus ventas, de 270,6 millones de hectolitros, los 188 millones de hectolitros comercializados por el gigante estadounidense. En definitiva, pasa a vender 460 millones de hectolitros de cerveza de

los 1.300 millones de hectolitros que se comercializan anualmente a nivel mundial y a controlar marcas como Stella Artois, Beck, Brahma, Skol, Budweiser o Michelob, entre un total de 300 bebidas en todo el mundo.

La británica SABMiller tuvo en 2007 un volumen de negocio de 21.200 millones de dólares (más de 16.300 millones de euros), con un beneficio neto de 2.023 millones de dólares (1.556 millones de euros) y unas ventas en volumen de 216 millones de hectolitros de marcas como Miller, Peroni Nastro Azzurro, Grolsch o Pilsner Urquell.

El tercero en discordia es el grupo holandés Heineken, con unas ventas de 19.800 millones de dólares (15.231 millones de euros) y una ganancia neta de 807 millones de euros en la comercialización de 119 millones de hectolitros. Entre sus marcas más conocidas: Heineken, Amstel, Birra Moretti o Cruzcampo.

Estos datos, ofrecidos por las agencias de prensa internacionales como France Press, la alemana DPA y la británica Reu-

ters, contrastan en volumen de hectolitros comercializados con los ofrecidos por la consultora alemana Barth-Haas Group, especializada en el mundo de la cerveza, que sitúa como primer productor en volumen antes de la fusión a SABMiller con 239 millones de hectolitros, por delante de InBev y Anheuser-Busch, con 233,1 y 189,1 millones de hectolitros, respectivamente, y Heineken, con 139,2 millones de hectolitros.

#### EL GIGANTE CHINO

Con una producción de 393 millones de hectolitros, sobre un total de 1.787 millones de hectolitros en todo el mundo, China se erige como el líder mundial con un 22% del mercado, con un incremento del 1,4% con respecto al año precedente. Estos datos coinciden también con los ofrecidos por la compañía Barth&Sohn.

El segundo productor mundial sigue siendo Estados Unidos con 233,74 millones de hectolitros, alrededor del 13% del total; seguido de Rusia con 116 millones de hectolitros, un 6,5%, y Alemania, con 105 millones de hectolitros. China superó a los Estados Unidos, como primer productor, en 2002 y desde entonces ha crecido a un ritmo anual del 10%. Pero es que, además, China es también un notable consumidor mundial de cerveza, ya que en 2006, últimos datos fiables de los que disponemos, alcanzaron los 35 millones de toneladas, con un consumo por persona de 27 litros, según datos de la Asociación de la Industria de Bebidas Alcohólicas de China. La cerveza es considerada una bebida tremadamente popular gracias a su calidad y bajo costo, al menos en comparación con otras bebidas. La asociación considera que los habitantes de las zonas rurales más occidentales del país, que actualmente consumen menos cerveza per cápita que el resto de sus nacionales, son potenciales consumidores para el desarrollo de una de las industrias más prósperas del gigante asiático.

La marca más conocida es la Tsingtao,



comercializada por Tsingtao Brewery, el fabricante de cerveza más antiguo de China, que produjo en 2007 un total de 50,6 millones de hectolitros, con un 2,8% de la cuota mundial de mercado, y séptimo grupo del mundo en producción. La compañía cuenta con 50 fábricas y tres plantas de malta y abarca un total de 18 provincias y ciudades chinas. Su producto se distribuye en más de 60 países y cuenta como aliados con la multitud de restaurantes chinos que se esparcen por el mundo.

Además de los países antes citados, la cerveza es una buena fuente de ingresos en Brasil o México, con una producción en 2007 de 96 y 81 millones de hectolitros, respectivamente; Japón, con 62,8 millones de hectolitros; Reino Unido, con 50,5 millones de hectolitros, y Polonia y España, con 35,5 y 34,35 millones de hectolitros, respectivamente.

Por continentes, pese al importante empujón chino de todos los años, Europa continúa liderando la producción mundial con 591,83 millones de hectolitros en 2007, por delante de Asia, con 555,56 millones de hectolitros; América, con 533,17 millones de hectolitros; África, con 85,06 millones de hectolitros, con Sudáfrica y Nigeria a la cabeza con 26,53 y 13,5 millones de hectolitros, respectivamente, y Oceanía, con 21,80 millones de

hectolitros, de los que 16,77 millones de hectolitros corresponden a Australia.

El mayor consumo de cerveza por persona, merced sobre todo a la gran cultura de este producto que existe en el país, se alcanza en la República Checa con alrededor de 160 litros al año, Alemania con 116, Australia con 109, Austria, Irlanda y Luxemburgo con 108, Estonia con 97 litros, Reino Unido con 93 litros y Lituania y Bélgica con 90 litros. Otros países que sobrepasan los 80 litros por persona y año son Venezuela, que aumenta cada año y se encuentra al borde de los 90 litros, Dinamarca, Finlandia, Polonia, Eslovenia, Eslovaquia, Estados Unidos, Croacia y Nueva Zelanda. Por el contrario, el consumo es bastante moderado en países como Francia, con 33 litros por persona y año, e Italia y Malta, con 30 litros únicamente.

Los españoles consumimos durante 2008 una media aproximada de 55 litros por persona y año, cantidad inferior en un 1,8% a la de 2007, tras la caída de un 5% con respecto al año anterior, según se desprende de los datos ofrecidos por el Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino. El consumo global ascendería a 32,6 millones de hectolitros, de los que 7,16 millones corresponderían al consumo en hogar y el resto en hostelería y res-

tauración. De los 55 litros, los españoles consumimos en el hogar una media de 15,92 litros por persona y año, con un gasto medio de 18,38 euros, 1,15 euros por litro, muy por debajo de los casi dos euros el litro del coste de hostelería y restauración.

El consumo de cerveza sin alcohol o baja en grado alcohólico aumenta de forma paulatina todos los años y ya sobrepasa el 16%, según se desprende del panel y de los datos ofrecidos por Cerveceros de España, cantidad que supera con creces el 22% en el consumo en hogares. La concienciación ciudadana ante la conducción o simplemente para evitar enfermedades que recomiendan la no ingesta alcohólica han llevado a España a convertirse en líder comunitario de la producción y consumo de cerveza, muy por encima del segundo país, Francia, que apenas llega al 6%.

La producción de la cerveza sin alcohol durante 2008 ha pasado de los 3,3 a los 3,25 millones de hectolitros, con un descenso del 1,51%, aunque el consumo continúa en una situación parecida, incluso un poquito más en porcentaje sobre el total de cerveza, ya que supera el 10% de la producción, mientras el consumo continúa en parámetros similares a 2007.

El consumo de cerveza, por zonas geográficas, cambia poco en los últimos años. Son Andalucía, Murcia, Comunidad Valenciana y Madrid quienes encabezan el ranking de mayores bebedores. La mayor parte de la cerveza, según los datos recopilados por Cerveceros de España, se consume en envase de vidrio, con el 45%, seguido de barril con el 29% y en lata con el 26%.

El sector cerveceros español aporta anualmente al Producto Interior Bruto (PIB), según Cerveceros de España, 5.100 millones de euros, lo que representa aproximadamente el 0,52%. En esta cantidad se incluye el 16% de IVA que soporta la bebida. Sostiene unos 8.000 puestos de trabajo directos y 212.750 indirectos y tiene incidencia en el sector agrícola en áreas como León, donde se concentra el cultivo del lúpulo, que agru-

pa a un total de 300 cultivadores que en 2007 tuvieron una cosecha de un millón de kilos en las 500 hectáreas dedicadas a este cultivo en los aledaños de la comarca del Órbigo, que abarca hasta 40 términos municipales.

Un total de siete malterías utilizan la cebada cultivada en alrededor de 320.000 hectáreas en toda España. En 2007, el sector transformó 650.000 toneladas de cebada cervecería para la producción de 446.000 toneladas de malta y facturó 142 millones de euros.

España exportó durante 2007 un total de 745.950 hectolitros de cerveza a más de 60 países, con especial incidencia en Italia, Guinea Ecuatorial, Reino Unido y Portugal, e importó 2,86 millones de hectolitros, de los que 1,21 millones procedían de Alemania, 771.000 de Holanda, 254.000 de México y 165.000 hectolitros de Portugal. Estos datos ponen de manifiesto el interés por la cerveza alemana, una de las cunas culturales más importantes de esta bebida, así como el auge de las provenientes de México, con Coronita a la cabeza, por ser una bebida muy rubia, con poco alcohol y fácil de beber. En el apartado de las cervezas con crianza y origen de abadía, muy localizadas en Bélgica, el consumo también ha aumentado, aunque su cantidad, por ser cervezas más de trago largo, es menor a la hora de consumirlas.

#### AGUA MINERAL, DE MODA

Todos los expertos coinciden en que el auge de las ventas de agua mineral se produjo hace poco más de 30 años en un pueblecito francés de 7.000 habitantes llamado Evián, como su agua, que convenció primero a los europeos y después a los norteamericanos de los beneficios para la salud de consumir agua mineral de supuesta gran pureza. El éxito fue tan rotundo que este pueblo, que cuenta con la planta embotelladora más grande del mundo, vende anualmente más de 1.500 millones de litros.

La producción española de agua mine-



ral, según datos de la Asociación de Empresas de Aguas de Bebida Envasada (Aneabe), supera los 5.600 millones de litros, de los que el 95,68% corresponde a aguas minerales naturales, un 2,37% a aguas de manantial y el 1,95% a aguas potables preparadas. Al contrario de lo que ocurre en otros países europeos como Alemania, el agua con gas apenas tiene predicamento entre los españoles y alcanza únicamente el 3,88% de la producción total.

Aunque la producción de aguas minerales representa en España un 0,02% del total de recursos hídricos subterráneos, el consumo por persona supone más o menos la mitad de las bebidas analcohólicas que cada sujeto ingiere anualmente y que se sitúa en los 250 litros.

El consumo de agua embotellada no está directamente relacionado ni con la calidad del agua potable de cada zona, ya que el agua del grifo es tan sana como la mineral, ni con el nivel de renta, sino con la mayor o menor dureza del agua que se obtiene en la red. Los mayores consumos, según un estudio de la consultora Canadian España, se dan en Baleares, Cataluña, Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha, Murcia y Aragón, donde el agua del grifo no resulta especialmente agradable, aunque nadie duda de su calidad.

Por el contrario, los menores consumos se dan en algunas comunidades autónomas de mayor renta, como Madrid, País Vasco o Navarra, y otras menos pudientes, como Extremadura, pero con el denominador común todas ellas de contar con un agua potable de mejores cualidades organolépticas, ya que no parece cierta la aseveración de que el agua es incolora, insabroa e insípida.

Baleares, con 265,62 litros por persona, se sitúa en un alto pedestal, consumo impulsado, además de por su deficiente, en cuanto a sabor, agua del grifo, a la enorme pujanza del sector turístico, habituado generalmente al consumo de este tipo de agua. Le sigue de lejos Barcelona, con 189,21 litros por persona y año, mientras sorprenden consumos como los de Cuenca (171,13 litros), Teruel (158,96 litros) o Huesca (158,70 litros).

Italia es el primer consumidor mundial per cápita de agua con 192 litros, por delante de los Emiratos Árabes Unidos, con 180 litros, México, con 179 litros, y Bélgica, con 160, mientras España ocupa el quinto lugar, con un promedio los últimos años de 125 litros anuales. Todo ello pese a que el precio del litro de agua embotellada es, aproximadamente, 5.000 veces superior al del agua del grifo y a que los grupos ecologistas y los especialistas en medio ambiente alertan del peligro



que conlleva su consumo masivo por el aumento de residuos y el coste energético que se produce en su proceso de envasado y en la destrucción y reciclaje de sus envases.

#### **POR ENCIMA DE LOS REFRESCOS**

Un estudio de la consultora británica Zenith International asegura que el agua mineral embotellada ha desplazado por vez primera en 2007 a los refrescos como bebida más consumida por la humanidad, al lograr una cuota de mercado del 37,3% frente al 36,8% de los segundos. El gusto por lo saludable y la diversificación de la oferta de aguas han sido claves en este cambio de hábitos, inimaginable hace sólo una década.

El mundo bebió en 2007 alrededor de 206.000 millones de litros, un 6% más

que el anterior año de referencia, y crecerá a un ritmo aproximado del 11% anual hasta 2012, año en que sólo Europa consumirá 51.000 millones de litros.

Los líderes mundiales del agua embotellada son Nestlé, Danone, Coca-Cola y Pepsico, todas ellas empresas transnacionales dedicadas a la venta de bebidas analcohólicas y otros productos alimentarios y con una tupida red de distribución que les permite llegar a cualquier lugar del mundo. Las compañías líderes en Europa son Nestlé y Danone, seguidas por Castel, San Benedetto y Hansa Heemann. Por marcas, las más vendidas en el mundo son Aqua, de Danone; Pure Life, de Nestlé; Aquafina y Electropura, de Pepsico, y Poland Spring, de Nestlé Waters North America, al igual que BonAqua, de Coca-Cola. Las proyecciones a 2012 es llegar a los 272.000 millones de litros a nivel mundial. El crecimiento del consu-

mo es significativo, pese a los veranos menos cálidos de los últimos tres años, en Grecia, España, Portugal y Reino Unido, así como en los países del Este, donde el incremento del consumo roza el 20% anual en algunos casos.

Si las marcas de refrescos se han distinguido por diversificar la oferta de bebidas, alguna de las grandes empresas como Pepsico ha impulsado la venta de agua mineral de sabores desde 2003 en los Estados Unidos, moda a la que se han apuntado algunas otras compañías, incluso de menor peso en el mercado que el gigante norteamericano. Nestlé, por su parte, comercializa un total de 72 marcas diferentes de agua, con una cuota de mercado del 19%, lo que la sitúa a la cabeza del ranking con marcas tan prestigiosas como Acqua Panna, San Pellegrino, Perrier, Vittel, Contrex o Pure Life, con el 49,2% en este caso del mercado norteamericano. Danone, segundo productor mundial con el 10% de las ventas, vendió 19.800 millones de litros en 2007 y ha creado sus propios espacios de venta en determinadas tiendas de varios países.

Claro que uno de los ejemplos más ilustrativos de consumo de agua mineral en el mundo es Brasil, que adquirió en 2007 más de 6.300 millones de litros de agua, pese a ser uno de los países con mayores reservas hídricas del mundo y contar con un mercado tremadamente exigente en calidad y variedad. El consumo, todavía pequeño al situarse en los 36 litros por persona y año, puede duplicarse en la próxima década con un crecimiento superior al 8% anual. También aquí, las aguas con sabores y funcionales han hecho furor en los últimos tiempos.

El panel alimentario del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino marca una clara tendencia a favor del mayor consumo de agua mineral, prueba de ello es que de los 3.037,6 millones de litros de 2006 hemos pasado a los 3.348,17 millones de litros en 2008, con un aumento en sólo dos ejercicios del 9,28%. De esta cantidad, el 29,16% (976,17 millones de litros) se consumió en hostelería y restauración, mientras

que 2.372 millones de litros correspondieron al gasto en hogar, con una media por persona en este caso de 52,7 litros, un gasto por persona de 11,34 euros y a una media de 21 céntimos por litro.

### **SUMAN LOS ZUMOS Y LAS BEBIDAS SALUDABLES**

La consultora Zenith establece el consumo de bebidas analcohólicas (refrescos, zumos y aguas minerales) en 552.000 millones de litros en 2007, con un incremento del 3,9% sobre el año anterior. Y, a la vez, apunta que la tendencia del consumidor es hacia todas aquellas bebidas que contengan un ápice de mejora de la salud y el bienestar, entre las que se encuentran el agua, los zumos y, en general, todas las bebidas libres de calorías y con virtudes hidratantes.

Los consumidores han valorado, sobre todo, los refrescos más saludables en cada segmento y se han decantado por los no carbonatados, los zumos, las bebidas con té y las destinadas a deportistas, con crecimiento generalizado en todo el mundo. Si Europa del Este creció un 9,8%, África lo hizo un 7,1%; Asia-Pacífico, un 6,9% Oriente Medio, un 6,6%, y América Latina, un 4,3%. Los crecimientos han sido espectaculares en sólo cinco años en países como Indonesia (117%), Ucrania (92%) y Bulgaria (87%).

Zenith estima el crecimiento de Europa de Este en zumos y néctares en un 1,1% en 2007 hasta los 10.300 millones de litros y del 1,6% en valor hasta los 23.000 millones de euros, en un consumo que se centra, sobre todo, en Francia, Reino Unido y Alemania, que acaparan el 61% del total del área, con un espectacular avance en las bebidas procedentes de zumos naturales y no concentrados, que se elevaron un 9,4%. La proyección hacia 2012, según la consultora británica, es de 11.000 millones de litros. La primera posición es para el zumo de naranja, el más popular en todo el continente europeo. La industria se ha consolidado en torno a cinco compañías como Eckes-Gra-



nini, GerberEmig, Conserve Italia, Pepsico y Refresco.

En el caso de Europa del Este, el volumen consumido se incrementó en un 9,5% hasta los 5.616 millones de litros, con un valor de 6.485 millones de euros, en un área donde Rusia, Polonia y Ucrania acogen el 81% del volumen total. Los crecimientos resultaron espectaculares en zumos naturales con un 34% y en los zumos multivitaminas que sobrepasaron el 25%. El crecimiento del consumo es tan rápido en el área que Zenith prevé que en 2013 oscile entre los 8.500 y los 10.000 millones de litros.

El cambio de hábitos en el consumo de bebidas refrescantes se ha producido también por las presiones de los Gobiernos de los diversos países que consideran preocupante la ingesta de bebidas carbonatadas, especialmente en lugares como Estados Unidos y México, los dos primeros consumidores del mundo, con un promedio muy superior a los 150 litros por persona y año, mientras en el país latino el consumo de leche apenas llega a los 80 litros. En el caso de las colas, México es el líder mundial con 135,8 litros por persona y año, por delante de Chile, con 98,1 litros, y Estados Unidos, con 96 litros.

Ambos países han alertado a sus ciudadanos de problemas de obesidad, diabetes, descalcificación, gastritis, caries, desnutrición y, en casos extremos, altera-

ciones mentales que afectan a menores de 18 años, en la mayoría de los casos provenientes de las capas más populares y humildes. La diputada del PRD Guadalupe Flores Salazar presentó una iniciativa para limitar la publicidad de estas bebidas analcohólicas, especialmente entre los adolescentes y jóvenes, ya que los refrescos se consumen más que el agua y su gasto resulta superior al de alimentos tan básicos en el país como tortillas o frijoles.

El primer paso en México, donde reducir drásticamente el consumo se antoja difícil, ha sido el de orientar al consumidor hacia los denominados refrescos de dieta, un invento que data de 1952 cuando la compañía Kirsch Bottling comenzó a fabricar un ginger ale denominado No-Cal, dirigido inicialmente a personas con problemas de diabetes o las preocupadas seriamente por la disminución de la ingesta de calorías. Seis años después, Royal Crown Cola sacó adelante su Diet Rite, mientras Coca-Cola hacía lo propio con su Tab, refresco endulzado con sacarina, hacia 1971. Las acusaciones de que la sacarina no es un producto saludable, que algunos achacan al lobby del azúcar, hizo que en 1983, Coca-Cola apostara por la Diet Coke, que desplazó definitivamente el Tab.

En México causa furor ahora un refresco llamado Celsius, que según algunos acelera la pérdida de peso con un cam-



bio en el metabolismo, sin necesidad de incrementar la práctica diaria de ejercicio.

El mercado global de refrescos de dieta supera la cifra de 46.000 millones de euros anuales, cifra que representa un 25% del total de este segmento, con un mercado estadounidense que absorbe casi 14.000 millones de euros, mientras México se sitúa ya por encima de los 3.100 millones de euros.

#### EVOLUCIÓN EN ZUMOS

Imis Euromonitor cifra en 70.000 millones de euros el valor total del mercado mundial de zumos, néctares y bebidas complementarias, en un segmento en el que los zumos naturales cien por cien acaparan el 54% del consumo, mientras los néctares y las nuevas bebidas complementarias experimentan una clara tendencia al alza, especialmente las que se presentan como enriquecidas, las que portan pulpa o se combinan con leche o yogur. No obstante, la categoría más noble del apartado de bebidas refrescantes apenas acapara el 8% del mercado mundial, debido en buena parte al factor precio. En Europa Occidental se afianza, no obstante, el consumo de zumos enteros,

con especial tendencia a los zumos frescos obtenidos de forma inmediata de fruta fresca o congelados, pero sin el uso de concentrados, bebidas que acaparan ya el 12% del total.

Coca-Cola es la compañía más importante de bebidas sin alcohol y el mayor competidor en zumos y bebidas refrescantes naturales. Su entrada en el sector se produjo en 1960 con la adquisición de Minute Maid y amplió su presencia con el lanzamiento de Fruitopia. Sus adquisiciones regionales han fortalecido su presencia mundial gracias a la adquisición en 2005 del grupo Multon, segundo mayor productor de zumos del mercado ruso; compra que se hizo en colaboración con el embotellador europeo Coca-Cola HBC Atenas, líder en el mercado griego con la marca Amita. En 2006, con el mismo grupo adquirió en Serbia Fresh&Cia.Va. El volumen de ventas en Europa alcanza los 385 millones de euros.

Pepsico es el segundo competidor y entró en el sector en 1998 con la adquisición de Tropicana, especializada en la producción y comercialización de zumos de fruta, y con una imagen de calidad e innovación muy fuerte. Su posicionamiento en el sector de calidad más elevada le sitúa con una facturación de 2.600 millones de euros. Otras marcas

asociadas a la compañía son Dole, Fruvitá, Looza y Juice Bowl. En 2005 adquirió la empresa alemana Punica Getranke, que anteriormente pertenecía a Sunny Delight Beverages. En Estados Unidos ha adquirido la californiana Naked Juice y en 2007 ha comprado Sandora, productor de zumos ucraniano con una cuota de mercado del 47%.

La alemana R. Wild acredita la tercera posición con su marca Capri Sun, producida en 17 países y comercializada en más de un centenar, con un 3% del mercado mundial. Y ojo a algunas compañías europeas, como Heckes-Granini, que han facturado en el último ejercicio por encima de los 800 millones de euros.

De los datos ofrecidos por el panel del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino se extrae como consecuencia la leve disminución en el consumo de bebidas refrescantes que en sólo dos años ha pasado de 2.913,21 a 2.889,6 millones de litros, con un consumo global medio de 63 litros por persona y una pequeña disminución de 0,3 litros. Sin embargo, el consumo de zumos y néctares ha pasado de 483,7 a 643,39 millones de litros, con un aumento de casi el 25% y un consumo per cápita que pasa de 10,51 a 13,99 litros por persona y año.

Durante 2008, las bebidas refrescantes consumidas en el hogar fueron de 1.899 millones de litros por 990,6 millones de litros, menos de la mitad, en restauración; mientras en el caso de los zumos y néctares, el consumo en el hogar ascendió a 516,55 millones de litros, mientras en hostelería y restauración se situó en los 126,8 millones de litros. El consumo por persona en hogares de zumos ascendió a 11,5 litros, con un gasto medio de 10,40 euros por persona, mientras en el capítulo de bebidas refrescantes el consumo medio fue de 42,22 litros y un gasto de 33,59 euros.

En cuanto a los envases, en Europa Occidental, el PET va ganando terreno al cartón, aunque éste aún acapara el 67% del volumen, mientras en Europa del Este el porcentaje se eleva hasta el 86,5. ■



# Tarjetas de fidelización en el comercio minorista

## Una herramienta de marketing relacional

ÁNGEL HERRERO CRESPO, IGNACIO RODRÍGUEZ DEL BOSQUE y ANDREA PÉREZ RUIZ

Universidad de Cantabria

### ■ RESUMEN

*El presente artículo revisa los principales programas de fidelización del sector minorista español, tanto desde una perspectiva de oferta como de demanda. En primer lugar se hace una aproximación al concepto de lealtad del cliente, a las ventajas e inconvenientes de las tarjetas de fidelización para comerciantes y consumidores y al estado actual del mercado de estos programas en España. En segundo lugar se analizan los incentivos ofrecidos por las tarjetas de fidelización de 12 cadenas de gran consumo, así como la opinión de los consumidores finales sobre dichas iniciativas. Los resultados muestran cómo los principales incentivos ofrecidos por las tarjetas son de carácter económico y financiero, aspectos altamente valorados por los consumidores. Estos últimos también están interesados en la oferta de servicios adicionales –parking, arreglos y reparaciones gratuitos, entre otros– que, sin embargo, apenas son recogidos en los programas de fidelización de las empresas.*

**L**a creciente complejidad y sofisticación de los consumidores, que cada vez disponen de mayor formación y son más exigentes en sus demandas, genera un incremento de la competencia dentro del sector minorista que hace que a las empresas les resulte cada vez más difícil captar nuevos clientes y mantener a los tradicionales. En este contexto, adquiere especial relevancia el diseño de estrategias dirigidas al establecimiento y al mantenimiento de relaciones intensas y duraderas con los clientes que incrementen su lealtad. Bajo esta perspectiva, el consumidor se convierte en el centro de atención y la consecución del éxito en la organización pasa por satisfacer sus necesidades y deseos (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Barroso y Martín, 1999).

Tras esta filosofía reside el llamado marketing de relaciones, una concepción del marketing que va más allá del tradicional enfoque centrado en las transacciones, donde

el intercambio se concibe como una función discreta sin considerar las expectativas de las partes cara a futuros intercambios (AMA, 1985; Palmer, 1994). El marketing relacional persigue establecer, mantener y enriquecer las relaciones con clientes y otros asociados, que implican un beneficio, con el fin de alcanzar los objetivos de las partes participantes a través del intercambio mutuo y el cumplimiento de promesas (Berry, 1983; Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Grönross, 1994; Alfaro et al., 2004). Centrando la definición en el cliente, Sheth y Parvatiyar (1999) definen este tipo de marketing como "el proceso de desarrollo de actividades y programas de cooperación y colaboración con clientes inmediatos y usuarios finales para crear o enriquecer valor para ambas partes". En todo caso, el objetivo último se centra en la obtención de clientes fieles y leales.

En el caso concreto del sector detallista, las iniciativas dirigidas a desarrollar la lealtad de los clientes se han concretado fundamentalmente en la implantación de programas de fidelización, sustentados en tarjetas comerciales, que incorporan una serie de beneficios para sus titulares. El presente trabajo analiza estas tarjetas como una herramienta de marketing relacional en el sector minorista. Se aborda en profundidad el estudio del estado actual del mercado en España, así como los posibles beneficios y costes de estos programas tanto para comerciantes como para consumidores. Finalmente se aporta información documental sobre tarjetas de fidelización del comercio detallista en España y Cantabria, comparando los resultados con datos relativos a una perspectiva de demanda. En concreto se analiza la percepción de beneficios y costes por parte de los consumidores así como los niveles de penetración y frecuencia de uso de los programas en el mercado.

#### LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

La lealtad del cliente hacia una empresa detallista puede tener su origen en razo-



nes muy diversas y manifestarse también de distintas maneras. En este sentido, particularmente relevante resulta la distinción entre fidelidad de comportamiento y lealtad como actitud (Berné, Múgica y Yagüe, 1996). En el primer caso, la fidelidad de los clientes se contempla en función de la repetición de compras durante un periodo determinado de tiempo (Dick y Basu, 1994). De este modo, la reiteración de transacciones puede deberse a la satisfacción con la empresa o simplemente a la ausencia de alternativas (An-

dreassen y Lindestad, 1998; Bloemer et al., 1999). Por su parte, la lealtad de actitud supone la existencia de una valoración positiva de la compañía y de un vínculo afectivo con la misma (Biong, 1993; Delgado y Munuera, 2001). La combinación de ambas dimensiones, lealtad de comportamiento y de actitud, permite distinguir cuatro niveles de clientes fieles (cuadro 1).

De un lado, la fidelidad latente se produce cuando el individuo tiene una opinión positiva de la empresa, pero ésta

#### CUADRO 1

#### Tipos de fidelidad de clientes

		REPETICIÓN DE COMPRA	
		BAJA	ALTA
ACTITUD	ALTA	Fidelidad latente	Fidelidad
	BAJA	No fidelidad	Fidelidad espirua

FUENTE: Adaptado de Dick y Basu (1994).



no se corresponde con transacciones continuadas. Las empresas deberán realizar los esfuerzos oportunos para que este tipo de consumidores tengan un comportamiento realmente leal. La lealtad espuria, por el contrario, supone que los individuos realicen intercambios repetidos con una compañía pero sin tener una actitud particularmente favorable hacia la misma. En este caso, la elección del cliente no se debe a una preferencia por la compañía o la marca en sí, sino que se basa en motivos como los costes de cambio, la conveniencia o el precio, lo que hace de ella un tipo de fidelidad muy vulnerable que facilita que los consumidores, ante pequeños incentivos de la competencia, puedan cambiar su elección de compra. También puede producirse la situación conocida como no fidelidad, en la cual los clientes no tienen ni una actitud clara ni un comportamiento de compra estable, bien porque la empresa sea de reciente creación, bien porque existe poca diferencia entre la empresa y los competidores. Sin embargo, una auténtica lealtad, lo que se conoce como fidelidad real, implica que el cliente tiene una actitud favorable hacia la empresa y que ésta se tra-

duce, así mismo, en una repetición de la compra a lo largo del tiempo.

Siguiendo a O'Malley (1998), se identifican cuatro etapas en el proceso de fidelización del cliente. Partiendo de una situación inicial en la que no existe fidelidad y en la que no se compra, se pasaría a una segunda etapa de seudofidelidad (fidelidad espuria) en la que, aunque se adquiere el bien objeto de intercambio, el cliente puede cambiar su elección sin dificultad. El siguiente estadio lo compone la fidelidad latente, en la que el cliente no compra repetidamente un mismo producto o servicio pero mantiene una actitud positiva hacia el mismo. Finalmente, es posible alcanzar el nivel superior, en el que el cliente se identifica con el elemento adquirido; lo que se conoce como fidelidad real. Este último tipo de lealtad, que representa la situación ideal para cualquier empresa, ofrece una serie de beneficios al comerciante (elección preferente, menor elasticidad de la demanda al precio o venta cruzada, entre otros) que hace pensar en lo apropiado de crear sistemas o programas que permitan a las empresas conocer y gestionar su cartera de clientes para poder implementar medidas de fideliza-

zación de los mismos. Uno de estos programas, las tarjetas comerciales, centra la atención de este artículo.

#### **TARJETAS DE FIDELIZACIÓN: VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EL COMERCIANTE Y EL CLIENTE**

Tradicionalmente, las empresas han desarrollado diferentes tipos de actuaciones dirigidas a incrementar la lealtad de sus clientes más importantes. Sin embargo, en la mayoría de los casos estas políticas o iniciativas no se gestionan de forma integral y sistemática, lo que limita su rentabilidad comercial. Frente a esta situación, surge el concepto de programa de fidelización de clientes, concebido como un conjunto integral de acciones de marketing basado en el ofrecimiento de gratificaciones de diversa naturaleza a los consumidores en función del volumen y perfil de las compras que éstos realizan, al objeto de provocar un cambio en su comportamiento que, primero, favorezca la retención y, a largo plazo, conduzca al logro de su lealtad (García et al., 2005).

Dentro de las actuaciones de fidelización de las empresas pueden distinguirse dos planteamientos fundamentales: la concepción táctica y la orientación estratégica (Shoemaker y Lewis, 1999). En el primero de los casos, su implementación responde a la imitación defensiva de la competencia, y se basan fundamentalmente en recompensas en función del volumen de compras. Generan, por tanto, una lealtad espuria, que ofrece resultados a corto plazo, pero poco duraderos en el tiempo.

Sin embargo, los programas de fidelización de carácter estratégico se implementan como resultado de un meticuloso y exhaustivo análisis del mercado y de los consumidores. Se sustentan en una investigación continua del comportamiento de los clientes para anticipar sus necesidades y personalizar la oferta de productos y servicios. Estos sistemas resultan más eficaces a la hora de

generar lealtad actitudinal en los clientes, a pesar de que el impacto a corto plazo sea menor que el de los programas de fidelización tácticos.

En la actualidad surgen programas de fidelización que buscan la obtención y retención de clientes leales a través de la combinación de actuaciones de carácter tanto táctico como estratégico. Uno de estos mecanismos se basa en la utilización de tarjetas de fidelización. A partir de la incorporación de beneficios de muy diverso tipo, desde los tradicionales descuentos económicos o regalos hasta cuestiones más subjetivas como la calidad del servicio prestado o la atención personalizada, las tarjetas de fidelización tratan de conseguir la repetición de las compras que desencadene finalmente la lealtad del cliente hacia el establecimiento. Los beneficios que este tipo de iniciativas reportan tanto a consumidores como a detallistas hacen de las tarjetas comerciales uno de los mecanismos de fidelización con mayor presencia hoy en día en el comercio minorista. Sin embargo,



antes de adentrarse en el análisis del estado actual del mercado de tarjetas de fidelización, conviene concretar las ventajas e inconvenientes que éstas ofrecen

tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta.

Desde el punto de vista de la demanda de los consumidores que acceden a una tarjeta comercial, los beneficios de un programa como éste son numerosos y pueden clasificarse en función de su naturaleza. De esta manera, las distintas ventajas que ofrece una tarjeta de fidelización se pueden clasificar en incentivos económicos y regalos, servicios financieros preferentes, atención personalizada al cliente o servicios adicionales (cuadro 2). Los dos primeros suponen beneficios de carácter tangible para el cliente, materializados principalmente en ventajas de tipo económico. Las otras dos alternativas suponen construir la lealtad del consumidor a través de la prestación de servicios de valor añadido. En este caso, el cliente no recibe una recompensa inmediata por su afiliación al programa, sino que las actuaciones se orientan más al establecimiento de una relación comunicativa de calidad entre empresa y consumidor.

#### CUADRO 2

#### Beneficios de las tarjetas de fidelización para el consumidor

INCENTIVOS ECONÓMICOS Y REGALOS	SERVICIOS FINANCIEROS PREFERENTES
1. Descuento automático en precios.	1. Condiciones especiales en el pago: aplazamiento mensual sin coste.
2. Venta cruzada con otros establecimientos (descuentos, regalos, premios).	2. Condiciones especiales en el pago: amplitud de plazos.
3. Cupones de reducción de precios.	3. Condiciones especiales en el pago: buenas condiciones financieras.
4. Acumulación de puntos canjeables por regalos.	4. Tarjeta de crédito gratuita.
5. Acumulación de puntos canjeables por descuentos en precios.	5. Servicios financieros sin coste.
6. Regalos de fidelización.	
7. Participación en sorteos.	
ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE	SERVICIOS ADICIONALES
1. Atención personalizada.	1. Servicio de guardería para hijos.
2. Prestigio por la pertenencia a un club.	2. Entrega a domicilio gratuita.
3. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de cajeros automáticos (movimientos, canjes, correo).	3. Reparaciones y arreglos gratuitos.
4. Información y gestión de la tarjeta de fidelización a través de Internet (movimientos, canjes, correo).	4. Parking gratuito.
5. Ofertas preferenciales.	5. Seguro integral.
6. Envío de información de ofertas y promociones a través de catálogos.	6. Participación de un tribunal de arbitraje de consumo.
7. Envío de información de ofertas y promociones a través de Internet.	

FUENTE: Elaboración propia.



CUADRO 3

**Ventajas e inconvenientes de las tarjetas comerciales para el emisor****VENTAJAS**

- Facilitan una mayor libertad para establecer la política comercial de la empresa
- Poseen un gran potencial para tomar decisiones de marketing
- Pueden generar un crecimiento en el volumen de ventas
- Favorecen la imagen de empresa
- Aumento de la fidelidad del cliente hacia el establecimiento
- Son un buen mecanismo para mantener la comunicación con los clientes
- Reducen la necesidad de aceptación de las tarjetas universales

**INCONVENIENTES**

- Elevan los costes empresariales
- Pueden exigir mantener un mayor volumen de recursos financieros inmovilizados
- Requieren un constante esfuerzo de comercialización

FUENTE: Fernández (2000).

Desde la perspectiva de la oferta, las ventajas que obtienen los comercios emisores son también notables (cuadro 3). El crecimiento del volumen de ventas, la mejora de la imagen de la empresa o el aumento de la fidelidad del cliente son sólo algunos de los beneficios de estos programas para los comerciantes. No obstante, hay que tener en cuenta que las tarjetas comerciales también llevan un coste importante (cuadro 3). En este sentido, la implementación de los programas supone la inmovilización de un elevado volumen de recursos financieros y un esfuerzo de comercialización que pueden limitar la capacidad de actuación de la empresa en otros ámbitos importantes de su actividad económica.

Como conclusión, los programas de fidelización premian al “cliente duradero”, construyen relaciones a largo plazo y vinculan dichas relaciones con una mayor rentabilidad para el cliente fiel (Bigham, 2001). Por tanto, éstos no son sólo herramientas de retención de clientes, sino que ofrecen también innumerables posibilidades de atracción de nuevos compradores. Si a ello se le une la posibilidad de asociación entre distintos negocios, de forma que éstos aúnen recursos y esfuerzos, el proceso de implantación del programa de tarjetas se convierte en una realidad al alcance de cualquier pequeño comerciante con afán de cooperación y

ganancia de crear clientes satisfechos y leales a la empresa. Bajo este enfoque nacen los llamados programas multisponsor, formados por un conjunto de empresas que ofrecen a sus clientes ventajas recíprocas por la compra de productos o la prestación de servicios por parte de cada una de las empresas que forman parte del programa (Barroso y Martín, 1999). Generalmente gestionados por una empresa especializada, algunos ejemplos de este tipo de programas en España son las tarjetas Turyocio, Travelclub o Eurowex, que se analizarán posteriormente en este artículo.

#### **MERCADO DE TARJETAS DE FIDELIZACIÓN EN ESPAÑA**

A continuación se expone la situación actual de los mercados de tarjetas de fidelización desde el punto de vista tanto de la oferta como de la demanda. Para ello se aborda una comparativa internacional del estado de estos programas en cinco países: España, Estados Unidos, Alemania, Holanda y Reino Unido.

Actualmente, en nuestro país son pocos los programas que a través de tarjetas de compra incorporan beneficios tangibles para el consumidor y los que existen son explotados por grandes cadenas minoristas. Estas empresas, ante la gran

competencia existente en el sector, ven en estos sistemas, basados en atributos intangibles como la imagen de empresa, una herramienta de captación y retención de clientes más potente incluso que las tradicionales políticas agresivas en precios. Estas cadenas han liderado, durante la última década, el proceso de modernización del comercio minorista en España, sin duda apoyadas en su mayor dimensión, recursos financieros y capacidades organizativas. De esta forma, en la actualidad la mayoría de las grandes cadenas de distribución disponen de tarjetas de compra que incorporan ventajas al consumidor final. Así, por ejemplo, empresas como Carrefour, Eroski, El Corte Inglés o Cortefiel tienen desarrollados desde hace años sus propios programas de fidelización basados en tarjetas de compra. Por el contrario, frente a la fuerte expansión de este tipo de herramientas en la gran distribución, el pequeño comercio, que tradicionalmente ha tenido una de sus principales ventajas competitivas en la atención al cliente y el servicio personalizado, ha buscado la afiliación a programas generalistas o multisponsor, ante la escasez de medios que dificulta el desarrollo de iniciativas propias.

Desde el punto de vista de la demanda, en España la situación de los programas de fidelización se sitúa ligeramente por debajo de la propia de Estados Unidos u



otros países europeos, como Reino Unido, Alemania u Holanda. La participación nacional en este tipo de iniciativas se cifra en torno a un 55% de la población total, nivel ligeramente inferior al del resto de países mencionados (Mollet, 2004). Así, por ejemplo, países como EEUU y Alemania presentan un nivel de penetración similar (58% y 59%, respectivamente) mientras que los índices de participación de Reino Unido y Holanda son sensiblemente superiores (67% y 65%, respectivamente).

Junto a este dato, el número de tarjetas de fidelización por participante también es notablemente inferior en España que en el resto de países analizados. Mientras en Estados Unidos los consumidores utilizan una media de 3,34 tarjetas de compra y, en Europa, Reino Unido y Holanda presentan una media de 2,75 y 2,54 tarjetas por participante, respectivamente, los consumidores españoles apenas alcanzan las 1,74 tarjetas (Mollet, 2004). Estos resultados ponen de manifiesto que el desarrollo de programas de fidelización en España se encuentra por debajo de otros países de su entorno, destacando especialmente las grandes diferencias existentes respecto a la participación de los consumidores españoles en múltiples programas de fidelización.

Por otro lado, los motivos por los que los consumidores forman parte de estos programas son muy diversos. Destacan principalmente tres: 1) la obtención de premios, 2) el trato o servicio personal y 3) el acceso a ofertas exclusivas de la empresa (Mollet, 2004). Otros beneficios, como las promociones puntuales que pueda hacer el establecimiento o la información que el cliente reciba a través de catálogos, revistas o Internet, son aspectos menos valorados por los clientes.

#### CUADRO 4

#### Empresas incluidas en la investigación cualitativa

TARJETA	EMPRESA	SECTOR
El Corte Inglés	El Corte Inglés/Hipercor	Generalista-Hipermercado/Gran Almacén
El Club Carrefour	Carrefour	Generalista-Hipermercado
Carrefour Pass Visa	Carrefour	Generalista-Hipermercado
Eroski Red	Eroski	Generalista-Hipermercado
Lupa	Lupa	Generalista-Supermercado
Tarjeta Amiga	Súper BM	Generalista-Supermercado
Súper Club	El Árbol	Generalista-Supermercado
Club Dia	Dia	Generalista-Descuento
Club Cortefiel	Cortefiel	Textil
Affinity Card	Inditex	Textil
Travel Club	Travel Club	Generalista-Ocio
Turyocio	Turyocio	Generalista-Ocio
Eurowex	Eurowex	Generalista-Ocio

FUENTE: Elaboración propia.

### TARJETAS DE FIDELIZACIÓN Y GRANDES CADENAS DE DISTRIBUCIÓN: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Al objeto de describir en profundidad la situación actual de los programas de fidelización basados en tarjetas, se presentan a continuación los resultados de una investigación de mercados que incluye la perspectiva tanto de la oferta como de la demanda. En particular, se exponen en primer lugar los datos obtenidos en un estudio documental sobre la oferta de programas de fidelización basados en tarjetas. Seguidamente se presentan los resultados de una investigación cuantitativa dirigida a consumidores finales.

#### Perspectiva de la oferta

Resulta interesante hacer un análisis de la oferta de programas existente actualmente en el mercado. Con este fin, se examinan los distintos tipos de beneficios que para el consumidor pueden incorporar las tarjetas de fidelización así como los programas más extendidos entre las grandes cadenas que actualmente cuentan con una iniciativa de estas características. Se presentan a continuación los datos obtenidos en un estudio realiza-

do en colaboración con la Dirección General de Comercio de Cantabria y dirigido a analizar las características propias de las diversas tarjetas de fidelización existentes en Cantabria y España. Las empresas incluidas en el estudio se recogen en el cuadro 4.

En el estudio se analizaban 25 beneficios de las tarjetas de fidelización, que fueron definidos a partir de una investigación cualitativa sobre la base tanto de las páginas web de las empresas como de documentación comercial de las mismas. De cara a completar esta información, y para no obviar ningún beneficio posible, se llevaron a cabo, así mismo, reuniones en profundidad con empresarios minoristas y profesionales de las Administraciones públicas con responsabilidad en el ámbito del comercio. La lista de atributos desarrollada finalmente se corresponde con la recogida en el cuadro 2, y en ella se establecen cuatro categorías de beneficios, vinculada cada una de ellas a aspectos económicos, financieros, de atención al cliente y servicios adicionales. Se pasa a continuación a analizar estas características en los distintos programas de fidelización estudiados.



*Incentivos económicos y regalos*

Tradicionalmente, el comportamiento de compra del consumidor se ha vinculado, de manera estrecha, con las actuaciones comerciales sobre el precio de productos y servicios. La idea generalizada de que la lealtad del cliente se puede conseguir vía reducción de precios, descuentos o promociones hace que los incentivos de este tipo sean los más habituales en los programas de fidelización de las empresas. De esta forma, beneficios como el descuento automático en precios, la acu-

mulación de puntos canjeables por regalos y descuentos en precios o los regalos de fidelización a clientes se encuentran entre las ventajas que ofrecen la gran mayoría de tarjetas de compra en España. Así, por ejemplo, el descuento automático en precios está presente en el 77% de los programas de fidelización analizados, mientras que la acumulación de puntos canjeables por descuentos aparece asociada a un 69% de las tarjetas. Otras iniciativas, como los cupones de reducción de precios, la venta cruzada con otros establecimientos o la participación de los clientes en sorteos también son recursos habitualmente utilizados por las grandes cadenas (cuadro 5).

#### *Servicios financieros preferentes*

Los servicios financieros están también muy extendidos entre los beneficios ofrecidos a los clientes de programas de fidelización (cuadro 6). Casi el 50% de los programas ofrecen la posibilidad de utilizar la tarjeta como herramienta de pago, ofreciendo facilidades como el aplazamiento del mismo, con o sin intereses en

CUADRO 5

#### **Incentivos económicos de los programas de fidelización a clientes examinados**

PROGRAMA	DESCUENTO AUTOMÁTICO EN PRECIOS	CUPONES DE REDUCCIÓN DE PRECIOS PARA LOS CLIENTES	ACUMULACIÓN DE PUNTOS CANJEABLES POR REGALOS PARA LOS CLIENTES	ACUMULACIÓN DE PUNTOS CANJEABLES POR DESCUENTOS EN PRECIOS PARA LOS CLIENTES	REGALOS DE FIDELIZACIÓN PARA LOS CLIENTES	PARTICIPACIÓN DE LOS CLIENTES EN SORTEOS	VENTA CRUZADA CON OTROS ESTABLECIMIENTOS (DESCUENTOS, REGALOS, PREMIOS)
El Corte Inglés	X						X
El Club Carrefour	X	X		X		X	
Carrefour Pass Visa	X	X		X		X	X
Eroski Red	X						
Lupa	X	X		X	X	X	
Tarjeta Amiga	X	X		X	X	X	
Súper Club	X	X		X		X	X
Club Dia	X	X					
Club Corteíel	X	X		X	X		X
Affinity Card							X
Travel Club			X	X		X	X
Turyocio			X	X	X	X	X
Eurowex	X		X	X			X

FUENTE: Elaboración propia.

función del diferimiento, o la amplitud de plazos.

Este tipo de beneficios financieros, tradicionalmente más vinculados a grandes almacenes o cadenas textiles, donde el volumen de gasto es elevado, han comenzado a hacerse un hueco también en el sector de alimentación, donde empresas como Carrefour, Eroski o Dia ya ofertan a sus clientes la posibilidad de pago con tarjeta de la cadena.

#### Atención personalizada al cliente

Otra de las características que tradicionalmente se ha asociado a la fidelización de clientes es la atención personalizada y el servicio preventa y postventa de calidad. En coherencia con este planteamiento, la gran mayoría de programas de fidelización incluyen diversas iniciativas dirigidas a establecer una interacción continua y personalizada con el cliente, tanto en las situaciones de compra como en los períodos entre transacciones.

Entre las iniciativas dirigidas al cuidado de la atención e interacción con los clien-

CUADRO 6

#### Servicios financieros preferentes ofrecidos en los programas de fidelización a clientes examinados

PROGRAMA	CONDICIONES ESPECIALES EN EL PAGO PARA LOS CLIENTES			TARJETA DE CRÉDITO GRATUITA	SERVICIOS FINANCIEROS SIN COSTE
	APLAZAMIENTO MENSUAL SIN COSTE	AMPLIUD DE PLAZOS	BUENAS CONDICIONES FINANCIERAS		
El Corte Inglés	X	X	X	X	
El Club Carrefour					
Carrefour Pass Visa	X	X	X	X	X
Eroski Red	X	X	X	X	X
Lupa					
Tarjeta Amiga					
Súper Club					
Club Dia	X	X	X	X	
Club Cortefiel	X	X	X	X	
Affinity Card	X	X	X	X	
Travel Club					
Turyocio					
Eurowex					

FUENTE: Elaboración propia.

tes cabe destacar la provisión de ofertas preferenciales para los consumidores adheridos, presente en casi un 80% de los sistemas analizados, la provisión de información preferencial sobre ofertas,

promociones y novedades o la posibilidad de consultar información y gestionar la tarjeta a través de Internet, ambas alternativas presentes en más del 50% de los programas (cuadro 7).

CUADRO 7

#### Atención personalizada al cliente en los programas de fidelización examinados

PROGRAMA	OFERTAS PREFERENCIALES PARA CLIENTES	ENVÍO DE INFORMACIÓN DE OFERTAS Y PROMOCIONES A TRAVÉS DE CATÁLOGOS A CLIENTES	ENVÍO DE INFORMACIÓN DE OFERTAS Y PROMOCIONES A TRAVÉS DE INTERNET A LOS CLIENTES	ATENCIÓN PERSONALIZADA PARA LOS CLIENTES AFILIADOS	PRESTIGIO POR LA PERTENENCIA A UN CLUB	INFORMACIÓN Y GESTIÓN DE LA TARJETA DE FIDELIZACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET PARA LOS CLIENTES	INFORMACIÓN Y GESTIÓN DE LA TARJETA DE FIDELIZACIÓN A TRAVÉS DE CAJEROS AUTOMÁTICOS PARA LOS CLIENTES
El Corte Inglés	X	X	X			X	
El Club Carrefour	X	X	X			X	
Carrefour Pass Visa	X					X	X
Eroski Red	X			X		X	
Lupa	X	X					
Tarjeta Amiga	X	X					
Súper Club	X						
Club Dia							
Club Cortefiel	X	X					
Affinity Card							
Travel Club	X	X	X			X	
Turyocio	X	X	X			X	
Eurowex						X	

FUENTE: Elaboración propia.

### Servicios adicionales

En último lugar, los servicios adicionales constituyen los mecanismos de fidelización menos utilizados dentro de los programas de este tipo. De este modo, únicamente grandes cadenas como El Corte Inglés, Carrefour, Cortefiel o Inditex ofrecen algún servicio, si bien limitado, de estas características. La entrega a domicilio, las reparaciones o arreglos y el parking gratuitos o el seguro integral de tarjetas son algunos de los servicios adicionales que ofrecen dichas empresas.

De esta forma, la tarjeta de compra de El Corte Inglés es la que más servicios adicionales ofrece, con un total de tres. En concreto, mediante su utilización el cliente puede obtener de forma gratuita parking y entrega a domicilio de productos al tiempo que la empresa también ofrece la posibilidad de disponer de un seguro integral de tarjetas. Esta última ventaja también la ofrece la tarjeta Affinity Card de Inditex. Mientras, Cortefiel ofrece reparaciones, arreglos y parking gratuitos para sus clientes y la tarjeta Carrefour Pass Visa incorpora como beneficio adicional únicamente la entrega a domicilio gratuita. Ninguna otra tarjeta del mercado incorpora actualmente servicios adicionales al cliente.

En definitiva, los resultados del estudio ponen de manifiesto que los programas de fidelización de clientes ofrecidos en la actualidad por las grandes enseñas minoristas se basan, fundamentalmente, en incentivos económicos y servicios financieros preferenciales. En este sentido, se recurre principalmente a beneficios directos y explícitos para los clientes, mientras que los incentivos inciertos o difíciles de valorar, como sorteos o regalos, tienen menor difusión. La utilización de herramientas de atención al cliente e interacción en la relación también están ampliamente extendidas en los programas de las grandes cadenas, mientras que la prestación de servicios adicionales se encuentra aún residualmente explotada por unos pocos programas, teniendo, además, un alcance muy limitado.



### Perspectiva de la demanda

Sobre la base de los beneficios identificados en el estudio cualitativo se lleva a cabo una investigación de mercados en la que, a través del método de encuesta personal, se examina la importancia atribuida por consumidores mayores de 16 años a distintos beneficios y costes asociados a los programas de fidelización, sobre una escala de 10 posiciones (1=nada importante y 10=muy importante). Asimismo, en el cuestionario se recoge información acerca de los programas a los que está asociado el individuo, la forma en que ha tenido conocimiento de los

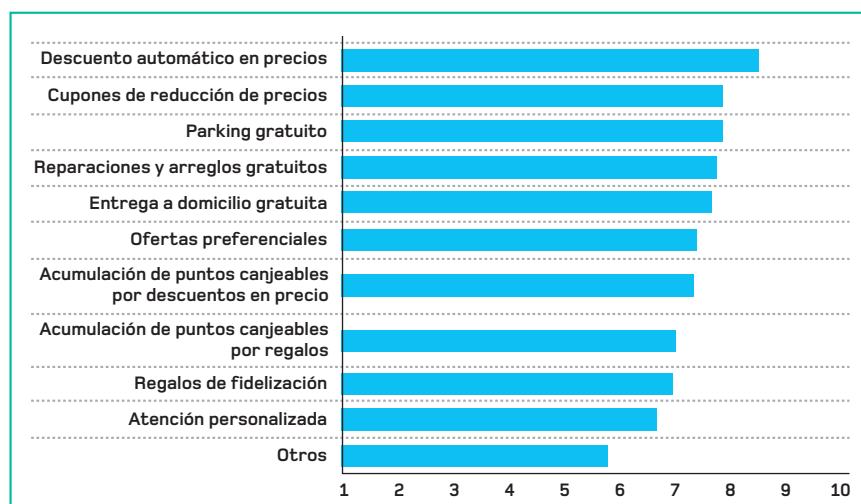
mismos y con qué frecuencia utiliza las tarjetas vinculadas a cada uno. De esta forma se obtienen 818 cuestionarios válidos, lo que supone un error muestral de 3,43%.

A continuación se analizan los resultados de esta investigación relativos a los beneficios buscados por los clientes, los costes percibidos por los mismos, el nivel de penetración de las distintas tarjetas de fidelización en el mercado y la frecuencia de uso de cada una de ellas.

Si se comparan los resultados obtenidos del análisis de la oferta con la importancia global que para los clientes tienen los distintos atributos (gráfico 1), la ma-

GRÁFICO 1

### Importancia para los clientes de los beneficios incorporados a las tarjetas de fidelización



FUENTE: Elaboración propia.

yor parte de las actuaciones que llevan a cabo las empresas están respaldadas por la actitud del consumidor, aunque también se encuentran algunos resultados reseñables. Así, por ejemplo, entre las características más valoradas de los programas de fidelización destacan las de mercado carácter económico (descuento en precios, cupones de reducción de precio, acumulación de punto o regalos, entre otras). Así mismo, cuestiones más relacionadas con el trato personal al cliente también resultan importantes para los consumidores. Aspectos como las ofertas preferenciales o la atención personalizada presentan altas valoraciones medias dentro del conjunto de atributos analizados (7,42 y 6,68, respectivamente). Sin embargo, un tipo de ventajas poco frecuentes, como son los servicios adicionales ofrecidos, resultan estar muy bien valorados por los clientes y ocupan las primeras posiciones, en orden de importancia, en la mente del consumidor. De esta forma, la oferta de parking (7,86), arreglos y reparaciones (7,76) o entregas a domicilio (7,68) de carácter gratuito son aspectos importantes para los usuarios. Entre las ventajas menos valoradas se encuentran todas las cuestiones relacionadas con los servicios financieros preferentes y alguna otra característica como la venta cruzada con otros establecimientos o la participación en sorteos.

En cuanto a los costes asociados a las tarjetas de fidelización, en el gráfico 2 puede apreciarse la disposición de los consumidores a asumir los principales problemas derivados de la utilización de las mismas. De esta forma, los encuestados valoraron, en una escala de 1 a 10, su capacidad de asunción de los costes más comunes de los programas de fidelización. Por tanto, para la correcta compresión de esta cuestión debe tenerse en cuenta que, si bien la interpretación de los datos se hace en el mismo sentido que el resto de aspectos analizados, en esta ocasión los valores medios son significativamente inferiores pues los consumidores, por norma general, no están dis-

GRÁFICO 2

## Costes o problemas para los clientes asociados a los programas de fidelización



FUENTE: Elaboración propia.



puestos a asumir costes en sus transacciones con las empresas. Así, por tanto, se observa que los clientes apenas están dispuestos a asumir la gran mayoría de inconvenientes consultados (valores por debajo de 5). Únicamente la posibilidad de recibir publicidad o propaganda del comercio detallista alcanza un valor de 5,2. Otros costes que el cliente está dispuesto a asumir son, por ejemplo, el hecho de que el valor de los regalos o los descuentos en relación al volumen de compra no

sea muy elevado (4,31) o la posibilidad implícita de desaprovechar promociones por exceso de información u oferta por parte de la empresa (4,18). Otras cuestiones menos aceptables para el consumidor serían la falta de honestidad por parte del comerciante a la hora de resolver sorteos y concursos (4,07), la complejidad del funcionamiento de los programas de fidelización (3,91) o la baja calidad de los productos promocionados (3,78). Para el resto de costes las pun-

tuciones se encuentran bastante por debajo de estos valores, lo que supone que estos costes resultarían prácticamente intolerables para los consumidores.

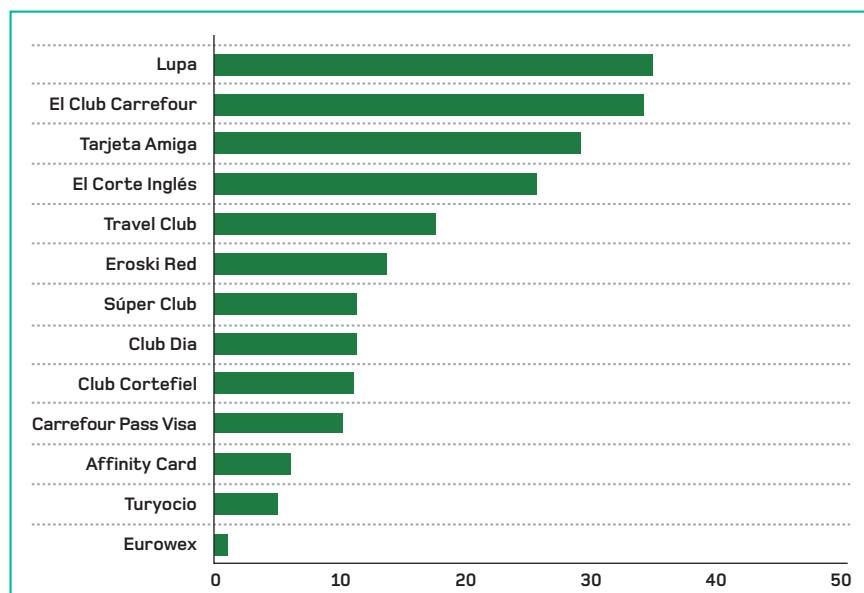
Los datos apuntados permiten afirmar que, de cara a una mayor penetración de los programas de fidelización en el mercado, las empresas deberían tratar de contrarrestar los miedos o preocupaciones de los clientes con mayor información y transparencia en sus políticas para, de esta forma, conseguir minimizar al máximo los costes más importantes para el consumidor. Las empresas, por tanto, deberían tratar de actuar en aquellos campos donde tuviesen capacidad de mejora de sus programas, como puede ser la ampliación de establecimientos en los que el cliente pueda beneficiarse de los programas, la calidad de los productos promocionados o la reducción de la dificultad para hacer efectivos los descuentos o puntos obtenidos con las tarjetas, entre otros.

Por otro lado, en relación al nivel de penetración de los distintos programas en el mercado, las tarjetas con más éxito –las de cadenas como Lupa, El Corte Inglés, Carrefour o Supermercados BM– son aquellas que incorporan un mayor porcentaje de beneficios vinculados a aspectos económicos como descuentos, cupones u ofertas preferenciales para clientes (gráfico 3). Por el contrario, aquellas tarjetas que no incorporan este tipo de ventajas –véase el caso de Turyocio, Eurowex o Affinity Card– son las menos difundidas entre los consumidores. Estos resultados vienen a confirmar lo apropiado de vincular beneficios económicos a los programas y explican el hecho de que este tipo de atributos estén tan extendidos entre los sistemas de fidelización de los grandes distribuidores.

Por último, otro aspecto que conviene estudiar hace referencia a la frecuencia de uso de las distintas tarjetas por parte del cliente (gráfico 4). De esta forma, se analiza si el consumidor ha utilizado las tarjetas de compra a las que está adherido en el último mes, si no lo ha hecho o si simplemente no las ha usado nunca. Se

GRÁFICO 3

**Comparativa de los niveles de penetración de las tarjetas de fidelización en la comunidad autónoma de Cantabria. Porcentaje**



FUENTE: Elaboración propia.

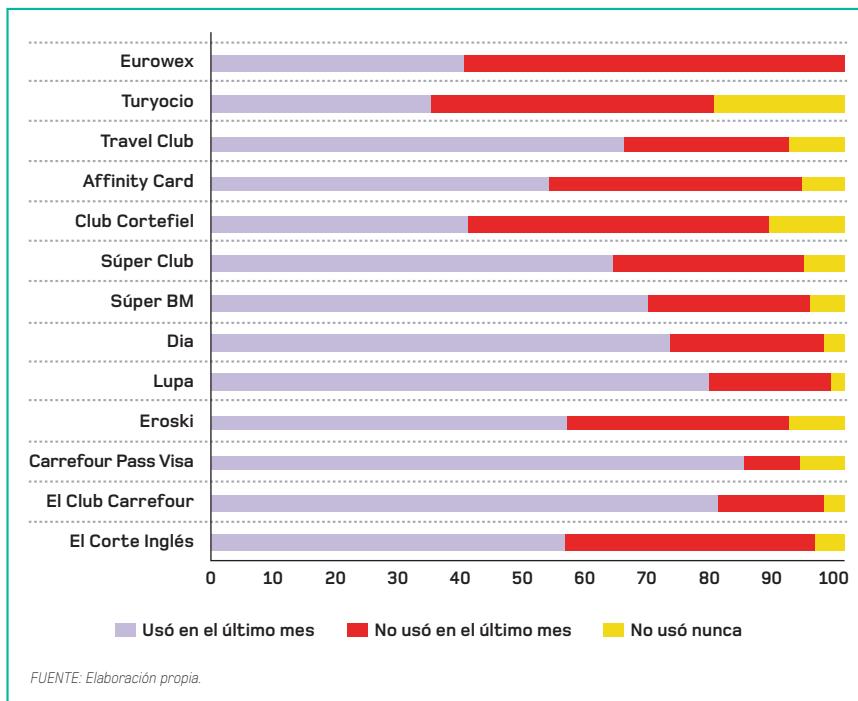


comprueba que las tarjetas más utilizadas son aquellas vinculadas a cadenas de gran alimentación (Carrefour – Pass Visa y El Club Carrefour – Lupa, Dia y Súper BM), que a su vez coinciden con los pro-

gramas con menor porcentaje de clientes que, a pesar de poseerlas, no las han utilizado nunca. Por otro lado, las tarjetas vinculadas a cadenas textiles y grandes almacenes (El Corte Inglés, Affinity Card y

## GRÁFICO 4

## Frecuencia de uso de las tarjetas de compra de las cadenas comerciales. Porcentaje



FUENTE: Elaboración propia.

Club Cortefiel) tienen una frecuencia de uso bastante menor (tan sólo el 55%, 53,33% y 40,91% de los consumidores que disponen de estas tarjetas las utilizaron en el último mes) seguramente derivada de la propia frecuencia de compra de los productos comercializados por las mismas, que generalmente presentan plazos más espaciados que los productos básicos de alimentación.

Las tarjetas menos utilizadas corresponden a cadenas generalistas de ocio como Eurowex o Turyocio (40% y 34% de consumidores, respectivamente, utilizaron la tarjeta en el último mes). Una excepción en esta categoría viene dada por la tarjeta Travel Club, que fue utilizada por un 63,89% de la muestra en el mes anterior al estudio. Estas últimas diferencias pueden ser debidas a uno de los costes apuntados por los clientes anteriormente y que hace referencia a la dificultad para encontrar establecimientos en los que beneficiarse de estos programas de fidelización. Analizando los comercios asociados a cada una de las tres cadenas se ob-



serva que el número de empresas adheridas al programa Travel Club (36) es sensiblemente superior al de comercios asociados a las tarjetas Eurowex (5) o Turyocio (29).

## CONCLUSIONES

La situación actual del mercado de tarjetas de fidelización en España se encuentra marcada por un claro dominio de las grandes cadenas de distribución y un escaso desarrollo de los programas en comparación con otros países. Sin embargo, las múltiples ventajas que este tipo de mecanismos ofrecen, tanto a comerciantes como a consumidores, los convierten en una de las herramientas más efectivas con las que cuenta hoy en día el comercio detallista para crear clientes satisfechos y leales. Y no sólo en el ámbito de las grandes cadenas sino también en el de la pequeña empresa, sector que hoy en día representa más del 93% del entramado empresarial en nuestro país (INE, 2007).

En este sentido, las tarjetas de fidelización ofrecen una opción eficaz para el análisis del comportamiento del consumidor y de la interacción empresa-cliente tanto en el pequeño comercio como en las grandes cadenas de distribución. En particular, los programas multisponsor permiten a los pequeños comerciantes competir con las grandes empresas por la captación y retención de clientes, a través de la colaboración con otros establecimientos, combinando recursos, conocimientos y habilidades y sin que la incorporación al sistema suponga ni una gran inversión ni la renuncia a su estrategia clásica de atención al cliente.

Estos programas suponen, por tanto, una opción altamente competitiva para el comercio minorista de reducida dimensión. Sin embargo, algunos de los actuales programas multisponsor presentes en el mercado, caso de Eurowex o Turyocio, están muy poco extendidos entre los consumidores, denotando claras necesidades de reforma en ciertos aspectos básicos de su planteamiento. De esta forma, aquellos comerciantes interesados en este tipo de mecanismos de fidelización deberán buscar nuevas fórmulas para estos programas multisponsor que superen los problemas asociados a los actuales, como pueden ser el escaso volumen de co-

mercos asociados o la dificultad para hacer efectivos los descuentos o promociones. Por otro lado, los grandes distribuidores pueden suplir sus evidentes carencias en atención personal con unas mejores condiciones tanto económicas como de conveniencia.

Junto a esto, los resultados de este trabajo permiten observar cómo la incorporación de incentivos económicos así como la prestación de servicios adicionales se presentan como los pilares básicos sobre los que deberían residir en un futuro los programas de fidelización en nuestro país. No en vano se ha podido comprobar cómo estas ventajas son las más valoradas por los consumidores y su incorporación o no a las tarjetas comerciales explican en buena parte el éxito de algunos de los programas existentes hoy en día en el mercado. Sin embargo, si bien las empresas parecen haber comprendido la importancia de incorporar beneficios económicos a sus programas, no parece haber sucedido lo mismo con los servicios adicionales, que como ha podido comprobarse ocupan una posición se-



cundaria en la oferta de ventajas de las tarjetas comerciales. De este modo, la oferta gratuita de parking o entrega a domicilio está muy poco difundida entre las empresas minoristas, a pesar de que ha quedado demostrada la alta valoración que le concede el consumidor.

Asimismo, se ha puesto de manifiesto

la necesidad de incorporar mayor información y transparencia en las políticas de fidelización de las empresas, al objeto de contrarrestar algunos de los principales problemas que los clientes perciben en las tarjetas, como puede ser el exceso de propaganda de los comercios y la escasa cuantía de los incentivos económicos ofrecidos.

En definitiva, y en un futuro, ¿qué? A la vista de lo expuesto parece que la perspectiva de los programas de fidelización y de las tarjetas comerciales en nuestro país es positiva y que el progresivo auge de estas iniciativas puede desencadenar en una auténtica revolución en el corto plazo. La creciente penetración de las tarjetas, las altas frecuencias de uso o las múltiples ventajas percibidas por los clientes en estos sistemas permiten prever un crecimiento consolidado de la oferta, impulsado por las grandes cadenas y al que se incorporará también el pequeño comercio, siempre que sea capaz de encontrar las fórmulas que le permitan equipararse competitivamente a las empresas de la gran distribución. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO, M. (coor.) (2004): *Temas clave en marketing relacional*. McGraw-Hill.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (1985): *Marketing News*, 19, 5, 1.
- ANDREASSEN, T.W. y LINDESTAD, D. (1998): "Customer Loyalty and Complex Services". *International Journal of Service Industry Management*, 9, 1, 7-23.
- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (1999): *Marketing Relacional*. Esic Editorial, Madrid.
- BERNÉ, C.; MÚGICA, J. y YAGÜE, M.J. (1996): "La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad". *Economía Industrial*, nº 307.
- BERRY, L.L. (1983): "Emerging Perspectives on Services Marketing". *Proceedings of Services Marketing Conference*, American Marketing Association. Chicago.
- BIONG, H. (1993): "Satisfaction and Loyalty to Suppliers Within the Grocery Trade". *European Journal of Marketing*, 27, 7, 21-38.
- BLOEMER, J.M.M.; DE RUYTER, K.D.P. y WETZELS, M. (1999): "Linking Perceived Service Quality and Service Loyalty: A Multi-Dimensional Perspective". *European Journal of Marketing*, 33, 11-12, 1082.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.E. y BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Services, and Marketing Together*. Oxford, Butterworth Heinemann.
- DELGADO, E. y MUNUERA, J.L. (2001): "Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty". *European Journal of Marketing*, 35, 11-12, 1238-1258.
- DICK, A.S. y BASU, K. (1994): "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.22, n.2.
- EUROWEX (2008): [En línea] Disponible en: <http://www.wexpoint.es/eweuropex/inicio.html>
- FERNÁNDEZ, M.Y. (2000): "El mercado de tarjetas: un elemento fundamental en la economía española del siglo XXI". *Distribución y Consumo*, Junio-Julio, pp. 5-19.
- GARCÍA, B.; GUTIÉRREZ, A.M. y SAN JOSÉ, R. (2005): "Influencia de los programas de fidelización sobre el comportamiento del consumidor". XV Congreso Anual ACEDE, septiembre 2005.
- GRÖNROSS, C (1994): *Marketing y Gestión de Servicios*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- GUZMÁN, J. (1994): "Aspectos estructurales de las PYMES: las microempresas y los empresarios en España". *Economía Industrial*, 300 (Nov-Dic), pp.197-204.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2007): [En línea] Disponible en: <http://www.ine.es>
- MOLLET, R. (2004): "Tendencias en los Programas de Fidelización". *Mk Marketing + Ventas*, nº 188, pp. 24-26.
- O'MALLEY, L. (1998): "Can Loyalty Schemes Really Build Loyalty?". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 16, 1, pp. 47-55.
- PALMER, A. (1994): "Relationship Marketing: Back to Basics?". *Journal of Marketing Management*, vol. 10 (otoño), pp. 571-579.
- SHETH, J.N. y PARVATIYAR, A. (1999): *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- SHOEMAKER, S. y LEWIS, R.C. (1999): "Customer loyalty: the future of hospitality marketing". *International Journal of Hospitality Management*, 18, pp. 345-370.
- TRAVEL CLUB (2008): [En línea] Disponible en: <http://www.travelclub.es>
- TURYOCIO (2008): [En línea] Disponible en: <http://www.turyocio.es>



# Evolución del sistema de franquicia en España: un estudio en los sectores de moda y hostelería

VICTORIA BORDONABA JUSTE, LAURA LUCIA PALACIOS y YOLANDA POLO REDONDO

Universidad de Zaragoza

## ■ RESUMEN

*La franquicia es una fórmula comercial de gran relevancia en el comercio minorista. Surge a finales de la década de los 50 y, desde ese momento, no ha parado de crecer.*

*Este trabajo se centra en examinar la evolución de la franquicia en dos sectores, moda y hostelería, entre los años 1986 y 2004. En concreto, se analizan las diferencias entre cadenas nacionales y extranjeras en materia de canon y royalty. Se observa que las mayores diferencias surgen en el sector de la moda, donde las enseñas nacionales optan por aplicar mayores cánones y fijar unos royalties más bajos.*

**E**l sistema de franquicia surge en España a finales de la década de los 50 como consecuencia de la entrada de entidades extranjeras a nuestro país, principalmente pertenecientes a los sectores de moda y hostelería. A partir de dicha fecha, la franquicia se fue haciendo un hueco en la red empresarial incrementando su importancia en la economía, inicialmente de una forma muy sutil, para aparecer a partir de los años 80 como una forma de negocio rentable con ventajas tanto para el franquiciador como para el franquiciado. Esta consolidación provocó una mejora tanto económica como social (Cuesta Valiño, 2004) y una reestructuración del sistema de distribución comercial (Barroso Cádiz, 1999).

Actualmente, la franquicia se encuentra instalada en 43 sectores de actividad, con una participación muy importante dentro del comercio minorista. Concretamente, el sistema contaba ya en enero de 2008 con 850 enseñas y 59.182 establecimientos. Además, una de cada cuatro enseñas españolas opera ya en otros países, por lo que la franquicia ha comenzado a exportar modelos de negocio, encontrándose en estos momentos en plena madurez (Asociación Española de Franquiciadores, 2008).

Este trabajo tiene como principal objetivo comentar los cambios experimentados por la franquicia a lo largo de estas décadas, incidiendo en dos de sus sectores más relevantes: moda y hostelería.

Para ello se ha elaborado una base de datos longitudinales (1986-2004) compuesta por 384 cadenas de franquicia. En concreto, se quiere analizar la estructura de cada uno de estos sectores a lo largo del tiempo, así como la supervivencia de estas empresas.

Otros aspectos que se van a analizar son el canon y el royalty, examinando esas estrategias tanto para las cadenas extranjeras como para las españolas. Esta diferenciación nos permitirá determinar la existencia de distintas estrategias competitivas utilizadas para atraer y captar a nuevos franquiciados.

El trabajo se ha dividido en tres partes. La primera hace referencia a la situación general del sistema de franquicia y su evolución; en la segunda parte se profundiza en el sector de la moda y de la restauración. Por último, en el epígrafe final se resumen las principales conclusiones obtenidas.

#### SITUACIÓN EN LAS PRIMERAS DÉCADAS

A lo largo de este epígrafe se tratará de mostrar la situación por la que ha pasado el sector de la franquicia a lo largo de sus primeros años de vida.

El cuadro 1 muestra las primeras cadenas operativas en España, así como su año de entrada, su origen y el sector al que pertenecen. Como puede observarse, las primeras en entrar comenzaron a asentarse como franquicias en los años 50. A partir de ese momento y durante las décadas siguientes, el ritmo de entrada al mercado fue muy lento debido sobre todo al gran desconocimiento que había de este sistema empresarial. Así, entre 1960 y 1970, el crecimiento y la expansión de la franquicia se produce muy lentamente, contando tan sólo con 19 enseñas en 1969, mientras que en la década siguiente la implantación de este formato de negocio se aceleró alcanzando en sus últimos años cifras cercanas a las 50 enseñas. Es en esta década cuando aparecen franquicias tan conocidas actualmente como Burger



CUADRO 1

#### **Primeras cadenas operativas en España**

NOMBRE CADENA	AÑO ENTRADA	ORIGEN	SECTOR
<b>Foster</b>	<b>1971</b>	Nacional	Hostelería
La Ibense	1972	Nacional	Hostelería
Wimpy	1973	Extranjero	Hostelería
Burger King	1975	Extranjero	Hostelería
KFC	1976	Extranjero	Hostelería
Pokins	1976	Nacional	Hostelería
Pizza Hut	1980	Extranjero	Hostelería
Wendy	1980	Extranjero	Hostelería
McDonald's	1981	Extranjero	Hostelería
<b>Rodier</b>	<b>1957</b>	Extranjero	Moda
<b>Pingouin</b>	<b>1961</b>	Extranjero	Moda
Yanko	1961	Nacional	Moda
Pronuptia	1962	Extranjero	Moda
Prenatal	1963	Extranjero	Moda
Pronovias	1965	Extranjero	Moda
Phildar	1967	Extranjero	Moda
Escorpión	1969	Nacional	Moda
Alain Manoukain	1972	Extranjero	Moda
Solana	1975	Nacional	Moda
Amarras	1978	Nacional	Moda
Benetton	1979	Extranjero	Moda
Cacharel	1980	Extranjero	Moda
Don Algodón	1980	Nacional	Moda
Paparazzi	1980	Nacional	Moda
Globe	1981	Extranjero	Moda
1H clean monoprezzo	1971	Extranjero	Tintorerías
Novotel	1975	Extranjero	Hoteles

FUENTE: Elaboración propia a partir de Franchisa, AEF y los anuarios de Tormo & Asociados y Barbadillo Asociados.

King o KFC. Pero no es hasta los ochenta cuando este sistema se desarrolla ampliamente en España, surgiendo enseñas como Don Algodón, Benetton o McDonald's. La expansión de estas y otras marcas, en el territorio nacional, contribuyó a la expansión y popularización del sistema de franquicia.

Como ya se ha comentado, los principales sectores en los que comenzó a operarse como franquicia eran dos: hostelería y moda. Ambos marcaron la evolución de la franquicia y la aceptación de este sistema de negocio en el ámbito empresarial.

Hoy en día se observa una situación parecida, ya que entre los dos sectores se reparten casi la mitad de las enseñas operativas, siendo además los que están experimentando un mayor crecimiento y dos de los más importantes a nivel de facturación. El gráfico 1 recoge información acerca del número de enseñas por sector de actividad.

#### EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE ENSEÑAS Y DE LOS TÉRMINOS CONTRACTUALES: ROYALTY Y CANON DE ENTRADA

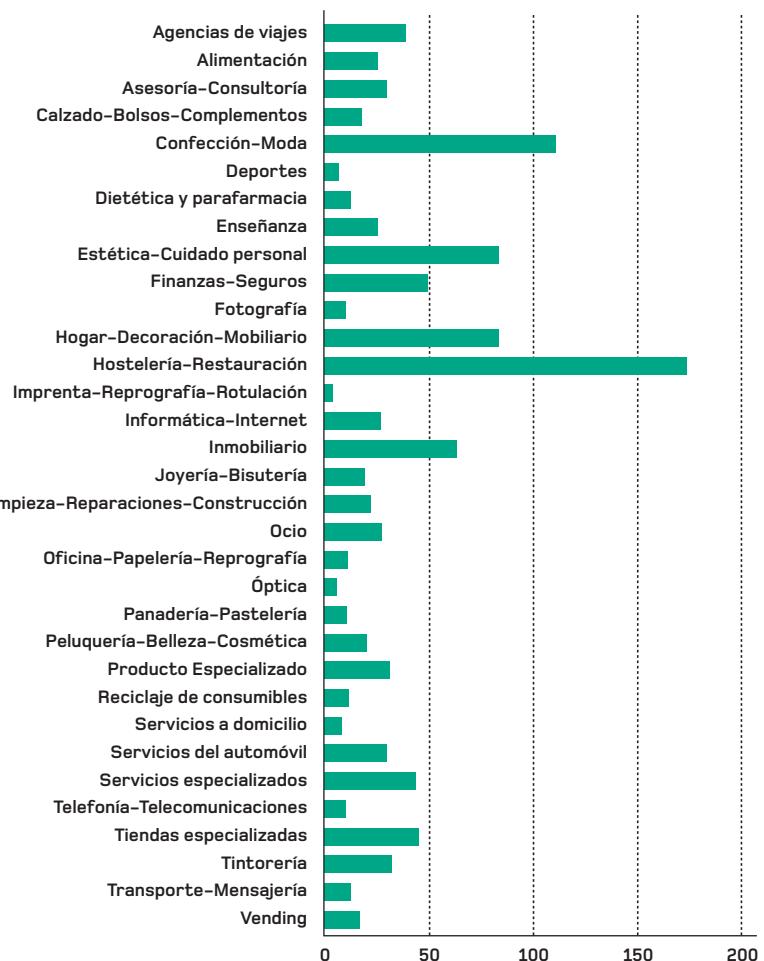
La evolución del sistema de franquicia en nuestro país puede explicarse a partir de un análisis de la procedencia de las enseñas.

Inicialmente (años 50), las empresas eran mayoritariamente de origen extranjero, observándose una oleada de entradas de empresas foráneas a España en los primeros años de expansión y crecimiento (años 60-70), pero, a pesar del gran impulso que se le da a este sistema durante la siguiente década, no es hasta mediados de los noventa cuando se observa una mayoría de cadenas nacionales frente a extranjeras (Cuesta Valiño, 2004). Esta última década ofrece interesantes datos de crecimiento y expansión, ya que en ese momento se alcanzó la cifra de 515 enseñas, de las cuales el 71% era de origen nacional.

Durante la presente década el sistema de franquicias ha mostrado unos ligeros altibajos. Así, durante los primeros tres años

GRÁFICO 1

## Número de enseñas por sector de actividad

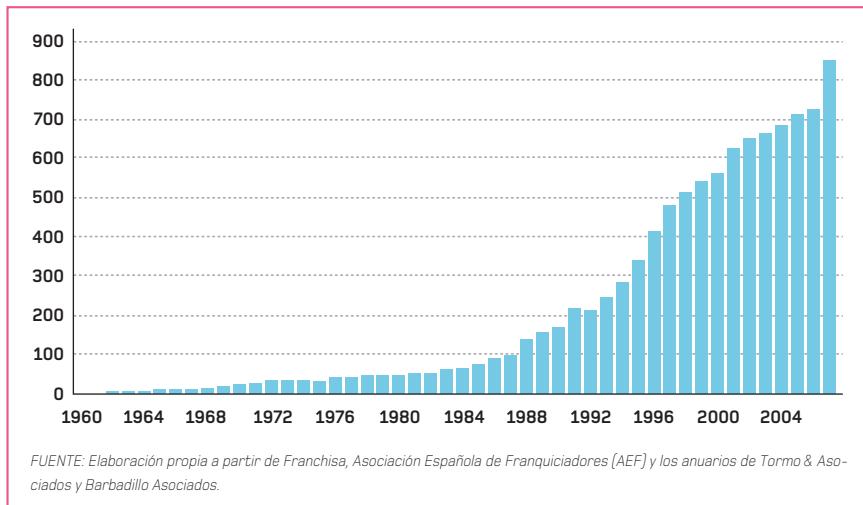


FUENTE: Mundofranquicia 2008.



GRÁFICO 2

Número de enseñas franquiciadoras en España (1960-2008)



CUADRO 2

Evolución de las diferentes contraprestaciones económicas

AÑO	% ENSEÑAS QUE EXIGEN PAGOS	MÍN. Y MÁX. DE CANON (CANON REAL BASE AÑO 2005)	% EXIGEN ROYALTY. VALORES
1988	80	Mayoría <500.000 ptas Máximo 1 millón ptas	65% (mayoría royalty publicidad)
1993	78	De 100.000 a 5 millones ptas Media 1.500.000 ptas	Royalty funcionamiento: 8% (aumenta el % de enseñas con cantidad fija) Royalty publicidad: 4%
1997	87	De 100.000 a 8 mill ptas Media 2 mill ptas	Royalty funcionamiento: 5% Royalty publicidad 3%
2001	80	De 100.000 a 12 mill ptas Media 2.100.000 ptas	Royalty Funcionamiento: 5% Royalty publicidad [0,5%-9%]. Valor más utilizado 3% Cada vez más tendencia a no exigir royalty de publicidad
2004	83	77% exige canon De 180 a 65.000 euros Media 14.200 euros	Tendencia royalties fijos (evita relaciones tensas) Sólo el 60% exige royalty de funcionamiento y un 47% royalty de publicidad
2006	n.d.	85% exige canon De 180 a 65.000 euros Media 14.700 euros	El más utilizado es el royalty variable. Máximo 40%, mín. 0,5% 20% exigen royalty fijo [100 euros a 2.100 euros]
2008*	n.d.	91% exige canon A partir de 6.000 euros	n.d.

\* FUENTE: *Mundofranquicia Consulting 01/01/2008*.

FUENTE: Elaboración propia mediante datos de *Franchisa* [1989-2007].

se observó un crecimiento anual aproximado de un 5%, a estos años les siguieron otros caracterizados por un crecimiento ralentizado de alrededor de un 3%, hasta comienzos de 2008 donde se alcanza la

cifra de 850 enseñas (AEF). El gráfico 2 recoge gráficamente esta información.

La relación contractual que se establece entre el franquiciado y el franquiciador supone una serie de contraprestaciones

económicas –pagos que el primero debe realizar al segundo– por el uso del nombre de marca y otros servicios ofrecidos por el franquiciador (financiación, formación...). De acuerdo con la literatura de franquicia, estas cargas económicas corresponden al canon de entrada y a los royalties (Díez de Castro et al., 2005; Vázquez, 2005).

El canon de entrada es la cuantía fija inicial que el franquiciado debe aportar para formar parte de la cadena franquiciadora. Adicionalmente, el franquiciado deberá aportar un porcentaje (normalmente sobre ventas) por los servicios que el franquiciador realiza (royalty de funcionamiento) o por los esfuerzos de marketing (royalty de publicidad).

El cuadro 2 muestra la evolución del porcentaje de enseñas que exigen algún tipo de compensación económica, así como los valores máximos y mínimos de los distintos mecanismos existentes para exigir dicha contraprestación. Se puede apreciar, a partir de la información disponible, que el porcentaje de enseñas que exige algún tipo de pago es elevado (alrededor del 80%). Por otro lado, la cuantía de los pagos varía a lo largo de los años.

En relación a los royalties se observa una tendencia descendente en el valor del porcentaje exigido, siendo a principios de los años noventa del 8% para el royalty de funcionamiento y del 4% para el de publicidad, y a principios de la siguiente década de un 5% y de un 3%, respectivamente. Una tendencia que se observa actualmente es la mayor exigencia de un royalty fijo frente a la opción de un porcentaje sobre ventas.

El cuadro 3 recoge la evolución del canon en términos nominales, pudiendo apreciarse una evolución constante o creciente de la cantidad demandada como canon de entrada. Sin embargo, en el caso en que la comparación se realice bajo términos reales, se observan tanto variaciones positivas como negativas. En general se ve una tendencia alcista hasta 1997 para empezar a descender a partir de ese momento. Durante estos últimos años, el valor medio permanece constante en valores próximos a los 15.000 euros.

CUADRO 3

## Evolución de la cuantía demandada en canon de entrada

AÑO	TASA VARIACIÓN (BASE 2004)	VALORES NOMINALES MEDIOS DEL CANON	VALORES REALES DEL CANON (BASE 2004)*
1988	0,869	3.005	5.616,345
1989	0,748	4.808	8.404,384
1990	0,641	6.010	9.862,410
1991	0,555	7.212	11.214,660
1992	0,476	9.030	13.328,280
1993	0,407	9.030	12.705,210
1994	0,348	10.217	13.772,516
1995	0,292	11.419	14.753,348
1996	0,252	12.020	15.049,040
1997	0,273	12.020	15.301,460
1998	0,210	12.020	14.544,200
1999	0,176	12.020	14.135,520
2000	0,131	12.020	13.594,620
2001	0,102	12.621	13.908,342
2002	0,059	13.500	14.296,500
2003	0,032	13.500	13.932,000
2004	0	14.200	14.200,000
2006	0,032	14.700	15.158,600
2008	n.d	n.d	n.d

\* Para una correcta interpretación de la evolución de los valores del canon promedio se debería tener en cuenta la influencia de la inflación, dado que un valor medio del canon de dos millones de pesetas en el año 1997 no equivale a 12.020 euros [dos millones de pesetas] del año 2001. En la tabla se tiene en cuenta la depreciación del dinero, convirtiendo todos los valores en cantidades reales tomando como base el año 2004. Así lo que se obtiene es la evolución y cambio de dicha cuantía desde 1988.

FUENTE: elaboración propia. Datos de INE y de Franchise [1988-2007].

## Análisis del sector de moda y confección

El sector de la moda fue uno de los pioneros a la hora de desarrollar y aplicar la franquicia como formato de negocio.

Este formato comenzó con la entrada de la cadena de origen francés Rodier en 1957. A partir ese momento, y tal y como se observa en el gráfico 3, la expansión de este sistema ha sido continua con un

número reducido de enseñas hasta 1980. En la década siguiente se produjo un crecimiento más acelerado, llegando casi a las 100 enseñas en 1989. Durante la primera mitad de los noventa, el crecimiento se ralentiza llegando a estabilizarse sus cifras. Sin embargo, después de ese ciclo recesivo, el crecimiento vuelve a recuperarse durante la segunda mitad de la década de los noventa y continúa así hasta el año 2002. En los años siguientes vuelve a producirse un descenso del número de enseñas, esta vez mucho más acusado que la etapa anterior, produciéndose un crecimiento negativo en dos años consecutivos.

Para un conocimiento más exhaustivo de dicha evolución se ha procedido a examinar la evolución de las entradas y salidas de las distintas enseñas (gráfico 4). Lo más destacable es que durante la primera mitad de la década de los noventa se produce un descenso del número de entrantes y un incremento de las empresas salientes. Este hecho coincide con un período de recesión y de crisis económica cuyo repunte fue el año 1993. La posterior recuperación coincide con tasas de crecimiento económicas muy elevadas (superiores al 4%). Sin embargo, la otra ola recesiva en la franquicia se produce desde el año 2001 y presenta unas tasas de crecimiento de entre un 2,2% y un 2,8%. Esta última tendencia bajista coincide con un incremento del número de empresas que salen del mercado y un menor número de nuevas enseñas en el sector. Dado que la causa parece no ser externa o macroeconómica, se deberán buscar dentro del sector.

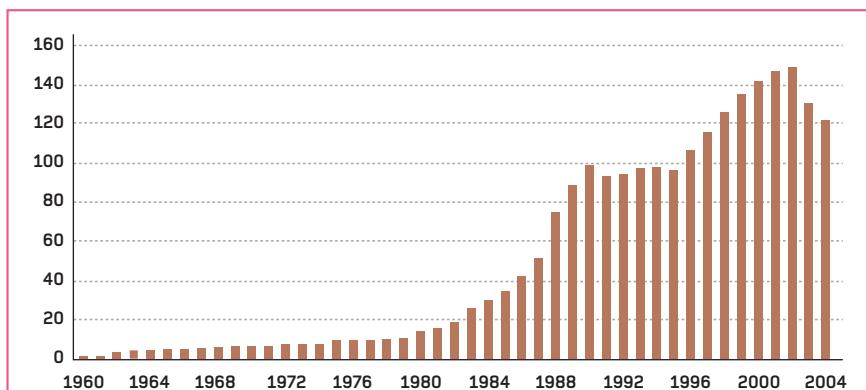
Actualmente el sector de la moda genera 1.709 millones de euros a través de 5.557 establecimientos (AEF, 2007).

El estudio de la supervivencia de la franquicia ha sido un tema de gran discusión entre los estudiosos debido a los distintos datos ofrecidos (Watson y Everett, 1996). Algunos estudios proponen que el ratio anual de fracaso es del 4% (Castrogiovanni et al., 1993), mientras que otros sugieren que esos datos son muy bajos y que tras cinco años el 53%



GRÁFICO 3

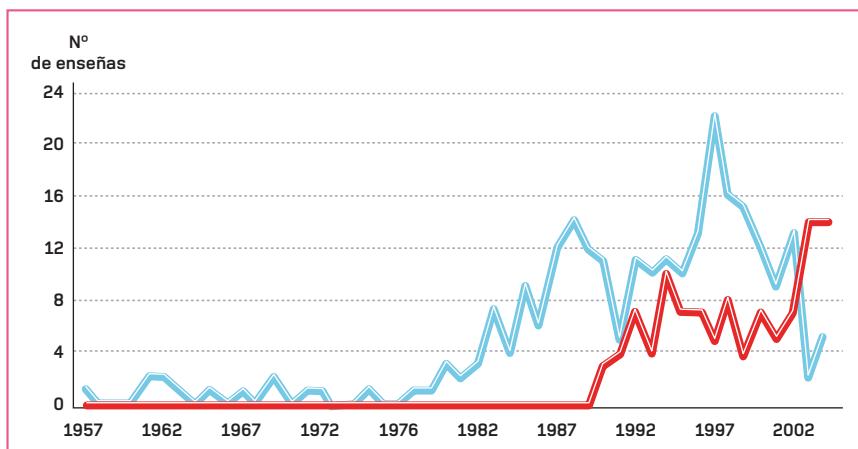
Evolución desde el origen del número de enseñas operativas del sector de la moda



FUENTE: Elaboración propia mediante datos de *Franchisa* (1989-2005) y de *Tormo & Asociados y Barbadillo Asociados* (1995-2005).

GRÁFICO 4

Evolución de entradas y salidas del sector de la moda



FUENTE: Elaboración propia mediante datos de *Franchisa* (1989-2005) y de *Tormo & Asociados y Barbadillo Asociados* (1995-2005).



de las franquicias fracasa (Shane, 1996; Stanworth et al., 2001).

En nuestro estudio se puede observar que de los que entraron en el año 1986, casi el 75% sobrevive después de 10 años, siendo los entrantes de esos años los que mayor tiempo permanecen en el mercado. El cuadro 4 muestra la evolución de las tasas de supervivencia y en ella se aprecia que, a fecha 2004, más del 50% de esas enseñas sigue operando en España. Estos porcentajes tan elevados de supervivencia no son superados por ninguno de los posteriores entrantes. Sólo aquellos que entraron en 1995 muestran una supervivencia similar e incluso superior, ya que tras 9 años todavía permanecen activas más del 70% de las enseñas. A través de esa información se puede extraer la conclusión de que será tras 4 ó 5 años de actividad cuando las enseñas sufrirán un mayor riesgo de fracaso. Por tanto, se puede concluir señalando que nuestros resultados concuerdan con los estudios más recientes.

Si se analiza la evolución del origen de las cadenas operativas en este sector (gráfico 5), se observa que desde finales de los años 80 el número de enseñas españolas triplica al de cadenas extranjeras.

A continuación se va a analizar la evolución de los principales términos monetarios: royalty y canon. En los gráficos 6 y 7 se aprecian diferentes estrategias entre las cadenas de origen extranjero y las de carácter nacional. Así, a lo largo de los años, las cadenas extranjeras parecen que demandan niveles inferiores de canon, mientras que en el caso del royalty ocurre al revés, y son las cadenas foráneas las que han demandado mayores porcentajes que las nacionales. Esa tendencia se aprecia sobre todo en los últimos años de estudio.

#### El sector de la restauración

Este sector, pionero junto con el de la moda, es por facturación el que mayor volumen genera, con 5.269 millones de euros y 8.143 establecimientos (AEF, 2007).

## Evolución del sistema de franquicia en España

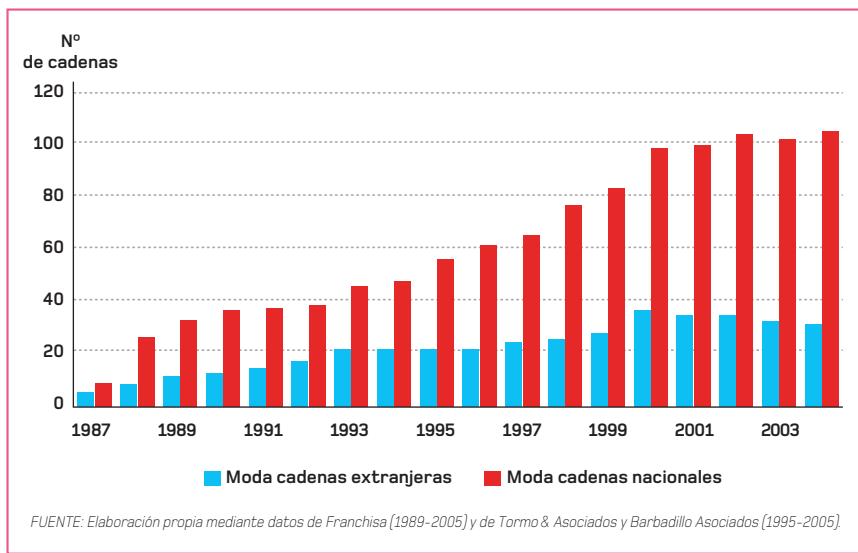
CUADRO 4

### Supervivencia en el sector de moda

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1986	1,000	0,953	0,930	0,907	0,884	0,814	0,791	0,767	0,767	0,744	0,744	0,674	0,651	0,605	0,628	0,581	0,558	0,558	0,535
1987		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,909	0,727	0,636	0,636	0,545	0,455	0,455	0,455	0,455	0,455	0,455	0,364
1988			1,000	0,800	0,640	0,560	0,560	0,400	0,400	0,200	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160	0,160
1989				1,000	0,900	0,750	0,500	0,500	0,400	0,300	0,300	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,250	0,150	0,150
1990					1,000	1,000	0,941	0,765	0,529	0,529	0,471	0,353	0,353	0,353	0,353	0,353	0,294	0,294	0,294
1991						1,000	1,000	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
1992							1,000	0,778	0,778	0,556	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,333	0,333	0,333	
1993								1,000	0,933	0,933	0,933	0,800	0,800	0,733	0,600	0,467	0,267	0,267	
1994									1,000	0,889	0,778	0,778	0,556	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444	0,444
1995										1,000	1,000	1,000	0,909	0,909	0,909	0,909	0,818	0,727	0,727
1996											1,000	1,000	0,929	0,857	0,786	0,714	0,714	0,429	0,357
1997												1,000	1,000	0,882	0,765	0,706	0,588	0,353	0,353
1998													1,000	0,947	0,842	0,789	0,684	0,579	0,526
1999														1,000	1,000	0,938	0,813	0,750	0,688
2000															1,000	1,000	0,909	0,818	0,727
2001																1,000	1,000	1,000	0,857
2002																	1,000	0,929	0,929
2003																		1,000	1,000
2004																			1,000

GRÁFICO 5

### Evolución del número de enseñas según origen (1987-2004)



El sector de la restauración comienza a desarrollarse más tarde que el de la moda, concretamente en la década de los setenta. Como ya se ha señalado anteriormente, la implantación de la franquicia comenzó con una empresa nacional (Foster's Hollywood), aunque pronto aparecen en el sector empresas extranjeras

que se estructuran como franquicias. El gráfico 8 muestra la evolución del número de enseñas del sector. Como puede apreciarse sigue la tendencia general, y es en los años ochenta cuando comienza su verdadera expansión, sobre todo a partir de la segunda mitad de dicha década, con un crecimiento continuado. Así, en el

año 1985 se contabilizan 11 enseñas y a finales de dicha década dicho número ha alcanzado la cifra de 36, lo que supone un crecimiento del 227%. Ese crecimiento se ralentiza en los primeros años de la década siguiente, para posteriormente recuperarse con ratios de crecimiento mucho mayores, sobre todo a partir de 1994. Esta ola expansiva se mantiene hasta el año 2002, con la excepción de 1998 y 1999, en los que el crecimiento es mínimo.

En este periodo (1994-2002) se pueden diferenciar a su vez dos fases, una inicial con ratios de crecimiento de alrededor del 17% y una final, desde 1999, con ratios que en ningún caso superan el 10%. Como ocurría anteriormente, estos menores ratios de crecimiento muestran un indicio del final de dicha tendencia alcista para predecir un periodo de menor crecimiento, e incluso de un crecimiento negativo, con descensos del número de enseñas operativas del 10%.

Estas olas de expansión y recesión pueden venir explicadas por aspectos externos y/o por la propia evolución del sector. Examinando la evolución de las entra-

GRÁFICO 6

**Evolución del canon en la moda según origen de la enseña. Euros**

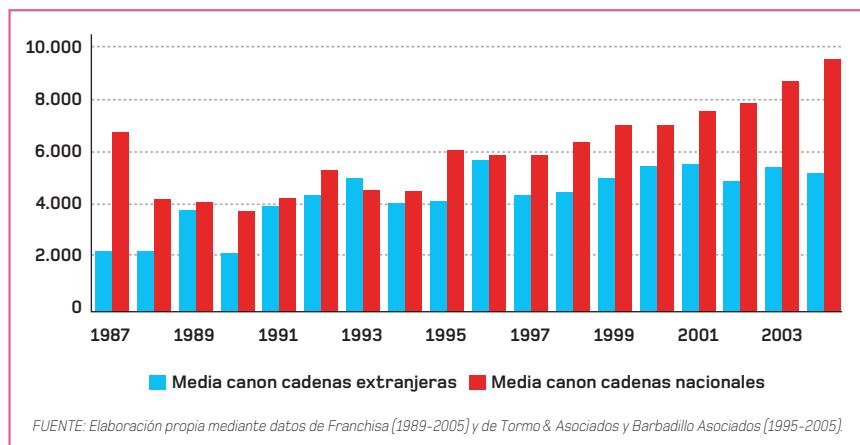


GRÁFICO 7

**Evolución del royalty en la moda según origen de la enseña. Porcentaje**

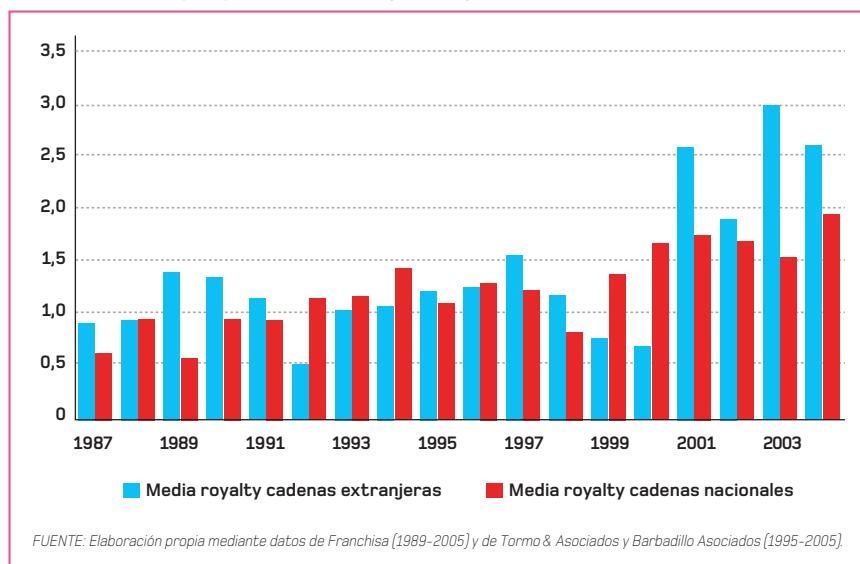
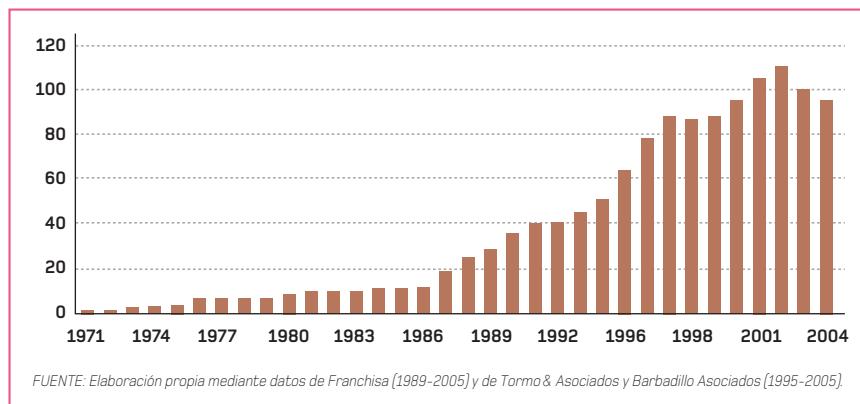


GRÁFICO 8

**Evolución desde el origen del número de enseñas de hostelería**

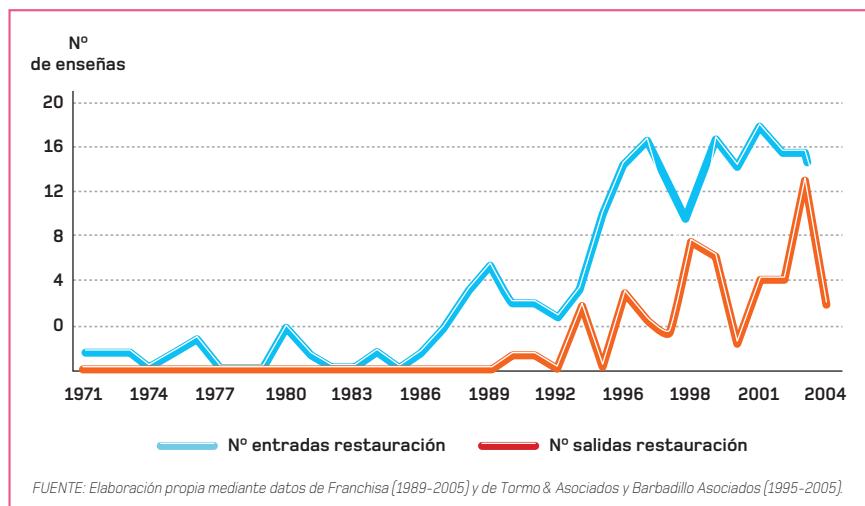


das y salidas contabilizadas en el mismo (gráfico 9), se aprecia que, en una primera etapa, al ser un sistema de negocio diferente, es normal que el crecimiento sea lento. Por otra parte, una vez que el sistema se ha expandido, se han observado tres momentos de ralentización:

- La primera ralentización (primeros años de la década de los noventa) coincide con una crisis económica. Esto hace que, por un lado, el número de nuevas enseñas disminuya y el número de empresas que fracasan en ese intento aumente. Esto es un aspecto puntual que se solventa con un crecimiento posterior, que simplemente trastoca la tendencia general que llevaba el sector.
- El segundo periodo recesivo se produce en los años 1998-1999, aunque el descenso en el número de entradas ya se empezó a notar en 1997. Esos dos años de ralentización coinciden con un periodo de descenso de nuevas enseñas y con un repunte de las empresas que deciden salir del sector de la franquicia. Este hecho puede ser causa del rápido crecimiento de los años anteriores incrementando así la competencia en el sector. Recordemos que en 1996 se publica un real decreto por el que se regulaba la franquicia y en 1998 se crea el Registro de Franquiciadores. Ante este acontecimiento, se exponen las exigencias a las empresas para constituirse y considerarse como franquicias, causa por la que muchas franquicias se dieron de baja en ese periodo. Sin embargo, este hecho no tuvo nada más que un efecto puntual con una recuperación del número de nuevas cadenas en años siguientes.
- La última fase de ralentización se produce a partir de 2002. Esta tendencia recesiva no coincide con ningún aspecto macroeconómico, lo que implica que las principales causas están dentro del sector, es decir, la elevada competencia del mercado hace que el mercado pueda estar al-

GRÁFICO 9

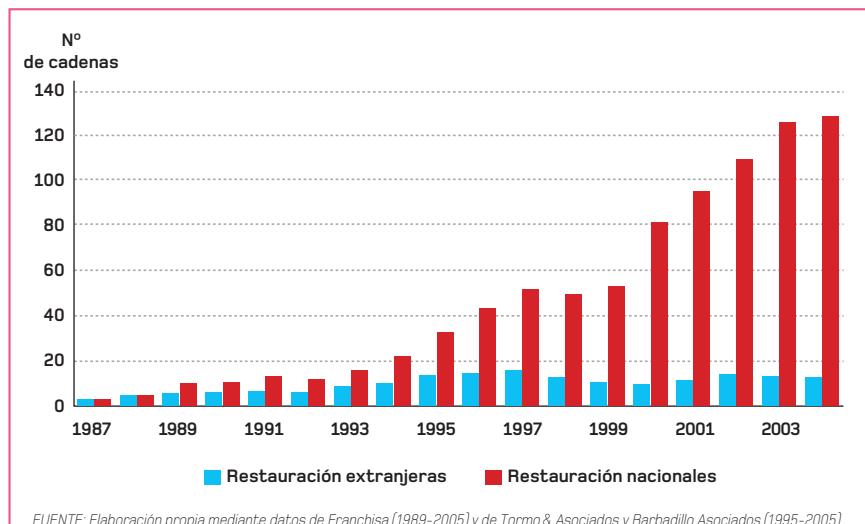
Evolución de entradas y salidas del sector de la restauración



FUENTE: Elaboración propia mediante datos de *Franchisa* (1989-2005) y de *Tormo & Asociados y Barbadillo Asociados* (1995-2005).

GRÁFICO 10

Evolución del número de enseñas en restauración según origen



FUENTE: Elaboración propia mediante datos de *Franchisa* (1989-2005) y de *Tormo & Asociados y Barbadillo Asociados* (1995-2005).



canzando su etapa de saturación, produciéndose menos entradas y más salidas.

La evolución de las entradas y salidas de las cadenas determinan la evolución de su supervivencia. El cuadro 5 presenta el cuadro de supervivencia para el sector de la restauración. En ella se puede apreciar que de las que entraron en los años 80, gran parte sobrevive tras 10 años de actividad. Ratios de supervivencia superiores al 70% pueden encontrarse hasta la década de los 90. En esa década, los ratios comienzan a descender con cifras de alrededor del 50% y, en casos excepcionales, del 15%. Además, es a partir de esta década cuando también se observa que aproximadamente el 50% de las nuevas cadenas desaparece tras cinco años de actividad franquiciadora.

El origen de las cadenas operativas en este sector también ha sufrido un cambio importante. El gráfico 10 muestra el número de cadenas operativas cada año según sean nacionales o extranjeras. Se observa que aunque a finales de los años 80 la diferencia no era muy relevante, en la década siguiente, sobre todo a mediados de la misma, el número de cadenas nacionales supera ampliamente el de las cadenas extranjeras. El número de cadenas extranjeras, aunque se ha ido incrementando a lo largo de los años, no ha superado las 20 cadenas, con un número estable de las mismas desde el año 1995.

Al igual que se ha realizado para el sector de moda y confección, en el caso de la restauración también se ha llevado a cabo un análisis de la evolución de las contraprestaciones financieras, canon y royalty. Los gráficos 11 y 12 muestran esa evolución según se diferencie entre cadenas extranjeras o nacionales. Respecto al canon de entrada se observa que, en media, la cantidad demandada entre las cadenas es similar. En general, las cadenas de origen extranjero piden un canon de entrada superior que las cadenas nacionales. En términos de royalty, las diferencias eran más acusadas en los primeros

CUADRO 5

Supervivencia en el sector de restauración

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1986	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,900	0,900	0,900	0,900	0,900	0,800	0,800	0,800	0,700	0,700	0,700	
1987		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,889	0,889	0,778	0,667	0,667	0,667	0,667	0,444	0,444	
1988			1,000	0,833	0,833	0,833	0,833	0,833	1,000	1,000	0,833	0,833	0,833	0,833	0,833	0,833	0,333	0,167	
1989				1,000	1,000	1,000	1,000	0,800	0,800	0,800	0,600	0,600	0,600	0,600	0,200	0,000	0,000	0,000	
1990					1,000	1,000	0,857	0,714	0,714	0,429	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	0,143	
1991						1,000	1,000	0,750	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	
1992							1,000	1,000	0,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
1993								1,000	1,000	0,857	0,857	0,857	0,714	0,714	0,714	0,714	0,571	0,571	
1994									1,000	0,889	0,778	0,667	0,444	0,333	0,333	0,333	0,111	0,111	
1995										1,000	1,000	0,895	0,789	0,684	0,684	0,579	0,421	0,421	
1996											1,000	1,000	0,833	0,778	0,778	0,722	0,556	0,556	0,556
1997												1,000	1,000	0,933	0,933	0,800	0,733	0,733	0,733
1998													1,000	1,000	0,875	0,750	0,750	0,500	0,375
1999														1,000	1,000	0,857	0,571	0,571	
2000															1,000	1,000	0,875	0,750	
2001																1,000	0,947	0,684	0,632
2002																	1,000	1,000	1,000
2003																		1,000	1,000
2004																			1,000

años de estudio, con mayores porcentajes de las cadenas extranjeras, para homogeneizarse a mediados de la década de los noventa. Actualmente las diferencias son mínimas.

En este sentido, las estrategias relativas al canon y al royalty entre las distintas cadenas son similares.

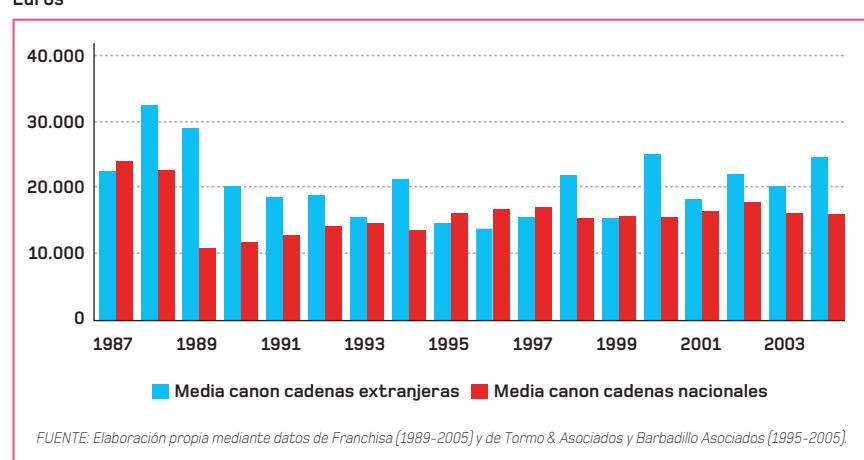
CONCLUSIONES

El presente trabajo ha planteado un recorrido por la historia, evolución y principales características del sistema de franquicia. A través del mismo se han expuesto las principales características y aspectos contractuales sobre los que el franquiciador tiene control, aspectos que permitirán desarrollar su estrategia empresarial diferenciándose de la competencia.

La evolución y consolidación de la franquicia dentro del comercio minorista y del ámbito empresarial se ha visto apoyada por un interés cada vez mayor entre los académicos, configurando actualmente toda un área de investigación.

El mercado de la franquicia ha sufrido

GRÁFICO 11  
Evolución del canon de entrada en el sector de restauración según origen.  
Euros



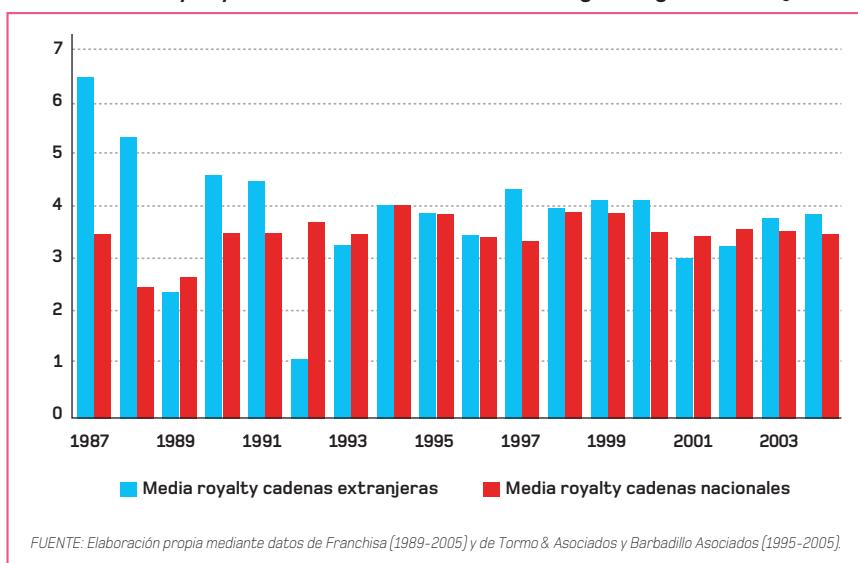
ciertos cambios desde su origen. Un cambio importante es la relación entre cadenas extranjeras y nacionales. Así, en los primeros años de creación existía una elevada presencia de cadenas extranjeras dentro del sistema de franquicia español. A lo largo de los años, ese porcentaje fue disminuyendo, de tal forma que en la actualidad el mayor peso lo poseen las cadenas nacionales. Otro cambio im-

portante ha sido la adaptación de la franquicia a una gran variedad de sectores. Inicialmente, la franquicia se centró en el sector de la moda y en la hostelería y restauración pero, en este momento, está presente en un amplio número de sectores de distribución y servicios.

A través del estudio de estos cambios se observan diferencias dentro de cada uno de los sectores examinados. En el

GRÁFICO 12

**Evolución del royalty en el sector de restauración según origen. Porcentaje**



FUENTE: Elaboración propia mediante datos de Franchisa (1989-2005) y de Tormo & Asociados y Barbadillo Asociados (1995-2005).

sector de la moda, las cadenas nacionales y extranjeras ofrecen distintas contraprestaciones a la hora de captar a nuevos franquiciados. Así, las cadenas nacionales optan por mayor canon de entrada y menores royalties que las enseñas extranjeras. Sin embargo, en el sector de la restauración, las cadenas muestran estrategias similares entre sí, siendo el origen de las mismas un aspecto irrelevante para diferenciarlas. Comparando ambos sectores entre sí, también se pueden apreciar ciertas dife-

rencias, ya que en media las cadenas de restauración demandan un mayor canon y royalty que las enseñas de la moda. Esto tiene su explicación en el hecho de que la mayor intangibilidad del sector influye en que el éxito de la cadena dependa mucho de cómo gestione el franquiciado su negocio, por lo que el demandar mayores contraprestaciones hace que sólo aquellos más motivados y preparados puedan acceder a esas enseñas. Es una forma de controlar la cadena por parte del franquiciador.

Este trabajo también examina la evolución de las entradas y salidas de cada uno de estos sectores, así como su supervivencia. La información aportada muestra que las cadenas de restauración tienen una mayor supervivencia que las de la moda, sobre todo hasta la década de los noventa. A partir de dicha fecha, el comportamiento de estas cadenas se asemeja al de las de moda y confección. Además, en ambos casos se observa que tras cinco años de actividad, la mitad de las cadenas ya han desaparecido, lo que concuerda con estudios previos (Shane, 1996; Stanworth et al., 2001).

Una consecuencia de la importancia y del cambio experimentado en este sistema, así como el creciente interés empresarial por el mismo, ha sido la creación de asociaciones para franquiciadores, registros, una amplia variedad de monografías y revistas especializadas, así como la organización de ferias y otros eventos que han dado a conocer la franquicia en el mundo empresarial.

En definitiva, este trabajo ha pretendido analizar el sistema de franquicia, centrándose en aquellas características exclusivas del mismo y presentándolo como un sector en las primeras fases de madurez y ya consolidado dentro del ámbito empresarial. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- AEF: FRANQUICIAS. Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores. Valencia (1995-2007). [www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com)
- TORMO & ASOCIADOS: Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio, Tormo & Asociados (1995-2005). [www.tormo.com](http://www.tormo.com)
- FRANCHISA: Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado, Franchisa (1987-2004). [www.areafranquicia.com](http://www.areafranquicia.com)
- BARBADILLO ASOCIADOS: Guía de Franquicias de España, Gestión 2000, Madrid (1995-2005).
- BARROSO CÁDIZ, R. (1999): "Franquicias. Un sólido sistema de expansión de una marca". *Distribución y Consumo*, nº 45, Abril/Mayo, pp. 60-70.
- CASTROGIOVANNI, G.J., JUSTIS, R.T., JULIAN, S.D. (1993): "Franchise failure rates: An assessment of Magnitude and Influencing factors". *Journal of Small Business Management*, vol. 31, (2) pp. 105-114.
- CUESTA VALIÑO, P. (2004): "La franquicia, una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento". *Distribución y Consumo*, Nov-Dic., pp. 5-13.
- DÍEZ DE CASTRO, E., NAVARRO A., RONDÁN, F. (2005). *El Sistema de Franquicia: Fundamentos Teóricos y Prácticos*. Ediciones Pirámide.
- SHANE, S. (1996). "Why Franchise Companies Expand Overseas?", *Journal of Business Venturing*, Vol 11 (2) (mars), 73-88.
- STANWORTH, J., PURDY, D., ENGLISH W., WILLEMS, J. (2001): "Unravelling the Evidence on Franchise System Survivability". *Enterprise and Innovation Management Studies*, vol., 2, nº 1., pp. 49-64.
- VÁZQUEZ, L. (2005): "Up-front Franchise Fees and ongoing Variable Payments as Substitutes: An agency Perspective". *Review of Industrial Organization*, vol 26, pp. 445-460.
- WATSON, J., EVERET, E. (1996): "Do small business have high failure rates: Evidence from Australian retailers". *Journal of Small Business Management*, vol, 34, nº 4, pp. 45-62.
- [www.mundofranquicia.com](http://www.mundofranquicia.com)



Florencia.

# El sistema de franquicias en Italia: una oportunidad de internacionalización para las enseñas españolas

**JOSÉ MANUEL RAMÍREZ HURTADO.** Universidad Pablo de Olavide de Sevilla  
**BERNARDINO QUATTROCIOCCHI.** Universidad degli Studi di Roma La Sapienza

## ■ RESUMEN

*El mercado de la franquicia en España está en una etapa de madurez en la que algunas enseñas tienen agotada su capacidad de expansión nacional. Ante esta situación, Italia se presenta como una buena oportunidad para la penetración de muchas enseñas españolas, fundamentalmente debido a las similitudes culturales existentes entre ambos países, así como a la cercanía geográfica. En el presente trabajo se analiza la situación actual de la franquicia en Italia, ofreciendo una visión analítica de las principales cifras de este sistema comercial en el país italiano y señalando los principales aspectos que lo caracterizan, de modo que permita a muchas enseñas a tener una visión global de la franquicia en el país trasalpino para planificar de forma adecuada una estrategia de internacionalización.*

**PALABRAS CLAVE:** franquicia, comercio, expansión, internacionalización.

**L**a franquicia es un sistema que, al igual que en muchos otros países de todos los continentes, ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años. Así, según los datos del último *Anuario del Franchising* en Italia, existen en este país unas 800 enseñas, con cerca de 50.000 establecimientos afiliados. La celebración de ferias de franquicias, las numerosas publicaciones de libros y revistas especializadas en la franquicia, el asesoramiento sobre este sistema comercial por un gran número de consultoras, la configuración de portales sobre la franquicia, así como la publicidad llevada a cabo por las empresas franquiciadoras son algunos de los indicadores del crecimiento de este sistema comercial.

En la actualidad hay cada vez un mayor número de enseñas españolas que tienen agotada su capacidad de expansión en el mercado nacional, por lo que la búsqueda de nuevos mercados se convierte prácticamente en una necesidad. Por tanto, un aspecto de vital importancia es el de la internacionalización de la enseña. No obstante, en muchos casos, la elección del país se



debe más al azar que a una planificación adecuada, por lo que en muchas ocasiones la aventura sale mal, destrozando la imagen de marca en el país elegido.

En Italia, la reciente liberación gradual del mercado detallista ha permitido incrementar la competencia y la innovación. En este contexto han emergido nuevas y más flexibles formas de organización, entre las cuales se encuentra la franquicia, la cual ha experimentado una fuerte expansión.

Italia constituye una buena oportunidad para la penetración de muchas enseñas españolas. Las similitudes que guardan la cultura española e italiana, hacen que este último país sea un destino preferido para la internacionalización de muchas enseñas españolas, ya que la clientela italiana comparte expectativas, necesidades y gustos con el público español, lo cual es un factor que facilita el acceso al mercado.

Otro de los factores que hacen atractivo el mercado italiano para las enseñas españolas es el logístico, ya que el envío del producto, la gestión de proveedores y

la resolución de problemas se realizarán de forma más adecuada que en países que se encuentren mucho más alejados de la Península. Sin embargo, no solamente hay que tener en cuenta todo esto, ya que en Italia hay zonas franquiciadas que están más desarrolladas y otras que lo están en mucha menor medida. Así, el norte es donde se encuentra el mayor número de enseñas, por lo que es más complicado encontrar un nicho de mercado, si bien es cierto que es también donde mayor riqueza existe.

Así pues, Italia es uno de los destinos más apropiados para la internacionalización de las enseñas españolas. Por tal motivo, el objetivo que nos planteamos con este trabajo es el de realizar una visión analítica de la franquicia en Italia, tanto desde el punto de vista cualitativo como desde el punto de vista cuantitativo, definiendo las características propias de este sistema, de modo que se ofrezca una visión global del sistema de franquicia en el país trasalpino.

En el siguiente epígrafe hacemos una pequeña reseña sobre el origen de la

franquicia en el país italiano. Posteriormente analizamos las principales cifras de la franquicia, que hacen situar a Italia en uno de los principales países a nivel mundial. Seguidamente describimos algunas de las principales normas aplicables en la legislación italiana a la franquicia, para finalizar con las asociaciones existentes sobre la franquicia y con una breve descripción de las principales ferias que se celebran en el territorio italiano.

#### ORÍGENES DE LA FRANQUICIA EN ITALIA

Díez et al. (2005) definen la franquicia como un sistema de cooperación entre empresas diferentes, ligadas por un contrato en virtud del cual una de ellas –la franquiciadora– otorga a la otra (u otras), denominada franquiciada, a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación mientras dure el contrato.

El término franquicia ya era empleado en Francia en la Edad Media, haciendo referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación a determinadas actividades comerciales. El origen de la palabra franquicia podría ser el término francés *franc*. De hecho, el primer documento que refleja la concesión de una franquicia está fechado en marzo de 1232, y fue otorgado en la localidad francesa de Chambey. Sin embargo, para algunos autores, el sistema de franquicia, tal como lo conocemos hoy día, tiene su origen a mediados del siglo XIX en Estados Unidos, concretamente en el año 1862. En esta fecha, la compañía I. M. Singer & Co, dedicada a la fabricación de máquinas de coser, comenzó a utilizar esta fórmula empresarial para solventar las necesidades de distribución y coberturas de sus productos.

Otros autores consideran que fue en los años veinte cuando las grandes em-



presas norteamericanas empezaron a funcionar bajo el sistema de franquicia. En concreto, en 1929, General Motors recurre a un contrato que favorece el asociacionismo entre la central y sus distribuidores, de forma que se favorecía la colaboración entre las partes, al tiempo que ambas mantenían niveles razonables de independencia, con el fin de eludir las leyes antimonopolio, que trataban de evitar la integración vertical de distribuidores y productores.

Al mismo tiempo que en los Estados Unidos las empresas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema, también en Europa muchos empresarios veían en la franquicia importantes posibilidades de futuro.

La franquicia en Italia tiene sus orígenes a principios de los años setenta, concretamente cuando la empresa Gamma, posteriormente absorbida por Standa, tenía 55 puntos de venta gestionados directamente y por una decena de afiliados. Gamma ofrecía a los comerciantes que disponían de una superficie de al menos

350 metros cuadrados una licencia en la que estaban incluidos algunos servicios. Por estos servicios, Gamma solicitaba al comerciante una cifra a fondo perdido y algunos pagos para la asistencia del personal de la sociedad.

Posteriormente, el primer y ciertamente más importante contrato de franquicia fue desarrollado por Standa el 19 de marzo de 1972 con el eslogan "Il padrone siete voi" ("los dueños sois vosotros").

Una característica de esta fase evolutiva de la franquicia en Italia es que son en mayor número las pequeñas y medianas empresas las que se interesan en esta técnica para entrar en el mercado con estos nuevos sistemas de distribución.

En el año 1978, la Asociación Italiana del Franchising (Assofranchising) registraba 15 enseñas. Hoy día, el sistema de franquicia en Italia continúa en constante crecimiento, siendo el sector detallista el que presenta un mayor peso. Comparado con el periodo inicial de expansión de la franquicia en Italia, actualmente existe una gran presencia de pequeñas y media-

nas empresas que han visto una importante oportunidad de crecer rápidamente y de mejorar su eficiencia y competitividad. Hay que tener en cuenta que si hacemos una comparación del sistema industrial y comercial de Italia con respecto al resto de Europa, se observan claramente dos principales características de la estructura empresarial italiana: un número elevado de empresas y un tamaño muy pequeño de la mayoría de ellas. Esta estructura fragmentada del sistema productivo y de distribución de Italia ha hecho que la franquicia sea elegida de forma rápida como mecanismo de distribución. Con todo el sistema italiano de la franquicia es uno de los más importantes de Europa.

#### **EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA FRANQUICIA EN ITALIA**

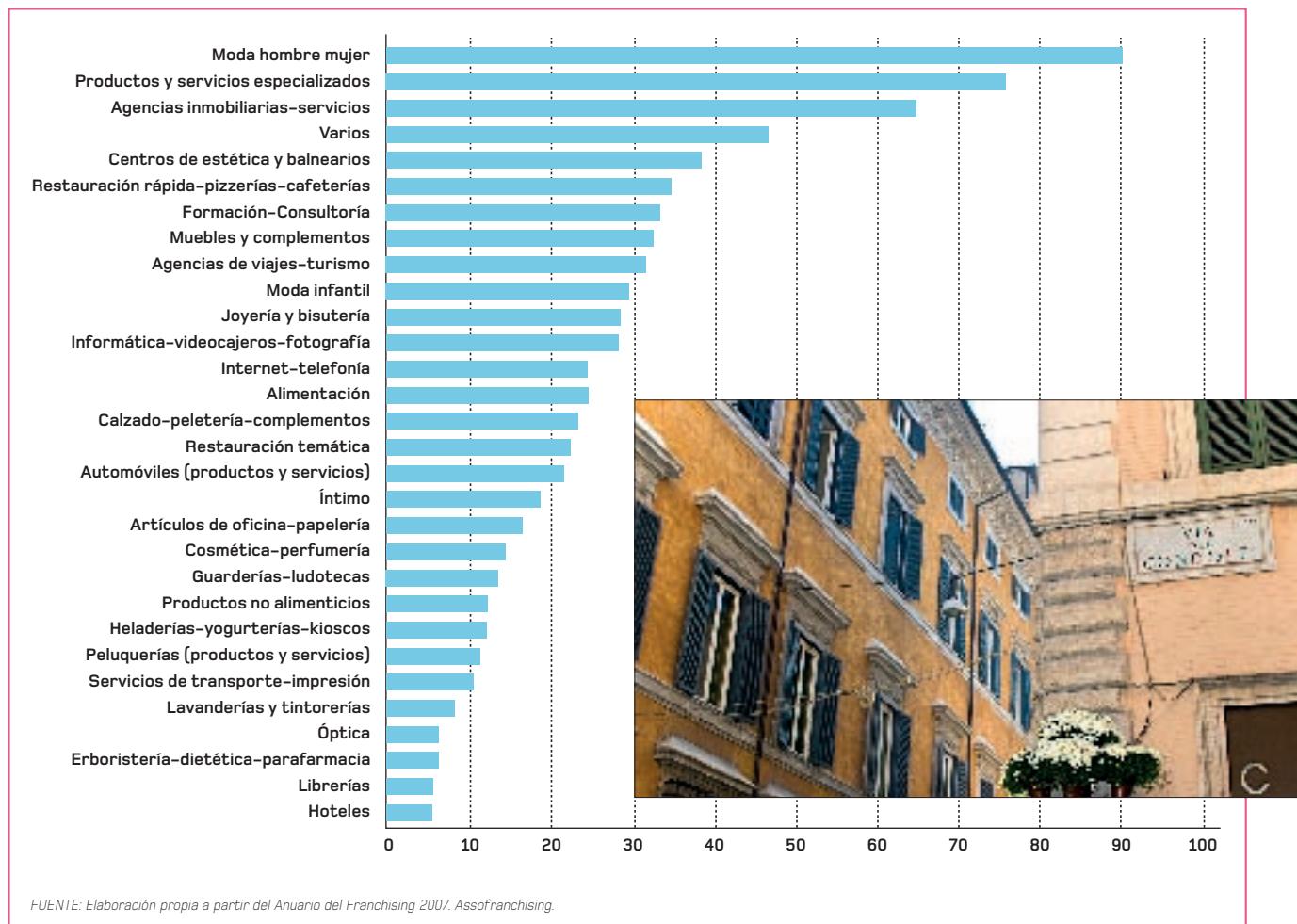
La franquicia ha experimentado una evolución desigual en muchos países del mundo. Hay algunos países en los cuales esta fórmula comercial ha gozado de una gran aceptación, implantándose tanto marcas propias como otras marcas extranjeras, pero hay otros países que son más reticentes a la hora de desarrollar la misma. También hay muchos países receptores del sistema de franquicias que presentan un potencial crecimiento muy elevado, al estar efectuando su entrada de forma continua grandes marcas.

En los últimos años, la franquicia en Italia ha experimentado un importante crecimiento y ya está en una fase de madurez, en la que se frena el masivo nacimiento de nuevas enseñas y nuevas ideas. A pesar de ello, la franquicia continúa expandiéndose en Italia a un ritmo importante, con una cifra de ventas que supera ampliamente los 20.000 millones de euros.

Asimismo, haciendo una comparación de la franquicia con el comercio minorista en Italia, el peso del número de establecimientos franquiciados sobre el total de establecimientos en venta minorista es superior al 6%.

GRÁFICO 1

## Distribución del número de enseñas por sectores



FUENTE: Elaboración propia a partir del Anuario del Franchising 2007. Assofranchising.

Si analizamos las cifras del número de enseñas por sectores (gráfico 1), podemos observar que la franquicia está dominada por el sector moda hombre mujer con 90 enseñas, seguido del sector de productos y servicios especializados con 75 enseñas y por el sector de agencias inmobiliarias – servicios financieros con 64 enseñas. A una distancia mayor se encuentran el resto de enseñas. Estos tres sectores agrupan el 29,4% del total de enseñas en Italia, lo que muestra el importante peso que tiene cada uno de estos sectores dentro del sistema de franquicias italiano.

Si analizamos el número de establecimientos franquiciados por sectores (gráfico 2), podemos observar que destaca de

manera muy notable el sector de agencias inmobiliarias – servicios financieros con 9.238 afiliados, lo que supone un peso del 18,72% con respecto al total de establecimientos franquiciados. A una distancia mucho más considerable se encuentra el sector de moda hombre mujer con 4.725 afiliados, lo que supone un 9,58% con respecto al total de afiliados. Le sigue en tercer lugar el sector de productos y servicios especializados con 3.796 afiliados, que suponen un peso del 7,69%.

Si analizamos los datos de la facturación global en cada sector, podemos observar que el sector con una mayor cifra es el de agencias inmobiliarias – servicios financieros con más de 3.000 millo-

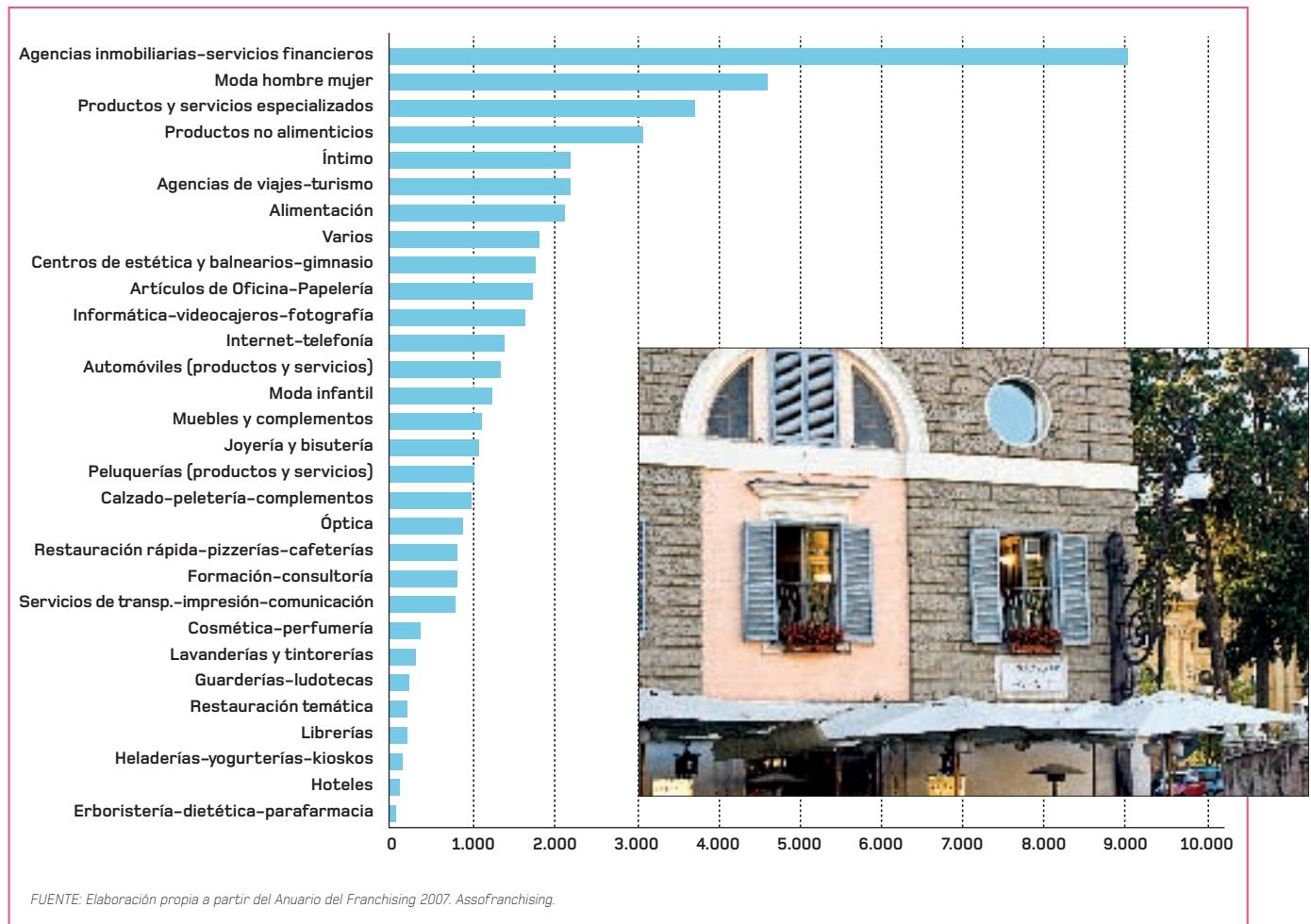
nes de facturación, lo que supone un peso del 17%

En cuanto a la inversión, hay que señalar que la mayoría de las agencias de viaje y la mayoría de agencias inmobiliarias requieren una inversión de entre 0 y 30.000 euros. La franja entre 30.000 y 50.000 euros es más variada, existiendo enseñas de belleza y salud, algunas de moda y calzado. El sector de complementos y de moda se mueve fundamentalmente desde los 50.000 a los 100.000 euros. Finalmente, los restaurantes requieren una inversión superior a 100.000 euros.

El sistema de franquicia en Italia también se confirma como una importante fuente de ocupación con unas 180.000 personas empleadas. Los cinco sectores

GRÁFICO 2

## Distribución del número de establecimientos franquiciados por sectores



FUENTE: Elaboración propia a partir del Anuario del Franchising 2007. Assofranchising.

con un mayor número de personas ocupadas son agencias inmobiliarias – servicios financieros, moda hombre mujer, alimentación, productos no alimenticios y restauración rápida – pizzerías – cafeterías.

Atendiendo a la distribución geográfica de las enseñas, hay que señalar que la región de Lombardía es la que acapara un mayor número con 249, seguida de Véneto con 88 y de Lazio con 75.

En la actualidad existen 25 enseñas españolas que operan en Italia, siendo el tercer destino favorito de la franquicia española, después de Portugal y Francia. Entre las principales enseñas destacan Ka Internacional con 58 tiendas, Pans & Company con 28 bocaterías, Cantina Mairachi con 16 restaurantes, Banak Impor-

ta con 15 establecimientos, Imaginarium con 15, Mango con 13 tiendas. Otras enseñas españolas que también tienen presencia en Italia son Coronel Tapiocca o Clínicas Vital Dent.

Toda esta información viene a confirmar que el país trasalpino presenta un importante sistema de franquicia, en el que se mantiene el continuo crecimiento y en donde cada día las enseñas presentan estructuras más sólidas tanto desde el punto de vista organizativo como desde el punto de vista financiero.

### CONCLUSIONES

En este trabajo se ha pretendido dar una visión global de la franquicia en Ita-

lia, aportando las cifras más significativas y los aspectos más sobresalientes de este sistema comercial. El análisis de los datos nos muestra que Italia es un país con un importante peso de la franquicia a nivel mundial, pero que todavía mantiene grandes posibilidades de expansión, sobre todo en la zona sur, donde se presentan grandes oportunidades de mercado. La zona norte, a diferencia de la zona sur, presenta una masiva presencia de firmas, por lo que la búsqueda de un nicho de mercado resulta más complicada.

En cuanto a sectores, destaca fundamentalmente el sector de la moda, sobre todo debido a que Italia es un país en el que el aspecto físico y la moda se valoran mucho, por lo que es consecuente que

## CUADRO 1

## Facturación global por sectores. En miles de euros

SECTOR	FACTURACIÓN	PESO [%]
Productos no alimenticios	3.412.650	16,99
Alimentación	2.944.410	14,66
Agencias de viajes - turismo	1.820.980	9,07
Moda hombre mujer	1.650.780	8,22
Agencias inmobiliaria - servicios financieros	1.580.382	7,87
Íntimo	927.470	4,62
Productos y servicios especializados	697.440	3,47
Informática - videocajeros - fotografía	685.385	3,41
Muebles y complementos	672.080	3,35
Restauración rápida - pizzerías - cafeterías	640.990	3,19
Automóviles (productos y servicios)	527.390	2,63
Artículos de oficina - papelería	525.290	2,62
Varios	478.800	2,38
Internet - telefonía	433.140	2,16
Moda infantil	425.460	2,12
Calzado - peletería - complementos	418.260	2,08
Centros de estética y balnearios - gimnasio	417.420	2,08
Joyería y bisutería	377.610	1,88
Librerías	301.800	1,50
Peluquerías (productos y servicios)	220.640	1,10
Servicios de transporte - impresión - comunicación	195.200	0,97
Óptica	190.610	0,95
Formación - consultoría	144.125	0,72
Cosmética - perfumería	103.165	0,51
Restauración temática	81.720	0,41
Lavanderías y tintorerías	58.700	0,29
Guarderías - ludotecas	51.220	0,26
Hoteles	41.950	0,21
Heladerías - yogurterías - kioscos	29.850	0,15
Erboristería - dietética- parafarmacia	27.000	0,13
	20.081.917	100,00

FUENTE: Elaboración propia a partir del Anuario del Franchising 2007. Assofranchising.

gran parte de las franquicias estén dedicadas a este sector. También destaca el sector de servicios especializados y el de agencias inmobiliarias, sobre todo este último debido también al boom de la construcción en estos últimos años.

A pesar del vacío legal que existía en Italia hace varios años sobre el tema de la franquicia, hoy en día existe un marco legal que trata de evitar un crecimiento descontrolado de esta forma de comercio.

En definitiva, Italia constituye una excelente oportunidad para las enseñas españolas, debido fundamentalmente a las si-

militudes culturales y a la cercanía geográfica existentes entre ambos países, por lo que este destino se presenta como una posibilidad importante de internacionalización para muchas empresas franquiciadoras que buscan un nicho de mercado en otros países. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- AMOROSO, M.; BONANI, G. y GRASSI, P. (1996): *Manuale del franchising. Per valutare, organizzare e scegliere un'attività in franchising*, Maggioli Editore, Rimini.
- AMOROSO, M.; BONANI, G. y GRASSI, P. (2001): "Il franchising. Valutare e gestire un'attività in Franchising", *Il Sole 24 ore*, www.ilsole24ore.com
- Assofranchising-Asociación Italiana del Franchising (AIF): www.assofranchising.it
- AZ Franchising: www.azfranchising.it
- BERNARDOS, G. (2007): "La expansión internacional de la franquicia: el caso Portugal", *Los Blogs de la Franquicia*, en www.tormo.com
- BONANI, G. (2007): "Perché e come sporre ai saloni del franchising", *Archivio articoli Quadrante*, 23-mag-07, nº 41.
- CHAN, P.S. Y JUSTIS, R.T. (1992): "Franchising in the EC: 1992 and beyond", *Journal of Small Business Management*, January, 30, 1, pp. 83-88.
- CHOPRA, C. (2006): "Perspectives for the Franchising Sector in Europe-2006", *Franchising World*, march, 38; 3 pp. 15-18.
- CONFIMPRESE: www.confimprese.it
- COTTON, N. (2007): "Torna a crescere il franchising in Italia", *Il Sole 24 ore*, www.ilsole24ore.com
- Federazione Italiana del Franchising (FIF): www.fif-franchising.it
- FRUSCIO, D. (1996): *Economia e tecnica della distribuzione commerciale*, Giappichelli Editore, Turin.
- HERNÁNDEZ, R. (2004): "El mercado de la franquicia en Italia", estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Roma. Instituto de Comercio Exterior.
- ICEX (2006): "El mercado de la franquicia en Italia (actualización 2006)", Oficina Económica y Comercial de España en Roma. Instituto de Comercio Exterior.
- MAJOCCHI, A. Y PAVIONE, E. (2002): "International franchising in Italy: Trends and Perspectives", Working paper, Facoltà di Economia, Università degli Studi dell'Insubria. Varese, Italy.
- MICHEL, S.C. (2002): "Can a Franchise Chain Coordinate", *Journal of Business Venturing*, nº 17 (4), pp. 325-341.
- RAMÍREZ, J.M. (2007): "Determinación y estudio del perfil de franquiciado mediante la aplicación de Análisis Conjunto", tesis doctoral no publicada. Departamento de Economía, Métodos Cuantitativos e Historia Economía de la Universidad Pablo de Olavide. Sevilla. Spain.
- QUADRANTE, S.R.L. (2006): *Rapporto sul Franchising in Italia 2005*, www.quadrantefranchising.it
- QUADRANTE, S.R.L. (2007): *Rapporto sul Franchising in Italia 2006*, www.quadrantefranchising.it
- TORMO (2007): www.tormo.com. Tormo & Asociados, S. L.
- TORMO & ASOCIADOS (2003): *Guía de franquicias y oportunidades de negocio 2003*. Madrid.
- TRAÙ, F. (1997): "Recent trends in the size structure of Italian manufacturing firms", *Discussion Paper* n. 380. Department of Economics. University of Reading.
- www.infofranchising.it

## Asociaciones y Ferias de Franquicias en Italia

La búsqueda de información es muy importante en el sistema de franquicia, tanto para una enseña franquiciadora que desea emprender un proyecto en otro país como para cualquier persona que desee adherirse a una red de franquiciados. En Italia existen varias asociaciones que ofrecen información sobre diversos aspectos puntuales de la franquicia. Entre ellas destacan Assofranchising-Asociación Italiana del Franchising (AIF) y la Federación Italiana del Franchising (FIF).

Assofranchising-Asociación Italiana del Franchising fue fundada en el año 1971 en Milán, siendo el marco histórico de representación de la franquicia italiana. Assofranchising goza de importantes y estratégicas relaciones nacionales e internacionales. Entre las 17 asociaciones que forman parte de la Federación Europea de la Franquicia (EFF), Assofranchising es la única asociación italiana que forma parte de ella. Asimismo está asociada al World Franchise Council (WFC).

Assofranchising representa, defiende y promueve los intereses económicos, sociales y profesionales de las redes de franquicias a través de sus franquiciadores, en un modo de riguroso respeto de los principios contenidos en el código deontológico de la propia asociación. La asociación desarrolla también una intensa actividad informativa a través de la publicación de la revista *Il Giornale del Franchising*, de la guía anual *Anuario Franchising* y de su portal de internet [www.assofranchising.it](http://www.assofranchising.it).

La Federación Italiana del Franchising (FIF), con sede en muchas ciudades de Italia, es una asociación formada por la asociación de diversos franquiciadores. Publica también una guía y diversa información sobre la franquicia en Italia a través de su página web [www.fif-franchising.it](http://www.fif-franchising.it). Posee asimismo una escuela de franquicias, cuyo objetivo principal es el de difundir la cultura de la franquicia a través de acciones formativas por todo el territorio.

En Italia también existe la Asociación de Empresas del Comercio Moderno, llamada Confimprese, que es una asociación que aglutina a 40 franquiciadores, cuya intención es representar y tutelar los intereses de sus socios ante las instituciones. Su dirección web es [www.confimprese.it](http://www.confimprese.it).



También hay que destacar algunas empresas que ofrecen asesoramiento sobre la franquicia, entre las que destaca Quadrante S.R.L. ([www.quadrantefranchising.it](http://www.quadrantefranchising.it)). Por último, también es importante reseñar la página web [www.azfranchising.it](http://www.azfranchising.it), una de las más visitadas e importantes que ofrece una amplia información sobre la franquicia en Italia.

### FERIAS

Uno de los métodos que está adquiriendo en los últimos años una gran importancia a la hora de reclutar a potenciales franquiciados son las denominadas ferias de franquicias. En el caso de una empresa que se encuentra en la fase de comienzo de su actividad, la participación en una feria de franquicias es una obligación que permitirá establecer contactos con individuos interesados en la propia franquicia (Bonani, 2007).

En Italia existen en la actualidad cuatro ferias de franquicias: Franchising & Trade en Milán ([www.expectos.it](http://www.expectos.it)), Roma Expo Franchising en Roma ([www.ref-franchising.it](http://www.ref-franchising.it)), Salone del Franchising e del Comercio Innovativo en Catania ([www.fieradelsud.it](http://www.fieradelsud.it)) y Palermo Expo Franchising en Palermo ([www.palermoexpofranchising.it](http://www.palermoexpofranchising.it)).

Franchising & Trade comenzó en el año 1986 y es hoy día la más importante feria de franquicias de Italia y una de las más importantes de Europa. Se celebra en octubre. Roma Expo Franchising es una feria que lleva celebrándose desde el año 2003 en el mes de abril y que cada día va adquiriendo un mayor protagonismo tanto en Italia como a nivel mundial. El Salone del Franchising e del Comercio Innovativo es una feria que se celebra en el sur de Italia, concretamente en Catania, para aprovechar las amplias posibilidades de expansión comercial que tiene la franquicia en esta zona italiana. Se celebra desde el año 1998 y suele ser en el mes de marzo. Palermo Expo Franchising se celebró por primera vez en junio de 2007, con la idea de ser un encuentro de redes que operan en los países del Mediterráneo. Finalmente, señalar que, además de los eventos anteriores, en marzo de 2008 se celebró por primera vez la feria É Franchising en Turín ([www.ttgexpo.com](http://www.ttgexpo.com)).

## Legislación italiana sobre franquicias

**E**l sistema comercial de franquicia viene legislado en Italia por la Ley de 6 de mayo de 2004, nº 129 sobre "Normas para el desarrollo de la afiliación comercial", publicada en el Boletín Oficial nº 120 el 24 de mayo de 2004. En el artículo 1.1 de dicha ley se describe que: "La afiliación comercial (franquicia) es el contrato, realizado comúnmente entre dos sujetos jurídicos, económicamente y jurídicamente independientes, en base al cual una parte concede la disponibilidad a la otra, a cambio de una retribución, de un conjunto de propiedades industriales e intelectuales relativas a marcas, know-how, patentes, asistencia o consultoría técnica y comercial, entrando el afiliado en un sistema constituido por una variedad de afiliados distribuidos a través del territorio, con el fin de comercializar determinados bienes o servicios". En esta ley también se define el ámbito de aplicación de la ley, la forma y el contenido de los contratos, las obligaciones del franquiciador y del franquiciado, las obligaciones precontractuales de comportamiento por parte de ambos sujetos, los aspectos relativos a la conciliación, así como a la anulación del contrato.

Cabe destacar que, según esta ley, el franquiciador debe proporcionar al franquiciado, al menos 30 días antes de la firma del contrato, la siguiente información:

- Principales datos del franquiciador, entre los cuales la razón y el capital social, y en caso de que el candidato lo solicite una copia del balance de los tres últimos años o bien desde la fecha en que inició su actividad, si es que hace menos de tres años.
- La indicación de las marcas que utiliza el franquiciador, con sus correspondientes registros.
- Una ilustración sintética de las características de la actividad.
- Un listado de los franquiciados y de los puntos de venta directos.
- La variación, año por año, del número de franquiciados en los últimos tres años o desde que comenzó su actividad, si ésta hace menos de tres años.
- La descripción sintética de los procedimientos judiciales o arbitrarios en los que ha estado implicado el franquiciador en los tres últimos años.

El Ministerio de la Actividad Productiva, según Decreto de 2 de septiembre de 2005, nº 205, adoptó un reglamento para modificar el artículo 4 de la ley anterior, aplicable a aquellos franquiciadores que han operado exclusivamente fuera de Italia y desean entrar por primera vez en el mercado italiano. Según este reglamento se solicita a los mismos alguna información para poder operar en Italia, como es, por ejemplo, facilitar al futuro franquiciado una lista de los establecimientos franquiciados y de los puntos de venta directa que tiene la ense-

ña, desagregados por países. Además de esta lista, el franquiciador deberá asimismo de facilitar los datos de localización y contacto de al menos veinte franquiciados, siempre y cuando lo requiera el futuro afiliado. En el caso en el que el número total de franquiciados sea inferior a veinte, el franquiciador estará obligado a dar los datos de localización y contacto de la lista completa.

Otras leyes importantes que están relacionadas con la franquicia en Italia son la Ley nº 173/2005, de 17 de septiembre de 2005, sobre la venta en forma de pirámide, así como el nuevo artículo 72 de la Ley sobre Quiebra.

Dentro de la actividad franquiciadora hay que hacer mención especial al Código Deontológico Europeo. El Código Deontológico Europeo es un manual de buenas costumbres y buena conducta para los usuarios de la franquicia en Europa. Fue elaborado por la Federación Europea de la Franquicia (EFF) (1), como resultado de la experiencia y del trabajo de la misma y de sus miembros. El actual Código Deontológico Europeo entró en vigor el día 1 de enero de 1991. No es en sí una norma jurídica sino un instrumento para que las decisiones que tomen ambas partes lleven consigo una buena relación, es decir, constituye el referente básico para que las relaciones se entiendan y se practiquen con eficacia y honestidad por ambas partes. El Código recoge, de forma clara y sencilla, las obligaciones del franquiciador y franquiciado, la manera de proceder en la captación y selección de franquiciados y los puntos esenciales que debe contener un contrato de franquicia. Este código se aplica a la relación entre el franquiciador y sus franquiciados individuales e igualmente entre el franquiciador maestro y sus franquiciados individuales; sin embargo, no se aplica a la relación entre el franquiciador y sus franquiciados maestros. La Asociación Italiana del Franchising (AIF), como miembro de la Asociación Europea del Franchising (EFF), adopta este código para todos sus afiliados.

Asimismo la Asociación Italiana del Franchising (AIF) posee un código deontológico propio en el que básicamente se recoge el espíritu del Código Deontológico Europeo, tratando de ser un manual de buenas costumbre y buena conducta para los usuarios que participan en el sistema italiano de la franquicia.

(1) La Federación Europea de la Franquicia (EFF) es una entidad, constituida el 23 de septiembre de 1972, cuyos miembros son asociaciones o federaciones nacionales de franquicias establecidas en Europa, y cuyo objeto principal es el estudio objetivo y científico de la franquicia, bajo todos sus aspectos, la coordinación de las acciones de sus miembros, la promoción en general y los intereses de los asociados en particular.

## Información sobre la cadena alimentaria de alimentos de origen animal

El Real Decreto 361/2009, publicado el pasado 28 de marzo, regula y desarrolla las previsiones comunitarias en materia de información de la cadena alimentaria estableciendo las obligaciones para los operadores de empresas alimentarias, los datos que deben disponer los titulares de explotaciones ganaderas, la información que debe proporcionar el dueño de animales al titular del matadero sobre animales originarios de explotaciones nacionales destinados a sacrificio para consumo humano, así como la información que las Administraciones competentes deben comunicar a la explotación de procedencia de los animales que producción sacrificados.

La información sobre la cadena alimentaria referida a estos animales debe figurar en una declaración firmada por el operador de la explotación ganadera en que figuren, al menos, los datos administrativos, los del envío, la información sobre los animales enviados y sobre la explotación de procedencia. Estos datos podrán figurar anejos a la declaración de documentos expedidos a otros fines o suministrarse como extracto textual de los registros de la explotación de procedencia, también pueden figurar en un documento único.

No es necesario suministrar esta información cuando el operador del matadero ya disponga de la información a través de un acuerdo permanente o de un sistema de aseguramiento de la calidad.



## Creada la Autoridad Catalana de la Competencia

Se ha creado recientemente la Autoridad Catalana de la Competencia como organismo independiente que tiene por objeto garantizar, mejorar y promover las condiciones de libre competencia y transparencia en los mercados respecto de las actividades económicas que se ejercen en Cataluña.

Este nuevo organismo es responsable de la instrucción y resolución de procedimientos sobre defensa de la competencia, además de la investigación y control de los diversos sectores económicos en lo que respecta a situaciones contrarias a la libre competencia. La ley regula asimismo el Tribunal catalán de Defensa de la Competencia, a quien corresponde resolver los procedimientos incoados, ejercer la función normativa en materia de concentraciones empresariales y emitir recomendaciones sobre ayudas públicas otorgadas a empresas.

## Edulcorantes para productos alimenticios

Nuevas normas de identidad y pureza sobre edulcorantes utilizados en los productos alimenticios reguladas por la Directiva comunitaria 2008/60/CE han sido aprobadas por el Real Decreto 299/2009, publicado el pasado 20 de marzo, que señala expresamente que todo incumplimiento de los parámetros que determinan la pureza de los aditivos edulcorantes que pueda tener incidencia directa para la salud pública, tendrá la consideración de infracción grave de acuerdo con lo establecido en la Ley 14/1986, General de Sanidad.

## Tratamiento de los productos de temporada en los índices de precios al consumo armonizados (IPCA)

**E**l pasado 5 de mayo entró en vigor el Reglamento (CE) 330/2009, que desarrolla las normas mínimas para el tratamiento de los productos de temporada en los índices de precios al consumo armonizados (IPCA) a fin de mejorar el contraste, fiabilidad y pertinencia de estos índices de precios y dado que lo característico de los productos de temporada es que no están disponibles o se venden en cantidades menores en determinados períodos del año, por lo cual deben emplearse precios estimados. Los cambios derivados de este reglamento en las valoraciones de precios se aplicarán a partir de diciembre de 2010 y surtirán efecto con el índice de enero de 2011.

Tienen la consideración de productos de temporada a estos efectos aquellos bienes y servicios que en determinados períodos del año no se encuentran disponibles para la venta o se venden en pequeñas o insignificantes cantidades.

Las normas mínimas se aplican a los productos de temporada de las siguientes clases y grupos: pescado, frutas, legumbres y hortalizas, artículos de vestir y calzado.

En cualquier mes se considerará que los productos de temporada se encuentran dentro o fuera de temporada, además los períodos de temporada pueden variar de un año a otro; el propio reglamento establece directrices sobre los IPCA que constituyan un índice de ponderaciones anuales invariables, señalando que las variaciones de los precios de los productos de temporada cuya proporción del gasto en consumo total pueda ser dos partes por mil, deberán reflejarse necesariamente en el IPCA.



## Marca comunitaria

**E**l pasado 24 de marzo se publicó el Reglamento (CE) 207/2009, sobre la marca comunitaria, que regula las condiciones de registro de las marcas de productos y servicios que tendrán la condición de marca comunitaria.

Pueden constituir marcas comunitarias todos los signos, palabras, nombres de personas, dibujos, letras, cifras, forma de producto y su presentación siempre que todos ellos sean apropiados para distinguir los productos o servicios de una empresa de los del resto de empresas. El reglamento regula el procedimiento de adquisición de la condición de marca comunitaria mediante la correspondiente inscripción registral cuya solicitud se presenta en la Oficina de Armonización del Mercado Interior o ante el Registro de la Propiedad Industrial dependiente del Ministerio de Industria.

La inscripción puede ser denegada en los casos que se solicite para signos que no se correspondan con los requisitos exigidos por el reglamento, las marcas que carezcan de distintivo, las que se hubieran convertido en signos habituales en el lenguaje del comercio, las contrarias al orden público, las que sean de especial interés público, las que puedan inducir a error a los consumidores y aquellas otras que se mencionan en el propio reglamento.

No obstante, la inscripción también podrá ser denegada cuando sean idénticas a otras registradas anteriormente o en otro registro comunitario, regulándose lo que debe entenderse por inscripción anterior, pues toda marca comunitaria registrada anteriormente confiere derecho a su titular para prohibir la utilización de una marca posterior. Si en el plazo de cinco años, a partir de la inscripción en el registro, la marca comunitaria no hubiese sido objeto de uso efectivo en la comunidad por el titular de los productos o servicios para los cuales esté registrada la marca, puede ser sometida a sanciones.

Esta sección ha sido elaborada por **Víctor Manteca Valdelande**, abogado

**Más información:**

legislación nacional: [www.boe.es](http://www.boe.es);

legislación europea: [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu);

normas autonómicas: páginas web de cada comunidad autónoma



## Caracoles en la nieve

Magdalena Tirado

Mira que me gustaban los caracoles, chaval, que bien lavaditos y sin babas siempre habían sido un festín para mí y ahora, en cambio, desde la noche que tu madre soñó con aquellos caracoles en la nieve, ni verlos en pintura. Aunque esta mañana, para caracoles tú y yo; que no he tenido tiempo ni de darte el desayuno en casa. En cuanto suba la persiana te doy el biberón, chaval. Ya es mala pata que, justo el día de tu cumpleaños, Edel no haya podido venir. Reconozco que me he puesto un poco tenso cuando ha llamado por teléfono esta mañana para avisarme. Y es que no he podido evi-

tar acordarme de tu madre y de la porquería que nos hizo. Pero tú, tranquilo, que ahora mismo te doy el biberón y, mientras saco la carne de la cámara, te lo tomas sentado en el carrito, como un rey.

Claro que primero te quitaré la chaqueta para que luego no me digan las clientas que te abrigo demasiado. Es verdad que siempre tengo la sensación de que te falta ropa, pero eso de que pases frío, ni hablar, chaval. Eso es lo último, que ya sabes el cuidado que tengo con las corrientes de estos pasillos y lo que me resisto cuando las clientas me dicen que no te abrigue tanto, que te va a dar sarampión. Aunque alguna vez les hago caso, ya lo sabes, que como yo nunca me he visto

en otra parecida supongo que ellas sabrán más que yo en esto de cuidar niños.

Y mira que te tratan bien, chaval, consentido me vas a salir con tantos mimos. A veces te envidio. Ya me gustaría a mí tener ese montón de mujeres alrededor diciéndome cosas bonitas como las que a ti te dicen, pero la verdad es que desde que se marchó tu madre no me han quedado ninguna ganas de mirar a otra. Supongo que se me pasará cuando pueda sacármela de la cabeza. Y yo no digo que tu madre fuera mala, chaval, un poco alocada y siempre a la última, sí, pero todos tenemos nuestras tonterías. Supongo que nunca terminó de gustarle que yo fuera carnicero. Y la entiendo, no creas que no. Ella, que siempre había buscado el glamour y que había soñado con ser actriz o mujer de diplomático, resulta que no llegó más que a interpretar a Marilyn en el cumpleaños de un par de ricos y a casarse conmigo. Pero bien sabe Dios que yo nunca le hice reproches de su afán por la interpretación; ni siquiera cuando la veía salir de casa con el vestido blanco escotado hasta el estómago, ese que ya te enseñaré algún día porque sigue colgado en el armario de nuestra habitación.

Tenía buen cuerpo, todo hay que decirlo, pero había algo triste que no sabría muy bien cómo explicarte cuando la veía frente al espejo del baño y caminar después, hasta el garaje, con aquella peluca rubia y el vestido a lo Marilyn para cantar el *Happy Birthday* al rico de turno. Yo no soy hombre de reproches, pero si teuento esto es porque nunca pude con esa tristeza tonta que me entraba al verla vestida así, con su lunar y todo. A ella nunca se lo dije, claro, y siempre mantuve mi promesa de no crear ningún problema entre nosotros por ese capricho suyo de ser actriz; que te quede claro, chaval, que jamás le puse ningún impedimento para que se gastara parte de lo que saco en el puesto en clases de teatro por si algún día le ofrecían una obra que la llevara a la fama, aunque ella, dale que dale con lo de ser carnicero. Pues, ¿sabes lo que te digo?, que ya quisieran muchos artistas de poca monta ganar lo que yo. Porque no nos va mal, que lo sepas, y para los dos tenemos más que de sobra; que los viernes

tengo que andar listo si quiero tener pronto todos los pedidos que salen para los restaurantes antes de que lleguen los clientes. Y mi carne, de la mejor, chaval, que los clientes no son tontos y por eso se mantienen. Les trato bien y eso da dinero, te digo yo que da dinero, chaval, y tu madre, que no estaba acostumbrada en su vida a tanta ganancia, pues hale, que con el dinero que ganábamos no entendía cómo no podíamos vivir en aquella urbanización.

Ella sabía desde siempre que a mí me gustaba vivir en la ciudad y que no me hacía ninguna gracia tener la casa tan alejada del centro. Los madrugones para ir a Mercamadrid no me los iba a quitar nadie, ya lo sé, pero me cameló, chaval, aprovechó que ibas a nacer tú para convencerme. Y total para qué, ¿para qué luego desapareciera de nuestras vidas de la manera que lo hizo? Claro que cambiar este puesto de actividad, como ella decía, ni soñar. A eso sí que me negué en redondo. Y mira que tuve que pasar unos meses sopor tando esa manía suya de estar a la última, que no pasaba día que no me lanzara dardos envenenados: "que si eres un antiguo, Leo, que si deja la carnicería y ponemos un puesto de comida japonesa para llevar, que a mí se me da muy bien el sushi, Leo, que no te vas a arrepentir". Y eso sí que no. Menos mal que me negué en redondo, que ya sólo me faltaba estar ahora vendiendo pastelitos hechos con briznas de pescado crudo y botellitas de salsa de soja. Puede que los tiempos cambien y que lo del sushi tenga más glamour, como decía ella, pero yo he trabajado con carne toda la vida, chaval.

Aunque ella no tuvo reparo en seguir dándome la brasa con que lo de ser carnicero le parecía ordinario, que un día, para que se callara de una vez, tuve que decirle a tu madre que a unos de los bloques más caros en el Paseo de la Concha les llamaban "las casas de los carniceros". Se calló unos momentos, pero luego me dijo que no iba a comparar un carnicero vasco con mi puesto de poca monta. Y no es verdad, chaval, nuestro puesto no es de poca monta. Vendo chuletas de cerdo porque yo soy para todas las economías, pero también tengo foie fresco, magret, buena

carne roja y restaurantes a los que servirles todo esto. Así que, aquella defensa mía con la que yo pensaba que iba a cerrar la boca a tu madre, no fue tan buena idea, chaval, porque al hablarle de las casas de los carníceros con las ventanas de sus salones mirando hacia la playa me contestó que si los carníceros podrían comprarse una casa donde antes sólo había sitio para la aristocracia, que cómo no iba a comprarle yo a mi familia un chalet a las afueras de Madrid.

Y tú sabes que yo, como en nuestra casa de La Latina, en ningún sitio. Suerte que no la vendimos, chaval, que bien nos viene ahora a los dos vivir a la vuelta del mercado; la casa perfecta para dejarte dormido con un interfono en el piso de la vecina mientras yo voy a comprar género y Edel llega a levantarte. Ya te he dicho muchas veces que soy hombre que trata de adaptarse a lo que llega, chaval, pero te juro que cuando pude dejar de darte papillas y empezaste a comer de todo me facilitaste bastante las cosas, sobre todo en el desayuno. Mira ahora cómo disfrutas de tu biberón de colacao y de mordisquear esas galletas, si no hay más que verte. Y es que en el fondo soy un padrazo, chaval, que hasta Edel me echa la bronca cuando tienes catarro y se queda contigo en casa porque llamo cada diez minutos para preguntar cómo respiras.

También creí que tu madre te cuidaría bien en cualquier sitio, chaval, y reconozco que hasta el último momento estuve esperando a que se le pasara aquella fijación del chalet en las afueras. Pero ni por esas. Cuando faltaban sólo dos meses para que llegaras al mundo hice un último intento por convencerla de que dejara la mudanza para después, y todo por ver si con la emoción de verte se le olvidaba el asunto del traslado, o le daba pereza, o yo qué sé... Pero no hubo manera chaval, y mira que insistí. Y qué bien hice negándome a vender el piso, que no las tenía yo todas conmigo en eso de acostumbrarnos a la nueva vida, a pesar de que tu madre me repetía sin descanso que el aire allí era más limpio para un bebé y que mantener dos casas sería mucho gasto. Claro que como no hubo manera de que cambiáramos de parecer ninguno de los dos, pues yo no

vendí el piso, y tu madre, en cinco días, tuvo empaquetada toda la casa y lista la mudanza.

Y es que tu madre es así, chaval, tendrás que admitirlo, que cuando quiere algo no ve problemas, y si había decidido ser una señora de urbanización, pues hasta que lo consiguió no dejó titere con cabeza. El cambio, después de todo, no nos vino mal. Hasta yo fui el primer sorprendido. A ella parecía gustarle vivir allí y yo, que ya te he dicho que me adapto a cualquier cosa, pues me acostumbré pronto a tener que madrugar un poquito más todavía. Así que, los dos meses que faltaban para que nacieras nos pasábamos los domingos recorriendo viveros por la mañana y montando tu cuarto por las tardes. La verdad es que tu madre dejó el jardín muy bonito y la parte delantera de la casa tuvo pronto grandes macetas de terracota llenas de buganvillas adornando las escaleras de la entrada. Estábamos bien, chaval, y no había tarde que yo llegase a casa y no encontrara el jardín sembrado con flores nuevas, un plato delicioso a punto para servir o la mesa con mantel y velas. Sí, se la veía contenta, como si toda la vida hubiera esperado hacer eso y por fin el deseo le hubiera sido concedido.

Los que nunca terminaron de gustarme fueron los vecinos. No sé, me parecían muy estirados, de esos que te miran con cara de perdonarte la vida si te ven con la bolsa de la basura en la mano. Y a mí eso no me gusta, chaval, pero tu madre parecía radiante. Y es que las embarazadas suelen estar muy guapas y tu madre ya lo era. Mucho. Lo de la sensibilidad y llorar por cualquier cosa no le pasó. Sólo una noche en todo el embarazo se despertó asustada y no podía parar de llorar. No sé cómo pudo afectarle tanto el dichoso sueño de los caracoles. Nunca me lo contó entero; y en su llorera sólo fui capaz de descifrar algo sobre dos caracoles que trataban de avanzar en la nieve. Por la noche, cuando volví a casa, parece que ya había olvidado lo del sueño y yo tampoco volví a mencionárselo; ni esa noche ni nunca, así que abrí una botella de vino y nos sentamos a cenar. Recuerdo que, mientras cenábamos, no dejó de hablarme de los niños de los Keller, los vecinos alemanes que vivían en la casa de al lado y

que arrugaban la nariz cuando me veían con la bolsa de basura. Yo la dejaba hablar porque a tu madre se le iluminaba la cara cuando me hablaba de ellos y me decía lo rubios y lo educados que eran y, tonto de mí, aquello me hizo pensar que se le daría bien cuidarte. Ya ves qué equivocado estaba, chaval. Y aunque a mí no me gustaba ese afán suyo de poner a los vecinos por las nubes, tu madre no se cansaba de repetirme cada noche el aire de distinción que ponía la alemana en los gestos más tontos, aunque fuera apretar un poco más los lazos en las coletas de la niña, o colocar los cuellos camiseros del niño dentro del jersey en las escaleras de la entrada antes de que la muchacha filipina les llevara a la parada del autobús.

De esas cosas me hablaba, chaval, y yo, después de estar todo el día fileteando lomos o rompiendo huesos de costillas, pues me tomaba mis vinitos despacio, sin prestarle mucha atención, la verdad. Sí es cierto que alguna vez reprochó mi falta de entusiasmo, sobre todo cuando me esperaba impaciente porque esa noche había cena en la casa de al lado y le faltaba tiempo para darme con pelos y señales cómo habían ido llegando los invitados de los Keller en grandes coches; y lo atrevida que era la filipina pues, según me dijo tu madre, aquella mujer tenía un sexto sentido para detectarla mirando por la ventana y cuando la presentía se giraba con todo el descaro hacia nuestra casa agitando los dedos de la mano, como si tocara el piano en el aire, decía tu madre, antes de cerrar la puerta y después de haber hecho pasar al invitado. Aquellas conversaciones me aburrían soberanamente y empecé a pensar que quizás tu madre estaba demasiado tiempo sola, pero luego me dije que ya se le pasaría y que cuando nacieras tú iba a estar tan ocupada que no tendría tiempo más que para ti y que, poco a poco, llegaría a olvidarse de sus fantasías de grandeza.

Pero una noche empezaste a protestar y a revolverte dentro, y que conste que no te lo estoy reprochando, chaval, pero creo que a tu madre no le gustó mucho pasarse los últimos días de embarazo en la cama. A pesar del reposo, conseguí-

mos organizarnos bien pues, desde que vivíamos en el chalet, todos los jueves por la tarde nos servían a domicilio el pedido del supermercado y nunca nos faltó de nada. Claro que de eso también me ocupé cuando llegamos a la urbanización y, nada más acomodarnos, monté en la bodega de la casa nuestro propio ultramarinos. No me gustan los imprevistos si puedo evitarlos, qué quieras que te diga, pero puedes estar seguro de que en casa nunca faltó un paquete de pasta o una botella de vino si a algún amigo nuestro se le ocurría presentarse una noche sin avisar. Eso sin contar el arcón congelador con la mejor carne, claro. Y en esto, como en mantener el piso del centro, no hubo negociación. Es algo que le dejé bien sentado a tu madre cuando nos cambiamos, que no cogería el coche para ir a comprar un paquete de sal a cualquier gasolinera cercana, aunque en los saleros de la casa no quedara ni una pizca. Tuvo que decir que sí, claro, incluso me prometió comerse la cena sosa si eso llegaba a pasar algún día.

Tú no lo sabes, pero la madrugada que naciste me estaba afeitando y a punto de ir a por el género, cuando tu madre se puso de parto. Y os llevé encantado a la clínica, chaval. Fue la primera vez en mi vida que no levanté la persiana del puesto fuera de las vacaciones. Hacía frío aquella madrugada cuando cogí el coche para llevarlos al hospital, pero mi salud siempre ha sido de hierro y, a pesar de las cámaras del puesto y de las madrugadas con escarcha en los cristales, nunca he cogido ni un resfriado. En cambio tú, hijo, en eso no has salido a mí, que cualquier viento pasa por ti dejando un buen catarro. Ya nos lo dijo el pediatra, que no tenías muchas defensas, pero lo vas mejorando, chaval. Verás cómo poco a poco se endereza nuestra vida.

Quizás sea pronto para hablarte de esto, pero tarde o temprano te darás cuenta de que las cosas no salieron bien. Tuvieron que operarte nada más nacer. Los médicos nos dieron esperanzas y dijeron que al ser la zona lumbar podrías desplazarte por ti mismo con un par de aparatos. Y parece que sí, porque Edel dice que últimamente la rehabilitación está funcionando. Si te viera tu

madre ahora quizá no se le ocurriría hacerte aquella porquería, que a mí, al principio, no hubo manera de que me entrara en la cabeza. Es cierto que pasó las semanas siguientes a tu nacimiento mirando hacia el chalet de los Keller, incapaz de cuidarte, pero yo cerré el puesto con gusto para cuidar de ti hasta que ella pudiera hacerlo. Depresión posparto, decía el médico, pero ni cuando el tratamiento le dio un poco de lucidez fue capaz de cogerte en brazos. Las horas se le iban en la ventana, mirando hacia la casa de los Keller, aunque nunca volviese a despegar los labios para hablarme de ellos.

Luego, como la cosa no mejoraba, busqué a Edel para que te cuidase. A pocas mujeres he visto trasmitir tanto brío como a Edel; no tienes más que fijarte en el vaivén de su coleta barriendo el aire cuando camina por los pasillos del mercado. Tuvimos suerte, chaval. Los dos. Ya ves que no me equivoqué, que pronto empezaste a reconocerla y a sonreír tú también cuando ella llegaba a casa por las mañanas. Y no sabes lo que me costó convencerla para que fuera todos los días a cuidarte a la urbanización, chaval, que yo hubiera pensado lo mismo si me hubieran dado un trabajo allí, pero como no conocía a otra que me gustara más que ella para ti, con tal de que fuese, le ofrecí bastante más de lo que ella podía imaginar como sueldo. Aunque te confieso que, a pesar de todo, los primeros días la espié mientras te cambiaba, para ver si te trataba bien. Y lo hacía con cuidado, incluso te sonreía aunque los labios le temblaran al acariciar tu espalda. Sí, tenemos suerte de tener a Edel. Si no llega a ser por ella, no sé qué hubiera sido de nosotros. Ahora comprenderás por qué me puse como me puse cuando una tarde, al llegar a casa, tu madre me dijo que la había despedido. Cuando le pregunté por qué lo había hecho y me contestó que porque las flores del centro de la mesa tenían el agua corrompida y que Edel no la había cambiado, reconozco que estuve a punto de cualquier cosa. No sé ni cómo me contuve. Y es que a tu madre se le congeló el corazón y no hubo manera de que se templara aquella frialdad, chaval, que no quiso

ni oír hablar de que durmieras con nosotros y desde el primer día que volvimos a casa te puso en tu propio cuarto. Yo le dije que esperara un poco, pero ya sabes cómo es de cabezona; me dijó que era mejor así, que si no te acostumbrarías mal y luego no habría quien te cambiase a tu habitación.

Para qué vamos a insistir en los días siguientes. Así por encima te diré que lo normal era llegar a casa y ver a tu madre sentada en el sofá hojeando alguna revista. Yo me acercaba a tu cuarto y te encontraba manoteando una pelota de trapo en el parque infantil que habíamos puesto en tu habitación. Por el olor del cuarto nada más abrir la puerta sospechaba que llevabas horas con el pañal sucio y todo el día metido en el parque. Lo pasé mal. No sabía qué hacer ni cómo solucionar esta situación. Luego ella lo resolvió todo de la noche a la mañana y de la peor manera. Casi estoy por decirte que prefiero que no la encuentren, porque si me la ponen delante, no podría mirarla a la cara. Que lo que te hizo fue una porquería, ya lo sabemos tú y yo. Media hora más y no hay remedio, chaval. Si hasta yo pensé que era una broma y que los compañeros me estaban tomando el pelo cuando entré aquella mañana en el mercado y empezaron a decirme: "que si hemos visto a tu mujer, que si está más guapa que nunca, que mira qué niño más majo..."

Como comprenderás, estando tu madre como estaba, cómo no voy a ser yo el primer sorprendido si me dicen que habéis pasado por allí a verme. Yo les seguía la corriente, pero te juro que lo primero que pensé, una de dos, o que era un complot de mal gusto o que yo mismo estaba empezando a tener alucinaciones. No me hizo falta mucho para entender todo aquello, chaval, pero he de confesar que el último pasillo hasta el puesto lo recorrió de muchas maneras; nervioso, contento, asustado... En mi deseo más fuerte estaba que de la noche a la mañana las cosas se hubieran vuelto del revés y que lo mejor que podía pasar era encontrarlos a los dos esperándome y tomarnos un cafetito en el bar los tres juntos. Pero llegué al puesto y allí no había nadie. Pre-

gunté a los compañeros y me dijeron que sí, que os habían visto levantar el cierre y que se habían extrañado de ver otra vez la persiana bajada poco después. Pero nadie pudo decirme más. Deceptionado, volví a levantarla, me puse el delantal y afilé los cuchillos con pocas ganas; pero lo que nunca podrás imaginar, chaval, es lo que sentí al encontrarte dentro de la cámara, sentado en el carrito y tiritando. Ahora te lo cuento sereno, pero no sabes bien lo que tuve que dominarme para que nadie se enterase de nada.

Seguir en la urbanización nosotros dos solos ya no tenía ningún sentido. Contraté una mudanza de las caras, de esas que te embalan con cuidado hasta la última copa, y puse la casa en venta. Los niños de los Keller se acercaron a darte la pelota que tiraste a tus pies mientras esperabas en el carrito, antes de que te montara en el coche y la muchacha filipina que nos miraba desde la casa agitase los dedos en el aire para decirnos adiós. Ahora que ha pasado tiempo creo que lo hago un poco mejor. Hasta he aprendido a no asfixiarte con la ropa, chaval.

Bueno, ya está bien de cháchara, que vas a pensar que tu padre es un charlatán. Lo mejor será que te quite las migas de las galletas de la pechera y que te acerque a la guardería; que yo, ni dejando ni charlatán, ya lo sabes. Y si esta mañana me

ha dado por hablar sin descanso es porque el *Happy Birthday* no se me va de la cabeza, chaval, ni los caracoles en la nieve, ni la muchacha filipina agitando los dedos en el aire para decirnos adiós, ni los niños alemanes alcanzándote la pelota y tú estirando la espalda para cogerla. Pero, sobre todo, a quien no puedo quitarme de la cabeza desde que llamó Edel esta mañana para decir que no vendría, ha sido a tu madre. Sólo he podido verla vestida de Marilyn y cantando el *Happy Birthday*. Todo el tiempo. Y si no he parado de hablar puede que sea por eso, porque el *Happy Birthday* ha resonado en mí como un runrún interminable a pesar de todas las palabras que te he soltado. Así que lo mejor será que nos vayamos a la guardería, chaval, que en cuanto lleguemos les pediré que no reparen en gastos y que esta tarde te hagan una fiesta. Una gran fiesta. Yo echaré el cierre esta tarde, no lo dudes, y delante de todos te cantaré el *Happy Brithday* como a un presidente, chaval, como a un presidente.

Ilustración: Pablo Moncloa



El mercado de referencia utilizado por la autora de este cuento es el **Mercado de la Cebada (Madrid)**.



## MERCADO DE LA CEBADA (MADRID)

Hace unas semanas, una periodista nos preguntaba por los mercados de Madrid que merecía la pena visitar, con objeto de incluirlos en una ideal guía turística de mercados de Madrid. Contestábamos con cierta retórica que lo que merecía ser visitado no era tanto un mercado específico de Madrid –como espacio arquitectónico–, sino todos los mercados de Madrid como espacios sociales insustituibles. Desgraciadamente esta respuesta podría haber sido diferente si a lo largo del siglo XX no se hubieran derribado tres de los cuatro maravillosos mercados modernistas de hierro y cristal que embellecían social, comercial y arquitectónicamente la ciudad de Madrid: Mostenses (1875), San Miguel –el único que sobrevive–, Olavide (1882) y la Cebada (1875).

En el caso del Mercado de la Cebada, allá por el año 1956, el entonces concejal de Urbanismo del Ayuntamiento de Madrid, Joaquín Campos Pareja, tomó la decisión de derribar el bello mercado modernista de hierro, alegando problemas de seguridad estructural del edificio. Los comerciantes del mercado reaccionaron inmediatamente contra esta amenaza de derribo, pagando de su propio bolsillo un estudio de viabilidad del edificio, realizado por el arquitecto colegiado Antonio García de Arangoa, que certificó ese mismo año el buen estado estructural del edificio modernista de hierro, apuntando, eso sí, la necesidad de enfrentar, exclusivamente, ciertas reformas menores en su interior. A pesar de este informe, el citado concejal impuso su criterio apoyándose en espurios



intereses urbanísticos vinculados al Régimen franquista. En 1958 comenzó la demolición de la estructura modernista en que habitaba el mercado; Madrid perdía, de esta forma y una vez más, uno de sus edificios más bellos y singulares, símbolo de una modernidad siempre sustraída. Los comerciantes del mercado temieron que con la estructura del mercado desapareciera también el mercado como espacio comercial, perdiendo ellos sus puestos de trabajo y el barrio su lugar de intercambio social y comercial nuclear. Así, ese mismo año 1958 los comerciantes se

constituyeron como Sociedad Cooperativa del Mercado de la Cebada, sin duda, institución pionera a nivel nacional. Los comerciantes, como primera decisión trascendente, asumieron ellos mismos las obras de construcción del nuevo mercado, con objeto de supervisar y asegurar la supervivencia del mismo. Financieramente, la idea era que la venta del hierro del antiguo mercado sufragara una parte importante de la construcción del nuevo. Sin embargo, la venta del hierro no dio los réditos esperados y la Cooperativa de Comerciantes tuvo que asumir el pago íntegro de la obra, liquidando el último pago bien entrado ya el año 1980.

Durante veinte años, la cooperativa, fuertemente endeudada, se vio obligada a concentrar todos sus esfuerzos en pagar esta deuda originaria. Hay que considerar también que en el diseño del nuevo mercado prevalecieron siempre los intereses de diseño arquitectónico sobre la propia “funcionalidad comercial” del edificio, reclamada por los propios comerciantes, que en su práctica cotidiana conocen perfectamente sus necesidades. Por ejemplo, los comerciantes reclamaron siempre un mercado de una planta a pie de calle, cómodo y funcional como había sido el





modernista; sin embargo, los arquitectos diseñaron un mercado en dos plantas con acceso necesariamente a través de escaleras a las plantas alta y baja, respectivamente. Y ese fue el criterio que se impuso.

El nuevo Mercado de la Cebada fue inaugurado a bombo y platillo en 1962. En diciembre de ese mismo año un grupo de jóvenes comerciantes, en el que ya estaba integrado el actual presidente del mercado, José Alba, asumió la dirección de la cooperativa, dando un impulso comercial fundamental para asentar el nuevo Mercado de la Cebada como espacio comercial de referencia en todo Madrid. Pensemos que en aquel entonces, más de cuatrocientos comerciantes trabajaban en el mercado. La nueva dirección puso en marcha toda una serie de iniciativas que aún hoy en día siguen siendo innovadoras: una central de compras que estableció acuerdos con cooperativas de producción en origen de carnes, frutas y hortalizas, con objeto de abaratar los precios de venta final a los consumidores; cartas de fidelidad de los clientes con rifas de electrodomésticos e incluso vehículos; un modelo de gestión ágil y directa. En fin, el Mercado de la Cebada, desde el esfuerzo, confianza e

imaginación de sus propios comerciantes, y a pesar de su endeudamiento, volvió a vivir un período de esplendor a lo largo de los años 60 y 70.

En 1980, por fin, la Sociedad Cooperativa de Comerciantes del Mercado de la Cebada liquidó su deuda por la construcción del mercado; sin embargo, pocos años después comenzó la implantación en toda España de los nuevos formatos de distribución súper e hipermercado y la exponencial instalación de centros comerciales en toda la Comunidad de Madrid, estrangulando el grueso de la clientela tradicional del Mercado de la Cebada: clientes de barrios y zonas aledañas a la Latina que se desplazaban viernes y sábado hasta la Cebada, junto con clientes del sector de la hostelería. La cooperativa decidió entonces solicitar la ayuda del Ayuntamiento de Madrid para construir un parking subterráneo que facilitara la llegada de los clientes que ahora se quedaban en los centros comerciales aledaños a sus lugares de residencia. Curiosamente, las negociaciones se llevaron a cabo con un concejal que había sido antiguo comerciante del gremio de carniceros del Mercado de la Cebada, Ángel Matanzos. Y



es que de alguna forma, esta anécdota muestra que la historia de los mercados en general, el de la Cebada en particular, está íntimamente entrelazada con la historia vecinal, política y social de la ciudad de Madrid. Finalmente, el parking del mercado fue inaugurado en 1992, sin embargo la situación comercial no mejoró. Poco a poco el mercado siguió perdiendo clientes y comerciantes en un continuo goteo. Los comerciantes no se dieron por vencidos, a partir del año 1997, la Sociedad Cooperativa decidió liderar un profundo proceso de remodelación comercial, con el objetivo de reconquistar el terreno perdido y volver a convertirse en centro neurálgico del intercambio comercial del centro de Madrid: inició contactos con distintas distribuidoras de alimentación con el fin de integrarlas en su espacio comercial estableciendo vínculos de complementariedad comercial,

propuso al Ayuntamiento comprar la propiedad del edificio y del terreno con el fin de asumir y aplicar una gestión integral del mercado más ágil y flexible; financió distintos proyectos de modernización del edificio, algunos de ellos con mejoras puntuales, otros integrales. Ninguna de estas iniciativas logró cuajar, lo que supuso un desgaste continuado para los comerciantes del mercado que veían cómo el mercado en el que habían vivido y trabajado durante décadas y generaciones se iba deteriorando y perdiendo, paulatinamente, su peso específico comercial en la ciudad de Madrid. Un factor fundamental que invita a la reflexión es que la principal competencia a la que se enfrenta el Mercado de la Cebada son las grandes empresas de distribución formato súper e hipermercados organizadas en escala, que se acomodan con agilidad a la



transformación de las pautas de consumo de la población. Esta competencia, compartida por todos los mercados de Madrid, quizás solamente pueda ser enfrentada actualmente reproduciendo algunos de estos elementos de organización en escala, apoyando entre todos los mercados una estrategia colectiva que logre articular la identidad común que todos comparten, aun respetando la diversidad de cada uno de los mercados como valor añadido.

En 2003, el Ayuntamiento de Madrid comenzó a pensar en un proyecto de remodelación urbanística integral de la plaza de la Cebada, que incluía al Mercado de la Cebada. Se convocó un concurso de ideas resuelto a principios de 2007. El proyecto ganador propuso la demolición del actual mercado y la construcción de uno nuevo en el espacio contiguo que hoy

ocupa el pequeño polideportivo de la plaza. A su vez, la plaza sería profundamente transformada para convertirse en un espacio peatonal con mayor utilidad pública que en la actualidad. La remodelación del mercado incluía dos plantas de mercado más una superior para uso terciario, además de la construcción de cuatro plantas más bajo nivel que ampliaría el actual parking.

Sin embargo, las obras se han ido retrasando hasta ser aplazado sine die por falta de financiación municipal.

Entre tanto, y desde 1997, han pasado ya doce años, los comerciantes que en su momento empujaron el relanzamiento del mercado se han ido agotando, la media de edad se ha elevado hasta los 55 y 57 años. La edad no es tanto el factor que condiciona el compromiso con el futuro del mercado, sino la falta de relevo



generacional, que en ningún caso estimula la implicación de numerosos comerciantes en un comercio que no van a traspasar, por primera vez en siglo y medio, a la generación posterior. Como dice José Alba, presidente de la Cooperativa de Comerciantes del Mercado de la Cebada: "Estamos orgullosos de lo que fue, preocupados de lo que hoy es". Si en 1958 la remodelación del mercado se subordinó al diseño arquitectónico, ahora, cincuenta años después, los comerciantes sienten que la remodelación del mercado se subordina a la planificación urbanística de la plaza. En ninguno de los dos casos el mercado como espacio social y comercial fue el fin en sí mismo de la planificación. Si en 1958 se arruinó uno de los edificios históricos de Madrid que hoy sería monumento nacional, cincuenta años después se corre el peligro de arruinar el edificio social que sobrevivió a aquel despropósito.

Creemos necesario, una vez más, subrayar la importancia de la vida social que vive dentro y fuera del entorno del Mercado de

la Cebada. Una vida social que se sostiene sobre las miles de relaciones vecinales que articulan diariamente los pequeños comerciantes del mercado y que a modo de pequeñas raíces sujetan una parte fundamental de la tierra social del barrio. Los barrios no son lo mismo sin su mercado, los comerciantes del Mercado de la Cebada creen en su mercado porque es su vida y saben de su fortaleza como institución social y comercial de la ciudad de Madrid. Estamos a tiempo de poder responder dentro de unos años a aquella periodista, con la que empezábamos este artículo, que visite Madrid, que venga al Mercado de la Cebada, por su historia, por su belleza arquitectónica, por el entorno en el que se enmarca y, sobre todo, por la riqueza y densidad social que guarda. Le diremos: si quieras conocer Madrid y sobre todo a los madrileños, recorre sus mercados, sobre todo el de la Cebada. ■

**Juan Ignacio Robles**  
*Profesor Departamento Antropología Social  
 Universidad Autónoma de Madrid*