



## Disposición del punto de venta

■ ENRIQUE C. DÍEZ DE CASTRO

■ ANTONIO NAVARRO GARCÍA

Dpto. de Administración de Empresas y Marketing  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Sevilla

Uno de los campos de mayor desarrollo del merchandising actualmente es el que trata los temas de la atmósfera y ambientación del punto de venta. El estudio de la influencia de la atmósfera del establecimiento sobre el estado afectivo y comportamiento de los consumidores es un tema de notable interés para el comercio minorista, particularmente para los formatos que operan en libre-servicio, epicentro del nacimiento y evolución del merchandising.

En este contexto, el conocimiento de los factores que pueden impactar en las percepciones y actitudes de los clientes se configura como una eficaz herramienta para el diseño de adecuadas estrategias de marketing por el punto de venta. El objetivo es conseguir de forma continua positivas experiencias de compras, actuando sobre los factores que permitan lograr la fidelización de la clientela (Sharma y Stafford, 2000).

Entre estos factores ocupa un lugar privilegiado el diseño del punto de venta, pues actúa como elemento de atracción

o aspiración de consumidores (a través del diseño externo) y como determinante de las percepciones, actitudes y comportamiento de los mismos (a través del diseño interior).

Nuestro artículo se centra en una parte del diseño interior, concretamente la referida a la disposición interna del punto de venta. Este apartado del merchandising cobra gran importancia por dos razones: En primer lugar, es uno de los factores a través del cual los clientes posicionan y perciben la imagen del punto de venta. En segundo lugar, influencia los resultados del establecimiento ya que una buena disposición aumenta el tiempo de permanencia de los consumidores y, consiguientemente, las ventas.

El presente trabajo tiene como objetivo describir los diferentes aspectos a tener en cuenta en la disposición del punto de venta, ofrecer una serie de recomendaciones sobre la disposición interna para presentar una imagen atractiva del establecimiento, orientar el itinerario de los consumidores y, en defi-

nitiva, todo aquello que permita influir favorablemente en sus percepciones y comportamientos.

La estructura de este artículo está dividida en los siguientes apartados. Primeramente, situamos el diseño interior del punto de venta como uno de los grandes factores que componen el ambiente o atmósfera del establecimiento, exponiendo, de forma sintética, los resultados de las principales investigaciones que relacionan diseño y atmósfera. A continuación, y entrando de forma concreta en el diseño interior, enumeramos los principios que creemos deben orientar la configuración de la disposición interna del punto de venta. Seguimos nuestro trabajo describiendo las distintas tareas que, a nuestro entender, deben seguirse para conseguir una adecuada disposición del punto de venta, acompañadas de una serie de consideraciones que estimamos pertinentes al respecto. Por último, presentamos una serie de consideraciones finales a modo de conclusión.

CUADRO N° 1

**REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE EL DISEÑO INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA**

AUTOR (AÑO)	FACTOR ANALIZADO	VARIABLE DEPENDIENTE
<b>BUTTLE (1984)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAMBIOS EN LA DISPOSICIÓN INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA</li> <li>• MANIPULACIÓN DEL FLUJO DE TRÁFICO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VOLUMEN DE VENTAS</li> </ul>
<b>GHOSH Y MCLAFFERTY (1987)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INCREMENTO DEL ESPACIO DE VENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VOLUMEN DE VENTAS</li> </ul>
<b>IYER (1989)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISPOSICIÓN INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPRAS NO PLANIFICADAS</li> </ul>
<b>PARK, IYER Y SMITH (1989)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISPOSICIÓN INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPRAS NO PLANIFICADAS</li> <li>• COMPRAS MODIFICADAS</li> </ul>
<b>DONOVAN, ROSSITER, MARCOOLYN Y NESDALE (1994)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISPOSICIÓN INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTADO AFECTIVO DE LOS CONSUMIDORES</li> </ul>
<b>SMITH Y BURNS (1996)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EFECTO DE ISLAS Y CABECERAS DE GÓNDOLA EN EL DISEÑO INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRECIOS PERCIBIDOS</li> <li>• IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO</li> </ul>
<b>WAKEFIELD Y BAKER (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DE VENTA</li> <li>• ARQUITECTURA INTERIOR</li> <li>• SITUACIÓN DE LAS SECCIONES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTADO AFECTIVO DE LOS CONSUMIDORES</li> </ul>
<b>DOY Y BROADBRIDGE (1999)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISEÑO DEL PUNTO DE VENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NIVEL DE DIFERENCIACIÓN</li> <li>• ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES</li> </ul>
<b>KUMAR Y KARANDE (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAJAS DE SALIDA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VOLUMEN DE VENTAS</li> </ul>
<b>D'ASTOUS (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIVERSOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL DISEÑO INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IRRITACIÓN Y MALESTAR DE LOS CONSUMIDORES</li> </ul>
<b>TANWARY Y MANSOUR (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REDISEÑO DE LA DISPOSICIÓN INTERIOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES</li> <li>• EFICIENCIA</li> </ul>
<b>NEWMAN, YU Y OULTON (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISPOSICIÓN INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FLUJO DE TRÁFICO</li> <li>• ESTRÉS DE LOS CONSUMIDORES</li> </ul>
<b>THANG Y TAN (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISEÑO INTERIOR, DECORACIÓN Y FLUJO DE TRÁFICO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROBABILIDAD DE ELECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO COMO LUGAR HABITUAL DE COMPRA</li> </ul>



### CONCLUSIONES

- LA MANIPULACIÓN DEL FLUJO DE TRÁFICO CONTRIBUYE A MEJORAR LA ROTACIÓN DE EXISTENCIAS Y, EN CONSECUENCIA, EL VOLUMEN DE VENTAS AL AUMENTAR LA FRECUENCIA DE VISITA DE LAS SECCIONES HABITUALMENTE MENOS VISITADAS.
- EL AUMENTO DEL ESPACIO DE VENTA HACE MÁS CÓMODAS LAS COMPRAS, DISMINUYENDO LAS SENSACIONES DE AGOBIO DE LOS CONSUMIDORES, INCREMENTANDO EL TIEMPO DE ESTANCIA, LAS COMPRAS NO PLANIFICADAS Y EN DEFINITIVA EL VOLUMEN DE VENTAS.
- EXISTE UNA RELACIÓN NEGATIVA ENTRE LAS COMPRAS NO PLANIFICADAS Y EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LA UBICACIÓN DE LAS SECCIONES.
- LOS CAMBIOS, CADA CIERTO TIEMPO, EN LA UBICACIÓN DE PRODUCTOS BÁSICOS CONTRIBUYEN A AUMENTAR EL ESPACIO RECORRIDO POR LOS CONSUMIDORES Y, EN CONSECUENCIA, LAS COMPRAS NO PLANIFICADAS.
- EN LAS COMPRAS DE CARÁCTER HEDONÍSTICO (COMPRA COMO PLACER), EXISTE UNA RELACIÓN NEGATIVA ENTRE LAS COMPRAS NO PLANIFICADAS Y EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS CONSUMIDORES SOBRE LA UBICACIÓN DE LAS SECCIONES. ÍDEM PARA LAS COMPRAS MODIFICADAS (REALIZADA POR PRODUCTO, PERO MODIFICADA LA MARCA).
- LA RELACIÓN ES POSITIVA PARA LAS COMPRAS COMO TAREA.
- EL DISEÑO INTERIOR DEL ESTABLECIMIENTO PUEDE AUMENTAR LAS SENSACIONES POSITIVAS (PLACER, EXCITACIÓN, ENTUSIASMO, ETC.) DE LOS CONSUMIDORES, INCREMENTANDO EL TIEMPO DE ESTANCIA, LAS PROBABILIDADES DE COMPRA Y, EN CONSECUENCIA, LAS VENTAS.
- EL EMPLEO DE ISLAS Y CABECERAS DE GÓNDOLA EN EL DISEÑO INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA AUMENTA LA PROBABILIDAD DE QUE EL CONSUMIDOR PERCIBA LOS ARTÍCULOS COMO REBAJADOS Y CONFORME UNA IMAGEN GLOBAL DE PRECIOS REDUCIDOS.
- A TRAVÉS DE LA ARQUITECTURA INTERIOR, LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DE VENTA Y LA UBICACIÓN DE LAS SECCIONES, SE PUEDEN INCREMENTAR LAS SENSACIONES POSITIVAS DE LOS CONSUMIDORES, AUMENTANDO EL DESEO DE PERMANENCIA EN EL ESTABLECIMIENTO Y EL VALOR HEDONÍSTICO DE LA COMPRA.
- UN DISEÑO EXTERIOR ATRACTIVO INCREMENTA EL FLUJO DE ASPIRACIÓN DE CONSUMIDORES.
- EL DISEÑO INTERIOR AFECTA AL ESTADO AFECTIVO Y COGNOSCITIVO DE LOS CONSUMIDORES Y PUEDE ACTUAR COMO ELEMENTO DE DIFERENCIACIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA.
- UN MAL DISEÑO INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA (PASILLOS ESTRECHOS, OBSTÁCULOS, ETC.) ES UNO DE LOS PRINCIPALES FACTORES DE IRRITACIÓN Y MALESTAR DE LOS CONSUMIDORES, DISMINUYENDO DRÁSTICAMENTE LOS TIEMPOS DE ESTANCIA EN EL ESTABLECIMIENTO.
- EN ESTABLECIMIENTO DE SIMILAR SUPERFICIE DE VENTAS, EXISTE UNA RELACIÓN POSITIVA ENTRE EL NÚMERO DE CAJAS Y EL VOLUMEN DE VENTAS, YA QUE LOS AHORROS EN LOS TIEMPOS DE ESPERA SON EMPLEADOS POR LOS CONSUMIDORES EN LA COMPRA DE PRODUCTOS NO PLANIFICADOS.
- UN MAL DISEÑO INTERIOR AUMENTA LAS SENSACIONES NEGATIVAS (MALESTAR, IRRITACIÓN, ETC.) DE LOS CONSUMIDORES, AUMENTANDO NOTABLEMENTE LA PROBABILIDAD DE NO VOLVER AL ESTABLECIMIENTO.
- EL REDISEÑO DEL ESPACIO FÍSICO DEL ESTABLECIMIENTO PUEDE AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES CON EL ACTO DE COMPRA, INCREMENTANDO LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN COMERCIAL.
- LA CIRCULACIÓN DE LOS CONSUMIDORES EN EL INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA ESTÁ INICIALMENTE ORIENTADA POR UBICACIONES CONOCIDAS DE PRODUCTOS O SECCIONES.
- PEQUEÑOS CAMBIOS EN LA DISPOSICIÓN INTERNA PUEDE ALIVIAR EL ESTRÉS ASOCIADO AL ACTO DE COMPRA, AUMENTANDO LA SATISFACCIÓN CON EL MISMO.
- EN GENERAL, LOS CONSUMIDORES DEBERÍAN SER INFORMADOS DE LOS CAMBIOS QUE SE REALICEN EN LA UBICACIÓN DE PRODUCTOS Y SECCIONES, EVITÁNDOLES CUALQUIER TIPO DE CONFUSIÓN QUE PUDIERA GENERARLES MALESTAR O IRRITACIÓN.
- EL ATRACTIVO DEL DISEÑO INTERIOR, LA DECORACIÓN Y LA FACILIDAD DE MOVIMIENTOS EN EL INTERIOR DEL PUNTO DE VENTA AUMENTAN LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR HACIA EL ESTABLECIMIENTO.



### EL DISEÑO INTERIOR COMO DIMENSIÓN DE LA ATMÓSFERA DEL ESTABLECIMIENTO

Son diversas las aportaciones sobre los elementos que forman parte de la atmósfera del establecimiento. Kotler (1973), las agrupaba en torno a los sentidos, distinguiendo entre factores visuales (color, brillo, formas o tamaño), auditivos (música, megafonía), olfativos (aromas) y asociados al tacto (sensaciones táctiles). Por su parte, Baker (1986) proponía una tipología diferente al considerar aspectos incluidos por algunos autores en el denominado merchandising de gestión.

Desde esta perspectiva, el entorno físico de un establecimiento puede dividirse en tres conjuntos de factores:

–Factores ambientales que incluyen la calidad del aire, temperatura, humedad, música, megafonía, aromas, limpieza e iluminación.

–Factores de diseño, distinguiéndose entre estéticos (arquitectura, decoración, materiales empleados, colores –paredes y mobiliario– y accesorios) y funcionales (diseño en planta, reparto del espacio de venta entre secciones, elementos de información).

–Factores sociales que comprende número y variedad de tipos de consumidores y comportamiento del personal de ventas.

Berman y Evans (1995) argumentan la importancia del diseño exterior del establecimiento como factor de atracción y, por tanto, de “aspiración” de consumidores. También destacan a los elemen-





tos informativos para dirigir la circulación (flujo de tráfico) en el interior del punto de venta. De esta forma añaden dos nuevos factores a la tipología de Baker (1986), aunque no consideran las variables sociales.

En general, los determinantes del entorno, atmósfera o ambiente del establecimiento comercial pueden agruparse en cinco conjunto de factores (Turley y Milliman, 2000; Zorrilla, 2002):

1. Diseño exterior: rótulos, escaparates, entrada, fachada y arquitectura exterior.
2. Condiciones ambientales: música, aromas, iluminación, temperatura y limpieza.
3. Diseño interior funcional: Trazado interior, mobiliario y equipamiento, y accesibilidad.
4. Diseño interior estético: Arquitectura, decoración, estilo, materiales, colores y elementos de información.
5. Dimensión social: Aspectos relativos a clientes y empleados.

Como dimensión de la atmósfera, el diseño interior debe servir para trasladar a un lenguaje visual la estrategia del establecimiento (Borja y Mozota, 1990), constituyendo un elemento esencial para informar, orientar y guiar a los consumidores en el punto de venta (Davies, 1992), facilitando las compras, ya sean como placer o como tarea, aumentando la satisfacción de los consumidores y actuando como factor de diferenciación frente a la competencia (Bitner, 1992).

Son diversos los atributos asociados al diseño interior del punto de venta y así lo reflejan los diferentes estudios realizados (véase cuadro nº 1).

### LA DISPOSICIÓN INTERIOR DE UN ESTABLECIMIENTO

La disposición interior del punto de venta, a nuestro entender, debe realizarse teniendo en cuenta los siguientes principios:

- **Totalidad.** Los factores de diseño han de concebirse con una visión integral y no individual.

- **Duración de la compra.** El diseño debe hacerse buscando maximizar el tiempo de estancia del cliente en el punto de venta facilitando sus compras y minimizando los tiempos de espera.

- **Valor añadido.** El diseño del punto de venta debe aumentar la satisfacción de la experiencias de compras que tienen lugar en el establecimiento.

- **Eficacia y eficiencia.** La existencia de restricciones de recursos, tangibles –monetarios, materiales disponibles– e intangibles –tiempo, creatividad– en el diseño del punto de venta, obliga a que éste se realice no sólo en función del logro de los objetivos previstos (eficacia) sino también al menor coste posible (eficiencia).

- **Efectos sinérgicos.** El diseño del punto de venta debe realizarse sobre la base de conjugar información disponible de los consumidores (percepciones, actitudes y comportamientos), objetivos perseguidos y recursos disponibles, con el objeto de que el todo sea mayor que la suma de las partes.

- **Flexibilidad.** El diseño del punto de venta debe concebirse con carácter dinámico y no estático, de forma que puedan realizarse cambios para mejorar la circulación de los consumidores, evitar malas sensaciones (estrés, agobio, etc.) y, en definitiva, aumentar la satisfacción con el acto de compra.

- **Tolerancia al cambio.** No sólo es importante que el diseño permita cambios, sino que además la dirección esté dispuesta a aceptarlos.



- **Enfoque relacional.** El diseño del punto de venta debe ser concebido para atender las necesidades y deseos de los consumidores, permitiendo orientar la empresa al mercado y lograr la fidelización de la clientela.

- **Competitividad.** El diseño del punto de venta debe conferirle un sello de personalidad que permita diferenciar favorable el establecimiento del resto de competidores.

- **Servicio.** En el diseño del punto de venta no sólo deben seguirse criterios de mercado sino también fines sociales, concibiéndose como un servicio que se presta a la sociedad en general.

La disposición interior es un aspecto muy importante en la gestión comercial de todo tipo de establecimientos, pero cobra especial relevancia, cuando el punto de venta opera en régimen de libre servicio. Como hemos señalado, la disposición contribuye de forma decisiva a configurar la imagen y los resultados conseguidos por los puntos de ventas.

Mouton (1989), introduce el concepto de merchandising estratégico, cuya implantación divide en diez etapas. Las etapas 2 a 4 (distribución de la superficie total del punto de venta entre las distintas secciones, disposición del establecimiento y determinación del coeficiente de ocupación del suelo) son el centro de atención de nuestro trabajo, las cuales trataremos de forma más concreta en sucesivos epígrafes. Secuencialmente, vamos a tratar los aspectos





fundamentales de la disposición interior de un establecimiento, comenzando por el coeficiente de ocupación del suelo que nos indicará la disponibilidad de lineal, situación y ubicación de las secciones y la circulación dentro del establecimiento.

### EL COEFICIENTE DE OCUPACIÓN DEL SUELO

Un primer factor a considerar en la disposición del establecimiento lo constituye el coeficiente de ocupación del suelo (COS). El lineal es el espacio destinado por un comercio para la colocación de los productos ofertados. Cuando dentro de una superficie de venta se habilita un elevado número de metros de lineal, el establecimiento puede presentar un surtido de mayor amplitud. Sin embargo, el espacio destinado al público se reduce. Por el contrario, cuando es menor el número de metros de lineal, también lo es el espacio dedicado a ofrecer productos y los clientes gozan de mayor espacio y comodidad en el punto de venta.

Conviene distinguir entre densidad y aglomeración (Sierra, Alier y Falces, 2000). Para estos autores, la "densidad se refiere a una relación de naturaleza física que indica la distribución de las personas en el espacio"; sin embargo, la aglomeración se produce cuando alguien percibe que sus movimientos se ven restringidos por una limitación del espacio. Esto puede ocurrir como consecuencia de la afluencia, por la escasez

de espacio o por ambos factores a la vez. La aglomeración provoca en el individuo sentimientos desfavorables que generan comportamientos no deseados en el punto de venta. El coeficiente de ocupación del suelo (Díez y Landa, 1996) se obtiene a través de la siguiente expresión:

$$COS = \frac{\text{Metros de lineal a ras de suelo}}{\text{Metros de superficie de comercio}} 100$$

Así, por ejemplo, supongamos que un establecimiento cuya superficie es de 800 m<sup>2</sup> (20 metros de ancho por 40 de largo), tiene implantadas en su local 24 góndolas de 10 metros cada una. Por tanto:

$$COS = \frac{240}{800} 100 = 30\%$$

El coeficiente de ocupación del suelo es una medida de la densidad del establecimiento. Generalmente, cuando el valor del COS es bajo el cliente se encuentra cómodo debido a la amplitud de los espacios. Sin embargo, el punto de venta dispone de menos metros de lineal para la exposición y venta de sus artículos. La oferta de productos al consumidor es reducida.

Por el contrario, cuando el COS es alto las condiciones son contrarias a las expuestas anteriormente; el cliente se puede sentir agobiado e incómodo, aunque para el comercio hay más metros de lineal y, por tanto, un incremento de los artículos expuestos, es decir, una mayor oferta de productos que es un aspecto muy interesante para sus clientes.

Las tendencias del comercio moderno se orientan hacia un COS bajo que podría oscilar entre el 25 y 40%. No obstante, es muy difícil generalizar ya que el valor del COS va a depender del tipo de comercio (supermercado, hipermercado, gran almacén), de cómo se realiza la compra (manual, cesta, carrito) y de la sección que se trate (alimentación, textil, electrodomésticos). Por tanto, un coeficiente de ocupación del suelo puede ser bueno para un tipo de comercio y malo para otro. Igualmente no será el mismo para establecimientos de venta tradicional que en libre servicio, e inclu-



so dentro de estos últimos, dependiendo del tamaño de la sala de ventas y de la forma de realizar la compra, el COS idóneo puede tener valores diferentes. No cabe duda, también, que secciones diferentes dentro de un mismo establecimiento deberán tener COS distintos.

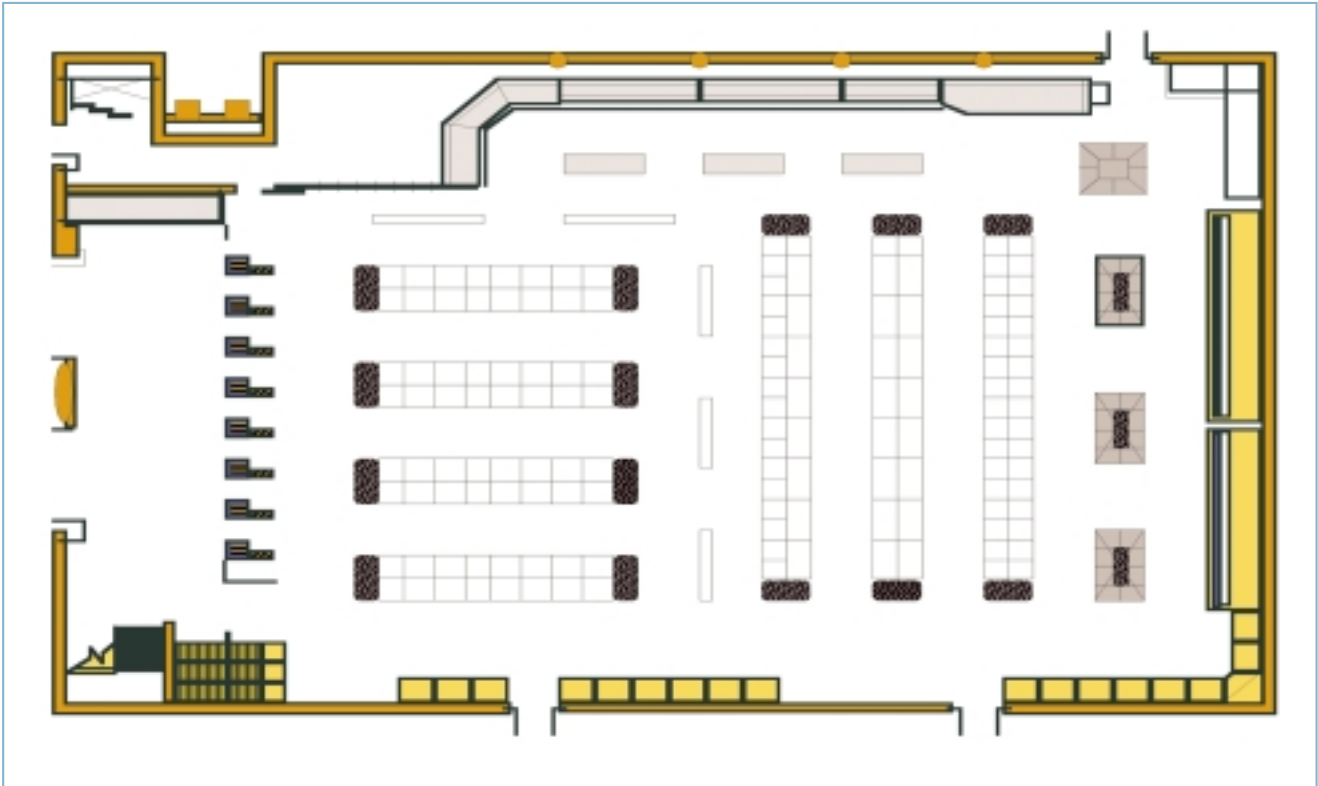
Las situaciones de fuerte densidad han recibido la atención de los investigadores. Se acusa a las elevadas concentraciones urbanas como responsable de numerosos males sociales: criminalidad, delincuencia, drogas, etc. Experimentos realizados con animales (ratos) en estas situaciones, concluyen que la aglomeración provoca aumento de agresividad, mortalidad, canibalismo, agotamiento sexual, etc. En base a estos estudios Rieunier (2002) diferencia tres tipos de reacciones: psicológicas, afectivas y comportamentales.

- **Reacciones psicológicas.** Epstein, Woolfolk y Lehrer (1981) identifican la alta densidad con el aumento de sudor, de la actividad cardio-vascular y hormonal. Los compradores se muestran más despiertos cuando hay muchas personas; sin embargo, a partir de un cierto umbral, esta estimulación puede considerarse excesiva y transformarse en estrés.

- **Reacciones afectivas.** Dion (1999) precisa que cuando hay mucha gente en una gran superficie, los clientes tienen un sentimiento de incomodidad y desorientación, de no poder desplazarse fácilmente, algunos incluso llegan a ser empujados y comprimidos. Se sienten

GRÁFICO Nº 1

**DISPOSICIÓN INTERIOR DE UN PUNTO DE VENTA**



estar fuera de lugar, presionados, aturridos, atónitos y contrariados. Normalmente, en horas punta los clientes están menos contentos, satisfechos, más estresados y enervados. Tienen menos confianza en sí mismos, en sus compras y evalúan más negativamente el establecimiento.

Evidentemente, estas reacciones no son las mismas en todos los tipos de establecimientos. Los clientes que acuden a un espectáculo cultural o deportivo, a un restaurante o a una sala de fiestas, valoran positivamente la afluencia. Por el contrario, valoran muy negativamente que se encuentre vacío o semivacío. Igualmente hay que considerar como acude el cliente a un establecimiento. Cuando el cliente tiene una posición hedónica (distracción, ver escaparates) considera positivo la afluencia, es decir, busca ir a sitios frecuentados. Por el contrario, en la compra por obligación la fuerte densidad es considerada como

negativa, el mismo sentimiento que se produce cuando acudimos a un monumento o a un museo y tenemos que aguardar una cola importante o la saturación de personas en el interior nos impide paladear las obras de arte.

• **Reacciones comportamentales** (Dion 2000). La densidad influye también en los comportamientos sociales. En horas punta algunos clientes se vuelven introvertidos, reducen al máximo sus contactos con otros, ignoran su entorno y se encierran en ellos mismos. Además, acortan el tiempo dedicado a la contemplación de los lineales, y buscan dejar el establecimiento rápidamente. Como consecuencia de todo esto, los clientes se limitan a realizar únicamente las compras planificadas en el menor tiempo posible. Por otra parte, se lamentan y se sienten culpables de haber ido al establecimiento en horas punta. Algunos se tornan agresivos y no dudan incluso en empujar a sus vecinos si es necesario.

**LA DISTRIBUCIÓN DE LAS SECCIONES**

La organización de la oferta comercial de un punto de venta hace imprescindible la división de la misma en sectores, secciones o departamentos de actividad o negocio que van a ser fundamentales en la percepción de la imagen y la correcta orientación del cliente dentro del establecimiento.

Las secciones a su vez comprenderán un conjunto de subsecciones, categorías, familias, subfamilias, productos, etc. Las secciones y el coeficiente de ocupación del suelo para cada una de ellas son aspectos totalmente interrelacionados entre sí, la decisión que tomemos sobre uno de ellos influye en el otro y viceversa. Teniendo en cuenta estos dos factores el siguiente paso consiste en la repartición del espacio de venta entre las diferentes divisiones o secciones que va tener el mismo.

Esta decisión está relacionada con el lugar donde se van a ubicar cada una de

GRÁFICO Nº 2

COMPRAS IMPULSIVAS EN CAJAS DE SALIDA



complica cuando consideramos, como es obligatorio, una serie de aspectos y restricciones que la condicionan y que se derivan de los productos que comprenden las secciones. Algunos factores importantes a tener en cuenta son los siguientes:

- **Los productos atracción.** Todo establecimiento tiene una serie de productos que son los más vendidos. La gente acude al punto de venta buscando comprar una serie reducida de productos concretos. El responsable de merchandising debe conocerlos y, dentro de su estrategia comercial, debe "jugar" de forma adecuada, como veremos más adelante, con las posibilidades que se ofrecen para su ubicación. Parece evidente que los productos atracción no deben ser situados próximos entre sí; por el contrario, es recomendable que se coloquen distantes y de forma que ayuden a los clientes a recorrer la mayor superficie posible del establecimiento.

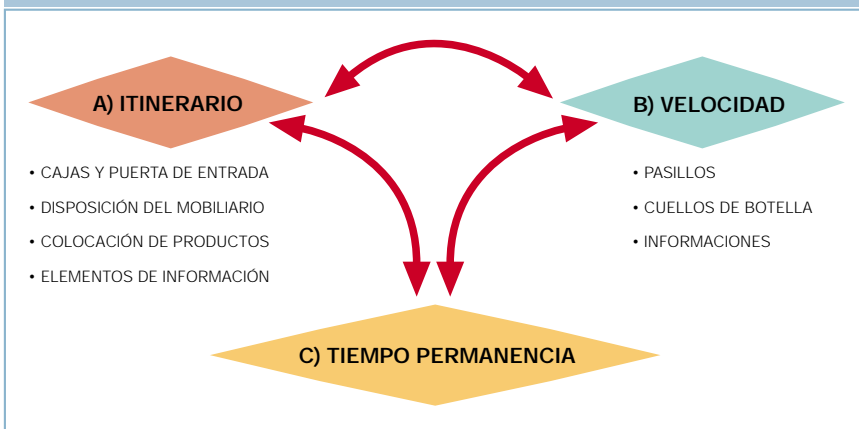
- **Productos de compra racional o impulsiva.** Es indudable que otro de los factores que influye en la ubicación es el comportamiento de compra de los consumidores con respecto a los distintos tipos de productos.

Si pensamos que a un hipermercado los clientes acuden, fundamentalmente, a comprar productos alimenticios, hasta que no concluyan la lista de compras, es difícil que el punto de venta pueda lograr desviar su atención hacia otro tipo de productos. Por lo tanto, una correcta ubicación de los productos de compra impulsiva puede ser, por ejemplo, en las cajas de salida (véase gráfico nº 2). Por el contrario, los productos de compra reflexiva, por ejemplo un electrodoméstico (televisión, lavadora, frigorífico), precisan de una zona amplia que favorezca la reflexión del comprador dónde no existan agobios de circulación, etc.

- **La complementariedad.** La distribución de las secciones puede fundamentarse en la complementariedad entre secciones (ejemplo: pescadería, carnicería, frutas y verduras), contribuyendo de forma positiva a la imagen del esta-

GRÁFICO Nº 3

LOS EJES DE LA CIRCULACIÓN



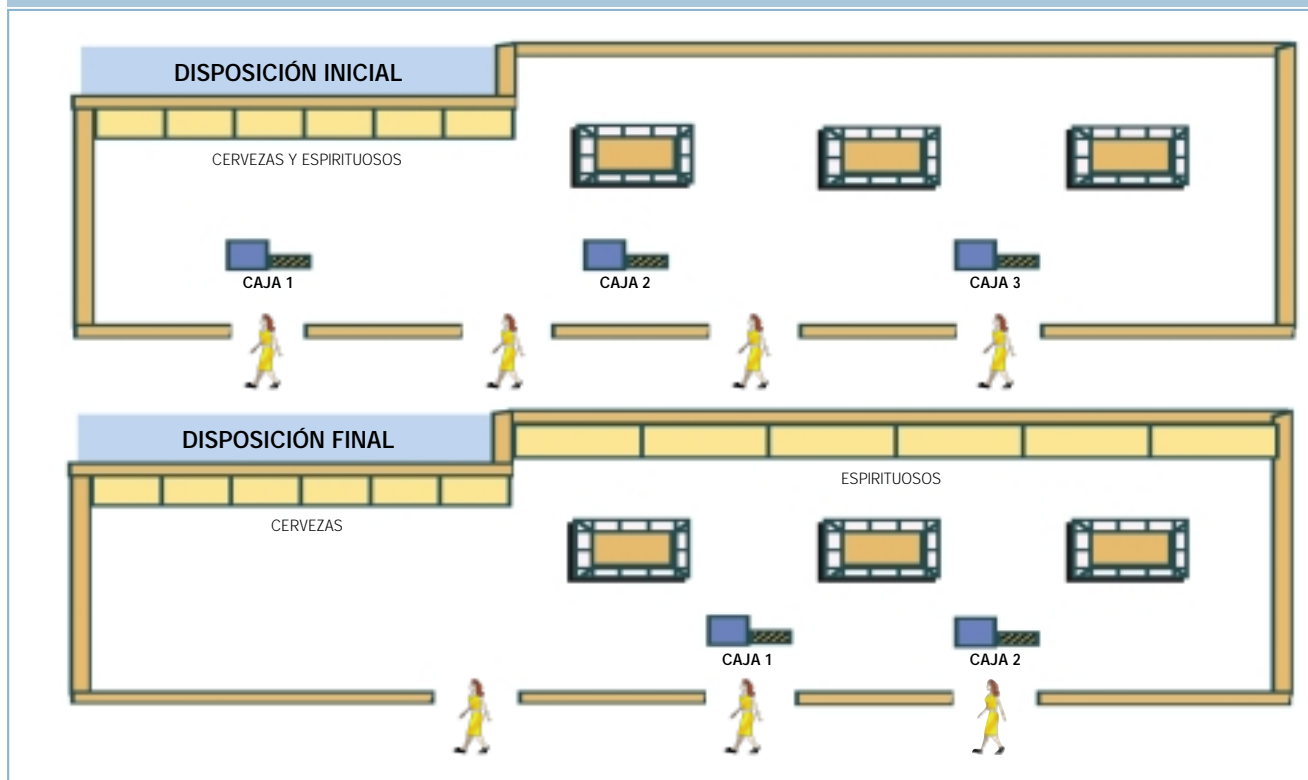
las secciones (gráfico nº 1), tema que no puede desligarse de la siguiente consideración: ¿Cómo deben situarse las secciones entre sí? Es decir, que el problema no es solamente buscar dónde colocar cada una de las secciones, sino también, que éstas guarden un orden lógico y racional entre sí, de forma que se

facilite la orientación y la compra de los clientes en el establecimiento. Obviar estas consideraciones conduce inexorablemente a la desorientación, el descontento y la consiguiente pérdida de la clientela.

La decisión sobre localización de secciones dentro de un establecimiento se

GRÁFICO Nº 4

**DISPOSICIÓN INICIAL Y FINAL**



blecimiento. También, puede basarse en la complementariedad de productos (por ejemplo: leche y café, fresas y nata, tomate y pastas, etc.). Consideraciones de este tipo puede llevar a situar las secciones o productos de forma contigua.

• **Manipulación de los productos.** En este apartado hacemos referencia al peso, volumen y fragilidad de los productos que suponen nuevos condicionamientos que deben tenerse en cuenta a la hora de la implantación de las secciones. La manipulación de los productos abarca una doble perspectiva: comprador y establecimiento. Así, la sección de bebidas envasadas en vidrio (por ejemplo, vinos, refrescos, cervezas, etc.), si se sitúa al final del recorrido natural de compras, puede tener menores ventas como consecuencia de que los compradores no disponen de lugar en el carrito y/o temen que puedan, por su peso, romper otros productos (por ejemplo huevos) que han sido comprados anteriormente. Por con-

tra, si esta sección se coloca al principio, predispone a unas menores ventas de las secciones siguientes, ya que el peso del carro puede influir para recorrer menos espacio en el punto de venta.

Desde la perspectiva del establecimiento, las secciones de productos muy pesados (muebles, electrodomésticos) aconsejan una localización en las proximidades de los almacenes, para no tener que efectuar grandes desplazamientos desde el almacén al punto de ubicación de los productos que sería difícil y esforzada.

• **Conservación de productos.** Productos congelados precisan un mobiliario y unas condiciones específicas para su conservación que obliga a considerar su idónea ubicación. Ciertas secciones de productos frescos (carnicería, pescadería) deben estar situadas en las proximidades de la sala de despiece (no visible para el público) y limpieza de estos productos.

**LA CIRCULACIÓN**

Un último aspecto que debemos considerar en la disposición del establecimiento, y que es parte fundamental del merchandising, es el referente a la circulación de los clientes dentro del punto de venta. El estudio de la circulación (véase gráfico nº 3) descansa sobre tres ejes: El itinerario seguido por el cliente, la velocidad de circulación y el tiempo de permanencia en el punto de venta.

**EL ITINERARIO**

El camino que recorre un cliente dentro de un comercio depende de los siguientes factores (Saint-Cricq y Bruel, 1975): Puertas de entrada y cajas de salida, la disposición del mobiliario, la colocación de los productos y los elementos de información.

• **CAJAS Y PUERTA DE ENTRADA**

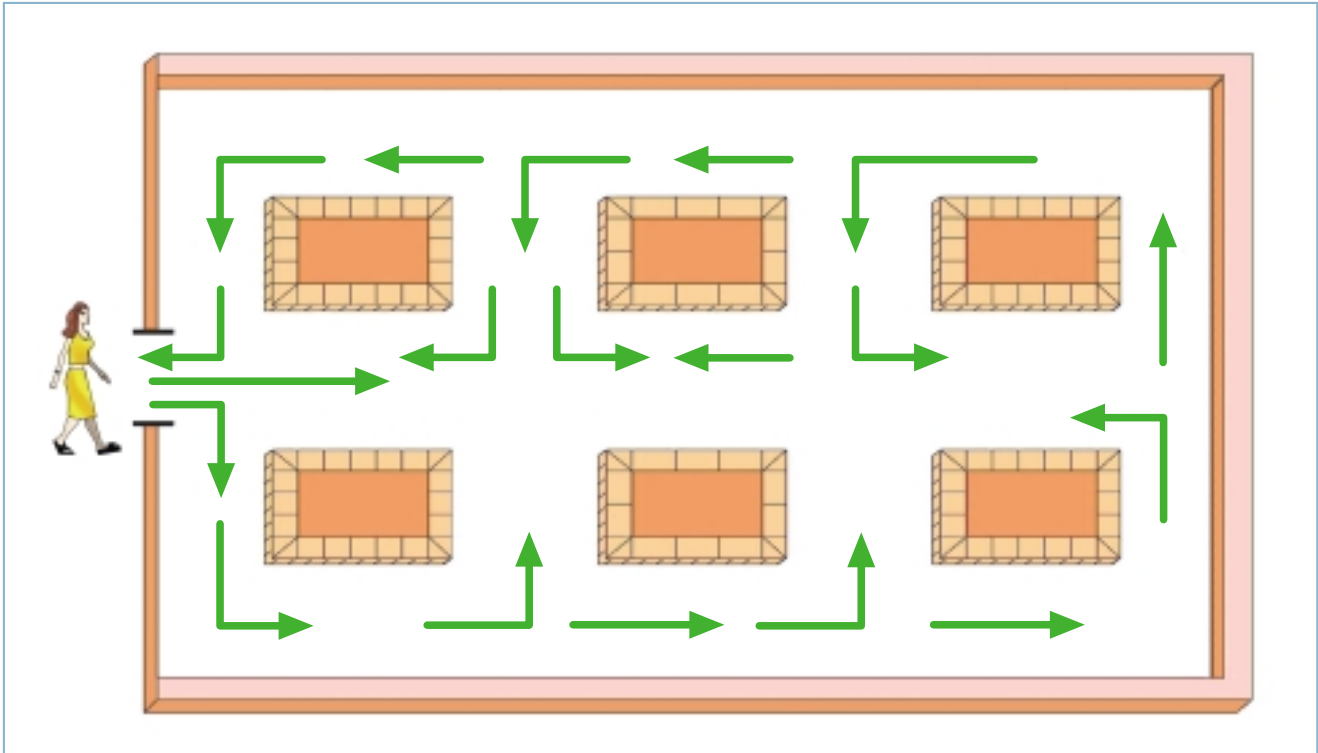
La situación de las cajas y puertas de entrada condiciona el flujo de circula-





GRÁFICO N° 5

**DISPOSICIÓN RECTA EN PARRILLA**



ción dentro del punto de venta. Buttle (1984) nos proporciona un caso ilustrativo de un establecimiento especializado de bebidas. La disposición inicial (véase gráfico n° 4) tenía cuatro puertas de entrada y tres cajas de pago. Los productos atracción (cervezas y espirituosos) estaban colocados en la proximidad de la caja primera. La modificación de la disposición se hizo suprimiendo la caja y puerta primera y situando en la pared del fondo las bebidas espirituosas. El incremento de las ventas fue notorio debido a que los clientes que iban a comprar productos atracción tenían que recorrer mayor espacio antes de poder efectuar sus compras.

La situación de las cajas de salida en un autoservicio viene impuesta por la ubicación de la puerta de entrada. Si esta se coloca a la derecha del establecimiento, las cajas irán a la izquierda y si, por el contrario, la puerta se pone en la parte izquierda, las cajas irán a la derecha.

La entrada a la derecha y las cajas a la izquierda es la ubicación más utilizada en la práctica y la más recomendable. Las razones de esta recomendación están influenciadas por las investigaciones sobre la tendencia del ser humano de ir hacia el fondo-derecha. Igualmente, parece probado que las personas llevan el carro de compra con la mano izquierda y cogen los productos con la derecha. Estas consideraciones se traducen en aconsejar que la puerta de entrada se localice en la parte derecha del punto de venta dejando un 25% de su superficie a la derecha de la misma. La circulación periférica de las personas en sentido contrario a las de las agujas de un reloj también propicia esta colocación de la puerta de entrada si deseamos un itinerario más amplio del cliente por el punto de venta.

No obstante, aunque estas dos sean las únicas ubicaciones que se utilizan en la práctica, creemos que dependiendo de la oferta del establecimiento y de la

clientela existe una tercera posibilidad, nos referimos a colocar la puerta de entrada entre las cajas dejando un número variable de las mismas a la derecha y a la izquierda. La idea que queremos transmitir es la posibilidad de algunos establecimientos de separar los clientes según las secciones y tipos de compras diferentes, por ejemplo, alimentación diaria y electrodomésticos o agencias de viajes. Indudablemente, la puesta en marcha de esta estrategia lleva aparejada una distribución del establecimiento adecuada a estas consideraciones.

En algunos casos, como, por ejemplo, cuando el establecimiento puede ser accesible desde calles diferentes, pudiera ser conveniente la ubicación de dos entradas y sus cajas de salidas correspondientes, siempre que el coste de esta medida no sea muy elevado.

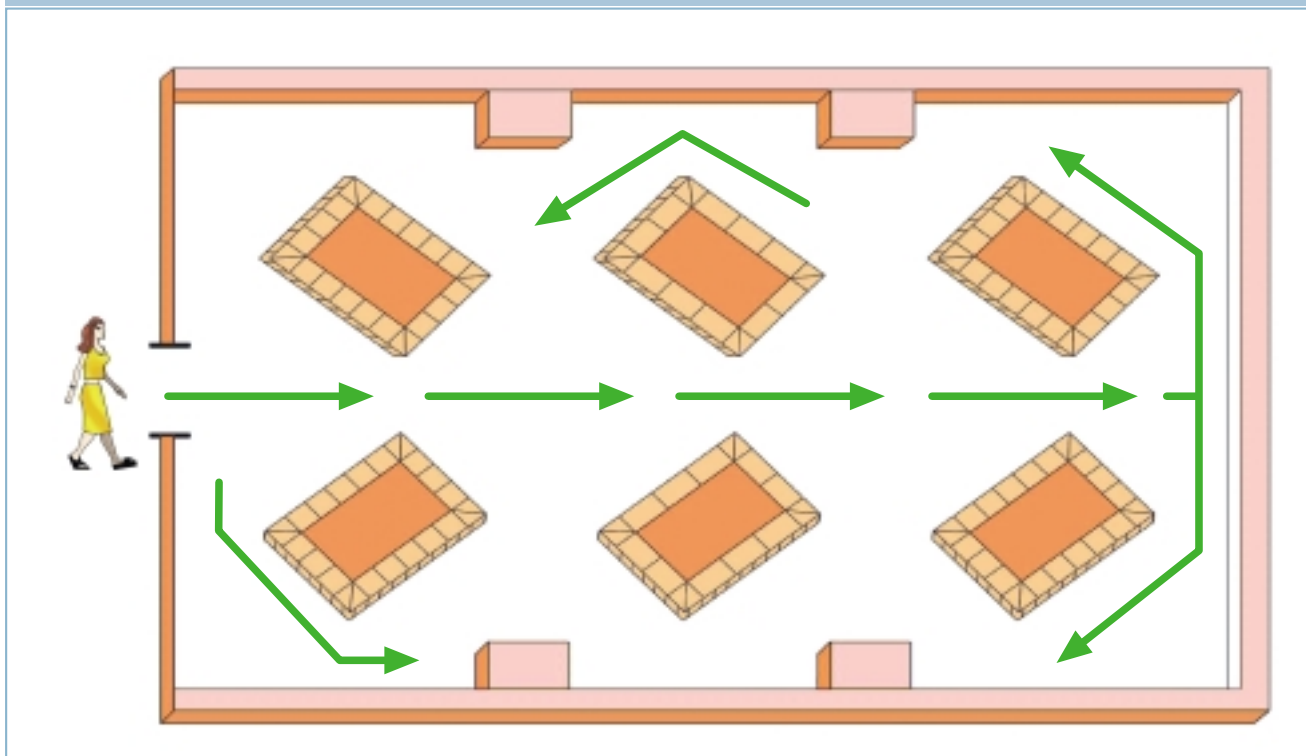
**•LA DISPOSICIÓN DEL MOBILIARIO**

Otro de los elementos que influyen en el recorrido de la clientela en un punto



GRÁFICO Nº 6

**DISPOSICIÓN ASPIRADA O EN ESPIGA**



de venta es la distribución y colocación del mobiliario (góndolas, estanterías, etc). Las distribuciones más comunes son las siguientes:

**•Colocación recta en parrilla**

Esta forma de distribución, como su nombre indica, consiste en colocar los muebles de forma recta con respecto a la circulación de los clientes (gráfico nº 5). Se caracteriza, fundamentalmente, porque deja gran libertad a los clientes para que seleccionen el circuito que consideren oportuno. Por tanto, es fácil colegir que el circuito efectuado no será de gran longitud, quedando partes del comercio sin ser visitadas. "Con este tipo de disposición el uso del espacio de venta es más eficiente en comparación con otros trazados, ya que éste se aprovecha al máximo. Además, su instalación y mantenimiento son, normalmente, económicos" (Lusch, 1982). Por otra parte, facilita las compras de los clientes, ya que éstos dada la organización

del establecimiento y tras varias visitas, llegan a conocer la ubicación exacta de cada sección o grupo de productos.

Si la descripción de este trazado se lleva al extremo, es decir, los pasillos existentes entre las filas del mobiliario no se encuentran en ningún momento interrumpidos por pasillos transversales, se imprime un determinado sentido a la circulación y el cliente se ve obligado a recorrer la longitud de todo el mobiliario, con lo que la exposición a productos es máxima. Sin embargo, esto puede provocar un clima de frustración en el cliente al impedirle localizar rápidamente los artículos que desea.

En este sentido, creemos necesario considerar la conveniencia y agrado en la experiencia de compra para el cliente, de modo que exista un equilibrio entre este factor y la manipulación del tráfico en beneficio del detallista. Ello se traduce, en los términos que estamos considerando, en la implantación racional de pasillos transversales.

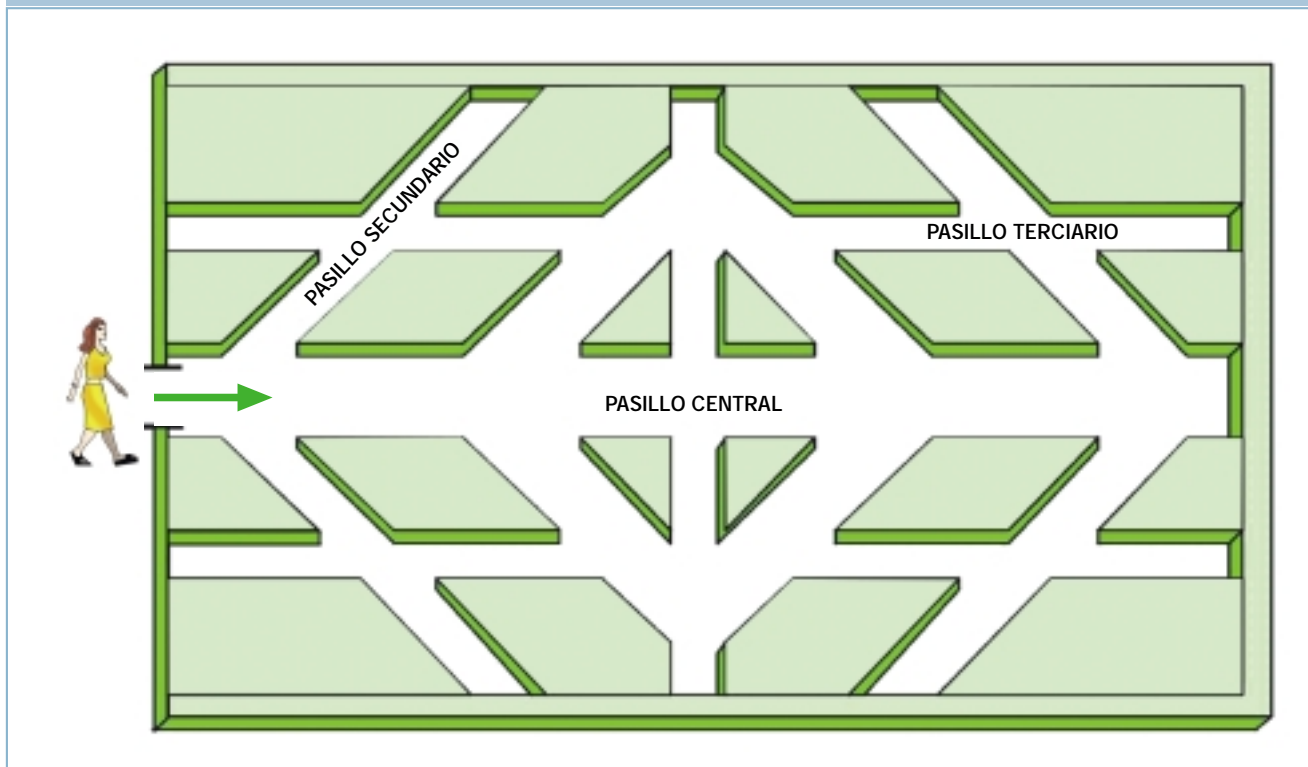
Dada la descripción efectuada, es evidente que este tipo de trazado no resulta creativo y, por el contrario, ofrece una presentación uniforme de la sala de ventas. Por tal razón, la presentación de productos que responden al concepto de compra como placer no se adecua a la colocación recta en parrilla. Por el contrario, resulta especialmente indicado en contextos como supermercados y, en general, establecimientos de alimentación en autoservicio, así como en otros contextos no alimenticios donde, o bien prime ofrecer una idea de economicidad, o bien una idea de conveniencia" (Zorilla, 1994).

**•Colocación de circulación aspirada o en espiga**

La distribución en espiga (véase gráfico nº 6) consiste en la colocación de los muebles de forma oblicua a la circulación de los clientes. Sus principales ventajas se concretan en los siguientes puntos: En primer lugar, y a diferencia de

GRÁFICO Nº 7

**DISPOSICIÓN ANGULAR**



la colocación recta, la colocación aspirada guía el recorrido de la clientela por el punto de venta. En segundo lugar, el cliente visualiza varias góndolas de forma simultánea y, por consiguiente, fomenta la ventas por impulso.

Zorrilla (1994) y Gist (1981) hablan de disposición angular o inclinada. Esta disposición se caracteriza (véase gráfico nº 7) por la existencia de un pasillo central y una serie de pasillos secundarios y terciarios que no son perpendiculares al principal. Este trazado, según Buttle (1984) posibilita que los clientes puedan acceder, desde cualquier punto del establecimiento, al pasillo central y estar expuestos a una mayor cantidad de productos. La principal desventaja frente a la colocación rectangular radica en el desaprovechamiento de espacio.

**• Colocación libre**

Este tipo de colocación consiste en la colocación del mobiliario no siguiendo ninguna forma regular (gráfico nº 8). Su

principal ventaja radica en que permite dotar al punto de venta de un estilo peculiar y transmitir a los clientes una imagen de calidad diferencial. La colocación libre es la forma que goza de mayor creatividad y, por ello, resulta especialmente indicada para comprar de forma agradable y placentera.

El mayor inconveniente que encontramos es que, generalmente, este tipo de disposición precisa de muebles no normalizados y, por lo tanto, su diseño y fabricación por encargo. Es fácil deducir que esta disposición supone costes adicionales a la utilización de muebles estándar y más si tenemos en cuenta que en la modificación de la disposición es muy probable que muchos de estos muebles no puedan ser reutilizados.

**• Distribución abierta y cerrada**

Harrys (1992) diferencia entre distribución abierta y cerrada. Dentro de esta última matiza la distribución de zona y grupo. La distribución abierta (gráfico nº

9) crea un espacio de ventas completamente abierto, rodeado únicamente por paredes exteriores. Es decir, la totalidad de la sala de ventas se puede visualizar desde cualquier punto de la misma, no existiendo obstáculos que dificulten su visión. La distribución abierta implica que no exista separación entre las distintas divisiones del punto de venta, lo que puede crear cierta confusión al cliente. Se utiliza esta distribución, con preferencia, en tiendas de descuento y droguerías.

La distribución cerrada (o encerrada) (gráfico nº 10) divide a la sala de ventas por sectores o secciones dando a cada una de ellas una cierta identidad por su estilo, color y ambiente. Implica separaciones entre las divisiones fijadas que se llevan a cabo mediante paredes, mobiliario y expositores. Esto supone, lógicamente, mayores costes que la división abierta.

La distribución por zonas y grupos conduce, primeramente, a que la sala de



GRÁFICO Nº 8

**DISPOSICIÓN LIBRE**

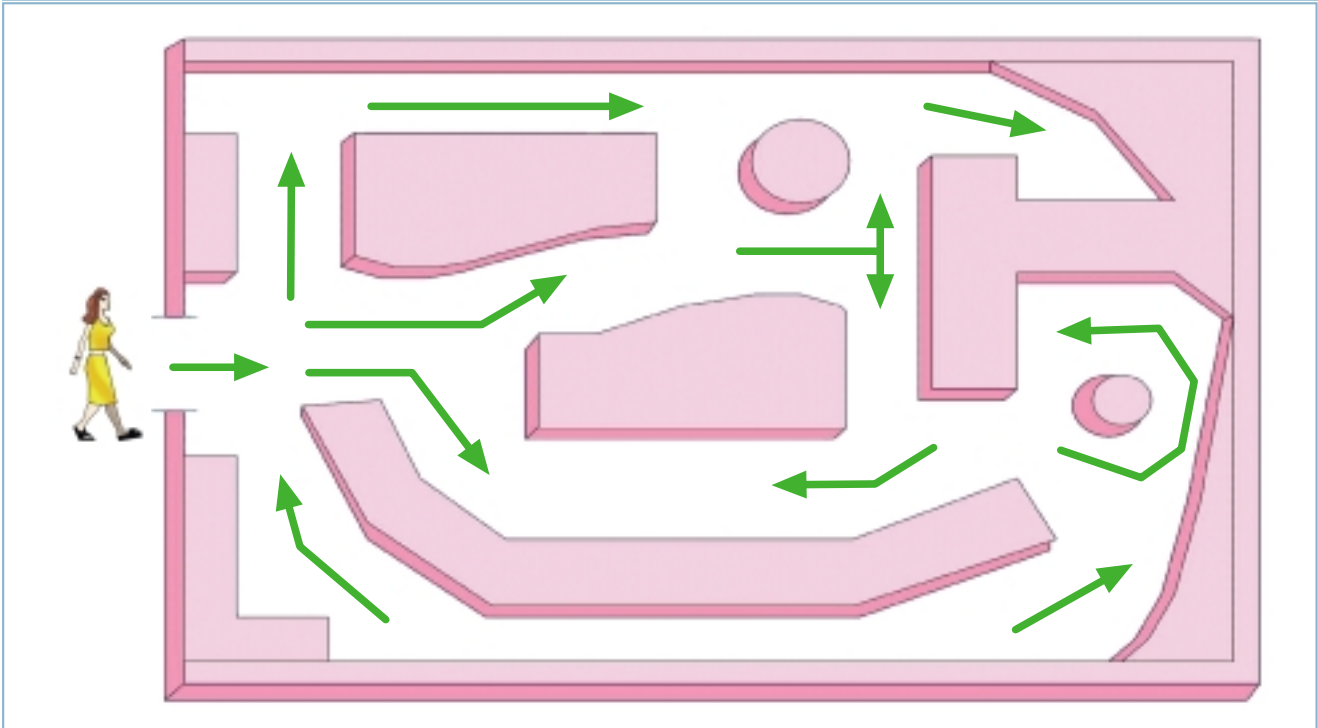


GRÁFICO Nº 9

**DISPOSICIÓN ABIERTA**



ventas se divide en grandes zonas mediante paredes o estanterías altas. Posteriormente, las zonas se subdividen en grupos o secciones más pequeños con elementos de separación que diferencian estas partes.

Saint-Cricq y Bruel (1975) enuncian una serie de normas que se deben tener en cuenta para seleccionar los muebles de un punto de venta:

- Los muebles seleccionados deben tener capacidad de adaptación para cualquier tipo de modificación en la presentación elegida.

- El mobiliario y productos deben estar en perfecta sintonía. Hay que seleccionar los muebles considerando los productos que se van a ubicar en los mismos.

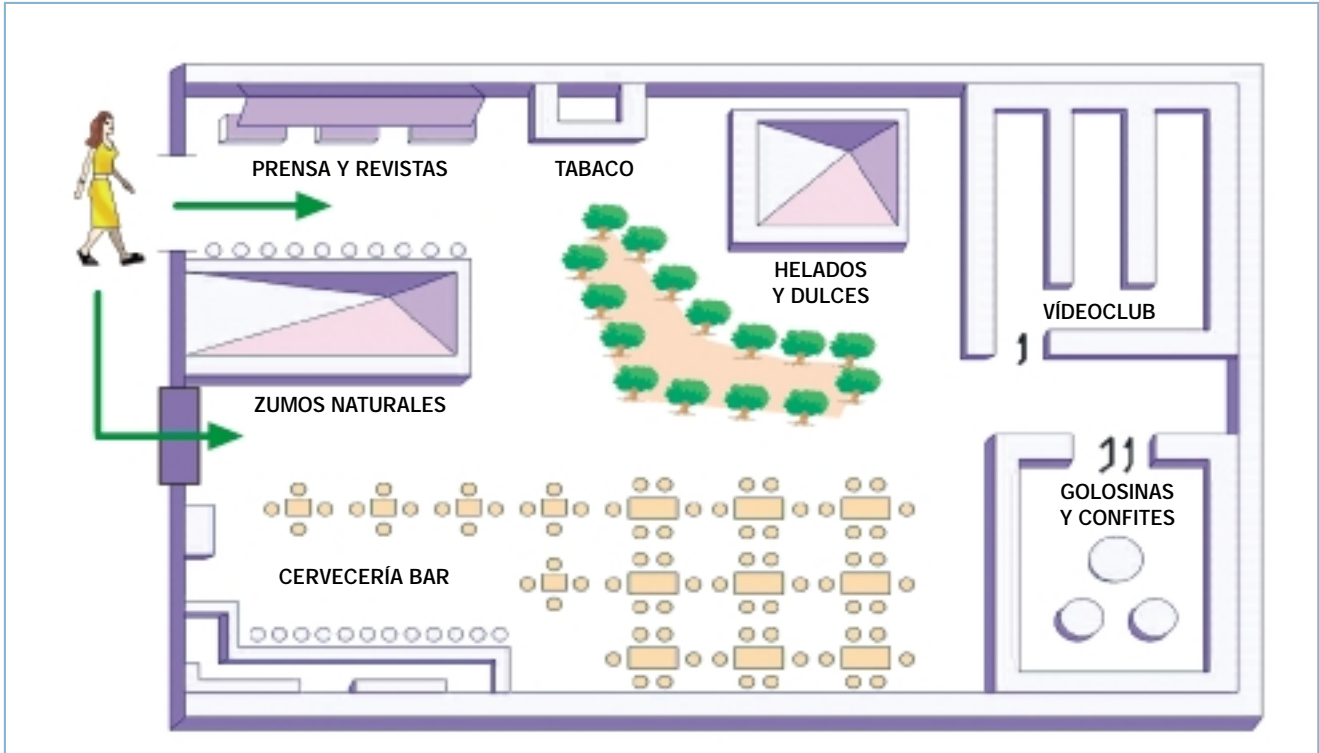
- El tamaño y número de muebles estarán en función del tamaño del establecimiento.

**• LA COLOCACIÓN DE LOS PRODUCTOS**

La colocación de los productos dentro de un punto de venta es otro de los ins-

GRÁFICO Nº 10

**DISPOSICIÓN CERRADA**



trumentos de que dispone el responsable comercial para orientar y guiar el camino de los clientes en la forma que se haya diseñado en su estrategia.

Los individuos afrontan las compras de dos formas diferentes: Compras como tarea (Task-oriented shopping) y compras como placer (Leisure-oriented shopping). Aunque cabe la posibilidad de que una persona cuando acude a un punto de venta pueda tener ambas orientaciones. Parece evidente que hay una estrecha relación entre los productos a adquirir y la orientación del cliente (Darden y Reynolds, 1971).

La compra como tarea es la denominada compra de conveniencia en la que los clientes conceden gran valor al tiempo invertido en la misma. Según Anderson (1971) esta compra presenta dos características: satisfacer las necesidades y liberar tiempo y/o energía para utilizarla en otros fines. Por tanto, el minorista debe facilitar las compras de los clientes de manera que sean rápidas y

efectivas. La orientación de la compra como tarea suele asociarse a productos de compra corriente como alimentación, droguería, limpieza, etc. Para este tipo de productos, los clientes no están dispuestos a dedicar mucho tiempo y, por tanto, el punto de venta debe facilitar la labor de comprarlos.

Es evidente que, en estos casos, el merchandising tiene como tarea "decidir la ubicación idónea de cada producto del surtido para su inmediata percepción por el público, señalando las distintas familias para un rápido descubrimiento, favoreciendo la presentación conjunta de productos complementarios de acuerdo a su uso, adoptando la colocación más conveniente de las secciones, etc".

La compra como placer es una compra orientada al entorno o atmósfera. En este caso el detallista deberá ocuparse de crear aquel ambiente más adecuado y confortable para sus clientes, de modo que éstos permanezcan más tiempo en

la tienda y, consecuentemente, tengan más probabilidades de adquirir productos. En este sentido, tal y como manifiesta McFayden (1985), la gente no desea perder su tiempo de ocio realizando compras aburridas. Por el contrario, en la compra orientada al placer, ésta debe ser divertida y provocar el interés.

El minorista deberá considerar el hecho de que, en realidad, tiene que atraer a los clientes, de modo que éstos empleen su tiempo y dinero en su establecimiento, frente a otras ofertas de ocio con las que compite. El merchandising deberá ocuparse de crear el ambiente adecuado para que el cliente se encuentre a gusto y traduzca ese estado de ánimo en compras.

Las dos orientaciones hacia la compra tienen correspondencia con dos teorías contrapuestas sobre la circulación de los clientes en un punto de venta. Una primera teoría (circulación de destino) dice que los consumidores cuando van a un punto de venta acuden con unos ob-

GRÁFICO Nº 11

**INFORMACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA**



jetivos de compras claros y precisos; dentro del establecimiento hacen un itinerario que les lleve a conseguir estos objetivos siguiendo criterios de lógica y racionalidad. Una segunda teoría (circulación de impulso), más sintonizada con personas para las que las compras son un placer y una diversión más que una necesidad; afirma que el recorrido de un consumidor no es racional ni lógico, sino que viene orientado por la ubicación de muebles y productos.

Parece evidente que más que teorías diferentes, nos encontramos con personas diferentes y ante situaciones de compras distintas, tipos de comercios diferentes con productos cuyas motivaciones de compra por parte de los compradores son distintas.

La colocación estratégica de los productos en un establecimiento es una de las formas que obliga a los clientes a recorrer más superficie del establecimiento, fomentando las ventas por impulso y acrecentando las ventas.

**•LOS ELEMENTOS DE INFORMACIÓN**

Otro conjunto de elementos que influyen en el itinerario en un punto de venta es el formado por las distintas informaciones que pueden guiar a los clientes en el interior del mismo (gráfico nº 11). Cabe destacar en este punto: rótulos, carteles, planos del punto de venta, paneles, flechas y publicidad en el lugar de venta.

Cuando acudimos a un museo o monumento, generalmente, queremos visitar la totalidad o, en su defecto, una parte específica del mismo, nos encontramos que disponemos de un tiempo limitado que queremos aprovechar al máximo. Por estas razones, agradecemos todas las informaciones que nos permitan una orientación fácil y rápida (planos, libros, folletos, flechas en el suelo, informaciones, etc.). Esta situación se reproduce cuando entramos en un punto de venta, queremos aprovechar el tiempo del que disponemos. Entonces, los elementos de información que permiten una clara

orientación de los clientes dentro de un establecimiento gozan de gran importancia desde el punto de vista de la imagen que transmite el punto de venta.

Hay que destacar, en España, la escasa utilización del suelo del establecimiento como instrumento para guiar el recorrido de los clientes. Los dibujos o flechas en el suelo son muy útiles para dirigir a los clientes de forma que recorran la totalidad o encuentren fácilmente las secciones deseadas. También, son mínimamente utilizados los planos del establecimiento con información sobre ubicación de secciones, productos, cajas, etc. Creemos que sería de gran utilidad, sobre todo, en las grandes superficies la entrega a la entrada del punto de venta de información de este tipo, ya que estas acciones favorecen la imagen del establecimiento.

**VELOCIDAD DE CIRCULACIÓN**

El itinerario que sigue un cliente en un establecimiento está relacionado con la velocidad de circulación en el interior del mismo. Los elementos que influyen en la velocidad de circulación son los siguientes: los pasillos, cuellos de botella y las informaciones.

**•LOS PASILLOS**

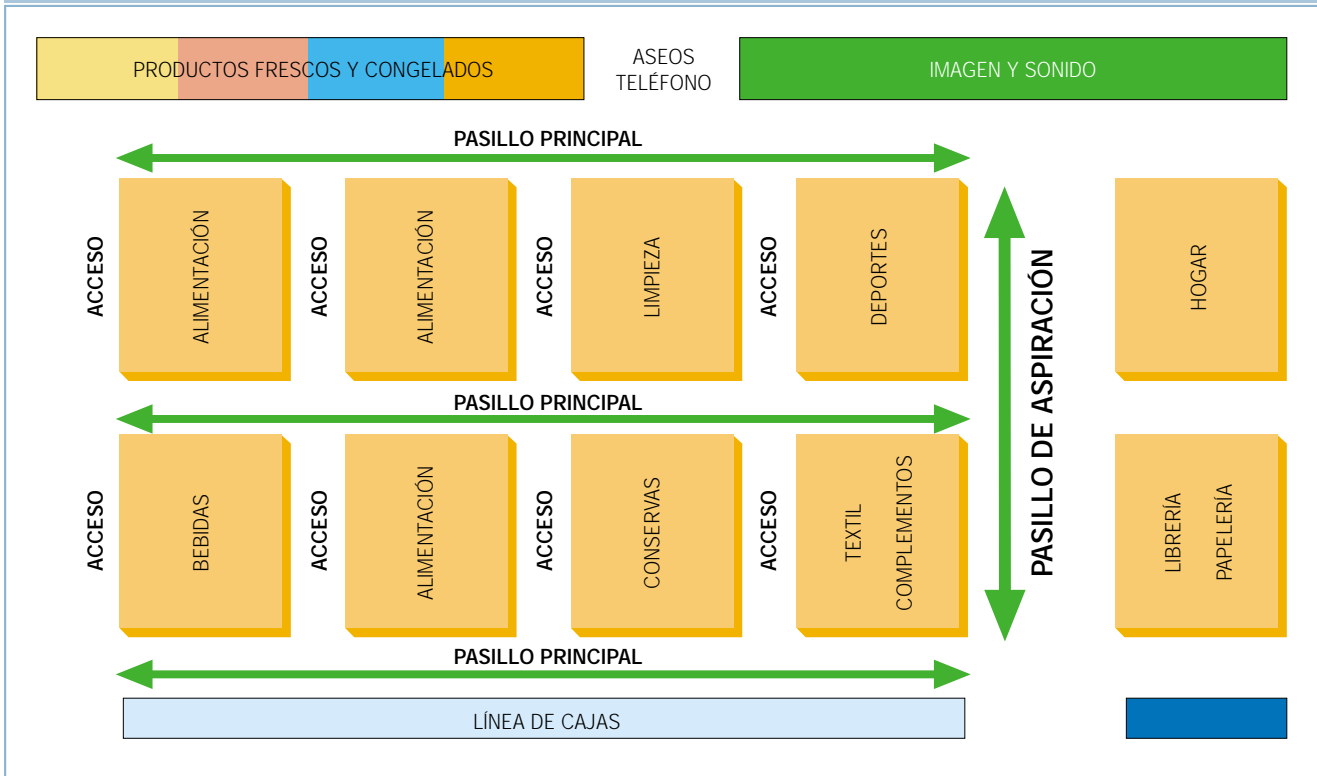
Los pasillos en una superficie comercial pueden ser de tres tipos (ver gráfico nº 12):

**-Pasillo de acceso o aspiración:** Es el pasillo más amplio (entre 5 y 10 metros de anchura) y largo del establecimiento. Comunica, a través de una línea recta, el punto de acceso con el fondo. Su objetivo, es dirigir a los consumidores hacia el lugar más profundo del establecimiento, apoyándose en el efecto psicológico positivo que provocan en los consumidores los espacios abiertos de elevada amplitud. Suele ser el más atractivo, con el objeto de que el consumidor recorra el máximo número de metros del lineal. Es utilizado principalmente por establecimientos de mediana y gran superficie por las dimensiones necesarias para su configuración.



GRÁFICO N° 12

DISPOSICIÓN DE PASILLOS DE VELOCIDAD DE CIRCULACIÓN



–**Pasillos principales o centrales:** Imprescindibles en cualquier establecimiento comercial, su misión consiste en orientar al consumidor en el interior del punto de venta, facilitando la localización y acceso de las diferentes secciones o departamentos. Habitualmente son pasillos largos para facilitar la circulación. Su anchura suele oscilar entre los 2,5 y 5 metros dependiendo de la dimensión de la superficie de venta del establecimiento.

–**Pasillos de acceso:** Son los pasillos de menor dimensión en anchura y profundidad de todo el establecimiento, aunque canalizan la mayor parte del flujo de tráfico en el interior del punto de venta. Se configuran de forma transversal a los pasillos principales o centrales, de forma que se permita una circulación en doble sentido. Su principal misión consiste en facilitar las compras en las diferentes secciones. Su anchura oscila entre los 1,80 y 3 metros. Normalmente, la an-

chura del pasillo de acceso se toma como referencia para calcular la anchura del resto de pasillos, debiendo ser dos veces inferior al del pasillo principal y tres al de aspiración.

Con el objetivo de favorecer la circulación de los clientes dentro de un establecimiento, los pasillos deben estar diseñados para conseguir este fin. Además, los pasillos deben permitir un fácil acceso a las distintas secciones del punto de venta. Siguiendo este razonamiento, podría creerse que lo mejor para un comercio es disponer de pasillos amplios, sin embargo, éstos presentan dos grandes inconvenientes: En primer lugar, disminuyen los metros de lineal y, en segundo lugar, imposibilitan la visión total de los productos que contienen las góndolas entre las que camina el consumidor. Por el contrario, pasillos estrechos producen molestias para la circulación de clientes y la compra se torna incómoda, especialmente en los momen-

tos de mayor afluencia de público al establecimiento.

Vistos los inconvenientes de pasillos amplios y estrechos, parece evidente, que entre ambos extremos nos encontraremos con una anchura de los mismos que pueda ser considerada óptima. Este óptimo, sin embargo, depende del tamaño del establecimiento, la sección o el tipo de producto (alimentación, muebles, etc.) y de como se realiza la compra por parte del cliente (manual, cesta, carro de compra). A título de ejemplo, se afirma que un libre-servicio cuyas compras se hacen con carrito la amplitud idónea del pasillo debería acercarse a la suma de la anchura de tres carritos (Masson y Wellhoff, 1984).

A este respecto, Zorrilla (1994) afirma que para establecimientos en libre-servicio la anchura de los pasillos de acceso debería oscilar entre 1,80 y 2,40 metros, es decir, entre el mínimo necesario para realizar el cruce de carritos

con holgura y el máximo a partir del cual la atención del cliente sobre la mercancía en uno de los lados del pasillo se perdería. Las grandes superficies, sin embargo, llegan a tener pasillos de acceso de hasta 3,10 metros y no por ello se deteriora la cifra de ventas.

Otro aspecto a considerar de los pasillos hace referencia a la longitud de los mismos. Estudios empíricos han puesto de relieve que existe una relación positiva entre una mayor longitud del pasillo y la percepción de los productos expuestos en las estanterías por parte del comprador. Por otra parte, los pasillos más largos tienen como ventaja que obligan al cliente a hacer un itinerario mayor. No obstante, presentan el inconveniente de que hacen más difícil el acceso a las diferentes secciones y complican la circulación en el establecimiento.

Por tanto, podemos decir que es difícil precisar la conveniencia o no de que los pasillos dentro de un comercio sean más largos. Mientras que en la sección de alimentación de un supermercado o hipermercado puede ser recomendable una mayor longitud de los pasillos, no lo creemos conveniente para una sección textil.

### •LOS CUELLOS DE BOTELLA

Los cuellos de botella se producen en un comercio cuando un camino por el que circulan un conjunto de clientes se estrecha en su final, desemboca en pasillos sin salida o se cruza con pasillos transversales de circulación muy densa. Las secciones de venta tradicional o las cajas de salida también son consideradas como cuellos de botella. Es decir, cualquier punto donde se produzcan estrangulamientos o aglomeraciones constituyen elementos que dificultan la velocidad de circulación dentro del punto de venta.

Es evidente que la existencia de cuellos de botella es el reflejo de una mala gestión y no ayuda a la imagen del establecimiento. Somos conscientes de la dificultad de evitar algunos de estos cuellos de botella en los días y horas de máxima afluencia de público (por ejemplo colas en las cajas de salida), pero

conscientes de la mala imagen que desprenden, debemos esforzarnos al máximo para conseguir que sus efectos en el cliente sean los más tenues posibles (minimizar el tiempo de espera de los clientes en caja).

### •INFORMACIONES

Las informaciones sobre la ubicación de secciones y productos, como ya dijimos anteriormente, influyen en el camino recorrido y, también, en la velocidad de circulación.

### •TIEMPO DE PERMANENCIA

El tercer elemento que configura el itinerario de un cliente dentro de un establecimiento es el tiempo que permanece en el mismo. Este tiempo está en función de la longitud recorrida y de la velocidad de circulación. Se ha comprobado empíricamente (Ghosh y McLafferty, 1987; Donovan et al., 1994; Wakefield y Baker, 1998) que existe una relación positiva entre el tiempo de permanencia de una persona en el punto de venta y el número o volumen de compras efectuado.

Se ha demostrado que cuando el cliente permanece poco tiempo en un punto de venta, generalmente, las compras realizadas son, igualmente, pequeñas. Un tiempo amplio de estancia en el punto de venta tampoco es recomendable ya que, normalmente, se debe a tener que soportar colas, incomodidades de circulación, velocidad reducida, etc. y, por consiguiente, clientes no satisfechos y malhumorados. Las consecuencias para el establecimiento son pérdidas de imagen y clientela.

Por tanto, debemos considerar que, entre estos dos extremos, existe un tiempo idóneo de permanencia de un cliente en un establecimiento. En principio, este tiempo sería el que permitiera a un cliente realizar sus compras y salir satisfecho del tiempo empleado en las mismas. De forma indirecta, el comercio lograría maximizar sus ventas y tener clientes fieles y satisfechos. La duración idónea se consigue cuando no hay colas dentro del establecimiento, la circula-

ción no presenta incomodidades ni estrangulamientos, no se producen retrocesos (vuelta atrás) del cliente porque haya pasado productos que pensaba adquirir, como consecuencia de defectos de información o de visualización de dichos productos, y, además, el cliente recorre una proporción elevada de los metros del lineal.

Una de las labores importantes del merchandising, por consiguiente, es el estudio de los itinerarios que siguen los compradores dentro del establecimiento. La forma más normal de llevar a cabo estas investigaciones consiste en el seguimiento de una muestra de clientes en el interior del punto de venta (Newman, Yu y Oulton, 2002). Este seguimiento se realiza mediante planos del punto de venta en los que se va señalando el camino que llevan a cabo los clientes. Posteriormente, se determinan los porcentajes de paso por cada una de las secciones, subsecciones, lineales, etc.

### CONSIDERACIONES FINALES

Creemos conveniente para finalizar, destacar y hacer algunas reflexiones finales sobre algunos de los puntos tratados en nuestro trabajo:

–La imagen exterior debe ser coherente con la imagen interior del establecimiento, es decir, las expectativas que un cliente se forma visualizando el exterior deben cumplirse en el interior del comercio. El interior debe ofrecer confortabilidad al cliente para que le induzca a realizar las compras (Gorospe, 2000).

–Un aspecto que no se debe olvidar es que el diseño interior del espacio también debe facilitar el trabajo de las personas que trabajan en el establecimiento.

–El diseño interior debe servir para trasladar a un lenguaje visual la estrategia del establecimiento, constituyendo un elemento esencial para informar, orientar y guiar a los consumidores en el punto de venta, facilitando sus compras, ya sean como placer o como tarea, aumentando la satisfacción con el acto de compra y actuando como factor de diferenciación frente a la competencia.





## Disposición del punto de venta

–El diseño interior afecta al volumen y tipos de compras; a la imagen del comercio; al estado afectivo, percepciones, actitudes y comportamientos de los consumidores; al nivel de diferenciación frente a la competencia y a la probabilidad de elección del establecimiento como lugar habitual de compra.

–La disposición interior del punto de venta debe realizarse acorde a una serie de principios: totalidad, duración de la compra, valor añadido, eficacia y eficiencia, efectos sinérgicos, flexibilidad, tolerancia al cambio, enfoque relacional, competitividad y servicio.

–El COS debe oscilar entre el 25 y el 40%, aunque ello va a depender del tipo de comercio (supermercado, hipermercado, gran almacén, etc.), de cómo se realiza la compra (manual, cesta, carrito, etc.) y de la sección de la que se trate (alimentación, textil, etc.).

–En la distribución de las secciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Los productos atracción deben estar colocados distantes entre sí, con el objeto de que el consumidor recorra el mayor espacio de ventas posible.
2. Los productos de compra impulsiva deben colocarse en lugares donde puedan ser visualizados por los consumidores (ejemplo: las cajas de salida).
3. Los productos de compra reflexiva deben estar expuestos en las zonas de mayor amplitud con objeto de favorecer la reflexión de los consumidores.
4. Deben tenerse en cuenta aspectos asociados a la complementariedad, manipulación y conservación de productos.

–Con objeto de favorecer la circulación natural de los consumidores, la puerta de entrada debe colocarse a la derecha y las cajas de salida a su izquierda.

–Existen diferentes formas de disponer el mobiliario, aunque la elegida dependerá de: tipo de establecimiento, tipo de compra, percepciones esperadas de los consumidores, etc.

–Los elementos de información ayudan a orientar a los consumidores en el interior del punto de venta, aumentando la satisfacción con la compra realizada.

–La dimensión y amplitud de los pasillos varía según la función que cumplen (aspiración de consumidores, acceso a distintas secciones o circulación entre secciones), el tipo de establecimiento y forma de la compra.

–En la disposición interior deben evitarse los cuellos de botellas para no generar malestar e irritación en los clientes. En este sentido, el análisis del itinerario seguido por los consumidores es un campo de notable interés para el merchandising. ■

**ENRIQUE C. DÍEZ DE CASTRO**  
(enriquediez@us.es)

**ANTONIO NAVARRO GARCÍA**  
(anavarro@us.es)

Dpto. de Admón. de Empresas y Marketing  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Sevilla

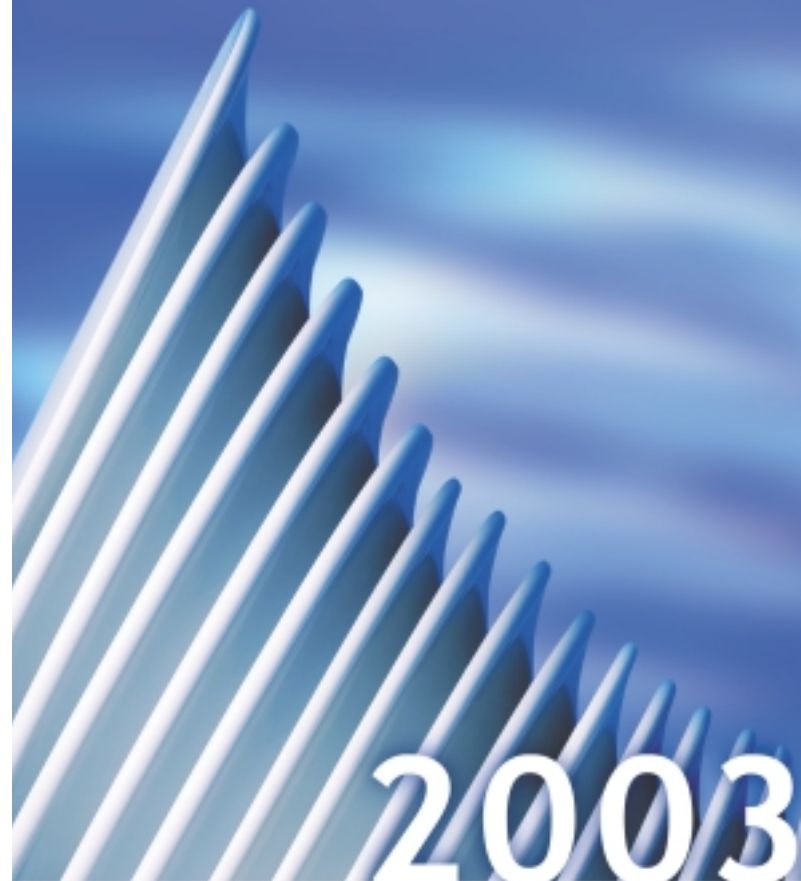


# InterAlimed

FERIA INTERNACIONAL DE LA  
ALIMENTACIÓN MEDITERRÁNEA

## EL PLATO FUERTE DE LA ALIMENTACIÓN MEDITERRÁNEA

Durante cinco días, Valencia será el referente mundial de la auténtica revolución alimentaria del siglo XXI: la alimentación mediterránea. Productores y fabricantes, distribuidores, importadores y exportadores, logística y almacenaje, maquinaria, novedades, tiendas especializadas, horeca. Todos los sectores, todos los profesionales de la alimentación mediterránea estarán en InterAlimed, un plato fuerte para todos los gustos.



22 al 26 octubre



Feria Valencia: Avenida de las Ferias, s/n E-46035 Valencia (España)  
Apdo. (P.O.Box) 476 E-46080 Valencia • Tel. 34-963 86 11 00 • Fax 34-963 636 111 - 963 644 064  
E-mail: ferivalencia@ferivalencia.com • Internet: http://www.ferivalencia.com

**FERIA  
VALENCIA**

### SOLICITUD DE INFORMACIÓN / INVITACIÓN PROFESIONAL

Si desea recibir información acerca de INTERALIMED o acudir como invitado profesional, rellene el cupón adjunto y remítalo por correo a Feria Valencia / INTERALIMED, Avda. de las Ferias, s/n E- 46035, Valencia (España).

Sr. / Sra. \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_

Actividad de su empresa \_\_\_\_\_

Sectores de su interés \_\_\_\_\_

**BIBLIOGRAFÍA**

ANDERSON, W.T. (1971): "Identifying the convenience oriented consumer", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8 (Mayo), pp. 179-183.

BAKER, J. (1986): "The role of the environment in marketing services: The consumer perspective" in *The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, Editores Cepeil, J. et al., AMA, Chicago, pp. 79-84.

BERMAN, B. y EVANS, J. (1995): "Retail management: A strategic approach, 6ª edición, Prentice-Hall, Englewood cliffs.

BITNER, M.J. (1992): "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customer and employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, nº 2, pp. 57-71.

BORJA DE MOZOTA, B. (1990): "Design as a strategic management tool", in *Design management: A Handbook of Issues and Methods*, Editado por Oakley, M., Basil Blackwell, London, pp. 73-84.

BUTTLE, F. (1984): "Merchandising", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, nº 6-7, pp. 104-123.

D'ASTOUS, A. (2000): "Irritation aspects of the shopping environment", *Journal of Business Research*, Vol. 49, nº 2, pp. 149-156.

DARDEN, W.R. y REYNOLDS, F.D. (1971): "Shopping orientations and product usage rates", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8 (noviembre), pp. 505-509

DAVIES, G. (1992): "The two ways in which a retailer can be a brand", *Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 20, nº 2, pp. 24-34.

DÍEZ, E. y LANDA, J. (1996): "Merchandising: Teoría y práctica", Pirámide, Madrid.

DION, D. (2000): "L'influence de la foule dans un contexte comercial" in *Volle P., Etudes et recherches en distribution*, Editions Economica, pp. 166-183.

DION, D. (1999): "La foule dans un espace commercial : concept, mesure, effets sur les comportements", Tesis doctoral, Universidad de Rennes I.

DONOVAN, R., ROSSITER, J. MARCOOLYN, G. y NESDALE, A. (1994): "Store atmosphere and purchasing behaviour", *Journal of Retailing*, Vol. 70, nº 3, pp. 283-294.

DOYLE, S. y BROADBRIDGE, A. (1999): "Differentiation by design: the importance of design in retailer repositioning and differentiation", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27, nº 2, pp. 72-82.

EPSTEIN, Y., WOOLFOLK, R. y LEHRER, P. (1981): "Physiological, cognitive, and nonverbal responses to repeated exposure to crowding", *Journal of applied social psychology*, Vol. 11, nº 1, pp. 1-13.

GHOSH, A. y MCLAFFERTY, S. (1987): "Location strategies for retail and service firms", Lexington Books, Lexington.

GIST, R.R. (1981): "La pequeña y mediana empresa: la venta al detalle", Hispano Europea, Barcelona.

GOROSPE, F. (2000): "Consideraciones sobre el diseño de los puntos de ventas minoristas en una economía globalizada", *Distribución y Consumo*, nº 54, pp. 25-30.

HARRYS, W., y otros. (1992): "Marketing. Ventas al por menor", McGraw Hill, Santafé de Bogotá.

IYER, E. (1989): "Unplanned purchasing: Knowledge of shopping environment and time pressure", *Journal of Retailing*, nº 65 (spring), pp. 40-57.

KOTLER, P. (1973): "Atmospherics as a marketing Tool", *Journal of Retailing*, Vol. 49 (winter), pp. 48-64.

KUMAR, V. y KARANDE, K. (2000): "The effect of retail store environment on retailer performance", *Journal of Business Research*, Vol. 49, nº 2, pp. 167-181.

LUSCH, R.F. (1982): "The management of retail enterprises", Kent Publishing, Boston, en McGoldricks, P.J. (1990): "Retail Marketing", McGrawHill. UK.

MASSON, J.E. y WELLHOFF, A. (1984): "El merchandising. Rentabilidad y gestión del punto de venta", Deusto, Bilbao.



MCFAYDEN, E. (1985): "How good merchandising has transformed the retail scene. New directions in Merchandising", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Jul/Aug, pp. 16-21.

MOUTON, D. (1989): "Merchandising estratégico", Gestió 2000, Barcelona.

NEWMAN, A.J., YU, D. y OULTON, D. (2002): "New insights into retail space and format planning from customer-tracking data", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, nº 5, pp. 253-258.

PARK, C., IYER, E. y SMITH, D. (1989): "The effects of situational factors on in-store grocery shopping behavior: the role of store environment and time available for shopping", *Journal of Consumer Research*, Vol. 15 (March), pp. 422-433.

RIEUNIER, S. (2002): "Le marketing sensoriel du point de vente", Dunod, Paris.

SAINT-CRICO, J. y BRUEL, O. (1975): "Merchandising", Pirámide, Madrid.

SHARMA, A. y STAFFORD, T. (2000): "The effect of retail atmospherics on customer perceptions of salespeople and customer persuasion: An empirical investigation", *Journal of Business Research*, Vol. 49, nº 2, pp. 183-191.

SIERRA, B., ALIER, E. y FALCES, C. (2000): "Los efectos de las variables ambientales sobre la conducta del consumidor", *Distribución y Consumo*, nº 54, pp. 5-23.

SMITH, P. y BURNS, D. (1996): "Atmospherics and retail environments: the case of the power aisle", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 24, nº 1, pp. 7-14.

TANWARI, A. y MANSOUR, A. (2001). "Redesigning physical layout for increased efficiency", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, nº 6, pp. 453-462.

THANG, D. y TAN, B. (article in press: disponible en formato web): "Linking consumer perception to preference of retail stores: an empirical assessment of the multi-attributes of store image", *Journal of Retailing and Consumer Services*.

TURLEY, L. y MILLIMAN, R. (2000): "Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence", *Journal of Business Research*, Vol. 49, nº 2, pp. 193-211.

WAKEFIELD, K. y BAKER, J. (1998): "Excitement at the mall: Determinants and effects on shopping response", *Journal of Retailing*, Vol. 74, nº 4, pp. 515-539.

ZORILLA, M.P. (1994): "El merchandising: instrumento estratégico y operativo de la gestión detallista", Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco.

ZORILLA, P. (2002): "Nuevas tendencias en merchandising. Generar experiencias para conquistar emociones y fidelizar clientes", *Distribución y Consumo*, nº 65, pp. 13-20.



# El plan estratégico

## Una de las principales necesidades de gestión del pequeño y mediano comercio

■ JOSÉ M<sup>a</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCÍN

Director General de SDV Consultores y Profesor de la ESTE. Universidad de Deusto

La planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización. De hecho, según un estudio realizado por Bain&Company, la técnica de gestión más utilizada en el año 2000 (1) es el plan estratégico (76%).

Sin embargo, su práctica no está igualmente extendida en todas las empresas que precisan de ella. En efecto, la realidad española nos demuestra que el porcentaje de las empresas que planifican su estrategia a largo plazo es todavía escaso, a pesar de haber zonas como el País Vasco, donde más del 60% de las empresas mayores de 50 empleados dice utilizar esta herramienta. ¿Percibirán las empresas de distribución la necesidad de planificar a largo plazo?

Para acercarnos a esta necesidad, hemos planteado este artículo en tres apartados: en el primero nos aproximamos al conocimiento de las necesidades

de gestión de las empresas minoristas; en el segundo, presentamos esta técnica de gestión, explicando su proceso de elaboración, su utilidad para cualquier tipo de empresa, y su alcance y contenido; y, en el último, esbozamos el plan estratégico realizado por el autor para una pyme de distribución minorista que factura menos de 20 millones de euros entre sus cuatro puntos de venta.

### NECESIDADES DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MINORISTAS

Como se observa en el cuadro nº 1, el plan estratégico es una de las herramientas de gestión más utilizadas en el 2001 en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV), alcanzando más de un 60% de utilización. A pesar de que no contamos con estudios al respecto, intuimos que esta cifra es más reducida si nos referimos al conjunto del territorio español.

Sin embargo, según un estudio realizado por Bain&Company, la técnica más utilizada en el año 2000, en la muestra internacional de directivos, es precisa-

mente el plan estratégico, seguida de la definición de misión y visión, y del benchmarking. De ahí podemos deducir el importante potencial de desarrollo que tiene todavía esta técnica entre nuestras empresas.

Estos datos también nos hacen pensar que las empresas españolas, en su conjunto, perciben la necesidad de planificar, y que el plan estratégico se presenta como una herramienta útil en respuesta a esta necesidad.

Sin embargo, ¿qué podemos decir del pequeño comercio y de las empresas de distribución? ¿Son conscientes estos dos colectivos de que el plan estratégico puede ayudarles a hacer frente a las principales dificultades en las que se encuentran inmersos?

Lamentablemente, no contamos con ningún estudio representativo que pueda darnos respuesta a esta pregunta. En cambio, podemos guiarnos por las primeras aproximaciones obtenidas a partir de un sondeo exploratorio realizado en la Comunidad Valenciana.

## El plan estratégico

rias de las que pueden dejarse para un segundo momento, con el fin de ir aplicándolas por orden, en función de su importancia y su urgencia. Por esta razón, se definió el plan de prioridades que se recoge en el gráfico nº 4.

### CONCLUSIÓN

El plan estratégico no sólo es una técnica de gestión prioritaria para cualquier tipo de empresa de cualquier sector económico –por tanto, también para las del sector de distribución minorista–, sino que, además, está al alcance de empresas minoristas pequeñas como la expuesta en el ejemplo de aplicación. Les ayuda a definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según un plan, y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que se desenvuelven. ■

**JOSÉ M<sup>º</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCÍN**

Director General de SDV Consultores y Profesor de la ESTE.  
Universidad de Deusto

### NOTAS

- (1) La más utilizada por la muestra internacional de directivos que utiliza esta empresa de consultoría (ver SPRI, 2002).
- (2) Ver Sainz de Vicuña (2003b).
- (3) Véase Sainz de Vicuña (2001).
- (4) Ver Ansoff (1987).
- (5) Ver Sainz de Vicuña (1996).
- (6) Ver Sainz de Vicuña (2000).
- (7) Por razones obvias, no se presentan los objetivos cuantitativos de facturación y de rentabilidad.

### BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, I. H. (1987). Corporate Strategy, Edit. Penguin Books, Hamondsworth (U. K.).
- PELLEGRINI, L. (1994). "Alternatives for growth and internationalization in retailing", International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research, nº4, Abril, págs.121-148.
- PORTER, M. E. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA, México.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (1996). "Comercio tradicional: opciones estratégicas". Distribución y Consumo, nº 30, octubre-noviembre, págs. 6-29.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (2000). Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio. Ediciones PMP. 5.ª edición. Bilbao.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas. ESIC Editorial. 2.ª edición. Madrid
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (2003a). El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial. 8.ª edición. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (2003b). El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid.
- SPRI (2002): Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la CAPV 2001. Editado por la Sociedad para la promoción y Reversión Industrial, S.A., Bilbao.



**Feria Nacional del Vino**  
Spanish Wine Fair  
**FENAVIN**

2003

**Ciudad Real**  
8 - 11 de Mayo  
[www.fenavin.org](http://www.fenavin.org)

**400 bodegas de toda España**

**Centro de Negocios**  
con presencia de compradores  
de Alemania, Reino Unido,  
Bélgica, Holanda, República Checa,  
Polonia, EEUU, México, Japón,  
Brasil, El Líbano, ...

**ORGANIZA**  
Diputación Provincial de Ciudad Real

**PATROCINAN**  
Diputación Provincial de Ciudad Real  
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha  
Caja Castilla La Mancha  
Caja Rural de Ciudad Real



Diputación Provincial  
de Ciudad Real

## INVITACIÓN PROFESIONAL

Nombre / Apellidos \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ CP \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Empresa / Cargo \_\_\_\_\_

Sector / Actividad \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

\* Imprescindible entregar cumplimentado para acceder a FENAVIN

CUADRO N° 1

**COMPARATIVA DE UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LA CAPV Y EN EL MUNDO**

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN MÁS UTILIZADAS EN LA CAPV (2001)	% DE UTIL.	HERRAMIENTAS MÁS UTILIZADAS EN EL MUNDO (2000)	% DE UTIL.
1. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000	89,3	<b>1. PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>76</b>
2. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	89,3	2. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	70
3. DIAGNÓSTICO Y PLAN DE FORMACIÓN	72,0	3. BENCHMARKING	69
<b>4. PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>68,7</b>	4. OUTSOURCING	63
5. ANÁLISIS DE COMPETIDORES	63,1	5. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	60

FUENTE: Elaboración propia a partir de SPRI (2002) y Bain & Company (2001).

CUADRO N° 2

**NECESIDADES DE GESTIÓN DEL PEQUEÑO COMERCIO Y DE LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN**

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE GESTIÓN NECESARIAS PARA EL PEQUEÑO COMERCIO	PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE GESTIÓN NECESARIAS PARA LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN
1. MARKETING	<b>1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>
2. MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN	2. MEJORA CONTINUA DE LA GESTIÓN
<b>3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	MARKETING
	GESTIÓN DE LAS PERSONAS
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Las conclusiones obtenidas a partir de este estudio nos muestran que el pequeño comercio y las empresas de distribución se encuentran en una situación diferente y que, por tanto, sus necesidades de gestión difieren.

Así, como podemos observar en el cuadro n° 2, parece que la planificación estratégica destaca como la herramienta más necesaria en la gestión de las empresas de distribución. En el caso del pequeño comercio, sin embargo, se considera prioritaria la aplicación de herramientas directamente relacionadas con el marketing y con la mejora continua de gestión, para después poder abordar la planificación estratégica.

Podemos concluir, por tanto, que el plan estratégico se perfila como una de las herramientas clave que permitirán a las empresas de distribución y al peque-

ño comercio hacer frente a las dificultades de su sector.

Una vez constatada la necesidad y oportunidad del plan estratégico para el sector de distribución pasamos, en el siguiente apartado, a describir su proceso de elaboración.

**EL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico es, para toda organización, el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" respecto a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del mismo), para lograr ser lo suficientemente competitiva como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o, simplemente, de supervivencia o consolidación en el sector.

Precisamente por ello, el plan estratégico es un instrumento muy útil para las empresas para:

- Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante.
- Enmarcar todas las decisiones estratégicas en un solo documento.
- Identificar y definir cuáles son los objetivos a largo plazo que nos comprometemos a conseguir.
- Gestionar la empresa según un plan y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que nos desenvolvemos.
- Definir responsabilidades a compartir por todos los que integramos la empresa, señalando los indicadores que se utilizarán para su seguimiento y control.
- Y, en definitiva, profesionalizar más la gestión, aspecto éste tan necesario en el sector de distribución, sobre todo

entre el pequeño y mediano comercio, como tantas veces hemos señalado.

Aunque no existe una sola forma de elaborarlo, a continuación señalamos, para después desarrollar en mayor profundidad, las etapas más habituales de un plan estratégico (gráfico nº1) (2).

- Primera etapa: Análisis de la situación
- Segunda etapa: Diagnóstico de la situación
- Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos
- Cuarta etapa: Elección de las estrategias
- Quinta etapa: Decisiones operativas

**•PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

**•Análisis de la situación externa**

Es conveniente empezar por un breve repaso del grado de competitividad del sector (por ejemplo, distribución minorista) y del subsector de actividad en el que opera la empresa (alimentación, droguería, perfumería, textil, cuero y calzado, equipamiento personal o para el hogar, etc.): cuántos y cómo son los competidores, qué poder de negociación tienen los proveedores (los fabricantes y los mayoristas), qué posibles amenazas de nuevas formas comerciales se detectan (por ejemplo, comercio electrónico), etc.

El elemento más importante de este análisis externo es el análisis del mercado relevante para nuestra empresa. Para conocer cómo es nuestro mercado debemos tratar de analizar los diferentes tipos de competidores y formatos con los que competimos, y los clientes que tenemos:

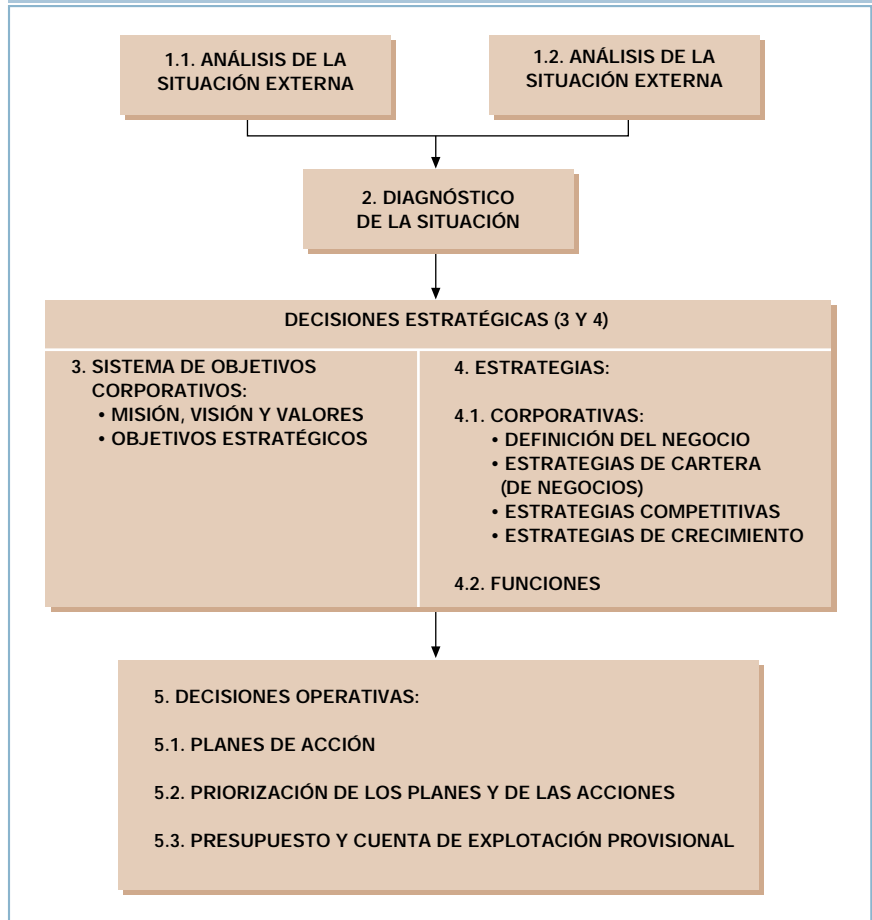
-Situación del mercado en nuestra área de influencia natural: empresas existentes, tipos de productos que venden, marcas, cuotas de mercado, tipos de clientes elegidos, imagen de sus enseñas, etc.

-Competidores: número, características, fortalezas y debilidades, estrategias, etc.

-Nuevas empresas que pueden aparecer: competencia interformato e intraformato.

GRÁFICO Nº 1

**PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**



-Nuevas formas comerciales alternativas a la nuestra (por ejemplo, tienda de descuento respecto al comercio tradicional y al supermercado).

-Situación y evolución de los segmentos de mercado, es decir, de los distintos tipos de clientes: necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.

Es importante recordar que estos aspectos no deben analizarse de forma estática, sino estudiando cómo han cambiado en los últimos tiempos y cómo pueden hacerlo en el futuro.

**•Análisis de la situación interna**

Si con el análisis de la situación externa tratamos de descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, este segundo análisis pretende de-

tectar las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Para ello, haremos una profunda autoevaluación sobre si lo que estamos haciendo es lo que debemos hacer (es decir, si hemos tomado las decisiones estratégicas adecuadas), y si lo estamos haciendo correctamente (esto es, si hemos aplicado bien los planes de acción).

Concretamente, el análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

-¿Qué objetivos nos hemos marcado? ¿Son los que deben ser o deberíamos haber fijado otros?

-¿Hemos definido correctamente nuestra estrategia competitiva? ¿Tenemos una estrategia de precios y de calidad de servicio coherente, dada la estrategia competitiva elegida? ¿Cuáles son nuestros objetivos de rentabilidad, la





imagen que queremos proyectar, etc.?

–¿Qué estrategias tenemos?: ¿A qué mercados nos dirigimos y con qué productos- establecimientos (estrategia de cartera)? ¿Hemos elegido bien el segmento estratégico (estrategia de segmentación)? ¿Es correcto el posicionamiento buscado, dado el segmento estratégico al que nos dirigimos (estrategia de posicionamiento)? ¿Lo hemos conseguido? ¿Cuál son nuestras estrategias funcionales?

–¿Los recursos humanos y materiales que utilizamos para alcanzar estos objetivos son los adecuados? ¿Están bien organizados para la consecución de nuestros objetivos?

–¿Tenemos una buena estrategia de aprovisionamiento que nos permite ofrecer a nuestros clientes lo que demandan y en las condiciones esperadas?

–En el caso de una empresa de distribución mayorista, ¿la estrategia de distribución es la más adecuada, o se ha quedado obsoleta? ¿Estamos presentes en los canales más vendedores? ¿Con qué participación de mercado? ¿Mantene-mos buenas relaciones con los detallistas? ¿Los tenemos fidelizados?, etc.

–¿Qué estrategia de comunicación interna y externa seguimos? ¿Hay coherencia entre los diferentes medios? ¿Nos dirigimos a los públicos-objetivo adecuados y con los medios más indicados (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, publicidad directa, patrocinio, mecenazgo, promoción, etc.)?

–¿Y la estrategia de ventas?: ¿Es eficiente nuestro personal de atención y de servicio al cliente? ¿Tenemos una estra-

tegia clara y definida en cuanto al tratamiento a dar a los distintos clientes, la forma más adecuada de llegar a ellos, la remuneración del personal de ventas, la formación y capacitación del mismo, la motivación, el seguimiento y el control de su actuación?

### •SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Es la conclusión del análisis anterior, y consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como de nuestros puntos fuertes o débiles con respecto a nuestros competidores.

El instrumento habitual es el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Las amenazas y oportunidades son fruto del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos. En contraposición, las fortalezas y debilidades son la síntesis del análisis interno y reflejan aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a nuestros competidores.

El objetivo es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles. Pensando y actuando de esta forma surgen las principales decisiones estratégicas que deberemos abordar en las etapas siguientes.

### •TERCERA ETAPA: SISTEMA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

Como puede observarse en el gráfico nº1, en esta etapa se recogen las decisiones más relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa (misión), con los objetivos que nos gustaría alcanzar a muy largo plazo, por utópicos que parezcan (visión), con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa (que conforman nuestra cultura corporativa), y con los objetivos estratégicos que nos queremos marcar en este plan estratégico.

Es obvio que, cuanto más pequeña sea la empresa minorista (por ejemplo, en el caso del pequeño comercio) más probable es que algunas de estas decisiones no estén recogidas en el plan estratégico (por ejemplo, la misión, la visión y los valores) ni hayan sido objeto, normalmente, de una reflexión estratégica formal. Suelen ser, más bien, decisiones abordadas “informalmente” por el propietario del comercio, con un contenido como el siguiente:

–Misión: “Satisfacer las expectativas de compra de nuestra clientela”. Una mayor concreción de este enunciado genérico vendrá dada por el subsector de actividad en el que se va a trabajar (por ejemplo, alimentación y droguería-perfumería) y del tipo de clientela que quiere atraer (de proximidad, de atracción, etc.). Esto es, dependerá de la elección que haya hecho para su negocio.

–Visión: probablemente, haya concebido su empresa como “un negocio familiar, pequeño, que sirva para obtener una renta digna o una ocupación adecuada para la familia”.

–Valores: el principal valor compartido por el pequeño comercio será seguramente la independencia y, quizás también, la lealtad a la propia familia, la solidaridad, la honestidad, la integridad, la tradición, la transparencia interna, además de la orientación al cliente.

Los objetivos estratégicos más recomendables para el pequeño y mediano comercio diferirán según el tamaño de la empresa minorista:

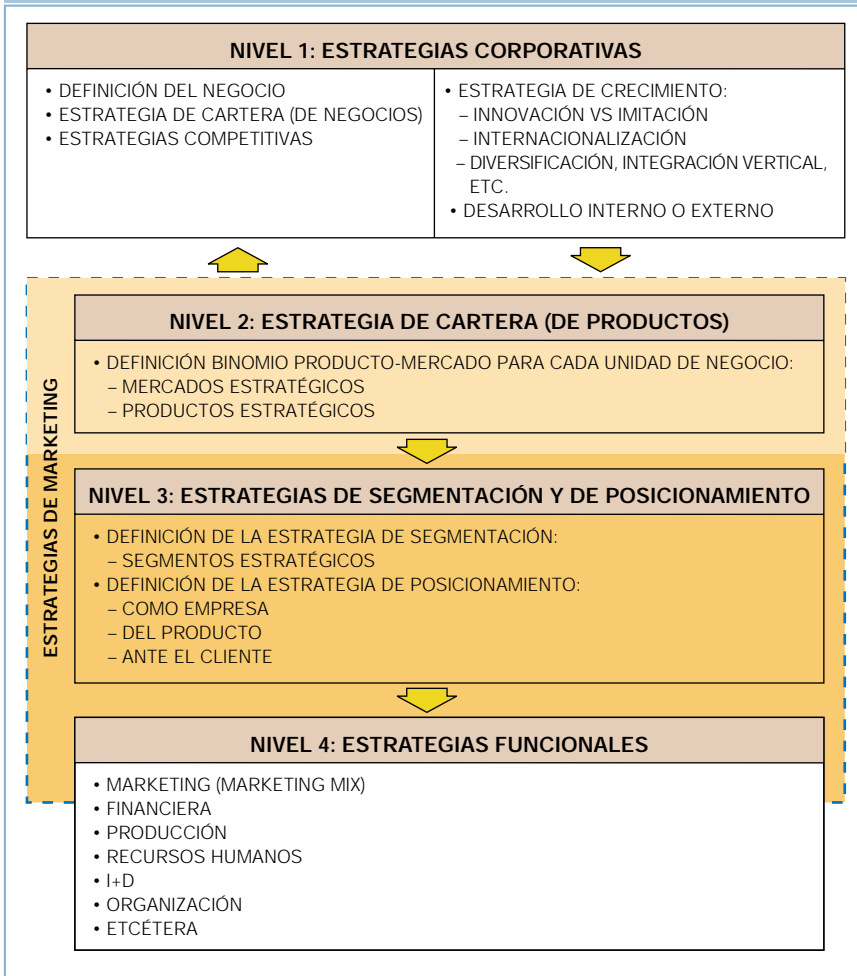
–El pequeño comercio buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento (superiores a las del sector). En este caso, la supervivencia de su negocio pasa por mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir en su actividad.

–La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe



GRÁFICO Nº 2

**ALCANCE E INTERRELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA Y LAS FUNCIONALES**



zar ese listón mínimo a medio o largo plazo, debe descartar la búsqueda de masa crítica y concentrar sus esfuerzos en rentabilizar su negocio mediante decisiones como las sugeridas en el caso real que exponemos en el epígrafe siguiente.

–Por su parte, la empresa grande persigue altas tasas de crecimiento porque sabe que, a la larga, esa mayor dimensión le permite obtener mayores cuotas de rentabilidad. Por ello, está dispuesta a sacrificar rentabilidad a corto y se marca objetivos ambiciosos de crecimiento.

**• CUARTA ETAPA: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

El gráfico nº 2, por su parte, muestra el alcance y la interrelación entre las estrategias corporativas y las estrategias funcionales.

El alcance de las estrategias corporativas y de las principales estrategias funcionales a abordar en un plan estratégico es el siguiente (3):

–La definición del negocio significa concretar al menos los siguientes aspectos: tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas) y tecnologías con las que van a ser satisfechas las citadas necesidades (venta tradicional, en autoservicio, electrónicamente, etc.). Como lo normal es que el pequeño comercio sea mononegocio, no necesitará definir la estrategia de cartera de negocios.

–También se encuentran dentro de este nivel las estrategias competitivas genéricas de Porter: liderazgo en costes, di-

marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando rentabilidad a corto plazo. Es decir, debe marcarse unos objetivos similares a los de las empresas de mayor tamaño que ella, aunque por razones distintas.

–Por el contrario, la pyme que ha llegado a la conclusión de que su dimensión nunca le va a permitir que este negocio le resulte viable y en la que sus propietarios han decidido vender la empresa cuando tengan un buen comprador, tendrá que hacer lo que esté en sus manos

para realizar una buena operación de venta. Ello hará que su prioridad sea demostrar que su negocio es rentable y que tiene una buena cuota de mercado en su zona. Estos objetivos de rentabilidad y crecimiento a corto resultan especialmente aconsejables para aquellas pequeñas empresas que nunca podrán alcanzar la masa crítica necesaria para ser competitivos en el sector por la gran distancia en dimensión frente al líder.

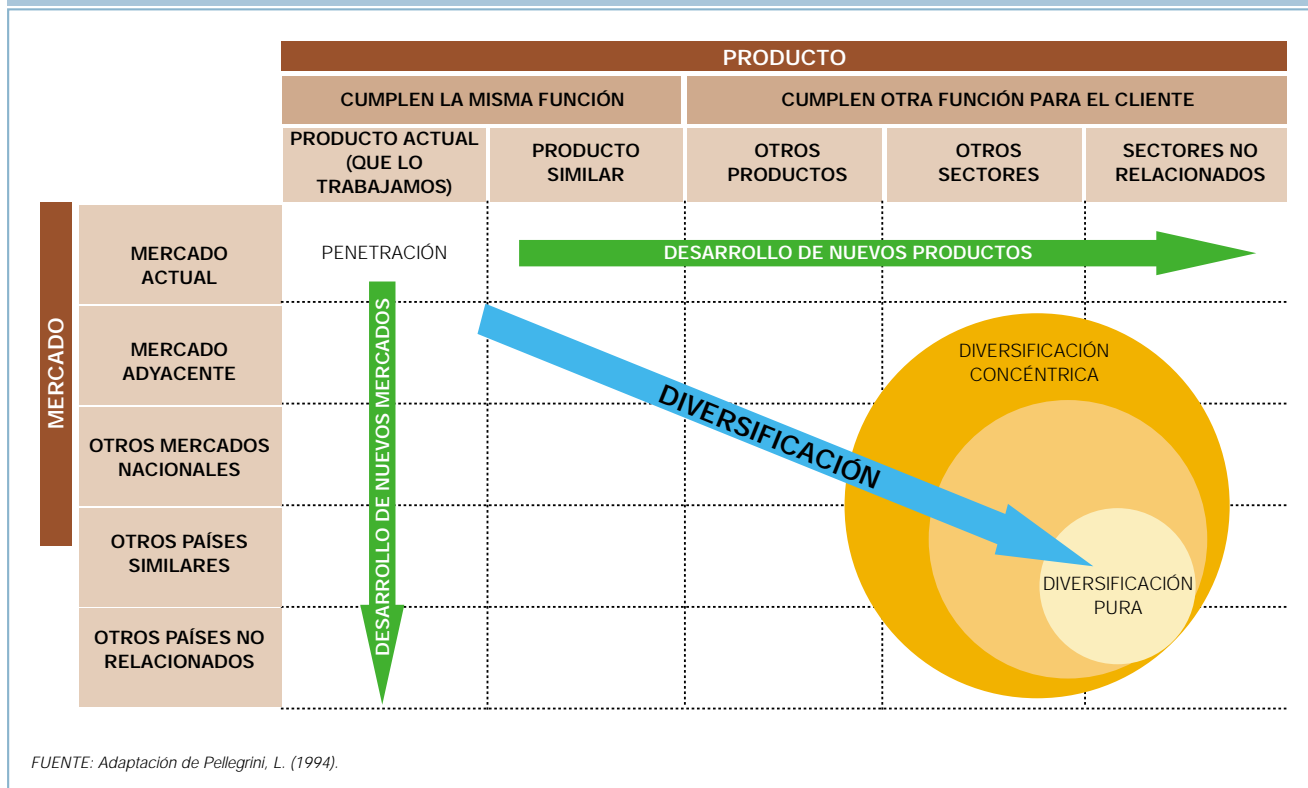
En efecto, si esta pyme tiene una dimensión relativa inferior al 25% de la del líder de su subsector de actividad en su mercado relevante, podemos afirmar que no tiene masa crítica. Además, a menos que pueda razonablemente alcan-





GRÁFICO Nº 3

OPCIONES POSIBLES PARA LA ESTRATEGIA DE CARTERA



ferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es que el pequeño comercio adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.

-Estrategia de crecimiento: probablemente, seguirá una estrategia de penetración en su mercado natural y, por ende, el crecimiento mínimo posible y, seguramente, mediante desarrollo interno u orgánico.

-Estrategia de cartera. Una vez definidas las actividades de la empresa, concretamente en la definición del negocio, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas de negocio y de producto-mercado (ver gráfico nº3). Las grandes empresas suelen tener una amplia cartera de negocios y de productos/formatos.

El grupo francés Carrefour tiene una estrategia de cartera bastante amplia y di-

ferente según mercados: hipermercados (Carrefour), supermercados (Champion), tiendas de descuento (Dia, Minipreço, ED, etc.), comercio electrónico, comercios de proximidad (Shopy, Codec y 8 à Huit), minimercados (Proxi), cash & carry (Promocash) y grandes superficies especializadas (Promodirect, Puntocash, Delauto, Feu-Vert, Castorama, etc.).

-La estrategia de penetración es la más "segura": trabajar con nuestros productos (formatos) actuales en nuestros mercados actuales. Puede ir dirigida a mejorar el servicio al cliente (para consolidarse en el mercado natural) o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las enseñas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de ventas). Se trata de aprovechar la experiencia que ya tenemos en el formato que trabajamos y en el mercado que ya conocemos y dominamos.

-En la estrategia de desarrollo de nuevos productos nos movemos en un mer-

cado que ya conocemos, pero que necesita una adaptación del formato a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios (lo que, por ejemplo, les ocurrió a las empresas de Almacenes Populares), o la adopción de un nuevo formato (por ejemplo, el comercio electrónico).

-En la estrategia de desarrollo de nuevos mercados se mantienen los mismos formatos y se intenta una expansión geográfica (local, regional, nacional o internacional), o la búsqueda de nuevos segmentos de clientes. Esta estrategia puede traducirse en una expansión geográfica respecto al mercado de origen (a nivel nacional -Caprabo o Mercadona- o internacional), en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado (por ejemplo, el grupo Bilbao al desarrollar sus tiendas Fosco, dirigidas a un segmento de mercado distinto al de sus establecimientos Zapatodos) o nuevos usuarios para los segmentos actuales (induciendo a la prueba con promociones, varian-

do los precios o reforzando la promoción y la publicidad, opción habitual para cualquier comerciante o empresa de distribución).

–Cuando el nuevo mercado a desarrollar es un mercado exterior, nos enfrentamos a una estrategia de internacionalización. Es el caso de empresas como Cortefiel, Punto Fa (Mango), Adolfo Domínguez, Inditex o Eroski.

–Finalmente, cuando la alternativa elegida es lanzar nuevos productos en mercados en los que todavía no estamos presentes, estamos optando por una estrategia de diversificación. La estrategia de desarrollo de nuevos productos se puede contemplar desde la óptica del producto-establecimiento, como se ha hecho arriba, o desde la ampliación de la cartera de bienes y servicios, normalmente bajo una nueva enseña. Cuando esta ampliación se hace a productos que guardan escasa o nula relación con los del negocio principal (alimentación, para una cadena de hipermercados como Auchan o para una central de compras como IFA), se considera que esta empresa está siguiendo una estrategia de diversificación.

Otro ejemplo más claro lo constituyen Hipercor y las cadenas francesas de hipermercados que se han introducido en el negocio tradicional de los talleres de reparación de coches, en el que ya estaban tímidamente presentes a través de sus secciones de piezas y recambios de los autocentros (Norauto, Delauto o Feu-Vert) o, más recientemente, en la comercialización de automóviles.

Si la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que partimos de una experiencia producto-mercado nula. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado (idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) y del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales y del dominio que tengamos de la tecnología empleada. De las cuatro opciones estratégicas de



diversificación (4), las empresas de distribución se están moviendo normalmente alrededor de las dos primeras:

–Diversificación horizontal. Esta es, sin duda, una de las opciones más recientes en las grandes empresas de distribución europeas y españolas, que inicialmente se habían autolimitado en su definición del negocio a la distribución al detall de productos de consumo.

A título de ejemplo puede señalarse la entrada en la actividad financiera (tarjetas de crédito, participación en bancos, venta de productos financieros y de seguros, etc.) o en servicios no financieros como agencias de viajes, restauración, bricolaje, etc.

Otros ejemplos los constituyen las empresas de hipermercados que, como Auchan, Carrefour o Intermarché, se han diversificado hacia sectores de bricolaje, artículos deportivos, accesorios para automóviles, muebles, aparatos eléctricos y restauración –por citar algunos ejemplos–, o las empresas de grandes almacenes que, como Printemps, tienen participaciones en Conforama (muebles), La Redoute (venta por catálogo), Armand Thiery (prendas de vestir) y Prisunic (almacenes populares).

–Integración vertical. Como sabemos, ésta ha sido la opción seguida por varias empresas españolas al tomar participaciones en el capital de sus proveedores, creando sus propias plantas de producción y asumiendo las funciones que an-

tes realizaban los mayoristas (Carrefour con los cash&carry "Punto Cash") o poniendo en marcha plataformas logísticas (Eroski y Carrefour). En todos los casos, se trata de una integración vertical hacia atrás. Lo mismo ha ocurrido cuando algún mayorista, como Unialco, se ha integrado hacia adelante y ha asumido la venta al detall (con los autoservicios y supermercados BM).

–Las opciones de diversificación concéntrica o diversificación tipo conglomerado no son frecuentes en las empresas de distribución detallista de nuestro entorno. Sin embargo, el malogrado caso de Sears Roebuck había llegado a este nivel de diversificación, que es precisamente donde más claramente se dan los riesgos apuntados para esta estrategia.

De todas formas, en la casi totalidad de los ejemplos citados el negocio original sigue siendo el principal de la compañía. Así, en la distribución europea, el porcentaje que representa la diversificación de las empresas es del 50% en Metro, el 22% en Auchan, el 21% en Casino y el 15% en Tengelmann e Intermarché.

–Estrategias de segmentación y de posicionamiento. Este nivel de la estrategia de marketing define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento. Ello supone:

–En primer lugar, la identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado. Por segmento debe entenderse "el conjunto de clientes o potenciales clientes, que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor, que debe aportar un determinado producto o servicio", siendo valor percibido "el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto, basado en la percepción de lo que se recibe y se aporta".

–En segundo lugar, la detección del segmento más atractivo para nuestra empresa (que sea suficientemente grande como para que recompense nuestros esfuerzos y nos sea ac-





cesible) y en el que tenemos ventajas competitivas, es decir, el segmento estratégico. Conviene recordar que las ventajas competitivas se relacionan con el valor percibido por los clientes en relación a la empresa. Así, si el cliente atribuye a nuestros productos un valor superior para igual precio percibido o un coste más bajo para igual valor percibido, está claro que, para él, tenemos una ventaja competitiva. En términos generales, una empresa no puede operar con éxito en un gran número de segmentos. De hacerlo, se produciría una excesiva fragmentación de sus esfuerzos.

–Finalmente, la determinación del posicionamiento adecuado (de la empresa, de la enseña y ante el cliente). Lo cual pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado, para lo que la empresa deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valora ese segmento estratégico.

–Otras estrategias funcionales: de organización, recursos humanos, finanzas, I+D+i, etc., en las que no profundizaremos por no ser objeto de este artículo.

Dado que las opciones estratégicas dependen de los objetivos que tenga la empresa, podemos encontrarnos ante estas situaciones:

–Que la pyme tenga voluntad de pervivencia en el negocio con el mayor nivel de independencia posible. En estos ca-

sos, la estrategia sucursalista seguida por estas empresas puede tener un cierto grado de estrategia de crecimiento, al plantearse la penetración en sus mercados naturales, el desarrollo de nuevos productos/formatos o el desarrollo de nuevos mercados próximos.

–O que desee mantenerse en el negocio hasta que surja una buena operación de venta. En estos casos, lo normal suele ser que la empresa no declare esta intención y "se deje querer". No obstante, a veces la empresa entra en dificultades y opta por la otra opción, lo que coloca en una situación óptima a los posibles compradores. Éste fue el caso de Galerías Preciados, Digsa, Simago y Tragoz, por citar algunos ejemplos. Está claro que estas empresas apuestan, si se nos permite la expresión, por "vestir el muñeco para encontrarle una buena novia".

En ambos casos, recalcamos, el denominador común de las opciones estratégicas que estas empresas tienen pasa por las cuatro recomendaciones que en su momento hicimos al pequeño comercio (5): profesionalización creciente de la gestión, especialización en productos "únicos" que no se puedan encontrar en las grandes superficies porque son especiales o poco demandados, diferenciación mediante un mayor énfasis en la calidad del servicio a la clientela de cara a su fidelización y retención, y asociación/cooperación, utilizando alguna de las alternativas de comercio asociado existentes.

–Por el contrario, las empresas más grandes deberán perseguir estrategias de crecimiento interno o externo como las citadas en este apartado.

### •QUINTA ETAPA: DECISIONES OPERATIVAS: LOS PLANES DE ACCIÓN

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es como si dotásemos a todo el entramado teórico-estratégico que hemos desarrollado hasta ahora de extremidades para caminar. En definitiva: es la hora de poner "manos a la obra".

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En cuanto a la naturaleza de las acciones, éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de "etapa final" del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

### EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA

En este último punto expondremos un ejemplo práctico de elaboración de un plan estratégico para una empresa representativa del pequeño y mediano comercio de nuestro país (6). La situaremos en una ciudad española de unos 100.000 habitantes, y la denominaremos XYZ. Se dedica a la venta de productos de alimentación general (de calidad media), equipamiento personal y equipamiento del hogar (de calidad media-alta, con marcas de prestigio) a través de un gran almacén y tres supermercados (su sala de ventas total ronda los 2.000 metros cuadrados). Factura unos 20 millones de euros, con una plantilla de 120 personas.

#### •PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Como hemos señalado en el apartado anterior, el análisis del marco en el que se mueve el negocio (análisis de la situación externa) y de sus características propias (análisis de la situación interna) nos ayuda a definir el correspondiente diagnóstico de la situación. Pero, para no extendernos más de lo razonable (en la práctica, esta primera etapa puede ocupar más de 50 páginas de un



libro), nos limitaremos a exponer una síntesis del análisis de la situación restringida a lo estrictamente necesario para que el lector pueda hacerse una composición de lugar.

El mercado natural de nuestro negocio está experimentando las tendencias generales del sector de distribución (establecimiento de grandes superficies; aumento de la competencia entre los diferentes formatos; descenso del presupuesto familiar dedicado a alimentación, textil, cuero y calzado, etc.; pérdida de cuota de mercado –en los últimos cuatro años ha perdido tres puntos porcentuales, quedando su actual cuota en torno al 10%–; etc.), además de las propias de una zona industrial en declive (cierres de empresas y dificultad para reemplazar los puestos de trabajo eliminados; descenso de la población; pérdida de nivel de renta; aumento de la tasa de paro; deterioro de las expectativas; etc.).

En otro orden de cosas, aunque la empresa no tiene todavía problemas de rentabilidad, la evolución negativa de las ventas amenaza su rentabilidad y supervivencia a largo plazo. El descenso de ventas se está acusando especialmente en alguno de sus supermercados y en los bienes de equipamiento personal, así como en los de ocio y deportes.

La notoriedad de su enseña es muy alta entre la población de su área natural (dado que se trata de una empresa establecida hace más de medio siglo) pero, por cuestiones de imagen y por su peculiar oferta de productos, XYZ tiene una elevada penetración entre las personas de edad media y avanzada, pero muy pobre entre los más jóvenes.

Finalmente, conviene señalar que el segmento de la población en el que más incide es el medio-alto, que no es precisamente el más importante ni el de mayor crecimiento, dada la evolución económica de la zona.

### • SEGUNDA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Para hacer el diagnóstico de la situación utilizamos el análisis DAFO, cuyas conclusiones son:

### Oportunidades

- Mercado potencial aún no explotado en su propia ciudad.
- Concentración de las organizaciones comerciales.
- Necesidad de algunos segmentos de clientes de “hacer la compra” e “ir de compras” sin grandes desplazamientos.
- Aumento de la demanda de productos relacionados con el esparcimiento, la cultura, la enseñanza, las comunicaciones, los servicios médicos y la conservación de la salud.
- Importancia de la marca y la calidad para un segmento de la población.
- Insatisfacción del comprador con las grandes superficies debido a la masificación, la lejanía y el trato despersonalizado.

### Amenazas

- Aumento de la competencia (grandes superficies: generalistas y especializadas), cada vez más poderosa y agresiva.
- Reducción del porcentaje del consumo familiar dedicado a alimentación, calzado, textil y hogar.
- Prácticas desleales de la competencia.
- Cambio en los hábitos de compra (formatos comerciales, etc.).
- Disminución del mercado de su zona de influencia (crisis económica, descenso y envejecimiento de la población, etc.).
- El consumidor solicita productos más baratos, pero de calidad y con un servicio profesional. Esto está suponiendo una reducción de los márgenes de beneficio.
- Aumento de las facilidades de pago ofrecidas por la competencia.

### Fortalezas

- Empresa con larga tradición y notoriedad en su ciudad.
- Sistema de pagos con facilidades para clientes habituales.
- Establecimientos modernos, funcionales y bien ubicados.
- Situación económico-financiera sólida y saneada.
- Atención y trato personalizados.



- Cierta fidelidad de compra entre sus clientes habituales.

### Debilidades

- Falta de objetivos claros.
- Formato comercial maduro, incluso en declive (gran almacén).
- Organización mejorable, incluida la gestión de las compras.
- Costes superiores a la media del sector:

  - Productividad inferior a la media (en indicadores como ventas por metro cuadrado de local o ventas por empleado).
  - Coste unitario superior.
  - Utilización no óptima de la superficie disponible.
  - Descompensación en la proporción de mano de obra indirecta-mano de obra directa.

- Escaso poder negociador con los proveedores, debido al pequeño volumen de compra en comparación con las grandes empresas de distribución (esto afecta sobre todo a los productos de alimentación, en los que XYZ tiene, por este motivo, precios menos competitivos que las grandes superficies).
- Ausencia de un plan de formación.

### • TERCERA ETAPA: SISTEMA DE OBJETIVOS

Para comprender bien el resto de decisiones estratégicas que se abordaron en este plan estratégico es conveniente tener presente la misión que se expone en el cuadro nº 3 que, en cierta medida, contiene implícitas la visión y los valores de la empresa.

CUADRO Nº 3

### MISIÓN DE XYZ

- XYZ ES UNA EMPRESA QUE DESARROLLA SU ACTIVIDAD EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL AL DETALLE, DONDE REALIZA UNA LABOR DE INTERMEDIACIÓN ENTRE LOS FABRICANTES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSUMO Y EL CLIENTE FINAL. POR VOCACIÓN Y CONOCIMIENTOS, EN EL FUTURO SEGUIRÁ DESARROLLANDO SU ACTIVIDAD EN ESTE SECTOR, ADECUÁNDOSE A LAS DEMANDAS DEL MERCADO.
- XYZ ES UNA EMPRESA QUE TIENE UNA CLARA VOCACIÓN DE PERVIVENCIA EN EL SECTOR CON EL MÁXIMO NIVEL DE INDEPENDENCIA POSIBLE. NO OBSTANTE, ESTÁ ABIERTA A ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS QUE PERMITAN A LA EMPRESA GARANTIZAR EL MANTENIMIENTO DE SUS SERVICIOS EN EL TIEMPO A LOS CLIENTES.
- SU MISIÓN PRIMORDIAL ES SATISFACER LAS DEMANDAS DEL MERCADO, PARA LO CUAL LA EMPRESA SE ORIENTARÁ AL CLIENTE OFERTÁNDOLE AQUELLOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE DEMANDE, DE UNA FORMA COMPETITIVA.
- DENTRO DE LOS CLIENTES TENDRÁN ESPECIAL RELEVANCIA LOS SOCIOS DE LA ENTIDAD, QUE DISPONDRÁN DE UN TRATO DIFERENCIADO POR PARTE DE LA MISMA.
- XYZ DEBERÁ SER UNA EMPRESA EFICAZ Y RENTABLE, CON UNOS COSTES DE INTERMEDIACIÓN SIMILARES A LOS DEL SECTOR CON OBJETO DE TRATAR DE GARANTIZAR UNOS PRECIOS COMPETITIVOS A SUS CLIENTES.
- CON OBJETO DE LOGRAR ESA EFICACIA, XYZ SE DOTARÁ DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ADECUADAS QUE LE PERMITAN COMPARARSE A LAS DEMÁS EMPRESAS DEL SECTOR.
- EL MERCADO DEBE SER LA REFERENCIA DE XYZ, DE FORMA QUE LA EMPRESA CONOZCA LOS DESEOS Y NECESIDADES DE LOS COMPRADORES Y DE LOS USUARIOS FINALES, CON EL FIN DE QUE LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES SEA UNO DE LOS VALORES FUNDAMENTALES DE LA FIRMA.
- LOS TRABAJADORES SON EL PRINCIPAL ACTIVO DE LA EMPRESA Y POR ELLO XYZ TRATARÁ DE MANTENER EL MAYOR NÚMERO POSIBLE DE PUESTOS DE TRABAJO FIJOS ACTUALES. • POTENCIARÁ AL MÁXIMO LA INTEGRACIÓN DE TODOS SUS COMPONENTES EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, PARA LO QUE FACILITARÁ A LOS MISMOS LA FORMACIÓN ADECUADA QUE LES PERMITA DESEMPEÑAR SU TRABAJO DE FORMA SATISFACTORIA.
- ARTICULARÁ LOS MECANISMOS DE INFORMACIÓN PRECISOS QUE FAVOREZCAN LA COMUNICACIÓN ENTRE TODOS LOS ESTAMENTOS, PARA QUE JUNTOS GARANTICEN EL PROGRESO DE XYZ Y, POR ENDE, EL PROGRESO DE SU COMUNIDAD.

Del diagnóstico recogido en el cuadro nº 3 se deduce que lo que más necesita esta empresa como objetivo estratégico es corregir el descenso de sus ventas, antes que marcarse crecimientos importantes de su facturación o aumentar su margen. En efecto, dada la dimensión del negocio (en el último ejercicio facturó alrededor de 18 millones de euros) y su ámbito de actuación, la empresa no tiene masa crítica ni puede alcanzarla, por lo que su objetivo estratégico no debe ser el crecimiento, sino la supervivencia con niveles razonables de rentabilidad.

Otra cuestión es si debe plantearse su venta a otra empresa, pero esto no será objeto de este plan estratégico, dado que la dirección lo rechaza por ahora.

Por ello, como se habrá podido observar en el cuadro nº 3, XYZ se ha marcado el propósito de "sobrevivir en el sector con la máxima independencia posible, aunque abierta a alianzas estratégicas con otras empresas".

Otros objetivos de tipo cualitativo (7) fueron:

–Orientación al cliente: ofrecer de forma competitiva los productos y servicios que demande el cliente en cada momento.

–Mimar al cliente: especialmente a los habituales, prestando un servicio más exquisito.

–Fidelizar a sus principales clientes e incrementar su participación en el segmento de población más joven.

–Eficacia y rentabilidad: empezar a utilizar herramientas de gestión empresarial para profesionalizar más su gestión y equipararse a las grandes empresas del sector.

#### • CUARTA ETAPA: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

En la definición de negocio que se hizo quedó reflejado tanto el incremento de facturación que buscará XYZ en los próximos años en cada línea de producto / negocio, como el cambio en la importancia relativa que cada línea de producto debiera tener sobre el total de su facturación. Por ejemplo, se decidió que:

–La línea de "Equipamiento personal" pasara a suponer el 31% de la facturación total, cuando en aquel momento representaba el 26%.

–Para el final del horizonte del plan, la suma de las líneas de ocio, negocio inmobiliario, intermediación en servicios diversos y ventas sin establecimiento alcanzara un 3% sobre el total, cuando en el momento de la definición de los objetivos la facturación en estas líneas era inexistente salvo en ocio, cuyo peso relativo sobre el total no rebasaba el 1%.

–Sufrirán cierto detrimento el "Equipamiento del Hogar" y la "Alimentación General", que verán decrecer su peso relativo.

Una vez definido el negocio, el siguiente paso es determinar la estrategia competitiva (la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia) y de cartera adecuadas para hacer realidad dichas intenciones: estrategias de penetración, de desarrollo de nuevos productos y de desarrollo de nuevos mercados.

La estrategia de penetración que se fijó XYZ contemplaba los siguientes objetivos y medidas:

1. Aumentar la notoriedad, sobre todo entre los clientes potenciales que no son compradores habituales, para lo cual deberá hacer publicidad en medios de comunicación locales.
2. Aumentar el número de clientes habituales, haciendo promoción para captar nuevos clientes, y aumentar





CUADRO N° 4

### MEDIDAS PARA LA MEJORA DE LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

1. DARLES MAYOR VALOR AÑADIDO (VÉASE EL CUADRO N° 5).
2. MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES, LO QUE REQUIERE AUMENTAR LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.
3. INSTAURAR PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN, PARA LO CUAL TAMBIÉN RESULTA ESENCIAL LA MEJORA DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.
4. FORTALECER LA IMAGEN Y EL POSICIONAMIENTO DE XYZ EN EL MERCADO.
5. MEJORAR EL VALOR PERCIBIDO:
  - DEMOSTRANDO QUE XYZ OFRECE ALGO QUE NO DAN LOS RESTANTES COMPETIDORES.
  - OFRECIENDO SISTEMAS DE AHORRO MEDIANTE LOS CUALES EL CLIENTE CONSIGUE, DESPUÉS DE UNA DETERMINADA COMPRA, ALGO GRATIS EN LA SIGUIENTE O UNA REDUCCIÓN DEL PRECIO.

la frecuencia de visitas de los clientes actuales.

3. Aumentar el número de compras de los visitantes y conseguir que su compra media sea superior. Para ello puede hacer lo siguiente: ofrecer nuevos productos, como lo hace El Corte Inglés con la semana de... (por ejemplo, China); o hacer promociones para fomentar "ventas cruzadas"; o mejorar el merchandising; o modificar su política de precios, para hacerlos más atractivos; o adaptar la gama de productos al público objetivo, así como a algunos segmentos específicos de su área de influencia (por ejemplo, los jóvenes).
4. Fidelizar más a los clientes actuales (ver cuadros n° 4 y 5), mediante programas de fidelización y marketing directo a los segmentos específicos de clientes objetivo, como los jóvenes.
5. Recuperar clientes habituales perdidos, mediante campañas de marketing directo y encuestas para averiguar por qué han dejado de comprar en XYZ.
6. Aumentar la satisfacción general del cliente, haciendo un estudio sobre su satisfacción y tomando medidas para mejorar la calidad del servicio (ver cuadro n° 5).

7. Reforzar su orientación al mercado, para lo cual puede: hacer una autoevaluación del grado de orientación actual; invertir en estudios de mercado (para conocer mejor a los clientes); hacer que los dependientes se comuniquen más y mejor con el cliente; y aplicar un marketing más agresivo.

Además de la citada estrategia de penetración, XYZ debe emprender una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, así como una estrategia de desarrollo de nuevos productos (establecimientos), tal como explicamos a continuación.

XYZ decide emprender una estrategia de desarrollo de nuevos mercados con el fin de alcanzar los objetivos de facturación fijados. Por ello, se plantea la posibilidad de crear un nuevo supermercado (similar a los actuales), en un área geográfica distinta. Para ello, tendrá que definir el formato del supermercado a desarrollar, buscar un emplazamiento idóneo para el mismo y realizar un estudio de viabilidad de la nueva actividad. Finalmente, la empresa deberá plantearse si tiene capacidad suficiente para crear este nuevo supermercado mediante desarrollo interno, o si deberá optar por alguna de las posibilidades del desarrollo externo (compra, alianza, etc.).

Sin embargo, el crecimiento de la facturación que se prevé alcanzar mediante la estrategia de desarrollo de nuevos mercados no será suficiente para cubrir los objetivos fijados.

Por esta razón, XYZ se plantea la necesidad de desarrollar, además de la anterior, una estrategia de desarrollo de nuevos productos/formatos. Así, la empresa deberá analizar detenidamente la posibilidad de crear nuevos establecimientos con los siguientes formatos comerciales: franquicia (posibles oportunidades en informática, discos, etc.), tienda especializada (en el campo de los deportes, confección, joyería, etc.) o un nuevo formato de supermercado.

En cuanto a las estrategias funcionales, nos limitaremos a señalar las directrices fundamentales, dejando implícito el resto de las mismas en los cuadros de planes de acción:

- El **modelo de gestión** que deberá adoptar XYZ en los próximos años se sustentará sobre los siguientes aspectos:
  - Un nuevo régimen societario: Se estudiará la conveniencia de adoptar un régimen societario distinto al actual que permita desarrollarse de forma más estable dentro de un sector cada vez más competitivo.
  - Un organigrama y definición de funciones adecuados para abordar esta

CUADRO Nº 5

## MEDIDAS PARA AUMENTAR EL VALOR AÑADIDO Y MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

**CRITERIO:** VINCULAR MAYOR VALOR AÑADIDO A MAYOR VOLUMEN DE COMPRA POR CLIENTE (POR EJEMPLO, OFRECIENDO SERVICIOS COMO REPARTO GRATUITO A DOMICILIO, ETC., PARA COMPRAS SUPERIORES A 100 EUROS). PRIMAR AL CLIENTE HABITUAL (FAMILIAS, ETC.).

### DECÁLOGO:

1. INVESTIGAR QUÉ ES LO QUE VALORA REALMENTE EL CLIENTE. PARA ELLO SERÁ CONVENIENTE HACER EL CORRESPONDIENTE ESTUDIO DE MERCADO.
2. ADECUAR MÁS LA OFERTA A LO QUE REALMENTE QUIERE EL CLIENTE (SEGÚN LO REFLEJADO EN LA INVESTIGACIÓN ANTERIOR).
3. PROPORCIONAR MÁS SERVICIOS:
  - INFORMACIÓN (GENERAL Y/O POR ENTENDIDOS).
  - PERSONAS DEDICADAS A ORIENTAR AL CLIENTE.
  - SOPORTES DE COMUNICACIÓN EN LAS PLANTAS DEL GRAN ALMACÉN.
  - RAPIDEZ (CAJA RÁPIDA, ETC.).
  - CORTESÍA AL CLIENTE.
  - SERVICIO POST-VENTA.
  - SERVICIO DE AJUSTES Y ARREGLOS (ROPA...) PARA ADAPTAR LOS PRODUCTOS AL CLIENTE.
  - CRÉDITO (Y OTROS SERVICIOS FINANCIEROS).
  - SEGUROS.
  - APARCAMIENTO.
  - ZONA DE ESPERA, PROBADORES...
  - INFORMACIÓN TELEFÓNICA.
  - REPARTO A DOMICILIO.
  - HORARIO: AMPLIARLO A IGUAL NIVEL QUE LA COMPETENCIA.
4. GARANTÍA (TIPO EL CORTE INGLÉS). DEBE RECALCARSE Y PUBLICITARSE MÁS.
5. OFRECER "PRODUCTOS A MEDIDA" CON PRECIOS MÁS ELEVADOS.
6. SERVICIO DE RECLAMACIONES RÁPIDO, EFICAZ, ETC. (DEVOLUCIONES TIPO MARKS & SPENCER).
7. ORGANIZACIÓN ORIENTADA A ESTE OBJETIVO, LO QUE IMPLICA SER MÁS PLANA Y FLEXIBLE, MÁS ORIENTADA AL CLIENTE, SISTEMAS DE INFORMACIÓN MÁS RÁPIDOS Y FLEXIBLES, ORIENTACIÓN A LOS PROCESOS, ETC.
8. HUMANIZAR Y PERSONALIZAR MÁS LA RELACIÓN COMERCIAL CON LOS CLIENTES, HACIÉNDOLES VER LO IMPORTANTES QUE SON PARA XYZ. PARA ELLO, ES ESENCIAL MEJORAR LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.
9. INSTAURAR PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN CON:
  - "RECOMPENSAS" POR VOLÚMENES MAYORES DE COMPRA.
  - REGALOS DE NAVIDAD.
  - COMUNICACIÓN FRECUENTE Y DIRECTA.
  - TARJETAS PRESTIGIADAS O UN "CLUB" CON PRIVILEGIOS ESPECIALES PARA SUS MIEMBROS (EJ.: CLUB CORTEFIEL).
10. PREMIAR LA APORTACIÓN DE IDEAS Y SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS.

nueva etapa que se avecina para la empresa.

- Una orientación más participativa.
- La mejora continua y el aseguramiento de la calidad.
- Bidireccionalidad de la comunicación e información entre todos los niveles de la empresa.
- Arbitrar procedimientos de medición de la satisfacción del personal.
- Adoptar la técnica del benchmarking para mejorar la gestión de XYZ.
- Establecer medidas de fomento de la productividad.
- Estudio de alianzas estratégicas, asociacionismo y cooperación interempresarial.

### •Organización y recursos humanos

Como hemos señalado anteriormente, la organización de XYZ debe adecuarse para poder abordar esta nueva etapa de forma eficaz. Ello supone incidir en aspectos como: los niveles jerárquicos de la empresa, la dependencia jerárquica y funcional, las funciones de cada puesto, la asignación de responsabilidades en cada área, y la distribución de puestos en cada nivel. Actuando sobre estos aspectos se ha de conseguir mejorar la eficacia de la gestión del negocio, reducir costes y mejorar la calidad del servicio.

Se abordarán estudios de la relación coste/masa salarial, de las infrautilizaciones, del personal obsoleto, de la adaptación del personal al puesto, de las necesidades de formación, etc. Como directrices estratégicas se tendrán en cuenta las siguientes: propiciar las bajas incentivadas pactadas entre las partes con el fin de renovar el personal y reducir los costes; y arbitrar procedimientos de medición de la satisfacción del personal.

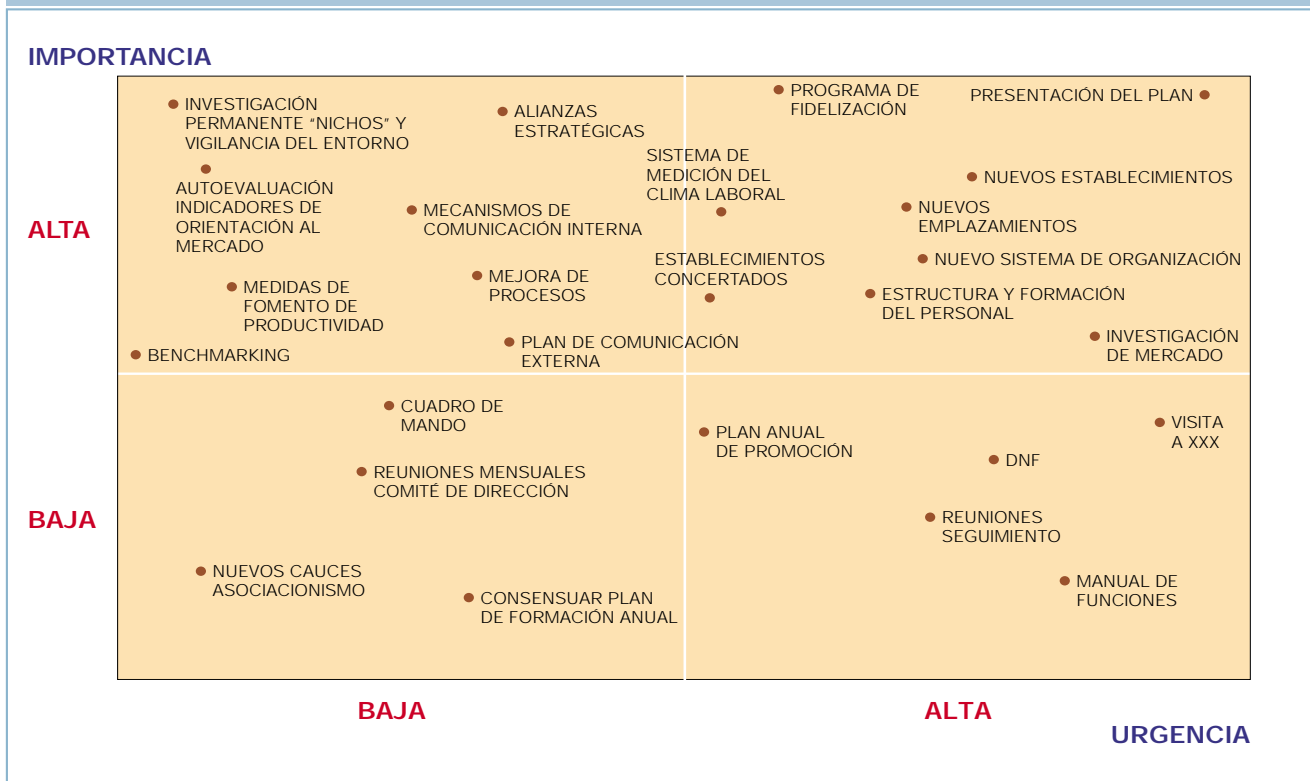
### •Estrategia de marketing

-Estrategia de segmentación y de posicionamiento: En el cuadro nº 6 se recogen las estrategias de segmentación y de posicionamiento de forma sinóptica. Del mismo puede deducirse que el segmento estratégico en el que XYZ va a concentrar prioritariamente sus esfuerzos es el de los clientes habituales, que



GRÁFICO N° 4

**PLAN DE PRIORIDADES**



CUADRO N° 6

**ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

PRODUCTOS-MERCADOS	ÁMBITO	SEGMENTOS	POSICIONAMIENTO
PRODUCTOS TRADICIONALES DE ALIMENTACIÓN	PROPIA CIUDAD	CLIENTES HABITUALES	CONDICIONES DE PAGO CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
		RESTO	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN TIPO "DELIKATESSEN"	PROPIA CIUDAD	CLIENTES HABITUALES	CONDICIONES DE PAGO PRODUCTOS AUTÓCTONOS TRATO PERSONALIZADO
		RESTO	PRODUCTOS AUTÓCTONOS TRATO PERSONALIZADO
PRODUCTOS DE OCIO Y DE EQUIPAMIENTO PARA EL HOGAR	PROPIA CIUDAD Y CERCANÍAS	CLIENTES HABITUALES	CONDICIONES DE PAGO PRODUCTOS DE CALIDAD PRODUCTOS NOVEDOSOS TRATO PERSONALIZADO
		RESTO	PRODUCTOS DE CALIDAD PRODUCTOS NOVEDOSOS TRATO PERSONALIZADO
RESTO DE PRODUCTOS DE NO ALIMENTACIÓN	PROPIA CIUDAD	CLIENTES HABITUALES	CONDICIONES DE PAGO PRODUCTOS DE CALIDAD TRATO PERSONALIZADO
		RESTO	PRODUCTOS DE CALIDAD TRATO PERSONALIZADO



CUADRO Nº 7

**EJEMPLO DE PLAN DE ACCIONES DE GESTIÓN**

DECISIÓN ESTRATÉGICA	ACCIONES
SER MÁS COMPETITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANALIZAR LA CONVENIENCIA DE ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS. PARA ELLO, CONVENDRÍA ENTRE OTRAS ACCIONES:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– DEFINIR CONDICIONES PREVIAS.</li> <li>– BUSCAR CANDIDATOS Y ESTUDIARLOS.</li> <li>– DEBATIR IDONEIDAD.</li> <li>– TOMA DE DECISIÓN DE ENTABLAR CONTACTO.</li> <li>– PUESTA EN CONTACTO Y DECISIÓN FINAL.</li> </ul> </li> <li>• DEFINIR Y FIJAR LAS BASES DEL MODELO DE GESTIÓN DE XYZ. PARA ELLO, SE CONCRETAN LAS SIGUIENTES ACCIONES:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– ESTUDIAR Y DEBATIR SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD COMO, POR EJEMPLO, EL SISTEMA COOPQUAL (HISPACOO) Y OTROS (ACERCAMIENTO AL CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM).</li> <li>– CONTAR CON UN PLAN DE GESTIÓN ANUAL.</li> <li>– REUNIONES MENSUALES DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN.</li> <li>– CUADRO DE MANDO.</li> <li>– ORIENTACIÓN MÁS PARTICIPATIVA QUE EXIGE ARBITRAR MEDIDAS Y REFLEXIONAR SOBRE LAS FÓRMULAS Y NIVELES A ALCANZAR.</li> </ul> </li> <li>• ANALIZAR NUEVOS CAUCES DE ASOCIACIONISMO:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– NUEVAS CENTRALES DE COMPRA.</li> <li>– CENTROS COMERCIALES.</li> <li>– ACTUAR COMO FRANQUICIADO DE UN TERCERO.</li> </ul> </li> <li>• ESTABLECER MEDIDAS DE FOMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– REUNIONES DEL COMITÉ ESTRATÉGICO TRAS DECISIÓN SOBRE RÉGIMEN SOCIETARIO DE XYZ.</li> <li>– ELABORACIÓN DE PROPUESTAS.</li> <li>– TOMA DE DECISIÓN.</li> </ul> </li> <li>• REDEFINIR LA ORGANIZACIÓN INTERNA TAL Y COMO SE ESTABLECIÓ EN EL ACTA Nº 8 SOBRE EL MODELO DE EMPRESA. SE TRATA DE MEJORAR LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL NEGOCIO, REDUCIR LOS COSTES Y MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO. LAS ACCIONES NECESARIAS APARECEN DESCRITAS EN EL PLAN DE ACCIONES CORRESPONDIENTE A LA ORGANIZACIÓN.</li> <li>• MEJORAR 3 PROCESOS CLAVE A TRAVÉS DE LAS SIGUIENTES ACCIONES:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– IDENTIFICAR LOS 3 PROCESOS MÁS IMPORTANTES DE XYZ.</li> <li>– DEFINIR CÓMO FUNCIONAN ACTUALMENTE: DESCRIPCIÓN DE CADA PROCESO.</li> <li>– ANALIZAR LAS DISFUNCIONES EXISTENTES.</li> <li>– INTRODUCIR MEJORAS Y REDEFINIR LOS 3 PROCESOS.</li> <li>– REINICIO DEL ANÁLISIS CON 3 NUEVOS PROCESOS.</li> </ul> </li> </ul>
MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES, LA COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE XYZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACORDAR Y DEFINIR EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA GESTIÓN DE XYZ A TODOS LOS NIVELES.</li> <li>• ESTABLECER LOS CAUCES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– INFORMAR AL CONSEJO RECTOR.</li> <li>– REUNIÓN INFORMATIVA AL COLECTIVO DE TRABAJADORES SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO ESTABLECIDO.</li> <li>– ESTABLECER MECANISMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.</li> <li>– INFORMAR PERIÓDICAMENTE DE LOS PRINCIPALES HITOS ALCANZADOS EN LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN.</li> </ul> </li> <li>• ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.</li> <li>• CONSENSUAR EL PLAN DE FORMACIÓN ANUAL. ESTÁ CONDICIONADO AL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN (DNF).</li> </ul>
CONSEGUIR QUE XYZ SEA UNA EMPRESA EFICAZ Y RENTABLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PUESTA EN MARCHA DEL PLAN ESTRATÉGICO.</li> <li>• REUNIONES DE SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO.</li> <li>• REUNIÓN DE DEFINICIÓN DE ACCIONES PARA EL TRIMESTRE SIGUIENTE.</li> <li>• ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.</li> <li>• ELABORACIÓN DEL SIGUIENTE PLAN ESTRATÉGICO.</li> </ul>



## El plan estratégico

HITOS	RESPONSABLE	PLAZO
—	DTOR. GENERAL	SEGÚN OPORTUNIDAD
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	JUNIO 2003
—	DIRECTOR GENERAL	ANUAL
—	DIRECTOR GENERAL	MENSUAL
—	DIRECTOR GENERAL	ANUAL
—	DIRECTOR GENERAL	SEGÚN OPORTUNIDAD
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	1ª REUNIÓN EN SEPTIEMBRE 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	OCTUBRE 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	NOVIEMBRE 2003
—	ESTABLECIDOS EN DICHA ACTA	ESTABLECIDOS EN DICHA ACTA
—	DIRECTOR GENERAL	AÑO 2004
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	OCTUBRE 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	OCTUBRE 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	OCTUBRE 2003
—	DIRECTOR SOCIAL	JUNIO 2004
—	CONSEJO RECTOR	JUNIO 2003
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	MENSUAL
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	TRIMESTRAL
—	COMITÉ ESTRATÉGICO	ANUAL
—	CONSEJO RECTOR	AÑO 2006

representan la mayor parte de sus ventas y contribuyen a la casi totalidad de sus beneficios.

Frente a este segmento estratégico tenemos una ventaja competitiva que debemos potenciar en nuestro posicionamiento: las condiciones de pago. Otros aspectos importantes de nuestra estrategia de posicionamiento son, según el ámbito de actuación, la calidad de los productos y el trato personalizado (que deberemos potenciar para desmarcarnos de nuestros competidores).

–*Estrategia de productos*: la clave va a estar en conseguir acuerdos de exclusividad. Por ejemplo, en el sector de ocio, y con el fin de ofrecer a nuestra clientela productos novedosos, es necesario llegar a este tipo de acuerdos con casas de reconocido prestigio como Sony, IBM o Nintendo.

–*Estrategia de precios*: mantener los precios de los productos de alimentación general mientras sea posible, si bien lo probable es que haya que bajarlos en el futuro por la presión de las grandes superficies de la zona.

–*Estrategia de comunicación*: necesidad de transmitir en nuestra comunicación la importancia que damos a la calidad del servicio (trato directo, amable y exquisito, así como atención personalizada) y de los productos. La comunicación a nuestro segmento estratégico se hará con un enfoque de marketing relacional: utilizando nuestra base de datos, haciéndoles partícipes de las ventajas de ser clientes habituales, proporcionándoles la correspondiente tarjeta de fidelización y un servicio de atención al consumidor de llamada gratuita las 24 horas del día, etc.

### • QUINTA ETAPA: DECISIONES OPERATIVAS:

#### PLANES DE ACCIÓN

En el cuadro nº 7 se expone un ejemplo de los diversos planes de acción que se comprometió a aplicar XYZ para alcanzar sus objetivos estratégicos, dada la estrategia elegida.

Además, es fundamental diferenciar aquellas acciones que resultan prioritarias



## El plan estratégico

rias de las que pueden dejarse para un segundo momento, con el fin de ir aplicándolas por orden, en función de su importancia y su urgencia. Por esta razón, se definió el plan de prioridades que se recoge en el gráfico nº 4.

### CONCLUSIÓN

El plan estratégico no sólo es una técnica de gestión prioritaria para cualquier tipo de empresa de cualquier sector económico –por tanto, también para las del sector de distribución minorista–, sino que, además, está al alcance de empresas minoristas pequeñas como la expuesta en el ejemplo de aplicación. Les ayuda a definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según un plan, y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que se desenvuelven. ■

**JOSÉ M<sup>º</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCÍN**

Director General de SDV Consultores y Profesor de la ESTE.  
Universidad de Deusto

### NOTAS

- (1) La más utilizada por la muestra internacional de directivos que utiliza esta empresa de consultoría (ver SPRI, 2002).
- (2) Ver Sainz de Vicuña (2003b).
- (3) Véase Sainz de Vicuña (2001).
- (4) Ver Ansoff (1987).
- (5) Ver Sainz de Vicuña (1996).
- (6) Ver Sainz de Vicuña (2000).
- (7) Por razones obvias, no se presentan los objetivos cuantitativos de facturación y de rentabilidad.

### BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, I. H. (1987). Corporate Strategy, Edit. Penguin Books, Hamondsworth (U. K.).
- PELLEGRINI, L. (1994). "Alternatives for growth and internationalization in retailing", International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research, nº4, Abril, págs.121-148.
- PORTER, M. E. (1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Editorial CECSA, México.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (1996). "Comercio tradicional: opciones estratégicas". Distribución y Consumo, nº 30, octubre-noviembre, págs. 6-29.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (2000). Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio. Ediciones PMP. 5.ª edición. Bilbao.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas. ESIC Editorial. 2.ª edición. Madrid
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (2003a). El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial. 8.ª edición. Madrid.
- SAINZ DE VICUÑA, J. M<sup>º</sup> (2003b). El Plan Estratégico en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid.
- SPRI (2002): Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la CAPV 2001. Editado por la Sociedad para la promoción y Reconversión Industrial, S.A., Bilbao.



**Feria Nacional del Vino**  
**Spanish Wine Fair**  
**FENAVIN**

2003

**Ciudad Real**  
8 - 11 de Mayo  
[www.fenavin.org](http://www.fenavin.org)

**400 bodegas de toda España**

**Centro de Negocios**  
con presencia de compradores  
de Alemania, Reino Unido,  
Bélgica, Holanda, República Checa,  
Polonia, EEUU, México, Japón,  
Brasil, El Líbano, ...

**ORGANIZA**  
Diputación Provincial de Ciudad Real

**PATROCINAN**  
Diputación Provincial de Ciudad Real  
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha  
Caja Castilla La Mancha  
Caja Rural de Ciudad Real



Diputación Provincial  
de Ciudad Real

## INVITACIÓN PROFESIONAL

Nombre / Apellidos \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ CP \_\_\_\_\_

Población \_\_\_\_\_

Provincia \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_

Empresa / Cargo \_\_\_\_\_

Sector / Actividad \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

\* Imprescindible entregar cumplimentado para acceder a FENAVIN



## El cuadro de mando integral (CMI)

### Una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio

■ EQUIPO DE SDV CONSULTORES (\*)

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización de la empresa a su estrategia. Esto se consigue porque permite realizar una revisión permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que se van obteniendo en el desarrollo de la actividad. La arquitectura del CMI se basa en el enfoque metodológico que se expone en el gráfico nº 1.

Entre las necesidades de gestión a las que da respuesta el CMI, se incluyen las siguientes:

- **Integrar los indicadores cuantitativos y cualitativos**

Es un hecho generalmente aceptado que la orientación al cliente, la implicación del personal en los resultados de la empresa y la calidad de servicio entre otros, son factores críticos para el éxito del comercio minorista. Tradicionalmente, los indicadores cualitativos estaban

desvinculados de los indicadores económicos y financieros habitualmente utilizados para el seguimiento de la actividad. El CMI integra los indicadores cuantitativos y cualitativos, eliminando las duplicidades y asegurando que el conjunto de indicadores de la actividad son homogéneos y fiables.

- **Proporcionar información concisa, fiable y a tiempo, a un menor coste**

El acceso del comercio minorista a las nuevas tecnologías de información le ha dotado de medios que le proporcionan la práctica totalidad de los datos relativos a su empresa. En la mayoría de los casos, la información de gestión no se obtiene directamente. Generar indicadores para la toma de decisiones requiere elaborar y tratar los datos provenientes de los sistemas de información; lo que supone un coste para las empresas.

El CMI aporta información de gestión integrada a un menor coste. Ello es posible, ya que esta herramienta permite in-

tegrar la información clave para la gestión, sin necesidad de que ésta tenga que elaborarse repetitivamente a partir de un volumen importante de datos. Utiliza, por tanto, una fuente única de datos, lo que garantiza la fiabilidad de la información que se obtiene y elimina la necesidad de conciliaciones.

- **Proporcionar y homogeneizar los indicadores de la empresa como negocio y los de la actividad de la empresa.**

En el CMI se concatenan los resultados de la actividad de la empresa –incorporando los efectos de las acciones de mejora– con los resultados de la empresa como negocio. Esto permite evaluar el avance en el grado de cumplimiento de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

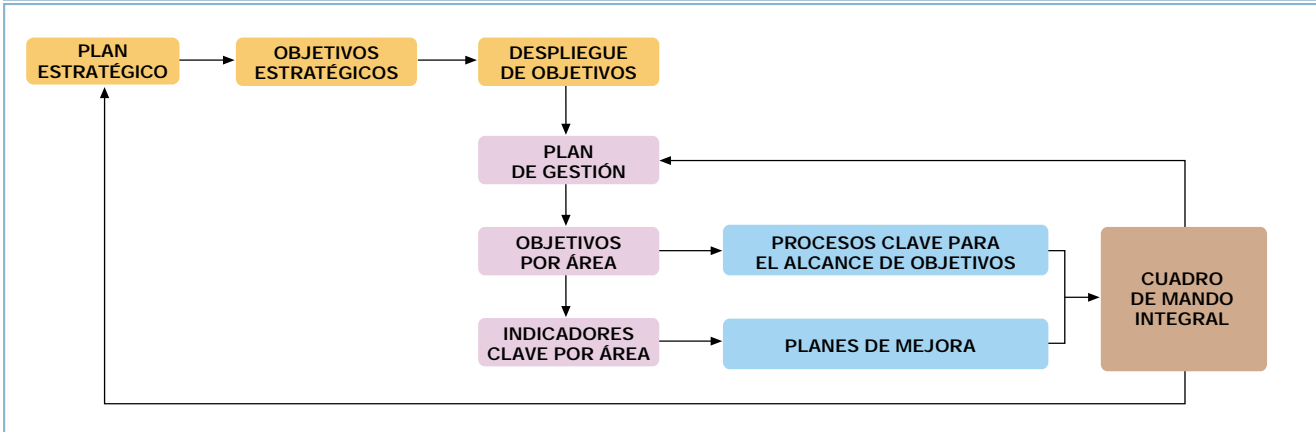
(\*) **Equipo de SDV Consultores.**

En la elaboración de este artículo han participado: **IRATXE BERRIOZABAL, NAGORE GARMENDIA y VILMA QUIÑONES.**



GRÁFICO Nº 1

**ENFOQUE DE LA METODOLOGÍA PARA GENERAR UN CMI**



**EL CMI COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AL COMERCIO MINORISTA**

El CMI puede adaptarse para atender a la necesidad creciente del comercio minorista de alinear su actividad a la estrategia, como un elemento clave para el logro de sus objetivos. Sus creadores, Kaplan y Norton, basan el desarrollo del CMI en cinco principios:

1. Traducir la estrategia a términos operativos. Consiste en tomar los objetivos estratégicos como punto de partida y guía para definir cómo debemos realizar la actividad. Para ello el modelo presenta una herramienta, el “Mapa Estratégico” (1), en el que los objetivos de la actividad se jerarquizan, agrupan e interrelacionan para asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos y/o del plan de gestión.

2. Alinear la actividad diaria del comercio a la estrategia, lo que implica organizar los medios y las directrices a seguir para alcanzar los objetivos. Es decir, traducir los objetivos a largo en objetivos a corto y muy corto plazo, para poder situar los resultados de la actividad diaria con respecto a los objetivos a corto y a largo plazo.

3. Hacer que todos los miembros de la organización participen en la estrategia supone comunicar e informar regularmente sobre el avance que se está consiguiendo con respecto a los objetivos; como consecuencia del trabajo que cada

CUADRO Nº 1

**PENETRACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS VERSUS SATISFACCIÓN GENERADA**

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE GESTIÓN	MUESTRA INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS. 2000	
	% DE LA MUESTRA QUE UTILIZÓ LA HERRAMIENTA	SATISFACCIÓN (ESCALA 1 A 5)
1. PLAN ESTRATÉGICO	76	4,06
2. DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	70	3,94
3. BENCHMARKING	69	3,89
4. OUTSOURCING	63	3,80
5. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	60	3,91
6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	55	3,78
7. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y COOPERACIÓN	53	3,74
...		
<b>14. CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>36</b>	<b>3,96</b>

FUENTE: Elaboración propia a partir de SPRI (2001), págs. 52 y 53.

miembro de la organización desempeña. El cuadro de mando propone una herramienta, la gestión visual, que, apoyada por reuniones operativas, asegura la transmisión de la información y la participación en la gestión.

4. Hacer de la estrategia un proceso continuo. Esto se consigue desplegando los objetivos a largo plazo en objetivos operativos a corto y muy corto plazo, y concatenando los indicadores a todos los niveles. De esta forma, el seguimiento y control de las desviaciones y la

puesta en marcha de acciones de mejora incorpora los objetivos a largo plazo.

5. Promocionar el cambio mediante el liderazgo. La implantación del CMI como herramienta de gestión lleva implícito un proceso de cambio. Por su calado, es necesario contar con un liderazgo sólido y efectivo, capaz de cohesionar una organización inmersa en un proceso de revisión continua, en un entorno incierto y cambiante.

El cuadro nº 1 proporciona información sobre el grado de satisfacción y la exten-

CUADRO Nº 2

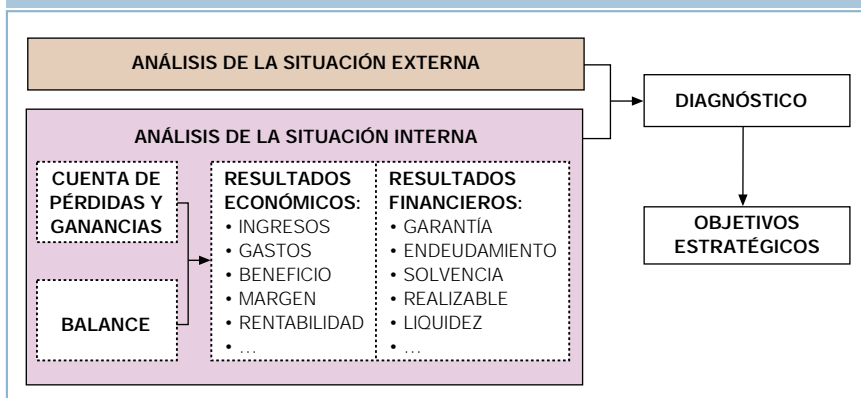
**PRIORIDAD EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN LA “DIMENSIÓN” DE LA EMPRESA**

OBJETIVOS CORPORATIVOS	DIMENSIÓN DE LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN			
	GRAN EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN	EMPRESA DE TAMAÑO MEDIO		EMPRESA PEQUEÑA
		PERVIVENCIA	“VENDERSE”	
CONSOLIDACIÓN: SUPERVIVENCIA	3º	1º	3º	1º
CRECIMIENTO (ALTAS TASAS)	1º	2º	2º	3º
RENTABILIDAD A C/P	2º	3º	1º	2º

FUENTE: Sainz de Vicuña, J. M.ª (2003b), pág. 147.

GRÁFICO Nº 2

**PUNTO DE PARTIDA DEL CMI**



sión del uso de herramientas de gestión. La población explorada está integrada por directivos a nivel internacional.

**EL DISEÑO DE UN CMI PARA LA EMPRESA MINORISTA**

Para diseñar un CMI es necesario establecer cuál es el resultado económico de la actividad. Como se refleja en el gráfico nº 2, el resultado económico de la actividad se obtiene integrando elementos procedentes de la Cuenta de Resultados y del Balance de la empresa. De esta forma, es posible evaluar la rentabilidad económica de la actividad; independientemente de la situación patrimonial y financiera de la empresa.

Los resultados que nos aporta permiten comparar la rentabilidad de la actividad de nuestra empresa con la de otras empresas del mismo sector (benchmarking). Al incorporar estas dos perspecti-

vas, se obtiene una referencia para fijar los objetivos estratégicos, los medios necesarios para alcanzarlos y los indicadores con los que vamos a evaluar el avance hacia los resultados.

La aplicación de este enfoque se plasma en el gráfico nº 3, en el que aparecen las etapas que conforman el desarrollo de un CMI y la interrelación entre ellas. El marco de referencia en el que se sitúan las diferentes etapas es el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) que establece el proceso mediante el cual la gestión de la empresa se mantiene en una continua revisión de sus objetivos. Cada una de las etapas que configuran el esquema se explica más adelante.

**EJEMPLO ILUSTRATIVO DE UN CMI**

Los objetivos de una empresa de distribución comercial serán diferentes según

la naturaleza y características de la empresa (mayorista o minorista, dimensión de la misma, régimen societario, etc.).

Pues bien, con el fin de aplicar el CMI a una realidad próxima, hemos elegido el mismo caso que se ha utilizado en el artículo sobre el Plan Estratégico que aparece en este mismo número de Distribución y Consumo (empresa XYZ). Esto es, una pequeña y/o mediana empresa (PYME), cuyo régimen societario y formato de distribución es el de una cooperativa de consumo y que factura unos 20 millones de euros en sus cuatro puntos de venta.

El primer criterio determinante en la elección de los objetivos estratégicos fue el concepto de “masa crítica” (2). En efecto, en función de si la empresa está o no en masa crítica los objetivos a fijar varían sustancialmente, tal como queda recogido en el gráfico nº 4:

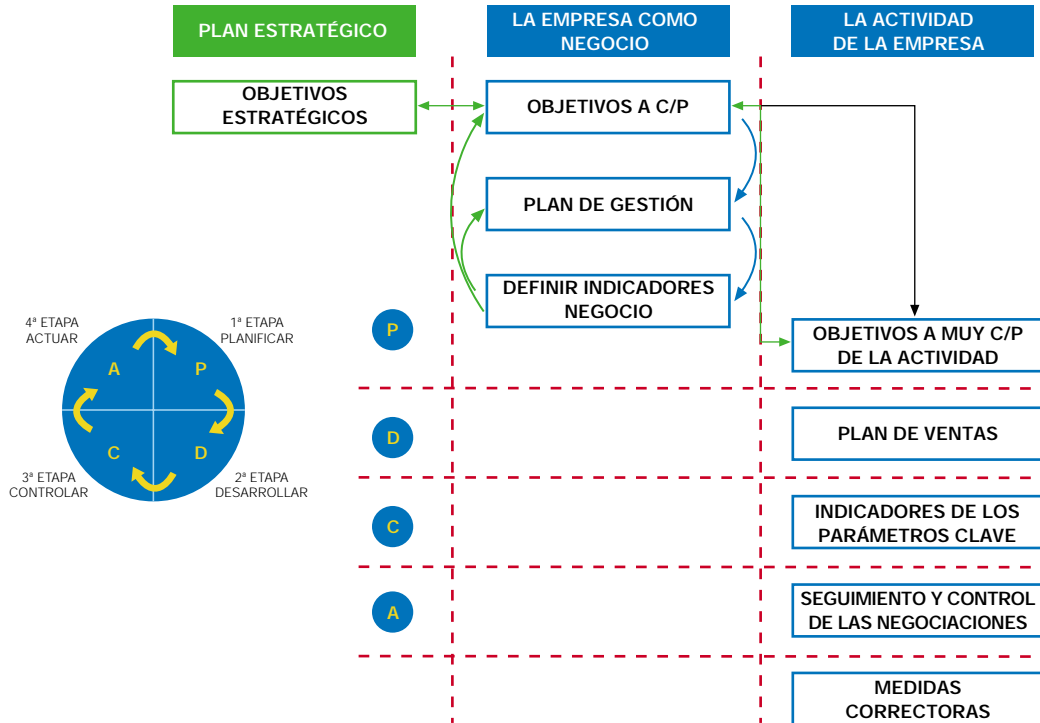
En segundo lugar se aplicó el criterio de la dimensión. De acuerdo con este criterio, más relevante en este caso, realizamos la siguiente jerarquización de los principales objetivos estratégicos (la consolidación de la empresa, el crecimiento de la facturación y la rentabilidad a corto) que quedan recogidos en el cuadro nº 2:

En coherencia con el cuadro nº 2, XYZ se marcó la siguiente prelación de objetivos estratégicos:

1. Consolidación de la empresa: pervivencia.
2. Rentabilidad a corto.
3. Crecimiento.

GRÁFICO N° 3

ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE UN CMI



**ETAPA DE PLANIFICACIÓN**



- EL PROCESO SE INICIA MEDIANTE EL DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (A LARGO PLAZO) Y LA TRADUCCIÓN DE LOS MISMOS EN OBJETIVOS A CORTO PLAZO; A PARTIR DE LOS CUALES SE ELABORA EL PLAN DE GESTIÓN.
- SE DEFINEN LOS INDICADORES QUE PERMITIRÁN HACER UN SEGUIMIENTO DEL AVANCE HACIA LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN.

**ETAPA DE DESARROLLO**



- EL PLAN DE VENTAS SIRVE PARA ENGAZAR LA PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO CON EL MUY CORTO PLAZO. EN ÉL SE ESTABLECERÁ LA TRAYECTORIA QUE ES NECESARIO SEGUIR PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO MARCADOS EN EL PLAN DE GESTIÓN.
- EL AVANCE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS A MUY CORTO PLAZO SE HARÁ A TRAVÉS DE LOS INDICADORES DE LOS PARÁMETROS CLAVE DE LA ACTIVIDAD. ÉSTOS PERMITEN HACER UN SEGUIMIENTO DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LO PREVISTO EN EL PLAN DE VENTAS Y, CONSECUENTEMENTE, EN EL PLAN DE GESTIÓN.

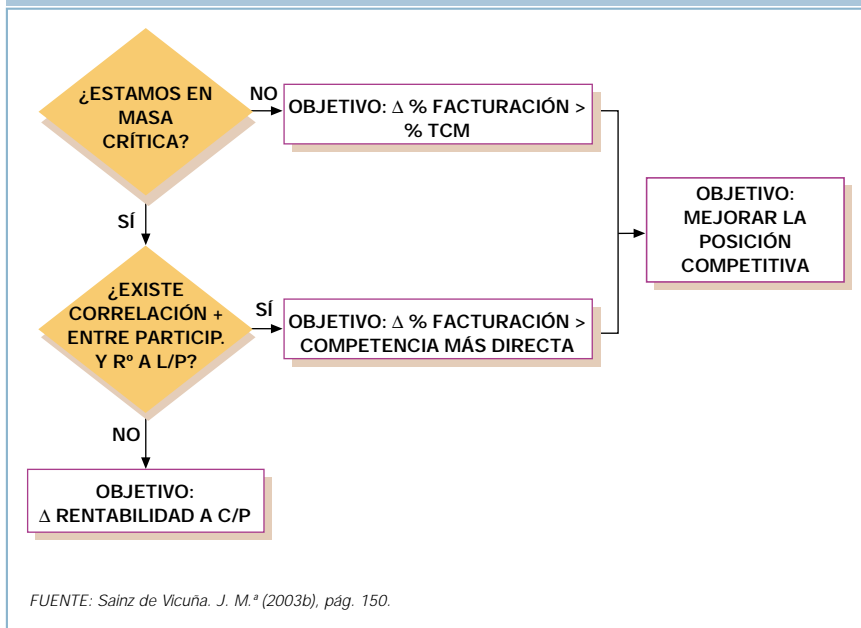
**ETAPAS DE CONTROL Y ACTUACIÓN**



- LOS INDICADORES CUMPLEN LA MISIÓN DE GENERAR INFORMACIÓN A CORTO PLAZO, PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE REACCIÓN Y LA PUESTA EN MARCHA DE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA CORREGIR LAS DESVIACIONES QUE SE GENEREN.
- EN EL CASO DE DESVIACIONES NEGATIVAS, SE REDUCE EL TIEMPO EN QUE ÉSTAS DETERIORAN LOS RESULTADOS DE LA ACTIVIDAD. CUANDO SE TRATA DE DESVIACIONES POSITIVAS, EL SEGUIMIENTO FAVORECE EL QUE SE INCORPORA AL RESULTADO EL EFECTO BENEFICIOSO DE LAS MISMAS.

GRÁFICO Nº 4

CRITERIOS PARA LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



sarrolladas adecuadamente, facilitarán su consecución e identificar el conjunto de indicadores que vamos a utilizar para el seguimiento y control de la gestión. La aplicación de esta herramienta persigue, por tanto, asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de XYZ.

La interpretación del cuadro nº 3 se haría de la siguiente forma: el objetivo estratégico “pervivencia”, por ejemplo, consistirá en mantener la máxima independencia posible y sobrevivir con niveles razonables de rentabilidad. XYZ abordará las estrategias recogidas en el cuadro (control sobre los activos de la empresa, alianzas estratégicas e implantación de herramientas de gestión) y medirá los resultados obtenidos en cada periodo a través de los indicadores “Ratio de autonomía”, “Rentabilidad sobre los fondos propios” y “Evolución de la rentabilidad sobre ventas”.

Los indicadores recogidos en el cuadro nº 3 pueden ser tratados de forma muy diversa (programas informáticos como el Omicron Balancescorecard desarrollado para Microsoft Navision Attain, mapas estratégicos como los que propugnan Norton y Kaplan, etc.). Dada la dimensión de XYZ, creemos que el sistema debe ser lo más sencillo y sinóptico posible, por lo que nos decantamos por confeccionar un “Mapa de indicadores”. Esta herramienta (elaborada a partir del mapa estratégico de Kaplan y Norton) permite ordenar y jerarquizar los indicadores de manera que, mediante una lectura ascendente, se puedan visualizar los indicadores que miden el grado de consecución de cada uno de los obje-

Otro elemento determinante en nuestro caso fue la naturaleza societaria de XYZ. En efecto, al tratarse de una cooperativa de consumo y en coherencia con su misión, XYZ busca la protección de los consumidores (precios ventajosos a socios, servicios añadidos, información, etc.) más que altas tasas de rentabilidad.

En consecuencia, XYZ se fijó los siguientes objetivos estratégicos:

- Pervivir en el sector con la máxima independencia posible.
- Eficacia y rentabilidad de la empresa. Este objetivo exige la adopción de herramientas de gestión que permitan profesionalizarse y equipararse a las demás empresas del sector.
- Crecimiento: crecer alrededor de un 4% anual, con el fin de conseguir la rentabilidad deseada a corto plazo.
- Orientación al cliente: ofrecer de forma competitiva aquellos productos y servicios que se demanden en cada momento. Ello supone conseguir que la satisfacción de los clientes sea uno de los valores fundamentales de la firma.
- Mimar a los clientes: los socios recibirán un trato diferenciado por parte de la empresa, dada su relevancia.

-Integrar a los trabajadores en los objetivos de la empresa: se facilitará a las personas la formación necesaria para desempeñar su trabajo de forma satisfactoria.

A estos objetivos propios de XYZ se añadieron los objetivos que todo pequeño y mediano comercio se debe marcar a nivel colectivo (3):

- Dejar de perder cuota de mercado e intentar recuperar a largo plazo parte de la cuota perdida.
- Reducir la alta tasa de mortalidad que actualmente padecen.
- Cambiar la imagen actual de precios altos y alejamiento de la demanda del consumidor moderno.
- Contribuir a la generación de riqueza que persiguen las ciudades en las que están ubicadas.

Por tanto, teniendo en cuenta todos los criterios arriba citados y los objetivos que de ellos se derivaban, se hizo el correspondiente despliegue de objetivos de XYZ como PYME de distribución minorista: cuadro nº 3.

El despliegue de objetivos consiste en desglosar los objetivos estratégicos de la empresa, definir las estrategias que, de-



CUADRO Nº 3

**DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS DE XYZ COMO PYME DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA**

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
A NIVEL INDIVIDUAL (EMPRESA XYZ)	<b>PERVIVENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INDEPENDENCIA.</li> <li>• SUPERVIVENCIA CON NIVELES RAZONABLES DE RENTABILIDAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTROL SOBRE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA.</li> <li>• ALIANZAS ESTRATÉGICAS, SI FUERA NECESARIO.</li> <li>• IMPLANTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RATIO AUTONOMÍA = FONDOS PROPIOS / FONDOS AJENOS.</li> <li>• RENTABILIDAD SOBRE LOS FONDOS PROPIOS (ROE).</li> <li>• EVOLUCIÓN DE LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS = BENEFICIO BRUTO EXPLOTACIÓN / VENTAS.</li> </ul>
	<b>EFICACIA Y RENTABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PROFESIONALIZACIÓN.</li> <li>• INCREMENTAR EL MARGEN.</li> <li>• REDUCIR LOS COSTES.</li> <li>• INCREMENTAR LA RENTABILIDAD.</li> <li>• CUMPLIMIENTO DE PLAZOS.</li> <li>• TRATAR DE GARANTIZAR PRECIOS COMPETITIVOS A CLIENTES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMPLANTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.</li> <li>• USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC'S).</li> <li>• DEFINIR UN PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE STOCKS, PRODUCTOS DEFECTUOSOS, ETC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVOLUCIÓN DE LOS COSTES.</li> <li>• EVOLUCIÓN DEL MARGEN Y LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS.</li> <li>• PRECIO XYZ/ PRECIO COMPETIDOR "MÁS BARATO".</li> </ul>
	<b>CRECIMIENTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INCREMENTAR LA FACTURACIÓN.</li> <li>• CONSEGUIR UN TICKET MEDIO MAYOR.</li> <li>• AUMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES Y SOCIOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.</li> <li>• AUMENTO DE LA CAPACIDAD DE VENTA: FRANJA HORARIA, ESTRUCTURA Y FLEXIBILIDAD.</li> <li>• PROMOCIONES ("VENTA CRUZADA").</li> <li>• MERCHANDISING.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN.</li> <li>• EVOLUCIÓN DEL VALOR DEL TICKET MEDIO.</li> <li>• CRECIMIENTO DE VENTAS / CRECIMIENTO DEL Nº DE CLIENTES.</li> <li>• CRECIMIENTO DEL Nº DE SOCIOS.</li> </ul>
	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y MIMAR AL CLIENTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PROPORCIONAR UN TRATO DIFERENCIADO A LOS "SEGMENTOS ESTRATÉGICOS"<sup>4</sup>.</li> <li>• ADAPTAR LA OFERTA A LA DEMANDA DEL MERCADO.</li> <li>• AUMENTAR LA NOTORIEDAD.</li> <li>• AUMENTAR LA SATISFACCIÓN GLOBAL DE LA CLIENTELA.</li> <li>• FIDELIZAR MÁS A LOS CLIENTES ACTUALES.</li> <li>• RECUPERAR SOCIOS "PERDIDOS".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y CLIENTES.</li> <li>• ESTUDIO DE MERCADO, ADECUADO A LOS MEDIOS DE LA EMPRESA.</li> <li>• PUBLICIDAD: SPONSORIZACIÓN, ETC.</li> <li>• CUESTIONARIOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN.</li> <li>• PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN: TARJETAS, PUNTOS...</li> <li>• POTENCIAR LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE: MARKETING DIRECTO.</li> </ul>	POR SEGMENTO: <ul style="list-style-type: none"> <li>• EVOLUCIÓN VALOR TICKET MEDIO.</li> <li>• CLIENTES NUEVOS / CLIENTES PERDIDOS.</li> <li>• PUNTUACIÓN OBTENIDA EN LOS CUESTIONARIOS.</li> </ul>
	<b>INTEGRACIÓN TRABAJADORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FORMAR AL PERSONAL.</li> <li>• CONOCER Y COMPARTIR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.</li> <li>• MOTIVAR AL PERSONAL Y CONSEGUIR SU SATISFACCIÓN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CURSOS DE FORMACIÓN.</li> <li>• REUNIONES INTERNAS.</li> <li>• POTENCIAR EL USO DE LAS TIC'S PARA LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.</li> <li>• DEFINIR PROCEDIMIENTOS PARA LA MOTIVACIÓN E INVOLUCRACIÓN DEL PERSONAL.</li> <li>• PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL PERSONAL EN LA GESTIÓN.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS POR HORA DE TRABAJO.</li> <li>• EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS / PRESUPUESTO DESTINADO A LAS TIC'S.</li> <li>• Nº DE PROPUESTAS DE MEJORA POR EMPLEADO.</li> </ul>
	<b>A NIVEL COLECTIVO (PEQ. Y MED. COMERCIO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RECUPERAR LA CUOTA DE MERCADO PERDIDA.</li> <li>• REDUCIR LA TASA DE MORTALIDAD DEL PEQUEÑO Y MEDIANO COMERCIO.</li> <li>• CAMBIAR LA IMAGEN ACTUAL.</li> <li>• CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN DE RIQUEZA DE LAS CIUDADES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASOCIACIONISMO PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS CONJUNTAS.</li> <li>• ESTUDIO DE IMAGEN.</li> <li>• NEGOCIACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN: FRANJAS HORARIAS, PEATONALIZACIÓN, CONCESIÓN DE PARKINGS, ETC.</li> </ul>

tivos fijados en cada una de las perspectivas desde las que se contempla el mapa (financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento)

y la manera en que contribuye a la consecución de la visión (4) de la empresa.

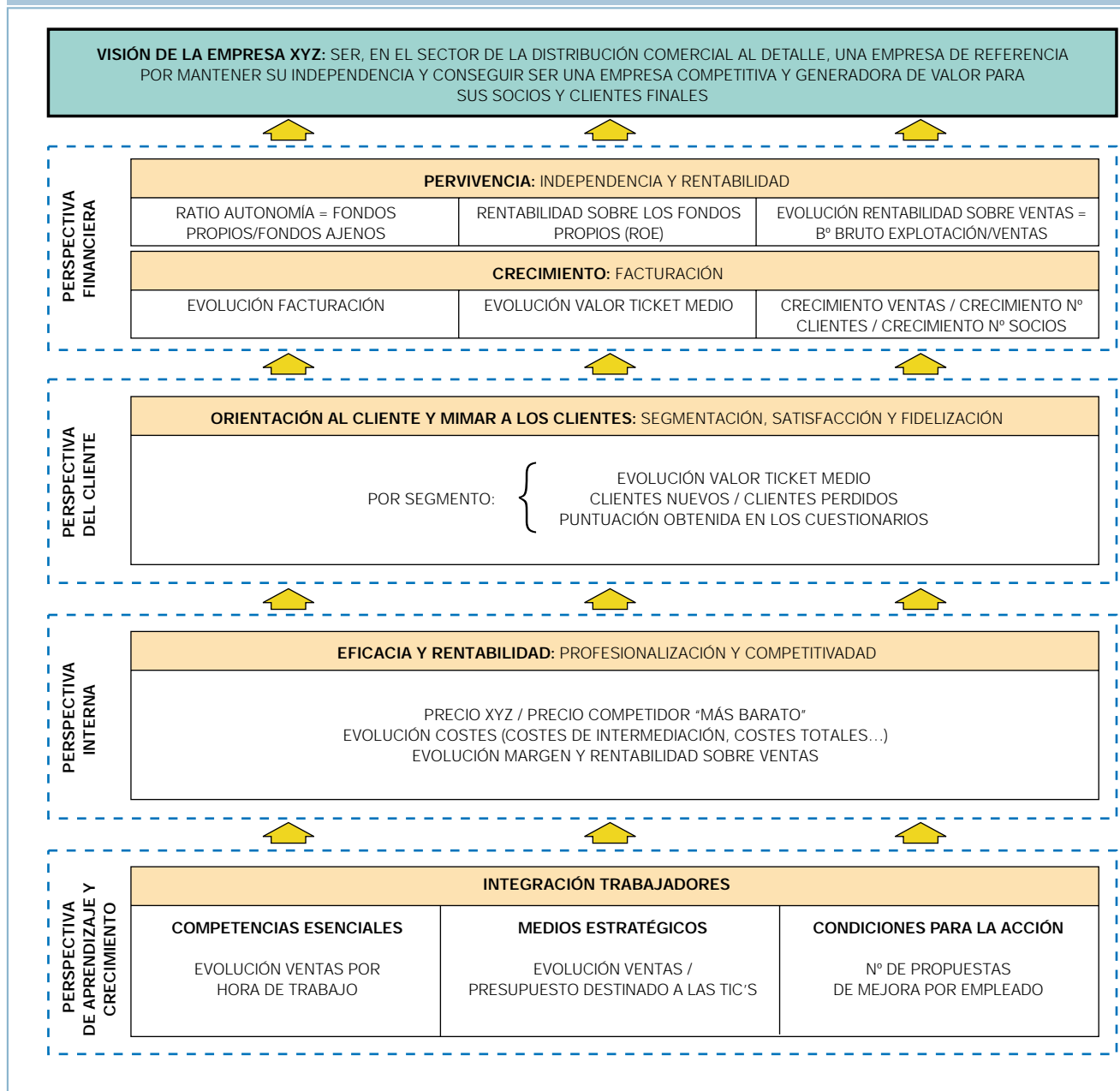
El gráfico nº 5 ilustra el "Mapa de indicadores" de la empresa XYZ. Son básicamente

dos los pasos que se han seguido a la hora de confeccionar este mapa:

–Fijar la estructura sobre la que se plasmarán los objetivos e indicadores de

GRÁFICO Nº 5

“MAPAS DE INDICADORES” DE LA EMPRESA XYZ



la empresa: es necesario conocer la visión de la empresa y la posición que ocupará en el mapa cada una de las perspectivas. A partir de la visión (ver gráfico nº 5) y los objetivos estratégicos de XYZ (ver cuadro nº 3) se obtiene el orden de las perspectivas. Es decir, partiendo de un aprendizaje y crecimiento (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) y un correcto funcionamiento de los

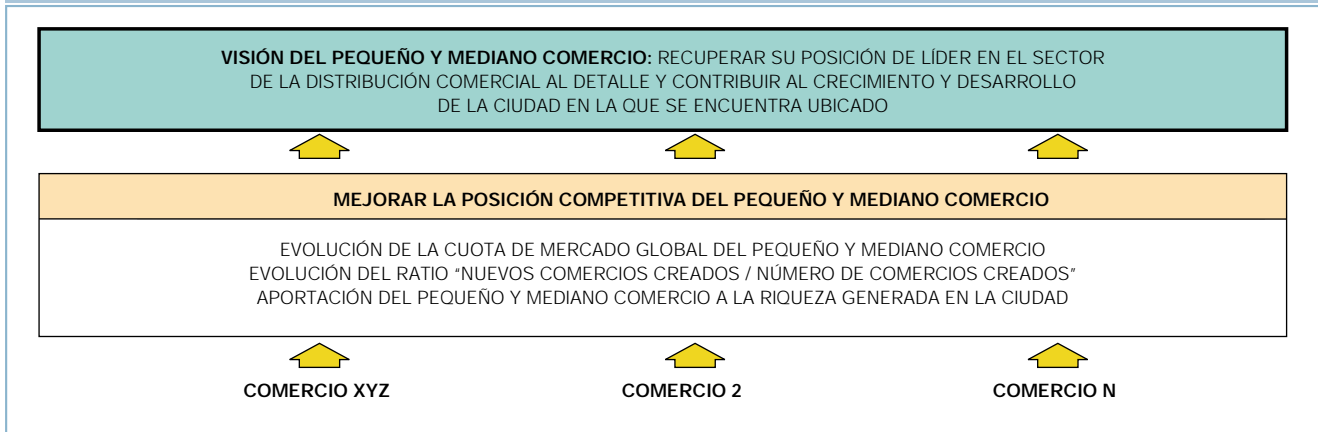
procesos internos (perspectiva interna), XYZ podrá garantizar el cumplimiento de los objetivos englobados dentro de la perspectiva del cliente que, a su vez, permitirá alcanzar los objetivos de crecimiento y pervivencia fijados (perspectiva financiera).

–Completar el mapa con los objetivos e indicadores definidos en el despliegue: consiste en ubicar los objetivos estratégicos

“genéricos” de la empresa y los indicadores en las perspectivas a las que correspondan. Las flechas indican cómo la consecución de los objetivos de una perspectiva (por ejemplo, integración de los trabajadores, eficacia y rentabilidad, orientación al cliente y mimar al cliente) contribuye a alcanzar los objetivos de otras perspectivas (por ejemplo, crecimiento y pervivencia). Vemos cómo tam-

GRÁFICO Nº 6

“MAPA DE INDICADORES” DEL PEQUEÑO Y MEDIANO COMERCIO



bién existe una relación causa-efecto entre los indicadores. A modo de ejemplo, la evolución positiva en las ventas por hora de trabajo podrá facilitar una mejora en el ratio “precio XYZ/precio competidor “más barato””, lo que, a su vez, podrá derivarse en unos resultados más positivos en los cuestionarios, un posible incremento de la facturación y, finalmente, una mejora sustancial en la rentabilidad sobre las ventas de la empresa.

Aunque no se hizo en este caso, hubiera sido conveniente completar el mapa de indicadores de XYZ con el que sería deseable existiera por ser un pequeño y mediano comercio. De esta forma, de los indicadores colectivos plasmados en el cuadro nº 3 se podría derivar el mapa de indicadores que exponemos en el gráfico nº 6.



El gráfico nº 6 muestra la manera en que cada uno de los comercios que forman parte de este colectivo contribuye al objetivo estratégico (mejorar la posición competitiva del pequeño y mediano comercio) y visión (recuperar su posición de líder en el sector de distribución al detalle y contribuir al crecimiento y desarrollo de la ciudad en la que se encuentra ubicado) que tienen en común.

**CONCLUSIÓN**

El pequeño y mediano comercio se encuentra en una fase difícil en la que tanto la fuerte competencia como la creciente exigencia del mercado le están obligando a adaptar su oferta y a profesionalizar su gestión en mayor medida. En este contexto, el uso del CMI le proporciona la oportunidad de acceder a una herramienta de gestión clave para lograr subsistir en el mercado con tasas de rentabilidad adecuadas.



En la medida en que el CMI está concebido para asegurar el control de los parámetros clave de la actividad desde la óptica de los objetivos estratégicos de la empresa, su implantación asegura la coherencia entre los factores internos y externos de la empresa.

La visión de conjunto que el CMI proporciona al gestor del comercio minorista le aportará los elementos clave –cuantitativos y cualitativos, así como internos y externos– para la toma de decisiones. El CMI es, por tanto, una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio. ■

**EQUIPO DE SDV CONSULTORES**

En la elaboración de este artículo han participado: **IRATXE BERRIOZABAL, NAGORE GARMENDIA y VILMA QUIÑONES.**

## El cuadro de mando integral (CMI)

### NOTAS

(1) Mapa estratégico: arquitectura estratégica que describe la estrategia. Este mapa contiene, en abscisas, las perspectivas desde las que se contempla la empresa (las habituales son la financiera, la de cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento) y, en ordenadas, los temas estratégicos (receta que permite a la empresa en cada caso combinar los recursos intangibles –como son las habilidades, tecnologías y el clima organizacional- con los procesos internos, para lograr resultados tangibles deseados). Las principales fortalezas de esta herramienta son, en primer lugar, que comunica claramente los resultados deseados por la organización y las hipótesis de cómo se pueden alcanzar esos resultados y, en segundo lugar, que posibilita a todos los miembros de la organización entender la estrategia e identificar cómo puede contribuir al alinearse a la estrategia.

(2) Masa crítica: “Aplicado al mundo empresarial hace referencia a la dimensión que necesitan tener una actividad o una empresa para adquirir el estado deseado. Si el término se utiliza al hablar de objetivos de marketing para una empresa de distribución, hace referencia a la cuota de mercado necesaria para que se pueda considerar asentada/segura/consolidada en el sector.” Sainz de Vicuña, J.Mª (2001), pág. 287.

(3) Ver Sainz de Vicuña, J.Mª (2000), págs. 80 y 81.

(4) Visión: expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. En otras palabras, la visión es un objetivo ambicioso que hay que perseguir.

### BIBLIOGRAFÍA

KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P. (2001). The Strategy-Focused Organization, Ed. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

SAINZ DE VICUÑA, J. Mª (2000). Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio. Ediciones PMP. 5.ª edición. Bilbao.

SAINZ DE VICUÑA, J. Mª (2001). La distribución comercial: opciones estratégicas. ESIC Editorial. 2.ª edición. Madrid.

SAINZ DE VICUÑA, J. Mª (2003a). El plan de marketing en la práctica. ESIC Editorial. 8.ª edición. Madrid.

SAINZ DE VICUÑA, J. Mª (2003b). El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial. Madrid.

SPRI (2002). Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la CAPV 2001. Editado por la Sociedad para la promoción y Reversión Industrial, S.A., Bilbao.



**¡BUEN**

**HOREQ**  
SEMANA DE LA HOSTELERÍA  
Y EL EQUIPAMIENTO  
[www.horeq.ifema.es](http://www.horeq.ifema.es)

**SAL**  
SEMANA DE LA  
ALIMENTACIÓN  
[www.alimentacion.ifema.es](http://www.alimentacion.ifema.es)

17-20  
OCTUBRE  
2003

15-18  
OCTUBRE  
2003

**PROVECHO!**

**PARQUE FIERAL  
JUAN CARLOS I.  
MADRID**

**Parque Ferial Juan Carlos I**  
28042 Madrid  
Fax: (34) 91 722 57 88  
Tel. HOREQ (34) 91 722 50 89/50 00  
e-mail: [horeq@ifema.es](mailto:horeq@ifema.es)  
Tel. SAL (34) 91 722 50 61/50 00  
e-mail: [alimentacion@ifema.es](mailto:alimentacion@ifema.es)

**IBERIA**  
Transportista Oficial

  
IFEMA  
**Feria de  
Madrid**



## Selección de surtido y gestión de categorías

■ ARANCHA CUESTA

AC NIELSEN

La introducción de gestión de categorías ha supuesto un importante avance en las políticas de decisión y gestión de marketing de los últimos años. Poco a poco, las empresas han ido adoptando medidas en su estructura para incorporarla a la práctica empresarial, por lo que ya no resulta un concepto tan nuevo como podría serlo a principios de los años 90.

El nacimiento de esta práctica empresarial surge de los cambios en las formas de consumo que se han producido en el mercado a lo largo de los últimos años, al requerir una adecuación en las estrategias tanto de fabricantes como de distribuidores para llegar a ser competitivos en sus respectivos sectores. Y es que, no hay duda de que en los últimos tiempos se ha producido un proceso generalizado de integración empresarial. Entramos en la nueva era de la globalización en el comercio mundial y de los intercambios económicos en general. Las fusiones, adquisiciones y modelos de joint-ventures de las organizaciones son la nota predominante que viene a incrementar aún más la concentración existente en los distintos mercados. Pe-

ro el hecho de que estas nuevas organizaciones constituyan "gigantes" como modelo competitivo tiene también una serie de consecuencias. Entre otras cabe destacar la dificultad de negociar entre grandes empresas, entre fabricante y distribuidor para poner en común sus objetivos, para posicionarse en el mercado e incrementar sus respectivas cuotas y beneficios. El proceso de integración de información que supone el concepto de análisis de categorías de producto crea un nexo de unión entre estas dos partes interesadas –fabricante y distribuidor– permitiendo una optimización de los recursos empleados en el proceso de venta.

Pero si bien es importante tener en consideración las características de la oferta, no podemos eludir las causas que motivan el acto de compra. De hecho, tiende a ser el consumidor el guía que marca el camino en la relación de compra-venta, por lo que su papel adquiere un carácter principal en una función donde parece diluirse la causa-efecto, pues, ¿es el marketing causante directo del comportamiento de compra del consumidor? o es más bien al revés,

que efectivamente el perfil del consumidor haya variado notablemente en los últimos años, constituyendo un factor cambiante en el tiempo que hemos de valorar para adaptar los productos ofertados a las necesidades y exigencias que requieren.

Y es que no podemos obviar que nos encontramos con importantes cambios en la tipología del consumidor. La reducción de la natalidad, junto con el incremento de la esperanza de vida está provocando que en los hogares haya más padres que hijos, que la edad media para formar un núcleo estable e independizarse se atrase, y que la incorporación laboral de la mujer cambie las funciones en los hogares y en el consumo. Con estos cambios paulatinos pero constantes, se intensifica la importancia que tienen los cambios en los estilos de vida de los consumidores. El conocimiento del comportamiento de los distintos consumidores constituirá un acercamiento de las distintas políticas de marketing a las necesidades y exigencias de los distintos consumidores a quienes nos dirigimos. De hecho, a través de los distintos estudios desarrollados por ACNielsen, se



puede constatar que el estilo de vida de un consumidor está íntimamente asociado no sólo al lugar y hábitos de compra, sino también su preferencia hacia determinados productos y marcas.

Por ello, porque tanto la oferta como la demanda se condicionan mutuamente en el proceso de compra-venta, el análisis de las características que influyen en esta interrelación es un factor importante que hemos de analizar. Éste es el objetivo de gestión de categorías: la maximización de la rentabilidad de las distintas categorías de productos en el punto de venta, constituyendo un proceso de colaboración e investigación de mercados para una determinada estrategia dirigida a satisfacer las necesidades de los consumidores. Y este es, en definitiva, el objetivo de este artículo: profundizar en las características, aplicaciones y métodos que se llevan a cabo en la gestión de categorías así como las ventajas y desventajas que conllevan.

#### PARÁMETROS FUNDAMENTALES Y FASES DE GESTIÓN DE CATEGORÍAS

El planteamiento y la filosofía teórica de lo que supone gestión de categorías debe tener un soporte práctico suficientemente sólido y fiable como para alcanzar el ambicioso objetivo que se plantea. Como partes que intervienen en este proceso nos encontramos con tres ejes bien diferenciados, consumidor, fabricante y distribuidor, que juegan un importante rol frente a un objetivo común.

#### •LA DIVERSIDAD DEL CONSUMIDOR ACTUAL Y SUS CARACTERÍSTICAS

Dentro del triángulo consumidor-fabricante-distribuidor, es el consumidor, en gran medida, el motor de todo proyecto de gestión de categorías al ser este objetivo común que pretenden tanto fabricante como distribuidor. Conocer las características y motivaciones de compra del consumidor potencial es la principal vía para ser competitivos en un mercado donde es precisamente la competitividad la nota predominante de una partitura musical que bien pudiéramos poner-

GRÁFICO Nº 1

### CLASIFICACIÓN DE LOS ESTILOS DE VIDA IDENTIFICADOS CON UNA SERIE DE CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS Y PSICOSOCIALES ASOCIADAS



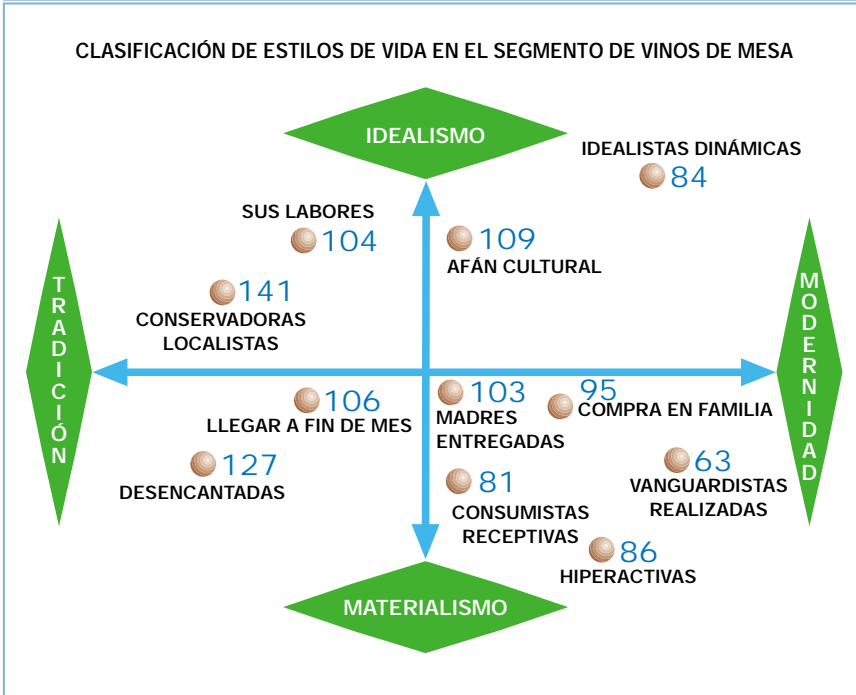
le el título de supervivencia. La práctica empresarial nos muestra cómo el consumidor es capaz de definir las distintas categorías de producto y sus respectivos segmentos a través del árbol de decisión, nivel de previsión de compra e incluso hábitos de consumo. Esta misma práctica empresarial nos aporta información genérica acerca de los cambios de las características de la demanda: mayor nivel de escepticismo ante actividades publicitarias, empleo de varias tarjetas de fidelidad como claro síntoma de infidelidad, incremento del gasto derivado de viajes, telecomunicaciones, ocio y salud, etc... Pero ante estos cambios genéricos, es necesario delimitar la asociación entre categoría de producto y consumidor potencial de esa categoría de producto. Es necesario delimitar parámetros concretos que nos permitan desarrollar planes de marketing efectivos. Ahora bien, ¿cómo podemos adaptarnos a los distintos tipos de consumidores? ¿cómo podríamos segmentarlos

y agruparlos según su escala de valores, su comportamiento social, sus características sociodemográficas y en definitiva, su estilo de vida?. Esta es la gran incógnita que se nos plantea, y nuestro objetivo es el de dar respuesta a lo que se presenta como una avance ante las nuevas necesidades de tecnología y desarrollo, de nuevas estrategias y oportunidades de negocio.

A través de un estudio realizado en 6.000 hogares, como muestra representativa de los hogares españoles, hemos podido clasificar y segmentar a las amas de casa mediante un sistema multidimensional que integra un conjunto de características asociadas a cinco variables: preocupaciones, motivaciones, opiniones, actitudes y comportamiento. El resultado nos lleva a identificar once estilos de vida diferentes que nos permitirán desarrollar estrategias y políticas comerciales que nos acerquen a cada una de las tipologías de consumidores (ver gráfico nº 1).

GRÁFICO Nº 2

**ÍNDICE = CONCENTRACIÓN DE VENTAS VALOR ESTILO DE VIDA**  
TOTAL ESPAÑA (VINOS DE MESA)



De esta forma, productos innovadores o vanguardistas tenderán a asociarse a consumidores con un estilo de vida vanguardista, moderno, dinámico y de gran afán cultural, estando lejos del estereotipo de consumidor tradicional, apegado a la costumbre y con espíritu conservador. Cuando a esta información le añadimos el componente cuantitativo (índice de gasto de la categoría por estilo de vida por ejemplo), la trascendencia de los resultados nos permitirán decidir hacia qué tipo de consumidores debemos dirigirnos en base a la categoría de producto de estemos analizando.

Este nivel de estudio llevado a la práctica podría plantearnos un caso como el mercado del vino, en el que nos vamos a centrar con el objetivo de dar una visión práctica al modelo teórico inicial. El mercado del vino se desglosa en dos segmentos claramente diferenciados: vinos con denominación de origen y vinos de mesa, lo que nos manifiesta la disyuntiva de tener que plantear dos tipos de estrategias comerciales dirigidas a ambos tipos de consumidores potenciales. Efectivamente, y tras analizar los resultados de este ejercicio, podemos ver cómo la distribución del gasto entre cada uno de los estilos de vida nos marca una visión dispar cuando diferenciamos ambos segmentos (ver gráficos nº 2 y 3).

En base a este tipo de análisis podremos llegar a conocer al consumidor potencial de cada una de las categorías de producto, por lo que las acciones de marketing dirigidas a cada estilo de vida tendrán una mayor tasa de efectividad en cuanto al marketing-mix se refiere (acciones publicitarias dirigidas, política promocional y fijación de precios, adecuación del surtido e incluso optimización del merchandising), y por tanto, una mayor rentabilización de los recursos disponibles de fabricante y distribuidor. Y es en este momento cuando entran en escena fabricante y distribuidor. Una vez definidos los consumidores *heavy-light* de las distintas categorías de producto, es necesario analizar las características y casuística

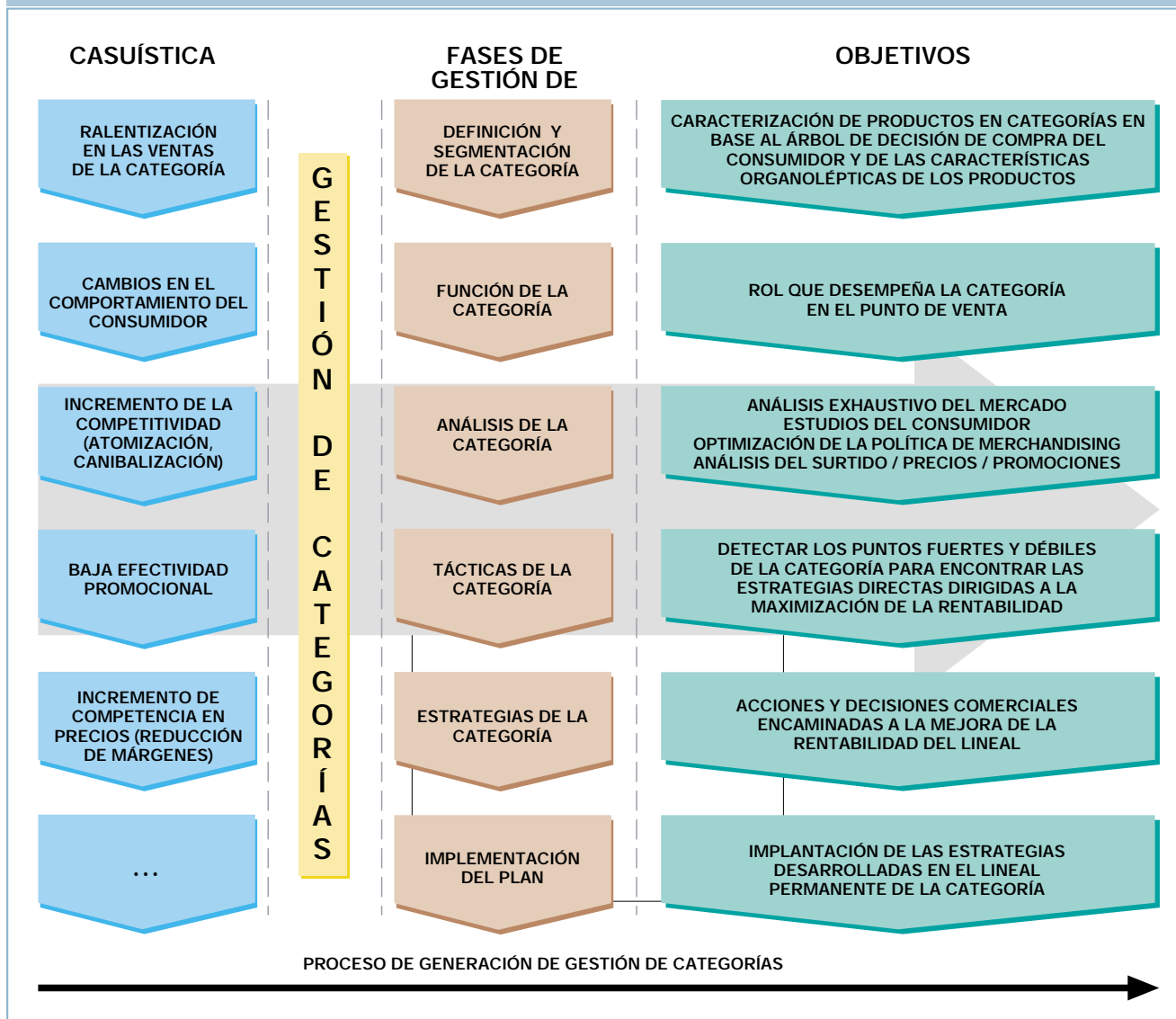
GRÁFICO Nº 3

**ÍNDICE = CONCENTRACIÓN DE VENTAS VALOR ESTILO DE VIDA**  
TOTAL ESPAÑA (VINOS CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN)



GRÁFICO Nº 4

PROCESO DE GENERACIÓN DE GESTIÓN DE CATEGORÍAS



que determinan la oferta a través de estos dos pilares fuertemente interrelacionados.

**•ADECUACIÓN DE LA OFERTA A LOS ESTILOS DE VIDA DEL CONSUMIDOR: GESTIÓN DE CATEGORÍAS**

Es evidente la preocupación que tanto fabricante como distribuidor muestran entorno al consumidor pues éste es, en definitiva, quien realiza el acto de compra final, el fin último que tanto anhelan las partes integrantes de la oferta. Aspectos como la detección de cierta ra-

lentización en las ventas, niveles de crecimiento por debajo de lo esperado, mayor competitividad entre empresas fabricantes, poco campo para la diferenciación a nivel minorista y dificultades para delimitar el surtido óptimo asociado a cada categoría de producto entre un gran número de referencias existentes, constituyen los detonantes y síntomas que impulsan los procesos de gestión de categorías para mejorar la satisfacción de los clientes y evitar así, las consecuencias negativas que pudieran ocasionar una mala gestión.

Pero el hecho de adentrarse en un proyecto de esta envergadura requiere una serie de premisas básicas para que el proyecto sea exitoso. Entre ellas cabe destacar:

- Iniciar un proyecto de colaboración cuando exista un claro interés bilateral.
- Intercambio de la información entre fabricante y distribuidor encontrando fórmulas para salvaguardar la confidencialidad y para intercambiar la información relevante para la consecución del proceso.
- Utilización de desarrollos tecnológicos que permitan la conversión de un



conglomerado de datos en información consistente y sólida para la toma de decisiones.

–Trabajo integrado aportando “know how”.

–Claridad en el planteamiento y consecución del proceso delimitando los objetivos que persiguen tanto fabricante como distribuidor: incremento de los niveles de crecimiento de la categoría, racionalización del espacio dedicado, delimitar surtido óptimo en el punto de venta con la inclusión o baja de productos innovadores o en declive, etc...

–Implantación de acuerdo con las decisiones tomadas que puedan tener algún tipo de ajuste por razones de temporalidad y el consecuente control de que, efectivamente, las estrategias dirigidas a la maximización de la rentabilidad de la categoría están siendo realmente efectivas.

Partiendo de estas premisas, la práctica exitosa de gestión de categorías está ampliamente garantizada, pero ¿de qué punto partir? ¿cuáles son los pasos a seguir para que el análisis sea congruente y la estrategias dirigidas al punto de venta tengan un soporte analítico viable? En el gráfico nº 4 podemos ver las seis fases a desarrollar en un proyecto desde la perspectiva y metodología de ACNielsen.

En la primera fase tendremos que definir y segmentar la categoría en base al árbol de decisión de consumidor (hábitos de consumo, proceso de decisión de compra, caracterización y asociación de productos) y al posicionamiento del producto desde el punto de vista de fabricante y distribuidor. Una vez definida la categoría que será objeto de estudio pasaremos a determinar el rol o función que desempeña la categoría en el punto de venta en base a los cuatro parámetros estándar definidos: rutina, habitual, ocasional o conveniencia (ver gráfico nº 5).

Una vez establecidas las bases del análisis y las oportunidades que puede llegar a tener una categoría en base a la función que desempeña en el punto de venta, pasaremos a la fase más extensa



y compleja: análisis de la categoría. La finalidad que se busca en esta fase del proyecto es el de detectar posibles gaps de oportunidad que nos permitan adoptar posteriormente medidas que contribuyan a los objetivos que tanto fabricante como distribuidor han prefijado conjuntamente. ¿Qué tipo de análisis son necesarios para la construcción de la matriz de debilidades y oportunidades de la categoría objeto de estudio? Por una parte y como venimos argumentando a lo largo de toda la exposición, el conocimiento exhaustivo del consumidor nos permitirá conocer qué necesidades tiene y qué le gustaría encontrarse en el punto de venta. Por otra parte, el conocimiento del punto de venta determinando aquellas características de merchandising y surtido que se asocian a una mayor rentabilidad de la categoría en el punto de venta, es un análisis prácticamente imprescindible para dictaminar las tácticas y estrategias a desarrollar en fases posteriores. Y es en ésta fase en la que tenemos por objetivo incidir: cómo desarrollar la práctica analítica y la metodología de análisis para convertir un conglomerado de datos en información útil para la toma de decisiones.

Comenzando con el análisis del merchandising, hemos de preguntarnos el por qué del éxito y la importancia que tiene una buena gestión del punto de venta. Y es que, tenemos que tener en cuenta que el 40% de las decisiones de compra se realiza en el propio establecimiento. Esta es la razón por la que la distribución en general está tendiendo a esforzarse por hacer la compra del consu-

midor más fácil, más rápida y más placentera.

Factores como la iluminación, el orden y ubicación de los productos, la cartelería, servicios a domicilio, aparcamientos, zonas de recreo para niños, etc., constituyen elementos de merchandising que son muy valorados desde el punto de vista de la demanda. No olvidemos que se da una constante búsqueda de minimizar el tiempo destinado al acto de compra, por lo que facilitar la compra supone un valor añadido para cualquier minorista.

Este aspecto nos lleva a mencionar la creciente tendencia hacia puntos de venta con imagen de calidad o conveniencia. El precio no es el único factor que promueve la venta, sino que se requiere un esfuerzo constante por mostrar el valor añadido de un establecimiento o enseña, por mostrar la calidad, la confianza, la seguridad e incluso la factibilidad de poder realizar todas las compras en un mismo establecimiento. En la actualidad el consumidor valora no sólo la utilidad que le reporta el producto en concreto sino también ciertos valores añadidos, claro ejemplo de ello son los “productos verdes” con una connotación cultural que pretende la preservación del ecosistema

Y dado que el punto de venta supone un factor importante en la imagen percibida por el consumidor, es necesario destacar la fundamental labor de las promociones y ofertas que suponen un esfuerzo tanto del fabricante como del canal de distribución para atraer a consumidores potenciales. Estas ofertas directas hacia el consumidor (ya sea en forma de display, bonus-pack o reducción temporal del precio), suponen un esfuerzo por parte de los fabricantes que ven incrementados sus gastos en promociones al comercio en favor de aquellos mensajes que se quieren transmitir a los consumidores a través de determinadas marcas. Los constantes avances en investigación y desarrollo de bases de datos, y herramientas en general que permitan mostrar de forma tanto



cualitativa como cuantitativa la evolución de la demanda y su comportamiento, es un hecho que se ajusta a la realidad del siglo XXI. Variables como el nivel de penetración de una determinada marca, la distribución numérica/ponderada de los hogares e incluso el gasto medio o el porcentaje de hogares que compran en promoción, constituyen elementos de análisis dentro de los cuadros y elementos de toma de decisión de las empresas.

### GESTIÓN DEL SURTIDO COMO PARTE INTEGRANTE DEL ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA

Pero es la creciente preocupación por una selección de surtido óptima en el punto de venta, acorde con la proporción de espacio también óptima, una de las constantes y tradicionales preocupaciones de fabricante y distribuidor. A ello se le unen aspectos inquietantes que hacen que la selección del surtido en el punto de venta sea una tarea complicada:

-Todos los canales están ofreciendo un mayor número de productos nuevos influenciado también por una mayor adaptación a las necesidades de los consumidores que termina por crear nuevos segmentos en el mercado (Por ejemplo: bebidas funcionales, nuevas variedades de platos preparados o incluso la incorporación de elementos vitamínicos en productos lácteos) (gráfico nº 6).

-El espacio dedicado a las distintas categorías constituye una restricción clave para la inclusión de referencias, pues debe existir una relación entre el número de referencias y el espacio acorde con el umbral de percepción mínimo en el lineal permanente. Si esta premisa no se cumpliera incurriríamos en una baja calidad de la exposición de productos en el punto de venta de cara al consumidor potencial, corriendo el riesgo de que la percepción de poca ordenación o de dificultad de selección del producto se incrementa, y con ello, la pérdida de un consumidor potencial.

-Prácticamente el 59% de las referencias realizan el 90% de las ventas de un

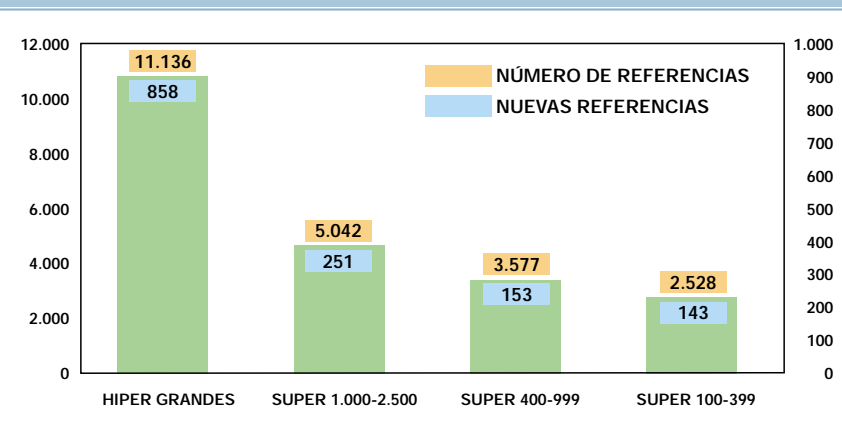
GRÁFICO Nº 5

### ROL O FUNCIÓN DE LA CATEGORÍA SEGÚN EL PUNTO DE VENTA



GRÁFICO Nº 6

### NÚMERO REFERENCIAS POR TIENDA 2002 SOBRE 2000



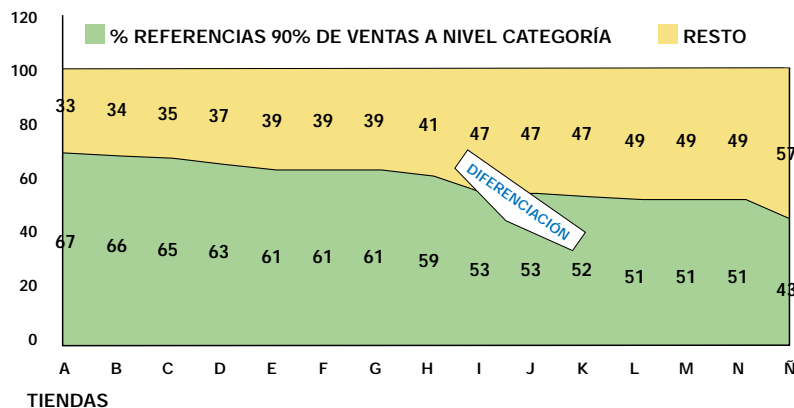
establecimiento. Ahora bien, esto no implica que tenga que darse una tendencia a una reducción del número de referencias en los distintos establecimientos, sino más bien a la posibilidad de crear diferenciación y valor añadido a través del 41% de referencias restantes (gráfico nº 7).

La solución a esta compleja tarea de definición óptima del surtido ha de pasar inexorablemente por una metodología consistente, fiable y acorde con las características propias de la categoría ob-

jeto de análisis. Por esta razón, y con el objetivo de realizar un análisis y posterior recomendación de surtido óptimo a una cadena concreta, tendremos que realizar un análisis pormenorizado de todos y cada uno de los segmentos, formatos, fabricantes, marcas y referencias que se interrelacionan en el mercado analizado. De esta forma partiremos de una situación inicial del mercado que bien podríamos representar en una tabla de segmentación del mercado con el contenido que recoge el cuadro nº 1.

GRÁFICO Nº 7

**LIBRESERVICIO 2002 VENTA VALOR**



CUADRO Nº 1

**TABLA DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

	FUNCIÓN OBJETIVO SEGMENTO	CUOTA DE MERCADO (VTAS VALOR)	% CREC	Nº REF	% CUOTA REF.	ESPACIO DEDICADO (CM)	% CUOTA ESPACIO	ÍNDICE RENTABILIDAD X REF	UMBRAL DE PERCEPCIÓN (ESPACIO/REF)
CATEGORÍA	DESTINO	100%	+2,1	85	100,0	850	100,0	100	100
SEGMENTO X	ROTACIÓN	15%	-2,7	5	5,8	49	6,7	258	115
SEGMENTO Y	ROTACIÓN	35%	+5,2	40	47,0	400	42,5	74	90
SEGMENTO Z	IMAGEN	10%	+0,2	16	18,8	160	15,6	53	83
SEGMENTO P	MARGEN	40%	-2,7	24	28,2	240	35,2	142	125

Esta primera visión del mercado nos facilitará la información necesaria para comenzar un análisis más exhaustivo que nos permita discriminar aquellas referencias que se asocian a un mayor rendimiento de la categoría con el objetivo de recomendar un surtido óptimo adecuado a la cadena minorista que estamos analizando. Es evidente que el análisis comparativo de las referencias trabajadas en la cadena versus el mercado puede no ser un argumento lo suficientemente válido dado que no podemos garantizar la optimización del surtido dentro del mercado de referencia. Por esta razón, y en base a un estudio especial desarrollado en ACNielsen (estudio alto-bajo rendimiento), desglosaremos el mercado de referencia en dos submerca-

dos: aquellos establecimientos que tienen una rentabilidad superior al promedio en la categoría que analizamos sobre el total del sector al que pertenece, y que a partir de ahora definiremos como alto rendimiento, frente a aquellos cuyas ventas valor en relación con el sector al que pertenece no alcanzan el promedio esperado (bajo rendimiento). De esta forma, podremos analizar qué aspectos del surtido son discriminantes en la evolución de la categoría, realizando aquellas recomendaciones a la cadena minorista en relación con la estructura y correlación de espacio y referencia que presentan los establecimiento de alto rendimiento. De esta forma tendremos que tener en cuenta algunos aspectos significativos:

1. Surtido acorde con el objetivo de maximizar la rentabilidad de la categoría en base al seguimiento de aquellas características asociadas a los establecimientos que mejor trabajan la categoría.
2. Espacio proporcional y racionalizado de todas y cada una de las referencias del surtido recomendado mediante el análisis de variables como: promedio de ventas en valor por referencia trabajada o promedio de espacio por tienda y marca/referencia (ver cuadro nº 2).
3. Consideración de la participación neta o aportación real al crecimiento de todas y cada una de las marcas/referencias que estamos analizando, pues de otro modo podríamos obviar la contribución de aquellas marcas/referencias que no presentan un histórico sólido por

CUADRO Nº 2

**TABLA DE ANÁLISIS DEL SURTIDO A NIVEL SEGMENTO/MARCA/REFERENCIA**  
**ALTO RENDIMIENTO vs CADENA MINORISTA**

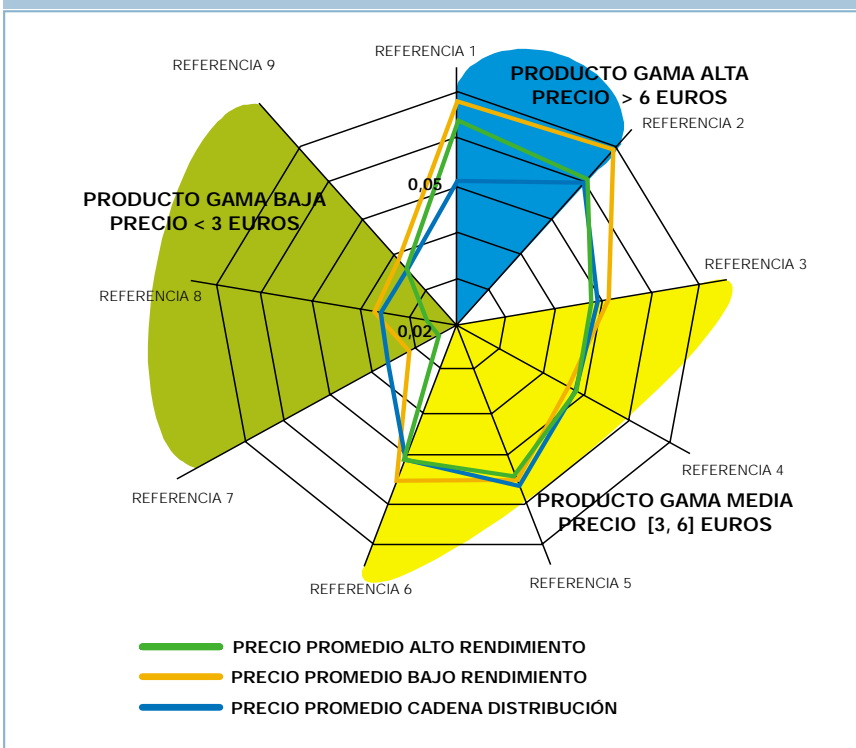
ALTO RENDIMIENTO	NÚMERO PROM. REF.	% VENTAS VALOR	% VENTAS VOLUMEN	PARTICIPACIÓN NETA (%)	PROM. VENTA VALOR POR REFERENCIA TRABAJADA (TIENDA x SEMANA)	PROM. ESPACIO POR TIENDA
SEGMENTO Y	40	100	100	18,5	2.500 EUROS	400 CM
<b>MARCA A</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>25</b>	<b>5,0</b>	<b>825 EUROS</b>	<b>175 CM</b>
MARCA B	10	25	30	7,5	525 EUROS	80 CM
MARCA C	5	20	25	4,0	475 EUROS	20 CM
MARCA D	10	25	20	2,0	675 EUROS	125 CM

CADENA MINORISTA	NÚMERO PROM. REF.	% VENTAS VALOR	% VENTAS VOLUMEN	PARTICIPACIÓN NETA (%)	PROM. VENTA VALOR POR REFERENCIA TRABAJADA (TIENDA x SEMANA)	PROM. ESPACIO POR TIENDA
SEGMENTO Y	35	100	100	16,5	1.750 EUROS	375 CM
<b>MARCA A</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>3,5</b>	<b>725 EUROS</b>	<b>180 CM</b>
<b>MARCA B</b>	<b>13</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>8,5</b>	<b>340 EUROS</b>	<b>95 CM</b>
MARCA C	5	20	25	2,0	265 EUROS	40 CM

GRÁFICO Nº 8

**TABLA DE POSICIONAMIENTO DE INTERVALOS DE PRECIOS DEL SEGMENTO Y**



ser relativamente nuevas y tener una baja distribución pero que, sin embargo, son potencialmente crecientes, al mostrar un crecimiento y una aportación a la categoría muy alta en aquellos establecimientos donde está presente.

4. Otro de los aspectos a tener en cuenta es el nivel de cobertura del surtido seleccionado, pues éste variará dependiendo de la categoría que estemos analizando. En mercados muy atomizados, donde nos encontremos un gran número de referencias con poca participación, el nivel de cobertura óptimo no se atenderá a la tradicional curva 20-80% sino que el surtido óptimo seleccionado podrá tener un margen más reducido, 30-70%, 40-55%, etc., éste sería el caso de mercados como golosinas o cosméticos. Pero también podríamos encontrar con mercados muy concentrados en unas pocas referencias, tal es el caso de las bebidas refrescantes, donde los niveles de cobertura óptimos tendrían valores entorno al 20-80%.

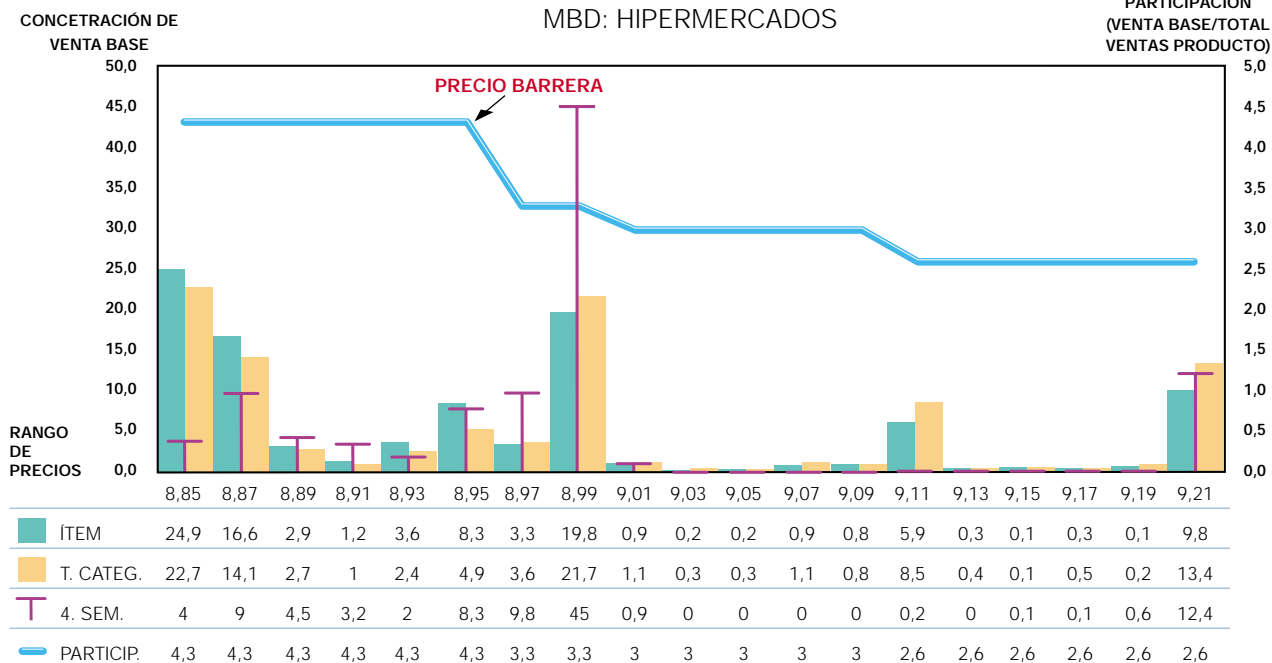
5. Precio acorde con la competitividad presente en el mercado, pues no hay du-

GRÁFICO Nº 9

**HISTOGRAMA DE PRECIOS PARA UNA REFERENCIA CONCRETA**  
**CONCENTRACIÓN DE VENTA BASE vs PARTICIPACIÓN**

**VENTA BASE vs PRECIO REGULAR: HITOGRAMA PRECIOS**

Refs.: xxx  
 MBD: HIPERMERCADOS



EN EL EJE DE LAS X TENDREMOS TODO EL MARGEN DE PRECIOS QUE SE HA ENCONTRADO EN LA MUESTRA DEL ESTUDIO OBJETO DE ANÁLISIS, SIENDO LA BARRA VERDE LA VENTA BASE DEL PRODUCTO ANALIZADO QUE SE REALIZA EN LAS TIENDAS QUE ESTÁN A ESE PRECIO Y LA NARANJA LA VENTA BASE CORRESPONDIENTE AL TOTAL CATEGORÍA EN LAS MISMAS TIENDAS DE REFERENCIA. DE ESTA FORMA, EN LA REFERENCIA XXX PODEMOS DETERMINAR UN PRECIO BARRERA EN 8,95 EUROS, PUES ES EN ESTE PUNTO DONDE ESTE PRODUCTO CONCENTRA MÁS VENTA BASE QUE EL TOTAL CATEGORÍA Y A PARTIR DE ESTE PRECIO OBSERVAMOS QUE SE PRODUCE UNA IMPORTANTE PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN.

da de que el posicionamiento correcto de precios de una determinada referencia puede marcar la tendencia y evolución de la misma en el entorno de su ámbito competitivo.

La segmentación dirigida a cada uno de los estilos de vida, será un detonante importante para conocer a priori qué consecuencias puede tener la asociación de cuartiles de precios a cada una de las gamas y calidad de productos en base al consumidor objetivo al que se dirige. En el ejemplo que recoge el gráfico nº 8, vemos como en productos de gama media los intervalos de precio de la cadena minorista están en sincronía con el prome-

dio de precios de los establecimientos de alto rendimiento. Sin embargo, vemos como en productos de gama baja y alta sería interesante una revisión de precios pues se asocia más a la política de precios de bajo rendimiento.

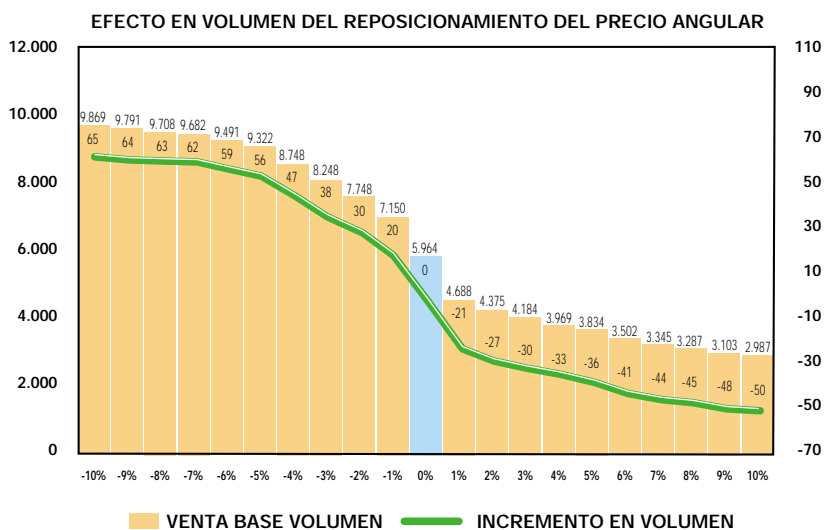
Este análisis constituye un primer diagnóstico de la política de precios de una determinada marca/referencia. Sin embargo, es necesaria la verificación de un correcto posicionamiento del precio una vez eliminados los efectos promocionales, de forma que una práctica habitual asociada a un análisis más exhaustivo de esta variable de marketing-mix lo constituyen los ya tradicionales histo-

gramas de precio regular de una determinada marca/referencia, que tiene por objeto la modelización de la venta base ante diferentes posicionamientos de precio.

Este análisis más pormenorizado de la competitividad de los precios de una determinada referencia resolvería las actuales dudas que tanto fabricante como distribuidor se plantean ante este diagnóstico previo. Preguntas como cuál es el precio más competitivo de la referencia en el lineal o qué incremento en ventas obtendría ante una reposición del precio de la referencia constituyen la base de una inquietud cuyas respuestas

GRÁFICO Nº 10

### INCREMENTO EN VENTAS VOLUMEN ANTE UN REPOSICIONAMIENTO DEL PRECIO



A TRAVÉS DE ESTE GRÁFICO PODREMOS DETERMINAR LA PÉRDIDA DE LA VENTA BASE EN VOLUMEN GENERADA POR UN REPOSICIONAMIENTO DEL PRECIO REGULAR. ANTE UNA BAJADA DEL PRECIO DE UN 3%, OBTENEMOS UN INCREMENTO EN VOLUMEN DE UN 38%.



consolidan el correcto posicionamiento de las referencias en el mercado (gráficos nº 9 y 10).

Por tanto, la revisión continua del posicionamiento competitivo de los precios según los distintos segmentos y formatos de la categoría, permitirá un reposicionamiento rápido y eficiente según los parámetros que marquen las tendencias del mercado. No podemos olvidar que el precio es en muchos casos un indicador del posicionamiento del producto, del segmento poblacional a quien va dirigido y en definitiva, una variable que puede decantar el éxito o el fracaso de una referencia en el mercado.

6. Pero, ¿qué ocurre con el surtido promocional? ¿cuáles son las referencias promocionadas más eficientes en la categoría? ¿cómo podemos valorar la importancia de las promociones en el conjunto de ventas de la categoría? Y es que estamos sin duda ante otra de las variables de marketing-mix de cuyos efectos nos es más difícil su valoración.

La constante preocupación que se cierne sobre este punto nos lleva a desagregar el total de las ventas generadas por una referencia en dos variables: ventas baseline (aquellas que se hubieran producido igualmente aunque no se hubiera dado promoción lo que nos aporta una idea de la fortaleza o patrimonio de la marca) y ventas promocionales (originadas únicamente y exclusivamente por el efecto de la actividad promocional). La metodología se basa en una modelización estadística o econométrica que tiene como objetivo el eliminar cualquier efecto promocional que se asocia a las ventas baseline. De esta forma, y analizando de forma separada los distintos tipos de promoción podremos conocer diferentes aspectos:

- El tipo de acción promocional que más aportación realiza al conjunto de la categoría.

- La contribución o el valor incremental que crea el efecto promocional de un referencia a la marca, al fabricante y al

conjunto de la categoría. Este hecho supone la confirmación del éxito de una referencia en promoción en el punto de venta (gráfico nº 11).

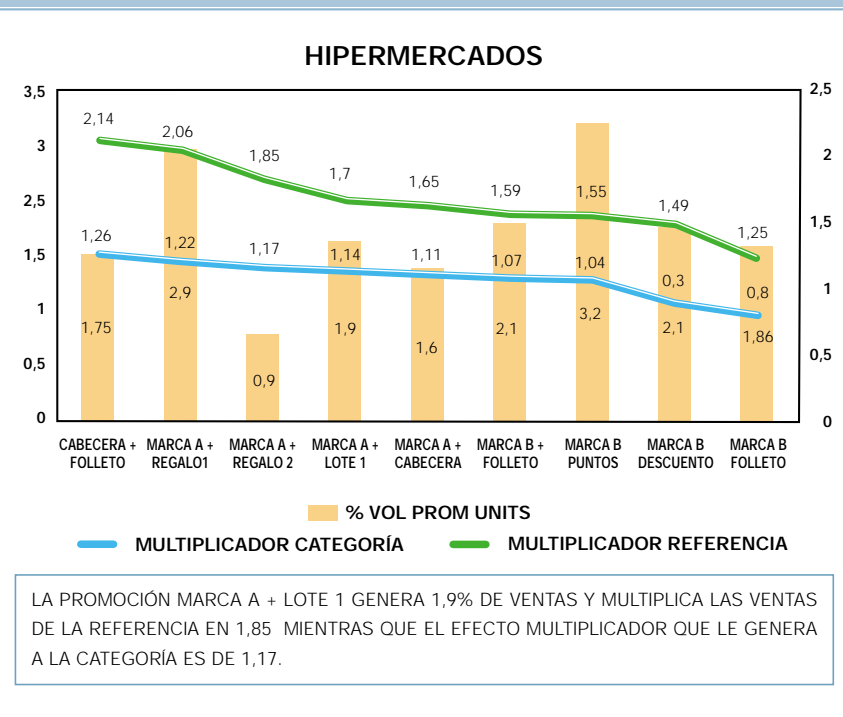
- El efecto canibalizador que crea el hecho de que una referencia esté promocionada sobre el resto de marcas del ámbito de competencia de la referencia analizada.

Una vez desarrollados estos pasos asociados al análisis del surtido, podremos definir el marketing-mix óptimo asociado al punto de venta de la categoría que pretendemos analizar, aportan tácticas y recomendaciones para una posterior implantación y evaluación de resultados en el punto de venta, y siempre con el fin de satisfacer los objetivos previamente planteados en al inicio del proyecto. La gestión del surtido supone uno de los aspectos que más incidencia tiene en un proceso evolutivo positivo en el punto de venta, y su integración dentro de todo proyecto de gestión de categorías se consolida cada vez más.



GRÁFICO Nº 11

### ANÁLISIS DE EFECTO MULTIPLICADOR DE LAS REFERENCIAS PROMOCIONALES



Podemos afirmar, por tanto, que el modelo de gestión de categorías de productos es un instrumento de marketing adecuado para dirigir un negocio. La fragmentación del mercado y el creciente uso de tecnología, aplicaciones y sistemas de información por parte de minoristas y fabricantes, han creado un terreno abonado para la introducción de la "gestión de categorías de productos" de forma eficiente, ágil y práctica. Los estudios de mercado están aumentando el conocimiento que se tiene del mismo a través de la elaboración de informes detallados en los hábitos de consumo de las familias.

Los programas de software informáticos están permitiendo a los expertos de marketing adaptar rápidamente el surtido óptimo de productos y la distribución del espacio en módulos y lineales, consiguiendo implementar y evaluar estrategias de merchandising a la medida de cada establecimiento y en cada momento concreto.

Finalmente, y aunque se canalice de forma eficiente esta información, es imprescindible que tanto los fabricantes como las empresas de distribución sean conscientes de que el éxito y la consecución de los objetivos a nivel categorías depende en gran medida de la interrelación entre ambos, dado que debe ser muy estrecha para detectar y solventar las posibles debilidades que una categoría pudiera presentar. Sin embargo, en la práctica estas negociaciones entre ambas partes se antojan muy exigentes y muy difíciles de mantener. En muchas ocasiones ambas empresas buscan informes imparciales que determinen el surtido óptimo de la categoría concreta para asegurarse la eficiencia en cuanto a sus ventas y beneficio neto. El papel de estas empresas imparciales lo interpretan las Empresas de Investigación de Mercados que poco a poco adquieren una mayor importancia en esta interrelación. En resumen, lo que obtenemos es un conjunto de información que integramos para po-

der evaluar, gestionar y tomar decisiones que supongan un beneficio para una categoría de productos concreta., pues de nada sirve la pluralidad de datos sin la gestión y el análisis de los mismos.

En definitiva, el análisis del surtido y el proceso de gestión de categorías supone una constante adecuación de la estructura de la oferta a las necesidades de la demanda, con lo que estos procesos de análisis de información no han de suponer un esfuerzo puntual a un momento puntual sino que como afirmó Johann P. Eckermann: "no basta dar pasos que un día puedan conducir a la meta, sino que cada paso ha de ser una meta sin dejar de ser un paso". Los procesos de gestión de categorías no suponen una consecución sino una secuencia constante que permita la adaptación y mecanismos de ajuste de la oferta a los productos y necesidades demandados por los consumidores. ■

**ARANCHA CUESTA**  
AC NIELSEN



# Valoración de la calidad del servicio en establecimientos

## La experiencia del sello ACOTEX en el comercio textil de Madrid

■ JORGE HARO MALO DE MOLINA

Sociólogo y economista.

Jefe del Departamento de Investigación de Mercados del Grupo UDN.

A mediados de los años 90, al amparo de la recuperación de nuestra economía, se produjo en España un importante crecimiento del número de establecimientos textiles. De esta forma, se pasó de un total de 54.000 establecimientos minoristas en 1994 a una cifra cercana a los 70.000 en 1997.

Este crecimiento en el número de establecimientos se vio acompañado por un fuerte incremento en la facturación del sector de comercios textiles que alcanzó tasas interanuales superiores al 5% en el periodo 1996-98, según el estudio "El comercio textil en cifras" editado por Acotex en 2002.

Estas espectaculares cifras, que cerraban los vacíos creados por los cierres producidos en establecimientos en los primeros años de la década, empezaron a disminuir a partir de 1998 creando un nuevo escenario en el comercio textil de nuestro país. El aumento de la competencia, derivado del aumento del número de establecimientos, unido a la llegada y

desarrollo de importantes cadenas de distribución (Zara, Mango, Don Algodón,...) ha tenido como consecuencia la saturación del mercado. Sólo las empresas que fueran capaces de la mejora en su competitividad serían capaces de la mejora, o mantenimiento de la cuota de mercado asegurando así su permanencia en el mercado.

El aumento de la competitividad de los establecimientos debía partir del conocimiento de la calidad de servicio que ofrece un establecimiento en opinión de nuestros consumidores, así como de la valoración que recibe. No obstante debemos tener en cuenta que éste es un concepto tan necesario, como difícil de determinar con precisión.

Para ello, hay que tener en cuenta los múltiples factores que influyen en la percepción de un establecimiento:

- **No existe un consumidor único.** Las opiniones acerca de un establecimiento se ven influidas directamente por el sexo, la edad o el nivel socioeconómico. Por otro lado, el consumidor también se

ve influido por otras variables con mayor dificultad de medición tales como su estado de ánimo en el momento de ingresar en el establecimiento o el tiempo del que dispone para la compra.

Todo ello conlleva, que, aunque seamos capaces de determinar un perfil de cliente objetivo basado en variables "medibles", seguimos teniendo un componente que puede desviar nuestras estimaciones y que debemos asumir en el resultado final.

- **La percepción de un establecimiento depende directamente de lo que se espera del mismo.** El cliente contrapone sus expectativas sobre sus percepciones del establecimiento, no obstante, las expectativas cambian en el tiempo en función del número de visitas efectuadas al establecimiento.

Ello se comprueba fácilmente en el siguiente ejemplo: "Si en el siglo XIX hubiéramos preguntado a los primeros viajeros del tren de la línea Barcelona-Mataró o Madrid-Aranjuez sobre lo que esperaban del viaje, nos hubieran respondi-



do “llegar” o quizá “llegar a tiempo”. Si hoy en día preguntamos a los viajeros del AVE nos dirán “ir cómodo”, “ver una buena película”, “buena climatización”, etc, aumentando sus exigencias respecto al viaje.

Es evidente también, que las exigencias respecto a un servicio se van modificando cada vez que se utiliza un servicio esperándose más de él conforme se va utilizando.

•**La evaluación del servicio de un establecimiento de un sector determinado, en este caso el textil, depende del servicio que se esté ofreciendo en otros establecimientos de otros sectores.** Del mismo modo, nuestro establecimiento debe ofrecer un servicio equivalente al de otros del mismo estilo o tipo.

En este contexto, los empresarios textiles de la Comunidad de Madrid, abanderados por la Asociación Madrileña de Comercio Textil (ACOTEX) decidieron, en contacto con la consultora Grupo UDN, especializada en la creación de Programas de Medición de Calidad de Servicio en Establecimientos, diseñar una herramienta que permitiese evaluar el estado de los establecimientos y que instaurase una senda de mejora de las tiendas textiles para que se adaptasen al máximo a los gustos de los consumidores asegurándose así una senda de crecimiento sostenido.

La herramienta diseñada fue el Sello de Calidad Textil ACOTEX, que tras aparecer en abril de 2001 se ha extendido ya, hasta marzo de 2003, a más de 450 establecimientos de la Comunidad de Madrid.

#### METODOLOGÍA

Desde el planteamiento inicial, en Grupo UDN tuvimos claro que para poder sobreponerse a las múltiples dificultades anteriormente citadas había que partir de un modelo generado a partir de las opiniones de los consumidores. Se trataba de la definición, por parte de los consumidores, de todos los tipos de establecimientos que operan en el mercado para la posterior construcción del estableci-

CUADRO Nº 1

#### FICHA TÉCNICA

<b>ÁMBITO</b>	COMUNIDAD DE MADRID
<b>UNIVERSO</b>	PERSONAS DE AMBOS SEXOS MAYORES DE 18 AÑOS
<b>MUESTRA</b>	1.800 ENTREVISTAS CON UN ERROR MUESTRAL DE $\pm 2.35\%$ PARA $p = q = 50$
<b>TIPO DE MUESTREO</b>	ALEATORIO SIMPLE ESTRATIFICADO POR CUOTAS DE SEXO Y EDAD
<b>RECOGIDA DE INFORMACIÓN</b>	ENTREVISTA PERSONAL MEDIANTE CUESTIONARIO SEMIESTRUCTURADO
<b>DIRECCIÓN</b>	GRUPO UDN

miento “ideal” para cada tipo y la valoración de los establecimientos existentes.

Para alcanzar estos objetivos se decidió desde un primer momento combinar técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas comúnmente en Investigación de Mercados.

#### FASE CUALITATIVA

El objetivo de esta fase consistía en determinar cuáles eran los aspectos que motivan tanto la entrada en un establecimiento como la fidelización del cliente. Para ello se celebraron un total de 6 reuniones de grupo con 8 participantes cada una. La distribución de los perfiles de los participantes se estableció en grupos de hombres y mujeres, con tramos de edad entre 18 y 29 años, entre 30 y 50, y de más de 50 años.

#### Principales conclusiones de la fase cualitativa: tipos de establecimientos y cuadro de atributos

• *Los consumidores dividen el mercado en cinco tipos de establecimientos diferentes:*

–**Tiendas de tipo cadena.** Para los compradores, se entiende por este tipo de establecimiento, toda empresa que dispone de más de un establecimiento bajo un mismo nombre comercial. En este sentido, pese a conocer el término franquicia, se espera un servicio homogéneo en todos ellos. Los consumidores no entienden que en determinadas cade-

nas (franquicias) no se pueda recibir el servicio post-venta de un artículo comprado en otro establecimiento o que en algunos establecimientos se devuelva el dinero y en otros no, cuando tienen el mismo nombre comercial.

–**Tiendas boutiques.** Bajo esta denominación, aunque algunos consumidores las llaman “cadenas de alto nivel”, los consumidores sitúan los establecimientos de mayor índice de precios o que llevan asociado el nombre de algún diseñador de prestigio. También se identifican bajo este término determinados espacios situados en El Corte Inglés principalmente en la planta de señoras.

–**Gran almacén.** Sólo se identifica en este término los establecimientos de El Corte Inglés, siempre y cuando no sean considerados boutiques (los situados al borde de las plantas).

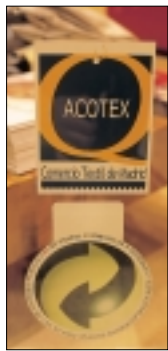
–**Tiendas tradicionales.** Todas las tiendas que no disponen de más establecimientos bajo el mismo nombre comercial.

–**Tiendas situadas en establecimientos “factory/outlet”.** Independientemente de las definiciones apuntadas anteriormente, los consumidores sitúan las tiendas incluidas en estos centros comerciales en este apartado especial siendo sus exigencias y percepciones diferentes.

–**Tiendas de supermercados e hipermercados.** Todos los establecimen-

CUADRO Nº 2

**PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS CONSUMIDORES DE LOS ESTABLECIMIENTOS**



	EXPECTATIVA (IDEAL DEL CONSUMIDOR) «ANTES DE ENTRAR»	PERCEPCIÓN (MEDIA DEL SECTOR) «A LA SALIDA»	PERCEPCIÓN/EXPECTATIVA
DECORACIÓN DE LA TIENDA	7,38	7,39	0,01
CALIDAD/VARIEDAD PRENDAS	8,60	7,16	-1,44
PRECIOS	8,67	7,06	-1,61
COMODIDAD/CONFORT DE LA TIENDA	7,83	7,16	-0,67
TRATO/ATENCIÓN DEL VENDEDOR	7,01	6,49	-0,52
PROFESIONALIDAD DEL VENDEDOR	7,53	6,60	-0,93
SERVICIO POST-VENTA	8,22	6,80	-1,42

tos, de gran tamaño, que combinan la venta de artículos textiles con otros como alimentación o artículos de limpieza.

• *En cuanto a los atributos que influyen en la decisión de volver o no a un establecimiento, los consumidores identificaron los siguientes aspectos:*

–**Decoración de la tienda:** Que incluye: escaparate, orden, limpieza, iluminación y climatización

–**Calidad y variedad de las prendas:** Calidad del género, variedad de modelos, variedad de tallas y ropa de moda.

–**Precios:** Precios, relación calidad-precio, facilidades de pago y descuentos puntuales.

–**Comodidad y confort de la tienda:** Horario, rapidez de espera en compra, amplitud de la tienda, probadores en buenas condiciones, accesibilidad de las prendas, localización de las prendas y localización del etiquetado de las prendas.

–**Trato y atención del vendedor:** Amabilidad del vendedor, interés del vendedor en la venta, que te conozcan, y apariencia y aspecto del vendedor.

–**Profesionalidad del vendedor:** Conocimiento de las prendas, consejo profesional, interés para conseguir producto, atención en probadores, que hagan arreglos y profesionalidad en un arreglo.

–**Servicio post-venta:** eficacia y rapidez en arreglos, y facilidad en devolución y cambios.

Es curioso que entre estos atributos no se incluyan elementos relativos a la oferta de página web por parte del establecimiento. Esta situación se debe a que el consumidor todavía “no está preparado” y “prefiere tocar el género”.

**FASE CUANTITATIVA**

Una vez determinados los tipos de establecimientos que los consumidores consideran que están presentes en el mercado, así como la tabla compuesta por 32 atributos considerados como determinantes en la fidelización del cliente, se precedió a la cuantificación de la importancia de dichos atributos.

Para ello, se realizaron un total de 1.800 entrevistas en la puerta de establecimientos textiles, atendiendo a la clasificación realizada en la fase cualitativa (cuadro nº 1). Cada entrevista se dividía en dos partes:

La primera parte de la entrevista se realizaba en el momento que el consumidor iba a ingresar en el establecimiento. Se le requería información acerca de la razón de su visita a un establecimiento de este tipo, el por qué de la elección de la tienda, así como del estado en el que desearía encontrar el establecimiento. Además, se le preguntaba acerca de los 32 atributos seleccionados en la fase

cualitativa que el entrevistado valoraba de 1 a 10 según la importancia que tenían para él. Estas valoraciones son esenciales a la hora de determinar las características del establecimiento ideal en opinión de los consumidores.

La segunda fase se efectuaba a la salida del establecimiento. El mismo interlocutor consultado en la primera fase ofrecía sus valoraciones sobre el establecimiento en función de los 32 atributos de la tabla. Esta fase determinaba la valoración media tanto del sector como de cada tipo de establecimiento.

**Principales conclusiones de la fase cuantitativa**

• *La percepción que tienen los consumidores madrileños de los establecimientos de la Comunidad de Madrid es notable, si bien no cubren al completo sus exigencias.*

• *Como puede observarse en el cuadro nº 2, el nivel de exigencia de los consumidores madrileños es bastante alto superando en todos los aspectos los 7 puntos. La calidad y variedad del género, así como los precios y el servicio post-venta son los apartados que se consideran más importantes.*

• *Observando las calificaciones que reciben los comercios textiles se observa que, pese a que las notas oscilan entre los 6,5 y los 7,5 puntos, es*



CUADRO Nº 3

**CALIFICACIÓN QUE CONCEDEN LOS CONSUMIDORES A LOS ESTABLECIMIENTOS TEXTILES**

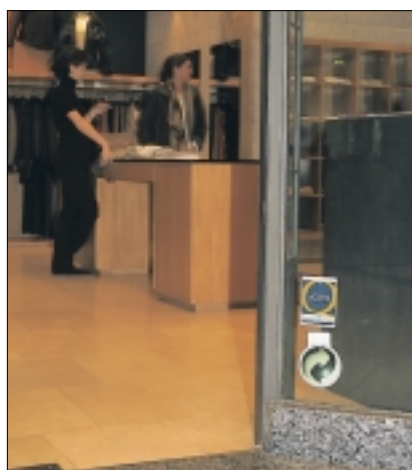
	GRAN ALMACÉN		CADENA		BOUTIQUE		TIENDA TRADIC.		FACTORY		HIPERMERCADO	
	IDEAL	MEDIA	IDEAL	MEDIA	IDEAL	MEDIA	IDEAL	MEDIA	IDEAL	MEDIA	IDEAL	MEDIA
DECORACIÓN DE LA TIENDA	7,2	7,4	7,7	7,2	7,7	7,7	8,2	7,4	7,3	7,0	7,0	6,9
CALIDAD/VARIEDAD PRENDAS	8,6	7,9	8,5	6,9	8,6	7,4	8,8	7,4	8,7	6,9	8,1	6,9
PRECIOS	8,7	6,5	8,5	6,8	8,2	7,5	8,8	7,3	8,7	7,4	7,9	7,4
COMODIDAD/CONFORT DE LA TIENDA	7,5	7,4	7,8	7,0	7,8	7,8	8,3	7,2	7,5	7,0	7,2	7,0
TRATO/ATENCIÓN DEL VENDEDOR	6,7	6,2	6,6	6,2	7,0	6,8	7,8	7,0	6,7	6,3	6,8	6,2
PROFESIONALIDAD DEL VENDEDOR	7,5	6,7	7,2	6,4	7,6	7,2	8,2	7,0	7,3	5,9	7,3	6,0
SERVICIO POST-VENTA	8,2	7,8	8,1	6,5	8,0	7,3	8,6	7,0	7,9	6,2	8,0	6,1
<b>MEDIA</b>	<b>7,8</b>	<b>7,1</b>	<b>7,8</b>	<b>6,7</b>	<b>7,8</b>	<b>7,4</b>	<b>8,4</b>	<b>7,2</b>	<b>7,7</b>	<b>6,7</b>	<b>7,5</b>	<b>6,6</b>
<b>PERCEPCIÓN/EXPECTATIVA</b>	<b>-0,7</b>		<b>-1,1</b>		<b>-0,4</b>		<b>-1,2</b>		<b>-1,0</b>		<b>-0,9</b>	

en los aspectos que consideran más importantes los compradores en los que se observa una mayor diferencia entre lo exigido y lo obtenido (diferencias negativas superiores a un punto).

Si estudiamos los resultados por el tipo de establecimiento (cuadro nº 3), lo primero que llama la atención del análisis por tipo de establecimiento es la fuerte exigencia de los consumidores respecto a las tiendas tradicionales (la media de su exigencia supera al siguiente tipo de establecimiento en casi un punto). Por otro lado, destaca la uniformidad en las exigencias hacia los grandes almacenes, cadenas y boutiques.

Respecto a las calificaciones que reciben los establecimientos, son las boutiques las mejor valoradas, seguidas por las tiendas tradicionales. En la valoración de los establecimientos destaca que en ninguno de los tipos ni el "trato y atención del vendedor", ni la "profesionalidad del vendedor" se situaron entre las tres mejores calificaciones.

En cuanto a la diferencia entre expectativas y percepciones (que son las que indican la satisfacción con el establecimiento –a mayor diferencia menos satisfacción–) son las boutiques las que presentan una menor desviación (-0,4) situándose tras ellas los grandes almacenes



nes (-0,7), los hipermercados (-0,9), factory (-1,0), tiendas cadena (-1,1) y tiendas tradicionales (-1,2).

Las mejores notas para cada tipo correspondieron a los siguientes atributos:

- Grandes Almacenes: Servicio Post-venta, Comodidad de la tienda y decoración de la tienda.
- Cadenas: Decoración de la tienda, comodidad de la tienda y calidad y variedad del género.
- Boutiques: Comodidad de la tienda, decoración de la tienda y precios.
- Tiendas tradicionales: Decoración de la tienda, calidad y variedad del género y precios.
- Factory: Precios, Comodidad de la tienda y decoración de la tienda.

–Hipermercado: Precios, comodidad de la tienda y calidad y variedad de las prendas.

**CLIENTE MISTERIOSO**

Una vez definidos y cuantificados los atributos de calidad para cada tipo de establecimiento, determinados en las fases cualitativa y cuantitativa, se puso en marcha la evaluación de establecimientos mediante la técnica del cliente misterioso.

Esta técnica supone la simulación, en condiciones reales, de una acción de compra en un establecimiento. El auditor aprovecha su visita para calificar cada uno de los aspectos contenidos en la tabla confeccionada en las fases anteriores con una nota entre 1 y 10 puntos.

Las notas obtenidas en cada auditoría son comparadas con la media y el ideal de su tipo de establecimiento hallados en la fase cualitativa y cuantitativa por lo que a un bajo coste (sólo una auditoría) se puede obtener un informe personalizado que contiene información basada en 1.800 observaciones. Así, no sólo se evalúa el establecimiento sino que se le posiciona en el mercado en función de su calidad de servicio.

Los auditores son seleccionados de forma que tengan el mismo perfil que los clientes objetivos del establecimiento.



Hay que tener en cuenta que no podemos utilizar un baremo único para todos los establecimientos ya que cada uno de ellos se dirige a un público objetivo y, por tanto, el grado de satisfacción con un establecimiento depende directamente de las expectativas que cumpla para su cliente objetivo. Por ejemplo, el orden y limpieza en una tienda de alto standing posiblemente es objetivamente mayor al que encontramos en una tienda tradicional de jóvenes, pero quizá la satisfacción de un cliente de este tipo de establecimiento respecto a estos atributos

sea mayor ya que su diferencia entre expectativas y percepciones sea menor.

Por tanto, las valoraciones son las mismas que ofrecería cualquier consumidor que pertenezca al perfil objetivo del establecimiento por lo que los resultados de la auditoría ofrecen conclusiones más útiles para el dueño de un establecimiento que los que obtendría de un baremo fijo.

Finalmente, y con el objetivo de premiar el interés por mejorar la calidad del servicio en los establecimientos, la Asociación de Comercio Textil ACOTEX ha

creado el Sello de Calidad Textil que se concede a todos los establecimientos que cumplen los requerimientos de sus consumidores tipo.

Hasta marzo de 2003 se han concedido ya más de 450 Sellos en la Comunidad de Madrid, cifra que se incrementa mes a mes debido al reconocimiento que va alcanzando este distintivo por parte de los consumidores. ■

**JORGE HARO MALO DE MOLINA**

Sociólogo y economista.

Jefe del Departamento de Investigación de Mercados del Grupo UDN.

## Logística/Distribución – Actividades Cárnicas



**Mercaleón alquila superficies**  
desde 150 m<sup>2</sup> hasta 500 m<sup>2</sup>

**Cámaras frigoríficas • Mantenimiento de la cadena de frío**

**Empresas Instaladas:**

El Cumbrial 1, S.A.

Dronas, S.L.

Puntocash, S.A.

**Actividades:**

■ Distribución a hostelería.

■ Mensajería, almacenaje y distribución.

■ Cash & carry, alimentación y hostelería.

**Empresas Instaladas:**

Lodicarne, S.L.

Cárnicas La Villalona

Gallega de Alimentación, S.A.

Avícola Morales

**Actividades:**

■ Salas de despiece.

■ Almacenamiento frigorífico.

■ Comercialización.

■ Distribución.

Tel.: 987 210 001. Mercaleón. Ctra. de Vilecha, s/nº. 24192 León

Información:



## Instrumentos de diferenciación de la producción en el sector de la carne de vacuno (1)

■ **IGNACIO ATANCE.** Departamento de Economía Agraria. Universidad de Valladolid. Palencia

■ **ISABEL BARDAJÍ.** E.T.S Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid

■ **CARLOS TIÓ.** E.T.S Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid

La producción de vacuno de carne en España se encuentra inmersa en un importante proceso de cambio que afecta principalmente al proceso de comercialización pero que también repercute sobre el proceso de producción. Desde hace años, el sector atraviesa una crisis caracterizada por una pérdida creciente de confianza por parte del consumidor que se ha visto agravada por la enfermedad de las "vacas locas". Como consecuencia de esta crisis, el sector está abandonando un enfoque tradicionalmente orientado hacia la cantidad y el precio a favor de una mayor orientación a la demanda, con producciones de mayor calidad, tanto desde el punto de vista de seguridad alimentaria como el de homogeneidad y estabilidad de la calidad del producto. En este nuevo enfoque cobran especial protagonismo los mecanismos de diferenciación de la producción, tanto por su capacidad de avalar y diferenciar el producto ante el consumidor como por

su capacidad para facilitar la integración de los diferentes agentes implicados en el proceso de producción y comercialización (Langreo, 2002).

Es conveniente, además, al analizar el proceso de cambio que acomete el sector, no perder la perspectiva del papel que sobre el mismo juega la Política Agraria Común (PAC). El elevado peso que las ayudas directas representan sobre los ingresos de las explotaciones ganaderas, especialmente notable en el caso de las explotaciones de cría (Atance et al, 2000), implica que buena parte de las decisiones en el sector estén vinculadas a la evolución de los instrumentos contemplados en la Organización Común de Mercado de la carne de vacuno.

La mayor parte de la producción de vacuno de carne en España se caracteriza por la existencia de una separación entre las fases de cría de terneros y la de cebo de los mismos, creando un modelo ganadero propio cuyo origen viene deter-

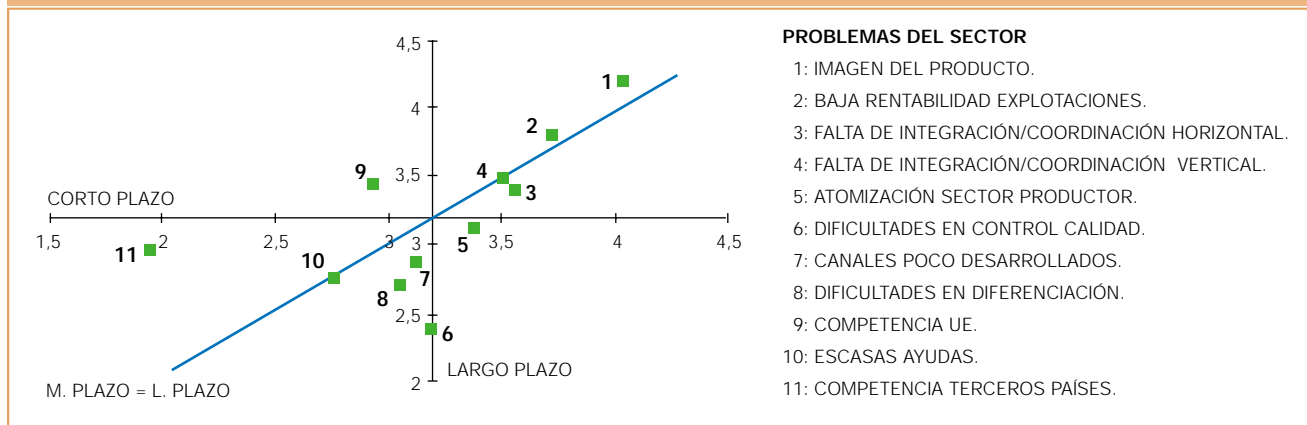
minado por las limitaciones climatológicas del país. El modelo corresponde a una estructura dual, pues mientras la fase de cría se caracteriza por la gran atomización de las explotaciones ganaderas y su dependencia del factor tierra, en la fase de cebo predominan las explotaciones de tamaño elevado y las integraciones, dependientes de la disponibilidad de inputs productivos (terneros vivos para cebar, así como piensos y otros alimentos). Aunque existe una tendencia creciente entre las explotaciones de cría a cerrar el ciclo (cebar sus propios terneros), son todavía mayoritarios los casos en los que estos animales son comprados por cebaderos para su finalización. Los cebaderos compran también los terneros procedentes de las explotaciones lecheras, así como terneros procedentes del exterior, especialmente del mercado francés (MERCASA, 2002).

Ante este contexto, el primer objetivo del presente trabajo es analizar la rela-



GRÁFICO Nº 1

## PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR DE CARNE DE VACUNO A MEDIO Y LARGO PLAZO



ción existente entre los mecanismos de diferenciación de la producción y las características de los sistemas productivos, incidiendo especialmente en la capacidad de adaptarse a los mismos de los diferentes sistemas ganaderos. En segundo lugar, a partir de los resultados de este análisis se desea efectuar una prospección sobre el futuro de estos mecanismos.

Para alcanzar estos objetivos el trabajo se basa en los resultados obtenidos en la realización de un estudio Delphi (Landeta, 1999) en el cual participaron 47 expertos (el número de consultados fue de 105, con una tasa de respuesta del 45%) pertenecientes a los siguientes ámbitos: ganaderos (13), técnicos del sector productor (4), industria (9), comercio y distribución (6), administración (7), asociaciones de consumidores (2) y expertos de la Universidad (3). El estudio fue realizado entre noviembre del año 2001 y enero de 2002. El grado de consenso entre los expertos alcanzado fue alto, con valores de la desviación típica inferiores a 1,25 en un 91% de las preguntas alcanzadas. Dado que antes de cada bloque de preguntas (perspectivas del sector, canales de comercialización, producción, estrategias de integración y consumo) se solicitaba al experto que autoevaluara su conocimiento sobre el tema al que se destinaba el mismo (en una escala 1-5), los resultados

que se muestran en este trabajo corresponden a medias ponderadas respecto a dicha autoevaluación.

#### PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA EL SECTOR DE VACUNO DE CARNE

Con objeto de realizar un diagnóstico preciso de la problemática que afronta el sector del vacuno de carne se procedió a presentar a los expertos consultados once factores causantes de posibles problemas en el sector (gráfico nº 1). Los factores hacían referencia a la competitividad de las explotaciones ganaderas y la competencia de producciones del exterior, la organización del sector, la adaptación de la producción a la demanda y el apoyo institucional con el que cuenta el sector.

El gráfico nº 1 presenta la valoración dada a cada uno de los factores (1: nada importante; 5: muy importante), tanto a medio plazo (eje abscisas) como a largo plazo (eje de ordenadas), correspondiendo los ejes a la valoración media dada al conjunto de problemas (3,20 tanto en el medio como en el largo plazo). La diagonal dibujada ayuda a observar la evolución de la importancia de los problemas: los puntos situados por encima de ella corresponden a problemas que los expertos consultados consideran que se agravarán a largo plazo, mientras que los puntos situados por debajo corresponden a problemas que tienden a remitir.

En primer lugar destaca la importancia otorgada a la imagen del producto en el consumo, único problema que recibe una valoración superior a 4, que además aumenta a largo plazo. Los siguientes problemas corresponden a debilidades del sector: baja rentabilidad de las explotaciones, falta de integración y atomización de la producción. La percepción que el sector tiene sobre la escasa rentabilidad de las explotaciones es preocupante, dado que la rentabilidad es el objetivo primero de cualquier actividad económica.

Además, este problema se percibe como creciente a largo plazo y, coherentemente con la importancia presupuestaria de la OCM de carne de vacuno, no se achaca a la falta de ayudas públicas. Por el contrario, la importancia de los problemas de atomización e integración, dependientes en mayor grado de la capacidad de respuesta del propio sector, tiende a decrecer en el largo plazo.

Otros problemas endógenos del sector como las dificultades de implantación de sistemas de control de calidad o de diferenciación del producto y la falta de desarrollo de los canales de comercialización, si bien han sido considerados importantes (valoraciones entre 3 y 3,20), lo han sido por debajo de la media y se confía en una disminución de su importancia a largo plazo. Por el contrario, la competencia representada por pro-

ducciones procedentes del sector, que no se considera a medio plazo como un grave problema, aumenta de manera importante a largo plazo. Así, la competencia de otros países de la UE pasa a ser el tercer problema más importante, al mismo nivel que la ausencia de integración vertical.

Ante esta problemática cabe preguntarse cuáles son las estrategias que el propio sector identifica como más apropiadas. Como se aprecia en el cuadro nº 1, de manera coherente con los problemas identificados, los expertos se decantan claramente por el factor calidad frente al factor precio, dando la mayor importancia a estrategias basadas en la consecución de un producto homogéneo y diferenciado y en la información dada al consumidor. Así, la comunicación al consumidor debe perseguir informar sobre el producto y no tanto promocionar su consumo.

### MECANISMOS DE DIFERENCIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Como se ha expuesto en el apartado previo, las estrategias de integración de la producción que sean capaces de asegurar la homogeneidad del producto comercializado, informar al consumidor y presentarle un producto diferenciado son percibidas como las más idóneas por los expertos consultados. Por ello, en el presente apartado se desea profundizar sobre el papel jugado por los mecanismos de diferenciación de la producción.

Los diversos mecanismos vigentes de diferenciación de la producción se pueden clasificar en torno a dos grandes grupos: distintivos geográficos y marcas privadas certificadas. En el apartado de distintivos geográficos se podrían agrupar las Identificaciones Geográficas Protegidas (IGPs) y otras figuras como las marcas de garantía. Se trata de distintivos impulsados por organismos públicos al amparo de las Comunidades Autónomas, en los que el principal atributo transmitido al consumidor es la procedencia geográfica del producto (los animales

CUADRO Nº 1

### ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR DE LA CARNE DE VACUNO

EN EL BINOMIO PRECIO-CALIDAD, ¿CUÁL SERÁ EL FACTOR CLAVE PARA EL SECTOR?	
LA CALIDAD	4,04
EL PRECIO	2,98
PARA LOGRAR AUMENTOS DEL CONSUMO, ¿EN QUÉ FACTORES HABRÁ QUE SER MÁS EFICIENTES?	
HOMOGENEIDAD DE LA CALIDAD	4,35
INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR	4,24
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	3,93
PROMOCIÓN DEL PRODUCTO	3,54
REDUCCIÓN DE COSTES	2,96

CUADRO Nº 2

### ASPECTOS CLAVE EN LA DIFERENCIACIÓN DE LA CARNE DE VACUNO

ASEGURAR AL CONSUMIDOR UN PRODUCTO DE CALIDAD HOMOGÉNEA COMERCIALIZADO BAJO UNA MARCA QUE INSPIRE CONFIANZA	4,49
PROPORCIONAR INFORMACIÓN FIABLE RELATIVA A LA ALIMENTACIÓN EMPLEADA DURANTE EL CEBO DEL ANIMAL	4,19
PROCEDENCIA DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN LIGADOS A LA CONSERVACIÓN DEL MEDIO NATURAL Y RESPETUOSOS CON EL MEDIO AMBIENTE	3,30
PROPORCIONAR UN PRODUCTO CUYA CALIDAD SE RELACIONE CON ZONAS DE ORIGEN TRADICIONALES DE CRÍA Y CEBO	3,10

deben ser nacidos y criados en explotaciones acogidas), reforzada generalmente por el empleo exclusivo de determinadas razas de ganado y por la presencia de pliegos de condiciones que garantizan el carácter natural de la alimentación de los terneros y otros aspectos técnicos, higiénicos y sanitarios.

Por su parte las marcas privadas certificadas son impulsadas por ganaderos, industria o distribución, mediante la instauración de pliegos de condiciones que deben ser cumplidos por sus asociados y cuyo control recae en empresas certificadoras externas. Por tanto, los distintivos geográficos basarían esencialmente su diferenciación en el origen geográfico del producto, sirviendo la Administración impulsora de garantía del mismo y de importante respaldo en su promo-

ción. Por el contrario, las marcas privadas pondrían el énfasis en comunicar al consumidor el riguroso control mantenido durante el proceso productivo, sirviendo de aval la propia marca (en cuanto nombre identificable por el consumidor al cual se asociará la buena o mala apreciación que se haga del producto) y reposando la promoción en la propia capacidad financiera de los propietarios de la marca. De esta manera, mientras los requisitos de origen geográfico supondrían para los grandes cebaderos y las integraciones una barrera de entrada a las identificaciones geográficas, el tamaño (dados los costes de negociación, certificación, promoción, etc.) lo sería para la participación de las pequeñas explotaciones de cría y cebo en las marcas privadas.

CUADRO Nº 3

**VARIABLES INFLUYENTES EN LA PARTICIPACIÓN EN MECANISMOS DE DIFERENCIACIÓN**

FACTOR	IDENTIFICACIONES GEOGRÁFICAS		MARCAS COMERCIALES	
	IMP.	SENTIDO	IMP.	SENTIDO
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	4,04	MAYOR PREDISPOSICIÓN ZONAS HÚMEDAS Y DE MONTAÑA	2,43	MAYOR PREDISPOSICIÓN EN LA ESPAÑA INTERIOR LLANA
FORMACIÓN	3,86	LA PREDISPOSICIÓN AUMENTA CON LA FORMACIÓN	4,14	LA PREDISP. AUMENTA MUY FUERTEMENTE CON LA FORMACIÓN
EDAD	3,75	LA PREDISPOSICIÓN DISMINUYE EN GRAN MEDIDA CON LA EDAD	3,58	LA PREDISP. DISMINUYE EN GRAN MEDIDA CON LA EDAD
ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA	3,77	PREDISPOSICIÓN AUMENTA EN EXPLOT. SÓLO DE VACUNO DE CARNE	3,42	PREDISP. AUMENTA EN EXPLOT. SÓLO DE VACUNO DE CARNE
DEDICACIÓN A LA ACTIVIDAD	3,38	MAYOR PREDISPOSICIÓN EN GANADEROS A TIEMPO COMPLETO	3,34	MAYOR PREDISPOSICIÓN EN GANADEROS A TIEMPO COMPLETO
TAMAÑO (EXPLOT. CRÍA, CRÍA Y CEBO)	3,29	LA PREDISPOSICIÓN AUMENTA CON EL TAMAÑO	3,44	AUMENTA CON EL TAMAÑO (GRANDES, 4,19)
TAMAÑOS (EXPLOT. CEBO)	3,08	LA PREDISPOSICIÓN ES BAJA, PERO AUMENTA CON EL TAMAÑO	3,81	LA PREDISPOSICIÓN ES BAJA, PERO AUMENTA CON EL TAMAÑO

Partiendo de estas diferencias básicas entre ambos tipos de mecanismos, se consultó en el estudio Delphi la opinión de los expertos sobre cuáles eran los elementos que consideraban como clave en la diferenciación de las producciones (ver cuadro nº 2).

Como se puede apreciar en el cuadro, los expertos consideran que la diferenciación debe dirigirse a proporcionar un producto de calidad homogénea amparado bajo una marca que inspire confianza y que proporcione información fiable sobre la alimentación proporcionada al animal. Por el contrario, el origen geográfico del producto, tanto en relación con la conservación del medio natural como con la asociación de las fases de cría y cebo en zonas consideradas como tradicionales por los consumidores serían considerados importantes (se recuerda que la escala es 1-5), pero en menor medida.

Por tanto, pese a que en el mercado nacional el liderazgo ha sido tomado por el momento por las identificaciones geográficas, los expertos consultados insisten menos en el aspecto geográfico como elemento clave en la diferenciación de la carne de vacuno. Por el contrario,

los dos aspectos que reciben la valoración más alta son precisamente aquellos sobre los que más han tratado de incidir las marcas privadas a través de sus pliegos de condiciones y el proceso de certificación. Esto implicaría la existencia en la actualidad de una discrepancia entre lo que se observa en el mercado y la propia opinión del sector; discrepancia que, como se estudiará en el próximo apartado, es en buena medida un reflejo de la mencionada separación en dos fases del sector.

#### LOS INSTRUMENTOS DE DIFERENCIACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GANADEROS

Dada la separación de fases existente en el sistema productivo nacional, resulta conveniente analizar la predisposición de los ganaderos a participar en alguno de los dos tipos de mecanismos de diferenciación de la producción en función de tratarse de explotaciones de cría, cría y cebo o cebo. Así, el gráfico nº 2 muestra esta predisposición (1: nada predisuestas; 5: muy predisuestas) para cinco tipos diferentes de explotación: explotaciones sólo de cría, explotaciones de cría y cebo, explotaciones

sólo de cebo, cooperativas o agrupaciones de cebo e integradores de cebo.

Como se puede observar en el gráfico, los resultados arrojan una clara diferencia de predisposiciones a participar en identificaciones geográficas y marcas privadas:

–Las explotaciones con vacas nodrizas (cría, cría y cebo) tienen mayor predisposición a participar en identificaciones geográficas, si bien las explotaciones que no venden un producto terminado (cría) tienen en todo caso un interés menor en participar en mecanismos de diferenciación de la producción.

–Las explotaciones que ceban terneros procedentes de otras explotaciones (cebo, agrupaciones e integraciones) muestran mucho mayor interés por participar en marcas privadas.

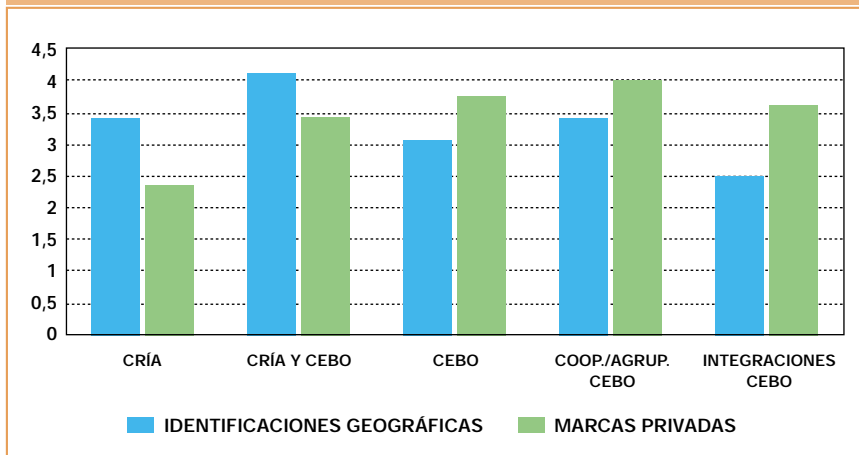
Estos resultados vendrían a confirmar la hipótesis planteada previamente sobre las barreras de entrada que tamaño y origen geográfico suponen, respectivamente, para que las explotaciones de cría y cría y cebo participen en marcas privadas y para que las explotaciones de cebo participen en identificaciones geográficas. De hecho resulta ilustrativo como las cooperativas o asociaciones para





GRÁFICO Nº 2

### PREDISPOSICIÓN A PARTICIPAR EN MECANISMOS DE DIFERENCIACIÓN EN FUNCIÓN DEL TIPO DE EXPLOTACIÓN



cebo (en las cuales es más sencillo garantizar el origen geográfico de los animales cebados y por lo tanto la mencionada barrera de entrada no ejerce como tal) tienen una predisposición media-alta a participar en identificaciones geográficas (3,41), aunque muestran una predisposición mayor a participar en marcas privadas (3,98).

No obstante, independientemente de la mayor o menor predisposición de cada tipo de explotación a participar en estos mecanismos, resulta oportuno profundizar en los factores que influyen en que los ganaderos participen o no en estos mecanismos. El conocimiento de estos factores permite no sólo profundizar en las causas de las diferencias encontradas, sino advertir las posibles diferencias existentes entre explotaciones del mismo tipo. Para ello se solicitó a los expertos que valoraran el papel jugado en la disposición a la participación por seis variables, tres de tipo estructural (tamaño, localización y especialización productiva) y tres de carácter social (edad, formación y grado de dedicación a la actividad del ganadero). Los resultados se muestran en el cuadro nº 3, donde se detalla tanto la importancia asignada a cada variable como el sentido en el que ésta influiría en la predisposición a participar en mecanismos de diferenciación.

Como se puede apreciar, de manera conjunta es el factor formación del ganadero el que más afecta a la predisposición a participar. Aunque con importancia decreciente también influirían de manera similar la edad, la dedicación de manera exclusiva al vacuno de carne y la dedicación a tiempo completo. Por su parte, las variables de localización y tamaño terminan de confirmar las mencionadas barreras de entrada. Así, la localización sería la variable más importante en el caso de las identificaciones geográficas, mientras que el tamaño de las explotaciones de cebo lo sería para las marcas privadas. De hecho destaca como, en el caso de explotaciones de cría y cebo, pese a pertenecer a un tipo de explotación con baja predisposición a participar en marcas privadas (gráfico nº 2), los expertos asignan una importancia muy alta (4,19) de cara a participar en marcas al hecho de que las explotaciones sean grandes.

Independientemente de qué factores de la explotación predispongan o no a la misma a participar en estos instrumentos, cabe plantearse también cuáles son los objetivos que los ganaderos persiguen participando. Para ello, en el gráfico nº 3 se presenta la importancia asignada a un amplio conjunto de factores susceptibles de ser valorados por los ga-



naderos en el momento de integrarse en alguno de los dos grandes tipos de mecanismos de diferenciación.

Como se puede apreciar, todos los factores presentados son considerados como importantes (valoraciones entre 3 y 4) pero sólo dos, comercialización y compra garantizadas, como muy importantes (valores superiores a 4). Además destaca como prácticamente a todos los factores se asigna la misma importancia independientemente de cuál sea el mecanismo de diferenciación sobre el que se valora su influencia. De manera conjunta, de las valoraciones realizadas se pueden desprender dos conclusiones básicas:

–En primer lugar, la participación en un mecanismo u otro no depende de que el ganadero asigne una mayor importancia a determinados aspectos (dado que ésta sería la misma en ambos casos). Por el contrario, el elemento clave en la decisión radicaría en que el tipo de explotación se adapte mejor a un mecanismo o a otro (en función de las variables presentadas en el gráfico nº 2 y el cuadro nº 3 en este mismo apartado). De esta manera, el ganadero no se enfrentaría realmente a un proceso de elección entre dos modelos alternativos, sino que sólo encontraría uno de ellos como lo suficientemente cercano como para ser susceptible de acogerse a él.

CUADRO N° 4

**IMPORTANCIA DE LOS FACTORES CONSIDERADOS POR LA INDUSTRIA Y LA DISTRIBUCIÓN AL PROMOVER MARCAS COMERCIALES**

FACTORES VALORADOS POR LA INDUSTRIA		FACTORES VALORADOS POR LA DISTRIBUCIÓN	
OBTENER UNA CALIDAD HOMOGÉNEA	4,60	MANTENER CALIDAD HOMOGÉNEA EN TODOS LOS CENTROS	4,48
MANTENER RELACIÓN ESTABLE CON GANADEROS	4,45	ASEGURAR ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS DE CALIDAD CONTROLADA	4,38
MANTENER CANALES COMERCIALES ESTABLES	4,15	CONTROLAR EXTERNAMENTE LA CALIDAD	4,12
VOLUMEN PRODUCTIVO APORTADO POR EL GANADERO	4,03	MANTENER RELACIÓN ESTABLE CON GANADEROS	4,08
CONTROLAR EXTERNAMENTE LA CALIDAD	3,94	ESTABLECER RELACIONES CONTRACTUALES Y ESTRATEGIAS CONJUNTAS CON LA INDUSTRIA	3,85
ASEGURAR VENTAS EN DISTRIBUCIÓN MODERNA	3,73	REALIZAR ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	3,69
INCREMENTAR MÁRGENES COMERCIALES	3,70	DIFICULTAD EN EL CONTROL DEL TIPO DE ALIMENTACIÓN DEL GANADO	3,50
REALIZAR ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	3,53	EXIGIR EXCLUSIVIDAD A LOS GANADEROS	3,46
NECESIDADES LOGÍSTICAS	3,44	EXISTENCIA EN LA ZONA DE ACTUACIÓN DE IDENTIFICACIONES GEOGRÁFICAS	3,31
ASEGURAR EXCLUSIVIDAD CON DETALLISTAS	3,43	NECESIDADES LOGÍSTICAS	3,31
INVERSIONES EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	3,19	INTERNALIZACIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN CENTRALIZANDO OPERACIONES	3,10
TRANSMITIR INFORMACIÓN A LOS GANADEROS (TÉCNICAS, MERCADOS, VENTAS, PRECIOS)	3,17	INVERSIONES EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	2,97

–Además, los ganaderos valoran ciertos factores que no parecen estar inicialmente garantizados por los mecanismos. De hecho los tres factores más valorados son las garantías de compra, comercialización y precio. Este hecho indicaría cómo el ganadero reconoce en estos mecanismos una capacidad para incidir favorablemente sobre aspectos distintos incluso a aquellos para los cuales están específicamente diseñados.

#### LAS MARCAS PRIVADAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INDUSTRIA Y LA DISTRIBUCIÓN

Mientras las identificaciones geográficas han estado promovidas por organismos públicos, las principales marcas privadas han estado impulsadas básicamente por industria y distribución. Pero, ¿qué buscan en ellas la industria y la distribución? Para ello, de manera análoga a lo realizado previamente para el caso de los ganaderos, se solicitó a los exper-

tos consultados que juzgaran la importancia de diferentes factores susceptibles de inducir a industria y distribución a promover marcas privadas de carne de vacuno, así como otros factores considerados en la decisión (referentes estos últimos a posibles dificultades en la implantación de las marcas). Los resultados se muestran en el cuadro n° 4.

Prácticamente ninguno de los factores considerados se valoró como poco importante (tan sólo las inversiones en tecnologías de la información para la distribución). En ambos casos la necesidad de homogeneizar la calidad ofertada es el factor más valorado, obteniendo puntuaciones en el entorno de 4,5. Para la industria los siguientes factores más importantes corresponden a aquellos que permiten asegurar tal homogeneidad: relaciones estables con ganaderos (que preferentemente aporten un importante volumen productivo), canales comerciales estables y control externo de

la calidad. Los mismos factores aparecerían en la distribución, que además vería en la promoción de marcas propias una forma de asegurar el abastecimiento de productos de calidad controlada. Los resultados muestran como la existencia de marcas refuerza las relaciones entre industria y distribución, pues la primera valora la seguridad sobre las ventas en la gran distribución que representa poseer marcas y la segunda el establecimiento de estrategias conjuntas y relaciones contractuales.

Un aspecto significativo es la relativamente alta valoración (3,31) por parte de la distribución de la existencia en su zona de actuación de identificaciones geográficas. Así, la distribución valoraría los beneficios que le puede reportar la suma de marcas privadas propias e identificaciones geográficas, en el sentido de aprovechar la promoción institucional que las identificaciones conllevan y maximizar el atractivo del producto pa-





CUADRO N° 5

## PERSPECTIVAS DE COMERCIALIZACIÓN DE CARNE DE VACUNO

## IMPORTANCIA DE POSIBLES EVOLUCIONES EN LA COMERCIALIZACIÓN

AUMENTO DE LOS ACUERDOS ENTRE GANADEROS Y DISTRIBUCIÓN MODERNA	3,81
AUMENTO DE LA CUOTA DE GRANDES SUPERFICIES	3,69
AUMENTO DE ACUERDOS ENTRE ASOCIACIONES DE GANADEROS Y MINORISTAS	3,37
AUMENTO DE LAS ASOCIACIONES DE GANADEROS	3,16
AUMENTO DE LAS ASOCIACIONES DE MINORISTAS	3,07
DESARROLLO DE PRODUCC. PROPIAS POR PARTE DE INDUSTRIA Y DISTRIBUCIÓN	2,82

RÁNKING DE FORMAS DE VENTA POR CUOTA DE MERCADO (HORIZONTE 20 AÑOS)<sup>1</sup>

(1) SUPERMERCADOS	2,18
(2) LINEALES DE GRANDES SUPERFICIES	2,23
(3) DESPACHOS EN GRANDES SUPERFICIES	2,88
(4) DETALLISTAS TRADICIONALES	2,95
(5) NUEVAS FORMAS DE COMERCIO	4,72

<sup>1</sup> Los expertos consultados debían ordenar las cinco formas propuestas en función de su posible cuota de mercado futura. las puntuaciones expuestas corresponden a un ordinal calculado como la media del lugar otorgado a cada forma de venta.

ra sus clientes. Este resultado vendría a apuntar cómo ambos mecanismos podrían ser complementarios e incluso ofrecer sinergias en su empleo.

## EL PAPEL DEL CONSUMO

Las opciones de desarrollo de los diferentes instrumentos de diferenciación dependen en buena medida del papel del consumo. En primer lugar, nos encontramos con un consumo en el que, pese al aumento experimentado por la cuota de mercado representadas por supermercados e hipermercados, las tiendas tradicionales siguen teniendo la cuota mayoritaria.

Así, mientras la cuota de las tiendas tradicionales se sitúa en un 49%, los supermercados venden el 33% y los hipermercados el 13% (MERCASA, 2002). Por tanto, la presencia de la figura del carnicero (tanto en tienda tradicional como al frente del despacho de carnicería de un supermercado o de un hipermercado) sigue siendo incomparablemente más frecuente que su ausencia

(representada por la carne en bandejas en los lineales de las grandes superficies). Pese a ello, es indudable la magnitud de los cambios producidos en la comercialización de la carne de vacuno y por ello resulta necesario analizar cuáles son las tendencias que el sector detecta en la comercialización del producto.

En el cuadro n° 5 se presenta la importancia otorgada por los expertos consultados a distintas vías de evolución de la comercialización de carne de vacuno y el ranking que se estima en un horizonte de 20 años para distintas formas de venta en función de su cuota de mercado.

Los resultados confirman la perspectiva de evolución de la comercialización de vacuno, especialmente por aumento de la cuota de mercado de las grandes superficies.

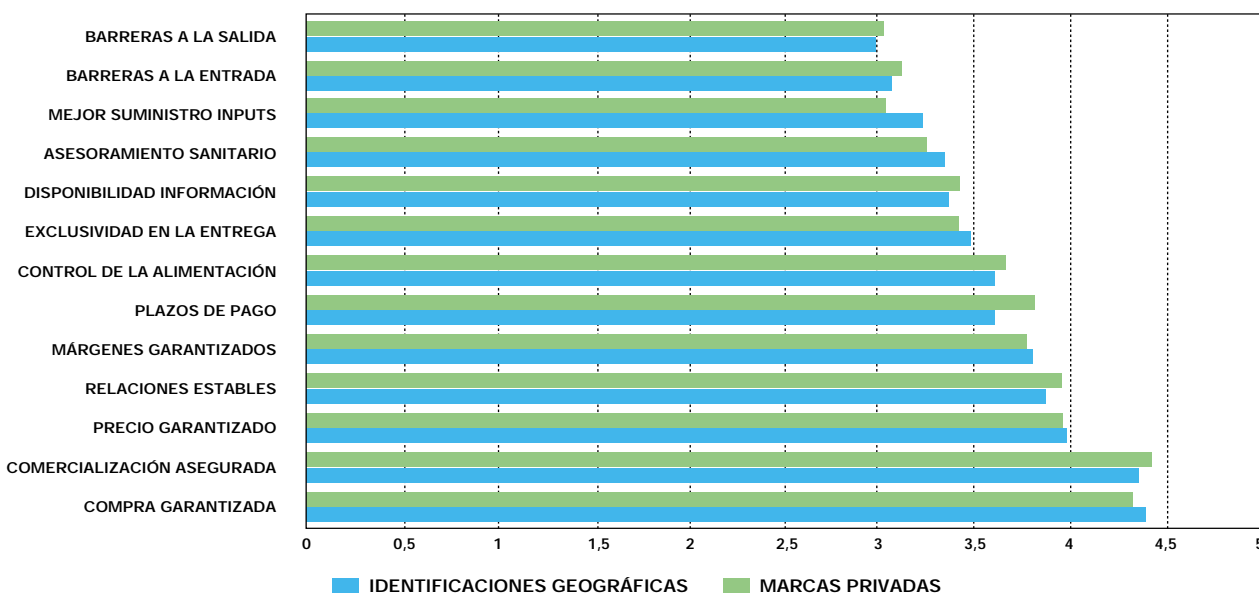
En un horizonte a 20 años, los expertos consultados tienden a igualar la importancia por cuota de mercado de supermercados, lineales en hipermercados, despachos en hipermercados y tiendas tradicionales, si bien las dos pri-

meras formas presentan una cierta ventaja sobre las dos siguientes. En todo caso, los resultados confirman una pérdida de importancia de la figura del carnicero y un incremento de las ventas en régimen de autoservicio.

Al valorar las perspectivas de evolución de la comercialización de carne de vacuno es importante tener en cuenta la relación que existe entre identificación del producto (labeling) y autoservicio. Así, en situaciones en las que la figura del carnicero está muy presente, parte de las utilidades añadidas por la etiqueta (información, garantía, atributos del producto) serían proporcionadas por el propio carnicero. Es decir, la necesidad que el consumidor tiene de disponer de productos identificados (como los ofrecidos por los mecanismos de diferenciación analizados) sería mayor en régimen de autoservicio que cuando media la presencia del carnicero. Por tanto, la situación actual de predominio de la venta en tiendas tradicionales y su tendencia decreciente, explicaría tanto la timi-

GRÁFICO Nº 3

## FACTORES VALORADOS POR LOS GANADEROS EN LA PARTICIPACIÓN EN MECANISMOS DE DIFERENCIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN



CUADRO Nº 6

## ATRIBUTOS VALORADOS POR EL CONSUMIDOR EN LA COMPRA DE CARNE DE VACUNO

TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO	4,55
CONTROL DE LA AUSENCIA DE SUSTANCIAS PROHIBIDAS	4,49
ALIMENTACIÓN CONTROLADA EN LA FASE DE CEBO	4,36
PRESENCIA DE UN ORGANISMO CERTIFICADOR	4,14
EDAD AL SACRIFICIO	3,59
ZONA DE PROCEDENCIA DEL GANADO	3,13
NACIMIENTO, CRÍA Y CEBO EN ZONA DE PRODUCCIÓN	3,08
NO EMPLEO DE ALIMENTOS GENÉTICAMENTE MODIFICADOS	3,06
SISTEMA DE PRODUCCIÓN TRADICIONAL CRÍA/CEBO	2,96
GANADERÍA ECOLÓGICA	2,79
CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE BIENESTAR ANIMAL	2,60
RAZAS O CRUCES	2,14
TIPO DE ALIMENTACIÓN DE VACAS NODRIZAS EN LACTANCIA	2,00

dez con que se están introduciendo identificaciones y marcas, como también su firmeza en la penetración y sus expectativas de crecimiento.

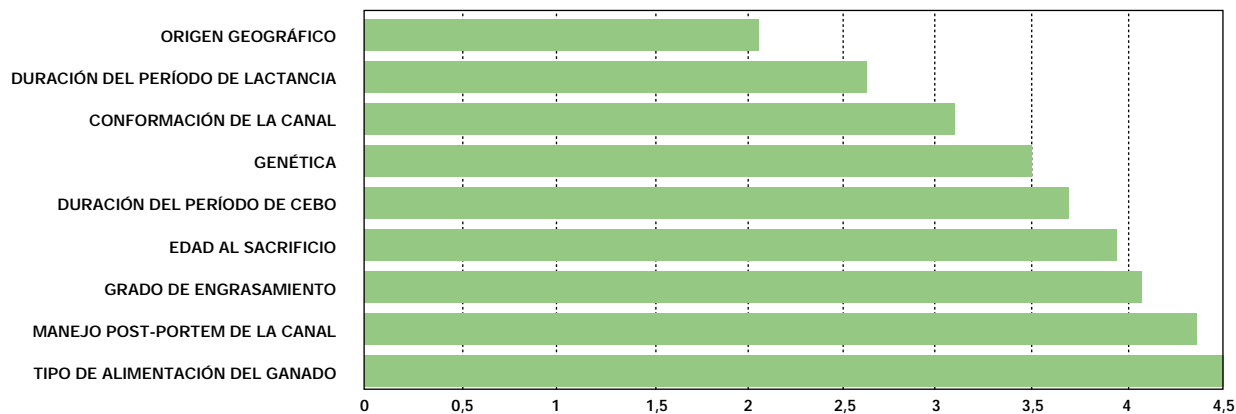
Pero, además, al analizar la relación existente entre consumo de carne de vacuno y mecanismos de diferenciación de la producción se debe considerar la

complejidad que presenta el concepto de calidad en el producto "carne de vacuno". La complejidad derivada de los múltiples factores que contribuyen a la mayor o menor calidad del producto, entrando en juego factores dependientes de la fase de producción, de la fase de transformación y de la distribución (Berriain, 1997). Sin duda, esta complejidad no es un hecho nuevo, aunque no obstante se consideró oportuno emplear el estudio Delphi para recabar la opinión del sector sobre los factores que confieren calidad al producto, tal y como se muestra en el gráfico nº 4.

Los resultados vienen a redundar en lo ya indicado, puesto que de los dos factores señalados como más importantes, mientras la alimentación del ganado depende directamente de los ganaderos, el manejo post-mortem dependería de fases posteriores del proceso comercial. Grado de engrasamiento, edad al sacrificio y duración del periodo de cebo (muy relacionada con la edad) son señalados también como bastante importantes, mientras que la duración del periodo de

GRÁFICO Nº 4

## VALORACIÓN DE LA INCIDENCIA DE DIVERSOS FACTORES SOBRE LA CALIDAD FINAL DEL PRODUCTO



lactancia y especialmente el origen geográfico del animal serían considerados poco importantes.

Obviamente esta complejidad no facilita el proceso de compra por parte del consumidor. Además, buena parte de estos atributos no resultan observables por el consumidor en el momento de la compra, por lo que el consumidor debe apoyar su decisión de compra en otros atributos más fácilmente observables. El cuadro nº 6 expone la importancia que los expertos consultados atribuyen a un conjunto de posibles atributos que el consumidor valoraría al decidir su consumo de carne de vacuno. Los cuatro atributos que resultan más influyentes giran en torno a la seguridad del producto y su control, siendo además clara su diferencia sobre el resto. Así, el consumidor se mostraría muy preocupado por el producto que va a consumir, apostando claramente por atributos que le aseguren que tal consumo no tendrá una repercusión negativa sobre su salud. Por el contrario, los factores sobre los que insisten en mayor medida las identificaciones geográficas serían considerados poco importantes –zona de procedencia del ganado (3,13), y nacimiento, cría y cebo en la zona de producción, (3,06)–; o incluso no importantes –razas o cruces empleados, (2,14)–.

Por tanto, los resultados alcanzados al analizar el consumo de carne de vacuno, caracterizados por la situación de falta de confianza del consumidor en el producto y la clara tendencia a medio y largo plazo de aumento de la venta en régimen de autoservicio (entendido como pérdida de presencia de la figura del carnicero), arrojaría la existencia de un terreno abonado para los mecanismos de diferenciación de la producción. En la situación actual, el mayor interés que estos mecanismos presentarían para el consumidor no sería tanto el de diferenciar el producto, sino el de avalar su seguridad. Sin duda, buena parte del éxito de estos mecanismos dependerá de su capacidad de adaptarse a lo demandado por el consumidor, lo que en la situación actual se traduce en enfatizar el control del proceso productivo e informar al consumidor con el fin de transmitirle la máxima confianza posible en la seguridad del producto.

#### CONCLUSIONES

En primer lugar nos encontramos con una situación en la que el sector reconoce en la pérdida de confianza del consumidor su mayor problema, e incluso se muestra pesimista respecto a su capacidad para superar este problema. De manera coherente con esta situación, el

consumidor estaría dando la máxima importancia a aquellos atributos que le permiten recuperar esa confianza, especialmente aquellos relacionados con los sistemas de control del proceso productivo, aspecto que repercute muy favorablemente sobre la posibilidad de desarrollo de mecanismos de diferenciación de la producción. En esta situación del mercado el precio no sería considerado un arma adecuada, sino que ésta debe ser la identificación y diferenciación de la producción, mecanismos que además contribuyen positivamente sobre otra de las estrategias identificadas: mejorar la información transmitida al consumidor.

Los mecanismos de diferenciación pueden ser agrupados en dos grandes grupos: identificaciones geográficas y marcas privadas. Las primeras son impulsadas por organismos oficiales, transmiten al consumidor básicamente origen geográfico del producto, que avalan con una garantía institucional. Las segundas son impulsadas por productores, industria y distribución, transmiten fundamentalmente la certificación de unas determinadas condiciones de producción y avalan el producto con el prestigio de su nombre comercial.

Hasta el momento, la cuota alcanzada por identificaciones geográficas sería superior a la de marcas privadas. Sin em-

bargo, los expertos consultados otorgan mayor importancia a los factores sobre los que más inciden las marcas privadas: certificación del proceso productivo, del tipo de alimentación empleado, etc. Se trata de factores que las identificaciones geográficas también avalarían, pero sobre los cuáles estas no pondrían el máximo énfasis en su estrategia de comunicación, centrada básicamente en los aspectos geográficos. La posible discrepancia entre las cuotas de mercado observadas y la opinión de los expertos recaería en el hecho de que en un clima comercial tibio para el producto como el actual, el impulso institucional (especialmente en materia de promoción y relaciones con la distribución) con el que contarían las identificaciones geográficas resulta un elemento clave de su mayor implantación.

Los ganaderos verían en ambos instrumentos ventajas similares, sin embargo

se encuentran mucho más cercanos a uno u otro en función de características de su explotación. Es decir, los ganaderos no afrontan una verdadera elección, sino que sólo se consideran facultados para participar en uno de los dos modelos, puesto que existen importantes barreras de entrada a la participación en cada uno de ellos. En el caso de las identificaciones geográficas, los requisitos de origen geográfico frenan la participación de los cebaderos, mientras que las pequeñas explotaciones de cría y ceba encuentran en el tamaño un importante freno a su posible participación en marcas privadas.

En esta situación las identificaciones geográficas han estado promovidas por organismos públicos, entre otras cosas porque, dada la mayor predisposición a participar en ellas de las explotaciones con vacas nodrizas, parecen una forma eficaz de apoyo a pequeñas explotacio-

nes, de carácter extensivo, situadas en lugares geográficos concretos. Este empleo de las identificaciones estaría relacionado con la idea expuesta por Bredahl y Normile (2001), según la cual las instituciones encontrarían en estos distintivos un sistema aceptado socialmente de apoyar a determinados sistemas ganaderos.

Por su parte, industria y distribución verían en las marcas comerciales no sólo una oportunidad para incrementar el valor añadido en sus actividades, sino también un instrumento capaz de mejorar sus relaciones comerciales en el circuito de comercialización. Además, la distribución no renuncia a poder conjugar las ventajas de ambos mecanismos de diferenciación, lo que parece abrir una vía para la utilización de marcas de la distribución con contramarcas geográficas.

La última reflexión recae sobre el consumo. En la situación actual la comer-



**La Casa de la Carne, S. A. U.**

**Módulos 26 y 27  
Mercado Central de Carnes**

**Mercamadrid  
Ctra. Villaverde-Vallecas, km. 3,800  
28053 Madrid**

**Tel.: 91 786 60 52**

**Fax: 91 786 60 49**

**www: lacasadelacarne.com**

## Diferenciación de la producción en carne de vacuno

cialización de carne de vacuno se apoya de manera muy importante en la figura del carnicero, que en cierto modo ralentiza la entrada de los mecanismos de diferenciación ya que las funciones que éstos realizarían recaerían en buena medida sobre él. No obstante la entrada en los mercados de estos mecanismos es clara y todos los síntomas apreciados contribuyen a augurar una fuerte tendencia en sus cuotas de mercado. En cuanto al tipo de mecanismo, la demanda de información y seguridad del consumidor y el tamaño del mercado parecen albergar hueco para ambos mecanismos. No obstante, el aval que representan las instituciones públicas y su capacidad para promocionar el producto han hecho que las cuotas de los distintivos geográficos superen las de las marcas privadas.

La capacidad de las marcas promovidas por ganaderos o industria de competir frente a los organismos públicos parece reducida, por lo que sus cuotas de mercado serían más bajas y su expansión estaría dependiendo en gran medida de su capacidad para llegar a acuerdos con la gran distribución. Esta situación se correspondería, en términos de marketing, a una clásica estrategia de tipo push, frente a la estrategia de tipo pull seguida por las identificaciones geográficas. Por el contrario si parece mayor la capacidad de competencia de las marcas promovidas por la gran distribución, si bien tampoco renuncian al poder de mercado que puede tener el origen geográfico del producto a través del establecimiento de acuerdos con las IGP en sus ámbitos de actuación. Es por ello por lo que no resulta descartable un uso complementario de ambos mecanismos por parte de la gran distribución. ■

**IGNACIO ATANCE**

Departamento de Economía Agraria. Universidad de Valladolid. Palencia

**ISABEL BARDAJÍ**

E.T.S Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid

**CARLOS TIÓ**

E.T.S Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid.

### NOTAS Y BIBLIOGRAFÍA

(1) La redacción de este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto de investigación Integración en el Sistema Agroalimentario de las Producciones Ganaderas Extensivas. Proyecto AGL 2000/1365 del Plan Nacional de I+D.

ATANCE, I., BARDAJÍ, I. y TIÓ, C. (2000) Efectos de diversos escenarios de ayudas agrícolas en la Unión Europea. Información Comercial Española. Revista de Economía 783: 101-118.

BERIAÍN, M.J. y LIZASO, G. (1997) Calidad de la carne de vacuno. En C. BU-XADÉ (ed.) Vacuno de carne: aspectos claves. Mundi Prensa. Madrid

BREDAHL, M.E. y NORMILE, M.A. (2001) Trade impacts of voluntary standards for livestock products. Symposium on Trade and Livestock Products. International Agricultural Trade Research Consortium. Auckland. Nueva Zelanda. 18-19 de Enero.

LANDETA (1999). El método delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre. Ariel Practicum

LANGREO, A. (2002) Los mercados de carnes en España, en el proceso de verticalización. Distribución y Consumo 62: 43-65.

MERCASA (2002). Alimentación en España. Producción, industria, distribución y consumo.

CONTROLADORAS DE PESO • DETECTORES DE METALES •  
DETECTOR DE MICROFUGAS • BÚSQUEDA DE CONTAMINANTES  
CON RAYOS X • ADQUISICIÓN DE DATOS EN TIEMPO REAL •



La única empresa en el mundo que dedica todos sus recursos al desarrollo y fabricación de sistemas que permiten garantizar la calidad total de la producción

### Controladoras de peso ▶

Un modelo para cada aplicación y todos de acuerdo a la normativa mundial de control de peso dinámico (OIMLR 51).

**Ni de más, ni de menos.**

**Sus productos con el peso justo**



### ◀ Detectores de metales

Evitan los riesgos innecesarios, permitiendo al fabricante cumplir con la normativa

internacional HACCP (de control de riesgos del proceso de fabricación).

**Evite riesgos innecesarios**

### Detector de microfugas

El único sistema que controla el 100% de la producción de envases con atmósfera modificada (MAP). **No acorte la vida útil de sus productos**



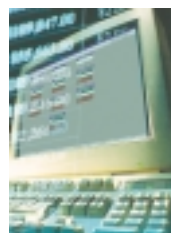
### ◀ Búsqueda de contaminantes con rayos x

Donde no es posible aplicar un Detector de Metales, o cuando buscamos cristal, huesos o cualquier otro objeto perjudicial para la salud, la única opción son los Rayos X, homologados y clasificados por las Autoridades competentes como "exentos".

**Evite riesgos innecesarios**

### Adquisición de datos ▶

Todos los datos del proceso de control de calidad centralizados y en tiempo real. **Mantenga el control**



SISTEMAS DE CONTROL DE CALIDAD  
EN LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

[www.prismaindustriale.com](http://www.prismaindustriale.com)

[info\\_es@prismaindustriale.com](mailto:info_es@prismaindustriale.com)

Tel.: +34 937 152 246

Fax: +34 937 152 403

VISÍTENOS EN SALÓN HISPAC 2003  
Pabellón 2 • Stand C 341



## Las carnes de vacuno de calidad garantizada

■ ISMAEL DÍAZ YUBERO

Experto en nutrición y gastronomía.

Consejero de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria

Los sistemas intensivos de cebo de terneros, y los incentivos que estos métodos tuvieron, dieron lugar a producciones excesivamente forzadas en las que primaba la cantidad sobre la calidad. Se trataba de conseguir que los animales alcanzasen el máximo peso, en un tiempo mínimo y, además, que su conformación fuese tal que al despiece las carnes fileteables pesasen lo más posible; y, por si fuera poco, que el color fuese suficientemente claro, para que indujese al consumidor a pensar que procedía de animales muy jóvenes, para lo cual era también necesario que acumularse poca grasa de depósito e intramuscular.

El resultado fue deplorable para el consumidor, porque lo que ofreció el mercado, salvo excepciones, fueron carnes insípidas, unas veces secas y otras acuosas, elásticas, correosas, flácidas y a veces con un olor que difícilmente se identificaba con el genuino de una buena carne. Por si fuese poco, el peso de las

canales mermaba mucho durante el proceso de oreo, se oscurecían más y duraban menos, por lo que era necesario acelerar, todo lo posible, el proceso de comercialización y, en consecuencia, acortar el necesario periodo de maduración, para que una carne pueda desarrollar sus aromas y sabores y adquiera la textura necesaria.

Desde el punto de vista de la seguridad alimentaria, los resultados han sido notorios. La aparición de las encefalopatías espongiiformes bovinas ("vacas locas") se debió a que los sistemas superintensivos de producción propiciaron programas que hicieron posible la transmisión de los priones que había en las harinas de carne a los animales que las consumían.

Algo similar ocurrió con anterioridad, cuando la utilización frecuente de beta-agonistas, sobre todo clenbuterol, y de otros "finalizadores" (hormonales, antibióticos, tranquilizantes, etc.) hacían que con la carne se ingiriesen algunos

residuos que, cuando menos, eran ajenos al organismo del consumidor y, como con demasiada frecuencia demostraron, perjudiciales para su salud.

### CALIDAD DE LA CARNE

Afortunadamente las cosas han cambiado mucho en lo que se refiere a la calidad de la carne de vacuno que hoy llega a nuestras mesas y, sobre todo, tenemos la posibilidad de elegir, y exigir, las garantías necesarias para que podamos estar seguros de la procedencia del animal, del sistema de alimentación a que se le ha sometido, e incluso podemos identificar al animal productor y a todas sus circunstancias genéticas, de manejo, de sacrificio, de despiece y de comercialización.

Ya a finales de la década de los ochenta, algunos ganaderos se esforzaron para poder ofrecer carne de calidad garantizada, que se distinguiese de la que se producía de forma masiva, sin que se tuviesen en cuenta elementales medidas





de sanidad e higiene de la explotación y de los animales en ella criados. La experiencia no fue suficientemente alentadora, porque muchos años de distorsión del gusto, hicieron difícil que la atención de los consumidores se centrara en los nuevos productos, e incluso se dio la circunstancia de que las carnes de calidad daban una imagen que se infravaloraba con respecto a la obtenida masivamente; en consecuencia, el precio que percibía el productor, que renunciaba a mejorar sus resultados económicos al prescindir de determinados medios prohibidos, era inferior.

No cabe duda, sin embargo, que con retraso y tras experiencias tristes, de peligros, de intoxicaciones y de contagios, la iniciativa fue precursora de una auténtica revolución en lo que se refiere a la calidad de la carne. Las Comunidades Autónomas, respaldadas por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y dentro del marco de una política propiciada desde la Unión Europea, afectados todos por el episodio de las "vacas locas", fomentaron la producción de carnes de calidad, basada en la utilización de alimentos naturales y en la potenciación de las razas autóctonas, que

habían estado preteridas con respecto a razas menos aptas para la producción de carne de calidad.

En el consumidor, se ha producido una sensible concienciación de la importancia que tiene en su salud la ingesta de alimentos seguros y de calidad, aunque para ello haya tenido que modificar sus elementos de juicio en la valoración de las carnes y prescindir de algunos tópicos, que el mercado le había hecho creer.

### DENOMINACIONES GARANTIZADAS

Carne de Ávila, Morucha de Salamanca, Sierra de Guadarrama, Ternera Asturiana, Ternera de Extremadura, Ternera Gallega, Ternera de Navarra, Ternera de los Pirineos Catalanes y Carne de Cantabria son Indicaciones Geográficas Protegidas de carnes de vacuno que hoy están presentes en el mercado y que día a día están aumentando su participación en la dieta de los españoles. Hay, además, otras Denominaciones que están en tramitación y otras que ya funcionan, reconocidas por las autoridades autonómicas exclusivamente, como sucede con la Ternera de Aliste, la Carne de Cervera, la Carne de la Sierra del Andévalo. etc.

El mercado también ofrece carnes que, sin estar acogidas a ninguna Indicación Geográfica, reúnen los requisitos de calidad que pueden satisfacer al consumidor más exigente. La diferencia fundamental está en que las acogidas a las Denominaciones oficiales, además de tener una calidad determinada, están respaldadas por unos compromisos recogidos en un pliego de condiciones, aprobado por la Administración, en el que se establecen las condiciones mínimas que deben cumplir los ganaderos y el resto de los actores que intervienen en el proceso, que se recorre "entre la dehesa y la mesa", expresión que se ha convertido en una especie de resumen de los extremos de la cadena, controlada en su totalidad.

Para perfeccionar los controles y asegurarse del cumplimiento de las condiciones de producción establecidas y garantizadas por la Denominación, una empresa externa, que a su vez es controlada por la Administración, vigila todo el proceso y está obligada a informar de todos aquellos aspectos que puedan incidir en las garantías que se ofrecen al consumidor.

En una encuesta realizada por la empresa Roche Vitaminas, sobre los factores decisivos en los consumidores para elegir una determinada carne, se cita en primer lugar la confianza en el carnicero. El segundo factor que induce a la compra es el de la calidad de la carne (color, frescura, jugosidad, textura, firmeza, olor, sabor, presencia de grasa) apreciada por el comprador. A continuación en la decisión interviene el precio y finalmente la procedencia de la carne.

Las razones que determinan las decisiones del consumidor hay que buscarlas en una desinformación ancestral, o dicho con otras palabras, en la ausencia casi total de indicaciones relacionadas con la procedencia, tratamiento y calidad de la carne. Tradicionalmente, ha sido el carnicero el que ha informado, asesorado, y dirigido hacia una determinada opción de compra, y siendo positiva esta labor, en algún momento, se han podido

inducir compras que no favorecían tanto al cliente como al vendedor.

Es casi imposible conocer todos los alimentos y comprar por valoraciones subjetivas, basadas en conocimientos personales, fruto de una experiencia que se valoró mucho en generaciones pasadas, cuando las posibilidades de compra se limitaban a unos pocos productos, pero hoy son tantos y tan variados los alimentos que ofrece el mercado, que el consumidor necesita poder disponer, en el etiquetado, de toda la información con respecto al producto que adquiere. A proteger este derecho cada vez se dirige más la legislación, que exige que toda la carne disponible para ser vendida, vaya etiquetada de tal forma que sea posible conocer todos los aspectos interesantes que afectan al producto.

### TRAZABILIDAD

Se trata, en definitiva, de que el comprador pueda conocer el recorrido seguido por el animal, desde su nacimiento hasta que la pieza está dispuesta para ser cocinada y este concepto es conocido con el nombre de "trazabilidad".

En una encuesta realizada entre consumidores irlandeses, después del episodio de las "vacas locas", el 82% de las personas creían que la implantación de la trazabilidad disminuiría significativamente el riesgo de las carnes y además permitiría elegir con mucha más información. En esta afirmación está la razón de que en toda Europa, y naturalmente en España, haya aumentado la cantidad de carnes comercializadas protegidas por una Denominación Específica o una Marca de Calidad y además, la tendencia general es que el consumo de este tipo de carnes aumente, porque en general ofrecen una calidad superior y una mayor seguridad.

Cada una de las Indicaciones Geográficas Protegidas tiene un Reglamento en el que se recogen todas las obligaciones y requisitos que deben cumplirse por él, o los propietarios de cada animal, que desde su nacimiento es identificado con un número y una documentación en la

que se recogen todos los incidentes de salud, vacunaciones, tratamientos, etc., que pueden influir en la calidad de la carne. Los animales acogidos son de razas autóctonas, criadas en régimen extensivo, puras o cruzadas con sementales de razas de aptitud cárnica.

En cada Denominación se establece un plazo mínimo de permanencia del ternero con la madre, que en general está en torno a los cinco meses, durante los cuales el ternero se alimenta, sobre todo, con leche materna. Una vez finalizada la lactancia, el animal no podrá ingerir ningún alimento que no haya sido aprobado por el Consejo Regulador. Está prohibida la utilización de aquellos aditivos que, pudiendo estar autorizados en la cría del ganado, no se consideran compatibles con la obtención de una carne de calidad.

Los animales se someten, además, a controles periódicos que garanticen el cumplimiento de los requisitos estipulados. Una vez sacrificados, las canales también son analizadas, para comprobar que la calidad es acorde con los parámetros prefijados, y de esta forma garantizar al consumidor la calidad que el Reglamento de la Denominación asegura.

Los ganaderos, los mataderos, las salas de despiece y los establecimientos expendedores deben estar inscritos en la Denominación y sometidos a los controles establecidos, realizados por una empresa certificadora externa.

Los tipos de canales acogidas son los tradicionales del comercio. Aunque en general se limitan a terneras, añojos y novillos, algunas Denominaciones ofrecen también otros tipos, como bueyes. De acuerdo con la edad del animal varía el color de la carne y de la grasa, la infiltración de ésta, la consistencia, el brillo y la humedad de la carne, la textura y la conformación, pero en todos los casos, las características deben ser las exigidas a las canales calificadas como de calidad S (superior) E (excelente) o U (muy buena). Las garantías de calidad y de seguridad sanitaria de estas carnes alcanzan niveles considerables y su demanda creciente induce a que cada vez sean más los ganaderos, mataderos, salas de despiece y carniceros integrados en un sistema que el consumidor necesita. ■

### ISMAEL DÍAZ YUBERO

Experto en nutrición y gastronomía.  
Consejero de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria





# Calidad y control sanitario en las carnes

## Marcas certificadas y trazabilidad en el Mercado Central de Carnes de Madrid

■ JOSÉ LUIS OSONA. Director Gerente del Mercado Central de Carnes

Las exigencias cada vez mayores del consumidor, que demanda un producto alimentario de calidad y en condiciones higiénico-sanitarias adecuadas, ha llevado a algunas industrias cárnicas a optar por crear denominaciones de origen o marcas certificadas por consultoras externas independientes. Esta certificación equivale al sistema de seguridad alimentaria con mayor nivel de control higiénico-sanitario y es un sello de calidad aún en ciernes.

En la actualidad, diez industrias del complejo mayorista cárnico en Madrid desarrollan marcas certificadas por CERTICAR, la primera empresa española certificadora de productos cárnicos acreditada por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), para todos sus productos y la práctica totalidad del resto de empresas se encuentran en distintas fases del proceso de implantación. El proceso de control es riguroso y muy

parecido al que se sigue para las Denominaciones de Origen, con varias fases encadenadas:

- Primer paso en las granjas y centros de producción, donde se toman muestras de piensos, agua y sangre.

- Creación de registros de vacunación y de ingesta de medicamentos.

- Control de los partes de baja y nacimiento.

- Realización de visitas y controles de veterinarios.

Este protocolo de calidad para garantizar la seguridad alimentaria es el proceso más avanzado y de mayores niveles de control higiénico-sanitario que comienzan a desarrollar las industrias transformadoras del sector cárnico. Algunas de las empresas del Mercado Central de Carnes de Madrid están liderando la implantación de este nivel de protección máxima en el control de sus productos cárnicos.

Al sistema de marcas certificadas se unen las especificaciones propias del control de trazabilidad (el DNI que acompaña a cada animal desde la granja de producción hasta su comercialización al consumidor final) y un archivo informatizado de los animales criados.

### INVERSIÓN Y PERSONAL ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD ALIMENTARIA

Las industrias instaladas en el Mercado Central de Carnes de Madrid destinaron en 2002 un total de 2,5 millones de euros a labores de control higiénico-sanitario y de calidad. Una cantidad que se desglosa en los siguientes capítulos:

- Control higiénico-sanitario: 312.000 euros.

- Trazabilidad y equipación para retirada de MER (Materiales Específicos de Riesgo): 1,7 millones de euros.

- Proceso de implantación de marcas certificadas: 180.000 euros.

–Responsables de calidad y personal: 190.000 euros.

El 7% del total de 800 trabajadores del Mercado Central de Carnes de Madrid, 59 profesionales, se dedican específicamente a los distintos procesos de calidad, control higiénico-sanitario y veterinario desarrollados en las 60 industrias mayoristas. A los 20 veterinarios, hay que sumar los 39 responsables de calidad que desarrollan una labor metódica de aplicación de las medidas higiénico-sanitarias vigentes en todo el proceso de gestión de los productos cárnicos: recepción, manipulación, conservación, envasado y comercialización.

Las 60 empresas instaladas en el Mercado Central de Carnes están controladas sanitariamente por un total de 16 veterinarios permanentes de las propias industrias.

Además, cuatro veterinarios dependientes del Laboratorio Municipal del Ayuntamiento de Madrid inspeccionan de forma diaria que las industrias mayoristas cumplan rigurosamente con los estándares de calidad exigidos. La Comunidad de Madrid lleva a cabo también controles específicos desarrollados de forma continuada y periódica.

### MEDIDAS SANITARIAS COMUNES

Los procesos de control higiénico-sanitario y veterinario se enmarcan dentro de un sistema de calidad desarrollado e integrado por el conjunto de industriales cárnicos, denominado Análisis de Riesgos e Identificación y Control de Puntos Críticos (ARICPC), que tiene por objeto garantizar la inocuidad de los productos que procesa el Mercado Central de Carnes de Madrid.

Se desarrolla mediante diversas etapas: análisis de peligros, determinación de los puntos de control crítico, establecimiento de límites críticos, sistema de vigilancia, medidas correctoras, medios de verificación y la tarea de documentación de los procedimientos de trabajo, así como el registro de la información obtenida de la aplicación del sistema en su conjunto.



Este sistema de autocontrol de calidad es exigido por la actual legislación y también actúa como criterio de establecimiento y permanencia en el Mercado Central de Carnes de Madrid. En este sentido, todas las empresas instaladas han desarrollado sistemas ARICPC adaptados a sus necesidades industriales.

El sistema ARICPC consiste en la realización periódica de una serie de análisis y controles en determinados puntos de la cadena agroalimentaria, desde la producción primaria hasta el consumo, pasando por la etapa de transformación y distribución. Prevención y calidad son los criterios básicos de aplicación de estas medidas.

El concepto global del sistema es establecer con anterioridad los riesgos de cada fase de actuación en el tratamiento de los productos cárnicos para desarrollar un protocolo previo de acción y describir medidas preventivas. Se identifican, por tanto, las condiciones de salubridad necesarias para eliminar los riesgos posibles de contaminación en la cadena agroalimentaria. Estos son los principios básicos del sistema:

**Principio 1.** Análisis de riesgos y medidas preventivas para eliminarlos.

**Principio 2.** Parámetros de control de los procesos.

**Principio 3.** Se establece un sistema de vigilancia para asegurar el control de los puntos críticos mediante observaciones y monitoreos programados. Normalmente se trata de mediciones físicas y químicas, cuya realización es más rápida que las microbiológicas. Registros de resultados para la verificación de la calidad del producto.

**Principio 4.** Establecimiento de medidas correctoras para las desviaciones de los límites críticos establecidos.

**Principio 5.** Chequeo del sistema para comprobar su capacidad de éxito a través de diversos procedimientos como ensayos, muestreos aleatorios y análisis.

**Principio 6.** Finalmente se establece un sistema de documentación sobre todos los procedimientos anteriores. Se trata de crear un registro en el que queden reflejados todos y cada uno de los pasos anteriores. En ese registro se incluyen modificaciones introducidas, una descripción del producto a lo largo del proceso, peligros y medidas preventivas para cada punto crítico, límites establecidos y desviaciones existentes y acciones correctoras.

### PROTOCOLO ESTÁNDAR DE CALIDAD

El proceso de control de calidad del Mercado Central de Carnes en Mercamadrid, llevado a cabo tanto por veterinarios y responsables de calidad de las propias industrias, como por técnicos del Ayuntamiento de Madrid y la Comunidad de Madrid, cuenta con diversas fases que contienen actuaciones encaminadas a garantizar la calidad de los productos cárnicos en todo el proceso de tratamiento, desde la entrada del género hasta su comercialización y distribución:

Existe una primera fase que arranca en el momento de llegada de la partida de carne y que corresponde a los primeros chequeos y evaluaciones sobre su estado y conservación:

–Este proceso comienza en el momento de recepción del género proveniente del matadero. Se realiza un primer chequeo del producto tanto en el apartado olfativo como visual.

–Se revisa el medio de transporte en el que se ha recibido la carne (condiciones de higiene y limpieza, idoneidad de la indumentaria del transportista...)

–Posteriormente se toma la temperatura, partida por partida.

–Se revisa la documentación que acompaña a la partida: fecha de llegada, origen, número de pieza...

Un segundo grupo de medidas se emprenden en el momento que comienza la cadena de manipulado:

–Se desarrolla un control informatizado y automatizado de la temperatura a la que se trata y conserva la partida cárnica mientras permanezca en el centro mayorista. El Mercado Central de Carnes dispone de una serie de dispositivos que alertan mediante alarmas en caso de que la temperatura de conservación no sea la idónea.

–Cada empresa del Mercado Central de Carnes lleva un exhaustivo control y archivo de los distintos proveedores y del género que les suministran, tanto a través de sistemas informáticos como a través de albaranes de venta. De esta forma se garantiza el control de la carne desde que entra hasta que sale del Mercado.

Paralelamente a las acciones de control sanitario que lleva a cabo el propio



Mercado Central de Carnes, existen inspecciones diarias por parte del Ayuntamiento de Madrid e inspecciones periódicas llevadas a cabo por los veterinarios de la Comunidad de Madrid.

Por otro lado, en la mayoría de las industrias del centro cárnico se imparten cursos de formación para los profesionales, tanto formación inicial como continuada. En ocasiones son impartidos por

los responsables de calidad de las distintas industrias y en otras, son llevados a cabo por empresas externas.

El proceso de control de calidad que se lleva a cabo en el Mercado Central de Carnes incluye también el cumplimiento de dos sistemas de calidad certificada como son el ISO-9001 y el ISO-14001, éste último de protección medioambiental. Ambas certificaciones son otorgadas por empresas certificadoras reconocidas.

### PROCESO DE TRAZABILIDAD

Se entiende por trazabilidad el conjunto de procedimientos que permiten conocer el origen y el historial de un producto cárnico a lo largo de la cadena de producción y en cualquier fase de la misma. Este sistema se ha extendido al sector cárnico para la gestión del ganado bovino por disposición normativa del Parlamento Europeo, desde el 1 de enero de 2002.

## Para un eficaz registro de datos, almacenamiento, impresión rápida y análisis in situ



### Los nuevos data loggers: testo 175/177

- ✓ La serie testo 175 comprende 6 data loggers compactos para medir temperatura, humedad, voltaje y corriente.
- ✓ La serie testo 177 comprende 5 instrumentos que miden temperatura y humedad.
- ✓ Todos los loggers con visualizador proporcionan inmediatamente una visión global in situ
- ✓ El recolector de datos 580 y la rápida impresora testo 575 abren un nuevo amplio rango de posibilidades en relación a datos de medición.

Ya están disponibles en su distribuidor más cercano.

## Instrumentos Testo S.A.

Zona Industrial c/B nº2 08348 Cabrils (Barcelona)

☎ 93 753 95 20 • Fax 93 753 95 26

E-Mail: [info@testo.es](mailto:info@testo.es) • Internet: [www.testo.es](http://www.testo.es)



En el Mercado Central de Carnes se realizaron las inversiones en equipamiento tecnológico necesario para su plena adaptación y cumplimiento. El énfasis por la calidad y seguridad alimentaria ha llevado a muchas industrias del Mercado Central de Carnes a desarrollar el mismo sistema de trazabilidad para otros productos cárnicos, como el ovino y el porcino, sin haber disposición obligatoria para su desarrollo.

La trazabilidad comienza en las explotaciones ganaderas, donde se identifican y registran los animales que deben incluir los siguientes elementos:

–Marcas auriculares identificativas que se colocan en el animal a los 20 días de su nacimiento.

–Bases de datos para control informatizado.

–Registros individuales llevados en cada explotación.

Los ganaderos están obligados a llevar un registro actualizado de nacimientos, traslados y muertes de los animales. Asimismo, los ganaderos deben mantener durante tres años información relativa al origen, la identificación y el destino de los animales hasta su sacrificio.

Los industriales mayoristas, por su parte, tienen otras obligaciones en su calidad de distribuidores, como el etiquetado de la carne en todas las fases

de la comercialización. El concepto de trazabilidad se fundamenta pues, en esta segunda fase, en un sistema de etiquetado para cada pieza. En cada etiqueta debe aparecer:

–El número de identificación del animal del que procede la carne o el número de identificación del grupo de animales del que procede, en caso de ser perteneciente a un lote. El número coincide con el "crotal" del animal que lleva información sobre el país y su región de procedencia.

–El número de autorización del matadero en el que ha sido sacrificado y el Estado miembro o tercer país donde se encuentra el matadero.

–Desde el 1 de enero de 2002, las etiquetas también deben incluir el país de nacimiento de la res, el país de engorde y el país de sacrificio. En caso de las carnes picadas (también para carnes troceadas y recortes de carne), debe figurar el país de producción y el de origen, en caso de no ser el mismo.

#### **EL PRIMER CENTRO DE ABASTECIMIENTO CÁRNICO DE ESPAÑA**

Inaugurado en 1999, el Mercado Central de Carnes de Madrid es un proyecto de iniciativa privada promovido por la Agrupación de Industrias Cárnicas Madrileñas (AIMC), compuesta por 24 in-

dustrias promotoras. Situado en el recinto de Mercamadrid, en su construcción se invirtieron 42 millones de euros. Es el centro de distribución cárnica de mayor tamaño y desarrollo tecnológico en España.

En la actualidad, se encuentran instaladas 60 industrias, dando cabida a los productos cárnicos de el conjunto de regiones españolas. Las instalaciones actuales generan más de 800 empleos directos.

Actualmente, el conjunto de las industrias instaladas disponen de una cartera consolidada de 6.500 clientes, un 20% más que en 2001.

El volumen de comercialización del centro mayorista durante 2002 alcanzó las 69.674 toneladas de carne y se registraron unas ventas globales de 214 millones de euros, con incrementos respectivos del 20% y 18% respecto al año anterior.

La Lonja de Precios del Mercado Central de Carnes es considerada por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación como el referente nacional en el segmento de la distribución mayorista en cuanto a la valoración semanal de productos cárnicos. ■

**JOSÉ LUIS OSONA**  
Director Gerente del Mercado  
Central de Carnes



## Carnes de calidad

### La apuesta de CERTICAR

■ JAVIER SAMPER

Director Gerente de CERTICAR

En 1975 se consumían en España 16,5 kilos de carne de vacuno per cápita; en 1995, un año antes de producirse el problema de la encefalopatía espongiforme bovina en Gran Bretaña, el consumo se había reducido a 12 kilos, aproximadamente. El sector estaba preocupado por éste descenso, en nuestro caso todavía no achacable a éste importante asunto sanitario, sino a los repetidos escándalos debidos al uso de betagonistas, hormonas y tiouracilos que utilizados en los animales provocaban un aumento considerable de peso, pero que disminuían su calidad.

Para hacer frente al descenso de consumo, un grupo importante de productores y de industriales se unió para formar INTERVAC (Confederación Interprofesional del Vacuno) y desarrolló el Programa CLARA, pionero en implantar métodos de trazabilidad, de presentar el primer etiquetado de carne ante los consumidores y en ofrecer carne libre de aditivos.

La aparición del Reglamento (CE) 820/97 de etiquetado y la posibilidad de presentar pliegos de condiciones de etiquetado con especificaciones de cali-

dad en cuanto a tipología, pesos, alimentación, manejo, bienestar, etc..., hizo que desde INTERVAC se destinaran recursos humanos y económicos para constituir una entidad de certificación acreditada por ENAC (Entidad de Nacional Acreditación).

Finalmente ENAC nos acreditó para los primeros alcances de calidad de algunos pliegos de condiciones en fecha 3 de diciembre de 1999.

Actualmente trabajamos con 57 pliegos de condiciones procedentes de la práctica totalidad de las Comunidades Autónomas. Actualmente han conseguido la certificación 27 marcas que responden a 27 pliegos de condiciones; y durante 2003 esperamos que consigan la certificación 10 ó 12 más.

La certificación de producto no se consigue con facilidad, ya que, a diferencia de trabajar de "cualquier manera" se requiere orden, disciplina y un cambio de mentalidad desde el directivo ó dueño que dirigen la compañía hasta el último empleado en el escalafón.

Si a alguien tienen que agradecer nuestros consumidores el liderazgo por el

cambio hacia la seguridad de los productos cárnicos es a la gran distribución comercial. Hoy en día, es difícil vender carne a una cadena si no se demuestra por parte del proveedor la implantación de medidas de autocontrol verificadas o certificadas por una entidad acreditada para éstas exigencias.

Me consta que en éstos momentos todas las grandes cadenas de supermercados, parte de las medianas y algunas de las pequeñas están involucradas en desarrollar procedimientos de control y certificación de sus propias marcas.

En el otro segmento de participación de mercado, la carnicería tradicional, también están comenzado a desarrollar marcas de calidad que responden al orgullo profesional del trabajo bien desarrollado por un gremio artesanal que comienza a asociarse para poder competir.

Alrededor de éstos pliegos de condiciones se han controlado 345.000 terneros en 2002, lo que representa el 27% de la producción nacional y un 18% del total de carne de vacuno consumida.

Asimismo, desde CERTICAR se está trabajando en otros campos de aplicación

de la certificación de carnes y productos cárnicos: carne de pollo, cerdo, ETG Jamón Serrano y carne de cordero, este último el sector con más demanda de certificación durante éste año y en el que CERTICAR ya ha certificado 800.000 cordeles de 5 pliegos de condiciones.

También se ha solicitado la acreditación ante ENAC para el alcance Jamón Ibérico cuyo Real Decreto 1083/01 y la Orden por la que se establece la norma de desarrollo APA/213/2003, que acaba de ser publicada por el MAPA el 10 de febrero de 2003.

El camino de la certificación de producto es irreversible. Una realidad cada vez más evidente y que tendrá un gran campo de ampliación en los próximos años, proponiendo a nuestros consumidores productos cada vez más diferenciados, mejorando todavía más las condiciones de producción, elaboración y presentación para garantizar un consumo seguro. ■

CUADRO Nº 1

**EMPRESAS CÁRNICAS CERTIFICADAS POR CC.AA.**

	EMPRESAS CERTIFICADAS	EMPRESAS EN PROCESO DE CERTIFICACIÓN
ANDALUCÍA	1	1
ARAGÓN	5	4
ASTURIAS	—	3
BALEARES	—	1
CANTABRIA	—	1
CASTILLA Y LEÓN	1	2
CASTILLA-LA MANCHA	1	—
CATALUÑA	6	4
COMUNIDAD VALENCIANA	1	1
EXTREMADURA	1	—
LA RIOJA	1	—
MADRID	10	2
MURCIA	1	1
NAVARRA	2	—
PAÍS VASCO	2	3

**Marcas Inscritas**  
A LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN DE SIERRA MÁGINA

- AZMUTIN ALB-MAGIN
- REINO DE JARÉN
- DOMINGO DEL PRALCO
- MAGNASUR
- ORO DE MAGNASUR
- CASA DE LA RIBERA
- LO MEJOR DE VIANA
- LA PERLA DE MÁGIMA
- SIERRA CRUZA
- OLIVO CARRA
- LA CÁNTARA
- OLIVO DE CAMBEL
- ALBUJA
- CASTILLO DE ALHABER
- VERDE SALUD
- VERGILIA
- MOLINO DE AGUAS BLANCAS
- SOLANA DE GÁRCHEL
- FUENTE DEL ACEITE
- SANTUARIO DE MÁGIMA
- LÓPEZ VALDIVIA
- ORO DE CÁMVA
- ORO DE JIVIER
- ÁMBROS VIRGENS
- LA QUINTA ESENCIA
- MANSARA DE ESENCIA DORADA
- SANCAR DE LA QUINTA ESENCIA
- ORO VIRGEN
- DÓMINO
- MOATABES PREMIUM
- VALLE MÁGIMA
- CONDE DE ARGILLO
- LA FLOR DE JACH
- PIÑA DEL ÁGUILA
- ORO NATURAL
- SEÑORIO DE CAMARRASA
- CASERÍA DE HUELLAR

**sierramágina**  
Denominación de Origen C.R.



sierra mágina  
DENOMINACIÓN DE ORIGEN  
Aceite de Oliva Virgen Extra



## La calidad de nuestro Aceite

**C.R.D.O. "sierra mágina" quiere transmitir:**  
El Consejo Regulador desea transmitir al Consumidor que desde la Denominación de Origen "Sierra Mágina", se le garantiza la Calidad, el Origen y la Seguridad Alimentaria del Aceite de Oliva Virgen Extra que consume, como fuente de naturaleza, salud y vida.

**Aceite de Oliva Virgen Extra:**  
Aceite de Oliva Virgen de sabor y olor absolutamente impecables, puntuación organoléptica mayor o igual a 6.5, cuya acidez en ácido oleico no puede superar el 1% (el Reglamento de la D.O. "Sierra Mágina" establece como acidez máxima el 0.5% para la calificación de sus aceites).

**Nuestra Aceltuna:**  
Variedad vigorosa, de precoz, elevada y constante producción. Muy rústica, se adapta a diversas condiciones de clima y suelo. Tolerante a las heladas, al exceso de humedad en suelo y poco resistente a la sequía. Frutos de maduración temprana y de baja resistencia al desprendimiento, si bien aguenta en el árbol hasta la recolección. Rendimiento graso elevado.

**sierramágina**  
Denominación de Origen C.R.





## La carne de vacuno “Calidad Tradición Carrefour”

■ MARIANO RODRÍGUEZ MOYA. Responsable Productos “Calidad Tradición Carrefour”

Carrefour inició la comercialización de los productos “Calidad Tradición Carrefour” en Francia, hace ahora diez años. La respuesta de los consumidores fue muy positiva por lo que la compañía extendió este proyecto al resto de países europeos en los que está presente. En España, el desarrollo de esta marca se inició en 1997 con el lanzamiento del “Pan Eco”, un pan de harina de trigo procedente de cultivo ecológico y elaborado de manera tradicional. Desde entonces se ha ampliado la gama de productos “Calidad Tradición Carrefour” en nuestro país y, a día de hoy, contamos 42 productos con más de 140 referencias entre las que se pueden encontrar desde frutas y hortalizas hasta carnes, aves, pescados, charcutería, quesos, pan y bollería.

Los productos “Calidad Tradición Carrefour” nacen como respuesta a la creciente demanda de los consumidores que exigen alimentos más sanos, fres-

cos, con sabor, producidos de manera respetuosa con el medio ambiente y a precios adecuados. Asimismo, el desarrollo de estos productos implica un compromiso de Carrefour con los proveedores del mundo agrícola, ganadero y pesquero, ya que se potencian las relaciones estables y duraderas, se busca el beneficio de todas las partes, se impulsa la agricultura y ganadería integrada y se apoya a las empresas suministradoras en su proceso de mejora de la calidad.

Uno de los rasgos básicos de los productos “Calidad Tradición Carrefour” es que se garantiza su trazabilidad; es decir, que Carrefour conoce y controla todas las fases de producción, desde el origen hasta su distribución y venta.

De este modo, se eliminan o reducen los aditivos, se limita el uso de plaguicidas y se incluyen compromisos de respeto al medio ambiente en los protocolos que firman todos los implicados en este proyecto, para obtener productos más

sanos y con sabor tradicional. Así, por ejemplo, en el caso del pan, se favorece la recuperación de antiguos molinos de piedra, que permiten conseguir una harina tradicional con la que se elabora nuestro “Pan Eco”.

Por lo que respecta a la carne de vacuno “Calidad Tradición Carrefour” certificada, inició su andadura en 1999 y, en la actualidad, alcanza ya las 6.250 toneladas de carne, procedentes de cuatro proveedores españoles –Crivellé Monserrat, Frimancha, Cárnica Malabia y El Encinar de Humienta– de distintas comunidades autónomas: Cataluña, Castilla-La Mancha, Castilla y León, y Madrid. La comercialización de la carne de vacuno “Calidad Tradición Carrefour” ha tenido una excelente acogida entre nuestros clientes, de manera que incluso durante la etapa de la crisis de las “vacas locas” se mantuvieron las ventas de este producto mientras caía el consumo del resto de carnes de vacuno.

Este hecho puso de manifiesto que el esfuerzo realizado había dado sus frutos y que se había conseguido ganar la confianza de los consumidores. En noviembre de 2001, este producto logra la certificación por la entidad "SGS" y, actualmente, se puede encontrar carne de vacuno "Calidad Tradición Carrefour" certificada en los 120 hipermercados que Carrefour tiene en España.

El proceso de producción de carne de vacuno "Calidad Tradición Carrefour" exige en primer lugar la selección de los proveedores, que deben cumplir los requisitos de todos los productos CTC, lo que incluye a las empresas de todas las fases de la cadena de producción.

Los proveedores son previamente seleccionados por Carrefour tras analizar sus instalaciones y sus métodos de trabajo; a partir de ahí se firma un protocolo en el que se especifican las características de los animales, junto a todos los datos relativos a su crianza como alimen-



tación, manejo, bienestar, etc. Los animales incluidos en el programa, además de llevar los crotales oficiales, se identifican con un crotal "Calidad Tradición Carrefour" que indica la granja y el número de cada ternera.

Esta identificación se mantiene en toda la cadena, para garantizar la trazabili-

dad del animal. Los mataderos y salas de despiece también están homologados por Carrefour para este programa de calidad y firman un protocolo de colaboración en el que se especifica su sistema de trabajo y las características de la carne de vacuno "Calidad Tradición Carrefour".

Toda la carne está identificada con una etiqueta "Calidad Tradición Carrefour" en la que se especifican los datos obligatorios para la carne de vacuno según la legislación vigente, entre los cuales se incluye el número de lote que nos permite conocer toda la información relativa al animal de que procede.

Esta identificación se mantiene en cada una de las piezas y es la garantía de que ha sido producido de acuerdo a las condiciones de máxima calidad y control que caracteriza a los productos "Calidad Tradición Carrefour". Todo el sistema está sometido a los controles periódicos de la entidad de certificación. ■

# GUÍA OPERATIVA DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS

## CÓMO CAPTAR SERVICIOS DE TRANSPORTE DE MANERA INTELIGENTE

**TRANSPORTE FRIGORÍFICO E ISOTERMO**

**OPERADORES LOGÍSTICOS DE FRÍO**

**20€**

Deseo recibir un ejemplar de Top Transporte (Guía Operativa de Transportes) al precio de 20 € I.V.A incluido + 4,80 € de gastos de envío.

Empresa \_\_\_\_\_ C.P./Ciudad \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ CIF \_\_\_\_\_

Tel \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_

Persona de Contacto \_\_\_\_\_

ENVIAR POR FAX AL 91 669 16 05

**TOP TRANSPORTE**  
14ª EDICIÓN 2002-2003 EDICIÓN BILINGÜE  
GUÍA OPERATIVA DE LOGÍSTICA, TRANSPORTE Y COMERCIO EXTERIOR  
OPERATING MANUAL FOR LOGISTICS, TRANSPORTATION AND FOREIGN TRADE  
ATCT  
LAS 2.600 MEJORES EMPRESAS DE TRANSPORTE DE MERCANCÍAS  
36 MODALIDADES DE TRANSPORTE PUBLICADAS EN UNA SOLA GUÍA  
OPERADORES LOGÍSTICOS - INDUSTRIA INDUSTRIAL - CARGAS COMPLEJAS - GRUPOES  
FRIGORÍFICOS - CARGA AEREA - FERROVIARIO - TRANSPORTES  
SERVICIOS MARÍTIMOS Y POR CARRETERA IMPORT-EXPORT CON TODO EL MUNDO  
CÓMO CAPTAR SERVICIOS DE TRANSPORTE DE MANERA INTELIGENTE



# Diferenciación de la producción de carne de vacuno en base a su origen

## El caso de la IGP Ternera de Navarra

■ ALMUDENA GÓMEZ RAMOS

Dpto. de Economía y CC SS Agrarias. Universidad Politécnica de Madrid

■ BELÉN IRAIZOZ APEZTEGUÍA

Dpto. de Economía. Universidad Pública de Navarra

La apuesta por la marca de calidad basada en el origen de la producción es una opción dentro del proceso de adaptación de la producción de carne de vacuno a las nuevas tendencias del mercado. En este caso, su estrategia se basa en el empleo de técnicas de marketing dispuestas a satisfacer a grupos pequeños de consumidores, a partir de producciones limitadas y seleccionadas, donde los componentes de calidad y de origen geográfico pretenden tener un elevado peso en la diferenciación del producto (Sánchez y Olmeda, 1996). Este mecanismo de diferenciación afecta tanto a la reestructuración del sector productor, a través de la concentración de la oferta, como a los procesos de verticalización, mediante la inserción del ganadero en la cadena de comercialización. El objeto final de la diferenciación de la carne basada en el origen de la producción es garantizar unas características organolépticas superiores vinculadas al origen geográfico del producto, reforzadas por la selección de

razas, controles sanitarios y de alimentación y la trazabilidad del producto. De este modo, la garantía de una calidad superior de la carne de ternera se justifica por las características de los sistemas tradicionales de producción propios de la región de origen del producto.

La IGP (Identificación Geográfica Protegida) es un mecanismo de diferenciación al amparo de la normativa comunitaria, basado en las características propias y diferenciales del producto debidas al medio geográfico del que proceden. Ésta, como cualquier otro mecanismo de diferenciación basado en el origen, permite a su vez la protección de determinados sistemas ganaderos de interés estratégico, por medio de su inserción en el sistema agroalimentario y de la promoción de su producción.

Ello implica una valorización del producto basada en sus ventajas competitivas, además de permitir a las instituciones apoyar estos sistemas a través de un instrumento aceptado socialmente (Bredahl y Normile, 2001).

Este artículo (1) pretende situar en este contexto de mecanismos de diferenciación en base a su origen, a la IGP de carne de vacuno de la Comunidad Foral de Navarra denominada Ternera de Navarra, analizando su origen y funcionamiento y adelantando su posible comportamiento en un escenario en el cual el consumidor exigirá un producto homogéneo y diferenciado.

### EL ORIGEN DE LA IGP TERNERA DE NAVARRA

La IGP Ternera de Navarra surgió en el año 1994 como Denominación de Calidad y obtuvo el reconocimiento de IGP en el año 2000. Su larga trayectoria hace posible realizar un análisis realista de su funcionamiento y avanzar con cierta perspectiva su posible futuro.

Las características geofísicas y climatológicas que presenta Navarra favorecen el desarrollo de dos sistemas ganaderos homogéneos bien diferenciados desde el punto de vista del proceso productivo en relación con los recursos uti-

CUADRO N° 1

**CARACTERIZACIÓN DEL EMPRESARIO ACOGIDO Y NO ACOGIDO A LA IGP**

INSCRIPCIÓN	EDAD DEL EMPRESARIO		FORMACIÓN	DEDICACIÓN	SUCESIÓN
NO INSCRITOS	MEDIA 49 AÑOS	< 35 AÑOS: 0 %	SIN ESTUDIOS = 0 %	PLENA = 84 %	SÍ = 13 %
		35-55 AÑOS: 72 %	ESTUDIOS 1ª = 86 %	PARCIAL = 16 %	NO = 26 %
		>55 AÑOS: 27 %	ESTUDIOS 2ª = 1 %		NO SABE = 20 %
			ESTUDIOS SUP = 13 %		NO SE LO PLANTEA = 40 %
IGP	MEDIA 47 AÑOS	< 35 AÑOS: 10 %	SIN ESTUDIOS = 8,9 %	PLENA = 62 %	SÍ = 37%
		35-55 AÑOS: 64 %	ESTUDIOS 1ª = 66 %	PARCIAL = 38 %	NO = 20 %
		>55 AÑOS: 25 %	ESTUDIOS 2ª = 25 %		NO SABE = 5 %
			ESTUDIOS SUP = 0 %		NO SE LO PLANTEA = 37 %

FUENTE: Elaboración propia en base al cuestionario lanzado a 80 ganaderos de Navarra.

lizados. En las zonas montañosas del noroeste y Pirineos predominan los sistemas extensivos, con explotaciones de tamaño pequeño y medio (agrupan el 80% de las explotaciones, representando el 60% de las cabezas de bovino de la Comunidad) bien adaptadas al medio. La mayor parte de estas explotaciones son de ciclo cerrado y provenientes de la reconversión producida en el sector lácteo. La zona media y sur de la región agrupa a la mayoría de las explotaciones intensivas, con un tamaño medio por explotación de 150 cabezas, siendo en su mayoría cebaderos.

Los sistemas extensivos tienen un fuerte arraigo en la región lo cual les aporta un importante valor estratégico. Estos sistemas son el soporte fundamental de un medio rural que sufre las consecuencias de los procesos de adaptación a la nueva situación de los mercados agrarios. La Administración es consciente del valor estratégico que poseen los sistemas ganaderos extensivos como elementos claves para el mantenimiento del entorno rural en un contexto de desarrollo sostenible. Así, todas las iniciativas mantenidas por parte de la Administración navarra dentro de los programas de desarrollo rural (especialmente el turismo rural de fuerte implantación en la zona) son perfectamente compatibles con el mantenimiento de

estos sistemas. Por tanto, cualquier instrumento, institucional o no, que favorezca la protección de estos sistemas ganaderos encajará adecuadamente dentro de una estrategia más amplia de desarrollo rural.

**EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN**

La importancia del modelo ganadero basado en las explotaciones extensivas de tamaño medio con vacas nodrizas (sean de ciclo cerrado o no) para el desarrollo sostenible de gran parte del medio rural de Navarra, ha conducido a la Administración regional al lanzamiento de la IGP Ternera de Navarra, siendo pionera a nivel nacional en este tipo de iniciativas. Fue la Cooperativa del Vacuno de Navarra la principal impulsora de la idea junto con la Administración. El apoyo de la Comunidad Foral al funcionamiento de la Cooperativa ha sido decisivo para la implicación de esta última en el lanzamiento de la IGP.

Actualmente la IGP acoge a más de 700 ganaderos de los 1.300 existentes en la región. La vinculación de la cooperativa con la IGP es clara, produciendo la primera más del 95% de su producción al amparo de la IGP. A su vez, la importancia de la IGP en Navarra es patente representando su producción final el 30% de la producción total de carne de vacuno de la región.

Los requisitos establecidos en los protocolos para la inserción en la IGP, por parte del Consejo Regulador, se adaptan a las características productivas de las explotaciones extensivas, ya que fueron diseñados con objeto de apoyar los sistemas de producción tradicionales de la región. De forma que las condiciones relativas a la raza, tipo de alimentación o sistema de producción no implican en realidad una restricción para que una explotación ganadera pueda acogerse a la IGP. El requisito más restrictivo es que los animales cebados en la explotación deban proceder de la propia comunidad autónoma, lo cual supone un importante impedimento para la inserción de otras explotaciones de cebo de carácter intensivo, debido a la dificultad que tienen de encontrar terneros para cebo dentro de la propia región.

**EL PERFIL DE GANADERO INSCRITO EN LA IGP**

El proyecto de investigación en el cual se basa este artículo ha servido para identificar el perfil medio del ganadero inscrito en la IGP y las características de la explotación tipo. Con objeto de identificar qué variables son significativas en la toma de decisión de integrarse o no en un mecanismo como el que aquí se analiza, se realizó un cuestionario a una muestra representativa (2) de 80



ganaderos. Los resultados de dicho cuestionario aparece representados en los cuadros nº 1 y 2.

Respecto a las características del ganadero inscrito se puede afirmar que este no difiere demasiado del ganadero no inscrito en lo relativo a la edad y la formación. Sin embargo, hay dos elementos que los diferencian y que parecen tener importancia en la decisión de integrarse. Uno es la dedicación a la actividad y otro es la sucesión. Aunque la mayoría de los ganaderos se dedican a la actividad de forma plena, un 38% de ellos lo hace a tiempo parcial, lo cual refleja el hecho de que una parte de los ganaderos integrados ven en la IGP un instrumento que les facilita la realización de la actividad sobre todo en lo que se refiere a las actividades ligadas con la venta y la comercialización, lo que les permite compatibilizar la actividad ganadera con otras actividades. Además, frente a los no inscritos el ganadero inscrito parece tener garantizada en mayor medida la sucesión en la actividad.

Respecto a la caracterización de la explotación inscrita, ésta es de tamaño medio (en relación con el tamaño medio de las explotaciones de producción extensivas) y con vacas nodrizas. De esta estructura media de la explotación tipo inscrita se desprende que ésta se adapta a los requisitos establecidos en los proto-

CUADRO Nº 2

### CARACTERÍSTICAS DE LA EXPLOTACIÓN ACOGIDA Y NO ACOGIDA A LA IGP

INSCRIPCIÓN	TIPO DE EXPLOTACIÓN	Nº VACAS/TERNEROS
NO INSCRITOS	VACAS NODRIZAS = 14%	10 VACAS = 50 % 10-40 VACAS = 50 %
	CICLO CERRADO = 74%	< 10 VACAS = 28 10-40 VACAS = 72%
	MIXTAS = 6%	< 10 VACAS = 0% 10-40 VACAS = 100 %
	CEBADERO = 6%	1.500 TERNEROS CEBADOS
INSCRITOS EN IGP	VACAS NODRIZAS = 16 %	< 10 VACAS = 20 % 10-40 VACAS = 70 % > 40 VACAS = 10 %
	CICLO CERRADO = 74 %	< 10 VACAS = 11 % 10-40 VACAS = 40 % 40-70 VACAS = 27 % 70-130 VACAS = 16 % > 130 VACAS = 6 %
	MIXTAS = 6 %	10-40 VACAS = 66 % 40-70 VACAS = 33 %
	CEBADERO = 4 %	40-70 TERNEROS = 100 %

FUENTE: Elaboración propia en base al cuestionario lanzado a 80 ganaderos de Navarra.

colos especialmente en lo que se refiere al elemento más restrictivo, que es que los animales criados sean autóctonos. De ello se deduce que el proceso de inserción no supone apenas cambios en el proceso productivo de la explotación.

De las entrevistas mantenidas con ganaderos y expertos del sector se ha podido constatar además que el proceso de integración no tiene apenas influencia en la estructura de costes de la explotación, ya que los ganaderos tienen únicamente la obligación de pagar una cuota fija anual por cabeza, ya que las labores de control y seguimiento son en su mayoría financiadas por la Administración, que es quién se responsabiliza de estas funciones.

De este análisis se desprende que el ganadero inscrito se encuentra satisfecho con la actividad que realiza, y asume

la IGP como un instrumento que facilita su actividad, en la medida en que no interfiere el proceso productivo tradicional en la explotación ni su estructura de costes.

#### RELACIÓN GANADERO-DISTRIBUIDOR

Es importante señalar el papel que juega en este proceso la distribución minorista, como elemento decisivo en la inserción de las explotaciones en la IGP. En el origen de la IGP, los estatutos establecían una relación de exclusividad entre la IGP y el sector distribuidor, de forma que el carnicero en cuestión únicamente podía vender carne de la IGP Ternera de Navarra. Posteriormente, la Unión Europea no aceptó este punto del expediente, pues iba en contra del principio de libre comercio. Sin embargo, el distribuidor minorista acogido al sistema prefirió



continuar vendiendo en exclusiva la carne de la IGP, como forma de diferenciación respecto de otros establecimientos. Esta política de ventas supone que sea el carnicero, que en estos casos funciona como tratante o intermediario, el que vaya a buscar al ganadero y sea él quien anime a éste a participar, para así poder estar abastecido regularmente del producto.

Además, el ganadero está interesado también en mantener esta relación con el distribuidor porque tiene garantizado un precio de compra superior, no sólo respecto a las carnes que no cuentan con sistemas de identificación sino también respecto a las carnes con otras marcas de calidad de carácter privado.

En este mismo sentido, la cooperativa también ha ejercido un papel fundamental al llevar la iniciativa en el proceso de integración de los ganaderos asociados, liderando gran parte de los acuerdos que se llevan a cabo entre la IGP y el sector de la distribución.

Por lo expuesto anteriormente se puede considerar que muchos ganaderos han mantenido una actitud hasta cierto punto pasiva en relación a la decisión de inscribirse en la IGP. Han sido los agentes comercializadores (los carniceros en unos casos y la cooperativa en otros) quienes han mostrado mayor interés en el funcionamiento del sistema, por lo que en muchos casos han animado al ganadero y colaborado en las gestiones del proceso.

La IGP Ternera de Navarra es, por tanto, un mecanismo diseñado con el objeto de proteger determinados sistemas ganaderos de la región con un alto interés estratégico para el desarrollo sostenible de determinadas áreas rurales. La IGP se concibe, además, como un instrumento que aporta una serie de facilidades y ventajas a los ganaderos integrados no sólo en la fase productiva, a través de los mecanismos de control que permiten aportar unas garantías mínimas al producto final, sino también en

la fase de comercialización a través del acercamiento al distribuidor. Este proceso se cierra con el papel que juega la administración promocionando, y por tanto acercando al consumidor el producto final, a través del amparo institucional de un producto de calidad y salubridad garantizada. La IGP es concebida así como un instrumento de protección de determinados sistemas ganaderos mediante el apoyo a la producción y la promoción del producto, pudiendo ser considerada como una forma socialmente aceptada de subvencionar estos sistemas.

### EL PAPEL DEL CONSUMIDOR EN LA IGP TERNERA DE NAVARRA

Diferentes estudios realizados en Navarra sobre la actitud del consumidor frente a productos de Denominación de Origen en general (Sánchez y Olmeda, 1994) y de carne de ternera en particular (Álvarez et al. 2001), muestran como el consumidor navarro presenta una actitud positiva hacia este tipo de productos. Ello es debido en buena medida a la importancia que el consumidor atribuye a la calidad y al origen navarro del producto frente al precio (Sánchez y Olmeda, 1996). La promoción por parte de la Administración de estos productos no es ajena a este posicionamiento del consumidor.

El consumidor está dispuesto a pagar un precio superior por la carne que compra bajo la denominación Ternera de Navarra, pues entiende que esta denominación garantiza una calidad superior del producto asociada a los sistemas de producción tradicional. La disposición a pagar un precio superior es factible en una región como Navarra donde la demanda de este tipo de atributos presenta una elevada elasticidad renta y donde la carne de vacuno se encuentra bien posicionada en los hábitos tradicionales de consumo. Esta actitud, junto con los hábitos de compra de carne de vacuno del consumidor navarro, mayoritariamente en carnicería, favorecen el desarrollo y buen funcionamiento de esta IGP en la actualidad.





La concepción original de producciones ligadas a una denominación de origen destinadas a segmentos de mercado muy determinados que demandan un producto diferenciado en base a la calidad que otorga su origen, parece ser la clave del funcionamiento de la IGP. En la actualidad, la IGP tiene bien definido su segmento de mercado, que es el de un consumidor exigente respecto a la calidad del producto y que valora el origen de la carne que consume. Es este segmento el que debe potenciar la IGP. Pero es claro que a cambio de esta generosa confianza que recibe del consumidor, el productor al amparo de la IGP, está obligado a respaldar la calidad del producto que ofrece a un precio muy superior, en base a una certificación clara del origen, alimentación y tratamientos del animal.

### EL FUTURO DE LA IGP EN EL NUEVO ESCENARIO QUE SE PLANTEA

El escenario actual en el que pervive la IGP es adecuado para el óptimo funcionamiento de un mecanismo de las características ya avanzadas. Sin embargo cabe preguntarse qué perspectivas se plantean considerando un escenario en el que la gran distribución pase a liderar de forma clara las ventas de carne fresca como consecuencia de un cambio en los hábitos del comprador.

En ese caso, la evolución de la IGP se verá condicionada por la capacidad de establecer acuerdos con la gran distribución. Esta forma de distribución comercial está adquiriendo un papel preponderante, y además está otorgando una atención creciente a los productos frescos, entre los cuales se sitúa la carne de vacuno. En este sentido se plantean dos

circunstancias que pueden resultar relativamente importantes. En primer lugar, y dada la atomizada estructura del sector productor, para poder negociar con la gran distribución con ciertas garantías, va a ser necesaria la concentración de la oferta. Aquí puede jugar un papel relevante la Cooperativa del Vacuno, que ya actúa en este sentido. En segundo lugar, y puesto que el consumidor no va a disponer del consejo del carnicero para elegir y se va a servir en régimen de auto-servicio, la homogeneidad del producto va a ser un aspecto importante a la hora de repetir la decisión de compra. Por lo tanto, la IGP tendría que tratar de establecer ciertos criterios respecto a los factores que influyen en dicha característica para que los ganaderos inscritos produzcan un producto homogéneo que satisfaga las necesidades de la gran distribución. ■

**ALMUDENA GÓMEZ RAMOS**

Dpto. de Economía y CC SS Agrarias.  
Universidad Politécnica de Madrid

**BELÉN IRAIZOZ APEZTEGUÍA**

Dpto. de Economía. Universidad Pública  
de Navarra

### NOTAS

(1) Para ello se ha dispuesto de la información aportada por el proyecto de investigación "Integración en el sistema agroalimentario de las producciones ganaderas extensivas" financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología dentro del Plan Nacional de Investigación y Desarrollo (Proyecto AGL 2000/1365).

(2) La muestra seleccionada recoge la proporción real de ganaderos inscritos y no inscritos en la IGP.

### BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ SÁNCHEZ-ARJONA, M.J., ÁLVAREZ SÁNCHEZ-ARJONA, S y M.A. ALBARDIAZ SEGADOR, 2001. Sistemas de Calidad en productos alimentarios de origen animal: caso de "Ternera de Navarra". Comunicación presentada al 4º Congreso Nacional de Economía Agraria. Pamplona, septiembre de 2001.

BREDAHL, M.E. y M.A. MORMILE, (2001). Trade Impacts of Voluntary Standards for Livestocks Products. Symposium on Trade and Livestock Products. International Agricultural Trade Research Consortium. Auckland. Nueva Zelanda, 18-19 de enero de 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2001): Censo Agrario 1999. INE. Madrid.

GOBIERNO DE NAVARRA (2002): Manual de Estadística Agraria. Navarra y comarcas. Año 2000. Gobierno de Navarra. Departamento de Agricultura, Ganadería y Alimentación. Pamplona.

IGP TERNERA DE NAVARRA. Memoria de Actividades.

SÁNCHEZ GARCÍA, M y M. OLMEDA FERNÁNDEZ. (1996). Segmentación del mercado navarro en función de las variables funcionales. El caso de la "denominaciones de origen". Revista de Economía Agraria, 175, 1/1996.



# Indicación Geográfica Protegida Ternera Gallega

## Tradición, calidad, control y trazabilidad

### ■ IGP TERNERA GALLEGA

**G**alicia siempre se ha distinguido por la producción de carne de vacuno de calidad. En la actualidad, la carne de vacuno en sus tipologías comerciales ternera y añojo, producida en Galicia por ganaderos fieles a la tradición y enamorados del trabajo bien hecho, está protegida y controlada por la Indicación Geográfica Protegida Ternera Gallega. En la actualidad aun hay más de 30.000 explotaciones gallegas de vacuno que orientan su producción exclusivamente a la cárnica.

Ternera Gallega inicia su labor de control y promoción en 1989. Primero como Producto Gallego de Calidad, en el año 1995 es ratificada como Denominación Específica y desde 1996 está reconocida por la Unión Europea como Indicación Geográfica Protegida (IGP).

La carne comercializada bajo el amparo de la IGP Ternera Gallega es exclusivamente de terneros nacidos, criados y sacrificados en Galicia, que proceden de

razas autóctonas y sus cruces y que superaron un riguroso programa de control integral.

Para producir Ternera Gallega es obligatorio cumplir, en todas sus fases, con el Reglamento de la Indicación y con otras disposiciones legales comunitarias relativas a la producción de carnes de vacuno de calidad.

#### PROGRAMA DE CONTROL

La IGP Ternera Gallega es un organismo certificador que cumple la Norma Europea EN-45011, y certifica la carne de vacuno de calidad que se produce de acuerdo con las normas establecidas en el Reglamento de la Denominación.

La IGP desarrolló e implantó un amplio y riguroso programa de control integral, que consiste en el seguimiento que se hace de los terneros desde su nacimiento hasta la presentación de la carne en el punto de venta. Se controla su origen, raza, proceso de crianza, alimentación,

sanidad, transporte, sacrificio, despiece y distribución a los establecimientos para venta al público.

Mención especial, por la importancia que tiene, merece el exhaustivo control que se realiza sobre la alimentación de los terneros. Se comprueba que la ración alimenticia está equilibrada y que su composición responde a las pautas tradicionales del cebo de vacuno en Galicia. La alimentación se basa en la leche materna y en el aprovechamiento de los forrajes, cereales, patatas, nabos y concentrados procedentes de vegetales, en los cuales está expresamente prohibido y controlado que no se usen subproductos o derivados animales reciclados, ni tampoco ninguna sustancia que pueda interferir en el ritmo normal de crecimiento y desarrollo de los terneros.

El programa de control integral se realiza tanto a nivel interno, mediante la labor de inspección y control que realizan los técnicos de la IGP Ternera Gallega en



CUADRO Nº 1

**DATOS BÁSICOS DE LA INDICACIÓN GEOGRÁFICA PROTEGIDA TERNERA GALLEGA**

		1997	1998	1999	2000	2001	2002
PRODUCTORES INSCRITOS CON ACTIVIDAD		5.280	5.110	5.449	6.090	6.807	6.979
TERNEROS IDENTIFICADOS		61.493	64.044	73.336	84.075	84.121	91.618
INDUSTRIAS INSCRITAS		57	57	61	64	65	67
CANALES CERTIFICADAS		40.224	42.845	45.706	50.924	48.384	53.434
TM CARNE CERTIFICADA		8.145	8.857	9.726	11.152	9.936	10.979
<b>VALOR ECONÓMICO</b>	<b>MILL. PTAS.</b>	<b>5.947</b>	<b>6.601</b>	<b>7.247</b>	<b>8.244</b>	<b>7.303</b>	<b>8.711</b>
	<b>MILL. EUROS</b>	<b>35,9</b>	<b>39,7</b>	<b>43,6</b>	<b>49,6</b>	<b>43,9</b>	<b>52,4</b>

las explotaciones ganaderas e industrias cárnicas; como a nivel externo, mediante el seguimiento y supervisión que realiza una empresa auditora y de control, independiente del Consejo Regulador, para lograr la máxima transparencia, cumpliendo así la normativa vigente.

**CERTIFICACIÓN**

Para lograr que toda la carne amparada por la IGP Ternera Gallega esté perfectamente identificada, actualmente los técnicos de la Denominación emiten dos Certificados de Garantía y se colocan en cada canal 32 Contraetiquetas de Certificación, cuyo número se corresponde con un despiece tradicional de vacuno.

El Certificado de Garantía y las Contraetiquetas de Certificación son los elementos identificativos que garantizan a los consumidores que la carne certificada que están comprando es de Ternera Gallega. Además, contienen todos los datos para demostrar la trazabilidad de la carne, así como información complementaria: número de identificación del ternero, explotación ganadera donde se ha criado, sistema de producción y alimentación, matadero de sacrificio, clasificación de la canal, día de certificación, número de certificación, etc

**TIPOLOGÍAS EN TERNERA GALLEGA**

La Indicación Geográfica Protegida Ternera Gallega ampara y certifica tres tipologías de carne: Ternera Gallega Suprema, Ternera Gallega y Añojo

**Ternera Gallega Suprema:** es la carne que procede de los terneros que se crían en explotaciones tradicionales ligadas al medio, con vacas madres de aptitud cárnica, en las que existe una especial simbiosis madre-ternero-entorno, bajo el manejo y buen hacer de los ganaderos gallegos, que heredaron sistemas de producción transmitidos secularmente de padres a hijos, basados en el aprovechamiento de los recursos propios de la explotación y en el particular cuidado de los animales.

Los terneros de Ternera Gallega Suprema se diferencian en que la base de su alimentación es la lactancia materna, que se mantiene prácticamente hasta su sacrificio, complementándose con forrajes, cereales, nabos, patatas y concentrados de máxima calidad.

Otra de sus peculiaridades más significativas es que son animales jóvenes, cuya edad media al sacrificio oscila alrededor de los ocho meses.

**Ternera Gallega:** es la carne que procede de los terneros que se crían en explotaciones y cebaderos de carácter familiar, siguiendo las pautas tradicionales del cebo de vacuno en Galicia, en unidades productivas de reducida dimensión y con mano de obra propia.

Los terneros se destetan a distintas edades y su alimentación se basa en forrajes y concentrados vegetales, en los cuales está expresamente prohibido y controlado que no se usen subproductos o derivados animales reciclados, ni tam-

poco ninguna sustancia que pueda interferir en el ritmo normal de crecimiento y desarrollo de los animales.

De estos terneros, cuya edad al sacrificio es inferior a diez meses, procede la carne que se certifica y presenta como Ternera Gallega.

**CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS**

La carne de Ternera Gallega varía de un color rosa claro, en el caso de ternera, hasta un rojo suave, en el caso del añojo. Al corte presenta un aspecto magro, de consistencia firme, ligeramente húmedo y brillante, con grasa de color blanco nacarado y suaves irisaciones amarillentas, distribuida homogéneamente. Su textura es suave y con músculo de grano fino. Es una carne que destaca por su intenso y agradable sabor, con una extraordinaria ternura, jugosidad y succulencia.

**TERNERA GALLEGA EN CIFRAS**

Ternera Gallega identificó durante el año 2002 un total de 91.618 terneros, un 9% más que en los dos años anteriores. Actualmente están inscritas en la denominación 67 industrias cárnicas y 6.979 explotaciones ganaderas con actividad, habiéndose producido la incorporación de 1.500 ganaderos en el período 2000-2002. También certificó 53.434 canales, el 10% más que en 2001 y el 5% más que en 2000, que había sido hasta ahora el mejor ejercicio de la historia de la IGP Ternera Gallega.





El valor económico en primera venta de la carne certificada ha alcanzado la cifra de 52,4 millones de euros, 2,8 millones de euros más que en el año 2000 y 8,5 más que en 2001. Estas cifras confirman la plena recuperación del mercado de Ternera Gallega en España, en el que significa el 65% del vacuno con denominación de calidad reconocida y amparada por los reglamentos comunitarios.

A su vez, los precios de Ternera Gallega se han situado, de forma estable, en una posición superior al 7% con respecto al año 2000, anterior a la crisis; incluso hubo meses con crecimientos del 12%. Asimismo, se comercializaron 10.979 toneladas de carne.

Galicia consume el 60% de la carne de Ternera Gallega comercializada y el resto del mercado español el 40% restante. Actualmente se comercializa en cerca de 800 establecimientos, de los que aproximadamente 125 son hipermercados, 505 supermercados y 145 carnicerías tradicionales.

Las actuaciones del Consejo Regulador de Ternera Gallega en el sector del vacuno en Galicia están encaminadas a garantizar la calidad y la trazabilidad de la carne a través del control integral y la certificación. Fomenta a su vez el asociacionismo, así como el cebo de terneros en Galicia, que se profesionali-



zó e incrementó significativamente en los últimos años.

También ha contribuido a recuperar la imagen y el prestigio de la carne de Galicia en el mercado y a la obtención de mayor valor añadido, mejorando los niveles de precios, con un beneficio anual estimado para el sector de 10 a 12 millones de euros. ■

**IGP TERNERA GALLEGA**

**FERIA INTERNACIONAL  
Semana Verde  
de Galicia**

**Salimat**

especialización

Seguridad alimentaria

La VII edición de Salimat es una oportunidad única para ver y presentar las últimas novedades de los sectores alimentario y tecnolimentario. Una cita inexcusable para público general y profesionales. Un Salón paralelo a la XXVI Feria Internacional Semana Verde de Galicia, un acontecimiento que lo tendrá todo: 2 ferias en una misma Semana, temas estrellas, jornadas, actividades, work shops...

del **30 Abril**  
al **4 Mayo**

XUNTA DE GALICIA  
CONSELLERÍA DE POLÍTICA AGRARIANETARIA E DESARROLLO RURAL

IBERIAS

EURASCO

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN

**fig**  
Silleda, Santiago

Feira Internacional de Galicia · 36540 BILLEDA · (Fontevedra) · España · Telf: 34 986 577000  
www.feiragalicia.com · e-mail:semanaverde@feiragalicia.com



## Estrategias de control, calidad y seguridad en CONFECARNE

- **JAUME BLANCAFORT.** Presidente de CONFECARNE
- **ANTONIO J. ARROYO.** Presidente de la Fundación del Jamón Serrano
- **BERNARDO HERNÁNDEZ.** Presidente de IBERAICE

**C**ONFECARNE es la primera organización empresarial del sector cárnico español, y agrupa a más de 1.150 empresas, que abarcan por su dimensión desde la pequeña empresa familiar casi artesanal a una buena parte de las mayores industrias cárnicas y, por su actividad, desde mataderos de porcino, ovino y vacuno, salas de despiece y comercializadores de carne hasta fabricantes de todo tipo de elaborados y derivados cárnicos. Las industrias de CONFECARNE, que emplean a 31.500 trabajadores, representan un 71,5% de la producción nacional de elaborados cárnicos, el 77% de la elaboración de jamón curado, más del 90% de la producción de elaborados de cerdo ibérico, el 70% del sacrificio nacional de porcino y alrededor del 50% de la producción de carne de vacuno.

Esta representatividad sectorial supone para CONFECARNE la responsabilidad y el reto de conseguir implementar y articular, a través de sus diferentes grupos de trabajo y organizaciones (mataderos de porcino y vacuno, industrias de elaborados, sector ibérico, sector jamonero), las políticas de calidad y más es-

trictas normas seguridad alimentaria de los productos que las industrias ponen a disposición de los consumidores y extenderlas a todo el sector cárnico, lo que representa uno de los ejes estratégicos de la Confederación.

No hay que olvidar que las aspiraciones del consumidor en nuestro país, como en las demás áreas de nuestro entorno, han evolucionado muy rápidamente en las últimas décadas, pasando de la mera demanda de una alimentación suficiente a una nutrición correcta, para desembocar en la actualidad en la exigencia de una nutrición óptima (que engloba los patrones de calidad y seguridad). Por ello, tras una etapa de "inversiones cuantitativas" (homologación comunitaria, modernización y aumento de la capacidad productiva, etc.), la industria cárnica está inmersa en una etapa de "inversión cualitativa", abierta a partir de las últimas crisis alimentarias (que no hay que olvidar que derivan de la fase ganadera de producción) y marcada por costosos programas de inversiones que van dirigidos de forma muy significativa a garantizar aspectos fundamentales como Trazabilidad, Seguridad y Certifica-

ción, tanto en la comercialización de carnes frescas como en elaborados.

El sector está empeñado en mejorar de forma definitiva la calidad y seguridad de sus productos, asumiendo en algunos casos importantes sobrecostes en su proceso de producción, e incorporando costes de certificación y control externo, que acompañan y son parte inseparable de iniciativas de gran importancia como la Norma de Calidad para productos ibéricos y la aprobación de la Especialidad Tradicional Garantizada (ETG) del Jamón Serrano, que se comentarán más ampliamente.

CONFECARNE trabaja en todos los frentes que afectan a la seguridad y calidad de los alimentos de origen animal, y así, en el plano alimentario general, está operando para conseguir, junto a los demás sectores agroalimentarios, la tramitación y puesta en marcha de una Ley de Calidad Alimentaria, que ordene y normalice todos los aspectos relacionados con la calidad, que involucran a todos los eslabones de la cadena de producción y consumo de alimentos, desde el sector primario hasta el consumidor. En el plano del control sanitario de matade-

ros, la Confederación demanda a la Administración que consolide la reforma de la actual inspección veterinaria, para adaptarla a los actuales sistemas de producción, sacrificio e industrialización de carnes. Y en el caso de los productos elaborados, CONFECARNE ha presentado al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación un proyecto de nuevas Normas de Calidad, tanto para productos cocidos como para curados, que sustituyan a la ineficaz reglamentación actual, que hace ya tiempo quedó obsoleta y en parte inaplicable. Este proyecto ha sido elaborado por la Confederación junto a la decisiva participación de científicos del Centro de Tecnología de la Carne del Institut de Recerca i Tecnologia Agroalimentaries (IRTA) y del Instituto de Agroquímica y Tecnología de Alimentos (IATA-CSIC).

Esta cooperación permanente con los más avanzados centros científicos de investigación cárnica es un empeño de CONFECARNE, que igualmente ha abierto ya interesantes vías de colaboración con el recién creado Centro de Competencia Científico-Técnica en Productos Transformados de la Carne (CECOC-PTC), para trabajar conjuntamente por la modernización y mejora de la competitividad del sector.

#### LA FUNDACIÓN DEL JAMÓN SERRANO

La presencia en el mercado de un número cada vez más alto de jamones curados con parámetros de baja curación y calidad, compitiendo con productos elaborados con criterios estrictos de fabricación bajo el mismo nombre de "Jamón Serrano", hizo que la industria jamonera agrupada en CONFECARNE impulsara ante la Unión Europea el reconocimiento y protección del "Jamón Serrano" como producto tradicional elaborado según estrictas normas de calidad y control.

Por ello, el Diario Oficial de las Comunidades Europeas publicó el 13 de noviembre de 1999 el Reglamento 2419/1999, por el que se inscribe el "Jamón Serrano" en el Registro de Especialidades Tradicionales Garantizadas (ETG), de acuerdo



con el Reglamento (CEE) 2082/1992. El "Jamón Serrano" se convirtió así en la primera Especialidad Tradicional Garantizada de la industria alimentaria española y también en la primera de la Unión Europea con reserva de nombre. Una vez obtenido el registro, solamente los fabricantes que cumplan el pliego de condiciones establecido y estén certificados por una entidad de control externa e independiente pueden utilizar la denominación registrada "Jamón Serrano" y el símbolo comunitario, que distingue ante el consumidor el tradicional producto de otros jamones curados que no cumplen estos estrictos requisitos.

A partir de ahí, las empresas de CONFECARNE están apostando claramente por el Jamón Serrano según las normas de la ETG a través de la Fundación del Jamón Serrano, institución sin ánimo de lucro constituida para defender, promover y difundir las cualidades de este tradicional producto español. La Fundación cuenta en la actualidad con 102 empresas activas elaboradoras de Jamón Serrano, que marcan sus piezas con las contraetiquetas que garantizan al consumidor la calidad y el control de la materia prima y el proceso de producción de los jamones.

En este sentido hay que recordar que los jamones que llevan la contraetiqueta de la Fundación se presentan en tres gamas de curación: "plata", para jamones serranos con curación de 8 a 11 meses; "oro", para jamones serranos con cura-

ción de 11 a 14 meses; y "gran serrano" para jamones serranos con más de 14 meses de curación. Además, los loncheados envasados de todos los jamones serranos de la Fundación llevan también una contraetiqueta, que garantiza un mínimo de 8 meses de curación.

Los resultados de esta primera etapa pueden considerarse como satisfactorios, pues la actividad de la Fundación del Jamón Serrano se ha consolidado durante 2002 como principal referente del sector, con 1,37 millones de contraetiquetas comercializadas, frente a las 576.000 de 2001; continuando, además, su labor de difusión entre las industrias que elaboran Jamón Serrano, y su tarea de presentación ante la distribución y los consumidores. Así, se ha dado a conocer el proyecto a todas las principales empresas de distribución, tanto mediante presentaciones de las empresas integradas en la Fundación con sus clientes, como con reuniones de los propios técnicos de la Fundación, lo que ya ha dado como resultado la implementación de acuerdos de colaboración y compromiso mutuo con algunos grandes operadores de la distribución minorista, que se firmarán próximamente. De cara al consumidor, se ha realizado una primera e intensa campaña de información y promoción en la última parte del año para difundir las cualidades del "Jamón Serrano de la Fundación", informando a través de los medios de comunicación (incluido el patrocinio activo en una serie de programas de televisión) y puntos de venta de toda España (regalos promocionales, cartelería y folletos informativos, degustaciones...).

Para continuar con esta tarea de difusión y prestigio del verdadero Jamón Serrano, la Fundación centrará su actividad durante este año en los siguientes aspectos:

- Consolidar la presencia de la Fundación en el sector jamonero español.
- Informar a los consumidores sobre la existencia de la Especialidad Tradicional Garantizada (ETG) del Jamón Serrano.
- Promover la implantación efectiva de la ETG del Jamón Serrano.



–Contribuir a la clarificación del mercado del Jamón Serrano a través de las contramarcas de la Fundación, y luchar contra el fraude y la competencia desleal que implica el uso indebido de la denominación protegida “Jamón Serrano”.

–Difundir el conocimiento de estas contramarcas, como elemento de información y garantía a los consumidores.

–Fomentar el consumo del Jamón Serrano.

–Informar sobre las propiedades nutritivas del Jamón Serrano y su aportación a la dieta.

–Proponer la realización de estudios que contribuyan a un mejor conocimiento de la producción y de las características que lo definen.

–Desarrollar iniciativas conjuntas con la Administración y las empresas de distribución encaminadas a fomentar la presencia del Jamón Serrano en el mercado.

–Contribuir a mejorar el control ejercido por las Entidades de Certificación.

–Potenciar el acuerdo de colaboración alcanzado por la Fundación del Jamón Serrano con el Consorcio de Exportación del Jamón Serrano Español para impulsar la promoción nacional e internacional del Jamón Serrano.

Además, el sector confía en que, a partir del Real Decreto aprobado a finales del año pasado estableciendo las normas de aplicación en España de los reglamentos comunitarios sobre ETGs, la situación cambie de forma significativa y el mercado se clarifique para beneficio de consumidores e industrias certificadas, ya que desde su puesta en marcha y hasta hoy, no ha habido voluntad política por parte de la Administración para impulsar esta importante iniciativa, lo que se ha traducido en falta de apoyo a un producto tan emblemático. Existen numerosos fraudes en el etiquetado (de jamones con el nombre “serrano” que no cumplen las especificaciones de producción, calidad y certificación que exige el pliego de condiciones aprobado por la UE), falta totalmente una actividad de inspección y, en su caso, de sanción, y



también una actitud de ayuda a la promoción de este elaborado.

#### LA NORMA DE CALIDAD DEL IBÉRICO

El pasado mes de febrero, se publicaron por fin el Real Decreto y la Orden que desarrollan la Norma de calidad del jamón ibérico, paleta ibérica y caña de lomo ibérico elaborados en España, en los que se recogen la gran mayoría de aspiraciones del sector transformador, agrupado en un 90% en CONFECARNE a través de IBERAICE. A partir de aquí empiezan a correr los plazos de aplicación que desembocarán en las fechas límite para la comercialización de las últimas piezas elaboradas antes de la Norma (15 de abril de 2004 para los lomos, 15 de octubre de 2005 para las paletas y el 15 de abril de 2006 para los jamones). A partir de ahí, todos los jamones, paletas y lomos ibéricos habrán de salir al mercado cumpliendo estrictamente los requisitos establecidos por el Real Decreto 1083/2001, el Real Decreto 144/2003 y la Orden APA/213/2003.

Con ello, la industria del ibérico está dispuesta a situarse en primera línea entre los productos alimentarios en aspectos tan importantes para la información del consumidor a la hora de orientar su compra como la trazabilidad de la pieza desde los reproductores, la obligada certificación de los productos por entidades independientes, y el etiquetado e identificación de los productos. Para esto, es imprescindible que no se produzcan de-

moras en la autorización de las entidades de certificación, la calificación de reproductores y la puesta en producción de los primeros lechones ya dentro de la Norma, que permitirán la comercialización de los primeros lomos ibéricos en abril de 2004, las primeras paletas en noviembre de 2004 y los primeros jamones dentro la Norma para el mes de marzo de 2005.

La Norma establece los requisitos y parámetros exigibles tanto para la consideración de los reproductores ibéricos e ibéricos puros como para el empleo de la mención ibérico e ibérico puro en los productos y la denominación en cuanto a su alimentación (de bellota, recebo y cebo), así como las exigencias de trazabilidad en las explotaciones ganaderas y en las industrias y el protocolo de actuación de los organismos independientes de control.

También regula la identificación de los productos en el momento de su comercialización, mediante la etiqueta o precinto en el que habrán de figurar, al menos, las especificaciones de calidad, el nombre del organismo independiente de control y un número o código de control que garantice el mantenimiento de la trazabilidad.

Además, prohíbe el empleo de los términos “ibérico”, “ibérico puro”, “montañera”, “recebo”, “bellota”, “retinto” y “pata negra” en los productos que no se ajusten a la Norma y establece que las infracciones se sancionarán de acuerdo con la normativa de defensa del consumidor y de la producción agroalimentaria. Con ello, se prestigiarán aún más los productos del cerdo ibérico, se clarificará el mercado y se alejará la competencia desleal y, en definitiva, los consumidores dispondrán de toda la información para realizar su compra y consumo con la más completa garantía. ■

**JAUME BLANCAFORT**  
Presidente de CONFECARNE

**ANTONIO J. ARROYO**  
Presidente de la Fundación del Jamón Serrano

**BERNARDO HERNÁNDEZ**  
Presidente de IBERAICE  
[confecarne@confecarne.org](mailto:confecarne@confecarne.org)



## Análisis sectoriales

# Galletas y bollería

## A la búsqueda de oportunidades

■ SYLVIA RESA

Periodista

Los sectores de galletas y pastelería industrial atraviesan una etapa de concentración, al igual que con anterioridad ha ocurrido con otros segmentos agroalimentarios en España. En uno y otro caso las compañías buscan nuevas oportunidades de negocio, bien mediante la diversificación y complementariedad de la actividad productiva, bien a través de la racionalización de sus líneas de producción. La adquisición de empresas como forma de expansión o el aumento de las inversiones en nuevas plantas tecnológicamente más equipadas son estrategias previsible en ambos sectores empresariales, liderados ya no sólo por multinacionales, como es el caso de Panrico en el subsector de bollería, o el de Sos Cuétara y Siro en el de galletas.

Durante el último ejercicio analizado por el anuario Alimarket, correspondiente a 2001, el segmento de galletas aumentó el 5% en valor y el 1,2% en volumen, lo que se explica por el incremento registrado en el precio de los productos, asociado a la presentación de nuevas referencias adaptadas tanto al segmento infantil como al de adultos. Éste viene siendo el gran descubrimiento de los últimos tiempos en el área del marketing

no sólo para el sector de galletas, sino también para el de golosinas, cuyos consumos no son ya sólo cosa de niños.

Según los datos de Alimarket, el volumen de producción del sector se situó en 173.000 toneladas, con un valor de mercado de 459 millones de euros. Si en 2000 el ejercicio estuvo marcado por el crecimiento de las exportaciones -22,6% en volumen y 24% en valor- para este sector, un año después lo más destacado ha sido el proceso de racionalización de la producción en algunas fábricas. El caso más destacado ha sido el de Fontaneda cuya planta, en la localidad de Aguilar de Campoo, estuvo a punto de ser cerrada y de la que finalmente se hizo cargo el grupo Siro, que llegó a un acuerdo con la multinacional United Biscuits para su adquisición. En febrero de 2003 y con tan sólo un mes de actividad en su nueva etapa, el Horno de Galletas Aguilar, el nuevo nombre de la fábrica de Fontaneda, contaba ya con un producción de 100.000 kilos diarios de galletas.

El ranking empresarial está liderado por el grupo Sos Cuétara, que comercializa un volumen de 80.000 toneladas de galletas en el mercado español. En 2001 su cuota de exportación sobre la

cifra de negocio del grupo se situaba en el 14%, con la previsión de elevarla en seis puntos porcentuales en próximos ejercicios, de manera que el reparto del valor de la facturación en galletas sea a 50% entre mercado interior y foráneos.

United Biscuits se posiciona en segundo lugar, por delante de Grupo Siro, que deja a distancia a Lu Biscuits que a su vez no se aleja demasiado de Galletas Gullón, situada en el quinto lugar del ranking. El expediente de regulación de empleo de la catalana Cantalou o la adquisición de Productos Solma por la también catalana Yurit dan una idea aproximada de en qué área geográfica se focaliza la producción de galletas en España.

En materia de nuevos productos destaca, por actual, el nuevo envase presentado por Siro: un brik con formato de prisma para unas mini galletas que reproducen los rostros de los personajes de una conocida serie de dibujos animados.

Desde la Asociación Profesional de Fabricantes de Galletas de España (Aproga), patronal que aglutina el 90% del mercado a pesar de contar con tan sólo 14 miembros asociados, el mercado total de galletas se sitúa en 317.658 toneladas, con un crecimiento del 6,7% en

2001. La exportación se lleva 75.025 toneladas y es la partida que más creció, el 23,8%, con respecto al ejercicio anterior.

En valor son también los destinos foráneos los que experimentaron una mayor aumento, con el 19,1%, frente al 3% del valor de mercado interior, que se situó en 456 millones de euros.

En total, según Aproga, el valor de mercado de las galletas rozó los 600 millones de euros durante el ejercicio correspondiente a 2001. El reparto del consumo en España se lo lleva el segmento de galletas dulces, con el 96% del total, frente al 4% restante que es para las galletas saladas.

### PASTELERÍA Y BOLLERÍA

Panrico es sin duda el líder del sector de bollería en España, con una cifra de ventas de 438 millones de euros en 2001, según el anuario Alimarket. El proceso de adquisición de franquiciadas y filiales ha culminado a comienzos de 2003 con el control, por parte del grupo, del mercado español del Donut, que junto a Bollycao y Panrico forman el portfolio de marcas de la compañía, si bien la última corresponde a las referencias de pan de molde, actividad habitual de las empresas del sector de bollería y repostería.

El proceso de recompra de Panrico se inició tres años atrás, cuando quien es hoy su presidente, Albert Costafreda, compraba a la multinacional de bebidas espirituosas Allied Domecq su participación accionarial del 50%. El grupo cuenta actualmente con 17 fábricas, 13 de ellas en España y el resto distribuidas entre tres mercados foráneos, uno de ellos China.

Según datos de la Asociación Española de Panificación y Pastelería de Marca (PPM), que agrupa a 17 empresas y tiene una representatividad del 72%, el mercado español de bollería, pastelería y pan tostado alcanzó un volumen de 196.717 toneladas en 2001, con un crecimiento del 5%, frente al 0,2% de aumento experimentado en 2000 con respecto al ejercicio anterior. Es éste mercado el causante del crecimiento en vo-

CUADRO Nº 1

### EL MERCADO DE GALLETAS, BOLLOS Y PASTELES

	VOLUMEN (TONELADAS)	VALOR (MILLONES DE EUROS)
<b>MERCADO DE GALLETAS</b>		
MERCADO NACIONAL	242.632	456,15
EXPORTACIÓN	75.025	129,92
<b>TOTAL</b>	<b>317.658</b>	<b>586,07</b>
<b>MERCADO DE BOLLOS Y PASTELES</b>		
MERCADO NACIONAL	196.717	596,21
EXPORTACIÓN	35.595	56,44
<b>TOTAL</b>	<b>232.312</b>	<b>642,65</b>

FUENTES: Asociación Profesional de Fabricantes de Galletas de España (APROGA)  
y Asociación Española de Panificación y Pastelería de Marca.  
Datos de 2001.

lumen, el 2,7%, a pesar de la caída de las exportaciones en el 8,3%. Los 642 millones de euros, que constituye el valor del mercado total, representó el 8,1% de crecimiento con respecto a 2000, a pesar de que también aquí fueron las exportaciones las que cayeron en valor, el 12,6%. El reparto del mercado de consumo deja al segmento de bollería el 59%, frente al 10% del pan tostado y crujiente y el resto, que pesa el 31% en el total.

Si los hechos más relevantes desde el punto de vista empresarial durante 2000 fueron los cambios accionariales en el grupo Bimbo-Martínez o la suspensión de pagos presentada por la vallisoletana Productos Casado, en 2001 la primera compañía citada pasó a integrarse en Sara Lee; La Bella Easo pasaba, de forma indirecta tras la compra de su empresa matriz, al grupo Barilla, y la francesa Brioche Pasquier desembarcó en el mercado español de pastelería industrial. Ya en noviembre de 2002 Productos Casado conseguía el levantamiento de la suspensión de pagos y hace tan sólo un par de semanas incluía como asesor externo de su Consejo de Administración a Jesús Salazar, presidente de Sos Cuétara.

Dulcesa ocupa el noveno lugar en el ranking de ventas elaborado por Alimarket, con 48,8 millones de euros en 2001

y es uno de los líderes de la bollería industrial en España y Portugal, con una cuota del 16%. La empresa, integrada en el holding Dulcesol, culminó su plan estratégico 2001-2002 que supuso una inversión de 10,8 millones de euros para la construcción de un almacén robotizado y dos nuevas líneas de producción de bollería. Para 2003-2004 ha anunciado un nuevo plan valorado en 10,2 millones de euros que se destinarán a la ampliación de su fábrica en la localidad valenciana de Gandía, así como a la construcción de dos nuevas fábricas de 8.400 y 4.000 metros cuadrados, respectivamente. El grupo Dulcesol, en manos de la familia Juan Fernández, cuenta con otra filial de producción, Juan y Juan, que tiene prevista la construcción de una planta de 11.000 metros cuadrados para la fabricación de masa de hojaldre y magdalenas en la localidad valenciana de Villalonga. Dulcesol integra otras 11 sociedades comerciales y factura por valor de 120 millones de euros. Su marca Dulcesol genera el 65% de dichas ventas, mientras el 35% restante se debe a la fabricación de Marcas de la Distribución (MDD) para cadenas de distribución minorista como El Corte Inglés y Mercadona. El mercado peninsular, Portugal incluido, constituye su objeto de





negocio, debido a que otros mercados foráneos como Francia, Reino Unido, Italia y Holanda reúnen sólo el 5% de sus ventas anuales.

#### CRECE EL CONSUMO

Durante 2001 el consumo de productos de bollería y pastelería se incrementó en el 5,2%, y esto a pesar de que su precio lo hacía en el 9,1%. Tales datos se recogen en el informe Consumos en España, de la Dirección General de Alimentación del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA). El gasto en este tipo de productos aumentó el 14,7%, por lo que la participación del segmento de bollería y pastelería en el gasto total en alimentación en España es del 3%. Dichos porcentajes contemplan el gasto global de los canales hogares y extrado-méstico, que alcanzó los 61,4 millones de euros en 2001, último año estudiado por el MAPA. El consumo por persona y año es de 13 kilos para este tipo de productos, según la misma fuente citada.

Si a ambos sectores sumamos el de galletas, en el último informe La Alimentación en España, también del MAPA, se recoge para el año 2000 un consumo total de 12,4 kilos per cápita, con un crecimiento del 7% con respecto al ejercicio anterior. Los hogares son responsables en mayor medida de tal subida, puesto que el canal de hostelería cayó el 8%. Sin embargo, en la evolución seguida durante el quinquenio 1995/2000 arroja un aumento anual de un punto porcentual en el consumo de galletas, bollos y pasteles en los hogares; en hos-

telaría se incrementa a razón de 5,5 puntos porcentuales, mientras las instituciones (centros escolares y sanitarios) desciende el consumo una media de tres puntos porcentuales cada año.

Volviendo al comportamiento del consumo en 2001, el volumen total de galletas, pasteles y bollos comprados en España fue de 522 millones de kilos, frente a los 496,3 millones de kilos de 2000, lo que supone un aumento del 5,2%, como se dice más arriba. Los hogares son los más compradores, con un volumen de 462,7 millones de kilos y un aumento del 4,7% con respecto al año anterior. Los canales de hostelería e institucional consumieron 59,2 millones de kilos, lo que no obstante representa un crecimiento del 9,3%, dada su menor base de compra. Tales cantidades arrojan una media per cápita de 12,95 kilos anuales.

En valor gastado en alimentación, tales volúmenes se traducen en 1.750 millones de euros en el canal hogares, con un aumento del 15% con respecto a 2000. Hostelería e instituciones gastaron 180 millones de euros en este tipo de productos, con un aumento del 12,5% con respecto al ejercicio anterior. En total, el gasto se incrementó el 14,7%.

El consumo por persona y año en los hogares por grupos de alimentos y bebidas acerca este segmento de bollería, galletas y pastelería a otros como los de zumos, cervezas, vinos y frutas y hortalizas transformadas; en todos ellos el consumo per cápita es de 13 kilos o litros anuales. El gasto per cápita se sitúa en los 42 euros, por delante del correspon-

diente al aceite, los platos preparados o el de frutas/hortalizas transformadas, que es justo la mitad. De hecho, bollos, galletas y pasteles se sitúan entre los ocho primeros grupos de productos con mayor gasto por persona y año.

#### DÓNDE SE COMPRA

El lugar de compra de bollos, pasteles y galletas es fundamentalmente el supermercado. Según el informe La Alimentación en España, del MAPA, este formato tenía una cuota de mercado del 48,15% en 2000. No obstante esto supone una caída cercana a los tres puntos porcentuales con respecto a 1999, que ha sido recogida casi en su totalidad por el hipermercado, con el 24,03% del total, frente al 21,78% del año anterior.

Durante el quinquenio 1995/2000 la evolución de la cuota de mercado de los tres principales tipos de establecimiento para estos segmentos alimentarios ha sido un tanto dispar, a excepción de la tienda tradicional, que de contar con casi el 30% de cuota en 1995 ha pasado a perder más de siete puntos porcentuales en 2000. La tendencia ascendente del supermercado le llevó a un punto máximo de cuota del 51% en 1999, con una caída cercana a los tres puntos porcentuales en 2000.

Pero es el hipermercado el tipo de establecimiento que ha experimentado un comportamiento más atípico, con fases bajistas y alcistas que finalmente ha conseguido aprovechar. ■

**SYLVIA RESA**  
Periodista



## Legumbres, arroces y pastas alimenticias



Legumbres, arroces y pastas alimenticias tienen en común que pueden considerarse como platos fuertes y también utilizarse como guarnición de carnes y pescados. Todos ellos, con algunas mejoras e innovaciones obtenidas gracias a la moderna tecnología de los alimentos, acompañan al hombre desde los albores de la civilización

### Legumbres

Las leguminosas grano se caracterizan por su elevado contenido proteico, que oscila del 17 al 25% en el grano seco, mientras que en los cereales este porcentaje de proteínas alcanza, como mucho, el 14%.

La familia de las leguminosas se compone de unas 14.000 especies, pero el número de las que se utilizan como leguminosas grano con destino a la alimentación humana es mucho más reducido (unas 150). A estas leguminosas grano, cuando se utilizan sin transformación alguna (salvo la rehidratación) para preparar potajes, se les llama legumbres.

Por otra parte, en Europa y América el número de especies de legumbres es mucho más reducido que si se considera la totalidad del planeta, donde se aprovechan para consumo humano muchas leguminosas pienso. Esto deja mucho más reducido aún el número de especies de uso común.

Una relación, no exhaustiva, de las especies más utilizadas en el mundo occidental podría ser la siguiente:

- Garbanzo (*Cicer arietinum*).
- Almorta (*Lathyrus sativus*). No debe utilizarse con frecuencia porque produce una enfermedad espasmódica de las piernas –lati-

rosis–. El Código Alimentario la prohíbe para consumo humano, pero se consume en algunas zonas españolas.

- Lenteja (*Lens esculenta*).
- Judía de Lima (*Phaseolus lunatus*).
- Judía común (*Phaseolus vulgaris*).
- Guisante (*Pisum sativum*).
- Bisalto (*Pisum arvense*).
- Haba (*Vicia faba*).
- Carilla o caupi (*Vigna sinensis*).
- Altramuz (*Lupinus albus* = blanco y *Lupinus luteus* = amarillo).

Contiene lupotoxina, una sustancia amarga y venenosa que se elimina por remojos sucesivos y por cocción.

Existen leguminosas grano que se utilizan, mediante transformaciones diversas, para la alimentación humana, pero no pueden ser consideradas como auténticas legumbres. Entre ellas algunas tan importantes como el cacahuete (*Arachis hypogea*), la algarroba (*Ceratonia siliqua*), la soja (*Soja hispida*) y el haba mungo (*Vigna mungo*). Sin embargo estas cuatro especies, aunque no suelen utilizarse directamente, sí que se consumen mediante operaciones industriales como tostación, extracción, fermentación o germinación.



### Elementos nutritivos de las legumbres

La característica principal de las legumbres es que tienen un elevado contenido en hidratos de carbono (entre el 55 y el 62%) y en proteínas (17–25%). En el Cuadro nº 1 encontramos el valor nutritivo aproximado de las legumbres más frecuentemente consumidas en España.

### Composición proteica de las legumbres

En el Cuadro nº 1 puede verse que la identificación de la carne con la proteína es equivocada, porque las legumbres tienen un mayor contenido proteico que carnes y pescados. Sin embargo hay que tener en cuenta no sólo la proteína, sino los aminoácidos que componen esa proteína (Cuadro nº 2). Por ello resulta interesante la comparación con el patrón FAO–OMS de necesidades humanas de los distintos aminoácidos (Cuadro nº 3).

En líneas generales, las principales legumbres son deficitarias en aminoácidos

azufrados (metionina y cisteína) y en el caso concreto de las judías o alubias existe una cierta deficiencia de tirosina. Un ligero déficit de triptofano se registra en garbanzos y lentejas (Cuadro nº 3).

### La proteína ideal

La FAO y la Organización Mundial de la Salud (OMS) han determinado lo que se podría denominar la composición ideal o tipo de la ingesta proteica, de manera tal que contuviese casi todos los aminoácidos que necesitamos. La comparación de judías, garbanzos y lentejas con el “patrón” puede verse en el cuadro nº 3.

### La digestión y absorción de las proteínas

Las proteínas de los alimentos son atacadas por una “batería”, una serie de enzimas que tenemos en el estómago y en el intestino. En el estómago actúa la pepsina que es capaz de atacar no sólo las proteínas sino el colágeno (tejido conectivo de los tejidos). Para

que la pepsina actúe es necesario que la acidez alcanzada por los jugos gástricos sea muy elevada (pH inferior a 5), lo que se logra mediante el ácido clorhídrico segregado por las glándulas fúndicas. Estas células, que descomponen los cloruros en ácido clorhídrico y una base; se encuentran en las paredes del estómago. Un exceso de actividad de las mismas da lugar a la hiperclorhidria y a la úlcera de estómago. La actividad de la pepsina desdobra las proteínas en proteosas, peptonas y polipéptidos, que son proteínas de menor peso molecular.

Posteriormente, ya en el intestino delgado, estos tres productos intermedios se desdoblan por acción de la tripsina (segregada por el páncreas) y la erepsina (segregada por el propio intestino a través de la mucosa intestinal). También actúan en el intestino otras peptidasas. El resultado es que se forman péptidos de pequeño tamaño y aminoácidos que, absorbidos principalmente por el intestino delgado, pasan a la sangre.

Esta absorción la realiza el intestino delgado, mediante unas células con borde ciliado existente en la membrana intestinal, y lo hace con gran rapidez. Los aminoácidos son absorbidos tan pronto como se producen y pasan a la sangre, por donde circulan y se ponen a disposición de las células.

Cuadro nº 1  
Composición de legumbres y otros alimentos (En porcentaje)

PRODUCTO	AGUA	PROTEÍNAS	GRASAS	HIDRATOS		
				DE CARBONO	FIBRA BRUTA	CENIZAS
Judías (alubias)	11,4	20,8	1,4	58,3	4,2	3,9
Garbanzos	8,1	22,1	5,0	57,8	4,0	3,0
Lentejas	11,0	25,0	0,8	56,4	4,4	2,5
Guisantes	11,0	22,5	1,8	62,1	5,5	2,6
Habas	11,0	23,4	2,0	60,2	7,8	3,4
<b>PRO MEMORIA</b>						
Trigo	11,2	10,9	75,0	1,1	3,4	0,5
Carne vacuno	67,0	18,7	13,0	–	–	1,3
Pescado blanco	82,0	16,4	0,5	–	–	1,1
Huevos	74,0	12,4	11,7	0,9	–	1,0

Cuadro nº 2  
Contenido en aminoácidos esenciales (mg/100g alimento)

AMINOÁCIDO	JUDÍAS	GARBANZOS	LENTEJAS	GUISANTES	HABAS
Isoleucina	927	891	1.045	866	965
Leucina	1.685	1.505	1.847	1.700	1.766
Lisina	1.593	1.376	1.739	1.475	1.120
Fenilalanina	1.154	1.151	1.266	1.216	988
Tirosina	559	589	789	700	476
Metionina	234	209	194	208	78
Cisteína	188	239	221	208	104
Treonina	878	756	960	816	680
Triptófano	223	174	201	238	204
Valina	1.016	913	1.211	1.033	1.210
<b>Total</b>	<b>8.457</b>	<b>7.802</b>	<b>9.503</b>	<b>8.460</b>	<b>7.591</b>

Una vez que los aminoácidos llegan a las células comienza la reconstrucción de proteínas de la especie que las ha absorbido. Resulta curioso observar que las mismas proteínas ingeridas por un perro terminan dando carne de perro y que las ingeridas por el hombre dan carne de hombre.

A la formación de proteínas propias de cada especie contribuye el hecho de que las rutas metabólicas son capaces de transformar (se cree que fundamentalmente en el hígado) unos aminoácidos en otros. En el hombre, de los 20 aminoá-

cidos que constituyen su estructura proteica, hay 8 esenciales (isoleucina, leucina, lisina, fenilalanina, metionina, treonina, triptófano y valina); es decir, los mismos que hemos considerado en el Cuadro nº 3 excepto la tirosina, porque metionina y cisteína se sustituyen entre sí. En los niños pequeños resultan esenciales otros dos aminoácidos (arginina e histidina); para ellos en total se precisan 10 aminoácidos. Otros 10 aminoácidos, como glicina, serina, asparragina, glutamina, prolina, alanina, tirosina, aspartato, glutamato y la mencio-

nada cisteína, intercambiable con la metionina, no resultan esenciales porque pueden sintetizarse, a veces con esfuerzo, a través de nuestras rutas metabólicas.

Es de destacar que las rutas metabólicas no sólo pueden sintetizar otros aminoácidos sino también proteínas, polisacáridos y lípidos. Esto explicaría que en un carnívoro se acumule la grasa o que la ingesta excesiva de grasas y proteínas produzca diabetes en el hombre.

### Vitaminas y minerales en las legumbres

Las legumbres son ricas en vitaminas B<sub>1</sub> (tiamina) y vitamina PP o vitamina B<sub>3</sub> (niacina). Contienen relativamente poca vitamina B<sub>2</sub> (riboflavina) y muy pocas vitaminas A, C y E (esta última existe en la corteza). En

Cuadro nº 3  
Comparación con el patrón FAO-OMS

AMINOÁCIDO	JUDÍAS	GARBANZOS	LENTEJAS	PATRÓN FAO-OMS
Isoleucina	11,0	11,4	10,9	11,1
Leucina	19,9	19,3	19,4	19,3
Lisina	18,8	17,6	18,3	15,3
Fenilalanina	13,6	14,7	13,3	8,3
Tirosina	6,5	7,5	8,3	8,5
Metionina + Cisteína	4,9	5,6	4,6	9,7
Treonina	10,3	9,6	10,0	11,1
Triptófano	2,6	2,2	2,4	2,8
Valina	12,0	11,6	12,7	13,9
Calidad proteica	51,1	58,6	44,79	100,0



comparación con otros alimentos las legumbres suponen una buena fuente de ácido fólico (vitamina B<sub>9</sub>).

Entre los minerales de las legumbres destacan: el calcio, el magnesio y el hierro. En el Cuadro nº 4 se detallan los contenidos de las principales vitaminas y minerales.

### Preparación de las legumbres

Con objeto de hacer más digestibles las legumbres, resulta habitual someterlas a dos tratamientos previos: remojo y cocción.

El remojo rehidrata los granos secos e inicia (a partir de unas doce horas) la germinación de los mismos. Como generalmente el remojo dura una noche, no tiene lugar dicha germinación.

El calentamiento (cocción) predigiere las legumbres y, en ocasiones, destruye algunos inhibidores naturales que dificultarían la posterior actuación de las proteinasas (principalmente de la tripsina). Se pierde algo de vitaminas, pero se gana en blandura y palatabilidad. La práctica común de añadir bicarbonato (bien al agua de remojo, bien al agua de cocción) acelera el reblandecimiento, evita flatulencias y disminuye el tiempo de cocción.

La germinación de las legumbres aumen-

ta rápidamente el contenido en ácido ascórbico. Era una práctica común en el pasado, durante las travesías largas, el hacer germinar semillas para combatir el escorbuto.

### Principales variedades españolas de legumbres

**ALUBIAS** (judías, habichuelas, frijoles, fabes).

1. Blanca de riñón (Ph. vulgaris; subespecie nanus).
2. Judía de la granja (Asturias) (Ph. vulgaris; sub. volubilis).
3. Blanca redonda (Ph. vulgaris; sub. nanus) ("manteca").
4. Larga selecta (Ph. vulgaris; sub. volubilis) (equivale a la canellini argentina).
5. Cuarentena (Ph. vulgaris; sub. volubilis).
6. Largas vega (Ph. vulgaris; sub. volubilis).
7. Gallega de carballo (Ph. vulgaris; sub. volubilis).
8. Plancheta (Ph. vulgaris; sub. volubilis).
9. Troncón (Ph. vulgaris; sub. nanus).
10. Ganchet (Ph. vulgaris; sub. volubilis).
11. Pinet (Ph. vulgaris; sub. volubilis).

### Un poco de historia

En el Turquestán se han encontrado restos de lentejas, guisantes y otras leguminosas en tumbas con una antigüedad de 9.000 años (7.000 a. de C.).

En algunas tumbas egipcias se encuentran lentejas con 4.200 años de antigüedad.

En el Antiguo Testamento, Esaú le cedió su herencia a Jacob por un plato de lentejas (unos 1.750 años a. de C.).

Habas, lentejas, garbanzos y yeros se cultivaban en Mesopotamia y aparecen en inscripciones descubiertas en el Palacio de Ciro (600 a. de C.).

En Méjico se han encontrado restos de alubias que se datan en 4.000 a. de C. Las judías vinieron a Europa en el siglo XVI. Sin embargo, hay en España una judía llamada carilla (vigna sinensis) que al parecer existía en Extremadura antes del Descubrimiento.



Cuadro nº 4

Contenido en minerales y vitaminas (Miligramos por cien gramos de materia seca, salvo indicación en contrario)

MINERALES Y VITAMINAS	JUDÍAS	GARBANZOS	LENTEJAS	GUISANTES	HABAS
<b>Calcio</b>	137	149	56	64	90
<b>Magnesio</b>	90	60	75	80	50
<b>Hierro</b>	6,7	7,2	6,1	4,8	3,6
<b>Vitamina A (Unidades internacionales)</b>	30	300	100	100	100
<b>Tiamina (B<sub>1</sub>)</b>	0,54	0,40	0,50	0,72	0,54
<b>Riboflavina (B<sub>2</sub>)</b>	0,18	0,18	0,21	0,15	0,29
<b>Niacina (PP)</b>	2,10	1,60	1,80	2,40	2,30
<b>Ácido ascórbico (C)</b>	3,00	5,00	3,00	4,00	4,00

12. Caparrón (Ph. vulgaris; sub. volubilis; color rojo).
13. Palmeña (Ph. vulgaris; sub. volubilis; jaspeada).
14. Pinta leonesa (Ph. vulgaris; sub. volubilis; roja con pintas).
15. Canela (Ph. vulgaris; sub. volubilis; color canela).
16. Amarilla (Ph. vulgaris; sub. volubilis; amarillo verdosa).
17. Tolosana (Ph. vulgaris; sub. volubilis; casi negra).
18. Negrita (Ph. vulgaris; sub. volubilis; casi negra).
19. Morada redonda (Ph. vulgaris; sub. volubilis; morada redonda).
20. Morada larga (Ph. vulgaris; sub. volubilis; morada larga).
21. Judión de La Granja (Ph. multiflores, La Granja de San Ildefonso).
22. Judía de Lima (garrofo) (Ph. lunatus, rojiza con estrias).
23. Carilla (Vigna sinensis; punto negruzco junto al hilo, que es donde se inserta el fruto en la vaina).
24. Pochas (Ph. vulgaris; sub. volubilis; recogida sin secar).

#### GARBANZOS

1. Blanco lechoso (C. arietinum, excelente cocción).
2. Castellano (C. arietinum, amarillento).
3. Venoso andaluz (C. arietinum, líneas de color claro).
4. Chamad (C. arietinum; cruce de "chato" y "madrileño" = cha mad).
5. Pedrosillano (C. arietinum; pico pequeño y agudo).
6. Mejicano (C. arietinum, tamaño y aspecto similar al castellano, del que procede).

#### LENTEJAS

1. Rubia castellana (Lens esculenta; sub. culinaris; verde clara y bastante grande).
2. Rubia de la Armuña (Lens esculenta; sub. culinaris; verde clara y a veces jaspeada; algo más pequeña que la castellana).
3. Pardina (Lens esculenta, sub. culinaris; tamaño mediano, color pardo marrón).
4. Verdina (Lens esculenta; sub. culinaris; tamaño pequeño, color verde con manchas negruzcas).

### Legumbres con nombre propio

Pese a la diferencia de características entre las legumbres que se obtienen en toda España, el número de ellas protegidas por alguno de los mecanismos de certificación de calidad es relativamente pequeño.

En Asturias tenemos como Denominación Específica la Faba Asturiana. En Castilla y León: Garbanzo de Fuentesauco, Judías del Barco de Ávila y Lenteja de La Armuña gozan de Indicación Geográfica Protegida (IGP); y están en proyecto la IGP Judías de



# Nace

La Cocina  
de siempre al

# Ritmo

DE HOY



Cabe en cualquier  
tipo de horno  
microondas



**Ritmo ofrece todas las ventajas  
para el consumidor de hoy**

- **Tiempo:**  
Rápida preparación → **3 minutos**
- **Comodidad:**  
abrir y directamente al microondas
- **Salud:** dieta mediterránea  
100% natural, sin conservantes
- **Variedad:** - Ensalada de Alubias  
- Ensalada de Garbanzos  
- Fabada Asturiana  
- Pote Asturiano  
- Cocido Madrileño

#### RACIONERO

@ info@racionero.es

+34 916 901 512

www.racionero.es

FAX +34 916 060 814

Cuadro nº 5  
**Producciones de legumbres en España**  
(Miles de toneladas)

	2000	2001	2002
<b>Judías</b>	<b>22,7</b>	<b>18,4</b>	<b>15,8</b>
<b>Habas</b>	<b>14,0</b>	<b>14,9</b>	<b>41,6</b>
<b>Lentejas</b>	<b>23,1</b>	<b>17,3</b>	<b>23,9</b>
<b>Garbanzos</b>	<b>45,9</b>	<b>53,3</b>	<b>72,5</b>
<b>Guisantes</b>	<b>57,1</b>	<b>48,5</b>	<b>90,5</b>

León y la Denominación de Calidad Garbanzo Pedrosillano. En el País Vasco tienen concedido label de calidad las alubias de Tolosa, Guernica y Pinta Alavesa y en la Comunidad de Madrid existe un label de calidad genérico para los Garbanzos y Lentejas de Madrid.

### Las legumbres en cifras

La producción española de legumbres se encuentra en pleno retroceso. En parte, esto es debido a los problemas que suponen los bajos rendimientos y la escasez de las subvenciones comunitarias (las judías, por ejemplo, carecen de subvención). En parte, debido a las cuantiosas importaciones, que superan ampliamente a las producciones nacionales. También influye la baja calidad de algunos productos españoles que no cumplen con los requisitos mínimos de sanidad, tamaño, homogeneidad y cocción.

Las producciones de judías, lentejas y garbanzos se dedican en su mayor parte al consumo humano, salvo algunas partidas de inferior calidad que se destinan a piensos. Por el contrario, la mayor parte de las producciones de habas y guisantes (exceptuando las que se destinan a verdeo, que no son exactamente legumbres) se utiliza como pienso.

Las importaciones de judías, lentejas y garbanzos, con el retraso habitual de los datos de comercio exterior, aparecen en el Cuadro nº 6.

Cuadro nº 6  
**Importaciones españolas de legumbres.**  
(Miles de toneladas)

	1999	2000	2001
<b>Judías</b>	<b>59</b>	<b>57</b>	<b>56</b>
<b>Lentejas</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>52</b>
<b>Garbanzos</b>	<b>59</b>	<b>61</b>	<b>73</b>

### El consumo en legumbres

La serie histórica del consumo de legumbres en España indica un retroceso continuado del mismo. Varias razones, entre ellas la sensación de plenitud y la flatulencia que acompaña a las legumbres cuando no han sido preparadas con cuidado, están determinando la retracción de los consumidores.

Aproximadamente el 85% de las legumbres se consumen ya envasadas y el 15% todavía se vende a granel. Esta última modalidad abarca tanto géneros de mucha calidad como géneros de poca. El 77% de las legumbres se consumen en el hogar y el 23% en la restauración e instituciones. Aproximadamente una tercera parte del consumo prefiere legumbres precocidas.

### El futuro de las legumbres

El cultivo de las legumbres interesa desde el punto de vista agronómico porque

aporta nitrógeno al terreno, pero la falta de rentabilidad económica las está desplazando en la UE-15 hacia tierras marginales. Para evitar la disminución del área de cultivo se necesitan subvenciones. En la medida que éstas sean razonables se mantendrán en la UE las producciones. Caso contrario pasaremos a ser importadores de legumbres que se produzcan en vías de desarrollo donde las dificultades de la recolección se suplen con mano de obra barata que cobra salarios de miseria.

El consumo de proteínas vegetales constituye una forma de equilibrar la ingesta de proteínas animales. Los problemas de flatulencia y pesadez pueden ser resueltos mediante un tratamiento culinario adecuado. El problema de la lentitud en la preparación ha sido resuelto con las legumbres precocidas. En la medida en que afinen los precios de estas últimas, el consumidor se inclinará por ellas. Estas legumbres precocidas quizás sean el único segmento que presente algunas posibilidades de crecimiento en el futuro. ▼



Cuadro nº 7  
**Consumo de legumbres en España**  
(Kilos por persona y año)

AÑO	GARBANZOS	ALUBIAS	LENTEJAS
<b>1990</b>	<b>2,2</b>	<b>1,7</b>	<b>1,9</b>
<b>1995</b>	<b>1,9</b>	<b>1,6</b>	<b>1,9</b>
<b>2000</b>	<b>1,8</b>	<b>1,5</b>	<b>1,7</b>
<b>2001</b>	<b>1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>

# Arroz

**L**a producción mundial de arroz es del orden de 600 millones de toneladas, muy similar a las de trigo y maíz, con la diferencia respecto a éstos que prácticamente todo el arroz producido se utiliza en la alimentación humana y, en cambio, parte del trigo y la mayor parte del maíz se emplean en la alimentación del ganado.

El arroz constituye la alimentación básica de unos 40 países del mundo y de cerca de 1.500 millones de personas. Es de destacar que la comida reiterada y exclusivamente a base de arroz puede ocasionar problemas nutricionales (anemias, avitaminosis).



## El grano de arroz

En un grano de arroz cáscara (también llamado arroz completo, arroz paddy) se distingue la cáscara formada por tres capas (glumas, pálea y lema) y dentro de ella se encuentra el verdadero fruto o cariósido. El resultado de quitar la cáscara (descascarado) da origen al denominado arroz integral o pardo, también llamado arroz cargo.

En el arroz integral el color oscuro se debe al pericarpio, en el que existen tres capas (cubierta seminal, nucela y aleurona). Mediante la molturación (abrasión) se puede eliminar este pericarpio que junto con el embrión constituye el salvado del arroz; tras separar el salvado se obtiene el arroz pulido o arroz blanco.

En la operación del descascarado se separa entre un 18 y un 20% del arroz paddy. En la obtención del arroz blanco la cantidad de salvado obtenida es variable, dependiendo de la mayor o menor abrasión, pero suele oscilar entre el 10 y el 15% del arroz paddy. Es decir, el rendimiento en molino del arroz cáscara oscila entre el 65 y el 72%.

En el arroz blanco, el almidón (contenido en el endospermo amiláceo) supone el 95% y las proteínas (contenidas en una capa inter-

na, denominada subaleurona porque va debajo de la capa de aleurona), el 5% restante. La mayor parte de los lípidos (que estaban en el embrión) pasan al salvado.

## Composición química del grano de arroz

En el Cuadro nº 8 se detalla la composición química (proteínas, lípidos, hidratos de carbono) del arroz cáscara y los productos que de él se obtienen.

Los hidratos de carbono constituyen el principal componente del arroz. Están constituidos por almidón en sus dos variantes: amilosa (polímero de la glucosa lineal y poco ramificado) y amilopectina (polímero con mayor número de moléculas de glucosa y más ramificado).

La cantidad de amilosa existente en el grano de arroz tiene influencia sobre el aspecto y la textura del mismo. Si el contenido en amilosa es bajo (del 0% al 2%), el endospermo es opaco, debido a la presencia de poros rellenos de aire, tiene menor densidad y la textura es flexible (arroz glutinoso). Si aumenta la cantidad de amilosa el endospermo es translúcido, porque los poros están rellenos de

Cuadro nº 8  
Composición química de los arroces (Porcentaje)

MODALIDAD ARROZ	PROTEÍNA BRUTA	LÍPIDOS BRUTOS	HIDRATOS DE CARBONO	FIBRA BRUTA	CENIZAS
Cáscara	6-8	2	64-73	7-10	3-5
Integral	7-8	2-3	73-87	1	1
Elaborado	6-7	0,5	77-89	0,5	0,5
Salvado	11-15	15-20	34-62	7-11	7-10
Cascarilla	2-3	0,5	22-34	35-46	13-21

amilosa, tiene mayor densidad y la textura resulta más rígida, menos flexible (arroz no glutinoso). Estos últimos se clasifican como de bajo contenido en amilosa (2–20%), de contenido medio (20–25%), de contenido elevado (hasta 33%).

Los arroces con bajo contenido en amilosa tienden después de cocidos a apelmazarse. Esto hace que se les llame glutinosos (“pegajosos”) y por ello pueden hacerse pequeñas bolas de arroz que se mantienen cohesionadas y que son muy apreciadas en Japón, China y Tailandia.

Las proteínas del grano de arroz pueden clasificarse según su solubilidad en distintos disolventes. Existe una fracción soluble en agua o en agua con sal que está constituida por las albúminas y globulinas, las cuales suponen en conjunto el 15% de las proteínas. Existe otra fracción soluble en alcohol, las prolaminas (5 a 8%) y otra soluble en sosa diluida llamada glutelina (77 a 80%). Todas ellas están compuestas por polipéptidos en los que se encuentran aminoácidos esenciales (para el hombre) y no esenciales. Los arroces glutinosos suelen tener mayor contenido en aminoácidos que los no glutinosos.

El contenido de los distintos aminoácidos varía mucho de unas a otras variedades de arroz, pero una composición media podría corresponderse con la del cuadro nº 9.

Igualmente el contenido en vitaminas y minerales varía mucho de uno a otro tipo de arroz pero unos valores medios podrían ser los del Cuadro nº 10.



## Clasificación de los arroces

La clasificación más utilizada es la del Codex Alimentarius. En ella se determina la relación o ratio entre la longitud y la anchura del grano para cualquier tipo de arroz, incluso elaborado. Queda de esta forma:

- ▶ Grano largo: ratio igual o mayor que 3,1.
- ▶ Grano medio: ratio entre 2,1 y 3,0.
- ▶ Grano corto: ratio igual o menor que 2.

Cuadro nº 9  
Contenido aproximado de aminoácidos en los arroces (Porcentaje sobre proteína total)

AMINOÁCIDOS	ARROZ CÁSCARA	ARROZ CARGO	ARROZ BLANCO
<b>Histidina</b>	2,2	2,4	2,4
<b>Isoleucina</b>	3,9	3,9	4,0
<b>Leucina</b>	7,8	8,2	8,1
<b>Lisina</b>	4,0	3,9	3,6
<b>Metionina + cisteína</b>	5,5	4,5	4,8
<b>Fenilalanina + tirosina</b>	10,1	8,9	9,7
<b>Treonina</b>	3,6	3,7	3,6
<b>Triptófano</b>	1,6	1,3	1,5
<b>Valina</b>	5,8	5,5	5,6
<b>Otros aminoácidos*</b>	23,5	25,2	18,7
<b>Aminoácidos totales</b>	68,0	67,5	62,0

\* Alanina, ácido aspártico, ácido glutámico, glicina, prolina y serina

Cuadro nº 10  
Contenido en vitaminas y minerales de los arroces (mg/100 gramos)

VITAMINAS Y MINERALES	ARROZ CARGO	ARROZ BLANCO
<b>Vitamina A</b>	–	–
<b>Tiamina (B<sub>1</sub>)</b>	0,3	0,1
<b>Riboflavina (B<sub>2</sub>)</b>	0,1	0,05
<b>Niacina (PP)</b>	5,0	1,5
<b>Piridoxina (B<sub>6</sub>)</b>	0,6	0,3
<b>Ácido pantoténico (B<sub>5</sub>)</b>	1,2	0,5
<b>Biotina</b>	0,02	–
<b>Ácido fólico</b>	0,04	0,02
<b>Vitamina B<sub>12</sub> *</b>	0,05	0,02
<b>Vitamina E</b>	1,3	–
<b>Calcio</b>	23,0	21,0
<b>Hierro</b>	3,0	1,5
<b>Magnesio</b>	90,0	40,0
<b>Fósforo</b>	350,0	145,0

\* Microgramos/100 gramos



Otra clasificación comercial muy usada en todo el mundo es la que aparece en el Cuadro nº 11.

El peso del grano está parcialmente correlacionado con el tipo de arroz:

- ▶ Los largos pesan entre 15–20 mg.
- ▶ Los medianos pesan entre 17–24 mg.
- ▶ Los cortos pesan entre 20–24 mg.

Otras características que sirven para clasificar los arroces comerciales son:

- 1º Transparencia (carácter positivo para algunos, glutinoso).
- 2º Granos yesosos (carácter negativo).
- 3º Coloración rojiza uniforme (carácter negativo).
- 4º Vetas rojizas (carácter negativo).
- 5º Granos partidos (carácter negativo).
- 6º Granos germinados (carácter negativo).
- 7º Impurezas.
- 8º Contenido en humedad (menos del 14%).
- 9º Grado de molienda (a medida que el arroz es más pulido tiene menos proteínas y vitaminas).

## Razas de arroces

El género *Oryza* se encuentra actualmente extendido por todos los países del mundo. Probablemente se originó en el Sur y en el Sudeste de Asia, pero también se encuentran una especie de arroz en el Oeste de África (*Oryza glaberrima*) que puede haberse engendrado a partir de otras especies vegetales. La especie asiática (*Oryza sativa*) ha dado origen a tres razas ecográficas (indica, japónica o sinensis, javánica), que posteriormente se han dispersado por todo el mundo.

Existen dudas sobre si la raza javánica es simplemente una variante de la indica, con lo cual las dos únicas razas importantes son japónica e indica.

La raza indica es de grano alargado y supone el 80% del arroz mundial. Sus granos son poco glutinosos.

La raza japónica es de grano medio o redondo. También se llama sínica (o china). Suele tener mayor calidad, pero se obtienen peores rendimientos y ello le hace perder terreno frente al indica, granos más glutinosos que los de los arroces largos de la raza indica.

## Otros tipos de arroces

1. Arroz basmati (indio). Tiene un aroma especial debido a que tiene una concentración 12 veces superior que el arroz ordinario de una sustancia química, acetilpirrolina. Esto unido a que los granos quedan tersos y esponjosos al cocinarlo hace que su precio sea diez veces superior a los arroces ordinarios.
2. Arroz jazmín (tailandés) similar al indio basmati.
3. Arroz silvestre. No es una *Oryza* sino una planta *Zizania* acuática que crece en la región de los Grandes Lagos (EE UU y Canadá).
4. Arroz negro (chino) con el endospermo negro. Sirve para elaborar pasteles y vino negro de arroz.
5. Arroz rojo (chino), color púrpura, análogo al negro.
6. Arroz parboiled o sancochado. Consiste en una precocción que gelatiniza el almidón destruyendo su estructura esferoidal pero dejando intacta su estructura. Se utiliza arroz cáscara y durante el proceso tiene lugar el paso de las vitaminas de la cáscara al grano (especialmente las del grupo B) pero se destruye algo de tiamina (B<sub>1</sub>). Primero se remoja con agua a menos de 60°C (temperatura inferior a la de gelatinización del almidón), luego se realiza la precocción, a presión para acortar el tiempo de la misma, y se seca. Posteriormente se separan las capas externas y se pule, si se quieren obtener arroces elaborados. El arroz sancochado no se pega en la

Cuadro nº 11  
Clasificación arroces

LONGITUD MM/RATIO LARGO/ANONO (FORMA)	MAYOR QUE 3,0	ENTRE 2,1 Y 3,0	ENTRE 1,1 Y 2,0	MENOR QUE 2,0
Mayor 7,50 mm	Extra-largo delgado	Extra-largo mediano	Extra-largo ancho	Extra-largo redondo
De 6,61 a 7,50 mm	Largo delgado	Largo mediano	Largo ancho	Largo redondo
De 5,51 a 6,60 mm	Mediano delgado	Mediano mediano	Mediano ancho	Mediano redondo
Menor 5,50 mm	Corto delgado	Corto mediano	Corto ancho	Corto redondo

NOTA: primero se enuncia la longitud y, en segundo lugar, la ratio.



cocción. Se calcula que por el proceso de sancochado pasa el 22% de todo el arroz que se consume en el mundo.

- Arroz instantáneo (precocido). Mediante un tratamiento se acorta el tiempo de cocción del arroz blanco (que es del orden de media hora) reduciéndolo a la tercera parte. El proceso consiste en una precocción hasta que el arroz alcance un 60% de humedad. Esto crea una estructura porosa y una pregelatinización del almidón del grano, que le permite absorber agua posteriormente con facilidad. Una desecación, hasta el 8% de humedad, permite mantener dicha estructura porosa. El volumen del grano se duplica y su aspecto exterior se hace más oscuro.

### Economía del arroz

La producción mundial de arroz es del orden de 600 millones de toneladas cáscara que se obtienen a partir de unos 150 millones de hectáreas. Aproximadamente el 90% del arroz mundial se cosecha en Asia. En la UE se cultivan unas 400.000 hectáreas. España aporta unas 110.000 e Italia el doble.

La mitad de la producción comunitaria

(2,6 millones de arroz cáscara equivalente a 1,7 millones de blanco) se cosecha en Italia. En España, donde los rendimientos son mejores, se obtienen unas 850.000 toneladas/año. De esta cantidad española el 42% pertenece a la raza japónica y el 58% a la indica, cuyas variedades largas suelen ser las más apreciadas.

El comercio internacional es relativamente escaso, ya que suele alcanzar los 25 millones de toneladas anuales de arroz blanco, equivalentes a 36 millones de toneladas de arroz cáscara (6% de la producción mundial).

La UE exporta unas 200.000 toneladas de arroces blancos de mediana y mala calidad, pero importa unas 750.000 toneladas/año de arroz cáscara de alta calidad. El consumo comunitario per cápita se aproxima a los 5 kilogramos/año.

España exporta anualmente unas 200.000 toneladas de blanco a la UE e importa unas 30.000. Al resto del mundo exporta 50.000 toneladas e importa 100.000 toneladas, principalmente de arroces largos.

### El consumo de arroz en España

Según el panel de consumo de la Dirección General de Alimentación, la serie histórica de los consumos (Kg/cápita) es la que aparece en el Cuadro nº 12.

El consumo se ha recuperado algo a partir de 1996, pero de todas formas no se

Cuadro nº 12  
**Consumo de arroz en España**  
(Kilos por persona y año)

<b>1987</b>	<b>8,8</b>
<b>1990</b>	<b>5,7</b>
<b>1995</b>	<b>5,7</b>
<b>2000</b>	<b>6,1</b>
<b>2001</b>	<b>6,0</b>

### Historia del arroz

**Existe una leyenda hindú sobre el arroz: el dios Shiva quería desposarse con una doncella llamada "Joya radiante"; que pidió como regalo de boda un alimento que saciase el hambre de quienes lo comieran. Shiva lo buscó pero no lo encontró y la doncella murió de pena pensando que Shiva no la amaba. A los 40 días de muerta brotó de su tumba la planta del arroz. Aparte de esta leyenda, el arroz probablemente se originó en las tierras altas de China. Hay vestigios de arroz en tumbas asiáticas de 7.000 años de antigüedad.**



**El arroz se cultivaba en Mesopotamia**

**400 años antes de Cristo y probablemente de allí lo trajo Alejandro Magno. En Europa existe la creencia –evidentemente falsa– de que el arroz llegó al Viejo Continente traído por el mismo Marco Polo. En España el arroz fue muy probablemente introducido por los árabes.**

**Hoy día el arroz se cultiva en más de cien países y en todo tipo de terrenos, ya que se cosecha arroz en regiones áridas, de aguas someras, aguas más profundas y hasta existen arroces flotantes que se obtienen en aguas permanentemente estancadas. El arroz se da muy bien en las marismas y tolera la salinidad. Todo esto ha hecho que aparte de en el Delta del Ebro y la Albufera valenciana, el arroz se coseche, en España, desde las marismas del Guadalquivir hasta los regadíos de Badajoz y Navarra.**

llega a los niveles de 1987. Los arroces precocidos y los nuevos arroces aromáticos pueden contribuir a la recuperación del consumo.

### Arroces con Denominación de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas

Existe una Denominación de Origen de ámbito nacional que es Calasparra, a caballo entre Albacete y Murcia. Asimismo existe una Denominación de Origen Protegida, Arroz de Valencia, cuyo área de cultivo es la Albufera valenciana. Ambas son de tipo corto.

El arroz del Delta del Ebro es una Indicación Geográfica Protegida (IGP) circunscrita



ta a municipios tarraconenses cercanos al Ebro y a su desembocadura.

Aragón tiene también una marca de garantía de calidad para sus arroces.

### El futuro del arroz

La producción de arroz se encuentra en expansión tanto en los países africanos

como en los asiáticos. Incluso los EE UU, que han visto el negocio, dedican un 40% de lo que producen a la exportación. Italia también dedica un porcentaje del 60% a la exportación interna y extracomunitaria.

Las necesidades mundiales, tanto si se han de cubrir mediante el comercio o mediante la ayuda humanitaria, también aumentan cada año, pero sólo los países con altos rendimientos, bajos costes y las necesarias subvenciones pueden satisfacerlas.

El consumo de arroces aromáticos, pese a sus bajos rendimientos que limitan la producción, también está creciendo en todo el mundo, a pesar de sus precios elevados. De todas formas su demanda en países como España ha de ser necesariamente limitada a corto y medio plazo. ▼

# Denominación de Origen Arroz de Valencia

## El sello con garantía.



Avda. del Mar, 1 - 46410 - Sueca (Valencia)

Tel.: 96.170.61.56 - Fax: 96.171.20.73 - Visítenos en [www.arrozdevalencia.org](http://www.arrozdevalencia.org)

## Pastas alimenticias

**S**ON productos obtenidos a partir de una masa no fermentada de sémolas y semolinas (procedentes generalmente de trigos duros) o harinas (procedentes generalmente de trigos semiduros y blandos) que se mezclan con agua y posteriormente pueden desecarse (pastas secas) o no (pastas frescas).

La diferencia entre sémola, semolina y harinas depende del tamaño de partícula:

- ▶ Sémolas: calibre entre 200 y 500 micras.
- ▶ Semolinas: calibre entre 120 y 200 micras.
- ▶ Harinas: calibre entre 13 y 120 micras

Las sémolas y semolinas se obtienen generalmente de trigos duros que se fragmentan en partículas grandes y las harinas de trigos blandos, que al molturarse dan directamente partículas pequeñas. Sin embargo, algunos trigos blandos pueden dar semolinas.



autorizados. Estos ingredientes se encuentran íntimamente mezclados con la masa.

Las pastas rellenas llevan carnes, grasas animales y vegetales, productos de la pesca, pan rallado, verduras, huevos y otros productos y aditivos autorizados. El ejemplo típico es la empanadilla.

En España se denominan pastas de calidad superior las elaboradas exclusivamente a base de sémolas o semolinas de trigo duro. En algunos países (Francia, Italia, Grecia, países del Este y Centro de Europa) no se autoriza para tipo alguno de pastas alimenticias la utilización en trigos blandos.

### Pastas simples, compuestas y rellenas

Las pastas simples sólo contienen sémolas, semolinas o harinas junto con sal común, además del agua de amasado que queda en forma de humedad.

Las pastas compuestas pueden incorporar en su elaboración otras varias sustancias alimenticias como gluten, soja, huevos, leche, tomates, espinacas, etc.; y en general productos naturales y aditivos

### Formas y tamaños de las pastas alimenticias

Existe una gran diversidad de pastas alimenticias atendiendo a las formas y tamaños con los que se presentan:

1. Roscadas: fabricadas por extrusión de la masa a través de hileras o por laminación. Se obtienen tiras que se enrollan en madejas con sección circular (fideos) o rectangular (tallarines o cintas).

Cuadro nº 13

### Características de las pastas alimenticias

TIPO DE PASTA	MÁXIMO DE HUMEDAD %	MÁXIMO DE CENIZAS (SOBRE SUSTANCIA SECA)	MÁXIMO DE ACIDEZ DE LA GRASA (SOBRE SUSTANCIA SECA)	MÍNIMO DE PROTEÍNAS (SOBRE SUSTANCIA SECA)
<b>Simples</b>	<b>12,5</b>	<b>1,1</b>	<b>5,0</b>	<b>9,5</b>
<b>Simples calidad superior</b>	<b>12,5</b>	<b>0,9</b>	<b>4,0</b>	<b>11,0</b>
<b>Compuestas al gluten</b>	<b>12,5</b>	<b>1,1</b>	<b>5,0</b>	<b>20,0</b>
<b>Compuestas al huevo</b>	<b>12,5</b>	<b>1,1</b>	<b>5,0</b>	<b>12,5</b>
<b>Compuestas a la leche</b>	<b>12,5</b>	<b>1,2</b>	<b>5,0</b>	<b>11,0</b>
<b>Compuestas al tomate</b>	<b>12,5</b>	<b>1,3</b>	<b>5,0</b>	<b>11,0</b>
<b>Compuestas a las espinacas</b>	<b>12,5</b>	<b>1,5</b>	<b>5,0</b>	<b>11,0</b>
<b>Rellenas *</b>	-	-	<b>6,0</b>	-
<b>Frescas</b>	<b>30,0</b>	<b>**</b>	<b>6,0 - 7,0</b>	<b>**</b>

\* El peso del relleno será, como mínimo, el 25% del peso total

\*\* Los mismos valores que las correspondientes pastas secas.

## La pasta en la Historia

**Los etruscos comían, al parecer, una especie de pasta laminada parecida a la lasaña. En Grecia y Roma se utilizaban tortas hechas de sémola. En China también se utilizaban sémolas de arroz para elaborar tortas. Los árabes probablemente recibieron la técnica de elaboración de la pasta de China a través de Irán.**

**En el siglo XIII algunos escritos italianos mencionan la “lasagna” y los “macarroni” cuya técnica, perdida desde los etruscos, debió llegarle a través de los árabes, aunque algunos también quieren atribuir-**

**la como origen a los famosos viajes de Marco Polo.**

**En España se ha encontrado un manuscrito árabe donde se mencionan los fideos, cuya extrusión se realizaba necesariamente de forma manual a través de orificios realizados en ollas de barro.**

**Posteriormente la pasta ha tenido una enorme difusión en todo el mundo debido sobre todo a la influencia italiana.**

2. Largas: obtenidas por extrusión y secadas en tiras rectas y sueltas con un mínimo de 200 mm. de longitud. Pueden presentar sección circular (espaguetis), rectangular (tallarines o cintas) o anular (macarrones).
3. Cortas: igual a las largas pero con longitud inferior a 100 mm.
4. Laminadas: obtenidas por laminado y

troquelado posterior, adoptando distintas formas y dibujos.

5. Para sopas: estrellas, letras, cabello de ángel (existe un preparado dulce, con calabaza, del mismo nombre).

## La pasta italiana

En Italia la pasta se consumía desde el siglo XIII, pero no experimenta su expansión hasta el siglo XVIII gracias a la imaginación de los artesanos napolitanos. Actualmente en Italia se producen 3,1 millones de toneladas (la tercera parte de la producción mundial, que es del orden de 9,3 millones de toneladas).

Las pastas italianas son de una calidad extraordinaria y presentan cierta resistencia a la masticación; es decir hay que utilizar bien los dientes, de donde proviene la expresión italiana “pasta al dente”. Pero lo más sorprendente es la gran variedad de pastas existente y la imaginación que le han echado al asunto.

Una relación no exhaustiva de las distintas pastas italianas pone de relieve esa enorme variedad que comprende más de 250 tipos de pastas alimenticias:

- Spaguetti (alargado sección redonda).
- Spaguettini (alargado sección redonda).
- Bucatini (espagueti con agujeritos).
- Vermicelli (gusanitos) (fideos).
- Barette (barilla).
- Fusilli (espiral simple o doble).
- Penne (tubos huecos cortados al sesgo, pluma).
- Rigatone (tubos huecos, cortados rectos).
- Macarroni (similar a penne).
- Farfalle (lazo).
- Eliche (forma tubo).
- Canelloni (tubular) (canelones).
- Tagliatelle (tallarines, alargados plano).
- Ravioli (largos, sección rectangular o cuadrada).
- Lasagna (lasaña, tiras de diferente tamaño).
- Tortellini (tarteleta, anillo central con relleno de carne, jamón, queso...).
- Ravioli con relleno.

- Limache (limaco caracol, con relleno).
- Fetucchini (tiras).
- Conchigli (conchas).
- Stellini (estrellas, para sopas).
- Capelli d'angelo (fideos muy finos, para sopas).

## Proceso de fabricación de pastas

Las distintas fases sucesivas en la elaboración de pastas pueden clasificarse así:

- 1º. Amasado de la sémola con agua, tras el cual se consigue una mezcla granulosa. Dura unos 10 minutos.
- 2º. Conducto al vacío para evitar la formación de burbujas. Este conducto lleva de la amasadora al extrusor.
- 3º. Extrusión. Se realiza en una cámara cilíndrica en donde un tornillo sin fin empuja la masa hacia un molde que es el que le da forma a la pasta. La masa, ya con forma, sale por unas boquillas. Periódicamente varios cuchillos cortan la pasta con la longitud y la forma deseadas. Dura unos dos minutos.
- 4º. Secado. Suele realizarse mediante una o varias corrientes de aire caliente. Hay que evitar agrietamientos y la formación de costras en la superficie del producto. Suele realizarse la operación a 70°C. La duración del proceso se controla por el contenido de lisina. A veces se realiza un presecado, a temperatura normal sacudiendo el producto.
- 5º. Enfriamiento hasta temperatura ambiente, operación previa al envasado.
- 6º. Envasado.

## Características de calidad

Se suelen considerar:

1. Color. El color amarillo es el más apreciado. Indica que existen en el tri-

- go de partida pigmentos carotenoides. Los colores rojizos o marrones se consideran desfavorables.
2. Aspecto. Se consideran deméritos el agrietamiento y las manchas rojizas o marrones.
  3. Textura. Mantenimiento de una textura adecuada antes, durante y tras haber sido cocida la pasta.
  4. Firmeza. Resistencia moderada a la presión normal de los dientes (pasta "al dente") tras la cocción.
  5. Cohesión de la pasta cocida debido a la existencia de gluten que forma una red.
  6. Elasticidad. Propiedad de recuperar la forma inicial tras una deformación provocada.



7. Pegajosidad. Propiedad de adherirse tras la cocción a otros trozos de pasta o a otros ingredientes
8. Poca pérdida de sustancia en la cocción, durante la cual se libera parte de almidones y proteínas.

### Consumo de pastas en España

El consumo de pastas alimenticias, según el panel de consumo de la Dirección General de Alimentación", ha ido evolucionando según se recoge en el Cuadro nº 14.

Cuadro nº 14  
Consumo de pastas en España  
(Kilos por persona y año)

1987	4,8
1990	3,8
1995	4,1
2000	4,1
2001	4,2

Estos consumos son muy inferiores a los de Italia (35 kilos), Suiza (12) y Francia (8). A estos dos últimos, debido a la proximidad, llegan todas las variantes de pastas italianas. En EE. UU. el consumo es del orden de 9 kilos, debido a la influencia de la colonia italiana.

### El futuro de las pastas

Pese a las oscilaciones que parece experimentar el consumo en España, existen cuatro circunstancias que hacen prever un incremento moderado del mismo.

- 1º. El poco tiempo de cocción, que las hace un plato rápido.
- 2º. El precio relativamente asequible.
- 3º. El mimetismo con respecto al consumo italiano y francés.
- 4º. La facilidad de almacenamiento a temperatura ambiente de las pastas simples y compuestas y en frigorífico de las pastas rellenas.

Obran en sentido inverso:

- 1º. El temor de los consumidores al sobrepeso (no siempre justificado).
- 2º. El hecho de que se utilicen en gran medida para las comidas en el hogar (84%). Tan sólo resulta habitual comerlas en los restaurantes italianos, por otra parte cada día más abundantes. ▼



## BIBLIOGRAFÍA

### 1. LEGUMBRES

- "Una fuente de proteínas". MAPA. Madrid, 1984.
- "Las leguminosas en la nutrición humana". FAO. ROMA, 1964.
- Key. "Legumbres alimenticias". Acribia. Zaragoza, 1985.

### 2. ARROZ

- Juliano. "El arroz en la nutrición humana". FAO. Roma, 1994.

–Singh y Khush. "Aromatic Rices". Science Publisher. Enfield (USA), 2000.

–Luh. "Rice Production". Van Nostrand Reinhold. Nueva York (USA), 1991.

–Luh. "Rice Utilization". Van Nostrand Reinhold. Nueva York (USA), 1991.

### 3. PASTAS

- Callejo. "Industrias de cereales y derivados". A. Madrid Vicente. Ediciones y Mundi Prensa. Madrid, 2002.

–"Código Alimentario". Diversas actualizaciones.

### 4. GENERALES

–MAPA "Anuario Estadístico". Varios años.

–MERCASA. "La Alimentación en España. Producción, Industria, Distribución y Consumo". 2002 y anteriores.

–Dirección General Alimentación. "La Alimentación en España". 2001 y anteriores.

## Arroz energético y protéico

**E**N lo nutricional y gastronómico, el planeta que habitamos se puede dividir en dos mitades. Una se enfrenta a graves problemas sanitarios derivados del sobrepeso y la obesidad, y la otra se muere de hambre o sobrevive muy deficientemente alimentada; una mitad tala bosques amazónicos para que pasten sus vacas/futuras hamburguesas, y la otra se alimenta básicamente de arroz. Más del cinco



cuenta por ciento de la población mundial se provee de energía y proteínas en cuencos de arroz. El arroz, que ya cultivaban chinos e hindis hace más de 6.500 años, constituye un excelente aporte energético; y una buena fuente de almidón, que se digiere y absorbe lentamente, garantizando una liberación equilibrada y constante de glucosa en sangre, lo que resulta de gran interés para diabéticos

y personas que intentan hacer un régimen de adelgazamiento, sin riesgos de que se les vaya la cabeza. Por otra parte, desde tiempo inmemorial, el arroz se utiliza como remedio casero para tratar trastornos digestivos, estreñimiento y diarreas leves.

Como ocurre con cualquier otro cereal, su aporte de nutrientes (vitaminas y minerales) se va reduciendo a medida que el producto final se refina. El arroz integral, con salvado, aporta mayor contenido en fibra y parece que puede reducir el riesgo de padecer cáncer de colon, pero, en contrapartida, nos suministra ácido fítico que inhibe o dificulta la absorción de hierro y calcio.

## Pastas ilustradas

**L**AS pastas alimenticias, que llegaron a España con el cambio dinástico (de Austrias a Borbones) del siglo XVIII, y muy especialmente de la mano y el gusto de Isabel de Farnesio, segunda esposa de Felipe V, constituyen, como en el caso del arroz, una magnífica fuente de carbohidratos complejos, que proporcionan a nuestro organismo energía física y mental. A ello hay que añadir una interesante presencia de proteínas vegetales, un muy bajo contenido en grasa, y un potencial de comida nutritiva/divertida para la población infantil. Pero la pasta ali-



menticia, víctima de uno de los síndromes de estupidez colectiva contemporánea, que ha acabado resumiendo la adscripción de los alimentos a dos grupos: los que engordan y los que no (dejando a un lado el hecho sustancial de que el organismo humano necesita un aporte diario de unos cuarenta diferentes nutrientes), se ha colocado en el imaginario popular en el apartado de los "engordantes". Una vez más, el necio mata al mensajero, porque la pasta aporta muy pocas calorías en el balance de su alta prestación energética y nutritiva, a lo que añade un efecto saciante, imprescindible en cualquier dieta de adelgazamiento que no persiga, como la mayoría, una pérdida de peso en agua y músculo, sino de grasa.



## Legumbres que salen de pobres

**H**ASTA hace poco más de cincuenta años, la gran mayoría de la población española se alimentaba a base de legumbres y cereales, combinación que representa una buena alternativa a la carne como fuente de proteínas. Es probable que sea esta circunstancia la que apartó de los menús garbanzos, judías o lentejas, en su consideración de "comida de pobres". Afortunadamente, atemperado el "nuevorriquismo" y difundidas sus muchas cualidades nutritivas, cocidos y estofados han recuperado hoy protagonismo en los platos caseiros y en las cartas de restaurantes. Las legumbres son ricas en fibra insoluble (que evita el estreñimiento y probablemente reduce los riesgos de cáncer de colon y recto) y soluble (disminuye los niveles de colesterol en sangre), generosas en minerales (hierro, potasio, fósforo, manganeso y magnesio) y vitaminas del grupo B (excepto B12) y, como se ha dicho, excelente fuente de proteínas y muy bajas en grasa (entre el 1 y 2%). Ahora sólo resta acometer un cambio de paradigma cultural y superar su adscripción a comida invernal, para incluirlas en sabrosísimas y frescas ensaladas veraniegas.



MERCADO NUESTRA SEÑORA DE ÁFRICA. SANTA CRUZ DE TENERIFE

## El alma mendiga del especiero

EDURNE KOCH

Entre las casas grises de una noche, la sombra de un hombre barría las esquinas con ardua esperanza para su día... aún sin empezar. Aún creía escuchar las palabras de su madre: “El hombre que camina entre las sombras de un silencio pasado busca los sabores de la vida y sólo sabe fundir su huella entre lo encontrado reconociendo sus sentidos, sus colores o sus sabores, busca niño, busca, y dime que al fin tienes el alma henchida de amor...”.

“Maldita vieja, maldita tontería” murmuró nuestro amigo mientras manoseaba un mendrugo de pan aún comestible.

El día no comenzaba fácil y a el qué le importaba..., sus pasos y sus palabras dolidas le llevaron hasta la esquina de un bar, el bar del mercado... El mendigo atrajo una vez más ante sí las miradas de las gentes y de algún cambuyonero que sacaba entre las faldas de sus abrigos dudosos artículos que a buen seguro ni tenían precio ni procedencia.

–Un barraquito y dele algo de tono, que la mañana es fría y aún no se sabe lo que a uno le puede esperar del día.

El camarero le miro desde un guiño de cejas pobladas, pero aún así y con la amabilidad que les caracteriza a los isleños, preparó el barraquito, aunque antes y sin ser visto por su jefe, lo cargó con algo de coñac... ¡eso no hacía mal a nadie!

En el bar solo se veían dos personas, algunas cargaban sus bolsas ya listas con las compras.

Una mujer miró a nuestro amigo y le hizo un guiño desde la sombra añil de sus párpados; él le lanzó un beso diciendo:





–Hermosa mañana para una hermosa dama, pero lo siento, ni tengo dinero ni tengo ganas.

Ella se dio la vuelta ofendida y él dio un último trago marchándose del local. Con singular elegancia atusó su abrigo y traspasó el pórtico de Nuestra Señora de África. Una vez más la voz de su madre le hizo pararse y sentir sus palabras, ahora cargadas de olores ante semejante beso de flores.

“Veras mi niño que los días sin colores tienen la suerte de alfombrar tu paso con olores, a veces los rojos tienen el sabor de los pétalos aún vírgenes y que el naranja es la luz que puede apiñarse sobre tus mejillas y decirte que eres bello, no tengas miedo de la luz, no tengas miedo de la brisa, aquella que verde, azul o amarilla te mesa los cabellos para decirte que el mundo aún vibra, no tengas miedo mi niño y deja que al menos el olor de esos momentos sea el perfume del día...”.

Nuestro amigo despertó de los pensamientos de su madre ...

–“¡Eh, eh! dónde cree que va tan rápido, ¿quiere comprar algo mi niño? o piensa dedicarse a contemplarlo todo como si nada? ¡Mire lo abiertas que están estas rosas, seguro que nunca las ha visto tan lindas..., son baratas, para su novia!”

Los ojos de nuestro amigo despertaron y su mirada se iluminó, no por las palabras de la mujer, sino por el patio abierto del mercado dónde a buen seguro algún dios había mandado un trozo de cielo para que sirviera como telón de entrada. Cohibido por la belleza se sentó discreto en un banco y se puso a liar un cigarrillo, el manoseo del papel le trajo recuerdos de un antiguo amigo de la península que siempre le decía: “a veces las mujeres le pueden traer a uno disgustos o placeres que sólo el campo en un día de siega se les parece”, menuda tontería de recuerdo, pero el olor a maíz tostado le despertó el hambre y decidió ir en busca de algo para comer.

“La suerte no existe, apenas sabe asomarse por las esquinas cuando desaparece, tímida como una dama”. Nuestro amigo recordaba las palabras que su madre le decía mientras le acariciaba, él con la cabeza escondida entre los pliegues de su falda, con el calor de una farolilla roja, si parpadeaba..., él corría al otro lado de la casa.

Un olor penetrante a queso le hizo pararse ante el puesto dónde una mujer cortaba con avidez los quesos que los clientes encargaban.

–Dame un poquito de ese, el de Tacoronte, el ahumado. y sí..., corte por ahí un trocito del fresco, el de Güimar, ¡eh! no te pases, Candelaria que el día amanece sólo para los ricos, venga y dame para terminar uno bien seco que a Alberto le gusta terminar con vino tinto y esto lo empuja mejor...

Unas risas siguieron este comentario –¿Empuja? mucho ha de empujar..., así que te corto algo más...”.

–Candelaria, no tienes remedio, anda cóbrate esto que tengo prisa...

Nuestro amigo clavó su mirada en la cintura desbordada de Candelaria y observó como su delantal cimbreaba el culo como el suave manto de una cama aún deshecha.

Ella, sintiendo su mirada, la mantuvo cortándole un trocito generoso de queso, dándole en mano y diciéndole con picardía: –Señor, acerque la nariz, bese su interior ahora que nadie nos mira y sepa como es el olor de una hembra–.

Él se asustó, ella rió una carcajada y media de dientes y todo el corazón convaleciente. Engulló el queso y dejó que el vino entrara, discreto, insinuante y uhhh!...brillante.

El calor del queso y el vino envió a nuestro amigo hacia el exterior, quizá con el miedo de que Candelaria quisiera cortar algo más que el queso, porque nuestro amigo era tímido y eso de que le entren a uno tan directamente, bueno, no es su sueño ser conquistado... ¿o quizás sí?

Su paso le hizo tropezar con un hombre taciturno que golpeó molesto su chaqueta tanteando el miedo a perder su cartera. Los ojos de nuestro amigo le hicieron confiar y con un saludo prosiguió su camino; una niña con los ojos enlatados en azul miraba el puesto de dulces; tras el mostrador, dos mujeres llenaban las bolsas de plástico con roscas, empredados y bizcochos con una azúcar blanca que caía como nieve falsa sobre el mármol; la niña quieta, como en un recortable, continuaba a la espera.

El suspiro de la tendera levantó una nube blanca y alargándole con desaire una rosquilla, la niña recortable se dio la vuelta perdiéndose entre los pasillos multicolores de los puestos.

A pocos metros de allí y en el otro ala de la galería una mujer lloraba tras su puesto de pescado, sentada en la esquina, y con un cubo entre las piernas limpiaba lapas con una desconsolada fuerza que indicaba la rabia que llevaba dentro.

“Ella se había asomado al balcón como todas las noches, un aroma de damas de noche y Heno de Pravia le garantizaba la ausencia de olor a pescado en su piel; el freno masculino de un coche la sacó de su letargo..., cerró la luz, me dio las buenas noches y desapareció tras la estela roja del pasillo... ¡hasta mañana ,mamá!”

La pescadera seguía limpiando las lapas con rabia, arrancando con fuerza los pelajos que se incrustaban a la lapa mientras pensaba para sus adentros:

–Maldito el momento que le abrí...-. Lucas entró en la habitación dejando caer un beso, ella notó que había bebido y le ofreció otro trago:

–¿Un coñac, mi amor?

–Dame una cerveza, que estoy seco.

Él se tragó la cerveza con un eructo de acompañamiento...–¡que encanto!–.





“Me recordaba a una vieja , si hubiera podido le hubiera arrancado el pellejo, este tipo de merluzo no merece ni dorarle la piel en la sartén, igual que a él”

Al acercarme, él mandó cinco dedos sobre mis nalgas y yo, tonta de mí, me volví emocionada creyendo oír la palabra amor entre sus dedos.

Me fui a sentarme sobre sus rodilla pero el me apartó con un gesto cansado y tras dar otro trago de cerveza...me soltó:

–¡No puedo seguir viéndote, no te quiero, siempre hueles a pescado! He conocido a una mujer que huele a rosas..., trabaja en una perfumería!

Sin mediar otro gesto se levantó y atravesó la puerta.

Sus pensamientos la llevaron a alcanzar un cuchillo y con admirable destreza y en sólo unos segundos abrió un Cherne , le quitó los ojos, le dio un buen corte a la espalda dejando que un frío chorro de agua arrastrase la sangre como si fueran sus propias lagrimas.

¡Fin del encargo!. Un trozo de papel estraza y todo terminado...

La pescadera apenas reparó en nuestro amigo que se dedicaba a perseguir a todas las mujeres que zigzearan llevaban sus bolsas cargadas de compra .

–¡Bellas damas , no pueden ir ustedes tan cargadas , sus manos merecen otro trabajo , déjenme que les lleve las bolsas , no será nada...!

Unas risas blancas, amarillas , naranjas y con un vuelo de sedas huyeron de sus palabras; nuestro amigo, divertido, apenas reparó en la figura gris que tras él se había colocado, al darse la vuelta, una hiriente nariz repleta de pelos como un coco, le hizo retroceder.

–Amigo, mándese mudar– ordenó el segurata.

Nuestro amigo, que ya estaba muy acostumbrado a estas situaciones, giró sobre si mismo y aceleró el paso mientras escuchaba al pasar por un puesto de dulces:

–¡Muyer, ya sabe usted que hasta el martes no hay quesadillas, el señor del Hierro sólo las trae ese día”.

–¿Entonces, no tiene quesadillas?

–No...

–¿Y para cuándo las tendrá?

El paso de la mañana hizo que nuestro amigo abandonase el mercado de Nuestra Señora de África, y cansado se dirigió hacia un banco dónde un hombre de aspecto rudo descansaba...; un soplo de aire le suavizó el rictus y la voz de su madre le contó

“...Entre tragos de vino y hiel, prefiero el vino, al menos te calienta el alma, la hiel sólo te hiela el espíritu, y que mejor espíritu que el vino de su tierra!...”

El hombre del banco se dirigió a nuestro amigo:

–¡Amigo, véngase de guachinche conmigo, usted está sólo y los caminos se han de hacer acompañados!



Las cejas del desconocido marcaron una recta clara y firme y por eso decidió ir con él. Una mano firme y cargadita de nudos les presento:

–Me llamo Don Diego, soy de La Orotava, venga y cíñase unos vinos conmigo que nos vamos de guachinche.

Cogimos el Camino Real de La Orotava y allá en la Cruz del Camino entramos en una venta (a mí me lo pareció), no había cartel, apenas 20 bancos de madera y tras un mostrador, Doña Albertina dispuesta a servirnos su buen vino.

Aún cohibido por la gentileza de Don Diego, cual fue mi estupor cuando pidió a voz en grito: ¡una tapa de chochos! ¡que son como los altramuces!).

Don Diego rió con malicia ante mi gesto de vergüenza y empujó un vino más en su garganta, nos fuimos animando y me contó que llevaba una librería, vieja, ruin y húmeda..., allá por Tacoronte.

–Apenas la gente lee pero yo al menos puedo contar historias, posiblemente hasta la de usted, amigo viejo, que cuando le vi paseando entre los puestos del mercado, sin choso (hogar) ni amor que le caliente.

Nuestro amigo le miró afirmativo y casi se da la vuelta para marcharse y no molestar cuando Don Diego le agarró del brazo indicándole:

–Chacho (muchacho) si crees que esto se ha terminado, olvídate, el guachinche sigue.

Agarrado por el brazo de Don Diego continuaron el camino cerca de La Cruz del Camino, en La Matanza y allí entraron en Casa Pancho (este sí tenía cartel) –Pancho márchate unas codornices...

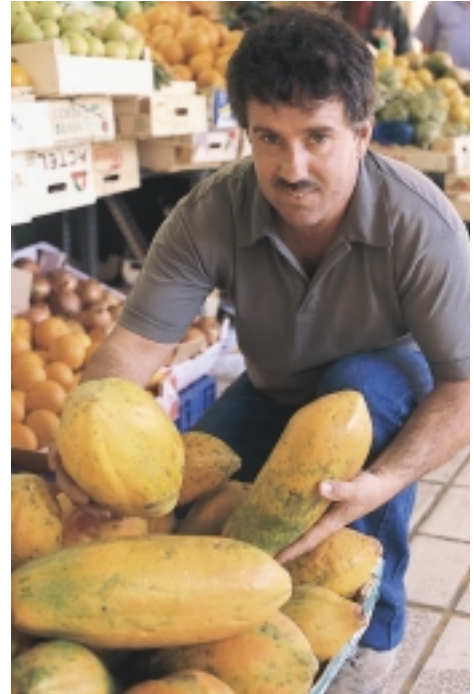
La tarde se alargó con el vino de Don Pancho, las mejillas de nuestro amigo ya no tenían el color gris de la mañana y sonriente por el influjo del vino consiguió murmurar:

–Mi madre me decía “el hombre que camina entre las sombras de un silencioso pasado busca sabores de la vida”, que razón tenía la vieja...

Su propio eco le reconoció el cansancio y despidiéndose a duras penas de Don Diego marchó en busca de un lugar dónde dormir, una pequeña choza y un saco le invito a quedarse y nuestro feliz amigo dejó que los sueños del día le trasladaran hasta el delantal de la quesera... ¡uhmm!... creyendo oler entre sus pliegos algo de deseo. Durmió.

Aquella mañana se levantó con la sensación de tener una pequeña losa en la cabeza y tras sacudirse el abrigo se lanzó de nuevo al camino; en la vereda crecían fresas silvestres que como pequeños botones rojos se confundían con la maleza; nuestro amigo comió algunas de ellas fundiendo en su boca algo parecido a besos robados de cuando era niño.

–¿Qué habrá sido de Renata? Aún me acuerdo de los besos que a escondidas nos dábamos en el patio del colegio, siempre me supieron a fresa.



El corazón de nuestro amigo estaba hoy lleno de sentimientos, su rostro brillaba de forma especial, a su paso la brisa peinaba su cabello y el leve rumor de los coches apenas acallaba el latido de su paso. Se encontró de nuevo ante el Mercado de Nuestra Señora de África.

Hoy los colores eran más brillantes o eso al menos le parecía a él. Ante el puesto de frutas se enfrentó a un desmayo de colores y el olor le hizo temblar, ahora sabía porque estaba en el mercado, supo que buscaba los sabores de la vida, en la frutería y ante una papaya abierta, se ruborizó al meter la mano y sentir que sus entrañas, como hilos mordaces, amante y vivos le enredaban.

El aleteo de la tendera le hizo volver en sí y comprar una naranja que rodó hasta su bolsillo.

–No me dé nada, es su día de suerte. ●

**EDURNE KOCH**  
PERIODISTA

## VOCABULARIO

**Cambuyonero** : era el que en la época de los mercantes vendía en la calle productos como vodka, caviar, etc.

**Barraquito**: Es una especie de café cortado con leche condensada, un poco de licor , limón y canela y un además un poquito de leche natural.

**La vieja**: Un tipo de pescado , exquisito y popular.

**Cherne**: Más de lo mismo.

**Guachinche**: Casas de comidas, se sitúan en casas familiares, en los bajos, son humildes y destacan porque todo es producción propia, desde el vino hasta los alimentos.

**Choso**: la casa.

**Chocho**: Así se denomina a los altramuces.



## MERCADO NUESTRA SEÑORA DE ÁFRICA. SANTA CRUZ DE TENERIFE

El Mercado de Nuestra Señora de África, inaugurado en 1944, tiene un diseño de estilo colonial, con tres grandes patios, uno central y dos laterales, una torre mudéjar y un arco de entrada.

Está gestionado desde 1995 por la Cooperativa de Servicios Mercado de Nuestra Señora de África, formada por los propios comerciantes, que ha abordado durante los últimos años un ambicioso plan de mejora y modernización, introduciendo nuevos servicios, mejorando los existentes, embelleciendo las instalaciones, creando nuevos accesos, etc. Asimismo, se ha realizado un esfuerzo para concienciar al comerciante de la necesidad de acondicionar sus puestos, de mejorar la exposición y presentación de la mercancía, de adecuar su aspecto estético, de cuidar el trato con el cliente, etc.

Otra de las novedades es la apertura en los domingos, que en la actualidad son ya el segundo mejor día de la semana en afluencia de público y ventas; a lo que contribuye la proximidad de "El Rastro".

La oferta comercial del Mercado se ha visto reforzada también por la puesta en marcha de un Centro Comercial anexo, con boutiques de moda, zapaterías, menaje, peluquería, joyería, fotografía, música, electrónica, informática, restaurantes, cafeterías, servicios, etc.