Calidad del servicio en la distribución comercial

VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO
Universidad Complutense de Madrid. vjmartin@ccee.ucm.es

La economía actual está condicionada por el sector servicios. Esto es, por cada producto que se adquiere (ya sea un automóvil o una alfombra), el coste de producción muy raras veces es superior al 20-30% del precio final; en cambio, el coste del sistema de servicios y distribución representa más del 70-80% del precio (Gröroos, 1994). Por tanto, los servicios prestados por una empresa se convierten en estos momentos en el principal factor de diferenciación frente a los competidores.

Por otra parte, durante las últimas décadas se han producido numerosos cambios que han llevado a las empresas de distribución a buscar nuevos posicionamientos para mejorar su competitividad frente a los formatos emergentes. La reorientación de los negocios distributivos hacia una estrategia de calidad en el servicio es una de las alternativas que más fuerza está tomando entre lo que se ha venido denominando comercio tradicional.

No resulta sencillo alcanzar una definición precisa sobre el término calidad puesto que en multitud de ocasiones se han planteado acepciones diversas que han llevado a que, en estos momentos, no se tenga un significado completamente delimitado. Esto es, la expresión calidad se ha utilizado en contextos tan heterogéneos y unida a ideas tan diferentes que resulta complicado acotar su contenido. Del latín *qualitas*, la Real Academia define calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

En las actividades distributivas tampoco existe una definición clara sobre el concepto de calidad; con carácter general, tiende a identificarse con los productos y, por tanto, se plantea la calidad del producto. Sin embargo, comienza a imperar una perspectiva más amplia y, por tanto, la calidad se identifica con la mejora continua, la búsqueda de la excelencia, la obtención de cero defectos... –este nuevo punto de vista enlazaría con la interpretación japonesa basada en el *kaizen* que significa el mejoramiento continuado dirigido hacia la satisfacción del cliente involucrando a todos los empleados por igual–.

Este trabajo pretende desarrollar los elementos esenciales de una estrategia basada en la calidad y aplicada sobre las actividades de distribución comercial. En primer lugar, se revisan las principales características que condicionan el desenvolvimiento actual de las actividades distributivas (concentración, internacionalización, marcas, legislación y consumidor). A continuación, se busca acotar el significado y la importancia de la calidad en una economía terciarizada. Los dos apartados finales se centran en analizar los elementos más significativos de la estrategia de gestión de calidad en el comercio interior.

EL DESENVOLVIMIENTO ACTUAL DEL COMERCIO MINORISTA

La Comisión Europea (1999) ha identificado al comercio interior como uno de los pilares de las sociedades modernas. Esto es, cada día casi 370 millones de ciudadanos de la Unión Europea consumen y utilizan bienes y servicios producidos por 58 millones de personas empleadas en la agricultura y la industria manufactu-

rera en toda la Unión Europea y por más millones fuera de ésta; pero es gracias a los 22 millones de personas empleadas en el comercio como los ciudadanos pueden acceder a esa amplia gama de productos dónde y cuándo lo desean, a unos precios razonables y con un servicio complementario.

En España, las actividades de distribución comercial tienen una participación en el VAB nacional, en términos reales, próxima al 13%. En el mercado laboral, el comercio interior supone el 15% de la población ocupada, más del 13% de la población activa, el 12% de la asalariada y el 23% de la no asalariada; además, alcanza una gran significatividad el empleo no asalariado –por ejemplo, el 58% de las empresas no tiene ningún trabajador asalariado– y la presencia relativa de las grandes empresas es reducida –sirva recordar que poco más del 1% de las empresas cuenta con más de 20 asalariados– (Aranda, Casares y Martín, 2004).

En el contexto europeo, la repercusión de las actividades distributivas resulta igualmente significativa tanto en producción como en empleo. El comercio interior supone el 30% de la actividad empresarial, el 16% del empleo y más del 13% del PIB de la Unión Europea. Esto es, resulta posible cuantificar en torno a 5 millones de empresas que generan cerca de 21,5 millones de puestos de trabajo.

En los momentos actuales se combinan toda clase de actividades comerciales. El comercio ambulante y el comercio fijo, las actividades al por mayor y las actividades al por menor, las grandes superficies y los establecimientos tradicionales, las tiendas especializadas y los establecimientos generalistas, los mercados permanentes y las ferias periódicas, los comercios de atención personalizada y las ventas por internet… Esta idea enlaza con una explicación de la evolución de la distribución comercial apoyada en la complejidad de las formas comerciales que van adaptando sus actuaciones al entorno cambiante que se encuentran en cada momento (Casares y Rebollo, 2000).

CUADRO Nº 1

ACTIVIDADES COMERCIALES MINORISTAS POR RAMAS DE ACTIVIDAD

LICENCIAS Y M²

	LICENCIAS	%	M²	%
ACTIVIDADES MINORISTAS DE ALIMENTACIÓN	313.771	35,74	17.240.234	18,37
ACTIVIDADES MINORISTAS DE NO ALIMENTACIÓN	564.208	64,26	63.236.203	67,38
VESTIDO Y CALZADO	122.592	13,96	9.875.988	10,52
HOGAR	121.478	13,84	22.063.171	23,51
RESTO	246.660	28,09	31.297.044	33,35
COMERCIO POR SECCIONES	73.478	8,37	13.379.650	14,26
TOTAL ACTIVIDADES	**877.979**	**100,00**	**93.856.087**	**100,00**

FUENTE: Elaboración propia con datos de Fundación La Caixa (2004).

La distribución comercial está experimentando modificaciones de gran relieve en sus características estructurales que permiten hacer referencia a una revolución emergente en este sector, en contraposición a la revolución sumergida de la que se hablaba hace unos años (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, 2002). A modo de resumen, algunas de las circunstancias que sirven para concretar la situación actual son:

- La concentración creciente en el comercio otorga una mayor fuerza relativa a los distribuidores, con notables diferencias en el peso específico en los canales según subsectores y grupos de productos –en la distribución organizada con base alimentaria, las tres principales empresas (Carrefour, Mercadona y Eroski) alcanzan en 2004 un 36% de la superficie nacional de ventas (*Alimarket,* 2004)–.
- Desarrollo de grupos y centrales de compras en un marco de crecimiento para los diversos tipos de vinculaciones contractuales –por ejemplo, entre las cadenas IFA Española y Euromadi engloban casi el 39% de la superficie de venta minorista con base alimentaria (*Alimarket*, 2004)–.
- Se están desarrollando procesos de verticalización e integración afectando a diversos fabricantes y algunas organizaciones de distribución –la configuración de los mercados sobre la base de las marcas es una cuestión fundamental dentro de este fenómeno (las marcas del distribuidor alcanzaron 5.900 millones de euros en 2003 y representan el 21% del mercado) (AC Nielsen, 2004)–.
- Se detectan cambios notables y significativos en las condiciones de compra dentro de las relaciones producción-distribución (bonificaciones, plazos de pago...). La capitanía del canal recae cada vez de una forma más clara sobre las empresas de distribución.
- Importancia creciente de la revolución y adaptación microelectrónica en los negocios distributivos (comercio electrónico, telecompra...). Además, se observan progresivos avances en la simbolización, codificación y lectura óptica.
- Incremento en la utilización de las tarjetas o dinero de plástico. Las grandes empresas de distribución han desarrollado sus propias tarjetas que se unen a las de bancos y cajas de ahorros buscando, además, la fidelización de los consumidores.

El desglose planteado en el cuadro nº 1 advierte sobre la significativa participación de las actividades minoristas de alimentación en el conjunto de la estructura distributiva española. Sobre el total de li-

cencias concedidas, casi un 36% se asocian al comercio de alimentos y bebidas mientras que, al mismo tiempo, cuando se analiza la superficie de venta, la participación sobrepasa el 18%.

Atendiendo al conjunto de población, se estima que existen 7 actividades comerciales y 403 m^2 dedicados al comercio de alimentación y bebida por cada 1.000 habitantes. En cuanto a las comunidades autónomas, destaca una dotación por encima de la media en los casos, por ejemplo, de Navarra, Cataluña y Comunidad Valenciana. Tomando como referencia a la Unión Europea, la estructura distributiva de productos alimentarios de nuestro país se caracteriza por contar con un número más reducido de compradores por establecimiento (sólo queda por detrás Portugal e Irlanda). En consecuencia, España cuenta con más del doble de establecimientos cada 1.000 habitantes que, por ejemplo, Francia, Reino Unido o Dinamarca. El cuadro nº 2 sintetiza las cifras de las principales empresas de distribución que tienen su origen en algún país europeo.

Los procesos de internacionalización y concentración están marcando el ritmo de evolución en la distribución comercial europea, y por tanto española, durante los últimos años. En este caso, las grandes empresas comerciales, apoyadas en la globalización de los mercados, están implantando establecimientos en diferentes países basándose en la traslación de productos acabados, servicios, ideas y, en algunos casos, personas hacia donde existe una demanda potencial. Los principales factores que impulsan la localización supranacional de las empresas distributivas están en el afán de diversificación de inversiones, las restricciones derivadas de las reglamentaciones específicas y el deseo de generar una imagen de marca internacional.

Por otra parte, la concentración en la distribución comercial se ha visto impulsada por la estrategia de crecimiento externo, mediante compras y fusiones de otras empresas, a diferencia de la seguida en los años anteriores en los que primaba la estrategia de crecimiento interno consistente en la apertura de nuevos establecimientos. El cambio de estrategia se explica, por un lado, por el agotamiento de buenas localizaciones y, por otro, por las restricciones legales a la apertura de nuevos establecimientos de gran tamaño.

CUADRO Nº 2

PRINCIPALES EMPRESAS DE COMERCIO EN EUROPA

	PAÍS ORIGEN	ACTIVIDAD PRINCIPAL	VENTAS NETAS (MILL. EUROS)	% VENTAS PAÍS ORIGEN	% VENTAS EXTERIORES
CARREFOUR	FRANCIA	HIPERMERCADOS	64.791	52	48
AHOLD	HOLANDA	SUPERMERCADOS	52.471	18	82
METRO	ALEMANIA	VARIOS	48.235	56	44
TESCO	REINO UNIDO	SUPERMERCADOS	34.400	90	10
REWE	ALEMANIA	DESCUENTO	33.193	80	20
ALDI	ALEMANIA	DESCUENTO	31.000	59	41
ITM INTERPRISES	FRANCIA	HIPERS/SUPERS	30.600	69	31
SAINSBURY	REINO UNIDO	SUPERMERCADOS	25.603	85	15
EDEKA	ALEMANIA	VARIOS	24.669	90	10
TENGELMAN	ALEMANIA	DESCUENTO	24.432	51	49

FUENTE: Distribución Actualidad (2002).

En España, el debate sobre las cuotas de concentración y sobre los efectos que las grandes empresas generan en el conjunto del aparato distributivo ha llevado a posturas contrapuestas que, en último término, han requerido la intermediación del Tribunal de Defensa de la Competencia –el anuncio de la fusión de Carrefour y Promodés en 1999 supuso un contraste de opiniones entre los defensores del nuevo grupo y aquellos que consideraban que los efectos sobre el comercio tradicional serían irreparables (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, 1999)–.

Los principales resultados de los procesos de internacionalización y concentración, y por tanto de generación de grandes grupos de distribución, se pueden resumir en los siguientes:

- Las empresas de distribución encuentran ventajas a medida que se incrementa su tamaño debido, principalmente, a las economías de escala y a las economías de alcance.
- Las empresas con muchos establecimientos pueden optar por la especialización o por la localización, aunque no se consiga la máxima eficiencia interna.
- Una gran empresa de distribución cuenta con facilidades para obtener condiciones favorables de financiación debido a la existencia de economías de escala y a la diversificación del riesgo.
- Las grandes empresas de distribución reciben más volumen de información del mercado debido a su mayor implantación territorial. Al mismo tiempo, en la publicidad que desarrollan cuentan con ventajas porque para que una campaña sea efectiva es necesario superar un umbral mínimo de dimensión y, además, utilizan medios de gran impacto.
- Las grandes empresas de distribución encuentran posibilidades para desarrollar nuevas tecnologías: facilidad para explotar sin peligro de imitación las innovaciones e incentivo a la modernización continua para mantener su situación en el mercado.

- La concentración de ventas en grandes distribuidores favorece el crecimiento de la cuota de marcas del distribuidor: la sustitución de artículos del fabricante por artículos del distribuidor introduce presión sobre los procesos productivos de los fabricantes con escasa notoriedad.

En este contexto dinámico, competitivo y variado, la realidad legislativa ha venido a introducir considerables dosis de complejidad a través de, por ejemplo, la introducción de barreras de entrada al sector distributivo, la regulación de los horarios comerciales o el control de otros aspectos que pueden afectar a la competencia en el mercado. Las consecuencias de esta proliferación legislativa son muy variadas: la captura del legislador por parte de los grupos de interés; la aparición de efectos frontera entre comunidades autónomas vecinas con regulaciones diversas o los posibles efectos de ruptura del mercado y de incertidumbre para las empresas que operan en todo el territorio nacional (Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, 2003).

Desde la perspectiva de la demanda, las decisiones de los individuos aparecen influidas por un amplio conjunto de factores económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, culturales..., que además, en los últimos años han evolucionado hasta generar situaciones muy heterogéneas en relación con la forma de cubrir las necesidades y deseos de estos consumidores (Martín, 2003). Así pues:

- el progresivo aumento de población ha supuesto un incremento de las necesidades de consumo;
- el envejecimiento paulatino de la población ante el alargamiento de la esperanza de vida está acompañado de la prolongación de un amplio conjunto de necesidades;
- la modificación en la estructura de edades sirve para ofrecer una explicación a comportamientos que se han producido en la demanda de ciertos productos;
- los hogares unipersonales o las parejas sin hijos ponen de relieve que cada vez hay un mayor número de individuos que, debido a la composición del hogar del que forman parte, deben plantearse la satisfacción de sus necesidades con hábitos de compra y consumo distintos a los tradicionales;
- la repercusión de la población emigrante sobre los niveles de consumo de España cada vez va siendo más significativa;
- el incremento generalizado del volumen de recursos disponibles ha sido utilizado por los individuos para el consumo de bienes y servicios en distinta cuantía;
- los medios de comunicación repercuten en gran número de decisiones de consumo;
- cada vez existe un número mayor de personas que otorgan una importancia decreciente al tiempo de trabajo y, en consecuencia, identifican los períodos de esparcimiento como una necesidad.

El cuadro nº 3 resume algunas de las ideas que se han expuesto en este apartado enlazando, además, con el eje fundamental del trabajo: la calidad en los servicios distributivos. Esto es, la segmentación de la demanda se pone de manifiesto con los submercados específicos (jóvenes independientes, hogares con niños, parejas con doble sueldo, hogares acomodados, hogares modestos, desem-

CUADRO Nº 3

VALORACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS SEGÚN TIPOLOGÍA DE HOGARES

	TENDENCIA	ATRIBUTOS VALORADOS DE UN ESTABLECIMIENTO	TIPO DE COMPRA
JÓVENES INDEPENDIENTES	ASCENDENTE	IMAGEN (40), PROXIMIDAD (30) Y CALIDAD (30)	COMPRA DE URGENCIA
HOGARES CON NIÑOS	DESCENDENTE	IMAGEN (40), PRECIO (30) Y SURTIDO (30)	COMPRA FUERTE
PAREJAS CON DOBLE SUELDO	ASCENDENTE	IMAGEN (40), CALIDAD (30) Y HORARIO (30)	COMPRA DE URGENCIA
HOGARES ACOMODADOS	ASCENDENTE	IMAGEN (50), CALIDAD (30) Y PROXIMIDAD (20)	COMPRA DIARIA
HOGARES MODESTOS	ASCENDENTE	IMAGEN (40), PRECIO (30) Y PROXIMIDAD (30)	COMPRA FUERTE
DESEMPLEADOS	DESCENDENTE	IMAGEN (40), PRECIO (30) Y OFERTAS (30)	COMPRA FUERTE
TERCERA EDAD	ASCENDENTE	IMAGEN (70), CALIDAD (20) E IMAGEN (10)	COMPRA DIARIA

FUENTE: Tomado de Casares (1999).

pleados y tercera edad) que a la hora de llevar a cabo la adquisición de productos (compra diaria, compra fuerte o compra de urgencia) guían sus decisiones por la valoración de distintos atributos. La calidad del proceso distributivo resulta fundamental en varios casos y, por tanto, se configura como un importante elemento susceptible de análisis.

SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

El concepto de calidad ha ido acuñándose a lo largo del tiempo en función de las circunstancias y necesidades que rodeaban en cada momento a las actividades económicas. Por ejemplo, puede apuntarse que ya los fenicios evaluaban las faltas repetidas de calidad entre los artesanos que producían defectuosamente según las especificaciones gubernamentales o también que durante la Edad Media fueron frecuentes las prácticas de los gremios que posibilitaban inspeccionar los productos conforme a un patrón de calidad único.

La calidad lleva estudiándose desde hace varios siglos, pero hasta el primer tercio del siglo pasado no se consigue una aplicación práctica sobre el sector industrial. Durante los últimos años, las estrategias de calidad se están proyectando sobre el sector servicios y, por tanto, se ha precisado de una redefinición del concepto. El cuadro nº 4 resume alguna de las principales aportaciones desarrolladas sobre calidad durante el siglo XX.

CUADRO Nº 4

PRINCIPALES APORTACIONES SOBRE CALIDAD DURANTE EL SIGLO XX

PERÍODO	AUTOR	APORTACIÓN
1900-1920	B. A. FISHER	• MÉTODOS RÁPIDOS Y PRODUCTIVOS DE DESARROLLO • DISEÑO ESTADÍSTICO DE EXPERIMENTOS
1920-1950	W. A. SHEWART	• CONTROL DE CALIDAD PARA LAS PLANTAS PRODUCTIVAS • PROCESO DE CONTROL ESTADÍSTICO
1950-1970	W. E. DEMING	• RUEDA O CICLO DE DEMING • CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD
	A. FEIGENBAUM	• GESTIÓN TOTAL DE LA CALIDAD TOTAL
	J. M. JURAN	• FUNDAMENTAL EL ROL DE LOS DIRIGENTES • LA TRILOGÍA DE LA CALIDAD
	K. ISHIKAWA	• APARICIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD • DIAGRAMA CAUSA-EFECTO
DÉCADA SETENTA	P. B. CROSBY	• CREADOR DEL CONCEPTO DEFECTOS CERO • PRINCIPIOS ABSOLUTOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD
DÉCADA OCHENTA	T. PETERS	• GESTIÓN EN BUSCA DE LA EXCELENCIA
	W. OUCHI	• TEORÍA Z
	PORTER	• ESTRATEGIA COMPETITIVA BASADA EN COSTES MÁS BAJOS Y DIFERENCIACIÓN
DÉCADA NOVENTA	WEISSBERG, WILSON	• *EMPOWERMENT:* CAMBIO EN EL SENTIDO DE LA DIRECCIÓN (MOTIVACIÓN)

FUENTE: Tomado de Deulofeu (2002).

Así pues, en un primer momento, el sector industrial condicionado por la producción en serie comenzó a introducir prácticas relacionadas con la calidad. El proceso de evolución de la calidad dentro de la época industrial se aborda en cuatro etapas diferenciadas (Lloréns y Fuentes, 2000):

– Calidad mediante inspección. Los productos se diseñan bajo unos patrones que garantizan la uniformidad y al final de la línea de producción se comprueba, vía inspección, si el artículo responde a los estándares preestablecidos.
– Control estadístico de la calidad. Se interpreta como práctica ineficiente la inspección de todos los artículos que resultan del proceso productivo. Por tanto, se configuran muestras planificadas que garantizan que para un nivel dado de defectos la probabilidad de aceptar involuntariamente un lote no satisfactorio queda limitada a un reducido porcentaje.
– Aseguramiento de la calidad. Los sistemas de calidad se amplían al desarrollo de nuevos productos y al servicio prestado al cliente (control total de la calidad o ingeniería de la fiabilidad). Los programas de cero defectos intentan concienciar a los trabajadores de que las tareas se deben realizar correctamente desde el comienzo del proceso incidiendo en la motivación, el entrenamiento y las técnicas para la resolución de problemas.
– La calidad como estrategia competitiva. La calidad se configura como una pieza fundamental dentro de la gerencia de las empresas –esto es, la calidad se concibe como un factor clave de la competitividad–. La gestión estratégica mejora la competitividad de las empresas de tal forma que al cliente se le ofertan productos que responden a sus necesidades con una calidad superior a la de sus competidores.

La aplicación de estrategias de calidad al sector servicios es un empeño que viene desarrollándose de manera activa durante las dos últimas décadas y en estos momentos resulta un factor clave en el entorno económico internacional, donde la terciarización de los procesos empresariales define las economías occidentales. En este contexto, la calidad en los servicios se sustenta en los siguientes retos (Grönroos, 1994):

– Las empresas de servicios van retrasadas con respecto a los fabricantes en cuanto a los esfuerzos por la calidad.
– Los clientes de muchos sectores muestran una insatisfacción considerable por la calidad de los servicios.
– En el sector público, donde los servicios son una cuestión clave, la burocracia y otros elementos políticos ajenos a la calidad del servicio dominan la situación.
– Las empresas que fabrican bienes físicos tienen la necesidad de nuevos medios para diferenciarse y desarrollar una ventaja competitiva; incrementar la calidad vía servicios representa una oportunidad para lograrla.

Por tanto, calidad y servicios se conciben como un binomio con un elevado potencial de desarrollo que, además, introduce nuevos cauces de difusión apoyados en la excelencia, el valor, las especificaciones y las expectativas. La aportación de Reeves y Vendar (1994) relaciona todos estos conceptos:

– CALIDAD – EXCELENCIA. Durante los últimos años se ha rescatado la visión de los filósofos griegos que asemejaban calidad con excelencia –es decir, lo mejor–. La calidad se identifica con un estándar elevado y difícil de alcanzar. Ofrecer lo mejor, calidad, excelencia es una idea atractiva para captar al consumidor.
– CALIDAD – VALOR. Dentro de la cesta de características que determina la elección del consumidor (Lancaster, 1971), la calidad es una variable muy significativa. La utilización del precio como indicador o valor de calidad refleja la incidencia que ésta tiene sobre la utilidad de los individuos.
– CALIDAD – ESPECIFICACIONES. En este caso, se introduce el matiz de conformidad y, en consecuencia, la organización tiene que centrar todos sus esfuerzos en cumplir las exigencias preestablecidas (señal de compromiso).
– CALIDAD – EXPECTATIVAS: El concepto de calidad orientado hacia los servicios se sustenta en el punto de vista aportado desde el consumidor. Esto es, la calidad de un producto o servicio se refiere al grado en que se igualan o exceden las expectativas de los consumidores –se debería recordar siempre que lo que cuenta en calidad es lo que percibe el consumidor (Grönroos, 1994); la calidad es lo que los clientes dicen que es (Feigenbaum, 1996); o dar prioridad al cliente sobre cualquier otra consideración (Ishikawa, 1995)–. El cuadro nº 5 explica detalladamente esta situación.

CUADRO Nº 5

NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE QUEDARÁ DETERMINADO POR LA DIFERENCIA ENTRE LA PERCEPCIÓN Y LAS EXPECTATIVAS

SATISFACCIÓN POSITIVA	→	**PERCEPCIÓN > EXPECTATIVAS** CLIENTE MUY SATISFECHO
SATISFACCIÓN NEUTRA	→	**PERCEPCIÓN = EXPECTATIVAS** CLIENTE SATISFECHO
NO EXISTE SATISFACCIÓN	→	**PERCEPCIÓN < EXPECTATIVAS** CLIENTE INSATISFECHO

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO Nº 6

BASES DE LA CALIDAD TOTAL

- EL PRINCIPIO MÁS IMPORTANTE DE LA CALIDAD TOTAL ES LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE; ESTO ES, LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ES EL REQUISITO MÁS IMPORTANTE PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN A LARGO PLAZO.
- LA CALIDAD TOTAL ABARCA A TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN DENTRO DE LA EMPRESA.
- LA CALIDAD TOTAL SIGNIFICA EL COMPROMISO DE CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA, SEA CUAL SEA SU PUESTO DE TRABAJO Y ACTIVIDAD.
- LA CALIDAD TOTAL SE EXTIENDE A TODA LA ORGANIZACIÓN PUESTO QUE CADA PERSONA ES PROVEEDOR Y CLIENTE INTERNO O EXTERNO DE OTRAS PERSONAS.
- LA CALIDAD TOTAL PONE ÉNFASIS EN LA PREVENCIÓN CON EL OBJETIVO DE HACER BIEN LAS COSAS A LA PRIMERA.
- LA CALIDAD TOTAL BUSCA LA PARTICIPACIÓN Y EL COMPROMISO DE TODOS Y TIENE COMO OBJETIVO CONSEGUIR LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO DE TODAS LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.
- COMUNICACIÓN-INFORMACIÓN-PARTICIPACIÓN SON ELEMENTOS DE COMPORTAMIENTO IMPRESCINDIBLES PARA EL ÉXITO DEL NUEVO SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.
- LA CALIDAD TOTAL IMPLICA LA FIJACIÓN PERMANENTE DE OBJETIVOS DE MEJORA Y EL SEGUIMIENTO PERIÓDICO DE LOS RESULTADOS.

FUENTE: Adaptado de Llorens y Fuentes (2000).

La calidad se puede tratar desde dos perspectivas: objetiva y percibida. La calidad objetiva se deriva de la medición y verificación con respecto a un estándar y, por tanto, es un aspecto o atributo específico y objetivo de un bien o servicio (calidad mecánica). La calidad percibida se basa en evaluaciones subjetivas de los individuos y, por tanto, cuenta con un alto nivel de abstracción y divergencias según los juicios de valor (calidad humanística).

Desde otra perspectiva, la Asociación Española para el Control de la Calidad plantea la calidad apoyándose en una triple vertiente de análisis:

- La calidad programada es aquella que la empresa tiene previsto obtener y se materializa en un conjunto de especificaciones sobre el producto o servicio.
- La calidad realizada es la conseguida tras la fabricación del producto o prestación del servicio.
- La calidad necesitada está marcada por el consumidor y, por tanto, refleja las exigencias y necesidades de los individuos.

Así pues, parece claro que el concepto de calidad ha ido sufriendo una evolución notable a lo largo del tiempo y, como resultado, se ha ido convirtiendo en un término poco preciso e incluso con un significado confuso. No existe en estos momentos una definición clara sobre el concepto de calidad. En un intento de paliar esta circunstancia resulta oportuno atender a dos vías. Por un lado, el cuadro nº 6 desarrolla las bases fundamentales para comprender la expresión calidad total. Y, por otro, la aportación de Garvin (1987) adaptada el sector servicios sirve para puntualizar todas aquellas dimensiones que deben aparecer, y por tanto configuran, la calidad de servicio:

- Prestaciones: características funcionales primarias del servicio que permiten establecer comparaciones entre los mismos y, por tanto, diferencias de calidad según las exigencias de los consumidores.
- Peculiaridades: complementos no imprescindibles para la prestación básica de un servicio que, además, también son susceptibles de provocar diferencias de calidad según las necesidades de cada cliente.
- Fiabilidad: capacidad para generar satisfacción por el servicio consumido sin equivocaciones ni errores.
- Conformidad: grado en el que un proceso cumple con las especificaciones establecidas.
- Estética: dimensión subjetiva del servicio que obtiene valoraciones divergentes por parte de los consumidores.
- Percepción: condicionante final de la evaluación sobre la calidad (percepción de la calidad) que está influida, entre otros aspectos, por experiencias anteriores, opiniones de terceros, publicidad...

Con carácter general, la aplicación y desarrollo de estrategias basadas en una mejora continua de la calidad ha supuesto ventajas notables. Entre aquellas que han sido analizadas con un mayor detalle en la literatura especializada cabe destacar las tres siguientes:

1. La calidad genera productos y servicios mejorados, disminuye costes y aumenta la rentabilidad.
2. La calidad se convierte en un factor de motivación y de integración de los trabajadores.
3. La calidad mejora la imagen de los productos y servicios vendidos, aumenta la satisfacción de los clientes y, por tanto, influye en la lealtad de los mismos.

Habitualmente la calidad aparece identificada con la mejora de los atributos del producto o servicio ofrecido y, por tanto, asociada a un incremento de costes para la empresa. Ahora bien, cuando la calidad se proyecta sobre la conformidad con las especificaciones –esto es, la ausencia de fallos– los costes de mejorar la calidad son inferiores a los ahorros generados por la eliminación de defectos. Conviene tener presente el potencial incremento de las ventas derivado de la mayor competitividad y las mejores relaciones con los clientes.

Por otra parte, se ha planteado tradicionalmente una divergencia entre calidad y productividad, puesto que si se buscaba la calidad se minoraba la producción y si, por el contrario, se pretendía aumentar la productividad, la calidad se resentía. Ahora bien, si la productividad se mide como el ratio entre output (sin defectos) e inputs y, por otra parte, la calidad se identifica con servicios sin defectos, cualquier mejora de la calidad (disminución de servicios defectuosos) supone un incremento de los outputs sin defectos y, en consecuencia, aumenta el ratio que mide la productividad (Lloréns y Fuentes, 2000).

Entre calidad y rentabilidad también existe una correlación positiva. Por un lado, si la empresa mejora la calidad en cualquiera de sus dimensiones conseguirá, además, aumentará su reputación en

el mercado y, en consecuencia, incrementar la lealtad de los clientes; los resultados indican un incremento de las ventas y, por tanto, de la cuota de mercado (los costes también se pueden reducir vía economías de escala) y, además, la empresa puede incrementar sus precios y elevar sus ingresos. Por otro lado, la calidad incrementa la fiabilidad y conformidad con los productos o servicios ofrecidos y, por tanto, disminuyen los costes derivados de garantías, servicios postventa, devoluciones, indemnizaciones...

Para finalizar esta revisión sobre el significado y la importancia de la calidad, conviene resaltar que las estrategias de calidad también inciden, en términos de coste, sobre las empresas (Llorens y Fuentes, 2000). Por una parte, aparecen los costes de control o de cumplimiento que son aquellos en los que se incurre para obtener calidad y se originan a consecuencia de las actividades de prevención y de evaluación que la empresa debe acometer:

- Los costes de prevención aparecen al intentar reducir o evitar los fallos desde el principio. En sentido financiero no serían un coste sino que pueden concebirse como una inversión para evitar esos gastos (formación, planificación, revisión de productos...).
- Los costes de evaluación o verificación son el resultado de la inspección, la medición y el análisis para garantizar la conformidad con los requisitos o estándares establecidos (inspecciones, ensayos...).

Por otra parte, también hay que apuntar la existencia de los costes de fallos o de incumplimiento (costes de la no calidad) que son aquellos en los que incurre la empresa como consecuencia de sus errores; esto es, porque las actividades no se realizan correctamente. Se diferencian dos tipos:

- Los costes por fallos internos son los que se detectan antes de la entrega del producto o servicio al cliente (tiempo ocioso, deshechos...).
- Los costes por fallos externos son los que aparecen una vez que el cliente ya ha recibido el producto o servicio (indemnizaciones, devoluciones, atención al cliente...).

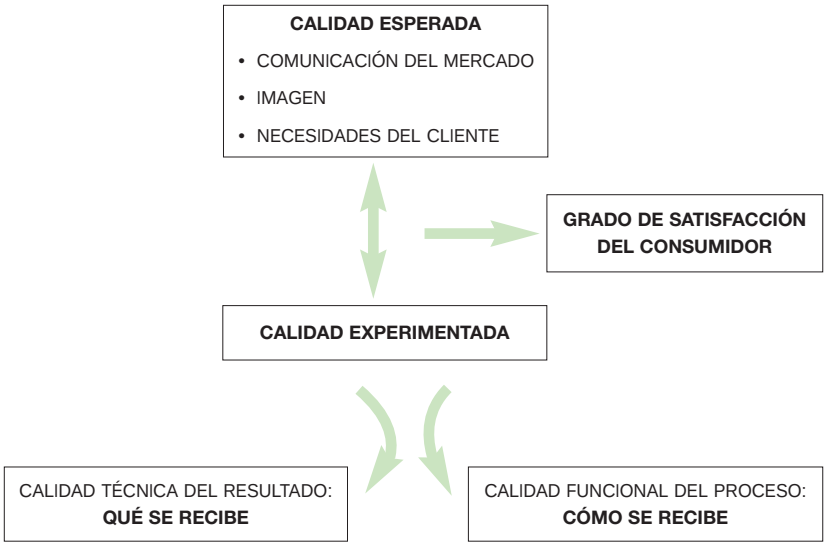
LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL COMERCIO MINORISTA

Las estrategias de calidad desarrolladas en las empresas industriales aparecen vinculadas fundamentalmente con el control sobre los productos fabricados tal y como quedaba detallado en el apartado anterior. Ahora bien, la aplicación de estas prácticas de mejora de calidad a las actividades del sector terciario, y por tanto al comercio minorista, resulta bastante más complejo (AENOR, 2002).

Por una parte, en una empresa industrial se puede asegurar el cumplimiento de unos requisitos conocidos y medibles. Sin embargo, esta situación no se puede extrapolar a la prestación de un servicio ya que éste varía de una empresa a otra, de una persona a otra y de un día a otro y,

CUADRO Nº 7

DIMENSIONES DE LA CALIDAD EXPERIMENTADA



FUENTE: Adaptado de Grönroos (1994).

por tanto, resulta muy difícil estandarizar o normalizar un servicio mediante la elaboración de unas normas.

Además, los servicios son el resultado de las interacciones con los clientes. Cada cliente es diferente y, por tanto, los criterios que se utilizan para evaluar la calidad de los servicios prestados son muy complejos y difíciles de establecer con precisión.

Por último, los servicios no son elementos físicos y, por tanto, los resultados de los servicios prestados no pueden ser comprobados o verificados para asegurar su calidad con anterioridad a la entrega de los mismos a los clientes. Los consumidores se encuentran allí donde se producen los servicios, observando y evaluando el proceso de prestación a medida que lo experimentan.

En relación con estas notas sobre el sector terciario, conviene destacar que Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) concluyen que los servicios cuentan con cuatro características básicas: intangibilidad (los servicios no son palpables), heterogeneidad (los servicios no pueden ser estandarizados), el carácter perecedero (los servicios no pueden ser inventariados) y, por último, la inseparabilidad entre la producción y el consumo.

Básicamente, la calidad de un servicio, tal y como es percibida por un cliente, tiene dos dimensiones (cuadro nº 7):

– Dimensión técnica: aquello que recibe el cliente tras la prestación del servicio; frecuentemente, los consumidores pueden medir esta dimensión con bastante objetividad.
– Dimensión funcional: al cliente le afecta la forma en que recibe el servicio y el modo en que experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo. Esta vertiente está muy relacionada con la manera en que se gestiona la interacción entre comprador y vendedor.

La naturaleza de las actividades de distribución comercial confiere ciertas particularidades a las notas apuntadas puesto que, además de la oferta de servicios, también se produce una transferencia de productos. Así pues, en muchas ocasiones los servicios que se prestan en el punto de venta son secundarios a la naturaleza del producto físico que se ofrece y conviene tener presente que los consumidores pueden cambiar con mucha facilidad de tienda y, en consecuencia, de servicios recibidos. En este sentido, el cuadro nº 8 recoge algunas de las clasificaciones más habituales referidas a la tipología de servicios al cliente en los establecimientos comerciales.

El servicio comercial se puede definir como el conjunto de condiciones no cuantificables directamente utilizadas para diferenciar la oferta de un comercio y mejorar la satisfacción de los clientes con el objetivo de obtener cada vez ventas más elevadas (Gil, 1995). Las expectativas y percepciones de los clientes determinan la calidad de los servicios; por tanto, la calidad de servicio es el grado en que un cliente percibe que el producto satisface sus expectativas. Así pues, desde esta esfera de análisis, la calidad del servicio se convierte en un elemento determinante tal y como muestra el cuadro nº 9.

Los consumidores, cuando acuden a un establecimiento comercial, esperan recibir un determinado nivel de servicio conforme a lo que le han contado otros compradores (boca a boca), las necesidades personales que le impulsan a visitar ese comercio, las experiencias de compras anteriores y las comunicaciones externas (publicidad, promoción...) que haya podido atender. Una vez realizada la compra, los consumidores valoran los servicios recibidos en función, por ejemplo, de los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la profesionalidad,

CUADRO Nº 8

CLASIFICACIONES SOBRE TIPOLOGÍAS DE SERVICIOS AL CLIENTE EN EL COMERCIO

SERVICIOS COMERCIALES (CLASIFICACIÓN 1)

SERVICIOS LIGADOS AL PRODUCTO	• PRECIO, CALIDAD, MARCA • PRESENTACIÓN, EMBALAJE, ACONDICIONAMIENTO • SURTIDO: AMPLITUD, PROFUNDIDAD, PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS, DE CONVENIENCIA
SERVICIOS LIGADOS AL ESTABLECIMIENTO	• EMPLAZAMIENTO: PROXIMIDAD, ACCESO, APARCAMIENTO • ATRACTIVO: INTERIOR, EXTERIOR, SECCIONES, MECHANDISING • TIPO DE VENTA: PERSONALIZADA, LIBRE ELECCIÓN, LIBRE SERVICIO • HORARIOS DE APERTURA, PAGO TARJETA
SERVICIOS LIGADOS AL DISTRIBUIDOR	• ACOGIDA: PRESENTACIÓN, CONTACTO, CONFIANZA, AMABILIDAD, COMPETENCIA, ESPECIALIZACIÓN… • RAPIDEZ: VENTA, PASO POR CAJA • FORMA DE DISTRIBUCIÓN: CORRESPONDENCIA, CATÁLOGO, DOMICILIARIA, TELEFÓNICA, INTERNET…

SERVICIOS COMERCIALES (CLASIFICACIÓN 2)

POSVENTA TÉCNICOS	POSVENTA COMERCIALES	FINANCIEROS
• GARANTÍAS	• ENTREGAS	• MODOS DE PAGO
• INFORMACIÓN USO	• CAMBIOS	• CRÉDITOS
• INSTALACIÓN	• REEMBOLSOS	• TARJETAS
• REPARACIONES	• ENCARGOS	• DESCUENTOS
• REPUESTOS	• RAPIDEZ EJECUCIÓN	• REBAJAS
MATERIALES DIVERSOS	**PSICOLÓGICOS**	**PARACOMERCIALES**
• ASISTENCIA TÉCNICA	• IMAGEN DEL PRODUCTO	• BAR, CAFETERÍA…
• SERVICIO TRANSPORTE	• IMAGEN DEL PUNTO DE VENTA	• GASOLINERA
• CENTRO DE OCIO	• COMODIDADES DEL ESTABLECIMIENTO	• SERVICIOS RÁPIDOS
• GUARDERÍAS	• PERSONALIZACIÓN	• PRENSA, REVISTAS
	• CONFIANZA	• TELÉFONO PÚBLICO
	• CONFIDENCIALIDAD	• AGENCIA DE VIAJES
	• INCERTIDUMBRE/RIESGO	

SERVICIOS COMERCIALES (CLASIFICACIÓN 3)

EXÓGENOS DE CONFORT	EXÓGENOS FINANCIEROS
• AMPLITUD DE SURTIDO	• TARJETA DE CRÉDITO
• PROXIMIDAD	• TARJETA DEL DISTRIBUIDOR
• DISPONIBILIDAD PRODUCTOS	• CONCESIÓN DE CRÉDITO
• CAMBIO ARTÍCULOS/DEVOLUCIÓN IMPORTE	• CHEQUES REGALO
• INFORMACIÓN SOBRE SECCIONES	• PRÁCTICAS DE DESCUENTO
• CONSEJO DE LOS VENDEDORES	**ENDÓGENOS TÉCNICOS**
• HORARIOS	• GARANTÍAS
• APARCAMIENTO	• INFORMACIÓN USO
• OFICINA DE RECLAMACIONES	• INSTALACIÓN
• OFICINA DE OBJETOS PERDIDOS	• REPARACIONES
• EMPAQUETADO	• REPUESTOS
• GUARDARROPAS, CONSIGNA	**EXÓGENOS PARACOMERCIALES**
• LAVABOS	• AGENCIA DE VIAJES
• PRESUPUESTOS SIN COSTE	• LISTA DE REGALOS
• PEDIDO TELEFÓNICO	• DEPARTAMENTOS ESPECIALES
• CATÁLOGOS, MUESTRAS GRATUITAS	• BAR, CAFETERÍA

FUENTE: Adaptado de Gil (1995).

la cortesía, la credibilidad, la seguridad, la accesibilidad o la comunicación. La calidad del servicio percibida resulta de comparar el servicio esperado con el servicio percibido. Por tanto, la calidad del servicio en un pequeño comercio se pone de manifiesto desde que el cliente observa la publicidad del establecimiento o el escaparate, entra en la tienda, evalúa los productos, recibe asesoramiento y consejo de los dependientes hasta que paga los productos, los utiliza, le surgen dudas o realiza cualquier reclamación relacionada con los productos adquiridos (AENOR, 2002). De forma gráfica, el cuadro nº 10 explica que la interacción entre las expectativas sobre el servicio (altas o bajas) y las percepciones sobre el mismo (malas o buenas) sirve para clasificar a los clientes en satisfechos, descontentos o con actitud neutra.

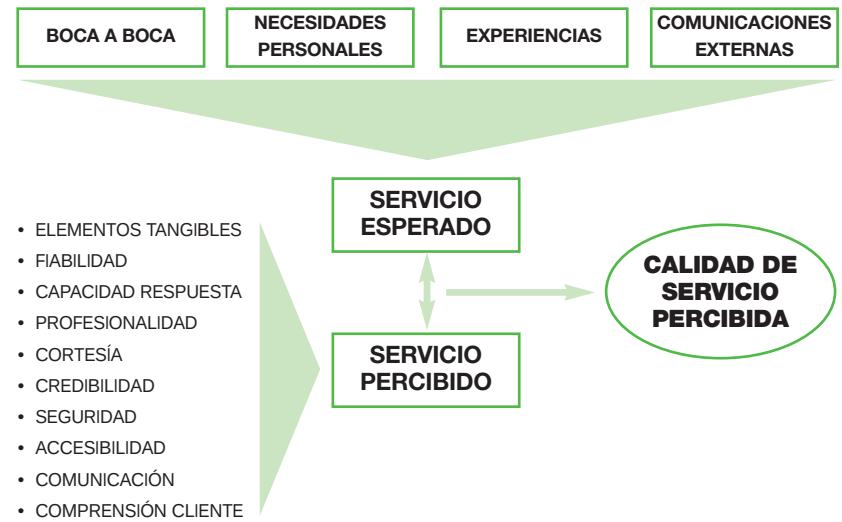
No debe confundirse calidad de servicio con cantidad de servicio. Esto es, la empresa debe decidir qué tipo de servicios presta y, además, ofrecerlos en un determinado nivel cuantitativo repercutiendo sus costes en la política de servicio desarrollada (Gil, 1995). Respeto a la cantidad de servicio, la distribución comercial viene desenvolviéndose entre los siguientes posicionamientos:

- Estrategia de pleno servicio. Los servicios son ofrecidos a todos los clientes durante el proceso de adquisición y, por tanto, la empresa considera estas prácticas como un coste que repercute sobre el precio o sobre el nivel de beneficio.
- Estrategia de opción a servicio. Los servicios son ofrecidos a petición del cliente y, por tanto, deben ser sufragados por el comprador que los disfruta.
- Estrategia de servicio limitado. En el proceso de venta no se ofrece la posibilidad de prestar determinados servicios y, por ejemplo, se prefiere competir con un nivel de precios más reducido.

Las manifestaciones prácticas de una estrategia basada en la calidad del servicio para las actividades distributivas son

CUADRO Nº 9

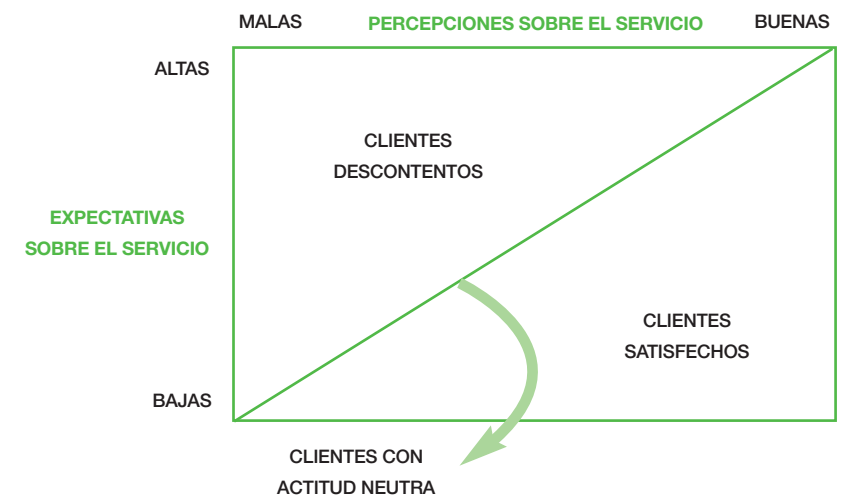
CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA



FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO Nº 10

CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES SEGÚN EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS SERVICIOS



FUENTE: Adaptado de Larrea (1991).

bastante dispares, heterogéneas e, incluso en ocasiones, difíciles de delimitar o definir. Esto es, el carácter subjetivo en la valoración de los atributos que realiza cada comprador complica enormemente la fijación de unos estándares que sean fácilmente aplicables a todos los establecimientos comerciales. La aportación de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) intenta aglutinar los elementos que son determinantes para acotar una estrategia basada en la calidad (cuadro nº 11). De la misma forma, Grönroos (1994) utiliza seis criterios para acercarse desde una perspectiva aplicada al concepto de calidad de servicio percibido que puede adaptarse al comercio minorista:

- PROFESIONALIDAD Y DESTREZA: Los clientes se dan cuenta de que los empleados del establecimiento tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para resolver sus problemas de forma precisa (criterio relacionado con el resultado).
- ACTITUDES Y COMPORTAMIENTO: Los clientes consideran que los empleados que les atienden se preocupan por ellos y están interesados en resolver sus problemas de forma agradable y espontánea (criterio relacionado con el proceso).
- ACCESIBILIDAD Y FLEXIBILIDAD: Los consumidores creen que los comerciantes, su establecimiento, horario de trabajo y sistemas operativos facilitan el acceso a los servicios y están preparados para ajustarse, de forma flexible, a las demandas y deseos del cliente (criterio relacionado con el proceso).
- FIABILIDAD Y CONFIANZA: Los compradores saben que, independientemente de cómo se desarrolle el proceso de compra-venta, pueden confiar en el comerciante y en su conducta porque mantiene sus compromisos y actúa teniendo presentes los intereses de todos los clientes (criterio relacionado con el proceso).
- RESTABLECIMIENTO: Los clientes se dan cuenta de que siempre que ocurre algo impredecible, el comerciante toma medidas de manera activa e inmediata para mantener el control y encontrar una situación nueva y aceptable (criterio relacionado con el proceso).
- REPUTACIÓN Y CREDIBILIDAD: Los clientes creen que se puede confiar en las operaciones del comerciante porque ofrece un nivel adecuado en el intercambio valor por dinero (criterio relacionado con la imagen).

CUADRO Nº 11

DETERMINANTES DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN LOS SERVICIOS

1. LA **FIABILIDAD** IMPLICA LA COHERENCIA Y SEGURIDAD EN LA ACTUACIÓN
   - LA EMPRESA REALIZA EL SERVICIO CORRECTAMENTE A LA PRIMERA
   - EXACTITUD EN LA FACTURACIÓN
   - CORRECTO MANTENIMIENTO DE LOS ARCHIVOS
   - REALIZACIÓN DEL SERVICIO EN EL TIEMPO DESIGNADO
2. LA **CAPACIDAD DE RESPUESTA** HACE REFERENCIA A LA VOLUNTAD O DESTREZA DE LOS EMPLEADOS PARA PRODUCIR UN SERVICIO
   - RAPIDEZ EN EL SERVICIO
   - LAS TRANSACCIONES TIENEN LUGAR INMEDIATAMENTE
   - ATENCIÓN AL CLIENTE CON RAPIDEZ
   - DAR UN SERVICIO RÁPIDO
3. LA **PROFESIONALIDAD** SIGNIFICA POSEER LAS DESTREZAS Y EL CONOCIMIENTO NECESARIOS
   - CONOCIMIENTO Y DESTREZA DE LOS EMPLEADOS QUE ESTABLECEN CONTACTOS CON EL PÚBLICO
   - CONOCIMIENTO Y DESTREZA DEL PERSONAL DE APOYO OPERATIVO
   - CAPACIDAD INNOVADORA DE LA ORGANIZACIÓN
4. LA **ACCESIBILIDAD** IMPLICA EL ACERCAMIENTO Y LA FACILIDAD DEL CONTACTO
   - EL SERVICIO ES FÁCILMENTE ACCESIBLE
   - EL TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR EL SERVICIO NO ES LARGO
   - HORAS APROPIADAS DE FUNCIONAMIENTO
   - LOCALIZACIÓN CÉNTRICA DE LAS INSTALACIONES
5. LA **CORTESÍA** ABARCA LA EDUCACIÓN, EL RESPETO, LA CONSIDERACIÓN Y LA AMABILIDAD DEL PERSONAL EN CONTACTO CON EL PÚBLICO
   - CONSIDERACIÓN CON LAS PROPIEDADES DEL CONSUMIDOR
   - ASPECTO LIMPIO Y PULCRO DEL PERSONAL EN CONTACTO CON EL PÚBLICO
6. LA **COMUNICACIÓN** SIGNIFICA MANTENER A LOS CLIENTES INFORMADOS EN UN LENGUAJE QUE PUEDAN COMPRENDER Y, ADEMÁS, ESCUCHARLOS
   - EXPLICACIÓN DEL SERVICIO EN SÍ
   - EXPLICACIÓN DEL CONTENIDO DEL SERVICIO
   - EXPLICACIÓN DE LA PONDERACIÓN ENTRE EL SERVICIO Y EL COSTE
   - ASEGURAR A LOS CONSUMIDORES QUE CUALQUIER PROBLEMA SE SOLUCIONARÁ
7. LA **CREDIBILIDAD** IMPLICA CONFIANZA, VEROSIMILITUD, HONESTIDAD Y TENER PRESENTE EL INTERÉS DEL CLIENTE
   - NOMBRE DE LA EMPRESA
   - REPUTACIÓN DE LA EMPRESA
   - CARACTERÍSTICAS HUMANAS DEL PERSONAL EN CONTACTO CON EL PÚBLICO
   - GRADO DE DIFICULTAD EXISTENTE EN LAS INTERACCIONES
8. LA **SEGURIDAD** ES ESTAR A SALVO DE PELIGROS, RIESGOS O DUDAS
   - SEGURIDAD FÍSICA
   - SEGURIDAD FINANCIERA
   - CONFIDENCIALIDAD
9. LA **COMPRENSIÓN / CONOCIMIENTO DEL CLIENTE** IMPLICA UN ESFUERZO POR ENTENDER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
   - COMPRENDER LOS REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CLIENTE
   - PROPORCIONAR UNA ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA
   - RECONOCER AL CLIENTE HABITUAL
10. LOS **ELEMENTOS TANGIBLES** INCLUYEN LAS PRUEBAS FÍSICAS DEL SERVICIO
    - INSTALACIONES FÍSICAS
    - ASPECTO DEL PERSONAL
    - HERRAMIENTAS O EQUIPOS UTILIZADOS PARA PROPORCIONAR EL SERVICIO
    - REPRESENTACIÓN FÍSICA DEL SERVICIO
    - OTROS CLIENTES EN LAS INSTALACIONES

FUENTE: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985).

Los cuadros nº 12 y 13 inciden sobre las manifestaciones prácticas de una estrategia basada en la calidad del servicio para las actividades distributivas. El cuadro nº 12 detalla, desde una perspectiva práctica, cómo se pueden evaluar conceptos como la credibilidad, la experiencia, el aprendizaje y conocimiento o la tangibilidad. Mientras que el cuadro nº 13, desde el trabajo de campo desarrollado por la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (2000), plantea la valoración de diferentes atributos que han efectuado los consumidores delimitando la calidad de servicio percibida y, por tanto, el nivel de satisfacción con el proceso de adquisición.

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL COMERCIO MINORISTA

Durante los últimos años han ido surgiendo un número considerable de modelos orientados a gestionar las estrategias de calidad tanto en el sector industrial como en el sector servicios. De hecho, en muchos casos se configuran inicialmente para aplicarse a actividades industriales, pero con el paso del tiempo se reconfiguran para implantarse en tareas del sector terciario. Las principales aportaciones proceden de Estados Unidos, Japón y distintos autores escandinavos.

Los modelos de gestión de la calidad desarrollados específicamente sobre la distribución comercial han sido menos numerosos y habitualmente se han originado por adaptaciones realizadas a modelos introducidos al sector servicios. Al mismo tiempo, la aplicación de estrategias de mejora continuada de calidad en el comercio minorista está encontrando importantes obstáculos o barreras vinculados fundamentalmente con los siguientes aspectos:

– Poca formación y escaso porcentaje de estudios medios y superiores entre los empleados de las actividades distributivas que, por tanto, desconocen la importancia que alcanza la mejora continuada y la minimización de los desajustes entre las expectativas y las percepciones de los compradores.

CUADRO Nº 12

INDICADORES DE CALIDAD PARA VALORAR LA CREDIBILIDAD, LA EXPERIENCIA, EL APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO Y LA TANGIBILIDAD

INDICADORES DE LA CALIDAD: CREDIBILIDAD

PRESTIGIO	CONFIANZA	INTERÉS
• POSICIÓN RÁNKING	• CUOTA DE MERCADO	• INCREMENTO PRODUCTIVIDAD (VTAS. x EMPLEADO (n)/VTAS. x EMPLEADO (n-1))
• PREMIOS	• PERFIL DEL CLIENTE	• ENCUESTA EMPLEADOS
• REFERENCIAS PÚBLICAS	• FIDELIDAD CLIENTELA	• INFORMES INTERNOS
• Nº ESTABLECIMIENTOS	• Nº CLIENTES (n)/Nº CLIENTES (n-1)	
• CAPITAL SOCIAL	• ENCUESTA A CLIENTES	
• Nº DEPENDENDIENTES		

EXPERIENCIA	COMPETENCIA	GARANTÍA
• CURRÍCULUM	• Nº ERRORES TÉCNICOS	• INFORMACIÓN
• AÑOS DE ACTIVIDAD	• ENCUESTA A CLIENTES	• CLÁUSULAS PENALIZACIÓN
	• CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	• TIEMPO DE GARANTÍA
	• Nº QUEJAS SOLICITADAS/ Nº TOTAL QUEJAS	• RESPUESTA NO SATISFACCIÓN (REPOSICIÓN, DEVOLUCIÓN DINERO…)
	• REFERENCIAS EN REVISTAS ESPECIALIZADAS	

INDICADORES DE LA CALIDAD: EXPERIENCIA

FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CORTESÍA
• Nº RECLAMACIONES/Nº ENTREGAS	• Nº CONSULTAS RESUELTAS/Nº TOTAL CONSULTAS	• ENCUESTA CLIENTE
• Nº RETRASOS/TOTAL PEDIDOS	• TIEMPO RESPUESTA CONSULTAS	• AUDITORÍA EXTERNA
• CUMPLIMIENTO COMPROMISOS	• TIEMPO FINALIZACIÓN SERVICIO	
• ETIQUETAJE		

ACCESIBILIDAD		
• TRANSPORTE PÚBLICO	• Nº LLAMADAS ESPERA	• APARCAMIENTO PRÓXIMO
• TIEMPO DE ESPERA MEDIO	• EXISTENCIA CONTESTADOR	• HORARIO
• Nº DE LLAMADAS PERDIDAS	• SEÑALIZACIONES	• UBICACIÓN ESTABLECIMIENTO

COMPRENSIÓN		
• Nº PEDIDOS/Nº TOTAL OFERTAS	• Nº PEDIDOS/Nº TOTAL MUESTRAS ENVIADAS	• CAPACIDAD PERSONALIZACIÓN SERVICIO

INDICADORES DE LA CALIDAD: APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

SATISFACCIÓN EMPLEADOS
- CLIMA LABORAL
- ANTIGÜEDAD EMPLEADOS

PRODUCTIVIDAD EMPLEADOS
- Nº DÍAS DE BAJA
- VOLUMEN VENTAS

MOTIVACIÓN
- HORAS EXTRA POR EMPLEADO
- SUGERENCIAS POR EMPLEADO

FORMACIÓN
- EMPLEADOS RECIBEN FORMACIÓN/TOTAL EMPLEADO
- ESTUDIOS REGLADOS Y NO REGLADOS POR EMPLEADO

INDICADORES DE LA CALIDAD: TANGIBILIDAD

INSTALACIONES
- CATÁLOGO
- LIMPIEZA
- ÚLTIMA REFORMA
- SISTEMA ANTIINCENDIOS
- HILO MUSICAL
- ALARMA

PERSONAL
- AUDITORÍA EXTERNA
- UNIFORME DE TRABAJO

OTROS
- BOLSAS, ENVOLTORIOS…
- MERCHANDISING

FUENTE: Elaboración propia basada en distintas fuentes.

– Estilo de dirección autárquico basado en tomar las decisiones en el entorno del establecimiento y, por tanto, en un contexto donde el comerciante no analiza detalladamente la información exterior que también repercute sobre su negocio.
– Sector muy atomizado (con muchas microempresas) que tiene un margen de actuación muy limitado debido, principalmente, a que se cuenta con uno o con ningún empleado.
– Posicionamiento defensivo ante los cambios que afectan al negocio distributivo que llevan a plantear, de for-

CUADRO Nº 13

ATRIBUTOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA POR LOS CLIENTES

TRATO DISPENSADO POR LOS EMPLEADOS A LOS COMPRADORES	
VALORACIÓN EXCELENTE	**VALORACIÓN INSATISFACTORIA**
• ATENCIÓN SOBRESALIENTE • DELICADEZA EN EL TRATO • EMPEÑO EN AGRADAR • MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS • TRATO DIRECTO Y FAMILIAR • ATENCIÓN RÁPIDA • FORMALIDAD, CONFIANZA • TRATO PERSONALIZADO • CONOCIMIENTO DE LAS PREFERENCIAS DE CADA CLIENTE • ATENCIÓN EXCLUSIVA • PLENA LIBERTAD EN EL ESTABLECIMIENTO • APORTACIÓN DE CONSEJOS SIN OBLIGACIÓN O COMPROMISO DE COMPRA • TIENEN DETALLES	• MALA ATENCIÓN • NULA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS • NO HAY NINGUNA RELACIÓN • LARGA ESPERA PARA SER ATENDIDO • VARIABILIDAD EN EL TRATO CONFORME A LOS EMPLEADOS Y LOS MOMENTOS DE COMPRA • ATENCIÓN DIFERENCIADA ENTRE LOS CLIENTES (CLASISMO) • FRIALDAD EN EL TRATO • COMPROMISO DE COMPRA
PROFESIONALIDAD Y DESTREZA DE LOS EMPLEADOS EN EL PROCESO COMERCIAL	
VALORACIÓN EXCELENTE	**VALORACIÓN INSATISFACTORIA**
• SABER RÁPIDAMENTE LO QUE BUSCA EL CLIENTE • CONSEJOS ÚTILES • SINCERIDAD • CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS • EFICACIA EN LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS • INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO CORRECTOS • ESFUERZO POR BUSCAR LO QUE DEMANDA EL CLIENTE • ACTUALIZACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS • FORMALIDAD	• VENDER POR VENDER • POCA PROFESIONALIDAD Y DEDICACIÓN • DESCONOCIMIENTO DE LAS PROPIEDADES DE LOS PRODUCTOS • INOPERANCIA EN LA RESOLUCIÓN DE QUEJAS • CONSEJOS ESCASOS, INÚTILES • OCULTACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS • DESCONFIANZA
CARACTERÍSTICAS Y PROPIEDADES DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS	
VALORACIÓN EXCELENTE	**VALORACIÓN INSATISFACTORIA**
• AMPLIA VARIEDAD • MUCHOS PRODUCTOS QUE FAVORECEN LA ELECCIÓN • ACCESIBILIDAD A LOS PRODUCTOS • COLOCACIÓN Y PREPARACIÓN ADECUADAS • BUENA CALIDAD, BUEN DISEÑO • ADECUADA RELACIÓN CALIDAD-PRECIO • PRECIOS ASEQUIBLES • PRECIOS IGUALES, PERO SERVICIOS ACCESORIOS DISTINTOS	• FALTA DE VARIEDAD • PRODUCTOS COLOCADOS EN LUGARES INALCANZABLES PARA EL CLIENTE • ESCASA COMODIDAD PARA ACCEDER A LOS PRODUCTOS • EXPOSICIÓN ANTICUADA, PRODUCTOS AMONTONADOS • PRODUCTOS CAROS • PROBLEMAS PARA DESCAMBIAR LOS PRODUCTOS
PROPIEDADES DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	
VALORACIÓN EXCELENTE	**VALORACIÓN INSATISFACTORIA**
• LIMPIEZA ADECUADA • ESCAPARATES ATRACTIVOS • RENOVACIÓN HABITUAL DE ESCAPARATES Y EXPOSITORES • EXPOSICIÓN DE NOVEDADES • SINGULARIDAD, ENCANTO • AMBIENTACIÓN DEL LOCAL • COMODIDAD EN LA TIENDA	• IMAGEN ANTICUADA • FACHADA DETERIORADA, PINTADA • RÓTULOS ROTOS O DETERIORADOS • CALOR, FRÍO • INCOMODIDAD • MALOS OLORES • POCA ILUMINACIÓN • ESCAPARATE ABANDONADO O DESFASADO

FUENTE: Adaptado de Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (2000).

ma prioritaria, la necesidad de ayudas exteriores como condición necesaria para empezar a afrontar nuevos retos.

– Individualismo y escaso grado de asociacionismo que supone una dificultad notable para poder desarrollar cualquier estrategia de mejora sólida.

– Reducida capacidad de inversión y dificultades de financiación derivadas de la atomización e individualismo que caracteriza al sector distributivo.

– Escasa aceptación de las nuevas ideas o planteamientos emergentes apoyándose, con poca justificación, en la experiencia o tradición que caracteriza a la actividad de muchos establecimientos comerciales.

Como resultado de estas barreras, el cuadro Nº 14 cuantifica algunos de los costes de no calidad que soporta el comercio minorista.

CUADRO Nº 14

LOS COSTES DE NO CALIDAD EN EL COMERCIO MINORISTA

• EL 96% DE LOS CLIENTES INSATISFECHOS NO SE QUEJAN, SIMPLEMENTE SE VAN Y NUNCA VUELVEN	• UN CLIENTE INSATISFECHO CON NUESTRO SERVICIO, QUE SE QUEJÓ, SIGNIFICA QUE HA HABIDO 20 CLIENTES INSATISFECHOS CON NUESTRA FORMA DE ACTUAR QUE NO SE HAN QUEJADO
• LOS CLIENTES INSATISFECHOS TRANSMITEN SU INSATISFACCIÓN A 9 O MÁS PERSONAS PORQUE SIEMPRE UNA MALA EXPERIENCIA SERÁ UN BUEN MOTIVO DE CONVERSACIÓN	• 20 CLIENTES INSATISFECHOS, POR 9 PERSONAS A LAS QUE SE LO CONTARON, SUPONEN 180 PERSONAS INFLUIDAS Y POTENCIALMENTE INSATISFECHAS CON EL SERVICIO PRESTADO
• CUESTA 5 VECES MÁS CONSEGUIR UN NUEVO CLIENTE QUE VENDERLE A UN CLIENTE HABITUAL, PUESTO QUE VENDERLE A UN DESCONOCIDO IMPLICA PUBLICIDAD, PROMOCIÓN, DESCUENTOS, REGALOS...	• 180 PERSONAS (POR 5 VECES EL COSTE DEL PRODUCTO) SIGNIFICAN QUE SE PODÍAN HABER REALIZADO UNAS VENTAS DE HASTA 900 VECES EL COSTE DEL PRODUCTO (HAY QUE CONSIDERAR, ADEMÁS, QUE EL PRIMER CLIENTE INSATISFECHO PODRÍA HABER COMPRADO OTROS ARTÍCULOS DIFERENTES)
• UN CLIENTE REALIZA A LO LARGO DE SU VIDA UN VOLUMEN DETERMINADO DE COMPRAS Y, POR TANTO, PERDER UNA VENTA ES INSIGNIFICANTE COMPARADO CON PERDER UN CLIENTE	• 180 PERSONAS (POR EL VOLUMEN POTENCIAL DE COMPRAS REALIZADO POR UN CLIENTE INSATISFECHO A LO LARGO DE SU VIDA) SUPONEN UNAS VENTAS PERDIDAS MUY IMPORTANTES PARA CUALQUIER ESTABLECIMIENTO

FUENTE: Adaptado de AENOR (2002).

Diferentes autores, como por ejemplo Rebollo y Casares (2001), vienen apuntando la necesidad de abandonar el enfoque ventas que caracteriza a una gran parte de la distribución comercial y pasar a un enfoque marketing, donde las estrategias de calidad resultan más fáciles de aplicar. En este sentido, hay que recalcar que el objetivo para el enfoque marketing es incrementar los beneficios a través de la satisfacción del consumidor, tal y como muestra el cuadro nº 15.

El cuadro nº 16 representa el modelo de gestión de la calidad del servicio desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) y adaptado a la distribución comercial. Por un lado, aparece el área de desenvolvimiento del cliente que desemboca en el servicio esperado y, por otro, las actuaciones que llevan a cabo los comerciantes hasta la prestación del servicio. Como aportación fundamental de estos autores –además, lógicamente, de la configuración de la herramienta SERVQUAL– conviene resaltar los distintos gap o desfases que se producen en la gestión de la calidad entre clientes y comerciantes.

- GAP 1 / Deficiencia de percepción de los comerciantes. Esto es, los comerciantes conciben de forma errónea las expectativas de calidad que plantean los clientes debido a que los análisis de demanda generan información incorrecta o a que no llegan hasta gerencia los análisis del personal que tiene trato directo con la clientela.
- GAP 2 / Deficiencia en las especificaciones de la calidad. En este caso, las especificaciones de la calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que tienen los comerciantes sobre las expectativas de calidad. Los problemas principales se centran en los procedimientos de planificación.
- GAP 3 / Deficiencia en la entrega de los servicios. Las especificaciones de la calidad no se cumplen en el proceso de producción y entrega de los servicios debido, por ejemplo, a que las especificaciones no están en consonancia con la cultura existente en la empresa comercial.
- GAP 4 / Deficiencia en la comunicación de marketing. Los compromisos planteados por las actividades de comunicación de marketing no son consecuentes con el servicio suministrado debido a que se produce una insuficiente coordinación entre el marketing tradicional y el área de operaciones.
- GAP 5 / Deficiencia de la calidad percibida en los servicios. El servicio percibido o experimentado no es consecuente con el servicio esperado y, por tanto, se puede llegar a producir un impacto negativo en la imagen e incluso una pérdida de negocio.

El cuadro nº 17, apoyándose en el trabajo de campo que ha realizado la Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (2000), introduce alguna de las principales divergencias entre las percepciones de los comerciantes y de los consumidores. De forma concisa, mientras que los comerciantes creen que deben mejorar en escaparates, fachadas, exposición de productos o comodidad y decoración de los establecimientos, los consumidores valoran como especialmente relevantes otros aspectos completamente distintos y relacionados con el trato, la relación calidad-precio, la libertad de compra en el establecimiento o la acogida que le dispensa el comerciante. Sin lugar a dudas, estos planteamientos serían extrapolables a otras muchas actividades distributivas.

Entre los distintos modelos de gestión de la calidad que tienen una aplicación sobre el comercio minorista puede destacarse el desarrollado por Juran y Gryna (1993) que se denomina *Trilogía de la calidad de Juran,* debido a que se apoya en tres pilares:

CUADRO Nº 15

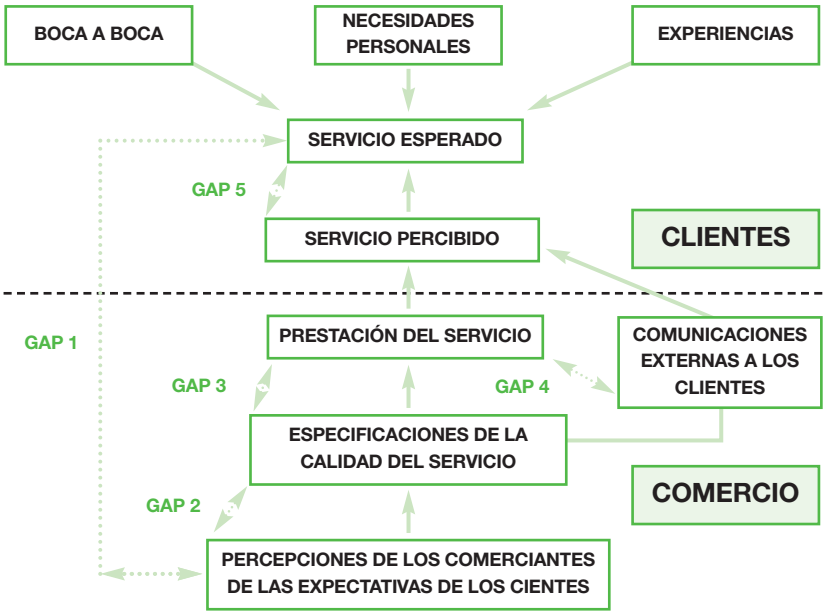
ENFOQUE VENTAS VS. ENFOQUE MARKETING

PUNTO DE PARTIDA	ELEMENTO CLAVE	MEDIOS	FINES
	EL ENFOQUE VENTAS		
EMPRESA	PRODUCTOS	PROMOCIÓN Y VENTAS	BENEFICIOS A TRAVÉS DE LAS VENTAS
	EL ENFOQUE MARKETING		
MERCADO	NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES	MARKETING COORDINADO	BENEFICIOS A TRAVÉS DE LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR

FUENTE: Kotle y otros (2000). Adaptado de Rebollo y Casares (2001).

CUADRO Nº 16

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO



FUENTE: Adaptado de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985).

- PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:
  - Identificación de los clientes.
  - Conocimiento de las necesidades de los clientes.
  - Trasladar las necesidades de los clientes al funcionamiento del establecimiento comercial.
  - Desarrollar un producto-servicio comercial que satisfaga las necesidades detectadas.
  - Optimizar el funcionamiento del producto-servicio comercial.
- CONTROL DE LA CALIDAD:
  - Evaluar la calidad (escalas, cuestionarios, comentarios, quejas, sugerencias, datos aportados por el personal...).
  - Comparar la situación real con los objetivos marcados.
  - Actuar decididamente sobre las diferencias.
- MEJORA DE LA CALIDAD:
  - Toma de conciencia de la importancia del proceso.
  - Formación específica.
  - Proyectos de mejora.
  - Reconocimiento, normalización, acreditación.
  - Comunicación de los resultados.
  - Institucionalización del proceso.

Algunas de las directrices para encauzar la gestión de la calidad en el sector servicios ya han sido apuntadas en otros apartados de este trabajo pero, a modo de resumen, se incluyen los siguientes principios que están orientados a mejorar en la gestión de la calidad en los servicios distributivos:

- La calidad la definen los clientes. La calidad representa la conformidad con las especificaciones del cliente porque ellos deciden lo que tiene o carece de importancia en la prestación de los servicios.
- La calidad es un proceso continuo. No existen fórmulas válidas para obtener calidad de una manera instantánea y, por tanto, ha de buscarse constantemente.
- La calidad es el trabajo de todos los empleados. La responsabilidad por la prestación de servicios y el control de calidad no puede delegarse en una sola persona. Todos y cada uno de los empleados de un establecimiento comercial han de considerar como responsabilidad propia la producción y transferencia de una buena calidad.
- Calidad, liderazgo y comunicación son inseparables. Para transmitir calidad en el servicio resulta necesario

CUADRO Nº 17

PRELACIÓN DE ATRIBUTOS PARA CONSUMIDORES Y COMERCIANTES

ATRIBUTOS	ORDEN DE MEJORA PARA COMERCIANTES	ORDEN DE IMPORTANCIA PARA CONSUMIDORES	ORDEN DE SATISFACCIÓN PARA CONSUMIDORES
TRATO	17	1	6
RELACIÓN CALIDAD-PRECIO	15	2	14
PODER ENTRAR, MIRAR SIN AGOBIOS	10	3	10
RECIBIMIENTO, ACOGIDA	13	4	11
CALIDAD DE PRODUCTOS	16	5	2
EMPLEADOS, PROPIETARIOS	14	6	9
CONOCIMIENTO PRODUCTOS, ASESORAMIENTO	11	7	4
LIMPIEZA Y ORDEN	6	8	1
HONESTIDAD Y SINCERIDAD	18	9	15
FACILIDAD PARA RECLAMAR	12	10	17
DETALLES, DESCUENTOS	5	11	18
COMODIDAD, DECORACIÓN	4	12	5
RENOVACIÓN, NOVEDADES	7	13	12
SERVICIOS POSVENTA	8	14	16
ESCAPARATES	1	15	8
EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS	3	16	7
ASPECTO, IMAGEN	9	17	3
FACHADA	2	18	13

FUENTE: Adaptado de Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (2000).

contar con formación, conocimientos y apoyo y motivación. Los gerentes han de mostrar un liderazgo real a la hora de dirigir a sus subordinados.

– Calidad e integración van unidas. La justicia en el trato entre comerciantes y clientes ha de ser un valor central compartido por todos.

– La calidad depende de la planificación. La calidad de los servicios tiene que estar marcada con antelación. Esto es, empleados, tecnología y clientes definen la planificación del sistema de producción de servicios.

– La calidad consiste en cumplir las promesas del servicio. Los clientes esperan, ante todo, que los comerciantes atiendan sus compromisos. Si no cumplen las promesas, o si algún aspecto sustancial de las mismas no se mantiene, la calidad se deteriora.

NOTAS FINALES

Este trabajo ha pretendido acoplar las principales ideas y planteamientos sobre la gestión de la calidad a las actividades distributivas.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) considera calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Sin ningún lugar a dudas, durante los próximos años las actividades de distribución comercial tendrán que hacer un esfuerzo para que las expectativas de sus clientes queden suficientemente colmadas con el proceso de com-

praventa que se desarrolla en sus establecimientos.

La calidad del servicio se concibe como el principal elemento diferenciador frente al resto de competidores. Ahora bien, el concepto de calidad es poco preciso y engloba elementos heterogéneos de la actividad comercial: fiabilidad, capacidad de respuesta, cortesía, comunicación, elementos tangibles... De forma sintética, podría hablarse de calidad objetiva (verificación con respecto a un estándar) y de calidad percibida (evaluaciones subjetivas de cada individuo). Los comerciantes deben descomponer el proceso de evaluación y mejora de la calidad en partes manejables porque entonces podrán definir los niveles de calidad en los que desean competir (la buena gestión de la calidad consiste en mejorar cien cosas en un 1% y no una sola cosa en un 100%).

Este artículo ha revisado, en primer lugar, la situación actual del comercio interior destacando la relevancia de los procesos de concentración e internacionalización, la proliferación de los mercados marquistas, la eclosión legislativa sobre distribución comercial y los cambios en los consumidores. A continuación se ha pretendido explicar el significado y la importancia de la calidad para una economía terciarizada. Los dos apartados siguientes han servido para ofrecer una visión sobre la implantación en la mejora continua de la calidad en la distribución comercial; los temas abordados han girado sobre las principales aportaciones desarrolladas en Estados Unidos, Japón y varios países escandinavos. ■

VÍCTOR J. MARTÍN CERDEÑO
Universidad Complutense de Madrid
vjmartin@ccee.ucm.es

NOTA: Una parte de los contenidos de este trabajo fueron expuestos por el autor en las XII Jornadas de Comercio Interior celebradas en Barcelona el 20 y 21 de septiembre y organizadas por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. En la versión final de este artículo han colaborado Evangelina Aranda, Arturo Molina y Jesús Santos, profesores de la Universidad de Castilla-La Mancha.

BIBLIOGRAFÍA

AC NIELSEN (2004): *Anuario Evolución.* AC Nielsen. Madrid.

AENOR (2002): *Guía de implementación de la especificación AENOR de la calidad de servicio para el pequeño comercio*. Asociación Española de Normalización y Certificación.

ALIMARKET (2004): "Distribución: Mercadona se consolida como cadena líder", *Alimarket*, Marzo.

ARANDA, E., CASARES, J. y MARTÍN, V.J. (2004): "El tejido social del comercio. Contribución al mercado de trabajo", *Distribución y Consumo*, Marzo-Abril.

CASARES, J. (1995): *Una aproximación socioeconómica a la rebelión de las masas.* Dykinson. Madrid.

CASARES, J. (1999): "Polimorfismo en la distribución comercial. Marcas, formas comerciales e impacto de la globalización". Conferencia en la UIMP. Santander.

CASARES, J. y REBOLLO, A. (2000): *Distribución Comercial*. 2ª Edición. Civitas. Madrid.

COMISIÓN EUROPEA (1999): *Libro Blanco del Comercio.* Comisión Europea. Bruselas.

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN (1999): *Análisis general del impacto de las grandes organizaciones del comercio.* Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Mimeografiado. Madrid.

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN (2002): *Ponencia sobre Distribución Comercial.* Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Mimeografiado. Madrid.

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN (2003): *Comercio Interior: Guía de Legislación Comparada.* Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Madrid.

DEULOFEU, J. (2002): *Gestión de calidad total en el comercio minorista.* Ediciones Pirámide. Madrid.

DISTRIBUCIÓN ACTUALIDAD (2002): "Concentración", *Distribución Actualidad,* nº300.

FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE COMERCIO DE BURGOS (2000): *Guía de Calidad del Pequeño Comercio.* Federación de Empresarios de Comercio de Burgos.

FEIGENBAUM, A.V. (1996): *Control total de la calidad,* CECSA, México.

FUNDACIÓN LA CAIXA (2004): *Anuario Económico de España* 2004. Fundación de Estudios La Caixa. Barcelona.

GARVIN, D.A. (1987): "Competing on teh Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review,* noviembre-diciembre.

GIL, I. (1995): *La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta.* Club Gestión de Calidad. Madrid.

GRÖNROOS, C. (1982): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector.* Helsingfors, Swedish School of Economics and Business Administration.

GRÖNROOS, C. (1990): *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition.* Lexington Books y Macmillan, Inc. Versión castellano (1994): *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios.* Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

ISHIKAWA, K. (1995): *Guía de control de calidad.* UNIPUB. Nueva York.

JURAN, J.M. y GRYNA, F.M. (1993): *Manual de control de la calidad.* Mc Graw Hill. Madrid.

KOTLER, P. y otros (2000): *Dirección de Marketing.* Pearson Educación, S.A. Madrid.

LANCASTER, K. (1971): *Consumer Demand.* A New Approach, Columbia University Press, Nueva York y Londres.

LARREA, P. (1991): *Calidad de servicio.* Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

LLORENS, F. y FUENTES, M. (2000): *Calidad total. Fundamentos e implantación.* Ediciones Pirámide. Madrid.

MARTÍN CERDEÑO, V.J. (2003): "El consumidor español. Factores que determinan su comportamiento", *Distribución y Consumo*, Julio-Agosto.

REBOLLO, A. y CASARES, J. (2001): "La respuesta de los mercados municipales minoristas a las nuevas formas de comercio", *Distribución y Consumo*, Septiembre-Octubre.

REEVES, C. A. y VENDAR, D.A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 19, nº 3.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1985): "SERVQUAL: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing* (AMA, otoño).

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1988): "SERVQUAL: A Múltiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing,* vol. 64, nº1.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios.* Díaz de Santos. Madrid.

La calidad en el comercio minorista

RAFAEL GÓMEZ PASCUAL
Subdirector General de Estudios y Modernización del Comercio Interior.
Dirección General de Política Comercial. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Presidente del Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 175

De acuerdo con la Comisión Europea, el comercio y la distribución pueden ser definidos como la actividad económica que consiste principalmente en el traspaso de mercancías, bien directamente o bien a través de intermediarios, asociado a un intercambio de servicios (nomenclatura del comercio, OSCE). El comercio se identifica con el acto de compra y venta, mientras que la noción de distribución se asocia más a los aspectos logísticos de movimientos de mercancías desde el estadio final del proceso productivo hasta el consumidor final.

La distribución comercial así entendida es, sin lugar a dudas, uno de los sectores de mayor importancia económica en España, con una aportación al Valor Añadido Bruto, a precios corrientes, de 75.539 millones de euros en el año 2003, según estimación provisional del INE, lo que representa el 11,54% de nuestro VAB, a precios constantes de 1995.

Su facturación total se sitúa en nuestro país sobre los 550.000 millones de euros, y en lo que se refiere al comercio minorista, excluida la venta de automóviles y combustibles, alcanzó en 2003 valores próximos a los 145.000 millones de euros (más de 24 billones de pesetas), con un gran dinamismo a lo largo de los tres últimos años, ya que su crecimiento estuvo en torno al 6% anual.

Es además un sector de gran relevancia en cuanto a creación de empleo y altamente competitivo, que se encuentra en continua evolución y crecimiento.

Las personas ocupadas en el año 2003 fueron, de media, 2.638.950, cifra que supone alrededor del 16% del total de ocupados en el conjunto de la economía, llegando en el tercer trimestre de 2004 a los 2.749.500, con una tasa de ocupación del 92,22%.

Desde 1993, la creación de empleo ha sido constante, con casi 525.000 nuevos empleos creados (524.950) entre 1993 y 2003 y con una tasa de ocupación que ha crecido en más de 6 puntos a lo largo de estos últimos 10 años. Son cifras sin duda importantes y que aproximan al sector en el momento actual al pleno empleo.

Todos estos datos confirman que el sector comercio tiene enorme importancia e influencia en el marco de la economía nacional. La distribución ha sabido beneficiarse del intenso ritmo de crecimiento experimentado por nuestra economía a lo largo de los últimos años.

Descendiendo a la rama 52 de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, es decir, "comercio al por menor, excepto comercio de carburantes y vehículos a motor, motocicletas y ciclomotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos", el empleo se sitúa en 1.664.000 personas de media en el año 2003, lo que supone un incremento del 26,5% respecto de la población que empleaba en el año 1993, con una tasa de ocupación similar a la del conjunto del sector, con un 91,5%, llegando en el tercer trimestre de 2004 a los 1.775.000 ocupados y una tasa de ocupación del 92,8%.

El número de asalariados en el comercio minorista fue, a lo largo de 2003, de 1.110.600 personas, lo que supone también un incremento del 75% respecto a los asalariados existentes en el año 1993, con una tasa de salarización del

66,75%, 18,64 puntos por encima de la correspondiente al año 1993, cifra que aumenta durante 2004, ya que en el tercer trimestre de este año los asalariados en el comercio minorista eran 1.182.800.

Significa esto que del incremento de personas ocupadas en el comercio minorista, 405.371 son trabajadores por cuenta ajena, ya que el número de trabajadores autónomos ha descendido durante los últimos 10 años en 82.014 personas, consecuencia de los cambios estructurales que se están produciendo en los últimos años. El incremento de la población asalariada podríamos asociarlo a un incremento del volumen empresarial y a una mejor organización interna de las empresas, con criterios de gestión más avanzados y, paralelamente, a una mayor competitividad de las empresas.

Sin embargo, y pese a este hipotético incremento del volumen empresarial, la realidad es que, en el año 2004, en España había 544.953 empresas de la rama de actividad 52, comercio al por menor, de las que 518.706 (el 95,2%) tienen menos de 6 empleados, y 642.823 locales comerciales; de éstos 608.148 (94,6%) con menos de 6 empleados, el 90% con una superficie de venta inferior a los 100 metros cuadrados y un 99% con una superficie de venta que no llega a los 300 metros cuadrados.

La productividad aparente del comercio minorista, estimada mediante índices que reflejen el VAB del sector en relación con la población ocupada, representa sólo el 54,85% de la correspondiente al conjunto de la economía y el 75,14 % del conjunto del sector comercial, lo que resulta lógico si se considera que el comercio al detalle, especialmente el pequeño comercio, es especialmente intensivo en mano de obra, pero resulta preocupante la reducción, en términos reales, de este índice en el sector detallista, que viene disminuyendo desde el año 1998 a razón del 1,25 % anual.

UNA NORMA DE CALIDAD PROPIA

El hecho de que el segundo sector en contribución al PIB y al empleo en España, y el primero dentro de los servicios, no dispusiera de una norma propia de calidad, que permita una mejor organización de sus empresas y una identificación ante los consumidores, única e inequívoca, de las que cumplen con los requisitos de calidad, unida a la pérdida de productividad del sector y de significado relativo en el conjunto de la economía nacional, llevó al Ministerio de Economía, entonces competente en materia de comercio, a impulsar la elaboración de una norma específica de calidad para el comercio minorista, especialmente asumible por el pequeño comercio, impulso que se ha realizado a través de los dos órganos directivos competentes, como son la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, de carácter horizontal, y la Dirección General de Política Comercial, de carácter vertical.

Se trataba de elaborar una norma de calidad asequible a ese 95% de empresas comerciales de muy baja dimensión, que les permita mejorar su organización interna, incrementando la calidad de su servicio, mejorando la productividad de sus empleados mediante el aumento del valor añadido de su servicio, y asegurando su pervivencia frente a la competencia de los grandes establecimientos. Es evidente que para las grandes empresas del sector la certificación a través de la Norma UNE-EN ISO 9001 es perfectamente factible, pero no así para la inmensa mayoría del sector, que requiere una norma asequible a sus posibilidades organizativas.

Ambos centros directivos, después de elaborar borradores o proyectos de especificaciones y de definir estándares de calidad, basados en las identificaciones de los componentes del concepto de calidad desde el punto de vista del consumidor, del grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido y de los puntos críticos de los procesos del comercio que afectan a los clientes, han considerado imprescindible, debido sobre todo a la necesidad de elaborar una norma única para todo el sector y todo el territorio nacional, encomendar esta labor a la entidad competente para ello en España, AENOR, para la elaboración de una Norma UNE de calidad para el pequeño comercio.

El objetivo es consolidar la imagen del comercio mediante la implantación de una marca de calidad de los establecimientos comerciales, poniendo a disposición del sector las pautas de gestión y comportamiento que esta marca debe llevar implícita. Se trata, además, de establecer una marca de calidad compartida en todo el territorio español, evitando la posible confusión entre los consumidores.

Y es que la realidad nos muestra una serie de normas y distintivos de calidad aplicables al comercio minorista elaborados por diversas entidades, tales como organizaciones empresariales locales, provinciales o nacionales, Cámaras de Comercio o ayuntamientos, con niveles de exigencia muy heterogéneos, que han contribuido a la desorientación de los consumidores, que difícilmente identifican el significado de los distintivos que aparecen en determinados comercios.

La competitividad del pequeño comercio frente a los grandes establecimientos debe basarse en la especialización y en la mejora del servicio, en la mejora de la atención al cliente y en el trato personalizado, ya que sería una batalla perdida tratar de competir en precio con aquellos que tienen una mayor capacidad financiera y un mayor poder de negociación frente a los proveedores.

Por ello, en reuniones de directores generales de Comercio de las comunidades autónomas, propiciadas por la Dirección General de Política Comercial, se llegó al convencimiento de la necesidad de impulsar desde la Administración una norma común para toda España, que sería la única que apoyarían financieramente para su implantación. En estas reuniones se apostó por el modelo de aseguramiento de la calidad y capacidad de gestión del sector comercial español como la herramienta más eficaz para mejorar la competitividad de las empresas comerciales, basada en la gestión y desarrollo de capacidades de organización para la mejora continua de las mismas.

Con él se logrará, según se convino en la Mesa de Directores Generales de Comercio celebrada en Murcia el 5 de julio de 2002, en la que se aprobó formalmente el apoyo a la elaboración de la norma, una serie de ventajas, tanto externas como internas, para las organizaciones que lo implanten, tales como:

VENTAJAS EXTERNAS

- Incremento del valor añadido en el servicio al cliente: el cliente percibe un servicio adicional a la hora de comprar, al recibir un asesoramiento profesional.
- Incremento de la competitividad: la mejora de los procesos, al introducir términos de eficacia e incrementar la motivación de los empleados se traduce en un aumento de la competitividad del establecimiento.
- Mejora de la imagen ante clientes e instituciones: la mejora en la calidad de la prestación del servicio implica una diferenciación de imagen ante el cliente.
- Asegurar el cumplimiento de requerimientos del cliente: la medición de las especificaciones de los procesos y el trabajar con la mejora continua de los mismos aseguran el cumplimiento de los requerimientos y, por tanto, la satisfacción del cliente final.

VENTAJAS INTERNAS

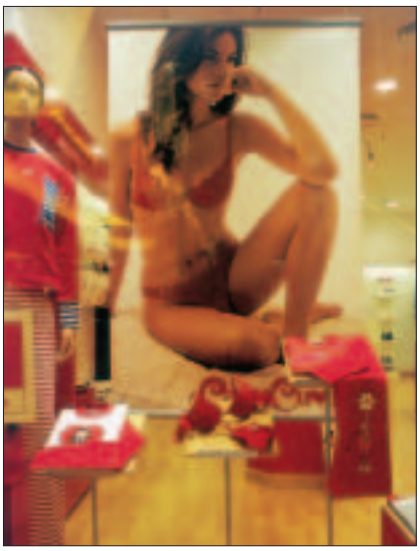
- Mejora continua de los procesos: identificando de los puntos críticos en los que se detecten ineficiencias, así como estableciendo áreas de mejora en los procesos cuyo correcto funcionamiento pueda potenciarse a través de la implantación de acciones concretas.
- Sistematización de los métodos de trabajo: la correcta definición de unas especificaciones concretas de los procesos, que adecuen el servicio/producto prestado a las exigencias o requerimientos del cliente, permite la sistematización de los procesos y, por tanto, trabajar eficientemente.
- Enfoque de valor añadido: ofreciendo al cliente no sólo la mera venta de un producto, sino un conjunto de prestaciones adicionales como son el trato, el asesoramiento profesional, un amplio servicio postventa, etcétera.
- Fortalecer la cultura interna de orientación al cliente: como todo el proceso va encaminado a la satisfacción del consumidor, se crea esta máxima que dirige el trabajo de todo el establecimiento. Este fortalecimiento contribuye a una expansión de la demanda.
- Motivación del personal: cuando se involucra a todas las personas de una organización en la consecución de los objetivos, se tangibiliza en logros que son reconocidos mediante sistemas de reconocimiento y se logra incrementar la motivación y satisfacción del cliente interno.
- Reducción de costes de ineficiencia e ineficacia de los procesos: identificar los puntos críticos de los proce-

sos ayuda a reducir los costes de ineficiencia, lo que se traduce en ahorro de recursos.
- Imagen interna: mejorar la imagen interna de la organización de modo que los empleados se sientan identificados con la misma y constituya una motivación adicional.

Para la elaboración de la norma, se creó el Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 175, con una amplia participación de organizaciones de comerciantes, consumidores, Cámaras de Comercio, universidades y de las Administraciones central, autonómica y local, así como de empresas de consultoría. En su reunión de constitución, que se realizó el 9 de octubre de 2003, se acordó la formación de tres grupos de trabajo que deberían iniciar el proceso de redacción de la norma, y que se referían a terminología y definiciones, calidad del servicio para el pequeño comercio y sectores específicos, que inició sus trabajos centrado en el subsector de pescaderías.

El documento de partida fue una especificación técnica de calidad de servicio para el pequeño comercio, publicada por AENOR en septiembre de 2002, que fue realizada a iniciativa de las confederaciones de empresarios de comercio de Extremadura, Castilla-La Mancha y Aragón, con el apoyo financiero de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Tras más de un año de trabajo, el Comité AEN/CTN 175 ha elaborado dos normas de calidad de servicio para el pequeño comercio, que acaban de publicarse en el mes de diciembre de 2004. Estas dos normas son:
- UNE 175001-1:2004 Calidad de servicio para el pequeño comercio. Parte 1: Requisitos generales.
- UNE 175001-2:2004 Calidad de servicio para el pequeño comercio. Parte 2: Requisitos para pescaderías.

La primera de ellas es aplicable a la totalidad de los establecimientos que no tengan una regulación específica. En este sentido, además de la ya aprobada de pescaderías, a propuesta de los sectores interesados se está elaborando por este



mismo comité otras dos normas específicas, una para ópticas y otra para carnicerías y charcuterías.

En las normas publicadas se contemplan aspectos tales como términos y definiciones, requisitos del servicio, requisitos de los elementos tangibles, requisitos del personal y mejora continua. Los objetivos que se pretenden conseguir con su implantación quedan reflejados en sus respectivas introducciones, y son:
- Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes.
- Mejorar la gestión de los establecimientos comerciales.
- Mejorar la imagen de los establecimientos comerciales ante sus clientes.
- Profesionalizar la gestión de los establecimientos, potenciando el desarrollo de los recursos humanos.
- Proporcionar a los clientes una garantía de calidad del servicio que van a percibir.
- Diferenciar a los establecimientos que adopten esta norma por medio de la calidad del servicio.

No establece requisitos para los productos comercializados ni sobre los sistemas de gestión, atendiendo sólo a los aspectos de la actividad de venta y servicios adicionales y no a los aspectos regidos por reglamentaciones específicas de la actividad profesional.

Desde el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio se pretende impulsar, tras la publicación de la norma, la difusión de su existencia entre comerciantes y consumidores, para que conozcan las ventajas que supone para los primeros y las garantías que ofrecen a estos últimos los establecimientos certificados. Y también se pretende aportar a los empresarios que traten de adaptar sus establecimientos para cumplir con los requisitos exigidos por la norma la asistencia técnica necesaria para ello y el soporte financiero requerido para las transformaciones necesarias de sus locales.

PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD EN EL COMERCIO

La Dirección General de Política Comercial, en su Plan de Mejora de la Calidad en el Comercio, aprobado por Acuerdo de Consejo de Ministros de 17 de diciembre de 2004, cuenta con una línea de ayudas a las empresas para su adecuación a estas normas UNE, que desarrollará en colaboración con las comunidades autónomas, canalizando las ayudas a través de éstas, habida cuenta de las exigencias que para ello determinó el Tribunal Constitucional en su Sentencia 13/1992, dadas las competencias exclusivas de las comunidades autónomas en materia de Comercio Interior, y que impide a la Administración General del Estado la tramitación y concesión directa de estas ayudas.

Igualmente, la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, en su Plan de Consolidación y Competitividad de la PYME, incluye, entre sus líneas de financiación preferentes, las destinadas a la implantación de sistemas de calidad, que en la actualidad están siendo utilizadas, a través de varias organizaciones empresariales de comercio, para la certificación con arreglo a la especificación ya vigente. ■

RAFAEL GÓMEZ PASCUAL
Subdirector General de Estudios y Modernización del Comercio Interior.
Dirección General de Política Comercial.
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Presidente del Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 175

La calidad desde la perspectiva de la mejora de la competitividad de las empresas comerciales

MARÍA SEGARRA MATEU
Directora de Comercio, Turismo y Servicios. Cámara de Comercio de Barcelona

El sector del comercio está sometido a constantes cambios, rápidos e intensos, y en la mayoría de los casos profundos. La rapidez con que pueden cambiar las pautas de consumo de nuestros clientes, clientes por otra parte cada vez más informados, con gustos más sofisticados y con comportamientos cada vez más infieles respecto a determinados formatos comerciales, o la aparición de nuevas fórmulas o estrategias comerciales son una buena muestra de ello.

Este entorno cambiante, lejos de ser un escollo, puede plantearse como reto para buena parte de nuestras empresas comerciales, siempre y cuando su oferta, producto y estrategia en general, sea la adecuada al cliente al que se quiere llegar.

En este contexto hablar de calidad implica una visión muy estratégica y a la vez global de todos los elementos que inciden en el funcionamiento de una empresa en el sector del comercio. Recientemente hemos asistido a muchas prácticas y sistemas de control de la calidad aplicables a los comercios, pero con una perspectiva más dirigida a la estandarización, a un análisis más enfocado a la evaluación de los aspectos que inciden en la prestación del servicio y en el modo en que se relaciona con sus clientes.

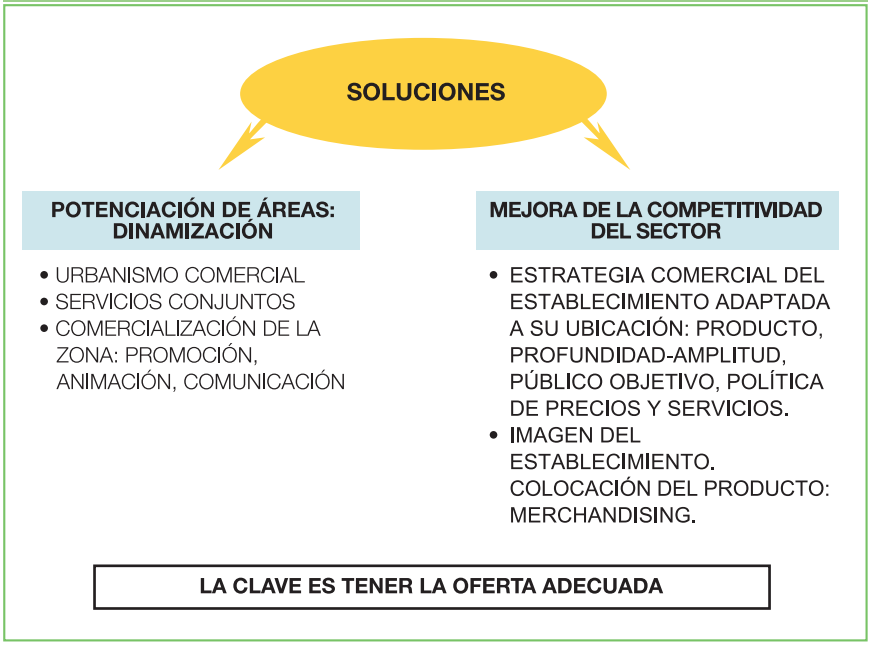
Mejorar la competitividad de las empresas comerciales es el objetivo que ha servido de base para buena parte de las actuaciones que el servicio del gabinete técnico de algunas Cámaras de Comercio está llevando a cabo.

Habida cuenta de la importancia que tiene la competitividad del comercio urbano dentro del tejido económico de nuestras ciudades, es necesario trabajar también en la línea de mejorar la gestión y la capacidad del pequeño y mediano comercio para que la suma de todos ellos haga más fuerte y sólida la zona o eje comercial en el que están ubicados.

Los últimos años en Cataluña hemos asistido, al igual que en otras comunidades autónomas a la dinamización de numerosas zonas y centros comerciales urbanos, y estas actuaciones y estrategias a menudo han sido las mismas para todos los municipios –sin analizar las peculiaridades de cada territorio–, y olvidando que la base de todas estas estrategias redunda en la existencia de unas empresas, de unos comercios, que tienen que ser rentables, tener el producto adecuado y en las mejores condiciones.

GRÁFICO Nº 1

SOLUCIONES PARA ABORDAR EL FUTURO DEL COMERCIO



CUADRO Nº 1

CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LAS DISTINTAS FORMAS COMERCIALES

COMERCIO-TURISMO		
COMERCIO DE PROXIMIDAD		**COMERCIO DE ATRACCIÓN**
→ POLARIDADES COMERCIALES → BARRIOS → PEQUEÑOS MUNICIPIOS		→ CENTROS COMERCIALES URBANOS
↓	**FUNCIONES**	↓
SATISFACER LAS NECESIDADES MÁS BÁSICAS (SECTOR COTIDIANO-ALIMENTARIO) A LA POBLACIÓN DEL ÁREA DE INFLUENCIA INMEDIATA		SATISFACER CON EL MÁXIMO DE COMPONENTES POSIBLES LAS NECESIDADES DE UNA AMPLIA ÁREA DE INFLUENCIA (DIVERSIDAD DE SECTORES IMPLICADOS)
↓	**CÓMO DINAMIZAR**	↓
ASISTENCIA TÉCNICA: → MEJORAR LA OFERTA → PLAN DE MARKETING		**GERENCIA:** → GESTIONAR DE FORMA GLOBAL → PLAN ESTRATÉGICO

CENTRO COMERCIAL URBANO	OTROS
— CONCENTRACIÓN DE OFERTA • VARIADA • SIGNIFICATIVA • CONTINUO COMERCIAL — ACCESOS / APARCAMIENTO — ÁMBITO DE ATRACCIÓN (ZONA DE INFLUENCIA IMPORTANTE) — ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS CONSOLIDADAS	— ZONAS COMERCIALES A POTENCIAR: • POR DEMOGRAFÍA • POR NÚMERO DE COMERCIOS
ACTUACIONES	**ACTUACIONES**
— APLICACIÓN PLAN ESTRATÉGICO.	— ORIENTAR/ASESORAR A LOS COMERCIANTES — NEGOCIAR CON AYUNTAMIENTOS MEJORAS DE URBANISMO COMERCIAL — REALIZACIÓN DE ESTUDIOS COMERCIALES — FORMACIÓN — PROMOCIÓN
¿QUIÉN?	**¿QUIÉN?**
— PROFESIONAL DINAMIZADOR (PERFIL: GERENTE DE MARKETING)	— ASESORES TÉCNICOS

La problemática actual que plantea nuestro sector puede analizarse desde dos perspectivas, una más interna y que depende en gran manera de la propia tipología de establecimiento o empresa comercial, y otra más externa que depende de los propios cambios del sector. Las estrategias implantadas hasta el momento para ofrecer posibles soluciones al comercio han sido por una parte a partir de la potenciación de las áreas de dinamización comercial, pero por otra parte también debe ser a partir de una mejora de la competitividad del propio sector.

En esta línea, se proponen como soluciones tener en cuenta la interrelación entre el comercio y el territorio, así como advertir y remarcar la necesidad de adecuar las estrategias a la función comercial de cada zona o municipio. No todas las zonas comerciales ni municipios pueden ni tienen que cumplir la misma función, y por tanto en primer lugar es necesario adecuar una estrategia de atracción allí donde se den unos mínimos condicionantes, sectores o especialidades comerciales y ámbito de influencia consistente.

Por lo tanto, para mejorar la competitividad de nuestras empresas hemos visto que, por una parte, puede solucionarse a partir de la adecuación de la oferta a la función que el comercio cubre en ese espacio físico, aprovechándose asimismo de las estrategias conjuntas que en esa zona comercial se implanten.

Pero, por otra parte, es necesario tam-

GRÁFICO Nº 2

OFERTA DE SERVICIOS DE LOS GABINETES TÉCNICOS DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO

¿CÓMO ACTÚA EL GABINETE TÉCNICO?

CONTACTO CON EL ESTABLECIMIENTO A ASESORAR

VISITA DEL ESTABLECIMIENTO

- DIÁLOGO CON EL EMPRESARIO
- EVALUACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO (GESTIÓN COMERCIAL E IMAGEN DEL PUNTO DE VENTA)

REUNIÓN DEL EQUIPO DEL GABINETE TÉCNICO:

- ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA DEL ESTABLECIMIENTO
- PROPUESTA DE UN PLAN DE ACCIÓN

REDACCIÓN DEL INFORME:

- INFORMACIÓN RECOGIDA
- ANÁLISIS DAFO DEL ESTABLECIMIENTO
- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE ACTUACIÓN

SEGUNDA VISITA:

- ENTREGA DE RESULTADOS
- ASESORAMIENTO SOBRE ACTUACIÓN RECOMENDADA

EN FUNCIÓN DE LOS INTERESES Y NECESIDADES DEL EMPRESARIO

SEGUIMIENTO ACTUACIONES

ENTREGA DE INFORMACIÓN TÉCNICA Y ESPECIALIZADA

INFORMACIÓN, AYUDAS Y/O SUBVENCIONES

¿EN QUÉ AYUDA EL GABINETE TÉCNICO?

ASESORAMIENTO

EN EL ÁMBITO DEL COMERCIO INDIVIDUAL

- MEJOR ESTRATEGIA DE PRODUCTO
- POSIBILIDADES DEL ESTABLECIMIENTO: INTERIORISMO Y MERCHANDISING
- RENDIMIENTOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA: GASTOS, MÁRGENES, ROTACIÓN, STOCKS...
- ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: EJE, MEDIOS ... PUBLICIDAD Y PROMOCIONES
- VALORACIÓN DE NUEVAS LOCALIZACIONES, DE PROYECTOS ALTERNATIVOS
- OPINIÓN TÉCNICA SOBRE LAS DECISIONES A TOMAR

EN EL ÁMBITO DE LOS COLECTIVOS

- DISEÑO DE ACCIONES A REALIZAR EN FUNCIÓN DE LA MEJOR ESTRATEGIA
- ORGANIZACIÓN DEL COLECTIVO: NUEVOS SOCIOS, IDENTIFICACIÓN (MARCA Y SEÑALIZACIÓN)
- APOYO EN LA ORGANIZACIÓN DE ACTOS DE SENSIBILIZACIÓN Y DE FORMACIÓN
- ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LA ZONA: EJE, MEDIOS, PRESUPUESTOS...

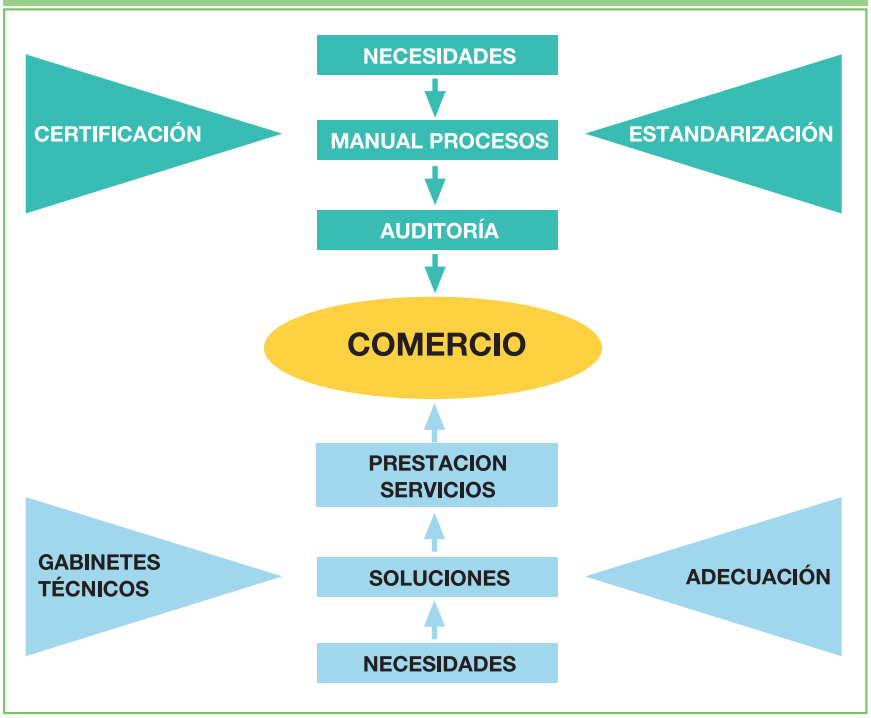
TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN: PROVEEDORES, EMPRESAS DE SERVICIOS, DATOS GENERALES...

bién analizar en profundidad los diferentes parámetros que condicionan el resultado y la rentabilidad de esas empresas. En este sentido, un diagn´Ostico del punto de venta con la información directa del propio empresario, y asistido por profesionales técnicos adecuados, permite evaluar otros aspectos que pueden incidir en el buen funcionamiento de un negocio, con el objetivo de identificar aquellos elementos que podemos reforzar, y aquellos que necesitan de una solución y un plan de actuación.

En este sentido, el Gabinete técnico es una herramienta de información, ase-

GRÁFICO Nº 3

PARÁMETROS PARA MEDIR LA CALIDAD EN EL COMERCIO



soramiento y apoyo técnico adecuado al comercio a través de:

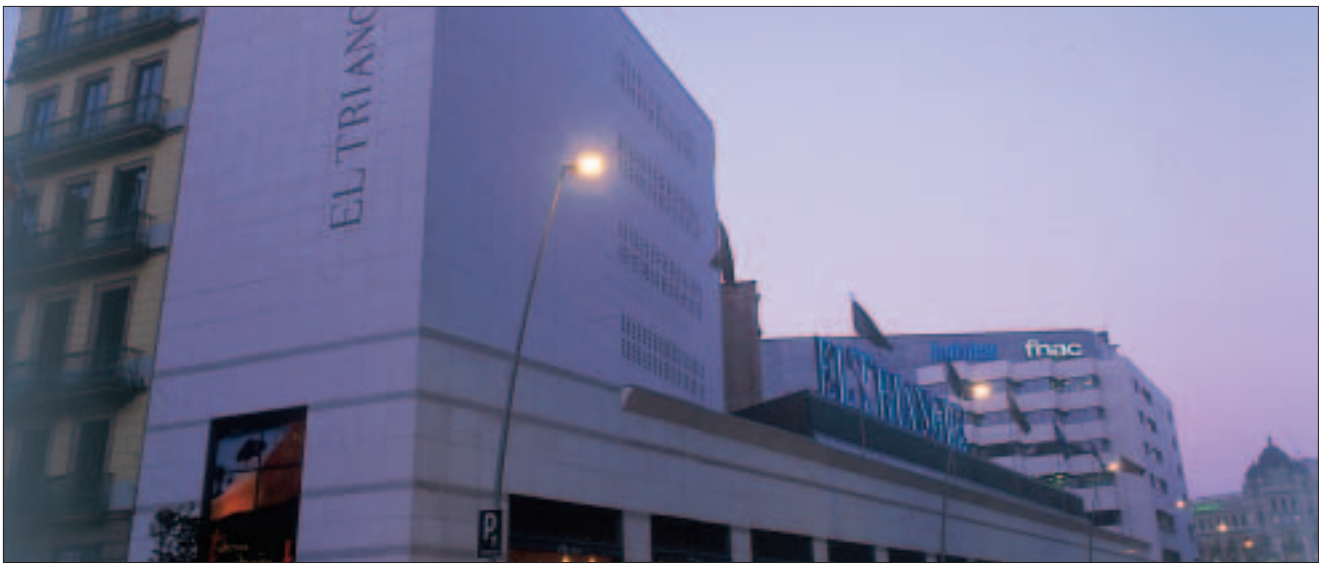
- Apoyo y orientación al comerciante. Ayudar a detectar los posibles problemas y aportar las soluciones adecuadas.
- Apoyo a las entidades territoriales colectivas. Ayudar a los dinamizadores o gerentes territoriales a establecer e implantar la mejor estrategia comercial.
- Búsqueda y gestión de información relevante para la adecuada gestión del sector.
- Laboratorio de ideas: el beneficiario final es el propio comerciante.

Así pues, el objetivo final del Gabinete técnico es la calidad en el comercio; detectando las necesidades del sector y proponiendo soluciones; contribuyendo a la mejora de la oferta comercial y de la prestación de servicios y ayudando al sector del comercio a ser cada vez más competitivo.

Para finalizar, la reflexión que deberíamos hacernos, es la necesidad de introducir poco a poco sistemas que permitan aumentar los niveles de calidad de nuestros comercios, y de nuestras zonas comerciales. No obstante, ello depende de numerosas variables y muchas de ellas no son homogéneas cuando estamos hablando en general de comercio, y en particular de diferentes actividades económicas.

Tal vez por ello el único parámetro que permita homogeneizar el análisis de los comercios sea el de la prestación del servicio, y por ello sea el sistema o estándar de calidad más utilizado hasta el momento. No obstante, si la calidad se plantea como una alternativa competitiva y no sólo como una estrategia diferenciadora de los establecimientos comerciales, es necesario trabajar la calidad no sólo desde la perspectiva del grado de satisfacción del cliente, sino también desde la de la obtención de mejores resultados. ■

MARÍA SEGARRA MATEU
Directora de Comercio, Turismo y Servicios
Cámara de Comercio de Barcelona



Claves para el éxito de la calidad en el comercio detallista

JOAQUIM DEULOFEU AYMAR
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona

Si hacemos un rápido diagnóstico del sector, llegaremos a la conclusión clara de que la competitividad está creciendo día a día, y que existe un cambio continuo de los hábitos de consumo, con lo que los sistemas tradicionales de gestionar los negocios detallistas están obsoletos, al no poder hacer frente a los nuevos retos que nos exigen, sobre todo, mucha flexibilidad y una gran capacidad de adaptación a los cambios en los hábitos de consumo.

Lo que intentaré en este artículo es plantear las bases de un sistema de gestión que ayude a los máximos responsables de un negocio detallista, a hacer frente a los nuevos retos del mercado. Este sistema de gestión está basado en el concepto de la Calidad Total, y es ya una realidad en algunas PYME familiares a las que asesoro.

Pero antes de entrar en el sistema o modelo en concreto a aplicar, quisiera entrar en el concepto de la calidad en el servicio, puesto que ello nos va a llevar a la necesidad de establecer unos indicadores internos de gran ayuda para poder evaluar continuamente la calidad de nuestros servicios.

Los servicios son, por definición, intangibles, además de heterogéneos, puesto que no pueden ser estandarizados por la inconsistencia o variación en el rendimiento de los seres humanos. Son también perecederos, en el sentido de que el servicio no utilizado no puede almacenarse y utilizarse más adelante. Y son inseparables, situación en la que los servicios se producen y se consumen simultáneamente.

Estas características provocan que la evaluación de la calidad de un servicio sea difícil de evaluar. Para solucionar este problema, deberemos preguntarnos qué es lo que busca el cliente cuando va a comprar. En la mayoría de las ocasiones, podemos observar que busca credibilidad, cierta tangibilidad, por las instalaciones, el aspecto del personal de venta, su nivel de atención, empatía, seguridad, fiabilidad y capacidad de respuesta. Esto configurará una serie de dimensiones del servicio que, si las cumplimos, sabremos que estamos ofreciendo calidad en nuestro servicio. En este momento es cuando debemos pensar en una serie de indicadores internos a implantar, para así saber en todo momento si cumplimos con esas dimensiones (ver cuadro nº 1). El cliente se convierte en el juez de la calidad del servicio determinando el nivel de exigencia del mismo.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EL COMERCIO DETALLISTA

El sistema propuesto se basa en primer lugar en la implicación de la dirección, que debe ejercer un auténtico liderazgo,

CUADRO Nº 1

INDICADORES

• TANGIBLES	• Nº DE REFERENCIAS
• PRESTIGIO	• PARTICIPACIÓN SOCIEDAD CIVIL
• CONFIANZA	• Nº CLIENTES AÑO (-n) (n-1)
• INTERÉS	• VENTAS POR EMPLEADO (-n) (n-1)
• COMPETENCIA	• Nº DE ERRORES TÉCNICOS
• GARANTÍÁ	• RESPUESTA A NO SATISFACCIÓN
• FIABILIDAD	• Nº RETRASOS/Nº PEDIDOS
• CAPACIDAD DE RESPUESTA	• Nº PEDIDOS RESUELTOS/TOTAL
• ACCESIBILIDAD	• Nº PLAZAS DE APARCAMIENTO
• COMPRENSIÓN	• Nº OFERTAS TERMINADAS EN PEDIDO/TOTAL

FUENTE: Elaboración propia.

dando una mayor participación de todos en la toma de decisiones, implicando a clientes y proveedores en la propia gestión, y que en definitiva dirija con las personas. La característica principal será dar un enfoque de la empresa hacia el cliente, permitiendo así una rápida detección de sus necesidades.

LIDERAZGO

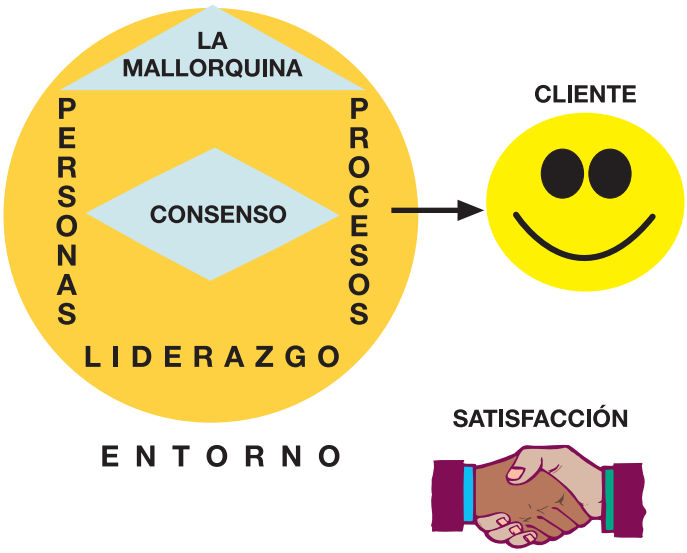
Este liderazgo deberá definir para la empresa una cultura basada en la misión, razón de ser y objetivo principal, la visión, a dónde se quiere llegar en un futuro próximo y los valores compartidos. Una vez consensuada esta cultura, se tendrá que ser capaz de transmitirla a toda la organización.

En la mayoría de empresas en las que he estado implantando este sistema, ha sido necesario revisar las responsabilidades, dada la existencia de los "espacios en blanco", es decir, aquellas responsabilidades que están compartidas o aquellas que nadie asume, y que son motivo de múltiples confusiones, errores y problemas. Es por ello indispensable definir en profundidad las responsabilidades y diseñar un organigrama claro y transparente.

Hasta aquí, podríamos decir que tendríamos sentadas las bases para poder empezar a trabajar dos ejes fundamentales o columnas que van a sostener el Sistema de Calidad, los procesos y las personas, que nos permitirán dar el enfoque necesario hacia el cliente, y que persiguen como objetivo principal para la empresa la maximización de la satisfacción del cliente, sin olvidar el entorno desde dos puntos de vista, la competencia y la ubicación de los establecimientos, que lógicamente condicionarán el éxito del negocio. (ver gráfico nº 1).

GRÁFICO Nº 1

FACTORES QUE CONDICIONAN EL ÉXITO DEL NEGOCIO



FUENTE: Elaboración propia.

PROCESOS

Son aquellas actividades y tareas correspondientes que, partiendo de unas entradas iniciales, como son las necesidades y expectativas del cliente, deben aportar un valor añadido para así obtener unas salidas que den satisfacción a los requerimientos del cliente. Si profundizamos en esta definición, podremos llegar a identificar los procesos de un comercio detallis-

ta, y de hecho es lo primero que se tendrá que hacer. A partir de la identificación de los procesos, que en general serán de 12 a 18, en función del nivel de integración comercial de la empresa y de su dimensión. Para explicarlo con mayor claridad, siempre es bueno remitirse a ejemplos concretos; compras, ventas, gestión de la información, gestión administrativa, la voz del cliente, etc., son procesos.

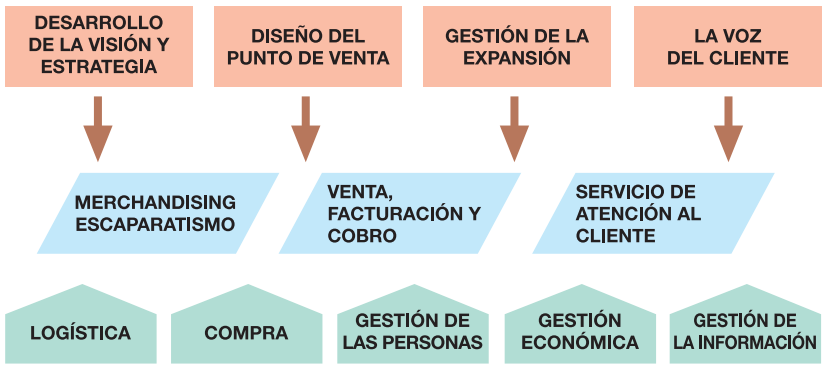
Una vez tengamos identificados los procesos, será necesario poner un orden determinado; para ello, los clasificaremos en tres tipos, los procesos estratégicos los clave y los de soporte. Los estratégicos, serán los procesos que den guías a los clave, que serán la razón de ser de la empresa y aquello que ve el cliente y los de soporte son los que darán apoyo suficiente, para el eficaz funcionamiento de la organización. Como siempre un ejemplo es mejor, véase el mapa de procesos del gráfico nº 2.

Identificados los procesos, y diseñado el mapa correspondiente, se seleccionan aquellos procesos que se creen prioritarios, y se asignan a los mismos equipos de mejora interfuncionales, es decir, serán equipos de trabajo, con miembros de diversas áreas de la empresa, tienda, almacén, administración, etc., puesto que en general, en cualquier proceso, sobretodo los clave, están implicadas la mayoría de las áreas de un comercio detallista. Estos equipos de mejora tendrán como objetivo fundamental llegar a un consenso en cuanto a las mejoras a aportar a la dirección. Su funcionamiento es diverso, pero destacaría lo siguiente:

- Hay que establecer unas normas de comportamiento.
- Definir la misión del equipo, en consenso.
- Diseñar el proceso actual.
- Identificar indicadores para su medición, dado que todo aquello que no se mida, no se podrá mejorar.
- Identificar problemas y actividades que no aporten valor añadido.
- Priorizar problemas.
- Identificar soluciones e ir mejorando el proceso.

GRÁFICO Nº 2

MAPA DE PROCESOS



FUENTE: Elaboración propia.

La idea clave es que estos equipos de mejora perduren en el tiempo, dado que toda empresa, al tener un entorno cambiante continuamente, los procesos también habrá que ir mejorándolos continuamente, adaptándose a estos cambios; es decir, es necesaria una mejora continua.

PERSONAS

Este es el segundo eje o columna que debe sustentar el sistema de gestión de calidad. Aquí el objetivo fundamental es conseguir la implicación de todas las personas de la organización.

Para conseguir la implicación, en primer lugar se tendrá que ofrecer desde la dirección la formación necesaria para, en

una segunda fase, en la que se generarán equipos de mejora, conseguir su participación y que asuman una serie de responsabilidades. Con los equipos de mejora en funcionamiento, obtendremos una mejora evidente en la comunicación, aspecto este siempre problemático, en todas y cada una de las empresas. Con la formación, participación, responsabilización y comunicación obtendremos aquello que a nivel directivo es tan anhelado, la motivación, y por tanto la implicación, el objetivo que se pretendía.

En el gráfico nº 1 hemos visto que entre los procesos y las personas debe existir un consenso. Esto significa que un proceso no puede venir definido de entrada por la dirección, o por un experto consultor, esto sería un error de principio. Los procesos tienen que ser consensuados por las personas, es decir por los equipos de mejora correspondiente, sobre todo los procesos clave. Al ser tan importante el consenso, a todo miembro de un equipo de mejora se le detalla aquello que se puede destacar como más importante a tener en cuenta en todo consenso (ver cuadro nº 2).

Otra herramienta o instrumento necesario aquí, aparte de los equipos de mejora, es el análisis del clima laboral. El objetivo es obtener información de la opinión de las personas sobre aspectos diversos de la empresa, y que se consideran claves para su buen funcionamiento, y que de los resultados se derive un plan de actuación concreto para la mejora general. Este tipo de análisis, que se basa en una encuesta de clima laboral a todo el personal, consigue también la implicación de las personas, siempre y cuando se realice con el máximo rigor y objetividad posible. Para ello es imprescindible que las encuestas sean anónimas, que se haga una presentación previa de la misma, con instrucciones e ítems muy claros, y que lo realice una empresa externa especializada.

CUADRO Nº 2

GUÍA PARA LLEGAR AL CONSENSO

- ASEGURARSE QUE CADA PERSONA SEA Y SE SIENTA ESCUCHADA
- NO VOTAR, PROMEDIAR, ETC. EL OBJETIVO ES **DIALOGAR** HASTA **CONSEGUIR UN ACUERDO** EL CUAL TODOS APOYEN
- NO SE RINDA PARA CONSEGUIR UN ACUERDO; CONSIDERE LAS DISCREPANCIAS COMO CONSTRUCTIVAS
- SEA ABIERTO, CREATIVO
- ESCUCHE ACTIVAMENTE, DESARROLLE IDEAS O PROPUESTAS O COMPRUEBE LA COMPRENSIÓN, PREGUNTE, APOYE Y HAGA RESÚMENES PARA ESTRUCTURAR LA COMUNICACIÓN
- BASE EL ACUERDO EN HECHOS Y DATOS REALES

FUENTE: Elaboración propia.

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Este debe ser el objetivo principal de todo Sistema de Calidad Total. Para ello es imprescindible haber definido bien los requerimientos del cliente, para lo que hay que poner de acuerdo las necesidades y expectativas del cliente junto con las posibilidades que tiene el comercio de poderlas satisfacer.

Una vez se haya realizado la venta, es cuando podemos verificar si los requerimientos han sido atendidos; si esto es así, la satisfacción será una realidad. Aunque es importante en este momento, tener en cuenta que el cliente debe considerarse como usuario, y como tal, una vez haya realizado la compra, al cabo de un tiempo, y debido a una serie de factores externos, su percepción puede variar, con lo que deberemos aplicar una gestión de la percepción.

Por otra parte, es muy importante tener en cuenta que cuesta cinco veces más atraer a nuevos clientes que mantener a los actuales, con lo cual el mantener continuamente satisfechos a los clientes es clave. Precisamente, para evitar costes excesivos en cualquier política de atracción del cliente, debemos priorizar la inversión en la fidelización. El valor de un cliente fiel es muy elevado, puesto que nos aumenta los clientes referentes (el boca oreja), la repetición en sus ventas, las ventas cruzadas, se puede incluso incrementar el precio, y por la parte de la reducción de los costes, nos reduce el coste de publicidad y los costes al darle un servicio, puesto que ya es un cliente conocido.

En conclusión podríamos decir que un sistema de gestión basado en la Calidad Total aplicada a un comercio detallista nos aportará las siguientes ventajas:

- Mayor satisfacción de clientes.
- Gestión más eficiente.
- Adaptación rápida a los cambios.
- Beneficios más altos.

Basándose en estas claves, deseo al apreciado lector, ¡buena suerte! ■

JOAQUIM DEULOFEU AYMAR
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universitat de Barcelona

Efectos de la aplicación de la trazabilidad y la normativa de higiene en la cadena de producción de alimentos

- **ALICIA LANGREO NAVARRO**
- **ISABEL BENITO GARCÍA**
  Saborá, Estrategias Alimentarias

La importancia de la alimentación en la salud de los ciudadanos y la creciente preocupación de éstos por la calidad y sanidad de los alimentos, unidas a las crisis alimentarias de los años noventa, han hecho de la seguridad alimentaria un objetivo transversal de la Unión Europea que, como tal, está integrado en todas las políticas comunitarias. Por este motivo, la reforma de la PAC, realizada en el marco de la Agenda 2000, incorporó la seguridad e higiene de los alimentos a los objetivos de la PAC y, posteriormente, lo reforzó en la revisión intermedia de 2003. La nueva política europea de seguridad alimentaria se basa en la aplicación de un enfoque integrado "de la granja a la mesa" que cubre todAs las fases de la cadena alimentaria, incluida la producción de piensos, la producción primaria, la transformación de alimentos, el almacenamiento, el transporte y la venta al por menor y que supone un cambio en las obligaciones de las explotaciones agrarias, que hasta ahora habían quedado al margen de algunas obligaciones como la aplicación de las normas APPCC.

Hasta ahora algunas de las herramientas claves de la seguridad alimentaria, concretamente la trazabilidad y el control de los procesos productivos, se aplicaban a determinados segmentos de la producción agroalimentaria en los que se buscaba una mayor rentabilidad o el acceso a mejores mercados, como por ejemplo las frutas y hortalizas frescas o las carnes comercializadas a través de algunas empresas de la gran distribución. En estos casos, estas herramientas servían para ganar la confianza del consumidor y los esfuerzos invertidos en su desarrollo se veían recompensados en términos monetarios de una forma u otra. El liderazgo de la implantación de la trazabilidad lo ha jugado la gran distribución (1), mediante la introducción en los protocolos de producción que deben cumplir sus suministradores, en especial en los productos frescos con marca propia.

Mientras la aplicación de la trazabilidad se desarrolló en este entorno, únicamente alcanzaba a la parte de la producción canalizada por estos circuitos; sin embargo, ahora se abre una situación radicalmente distinta que obliga a todos los agentes del sistema agroalimentario a aplicarlas. Esta vez, su aplicación no ser-

virá para abrir nuevos mercados o conseguir más precios, sino que será imprescindible para poder estar presente en el mercado europeo.

La aplicación de la trazabilidad y de la normativa sobre higiene va a suponer un coste, especialmente en su puesta en marcha, pero sobre todo va a suponer un gran esfuerzo y va a requerir buenas dosis de imaginación especialmente en las situaciones más complicadas. Por ejemplo, será necesario hacer posible que todas las empresas lleven un control informático de sus actividades y que los sistemas de información sean compatibles a lo largo de la cadena. Pero también, la aplicación de la trazabilidad va a suministrar una información fundamental para la mejora de la gestión de las empresas y de las relaciones entre las fases de la cadena de producción. En este sentido puede resultar particularmente positiva en la mejora del funcionamiento de las cooperativas y de su relación con sus socios.

La aplicación de las nuevas normas está restringida al territorio de la Unión Europea. En los productos importados, la trazabilidad empieza en el importador, sin que la UE pueda legislar sobre lo que hagan los agentes de los países suministradores; eso significa que, en caso de alarma alimentaria, el importador será el responsable y deberá asumir todos los riesgos y las actuaciones podrán alcanzar a grandes volúmenes de producto. Razonablemente, para evitar las graves consecuencias de un posible incidente, los importadores tomarán medidas que puedan permitir fragmentar los lotes de entrada e identificar los procesos anteriores.

UN NUEVO ENFOQUE DE LA POLÍTICA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

El nuevo enfoque introducido en la política de seguridad alimentaria de la UE, tras la aprobación en 2000 del Libro Blanco sobre la seguridad alimentaria, ha implicado la reforma de gran parte de las disposiciones legislativas comunitarias sobre la materia. En los últimos años, la UE ha adoptado un considerable número de normas, tanto de carácter horizontal como vertical, sobre seguridad e higiene alimentaria, entre las que destacan: el Reglamento (CE) n° 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria, y el Reglamento nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios, que deroga la Directiva 93/43/CEE del Consejo, de 14 de junio de 1993, relativa a la higiene de los productos alimenticios.

El Reglamento (CE) 178/2002 es una norma marco de carácter horizontal que afecta a todas las etapas de la producción, transformación y comercialización de los alimentos y los piensos. Establece los principios generales que han de regir las disposiciones en el ámbito de la seguridad alimentaria, tanto a escala de la UE como en cada uno de los Estados miembros. Uno de los principios generales de seguridad alimentaria que establece este reglamento es la obligación de asegurar la trazabilidad de los alimentos en todas las etapas de la producción, la transformación y la distribución de los mismos. Dicha obligación ha de ser aplicada, en todo el territorio comunitario, a partir del 1 de enero de 2005.

Esta norma define la trazabilidad como: “La posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución, de un alimento, un pienso, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinados a ser incorporados en alimentos o piensos o con probabilidad de serlo”. Entre las obligaciones, que se concretan en el artículo 18, destaca la obligación de identificar a sus suministradores y clientes y a los lotes que han circulado en cada caso. Esta información debe estar a disposición de las autoridades competentes, para lo que habrá que establecer los mecanismos precisos. Todos los agentes que operan en alguna de las fases del proceso de producción y comercialización de un alimento tienen la obligación de aplicar mecanismos que faciliten la trazabilidad del producto, si bien la norma sólo obliga a identificar a las personas o empresas que han suministrado o comprado el mismo. La aplicación de sistemas de trazabilidad interna o de proceso en principio no es obligatoria. La obligación de aplicar la trazabilidad no afecta a los agricultores hasta la recolección del producto, excluyendo de la definición de alimento a las plantas antes de la cosecha.

No hay que olvidar que el objetivo básico de la trazabilidad es la capacidad para localizar y retirar en un tiempo muy breve un lote completo de productos en los que se hayan detectado cualquier problema, en ese contexto, el hecho de disponer de mayor información se transforma en una protección para el empresario que así puede evitar o acotar el alcance de cualquier incidencia. De manera que, en el marco de la norma, es el empresario de la cadena de producción el más interesado en tener bien documentado su proceso productivo.

El R (CE) 178/2002 es una norma de aplicación directa en todo el territorio de la Unión Europea. Para facilitar su aplicación, la Agencia Española de Seguridad Alimentaria (AESA) ha elaborado la "Guía para la aplicación del sistema de trazabilidad en la empresa agroalimentaria". Esta guía proporciona directrices que pueden ser adoptadas por todos los operadores económicos que intervienen en la cadena alimentaria, desde la producción primaria de los alimentos y piensos hasta su consumo. La guía no tiene carácter vinculante y, por tanto, su aplicación es voluntaria.

AESA, en la elaboración de la guía, ha tenido en cuenta no sólo los requisitos mínimos de trazabilidad que establece el R (CE) 178/2002, sino también los principios de seguridad alimentaria regulados en esta norma y las obligaciones contempladas en el R (CE) 852/2004, relativo a la higiene de los productos alimentarios. Por ello, la guía incluye directrices y orientaciones para que los agricultores apliquen trazabilidad en el proceso de producción primaria del alimento, antes de la cosecha del producto, y para la trazabilidad interna en cada empresa.

El Reglamento (CE) 852/2004 tiene por objeto garantizar la higiene de los productos alimenticios en todas las etapas del proceso de producción, desde la producción primaria hasta la venta al consumidor final. En esta disposición, se entiende por producción primaria: producción, cría o cultivo de productos primarios, incluidos la recolección, caza, pesca, ordeño y todas las etapas de la producción animal anteriores al sacrificio. El artículo 3 del R (CE) 852/2004 establece que los operadores agroalimentarios, desde la producción primaria hasta el consumidor final, garantizarán que en el proceso de producción se aplican los requisitos de higiene contemplados en este reglamento.

En relación con las empresas agrarias, la parte A del anexo I establece los requisitos que han de cumplir los operadores en la fase de producción agraria y operaciones conexas, y obliga a estos productores a llevar y conservar registros sobre:

- La utilización de productos fitosanitarios y biocidas.
- La aparición de plagas o de enfermedades que puedan afectar a la seguridad de los productos de origen vegetal.
- Los resultados de todos los análisis pertinentes efectuados en muestras tomadas de plantas u otras muestras que tengan importancia para la salud humana.

Así mismo, los agentes agroalimentarios que operan en esta fase, están obligados a poner la información relevante que conste en dichos registros a disposición de las autoridades competentes y de los operadores de empresa alimentaria de recepción.

Por su parte, en cuanto a las empresas de las fases posteriores de la cadena de producción, los agentes agroalimentarios que operan en las fases posteriores a la producción primaria han de cumplir las normas de higiene generales que especifica el anexo II del R (CE) 852/2004, estos requisitos se refieren a:

- Los locales, incluidos los terrenos exteriores.
- Las condiciones de transporte.
- Los equipos.
- Los desperdicios de productos alimenticios.
- El suministro de agua.
- La higiene personal de las personas en contacto con los productos alimenticios.
- Los productos alimenticios en sí.
- El envasado y el embalaje.
- La formación de los profesionales del sector.

Los operadores de las fases siguientes a la producción agraria también han de aplicar sistemas de calidad e higiene basados en los principios APPCC (análisis de riesgos y control de puntos críticos) establecidos en el Códex Alimentario elaborado por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación).

Los principios APPCC que deben cumplir los agentes posteriores a la fase agraria son:

- Detectar cualquier peligro que deba evitarse, eliminarse o reducirse a niveles aceptables.

– Detectar los puntos críticos de control en la etapa o etapas en que el control sea esencial para evitar o reducir al máximo un peligro.
– Establecer límites críticos en los puntos de control críticos, más allá de los cuales una intervención es necesaria.
– Establecer y aplicar procedimientos de seguimiento efectivos en puntos críticos.
– Establecer medidas correctivas cuando el seguimiento indique que un punto crítico no está controlado.

Los operadores alimentarios están obligados a establecer procedimientos para comprobar si las medidas adoptadas son eficaces y mantener registros con el fin de demostrar la aplicación efectiva de estas medidas y facilitar los controles oficiales por la autoridad competente.

LAS REPERCUSIONES DE LA NUEVA NORMATIVA EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS

Hasta ahora la aplicación de la trazabilidad y demás requisitos de los procesos de producción afectaban únicamente a un segmento de las empresas de la cadena de producción en todas las fases, desde el sector agrario, pasando por la industria y el comercio mayorista, a la distribución o la logística. Como se ha indicado al principio de estas reflexiones, se trata de las empresas mejor situadas, aquellas que han sido capaces de incorporarse a los mercados más dinámicos y con mayor alcance. Su opción por estos nuevos sistemas productivos se veía compensada con mayores precios, mayores volúmenes o el acceso a nuevos mercados. Pero ahora, todas las empresas del sistema alimentario y algunas de las que le prestan sus servicios deben asumir la aplicación de la trazabilidad y el reglamento de higiene sin más contraprestación que el mantenimiento de sus productos en el mercado europeo. Indudablemente esta obligación supone un reto de primer orden para el sistema alimentario en su conjunto y para todas y cada una de las empresas que lo integran, para las administraciones agrarias, para las organizaciones representativas de cada una de las fases, para las interprofesionales y, en general, para todas aquellas que prestan sus servicios al sector agroalimentario.

Hay que tener en cuenta que una buena estructura de la cadena de producción de alimentos, con empresas de una cierta dimensión que permita una adecuada profesionalización, empresarios cualificados, mecanismos de coordinación vertical ágiles y eficaces, una buena organización horizontal y vertical de las empresas, junto a la existencia de una administración ágil y consciente de los nuevos problemas, una estructura representativa eficaz y unas empresas de servicios adecuadas y modernas resultan idóneas para la aplicación de las nuevas normas.

Por lo tanto, antes de seguir con esta reflexión es necesario contemplar, aunque sea muy someramente, la situación actual del sistema agroalimentario y ser conscientes de las enormes dificultades que para multitud de empresas tiene la nueva situación. Baste para ello con recordar algunos datos básicos:

– El número de explotaciones agrarias existentes en España, según los datos del último Censo Agrario (INE), asciende a casi 1.800.000, de las cuales sólo algo más de 400.000 pueden considerarse profesionalizadas y menos del 25% cuentan con un volumen de trabajo que permita la profesionalización de al menos una persona equivalente. Este hecho se ve agravado por la avanzada edad media de los agricultores.
– Dejando a un lado los sectores de aceite de oliva y vino (entre los de mayor peso), la participación de las cooperativas raramente supera el 30-35% y en muchos sectores está lejos de estas cifras. Este hecho es un indicador de una organización de la primera fase de la cadena de producción de alimentos. Además se ve agravado por el propio funcionamiento de muchas de las cooperativas, con una disciplina aún deficiente.
– Las redes mayoristas en una buena parte del sistema agroalimentario español son complejas, con múltiples escalones poco eficaces y eficientes.
– La industria alimentaria, aunque cuenta con grandes empresas y grandes grupos alimentarios, se caracteriza por su gran fraccionamiento. Un referencia es que más del 80% de las industrias cuentan con menos de 10 empleados (INE, 2003). Esta escasa dimensión afecta especialmente a la industria de la

primera transformación y a sectores como el de panadería. A esto se suma el enorme peso de la estructura familiar y las dificultades para profesionalizar la gestión y dar continuidad al negocio y la avanzada edad de buena parte de los empresarios.

– La fase de la distribución se encuentra en una situación dual: junto a unas pocas empresas de la gran distribución, que juegan un papel básico en la vertebración del sector agroalimentario, se encuentra un enorme número de pequeñas o muy pequeñas empresas, mayoritariamente de carácter familiar, muchas de ellas con grandes deficiencias, que son el eslabón final de la cadena de producción tradicional muy poco verticalizada. Estas pequeñas empresas están perdiendo cuota de mercado, pero en una buena parte de los productos frescos (carnes, pescados y frutas y hortalizas) mantienen cuotas cercanas al 50%.
– Una parte importante de las empresas que operan en el sistema alimentario están poco verticalizadas con el resto de la cadena de producción.

La aplicación de la trazabilidad y la normativa de higiene es más sencilla cuando las empresas tienen una cierta dimensión y están más profesionalizadas, o de alguna manera existe un proceso de profesionalización de la gestión, cuando dentro de la cadena de producción existen mecanismos ágiles y flexibles de coordinación vertical, cuando la formación es adecuada, cuando existe una cierta práctica en la gestión informática de la información. Por lo tanto, la realidad descrita más arriba, que pinta un negro panorama acerca de las condiciones en que las empresas del sistema agroalimentario abordan las nuevas obligaciones, hay que matizarla, ya que una parte creciente de la producción agroalimentaria, la que se muestra más dinámica, se encuentra en situación muy distinta e, incluso, existen segmentos que tienen muy adelantada la implantación de la trazabilidad y cumplen ya exigentes protocolos en su suministro a la gran distribución europea, de forma que la nueva situación refuerza su ya clara ventaja competitiva. Entre los subsectores en los que estos procesos están más avanzados destacan:

– Las frutas y hortalizas extratempranas y tempranas, destinadas a la gran distribución y a la exportación. El MAPA ha abierto recientemente una línea de apoyo a la aplicación de la trazabilidad en el sector.
– La ganadería intensiva de producción de carne, en la que los procesos de verticalización están muy avanzados. El MAPA ha desarrollado un programa de apoyo a la aplicación de la trazabilidad en carnes.
– Una parte de la producción de vino y de aceite de oliva.
– Buena parte de la producción de leche, sector que ha vivido un espectacular proceso de concentración y modernización y para el cual el MAPA ha diseñado unas líneas específicas de apoyo a la aplicación de la trazabilidad.
– España cuenta con un colectivo de empresas logísticas muy profesionalizadas que suelen ser las que trabajan con las cadenas de producción más modernas, que conviven con otras menos preparadas.

Dentro del conjunto del sistema agroalimentario, los segmentos que se encuentran con mayores dificultades para la aplicación de las nuevas obligaciones son:

– El gran colectivo de explotaciones pequeñas, con agricultores de edad avanzada poco profesionalizados. En este colectivo se encuentran productores de casi todos los subsectores, pero es especialmente grave en la agricultura de secano y en la menos intensiva.
– Los primeros escalones de la cadena de producción, tanto comerciales como industriales (aunque la implantación de las normas APPCC ha ayudado a mejorar la situación de las in-

dustrias), de menor tamaño y poco verticalizados. Entre ellos se encuentra un número considerable de cooperativas pequeñas independientes y pequeños comerciantes locales.

– La distribución tradicional que no ha dado el salto a modernizarse y, sobre todo, organizarse en estructuras mayores.

En términos generales, todos ellos adolecen de una gestión anticuada, tienen poco o ningún desarrollo informáticos, no hacen controles de calidad ni apenas análisis y están mal preparados para afrontar la nueva situación. Sin embargo, existen una serie de procesos, mal reflejados en las estadísticas y muchos de ellos apenas estudiados, que suponen, en la práctica, una vía de superación de algunos de estos graves inconvenientes:

– Dentro del sector agrario se detecta una externalización de determinadas tareas que, cada vez con más frecuencia, está permitiendo el establecimiento de sociedades de servicios a la agricultura que asumen las tareas que no pueden realizar en condiciones adecuadas los agricultores. Este proceso lleva hasta la cesión de la gestión a estas empresas, que de esta forma, en la práctica, están llevando a cabo un proceso de concentración de la gestión que, debidamente reconocido y apoyado, puede mejorar sustancialmente la gestión del sector y facilitar la implantación de las nuevas obligaciones.
– En este marco, una mención especial merecen las "secciones de cultivo" de las cooperativas, que pueden suplir las grandes deficiencias de sus socios más pequeños garantizando adecuadamente la gestión (2). También son interesantes las CUMA o SAT "de maquinaria" que están dando el paso a llevar la gestión de las fincas de sus socios y de otros agricultores.
– Los procesos de verticalización de las producciones, típicos de la ganadería intensiva, se están desarrollando en otros sectores. Esto supone que las empresas de las fases más dinámicas de la cadena de producción asumen el liderazgo del conjunto de la cadena de producción, haciendo de puente en la transferencia de tecnología, liderando la organización de la producción y estableciendo los protocolos de producción.
– Las cooperativas de segundo grado, con mejor estructura gerencial y mayor capacidad organizativa, en algunos casos asumen en la práctica gran parte de la gestión de sus socias, permitiendo superar los problemas debidos a la falta de gerencia, de medios y de organización adecuada de los procesos productivos.
– Entre algunos mayoristas comerciales de origen y destino, e incluso empresas minoristas, se está dando un proceso de concentración vertical que permite seguir mejor los procesos y aplicar más fácilmente la trazabilidad. Este fenómeno es específico de los productos frescos.
– Las pequeñas industrias han hecho un gran esfuerzo para la aplicación de la norma APPCC, ya mayoritariamente implantada, lo que facilita la puesta en marcha tanto de la trazabilidad como del reglamento de higiene.
– Las MERCAS están jugando un papel importante en la aplicación de esta normativa en el subsector de los mayoristas en destino, especialmente en los mayores núcleos de población.

Cabe resaltar que la estructura cooperativa puede jugar un papel relevante en la aplicación de la trazabilidad y del reglamento de higiene en aquellas fases de la cadena de producción en que se van a encontrar más dificultades, la agricultura y la primera puesta en mercado, ya que la propia existencia de la cooperativa ya supone un grado de verticalización considerable en la cadena de producción. Pero para que este papel sea realmente eficaz

debe existir una disciplina interna importante; las cooperativas deben no sólo comercializar, sino organizar y dirigir la producción de sus socios, para lo que deben tener una dimensión adecuada, contra con una buena genérica y desarrollar equipos de campo que asesoren las producciones y los procesos productivos de los socios agricultores. La cooperativa puede, por ejemplo, desarrollar un sistema de información interno que garantice los requisitos de la trazabilidad y puede desarrollar cuadernos de campo que sean la base del control de los procesos. Posiblemente todo esto exija una revisión de la percepción de la propia cooperativa, que se enfrenta a la escasa profesionalización de una parte considerable su base social, los agricultores asociados.

Desde que se publicó la normativa que ahora se aplica, la mayoría de las organizaciones de industriales se han preocupado por este problema y han puesto en marcha cursos y diversas acciones para explicar lo que significa la nueva obligación a sus asociados. Muchas han elaborado guías y han desarrollado sistemas informáticos que sirvan de base para las empresas de menor tamaño, mientras las mayores firmas han desarrollado sistemas específicos.

Entre las actividades desarrolladas, es interesante citar el trabajo llevado a cabo por AECOC, asociación que aglutina a empresas de la distribución, la industria y el comercio (incluidas algunas cooperativas), que ha permitido pactar instrumentos comunes para la aplicación de la trazabilidad en algunos subsectores.

Sin embargo, la preocupación es mucho menor en el sector agrario y en los sectores comerciales, en los que la actividad desarrollada es muy inferior, excepción hecha de los subsectores mencionados de frutas y hortalizas tempranas y ganadería intensiva. Cabe citar que, hasta ahora, las organizaciones agrarias de carácter general apenas se han ocupado de estas cuestiones.

Tampoco ha habido apenas actividad de las Administraciones agrarias en esta línea, excepción hecha de las actuaciones en carnes, leche y frutas y hortalizas ya mencionadas. Como contraste, cabe citar que en Francia las líneas de apoyo a la aplicación de la trazabilidad se iniciaron en el año 2000 y que en estos momentos tienen ya un largo camino recorrido.

Hasta ahora, las organizaciones interprofesionales, que en Francia están jugando un papel relevante en la aplicación de la trazabilidad, en España no se han ocupado de esta cuestión, a pesar de que constituyen una estructura adecuada para poner en marcha un sistema informativo que debe ser común al conjunto de la cadena de producción y pactar los criterios para la definición de lote. Indudablemente, su participación en el proceso facilitaría las cosas y les daría un nuevo marco de actuación.

La aplicación de la trazabilidad y el reglamento sobre higiene va a exigir en la práctica la identificación de los productos desde los primeros escalones y el seguimiento de todos y cada uno de los procesos, para eso tendrá que cambiar la mentalidad de los propios empresarios, deberá disponerse de instrumentos de análisis en las primeras fases comerciales que permitan la caracterización correcta de los productos, lógicamente aumentará el uso de semillas y plantones certificados, lo que permitirá la utilización de la variedad en la identificación, crecerá la informatización del sector, deberá controlarse el transporte, el almacenamiento, etc. Todo esto, previsiblemente, va a facilitar que se incremente la coordinación vertical en el seno de la cadena de producción e, irremediablemente, a medio plazo dejará en la cuneta a las empresas que no sean capaces de adaptarse de una forma u otra a las nuevas exigencias.

Todas estas cuestiones deben ser tenidas en cuenta en el diseño de los planes de formación subvencionados con fondos públicos, en el diseño de las ayudas estructurales y en la planificación de la actividad de las organizaciones profesionales agrarias, de las organizaciones industriales y de cooperativas, que tienen un nuevo marco de actuación prestando asesoría para la trazabilidad y el reglamento sobre higiene. ■

ALICIA LANGREO NAVARRO
ISABEL BENITO GARCÍA
Saborá, Estrategias Agroalimentarias

NOTAS

(1) La gran distribución inglesa fue la primera en exigirlo y el producto destinado a la exportación al Reino Unido fue el primero que lo implantó. Posteriormente lo recogió Carrefour para sus productos CTC y el protocolo EUREP.

(2) Por ejemplo, el Gobierno de Navarra ya ha abierto una línea de apoyo a esta actividad.

El papel del comercio mayorista en la aplicación de la trazabilidad

FRANCISCO PASCUAL
Responsable de Trazabilidad. Empresa Nacional MERCASA

La Red MERCASA cuenta con 23 Unidades Alimentarias, que en todos los casos cuentan con un Mercado Central Mayorista de Frutas, Hortalizas y Patatas, mientras que en 17 de ellas hay además un Mercado Central Mayorista de Pescados, 6 también cuentan con matadero (2 de ellos en gestión privada) y en 2 funcionan Mercados Cárnicos.

Asimismo, las 23 MERCAS cuentan con las denominadas Zonas de Actividades Complementarias, en las que se ubican empresas de comercialización y servicios logísticos o de manipulación de productos.

En las instalaciones de la Red de MERCAS están instaladas unas 3.600 empresas mayoristas, de las que unas 2.600 son mayoristas de frutas y hortalizas, pescados, flores y carnes; el resto son empresas dedicadas a actividades complementarias de servicios logísticos y de atención a los usuarios.

En toda la red, durante el año 2004 se comercializaron 5,1 millones de toneladas de frutas y hortalizas, 635.000 toneladas de productos pesqueros y 188.000 toneladas de carnes. Unos volúmenes de comercialización que suponen casi el 65% del consumo total de frutas y hortalizas, el 50% en patatas y productos pesqueros y en torno a un 25% de carnes.

Un conjunto de cifras que reflejan la importancia de la actividad comercial en la Red de MERCAS y que, en consecuencia, determinan también la trascendencia que están llamadas a tener las empresas mayoristas ubicadas en las MERCAS en la nueva normativa sobre trazabilidad y, en general, en todos los aspectos relacionados con la seguridad alimentaria.

Porque todo este complejo entramado empresarial está sujeto al Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de 28 de enero de 2002 por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria.

Según establece el art. 18 del Reglamento 178/2002, los operadores económicos de empresas alimentarias y de empresas de piensos deberán:

- Poder identificar a cualquier persona que les haya suministrado un alimento, un pienso, un animal destinado a la producción de alimentos, o cualquier otra sustancia...
- Poner en práctica sistemas y procedimientos que permitan poner esta información a disposición de las autoridades competentes.
- Poner en práctica sistemas y procedimientos para identificar a las empresas a las que hayan suministrado sus productos.
- Poner esta información a disposición de las autoridades competentes

El Art.17 considera la responsabilidad de los explotadores de empresas alimentarias al afirmar que estos se asegurarán:

– En todas las etapas de la producción, la transformación y distribución, en las empresas bajo su control, que los alimentos... cumplen los requisitos pertinentes de la legislación alimentaria.
– ... y verificarán que se cumplen dichos requisitos.

La normativa vigente en lo referente a seguridad alimentaria establece que con el fin de asegurar la calidad comercial de los productos, las empresas establecerán sistemas de autocontrol basados en los principios del APPCC:

– Definición de un sistema de recepción, elaboración y expedición, con las fases, puntos y tipos de control (documental, etiquetado, producto, etc.), frecuencia y forma de registro.
– Sistema de muestreo y análisis. Instrumentos, frecuencia y forma de registro.
– Sistema de trazabilidad

TRAZABILIDAD OBLIGATORIA

A partir del 1 de enero de 2005, el sistema de trazabilidad es obligatorio en todas las empresas alimentarias, para que no se interrumpa la línea de seguimiento, y también es obligatorio en todas las etapas: producción, transformación y comercialización.

El sistema de trazabilidad debe permitir identificar en cualquier momento los lotes o partidas de los productos y materias, y conocer su procedencia (proveedor) y destino (cliente), así como las condiciones de su producción, transformación y comercialización.

Cualquier marcador, instrumento o elemento de comprobación del sistema de trazabilidad debe poder ser verificado por los operadores y los servicios oficiales.

El sistema de trazabilidad requiere unos elementos mínimos de comprobación y seguimiento:

Identificación de empresas:

– Nombre o razón social.
– Domicilio.
– Número de identificación fiscal (NIF).
– Registros reglamentarios (RS, RIA, etc.).

Identificación de productos y materias:

– El lote. Todos los productos y materias acabados y envasados deben identificarse con el lote; así mismo, cuando se encuentren a granel, llevarán lote o marca similar que les identifique.
– En productos y materias acabados y envasados: el etiquetado establecido legalmente.
– Productos y materias dispuestos o almacenados a granel: identificación obligatoria de depósitos (almacenes, trojes, montones, etc.) mediante rotulación.
– La identificación, tanto de productos acabados y materias envasados como a granel, debe estar correlacionada con los registros.
– No está permitido el depósito, almacenamiento o transporte de productos no identificados.

El sistema de trazabilidad exige la confección de registros que recojan los datos y actuaciones habidos en las entradas, salidas y tratamientos y manipulaciones de productos.

Registros de entradas:

– Identificación producto o materia: denominación, lote, naturaleza, origen.
– Identificación del proveedor, nombre, domicilio, NIF.
– Cantidad de producto.
– Fecha de entrada.
– Identificación aportada por el suministrador: lote del proveedor.
– Destino interno o uso del producto: almacén, depósito, cámara, línea de producción, etc.

Registros de salida de productos:

– Identificación producto: denominación, lote, naturaleza, origen.
– Identificación del receptor: nombre, domicilio, NIF., establecimiento de destino físico de la mercancía.
– Cantidad de producto.
– Fecha de entrada.

Registros de tratamientos, procesos de transformación y almacenamiento:

– Se reflejarán las manipulaciones, tratamientos y prácticas de transformación (mezclas, procesos) que tengan incidencia en el proceso productivo y en la cantidad, calidad o características de los productos obtenidos.
– Identificación de los productos de los que se parte. Identificación de los productos a los que se llega.
– Cantidades de los productos utilizados. Cantidades de los productos obtenidos.
– Fecha de entrada y, en su caso, hora.
– Los productos y materiales almacenados deberán estar perfectamente identificados y correlacionados con las existencias.

Estos diversos registros son los elementos componentes del sistema de trazabilidad.

Las empresas ubicadas en las Unidades Alimentarias deben implantar sus sistemas de trazabilidad, abarcando las tres etapas de la misma:

1. Trazabilidad anterior: ¿De dónde viene el producto?
2. Trazabilidad interna: ¿Qué manipulaciones, tratamientos y envasados aplicamos a los productos?
3. Trazabilidad posterior: ¿Adónde va el producto?

LA RESPONSABILIDAD DEL COMERCIO MAYORISTA

Para cumplir con las exigencias del Reglamento (CE) 178/2002 en los aspectos referentes a la trazabilidad anterior deberá exigirse a los proveedores que tengan la trazabilidad implantada y que entreguen los productos identificados con el número de lote.

Con la recepción del producto comienza la responsabilidad de las empresas ubicadas en las MERCAS y la trazabilidad interna.

Se le asignará un código al producto que identificará la partida recibida. Este código, que identificará la procedencia del producto, es el vínculo entre la trazabilidad anterior y la trazabilidad interna. Es en esta etapa del sistema donde se indican todas las manipulaciones que se realizan al producto, desde su recepción hasta la expedición. Al terminar la manipulación y envasado, se le asigna un número de lote que identifica la partida con todas las manipulaciones realizadas. Entre la recepción y la

llegada del producto al almacén de salida o embarque, deben tenerse identificados todos los tratamientos y/o manipulaciones que se le realicen al producto.

- Se dispone de productos, manipulaciones y envases que se deben codificar para su identificación inequívoca.
- Se asigna un código a cada producto que se comercializa.
- Se asigna un código a cada envase que se comercializa.
- Con la combinación de ambos códigos (producto y envase) se forma el código de la unidad de venta.
- Asimismo, se codifica cualquier manipulación que se realice sobre el producto.
- Con todos estos datos se puede asignar un número de LOTE a cada partida que las identificará unitariamente.

Lo importante no es el código que se le da al lote, lo importante es que cuando se pida un número de lote se disponga de la documentación que ampara ese código, para lo cual se dispondrá de un archivo por el número de lote con toda la documentación generada. Con toda esta información se puede realizar la etiqueta al envase final que llega al consumidor. Con todos esos datos se confecciona la trazabilidad interna, que consiste en decir que se hace al producto.

En la hoja de ruta se dan todas las instrucciones para la preparación de un pedido, asignando todos los datos para que no existan dudas sobre: producto, cantidad, manipulación, envase, lote, cliente, etc.

Terminado todo el proceso, el producto llega al almacén de salida donde termina la trazabilidad interna y comienza la trazabilidad posterior, donde se identifican el cliente, el medio de transporte y la expedición.

Con la expedición termina la trazabilidad posterior (dónde va) y se tiene toda la trazabilidad del producto comercializado.

Con todos estos datos se tiene identificado un producto, desde el eslabón anterior (de dónde viene) al eslabón posterior (adónde va) de la cadena alimentaria, incluidas todas las manipulaciones realizadas en las instalaciones de la empresa que distribuye el producto (qué se hace).

Estos datos están documentados y en poder de la empresa para poder mostrarlos cuando se soliciten por los clientes o por las autoridades competentes.

PREOCUPACIÓN EMPRESARIAL

La entrada en vigor el 1 de enero de 2005 del art. 18 del Reglamento (CE) 178/2002 ha preocupado a una parte de los empresarios mayoristas ubicados en las Unidades Alimentarias, inquietos por los costes que les puede suponer la implantación de sistemas de trazabilidad.

Si se analiza la situación, se debe advertir que la gran mayoría de las empresas no deben experimentar graves problemas en el cumplimiento de la norma, ya que el coste de aplicación de la misma será mínimo o inexistente para aquellas empresas que ya cumplan los procedimientos de autocontrol basados en el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC) conforme a las exigencias de la normativa vigente.

Los sistemas de trazabilidad van a garantizar la posibilidad de actuación, sin problemas, en los mercados nacionales e internacionales que no admitirán productos que no vayan debidamente codificados, etiquetados y documentados.

Esta situación muestra la trazabilidad como un incremento de valor añadido a los productos, por lo que se deben considerar inversión los costes del software necesario para poder cumplir con la rastreabilidad de los productos a comercializar. Dichas inversiones estarán en función de las características de las empresas, que deberán analizar las múltiples ofertas de programas y servicios que las empresas de tecnología presentan en el mercado, con objeto de aplicar las más convenientes a su situación y previsible desarrollo. ■

FRANCISCO PASCUAL
Responsable de Trazabilidad
Empresa Nacional MERCASA

Normativa ISO de aplicación a la calidad alimentaria

VÍCTOR MANTECA VALDELANDE
Doctor en Derecho

En este trabajo examinamos la regulación normativa del concepto de calidad alimentaria en la normas ISO partiendo del concepto genérico de lo que actualmente se entiende por calidad en la producción y en la industria agroalimentaria.

Las organizaciones empresariales de carácter industrial o comercial ofrecen productos y servicios al objeto de satisfacer las necesidades de los clientes cuyas expectativas se han hecho más concretas y diversificadas debido al incremento de la competitividad en el mercado y la diversificación de la oferta. Para situarse a la cabeza de los competidores y mantener buenos resultados económicos, es preciso utilizar sistemas de gestión de la calidad que produzcan mejoras continuadas, incrementando la satisfacción de los clientes de la organización y otras partes interesadas.

El sistema de gestión de una empresa está influido por sus objetivos, por sus productos y por prácticas específicas de dicha organización, por ello los sistemas de gestión de calidad varían de una organización a otra.

Uno de los grandes propósitos de la gestión de calidad consiste en mejorar los sistemas y procesos de manera que puedan conseguirse mejoras continuas en la calidad.

Al igual que otros sistemas de gestión, el sistema de gestión de calidad persigue la consecución de resultados en relación con los objetivos de calidad, incluyendo necesidades, expectativas y requisitos exigidos por las partes interesadas.

La empresa u organización tiene numerosos objetivos, tales como el crecimiento, financiación, beneficios, mejora del entorno y seguridad en el trabajo; como los objetivos de calidad constituyen un complemento de estas metas, los sistemas de gestión de calidad pueden ser parte integrante del sistema de gestión empresarial.

El empleo de un sistema común se traduce en una simplificación de los planes, una asignación más sencilla de los recursos, una definición de objetivos comunes y una evaluación relevante de la eficacia general de la organización. Por ello puede llevarse a cabo una revisión del sistema basada no en meros requisitos legales, sino en los que exija el propio sistema de gestión de la empresa. Además, si se lleva a cabo con referencia a un sistema certificado en el que deban cumplirse los requisitos del cliente y además los legales, deberá ser auditado conforme a los requisitos de las normas ISO 9001 o 40001 complementados por los de la normas 19011. Estas auditorías pueden llevarse a cabo como auditorías combinadas o conjuntas si procede.

EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA

Los procedimientos de control sanitario de los alimentos están evolucionando hacia un sistema de calidad total donde el éxito requiere tener control sobre el proceso, materias primas, medio ambiente y formación de personal en los procesos de producción. Este sistema preventivo permite la fabricación de productos alimenticios con un alto grado de garantía de inocuidad.

Un sistema de calidad total de la empresa agroalimentaria debiera constar de los siguientes componentes:

- Las buenas prácticas de fabricación y distribución (BPFD), junto con el sistema de análisis de riesgos y control de puntos críticos (ARCPC), conformarían la gestión de calidad de alimentos en la empresa (sistemas que son obligatorios en la Unión Europea y Estados Unidos).

– Esta gestión alimentaria formaría parte de la gestión de calidad global, donde cabría el sistema ISO 9000 de carácter voluntario.

Este sistema ARCP garantiza la calidad del producto por medio del control de los procesos productivos, que son el núcleo de la ISO 9001, por ello la aplicación del sistema ARCPC es perfectamente compatible y debe estar integrado dentro de los sistemas de control de calidad como es la serie de ISO 9000.

El ARCPC garantiza la calidad del producto por medio del sistema de la ISO 9000. Las normas ISO abarcan la gestión global de las firmas, pero no ofrecen especificaciones técnicas para productos. Por todo ello es preciso recurrir a una fuente alternativa de conocimientos especializados y a la normativa correspondiente de aplicación. El sistema ARCPC proporciona este conocimiento especializado.

Estos sistemas ARCPC (calidad ISO 9000 y calidad total) están relacionados con las denominadas Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) y Buenas Prácticas de Distribución (BPD) que constituyen un requisito previo para poder llevar a efecto la aplicación del sistema ARCPC.

En este trabajo examinamos las normas ISO y en otro que seguirá examinaremos la regulación y estructura de los sistemas ARCPC.

EL MODELO EUROPEO DE CALIDAD

El modelo europeo de calidad total es un sistema voluntario impulsado por la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM) y la Comisión Europea. El modelo aprobado consta de nueve elementos que representan los criterios utilizados para evaluar el progreso de una organización hacia el estado de excelencia, los elementos se agrupan en dos grupos: Agentes (criterios de 1 a 5) y resultados (criterios de 6 a 9). El modelo, en su versión más moderna, subraya la importancia de la innovación y el aprendizaje. Entre los agentes se encuentra el personal, la política y estrategia empresarial, las colaboraciones y recursos dando lugar a una serie de procesos; los resultados por su parte se clasifican en resultados de personal, resultados de clientes y resultados de sociedad. En definitiva los agentes significan lo que la organización hace y los resultados lo que la organización consigue, existiendo entre ambos planos un íntimo nivel de relación.

El modelo no supone una contradicción con los anteriores sistemas de gestión de calidad (ISO y ARCPC), sino como una síntesis o integración de ellos en un parámetro global de calidad total.

De todos modos los sistemas de gestión de la calidad no deberían considerarse de forma aislada, sino pasar a formar parte de una estrategia para mejora del funcionamiento de las empresas; junto con la calidad, se ha propugnado la consideración de otros asuntos como el medio ambiente y la seguridad laboral.

Si la empresa u organización adopta un modelo de excelencia, como por ejemplo el premio europeo a la calidad, la diferencia entre ese sistema y el sistema basado en la norma ISO 9001 es que el primero incluye criterios de comparación mediante evaluación de los resultados, lo cual es válido para todas las actividades y las partes afectadas de la organización. De todos modos ambos tipos de modelo permiten identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, contienen requisitos genéricos de evaluación, proporcionan base para mejoras permanentes y conllevan un reconocimiento externo.

NORMATIVA ISO EN MATERIA ALIMENTARIA

La Organización Internacional de Normalización (International Standars Organisation, ISO) es una federación internacional de organismos nacionales de normalización que ha desarrollado un conjunto de normas sobre normalización de cumplimiento voluntario para el establecimiento de sistemas de gestión de calidad en diversos sectores económicos.

La familia de normas ISO 9000 utiliza en todos los países miembros de este sistema; primero se aprueba como norma internacional y después se desarrolla en cada país miembros.

Las normas e informes técnicos cubren todas las áreas de importancia relativas al sistema de calidad.

El Comité Técnico 176 de la Organización Internacional de Normalización elabora normas de gestión de la calidad por medio de la actividad de grupos de trabajo y subcomités cuyos miembros son representantes de comités nacionales donde se proponen nuevos elementos de trabajo o borradores de normas que son examinados por el Comité Técnico y enviados a los miembros ISO para su ratifi-

cación como borrador de norma internacional adoptándose posteriormente como norma nacional por los miembros ISO.

La empresa que adopta un sistema de gestión de calidad en la distribución de responsabilidades, de participación de los empleados en las metas de la organización, de regularidad en la organización de tareas y en la calidad del producto, de una mayor eficacia y eficiencia interna, consigue una mejor imagen en el mercado, lo cual contribuye a reforzar la confianza de la clientela y el beneficio empresarial.

Las normas ISO 9000 no son una exigencia administrativa sino del mercado, lo cual quiere decir que a pesar de su carácter voluntario, las grandes empresas alimentarias se dirigen sólo a proveedores que cumplen estos requisitos, por lo cual en la práctica se convierten en normas necesarias para poder acceder al mercado en buenas condiciones de aceptación.

Entre las ventajas que ofrece la titularidad de una certificación ISO se encuentran las siguientes:

- Una ampliación de la credibilidad de los clientes o de mercados extranjeros que ven en la certificación un modo de homologación plausible y ello redunda en una ampliación de las oportunidades de negocio.
- La adaptación que exige el sistema ISO puede suponer una disminución de costes en función de la clase de materiales empleados y del ajuste de procedimientos de fabricación.
- Ofrece una mayor posibilidad de control de riesgos de producción.

LAS NORMAS ISO 9000

El repertorio de normas ISO 9000 puede asegurar la calidad del producto y aumentar la rentabilidad de la empresa agroalimentaria, pero no garantiza totalmente el completo control de los productos y su inocuidad salvo que su aplicación se combine con otro tipo de medidas complementarias como buenas prácticas de fabricación y distribución (BPF y BPD) y un sistema de análisis y riesgos y control de puntos críticos (ARCPC).

Las normas ISO 9000 dirigidas al establecimiento de sistemas de gestión de calidad son las siguientes:

- Norma ISO 9000:2000 sobre fundamentos y vocabulario de los sistemas de gestión de la calidad, contiene los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad especificando la terminología para dichos sistemas. Ha sustituido a las normas ISO 8402:1995 y 9000:-1:1994. Describe los conceptos genéricos de los sistemas de gestión de calidad especificando la terminología, como complemento se han publicado las directrices para la selección y el uso en forma de publicación oficial ISO.
- Norma ISO 9001:2000 sobre requisitos de los sistemas de gestión de la calidad, constituye un modelo en cuanto a requisitos que deben satisfacerse para lograr un certificado o llevar a cabo un determinado contrato. Sustituyó a las normas ISO 9001, 9002 y 9003:1994.
- Norma ISO 9004:2000 sobre directrices para la mejora del desempeño de los sistema de gestión de la calidad, sustituyó a las normas ISO 9004-1:1994, 9004:1994-2, 9004-3:1993, 9004-4:1993 y 9004-4/CORR:1994.
- Norma ISO 19001:2002 sobre directrices para la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y/o medioambiental.

Ya hemos indicado que estas normas ISO tienen un ámbito internacional y tienen una versión oficial en el ámbito español: norma UNE-EN ISO 9000 aprobada por el Comité Europeo de Normalización (CEN), del que forman parte los organismos de normalización de los Estados miembros.

NORMA 9000:2000, PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

La norma ISO 9000:2000 contiene ocho principios de gestión de la calidad que constituyen el cuerpo de doctrina de este sistema, cuyo éxito exige que la organización sea gestionada de forma sistemática y bien organizada.

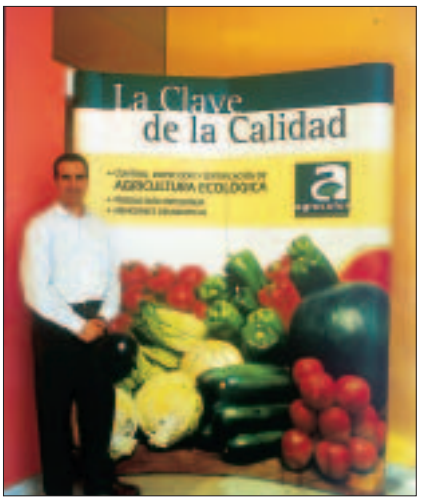
1. El cliente como objetivo de la organización empresarial, de modo que la satisfacción de las necesidades y la superación de las expectativas de aquél es el objetivo final de la empresa.
2. Necesidad de liderazgo, a fin de establecer la unidad de acción y dirigir la organización que involucre a todo el personal en los objetivos.
3. Participación del personal en los objetivos, de modo que los empleados de todas las categorías sean consi-

derados como la esencia de la organización. Por ello, la implicación contribuye al total aprovechamiento de sus capacidades en beneficio de la empresa.

4. Gestión de recursos y actividades como un proceso para alcanzar los objetivos. Un resultado deseado podrá conseguirse de forma más eficaz si los recursos y las actividades asociadas al mismo se gestionan como un proceso coherente.
5. Aplicación de los criterios de gestión. Identificar, comprender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados con objeto de alcanzar un objetivo determinado para contribuir a la eficacia y eficiencia del sistema.
6. Proceso continuado de mejora de la calidad.
7. Fundamentación de la toma de decisiones en la información y análisis de datos.
8. Relación con los proveedores para implicarlos en los objetivos de calidad.

Además, el apartado 2 de la norma ISO 9000:2000 regula los aspectos genéricos relativos a los sistemas de gestión de la calidad:

- Base racional para los sistemas de gestión de la calidad.
- Requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.
- Enfoque de los sistemas de gestión de la calidad.
- Enfoque basado en procesos.
- Política y objetivos de calidad.
- Papel de la alta dirección en los sistemas de gestión de calidad.
- Documentación.
- Evaluación de los sistemas de gestión de calidad.
- Mejora continuada.
- Papel de las técnicas estadísticas.
- Sistemas de gestión de la calidad y otros sistemas de gestión.
- Relación entre los sistemas de gestión de la calidad y los modelos de excelencia.



Además, las normas ISO distinguen entre requisitos que han de cumplir los sistemas de gestión de la calidad y los requisitos que deben cumplir los productos. Los primeros se especifican en la norma ISO 9001, tienen carácter genérico y son susceptibles de aplicación a organizaciones de cualquier sector económico o industrial. Esta norma no establece requisitos para los productos que pueden ser establecidos por los clientes, por la propia empresa agroalimentaria o por condiciones reglamentarias.

Los requisitos del sistema de gestión de calidad contenidos en esta norma se refieren al sistema de gestión de la calidad, a la responsabilidad de la dirección, a la gestión de los recursos, a la realización del producto y/o servicio y al procedimiento de análisis, medición y mejora.

La versión aprobada en 2000 introdujo una nueva estructura manteniendo los requisitos del texto anterior: integra las veinte reglas existentes introduciendo nuevos requisitos basados en el concepto de mejora continua y satisfacción del cliente, subrayando especialmente el papel coordinador de la dirección.

LAS NORMAS ISO 9001:2000 Y 9004:2000

Esta norma especifica los requisitos de un sistema de gestión de la calidad en la que la empresa debe demostrar la capacidad organizativa para proporcionar de forma constante productos que satisfagan los requisitos reglamentarios y las exigencias del cliente, incluyendo procesos de mejora y prevención de la no conformidad.

Además, la norma ISO 9001:2000 se aproxima a la norma 14001:1996 sobre especificaciones y directrices para utilización de los sistemas de gestión medioambiental, lo cual incrementa la compatibilidad de ambas normas en beneficio de los usuarios.

Las normas ISO 9001:2000 y 9004:2000 pueden aplicarse juntas o por separado y, si bien no tienen el mismo ámbito, sí participan de la misma estructura, la primera especifica requisitos de un sistema de gestión de la calidad que la empresa puede implantar internamente, tanto como requisito para poder establecer un contrato de suministro u otro como base para la certificación del producto. La norma ISO 9004 por su parte proporciona una orientación sobre un espectro más amplio de objetivos en un sistema de gestión de la calidad con objeto de obtener una mejora continuada de la organización. Es decir, se trata de una mera guía para implantar la norma anterior.

La estructura de estas normas es la siguiente:

- Introducción.
- Objeto y campo de aplicación. La norma especifica los requisitos de un sistema de gestión de calidad siempre que una empresa necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan requisitos legales y de la clientela y aplique un proceso de automejora y de prevención de los productos o servicios no conformes.
- Normas para consulta: normas ISO 9000 y 9001.
- Términos y definiciones.
- Sistema de gestión de calidad. La empresa debe describir, implantar, mantener y mejorar continuadamente el sistema de gestión de calidad. La implantación incluye identificación de procesos necesarios al sistema, determinación de los criterios de ejecución y gestión eficaz y las medidas de seguimiento y análisis.

Además, la documentación debe incluir los objetivos de calidad de la empresa en forma escrita, un manual de calidad (que describa el alcance del sistema, los procedimientos documentados y una descripción de la interacción entre procesos del sistema), documentos precisos sobre los diferentes procesos y los requisitos de calidad que la norma requiera. En cualquier caso debe establecerse un procedimiento documentado relativo a los registros de calidad que incluya la identificación, almacenamiento, protección, período de conservación y eliminación.

– Responsabilidad de la dirección. Que supone un compromiso previo con el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, garantizando que la política de calidad es adecuada para los objetivos de la empresa, incluye la mejora continua-

da y la satisfacción de requisitos, traza el marco para el establecimiento y revisión de los objetivos de calidad, está asimilada por la organización y es revisada periódicamente.

– Gestión de los recursos (humanos, infraestructuras y ambiente laboral).

– Realización del producto, que se articula en las siguientes fases: a) planificación de los procesos necesarios para elaborar el producto en función de los objetivos de calidad, b) establecimiento de procesos de producción, c) directrices en materia de diseño y desarrollo: establecimiento, resultados, revisión, validación y control, d) disposiciones sobre compras: proceso de adquisición garantizada y verificación, e) elaboración de productos y prestación de servicios que incluyen la fase de control, englobando información sobre las características del producto, uso de equipos adecuados, instrucciones de trabajo, implantación del sistema de seguimiento y medida y de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega; validación de procesos de producción que demuestren la capacidad de conseguir los objetivos

planificados; identificación y trazabilidad (siempre que sea procedente, la empresa identificará adecuadamente el producto a lo largo de toda su realización, identificando el estado del mismo con respecto a los requisitos de seguimiento y medida, controlando y registrando la identificación única del producto en los casos en que la trazabilidad sea un requisito). Además, la empresa debe establecer los dispositivos de seguimiento y medida necesarios para proporcionar evidencias sobre la conformidad del producto con determinados requisitos.

– Medición, análisis y mejora (de los procesos productivos, de la percepción del cliente, mediante auditorías internas). El control del producto no conforme se lleva a cabo mediante la definición de procedimientos documentados que establezcan controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento de productos no conformes.

LA NORMA ISO 9004:2000

Esta norma establece que el propósito de una empresa u organización en materia de calidad consiste en:

– Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de la clientela y de otras partes afectadas por la producción (empleados, proveedores, propietarios y la misma empresa).
– Alcanzar, mantener y mejorar el rendimiento general de la organización y sus capacidades.

Una vez delimitado el objeto normativo y el ámbito de aplicación, la norma contiene una serie de definiciones que fijan con seguridad el significado de diferentes conceptos:

– Proceso es el sistema de actividades que utilizan recursos para transformar entradas en salidas.
– Producto es el resultado de un proceso.
– Gestión de calidad es el sistema para establecer los objetivos y el modo de su consecución.

– Planificación de la calidad es la parte dirigida a fijar objetivos y especificar los recursos y procesos necesarios para obtener los objetivos.

Entre los requisitos generales que debe cumplir un sistema de gestión de calidad se encuentran la identificación y diferenciación de los procesos de fabricación, así como su secuencia e interacción, el establecimiento de criterios y métodos precisos para que la ejecución y el control de procesos sean eficaces, la disponibilidad de recursos e información precisa para el funcionamiento del sistema, el seguimiento, medición y análisis de procedimientos y las acciones para la mejora continuada del sistema.

La organización que establezca el sistema debe documentar los diferentes procedimientos mediante un manual de calidad y un sistema de registros sometido a control.

El apartado dedicado a responsabilidad de la dirección define los compromisos de la dirección empresarial comprometida en el control de calidad y la forma de llevarlos a efecto, además la dirección debe identificar, definir y comprender las necesidades y derechos del cliente, incluyendo por supuesto los requisitos legales.

La política de calidad que se establezca en la empresa debe estar adecuada al propósito de la organización y los objetivos que se propongan deben tener presente el concepto de mejora continuada, siendo actualizados regularmente.

La dirección debe establecer unos objetivos medibles y coherentes con la política general de calidad adoptada y con la planificación aprobada. Además, debe definir las responsabilidades de la organización y establecer los medios de participación del personal en la política de calidad de la empresa.

El sistema será revisado periódicamente, teniendo en cuenta los resultados de auditoría, las peticiones de la clientela, introduciendo medidas correctoras y preventivas de mejora.

El establecimiento de un sistema de gestión de calidad requiere el aporte e identificación de una serie de recursos materiales, humanos y funcionales. Los primeros deben definirse comunicando al personal sus funciones y responsabilidades, determinando las necesidades de formación.

Respecto a los segundos, la infraestructura es el más relevante y debe cumplir unos requisitos mínimos en función de las exigencias del sistema de gestión de calidad.

Entre los recursos funcionales deben identificarse los métodos y condiciones en que el trabajo debe desarrollarse en la empresa y además debe implantarse un sistema de gestión del conocimiento.

Respecto al capítulo de la elaboración del producto, requiere una previa descrip-

ción de la secuencia de procesos de fabricación. Además deben identificarse los requisitos exigidos por los clientes incluyendo las obligaciones legales relativas al producto, los procedimientos de solución de controversias y el sistema de relaciones e información con los clientes.

Los proveedores deben ser previamente evaluados por la empresa, de manera que las materias primas adquiridas cumplen los requisitos exigidos por el sistema de gestión de calidad.

También debe haber un control de la producción validando los procesos de elaboración e identificación e implantando un sistema de trazabilidad cuya aplicación, por otra parte, se ha convertido en una obligación general de Derecho alimentario desde la entrada en vigor del Reglamento CE 178/2002 (artículo 18). Cuando se haya especificado en los objetivos deberán establecerse normas para almacenamiento, conservación, manipulación y embalaje del producto.

Todo esto requiere además que periódicamente se lleven a cabo operaciones de supervisión de los equipos de medición, prueba y control. Un proceso de medición efectivo debe demostrar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, también debe llevarse a cabo un seguimiento del grado de satisfacción del cliente con el producto y sistema.

Los datos de control deben ser analizados de cara a la mejora continuada de la eficacia del sistema.

NORMA ISO 19011:2002, DIRECTRICES PARA LA AUDITORÍA DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y/O MEDIOAMBIENTAL

Se trata de una norma que constituye una verdadera guía para realización de auditorías y formación de auditores en el ámbito de calidad y presenta la siguiente estructura:

- Introducción, que subraya la auditoría como herramienta de la dirección para efectuar un seguimiento de la implantación de la política de gestión de la calidad o medioambiental en una empresa u organización. Si bien se trata de una norma dirigida preferentemente a la realización de auditorías en el campo de la calidad y el medio ambiente, también es susceptible de aplicación a otro tipo de auditorias como la auditoría de procesos y la de productos.
- Objeto y campo de aplicación, que extiende los fundamentos de la auditoría en este ámbito, la programación y la calificación de los auditores de gestión de calidad y medio ambiente.
- Referencia normativas, especialmente las normas ISO 9000:2001 y 14050:1998.
- Términos y definiciones: son validos los contenidos en las dos normas mencionadas y además se incluyen 14 definiciones adicionales.
- Fundamentos de auditoría. Incluyéndose los siguientes principios: conducta ética, presentación imparcial de resultados, cuidado profesional debido, independencia y pruebas de conclusiones.
- Gestión de un programa de auditoría, que comprende apartados como los objetivos y alcance de programa, las responsabilidades, recursos y procedimientos, la implantación del programa, los registros y su seguimiento y revisión.
- Actividades de auditoría: inicio, revisión inicial de documentos, actividades in situ, informe de auditoría, finalización y seguimiento.
- Calificación de los auditores de sistemas de gestión de calidad y medioambiental, incluyendo conocimientos y habilidades exigidos, atributos personales, educación, experiencia laboral, formación y experiencia auditora, mantenimiento y mejora de conocimientos y proceso de evaluación de auditores.

La directriz incluye tres tablas sobre educación, formación y experiencia laboral y auditora recomendadas, métodos de evaluación y ejemplos de métodos para evaluar la competencia de los auditores.

El cumplimiento de las normas ISO 9000 por parte de una empresa adherida es verificado por los organismos de certificación reconocidos por el sistema ISO internacional, que por lo general dependen de los organismos nacionales de normalización, en España la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), entidades de carácter independiente y privado de las cuales hemos hablado en otra ocasión en estas páginas.

En un trabajo posterior examinamos los sistemas de análisis de riesgos y control en puntos críticos (ARCPC) y otos aspectos complementarios relacionados con la calidad alimentaria. ■

VÍCTOR MANTECA VALDELANDE
Doctor en Derecho

MERCAMÁLAGA: El mayor centro de abastecimiento alimentario de la Costa del Sol

MERCAMÁLAGA se constituyó para renovar el Mercado de Mayoristas de la calle Alemania, asentado sobre unas estructuras físicas caducas, y, al tiempo, para intentar superar la vieja idea del mercado de abastecimiento, aislado, de frutas y verduras, y sustituirla por una Unidad Alimentaria, más acorde con las exigencias de los nuevos tiempos, superando la idea tradicional de mercado especializado, al servicio de colectividades limitadas al casco urbano y desarrollar un nuevo concepto (al que responde precisamente una Unidad Alimentaria): un complejo comercial, sin limitaciones de carácter espacial, con tendencia a la desespecialización y con una gran variedad de servicios, en el que las actividades de compraventa se desarrollan en el marco de abierta competencia.

Se confiaba (y así ha sido) en que se iba a mejorar la función comercial en el sector mayorista y a generar efectos secundarios positivos sobre la totalidad del proceso comercial.

Hoy, MERCAMÁLAGA, con una situación estratégica privilegiada, a 10 minutos del centro de Málaga y del Puerto, perfectamente conectada con el Centro de Transportes, el Aeropuerto de Málaga y, especialmente, con la red de autovías que la comunican con toda Andalucía, Levante, Extremadura y el Centro de España, se ha convertido, por su dinamismo, en el Mercado Mayorista de referencia de Andalucía Oriental.

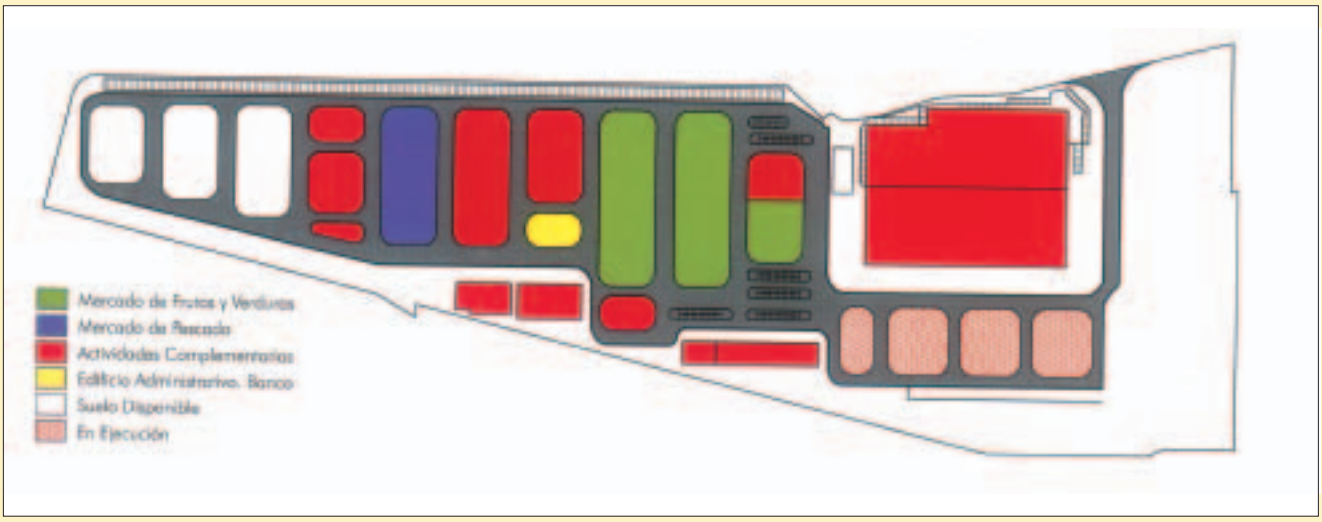
MERCAMÁLAGA inició su actividad en 1982, constituida en empresa mixta por la Empresa Nacional MERCASA y el Ayuntamiento de Málaga.

Su capital social asciende a 7.431.612,60 euros, distribuidos entre MERCASA (87,2 %), Ayuntamiento de Málaga (12,6 %) y otros accionistas privados (0,2 %).

Los objetivos generales de MERCAMÁLAGA son:

- La promoción, construcción y gestión de los Mercados Mayoristas, así como de las actividades complementarias que sean convenientes para la mejor eficacia del servicio y atención a los usuarios.
- La promoción e implantación en terrenos de la sociedad de actividades, instalaciones y servicios de todo tipo, para la mejora y modernización de la distribución.
- El mejoramiento en todos los órdenes del ciclo de comercialización de los productos alimenticios.

Al mismo tiempo, MERCAMÁLAGA se esfuerza en facilitar servicios que favorecen el desarrollo de las actividades comerciales que tienen lugar en la Unidad Alimentaria, tales como la ordenación del



Plano de superficie de las instalaciones de MERCAMÁLAGA.

tráfico, la limpieza de los Mercados, la vigilancia del recinto o el mantenimiento de las instalaciones.

En otro orden de cosas, MERCAMÁLAGA viene desarrollando una intensa actividad de cara a la formación y a la información de los usuarios de esta Unidad Alimentaria, así como al reciclaje de sus propios efectivos tanto humanos como técnicos, al tiempo que colabora activamente en el desarrollo de políticas relativas al comercio alimentario y en colaboración con las Administraciones Públicas, de las que resulta ser un instrumento útil para la prestación del servicio público que tiene encomendado.

ESTRUCTURAS DE MERCAMÁLAGA

Mercado Central de Abastecimiento de Frutas y Hortalizas	28.399 m^2
Mercado Central de Abastecimiento de Pescado	9.300 m^2
Actividades Complementarias	90.859 m^2
Edificio Administrativo y Servicios	2.044 m^2
Viales y Aparcamientos	94.275 m^2
Jardines y Zonas Verdes	30.313 m^2
Superficie en ejecución	22.000 m^2
Superficie en proceso de urbanización	32.738 m^2

Las unidades funcionales que operan en la Unidad Alimentaria son:

- Mercado Central de Abastecimiento de Frutas y Hortalizas, donde operan 60 empresarios mayoristas.
- Mercado Central de Abastecimiento de Pescado, donde operan 23 empresarios mayoristas.
- Área de Actividades Complementarias, en la que se encuentran instaladas 18 empresas: 3 cafeterías, 2 cash and carry, 1 nave de frío industrial, 2 centrales de compras, 4 de encurtidos, salazones y frutos secos, 1 matadero de aves, 2 fábricas de hielo y 3 de servicios (bancos y gestión de cobros).

El número de personas empleadas que prestan sus servicios en la Unidad Alimentaria (MERCAMÁLAGA) se encuentra en torno a las 900.

Se puede afirmar que en la actualidad, y después de 10 años de crecimiento sostenido, la Unidad Alimentaria de MERCAMÁLAGA ha sido una impulsora eficiente de la innovación y de la mejora de la competitividad en el sector de la distribución mayorista de alimentos perecederos en Málaga y su provincia.

Los rasgos característicos de esta aportación son los siguientes:

- Se ha fomentado la concentración de la oferta de alimentos perecederos.
- Se ha ampliado la gama de mercancías y productos favoreciendo así la variedad en la oferta, al tiempo que se potencia la desestacionalización en los productos, garantizando en todo momento el abastecimiento al consumidor.
- Se ha favorecido el acceso a los mercados de productores, asociaciones de productores, minoristas y otros sistemas y canales de distribución.

Esto tiene una especial importancia por lo que supone prestar un servicio que integra a la producción con la distribución final y el consumidor.

- Da seguridad y garantiza el abastecimiento de la ciudad de Málaga y su zona de influencia, especialmente en los productos frescos, favoreciendo así al ciudadano - consumidor.
- Fomenta el desarrollo de servicios complementarios, tales como: frío industrial, implantación de centrales de compras, servicios financieros, logísticos, de transportes, etc.
- Ha impulsado la competencia entre los distintos operadores, dando lugar a mejoras en la productividad y los costes operativos, lo que indudablemente favorece la estabilidad en los precios.

En definitiva, la Unidad Alimentaria de MERCAMÁLAGA, al generar y desarrollar nuevos mercados, mejor dotados y adaptados a los

requerimientos actuales, más libres, más competitivos, más eficaces, éstos tenían que promover, como lo han hecho, ahorros y reducciones de costes.

Además, ha permitido una mayor profesionalización de los agentes mayoristas y ha fomentado el acceso de productores y de cooperativas a la condición de vendedores al por mayor, al tiempo que los detallistas encuentran hoy día garantizado un aprovisionamiento sin límites y a través de opciones diferentes y los consumidores ven protegidos sus intereses por la competencia comercial, la información cada día más intensa y las garantías que ofrecen las reglas de juego establecidas en los reglamentos de funcionamiento de los mercados.

Por otra parte, y con independencia de las ventajas que MERCAMÁLAGA ha impulsado en orden a la mejora del proceso de distribución, o de orden económico, no pueden olvidarse las ventajas que para la ciudad de Málaga se derivan en materia urbanística, ya que el traslado de actividades comerciales fuera del centro de la ciudad ha procurado un importante beneficio social al eliminar del mismo las deseconomías derivadas de la congestión del tráfico, la contaminación ambiental o la producción de basuras, al tiempo que MERCAMÁLAGA ha contribuido a una mejor y más coherente ordenación del espacio urbano.

ZONA DE INFLUENCIA

Hasta el año 1994, la zona de influencia de MERCAMÁLAGA se limitaba a la ciudad de Málaga, su área periurbana y poco más que su municipio.

A partir de 1995, la Unidad Alimentaria, impulsada especialmente por el Mercado Central de Pescado, ha extendido de forma muy

importante su área de influencia que hoy alcanza, con alto índice de penetración, a las provincias de Córdoba y Granada y con menor intensidad a las de Jaén y Sevilla, aun cuando la penetración en estas últimas mantienen una línea ascendente.

Al tiempo se está iniciando una cierta actividad exportadora de frutas y verduras, hacia Marruecos y norte de Europa.

Así pues, la Unidad Alimentaria de MERCAMÁLAGA se ha convertido actualmente en el gran mercado de destino de Andalucía Oriental.

MERCADO DE FRUTAS Y VERDURAS

El Mercado Central de Abastecimiento de Frutas y Verduras, ocupa una superficie total de 28.399 m^2 y está formado por 3 pabellones en los que operan 60 mayoristas.

El volumen de comercialización efectuado en este mercado durante el pasado ejercicio 2004, ascendió a más de 184 millones de kilos (1,5 millones de kilos más que en el ejercicio anterior).

La comercialización de frutas ascendió a los 91,9 millones de kilos; la de verduras, a 79,5 millones de kilos y la de patatas, a 12,7 millones de kilos.

El valor económico de esta comercialización se puede estimar en torno a los 170,7 millones de euros.

Conviene señalar que el 40% del total de productos comercializados en la actualidad procede de la provincia de Málaga, y dado que en la misma predomina la pequeña y mediana explotación junto a una baja concentración de la oferta en origen, permite concluir que el MCA de Frutas y Verduras de MERCAMÁLAGA, desempeña una importante función como instrumento de comercialización y de sostenimiento de la renta para un número importante de agricultores de la provincia de Málaga.

MERCADO DE PESCADO

Instalado sobre una superficie total de 9.300 m^2, operan en el mismo 23 mayoristas.

Durante el pasado ejercicio de 2004, se han comercializado en este mercado 42,8 millones de kilos de pescados y mariscos (1,5 millones de kilos más que en el ejercicio anterior).

El pescado fresco, alcanzó los 34,8 millones de kilos; el marisco fresco, 5,2 millones de kilos; el pescado congelado, 1,6 millones de kilos y el marisco congelado, 1,1 millones de kilos.

El valor económico de esta comercialización se puede estimar en torno a los 242,2 millones de euros.

Este Mercado, desde el inicio de su actividad, en 1995, viene experimentando un crecimiento anual sostenido. En su primer año de funcionamiento se comercializaron en el mismo 8,3 millones de kilos y, en 2004 fueron 42,8 millones de kilos, lo que supone un crecimiento del 500%, habiéndose convertido en la actualidad en el 4º Mercado Mayorista de Pescado de España sólo por detrás de Madrid, Barcelona y Valencia y por delante de Sevilla, Bilbao y Zaragoza.

El 63% del pescado comercializado durante el 2004 en este mercado proviene de las lonjas de Andalucía, el 26,5 % del resto del Estado español y un 10,5 % del extranjero, principalmente Marruecos y resto Unión Europea.

Lo anterior es buena prueba de la eficiencia de este mercado como instrumento al servicio del sector extractivo andaluz de cara a la comercialización de sus productos.

ZONA DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

Las actividades complementarias ocupan 90.859 m^2 de la Unidad Alimentaria de MERCAMÁLAGA, habiendo experimentado un es-

pectacular crecimiento en los últimos años, crecimiento que sigue mostrándose extraordinariamente activo dados los proyectos actualmente en ejecución y los que se van a iniciar en el presente ejercicio de 2005.

Actualmente están instalados en esta área de actividad:

- 2 Centrales de Compras.
- 1 Matadero de Pollos y Aves.
- 1 Centro Logístico de Frío.
- 2 Cash and Carry.
- 6 Naves de almacenes.

Están en proceso de ejecución las obras de construcción de:

- 1 Nave polivalente.
- 1 Almacén de Frutas y Verduras.
- 1 Centro Logístico de Frutas y Verduras.

Durante el presente ejercicio 2005, se iniciarán las obras de:

- 1 Centro de Frío Industrial.
- 1 Centro Logístico y de Transformación de Productos del Mar.

Entre las actividades de servicios, se encuentran: 3 cafeterías, 2 Bancos, 1 empresa de estiba, 1 empresa de gestión de cobros, 1 gestoría.

Así pues, MERCAMÁLAGA ha experimentado un considerable crecimiento en los últimos años, con una fuerte actividad inversora, que ha inducido la creación de más de 600 empleos netos.

Todo ello, prueba la eficiencia y el interés social de esta Unidad Alimentaria así como los buenos resultados en términos de inversión y empleo, producidos por la colaboración entre el sector público (MERCAMÁLAGA) y el sector privado.

Durante el presente ejercicio 2005 se va a proceder a la urbanización de dos parcelas de 5.000 y 4.000 m^2, respectivamente, al objeto de continuar con el desarrollo sostenido de MERCAMÁLAGA.

Con esta actuación, se habrá puesto operativo el 100% de la Unidad Alimentaria y se habrá completado su ocupación.

También durante 2005 se pondrán operativos y se iniciarán nuevos servicios para los usuarios de MERCAMÁLAGA:

- Una página Web, ya operativa, concebida no sólo como instrumento de divulgación e información de qué es y cómo es MERCAMÁLAGA, sino también como herramienta de trabajo al servicio de las empresas instaladas en la Unidad Alimentaria.
- Un sistema de videovigilancia que mejora, en todos los órdenes, la seguridad de cuantos operan comercialmente y trabajan en el recinto.
- Se ha iniciado el desarrollo de un PLAN INTEGRAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA, al servicio de los empresarios instalados en MERCAMÁLAGA y que consta de los siguientes programas:

Programa de Calidad.

- Elaboración de Códigos de Buenas Prácticas para los Mercados Mayoristas.
- Obtención de certificaciones de calidad por parte de los operadores.

Programa de Control THS

- Aplicación, seguimiento y control de los AA.PP.CC. obligatorios.

Programa de inspección

- Plan de análisis de y control de contaminantes químicos en Frutas y Verduras.
- Plan de análisis y controles en Pescados (microbiológicos, químicos y conservantes).
- Sanciones (en su caso).

Programa de Formación

- En materia THS para mayoristas, empleados y proveedores y clientes.
- Extensible a todo el sector alimentario de Málaga.

Programa de implantación de la trazabilidad.

Es este un plan en el que MERCAMÁLAGA tiene puesto el máximo interés, ya que la mejor aportación que esta empresa puede hacer al ciudadano es garantizarle unos ALIMENTOS SEGUROS, sobre ser esta una obligación inexcusable para quien desempeña la gestión de un servicio público, cual es el caso de MERCAMÁLAGA.

En este sentido, del desarrollo de servicios de utilidad para las empresas ubicadas en MERCAMÁLAGA y para el conjunto de los ciudadanos, está en estos momentos en estudio y negociación:

- Un **plan de ahorro energético y de producción de energía solar**, con el que se pretende no solo reducir los costes operativos de las empresas ubicadas en MERCAMÁLAGA, sino también colaborar en la medida de nuestras posibilidades al desarrollo de unas buenas prácticas medioambientales, y también en este sentido, se está llevando a cabo un estudio para la instalación en MERCAMÁLAGA de
- Un **punto limpio**, que permita el aprovechamiento y valorización de envases y embalajes así como la higienización de los mismos.

La nueva restauración en España

Junto a nuevos conceptos, como el de *foodservice*, las franquicias registran los mayores crecimientos

SYLVIA RESA
Periodista

Una de cada cinco comidas que se llevan a cabo en los restaurantes europeos corresponde a un cliente español. El mercado de este último, junto al italiano, lidera el ranking de consumo fuera del hogar en Europa.

Por tanto es en estos mercados donde las perspectivas de crecimiento son mayores; en concreto, para España y durante los dos próximos años, el sector de restauración bajo la fórmula *foodservice* crecerá el 14%, cuatro puntos porcentuales por encima de la media europea.

Los expertos hablan de dos ventajas comparativas propias del mercado hispano, como es la elevada tasa de mujeres que se incorporarán al mercado laboral, con la consiguiente escasez de tiempo para preparar comidas en el hogar, y el todavía limitado desarrollo de las bandejas o kits de comida preparada en el comercio minorista español.

A su vez, el desarrollo del sector hostelero en dicho mercado viene siendo tradicionalmente alto, por lo que prácticamente se triplica el número de establecimientos de Horeca (hostelería, restauración y catering, en la jerga del sector) per cápita.

Todos estos datos se recogen en el informe titulado "El mercado europeo de *foodservice*: principales tendencias de consumo", elaborado por la consultora Capgemini y que fue presentado durante la celebración del II Congreso Horeca, organizado por la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC) en colaboración con la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR)

El término *foodservice* se refiere a cualquier tipo de comida y/o bebida susceptible de ser consumida directamente, sin sufrir transformación de forma previa. En España este tercer canal, que engloba la sección más moderna de hostelería, el segmento de colectividades, los locales de ocio y los de impulso, aunque también los canales de Horeca y alimentación tradicionales, alcanza ya una cifra de negocio de 55.400 millones de euros anuales.

Este mismo sector, en el total Europa, factura por valor de 300.000 millones de euros, una cifra que según Manuel Rodríguez, director de consultoría de Capgemini, "es conservadora, puesto que sólo las ventas *sell in*, es decir, las que el fabricante realiza a los distribuidores minoristas, mueven tal volumen".

CUADRO Nº 1

CLAVES DE FUTURO DEL *FOODSERVICE* EN EUROPA

1. LAS TENDENCIAS QUE HAN IMPULSANDO EL CRECIMIENTO DEL *FOODSERVICE* DURANTE LA ÚLTIMA DÉCADA CONTINÚAN SIENDO VÁLIDAS.
2. EXISTE UNA TENDENCIA, POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES, DENOMINADA VALOR POR DINERO, LO CUAL SE DEBE A QUE EL MERCADO HA LLEGADO A LA MADUREZ.
3. EL SEGMENTO DE RESTAURACIÓN RÁPIDA REQUIERE DE MARCAS FUERTES.
4. LOS CONSUMIDORES EXIGIRÁN DE FORMA PROGRESIVA UNA MAYOR SEGURIDAD EN CUANTO A LOS ALIMENTOS. LA TRAZABILIDAD AFECTARÁ TANTO A LOS PROVEEDORES COMO A LOS MINORISTAS.
5. LOS OPERADORES DE LOS RESTAURANTES SE ENFOCARÁN HACIA LA GESTIÓN DE SU MARCA Y SU FÓRMULA DE NEGOCIO, POR LO QUE EL RESTO DE SERVICIOS, COMO LA GESTIÓN DE LA COCINA, SE LOS PROCURARÁ A TRAVÉS DE LA SUBCONTRATACIÓN.
6. LOS PROVEEDORES DEBERÁN ADAPTAR SU OFERTA DE PRODUCTOS A LAS NECESIDADES DEL COMERCIO MINORISTA.
7. NO SE PREVÉN CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE PRODUCTO DE LOS RESTAURANTES DE ALTA GAMA DURANTE LA PRÓXIMA DÉCADA.
8. MAYORISTAS Y DISTRIBUIDORES DEBERÁN ELEGIR ENTRE UNA DE LAS DOS OPCIONES DE NEGOCIO.
9. LOS PRINCIPALES OPERADORES MINORISTAS ABRIRÁN ESTABLECIMIENTOS PROPIOS DE *FOODSERVICE,* MIENTRAS QUE LAS CADENAS MÁS PEQUEÑAS LLEGARÁN A ACUERDOS CON EMPRESAS DE FOODSERVICE.
10. LOS MINORISTAS DE NO ALIMENTACIÓN CONTINUARÁN CON APERTURAS DE ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN EN SUS TIENDAS, EN ORDEN A AMPLIAR SU OFERTA DE SERVICIO A SUS CLIENTES.

Fuente: "El mercado europeo de foodservice: *principales tendencias de consumo", Capgemini.*

Sea como fuere, en el informe de la citada consultora se dice que tras una década durante la cual se ha dado un crecimiento intensivo del mercado de *foodservice* en el continente europeo, se aprecia en el momento actual una cierta ralentización. La misma podría obedecer, bien a la madurez del mercado con el consiguiente agotamiento de los operadores, o bien que se tratase de una mera recesión ocasionada por la crisis económica.

En el estudio de Capgemini, realizado en cinco países europeos –Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y España– se llega a la conclusión de que si bien el mercado presenta indicios de madurez, lo cierto es que la cadena de valor se halla en pleno movimiento. Tal ebullición obedece a factores relacionados tanto con el comportamiento de compra del consumidor, los pilares de cada mercado o la dinámica de la cadena de suministro.

En el primer caso, los cambios detectados en los hábitos de los consumidores han empujado el *foodservice*, lo cual también se apoyará en las tendencias demográficas previstas. Esto supone que a pesar de estar apareciendo los primeros signos de estancamiento, los consumidores buscan la manera de obtener mayor valor por dinero, lo que se conoce en el argot comercial como *value for money*.

Desde el enfoque del mercado, el *foodservice* depende de indicadores tales como la renta media, el porcentaje de mujeres trabajadoras o el número de hogares sin niños. Esto lleva a que siendo la internacionalización una tendencia común para todos los mercados objeto del estudio, el crecimiento esté vinculado a las preferencias alimentarias propias de cada área o espacio territorial.

Desde la cadena de valor, el *foodservice* demanda para su desarrollo la eficiencia en la cadena de suministro, así como también la creación de alianzas entre las empresas.

Existe también una realidad que contribuirá a hacer más difusas las barreras entre canales de distribución.

MEZCLA DE CANALES

El concepto de *foodservice* resulta válido para cualquiera de los canales de distribución existentes, aunque él mismo actúa como tercer canal, consiguiendo que el minorista y el de restauración tengan cada vez unos límites más difusos.

El motor del nuevo concepto de restauración viene determinado, como casi siempre, por el cambio de hábitos de consumo, que en esta ocasión han provocado el trasvase del gasto alimentario de los hogares hacia otros canales externos, como Horeca.

En el estudio de Capgemini se apuntan varias tendencias relacionadas con el cambio en la estructura del hogar, en el tiempo dedicado al trabajo, en la falta de tiempo para llevar a cabo las tareas a diario o en la importancia que se conceden a los aspectos relacionados con la salud.

Con respecto a los primeros, en el hogar cada vez se presta menos atención a las tareas domésticas, la costumbre de comer en familia resulta muy difícil en muchos casos y no existe una persona a la que asignar el rol específico de comprador.

La actividad laboral supone un mayor tiempo fuera del hogar, bien por horario, bien por desplazamientos en viajes. Como consecuencia, la cocina es un lugar menos frecuentado y las comidas fuera de casa se convierten en un hábito, antes que en una ocasión especial.

La actividad diaria, en ocasiones frenética, implica más estrés, por lo que el formato de conveniencia es el preferido, porque además el tiempo de descanso se dedica a actividades relacionadas con el ocio.

La salud preocupa cada vez más a un mayor número de consumidores, que demandan dietas sanas, trazabilidad en los productos y alimentos ecológicos, funcionales y light.

El desarrollo del *foodservice* implica un aumento del número de establecimientos, puesto que hay desarrollos ligados al concepto de franquicia que incrementan la oferta de puntos de servicio. Ante esto, el consumidor empieza a evaluar el valor del dinero que gasta en restauración.

Por otra parte, se da un fenómeno de mezcla de canales, de manera que los distribuidores, incluso los de no alimentación, han entrado en el terreno del *foodservice*. Es el caso de la cadena de mobiliario y menaje Ikea, que ha creado sus propios restaurantes como servicio complementario a sus clientes. Igualmente, en España, la cadena de *cash and carry* Makro cuenta con Sirta, la división de restauración que explota varias marcas de establecimientos entre cafeterías, restaurantes a la carta y *take away*.

De forma recíproca, los operadores de *foodservice* entran también en el negocio de la distribución, colocando su marca a determinados productos, como es el caso de Friday's, del grupo Vips.

De tales tendencias deriva la necesidad de crear alianzas dentro del sector de *foodservice*. Es el caso del grupo Vips, que engloba enseñas como Friday's, Tío Pepe, Vips y Starbucks, cada una con un concepto diferenciado en cuanto a servicio y producto.

MERCADOS LÍDERES

Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y España son los mercados líderes en el desarrollo del *foodservice*. Alemania, da-

CUADRO Nº 2

FOODSERVICE A LA ESPAÑOLA: EL TERCER CANAL

CANAL	SEGMENTO	ESTABLECIMIENTO
HORECA	HORECA TRADICIONAL	BARES Y CAFETERÍAS
		RESTAURANTES
		CHIRINGUITOS
		CERVECERÍAS
	NOCHE	DISCOTECAS
		BARES DE COPAS
ALIMENTACIÓN TRADICIONAL		AUTOSERVICIO
		TRADICIONAL
		PANADERÍAS/LECHERÍAS
		TIENDAS ESPECIALIZADAS
		DELICATESSEN
		BODEGAS
		TIENDAS DE CONGELADOS
TERCER CANAL	HORECA MODERNA	HOTELES
		RESTAURANTES
		FAST FOOD
		HELADERÍAS
		TEMÁTICOS
		COFFEE SHOPS
		CONVENIENCIA
	COLECTIVIDADES	CATERING
		EMPRESAS
		RESTAURACIÓN EN RUTA
		TRANSPORTE
		ORDEN PÚBLICO
		CENTROS PENITENCIARIOS
		FUERZAS ARMADAS
		ENSEÑANZA
		CENTROS SANITARIOS
		CENTROS DE TERCERA EDAD
		EVENTOS
	OCIO	CINES Y TEATROS
		INSTALACIONES DEPORTIVAS
		PARQUES DE OCIO
		CAMPING Y ALBERGUES
		SALONES DE JUEGO
		MUSEOS
	IMPULSO	TIENDAS DE CONVENIENCIA
		MÁQUINAS EXPENDEDORAS
		TIENDAS DE GOLOSINAS Y FRUTOS SECOS
		QUIOSCOS DE PRENSA
		TIENDAS "TODO A 100"
		ESTANCOS
		VIDEO CLUBS

FUENTE: Capgemini.

CUADRO Nº 3

TIPOS DE ESTABLECIMIENTO POR CATEGORÍAS

1. CATERING: ENGLOBA EL CATERING SANITARIO, EN DE RESTAURACIÓN EN RUTA, EL DE TRABAJO, RELACIONADO CON EMPRESAS E INDUSTRIAS, O EL DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.
2. RESTAURANTES: QSR, O RESTAURANTES DE SERVICIO RÁPIDO, FSR, QUE SON LOS ESTABLECIMIENTOS CON SERVICIO DE ATENCIÓN A LAS MESAS, BARES, CAFÉS, HOTELES Y PENSIONES.
3. RETAIL: TIENDAS DE CONVENIENCIA, ESTACIONES DE SERVICIO, RESTAURANTES EN TIENDAS, TIENDAS ESPECIALIZADAS Y VENTA DE COMIDAS LISTAS PARA LLEVAR O CALENTAR.
4. VENDING: MÁQUINAS EXPENDEDORAS TANTO PÚBLICAS COMO CON UBICACIONES PRIVADAS.
5. OCIO: QUIOSCOS, BARES MÓVILES, ESTABLECIMIENTOS EN PARQUES TEMÁTICOS, CINES, ESTADIOS, ETC.

Fuente: "El mercado europeo de foodservice*: principales tendencias de consumo", Capgemini.*

da su situación económica, ha mantenido el volumen de transacciones, que entre 1997 y 2001 crecieron el 5,1%, aunque el valor de negocio ha caído el 3,4% para el mismo periodo, situándose en 30.400 millones de euros. Esto significa que el consumidor realiza un gasto menor por transacción.

Se trata de un mercado centrado en especialidades tradicionales germanas. Su estructura de *foodservice* ha experimentado un decremento en número de establecimientos, que son ahora 221.000 y aunque existen pocas cadenas de comida rápida, su cuota de mercado alcanza el 24,3% del total.

La previsión se centra en un decremento en el sector de restaurantes y cafés del 14,8%, frente a un aumento del 18% para el caso de las cadenas de comida rápida.

En Francia, el mercado de *foodservice* crece de forma lenta, pero constante. El 85% del valor total lo genera el sector de *foodservice*, el 10% es *foodservice* en hoteles, establecimientos que obtienen el 30% de sus ingresos a partir de esta actividad y el 5% restante entre distribución, transporte y ocio. Dispone de 160.000 establecimientos de *foodservice*. El consumidor francés está dispuesto a pagar más por calidad extra. En esta línea, el gasto medio por comida fuera del hogar supera los 22 euros en la mitad de los casos.

El británico es un mercado maduro, por lo que se prevé que crezca en facturación, pero no en volumen. Los británicos gastan el 32% de su presupuesto en *foodservice*, sobre todo en establecimientos integrados en cadenas. Existen 55.000 pubs que sirven 1.100 millones de comidas anualmente, frente a los 660 millones de los restaurantes.

El mercado italiano crece en puntos de venta y también en valor. Una red de 226.000 establecimientos de los que el 98% son independientes y donde predominan bares y cafeterías. Sorprende la escasa penetración de las cadenas de comida rápida, pues prevalece la atomización.

EL *FOODSERVICE* EN ESPAÑA

En España, el mercado expresado en precio al consumidor mueve un volumen de 55.400 millones de euros, de los que el 71%, es decir 39.500 millones, corresponde al segmento de restauración tradicional. El sector de impulso, fundamentalmente máquinas expendedoras, alcanza la misma cuota que el de Horeca moderna, el 8%.

Le siguen colectividades, con 3.700 millones de facturación y una cuota del 7% en el total, y los establecimientos de ocio, que con 3.300 millones tienen el 6% del mercado español.

El valor de negocio en *sell-in* se prevé que alcance los 28.090 millones en 2006, lo que supondría un crecimiento del 14% con respecto a 2001. Dicho valor nominal se corresponderá con un aumento del 5% en número de puntos de venta durante el mismo período, 2001/2006.

Destaca el elevado número de puntos de venta, 410.000 de los que aproximadamente el 50% se catalogan como bares y cafeterías. En el informe se considera el español como un mercado atomizado, donde el mayor peso corresponde a establecimientos independientes de *Full Service Restaurants* (FSR), los restaurantes con servicio a mesa, mientras en *Quick Service Restaurants* (QSR) o establecimientos de comida rápida se produ-

CUADRO Nº 4

LOS MERCADOS EUROPEOS

PAÍS	CUOTA ALIMENTACIÓN*	CUOTA HORECA*
ALEMANIA	22	12
TURQUÍA	4	3
GRAN BRETAÑA	12	6
FRANCIA	19	11
ITALIA	12	23
ESPAÑA	**8**	**19**
HOLANDA	4	3
BÉLGICA	2	4

** La cuota está expresada en porcentaje sobre el mercado europeo de alimentación y de restaurantes, respectivamente.*

FUENTE: European foodservice market overview. Food Institute. September 2001.

CUADRO Nº 5

LOS NÚMEROS DEL *FOODSERVICE* EN ESPAÑA

SEGMENTO	VOLUMEN DE VENTAS *	CUOTA*
HORECA TRADICIONAL	39.500	71
IMPULSO	4.500	8
HORECA MODERNA	4.400	8
COLECTIVIDADES	3.700	7
OCIO	3.300	6
TOTAL	**55.400**	**100**

** Volumen de ventas expresado en millones de euros. La cuota, en porcentaje sobre el mercado total de foodservice.*

FUENTE: Capgemini.

cen crecimientos altos, particularmente de bocadillerías y tabernas españolas.

En el estudio de Capgemini se considera que en el mercado citado el *foodservice* es un negocio que aún está en proceso de desarrollo, por lo que presenta crecimientos superiores al resto de países europeos. Pero esto implica que alguna de las palancas de crecimiento no presentan todavía los valores de los mercados del entorno.

La previsión se centra en que el desarrollo de los canales organizados se irá acercando al modelo europeo, aunque con fórmulas locales propias y un gran peso de las compañías multinacionales en el segmento de catering.

Este último, con una facturación de 3.700 millones, se encuentra aún fragmentado, con procesos de externalización, el cual alcanza el 34%, y de concentración, con 6 grupos empresariales que suman el 56% del mercado.

El canal de restauración mueve 18.000 millones. Crece a un ritmo del 4% y agrupa 57.000 establecimientos entre los que ganan los de FSR, aunque la comida rápida está creciendo de la mano de operadores de cadenas de gran tamaño.

El *Retail* o mercado de platos preparados, está tardando en ponerse en marcha, mientras el *vending* se halla en expansión, particularmente en el mercado de oficinas, si bien el porcentaje de máquinas expendedoras de comida sólo es del 11%.

El canal de ocio está más desarrollado que en el resto de países europeos, situándose con un nivel de externalización del 85%.

FRANQUICIAS GANADORAS

El de restauración es el sector con mayor peso dentro de la fórmula de la franquicia en España, según reconoce Eduardo Tormo, director de la consultora Tormo y Asociados. Tormo presentó el estudio "Hostelería y restauración en franquicia" en el II Congreso Horeca, organizado por la Asociación Española de Codificación Comercial, en colaboración con la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR) el pasado noviembre.

Así, con respecto a la franquicia en general, las cadenas de hostelería suponen el 15% del total de enseñas franquiciadas, facturan el 20,1% del total y absorben el 20,6% de la inversión del sector en el mercado español.

Si se mide su representatividad teniendo en cuenta el sector de restauración global, las marcas franquiciadas pesan el 2,72% en el número total de locales utilizados por el sector, el 11,16% del volumen de negocio y el 6,81% del personal ocupado. Las 126 empresas existentes en el mercado español facturan 3.362 millones de euros.

"No existe el tópico de la saturación -dice Tormo-; "aunque sí se da colisión de zonas desarrolladas para los principales operadores".

Para el responsable de Tormo y Asociados, "en el segmento de restauración franquiciada los inversores están centrados en grandes marcas, pero dispuestos a entrar en nuevos modelos que ofrezcan valor añadido".

Prueba de ello es el incremento en la cifra de inversión en el sector, que ha alcanzado el 13,4% en 2004, con un total de 1.155 millones de euros.

Al igual que el sector de *foodservice* en general, el de franquicias de restauración engloba varios segmentos tales como *fast food*, con 24 marcas; cafeterías, con 23; temáticos, 19; cervecerías, 14; heladerías, 7 y el resto repartido entre varias enseñas no clasificables entre las categorías anteriores.

El informe de la consultora señala algunos aspectos determinantes en el desarrollo del sector, tales como el escaso crecimiento del número de marcas, la concentración excesiva, pues entre las 15 primeras marcas representan el 70% de los establecimientos, que contrasta con la atomización y al cansancio de algunos modelos de negocio, en el sentido de que muchas empresas no llegan a desarrollarse. Las inversiones continúan creciendo, pero van a parar siempre a las mismas enseñas, las más fuertes.

Pero quizá el principal problema al que se enfrenta el sector es el que atañe a los

CUADRO Nº 6

UN MERCADO EN EXPASIÓN PARA LA COMIDA RÁPIDA

EUROPA ES TODAVÍA UN MERCADO EN EXPANSIÓN PARA LA COMIDA RÁPIDA. TAL ES LA CONCLUSIÓN QUE SE PUEDE EXTRAER DEL INFORME GLOBAL QUE LA EMPRESA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS AC NIELSEN HA PUBLICADO RECIENTEMENTE SOBRE EL SECTOR.

SEGÚN LOS DATOS APORTADOS EN EL CITADO ESTUDIO, LOS EUROPEOS CONSUMEN MENOS COMIDA RÁPIDA QUE LOS NORTEAMERICANOS Y ASIÁTICOS, YA QUE FRENTE AL 46% DE LOS PRIMEROS QUE RECURRE A ESTE TIPO DE COMIDA CON UNA FRECUENCIA DE UNA VEZ AL MES, EL 35% DE LOS NORTEAMERICANOS LO HACEN SEMANALMENTE, AL IGUAL QUE EL 34% DE LOS ASIÁTICOS.

LOS HABITANTES DEL VIEJO CONTINENTE DECLARAN NO FRECUENTAR LOS ESTABLECIMIENTOS DE *FASTFOOD*, DE MODO QUE UNO DE CADA CINCO NO LO HACE NUNCA, UN PORCENTAJE CERCANO AL 50% SÓLO UNA VEZ AL MES Y EL 11% SEMANALMENTE.

LOS CONSUMIDORES ESPAÑOLES ELEVAN ESTA MEDIA, DE MANERA QUE EL 16% DE LOS CONSULTADOS DICEN NO IR NUNCA A ESTOS RESTAURANTES, EL 35% VA UNA VEZ AL MES, EL 34% DOS O TRES MENSUALMENTE, EL 13% VA UNA VEZ O DOS POR SEMANA Y SÓLO EL 2% ENTRE TRES Y SEIS OCASIONES CADA SEMANA.

PAÍSES CON MENOR CONSUMO SON BÉLGICA Y SUECIA, DONDE EL 3% DE LOS HABITANTES ACUDEN CON FRECUENCIA SEMANAL A ESTOS RESTAURANTES. OTROS DATOS REVELAN QUE EL 33% DE LOS DANESES Y EL 29% DE LOS ITALIANOS NO CONSUMEN NUNCA ESTE TIPO DE MENÚ, MIENTRAS EN ESPAÑA TAL PORCENTAJE CAE HASTA EL 16%.

SEGÚN FRANK MARTELL, CONSEJERO DELEGADO DE AC NIELSEN EUROPA, "LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO GLOBAL CONFIRMAN QUE LA COMIDA RÁPIDA Y PREPARADA PARA LLEVAR NO FORMA PARTE DE LA CULTURA TRADICIONAL EUROPEA, CONTRASTANDO CON LO QUE OCURRE EN ESTADOS UNIDOS".

PARA MARTELL, ES FUNDAMENTAL CONOCER LAS CLAVES DE LA ELECCIÓN DE RESTAURANTE POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES, "PUES CADA PAÍS ES DIFERENTE, DADO QUE ESTÁ ENRAIZADO EN SU CULTURA E IDIOSINCRASIA".

ENTRE LOS FACTORES VALORADOS POR LOS CLIENTES DE ESTA CLASE DE RESTAURANTES EN ESPAÑA DESTACA EL TIPO DE COCINA, ELEMENTO TENIDO EN CUENTA POR EL 31% DE LOS ENCUESTADOS. EL 21% DE LOS MISMOS SE FIJAN EN LAS CONDICIONES DE HIGIENE Y LIMPIEZA, EL PRECIO ES VALORADO POR EL 13% Y LA LOCALIZACIÓN POR EL 11%. OTROS ASPECTOS DESTACADOS SON DEL TIPO DE NO CONTAR CON TIEMPO PARA ELABORAR UNA COMIDA, QUE ESTOS ESTABLECIMIENTOS OFREZCAN MENÚS SALUDABLES –QUE COMO VEREMOS MÁS ADELANTE CONSTITUYE UNA PREOCUPACIÓN CRECIENTE ENTRE LOS CONSUMIDORES ESPAÑOLES- QUE EXISTAN PROMOCIONES, BUEN SERVICIO O BUENA IMAGEN DE MARCA.

EN RELACIÓN A ESTO ÚLTIMO, LA ENSEÑA MCDONALD'S ES LA MÁS CONOCIDA EN EL MERCADO ESPAÑOL, AL SER CITADA POR EL 38% DE LOS ENCUESTADOS. LE SIGUEN BURGER KING, CON EL 16%; O PIZZA HUT, CON 10%. SUBWAY, DOMINO'S PIZZA O STARBUCKS SON MARCAS CITADAS EN MENOR PROPORCIÓN.

INTERNACIONALMENTE, LA EMBLEMÁTICA MARCA DE LA PATATA FRITA CON FORMA DE 'M' ES LA GANADORA, AL SER CITADA POR EL 54% DE LOS AMERICANOS, EL 64% DE LOS ASIÁTICOS Y EL 75% DE LOS EUROPEOS.

EL ESTUDIO GLOBAL HA SIDO REALIZADO POR AC NIELSEN DURANTE EL ÚLTIMO TRIMESTRE DEL PASADO EJERCICIO. RECOGE LA OPINIÓN DE 14.000 CONSUMIDORES DE 28 PAÍSES SITUADOS EN EUROPA, AMÉRICA Y ASIA PACÍFICO.

nuevos operadores, que aportan poco valor añadido y escasa por no decir ninguna diferenciación.

FAST FOOD, EL CLÁSICO

Telepizza, Burger King, McDonald's, Pans and Company, Pizza Hut, Bocatta, Big Dog y Pizza Móvil constituyen el top ten de las franquicias especializadas en comida rápida, medido en número de establecimientos. El segmento supone el 44% de la facturación total para este tipo de restauración, el 41% de la inversión y el 60% de los puntos de venta.

Según el informe de Tormo y Asociados, su crecimiento está estancado desde hace dos años, aunque se relanzará. Dicha evolución ha de venir por el lado de las nuevas marcas, sean de las cadenas ya existentes, sean de otras. Las tendencias detectadas son las de nuevos modelos que mezclan los conceptos de comida rápida con los de alta calidad y buen precio, o también la oportunidad detectada para los segmentos de comida mediterránea, italiana, japonesa, *fish restaurants* o ensaladas y vegetales.

Las 24 cadenas de *fast food* existentes en el mercado español facturaron 1.483 millones en 2004, absorbieron un volumen inversor de 474 millones y agruparon 2.060 establecimientos.

Le sigue en importancia el segmento de cafeterías, con un total de 23 marcas. Para Eduardo Tormo, "existe un exceso de oferta y además las mejores ubicaciones están en manos de las primeras marcas". Es el caso de Jamaica Coffee Shop, Il Café di Roma o Plantaciones de Origen. La facturación fue de 196,3 millones el pasado ejercicio y la cifra de inversión fue de 83,5 millones. En el informe se recoge que el crecimiento del sector continuará en manos de unas pocas enseñas, por lo que muchas de las marcas se verán obligadas a replantear sus estrategias. Éstas pasan forzosamente por las ubicaciones idóneas, puesto que no existe diferenciación entre empresas.

Al sector de temáticos le está costando crecer. La principal dificultad es la de rentabilizar sus locales, basados en locales y

productos de escasa repetición. Únicamente las marcas más fuertes como Cantina Mariachi o Foster' s Hollywood están creciendo. No obstante, el ámbito de representatividad medido en número de locales pierde importancia frente a la obtención de rentabilidad por local, dado que las inversiones por establecimiento son altas y el crecimiento del sector es lento. Los restaurantes temáticos facturaron 269 millones el pasado ejercicio, siendo su inversión de 114 millones.

El segmento de cervecerías está caracterizado por la aparición de nuevas enseñas que, no obstante, ofrecen escasa diferenciación. Un total de tres marcas, Pub's Irlandeses, Cervecerías Gambrinus y Compañía de Cañas y Tapas, suman 439 locales. La cifra de negocio supera los 323 millones y la inversión alcanzó los 141 millones.

Häagen-Dazs, Gino Ginelli y Farggi lideran el sector de heladerías, el cual se caracteriza por su escasa evolución y porque gran parte de los establecimientos son en realidad *corners*. La salida para estas enseñas podría venir de la mano del *cobranding*, es decir, la explotación conjunta de un mismo local por parte de dos o más marcas.

En el informe de Tormo se considera que este tipo de franquicias cuenta con escaso potencial de crecimiento y ello a pesar de que el mercado español está lejos de la realidad de otros países en cuanto a consumo per cápita. La facturación fue de 96,8 millones y las inversiones rozaron los 35 millones de euros.

Algo similar ocurre en el segmento de las franquicias de tapas, que se halla en una fase de estancamiento. Durante 2004 alcanzó una cifra de negocio de 130 millones, con unas inversiones de 44,5 millones. La estrategia de éxito, según Tormo, sería la de combinar la calidad culinaria con un precio adecuado, en un entorno que debería estar claramente definido.

En el estudio citado se recoge que "existe una gran oportunidad para poder franquiciar en prácticamente todos los sectores; estamos atravesando momentos de cansancio en la oferta actual". Para lo cual es necesario que la oferta enlace con las necesidades de la demanda, pues no siempre la primera está basada en la segunda. Si esto último se cumple, la inversión entrará en las redes o cadenas de alto valor añadido. Para Eduardo Tormo, "asistiremos a una permanente aparición de nuevos modelos de negocio en el sector". ■

SYLVIA RESA
Periodista

El consumo de platos preparados en España, Francia y Gran Bretaña

- **DANIEL FELICIANO**
- **LUIS MIGUEL ALBISU**

Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA)

Los patrones de consumo alimentario han cambiado significativamente en los últimos años, siguiendo las tendencias, que con alguna anterioridad se han manifestado en EEUU, Gran Bretaña, Francia y otro países desarrollados. Existe un aumento en el consumo de alimentos de conveniencia, que refleja una tendencia en la disminución del esfuerzo y tiempo empleado en la preparación de los alimentos. La conveniencia está relacionada con múltiples aspectos, no sólo con el tiempo empleado en la cocina, sino también con el tiempo y esfuerzo (mental y físico) usado en la compra, el almacenamiento, la preparación y el consumo de los alimentos.

Los alimentos de conveniencia pueden ser definidos como cualquier plato total o parcialmente preparado, en el que una significativa parte del tiempo de preparación, habilidades culinarias y energía aplicada han sido transferidas de la ama de casa al procesador de alimentos o al distribuidor. Los platos preparados son un tipo de alimento de conveniencia que está registrando un elevado crecimiento en su consumo en las últimas décadas. En mayor o menor medida, están presentes en muchos hogares de los países más desarrollados. Son especialmente útiles en los hogares en los que todos los adultos trabajan fuera de casa y que llegan, al final del día, sin ganas de cocinar pero, que al mismo tiempo, desean la comodidad y la tranquilidad de comer en casa.

Muchos consumidores, además de la falta de tiempo para preparar una comida tradicional, tienen falta de conocimientos culinarios. Necesitan, por eso, de una comida preparada o, a lo mejor, de un conjunto de alimentos semipreparados con los cuales se pueda hacer fácilmente una comida y no ingredientes para cocinar. Según la mayoría de los autores, el factor más determinante para el crecimiento de este mercado es la incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar. Señalan que no es tanto el trabajo en sí mismo, sino más bien el estrés resultante de la percepción de escasez de tiempo, lo que influye en las pautas de consumo alimentario. La incorporación de la mujer al trabajo, fuera del hogar, conlleva un aumento de la renta de los hogares, lo que les permite acceder con más facilidad a productos con mayor valor añadido. Muchos consumidores son conscientes de que han de pagar más por los platos preparados, pero están dispuestos a pagar por el valor añadido de la conveniencia.

España tiene un porcentaje de mujeres empleadas inferior a la media de la Unión

Europea (15), lo que, parcialmente, puede explicar el reducido consumo de platos preparados cuando lo comparamos con otros países de la Unión. En 1993, el 30,7% de las mujeres españolas estaban empleadas (cuadro 1), bastante inferior al valor registrado en Francia y Gran Bretaña. En 2003 este mismo valor ha aumentado al 46%, aún así sigue estando por debajo de los porcentajes registrados en Francia y en Gran Bretaña. Sin embargo, en los últimos diez años el porcentaje de mujeres empleadas en España ha crecido un 49,8%, muy por encima de Francia, que ha aumentado un 11,1%, y de Gran Bretaña, donde el aumento ha sido de un 7,4%.

El nivel de estudios es un factor que guarda relación directa con el nivel de renta y que por eso es referido en muchos trabajos como un factor que afecta positivamente el consumo de platos preparados. Podemos observar (cuadro nº 2) que también España registra niveles educacionales de su población bastante inferiores a los registrados en Francia o Gran Bretaña.

Otro importante factor para el aumento del consumo de platos preparados es el creciente número de hogares unifamiliares y la disminución del número medio de personas por hogar. Podemos observar, en el cuadro nº 3, que el número medio de personas por hogar en España en los últimos diez años ha disminuido progresivamente. Cuando comparamos España con Francia o Gran Bretaña se constata que el número medio de personas por hogar es mayor en España. Sin embargo, el descenso del número medio de personas por hogar en los últimos diez años ha sido mucho más acentuado en España que en Francia o Gran Bretaña. La abundancia de envases destinados a una sola ración es un reflejo no sólo de la cantidad de hogares unifamiliares, sino también de la individualización de la elección de los alimentos.

La importancia que está cobrando el ocio en los últimos años, debido a que los consumidores están más preocupados, por la calidad de vida y tiempo libre, ha contribuido de manera significativa a un crecimiento del consumo de alimentos de conveniencia y muy particularmente de platos preparados.

CUADRO Nº 1

TASA DE EMPLEO DE LAS MUJERES

PORCENTAJE

	ESPAÑA	FRANCIA	GRAN BRETAÑA
1993	30,7	51,5	60,8
1996	32,9	52,2	62,5
1999	38,4	54,0	64,2
2002	44,1	56,7	65,3
2003	46,0	57,2	65,3

FUENTE: Eurostat Structural Indicators.

CUADRO Nº 2

PORCENTAJE DE HABITANTES QUE TIENEN, POR LO MENOS, UN NIVEL SECUNDARIO DE ESTUDIOS

	ESPAÑA	FRANCIA	GRAN BRETAÑA
1993	25,5	56,0	49,9
1997	33,5	60,0	54,7
2001	40,0	63,2	81,1
2002	41,6	64,1	81,7

FUENTE: Eurostat Structural Indicators.

CUADRO Nº 3

NÚMERO MEDIO DE PERSONAS POR HOGAR

	ESPAÑA	FRANCIA	GRAN BRETAÑA
1993	3,3	2,5	2,4
1997	3,2	2,4	2,4
2001	3,0	2,4	2,4
2002	3,0	2,4	2,3
2003	2,9	S.D.	2,3

FUENTE: Eurostat Structural Indicators.

DIFERENCIAS ENTRE LOS MERCADOS ESPAÑOL, FRANCÉS Y BRITÁNICO

El mercado de platos preparados ha crecido considerablemente en los últimos años. En el conjunto de los cinco principales países europeos (Gran Bretaña, Francia, Alemania, Italia y España), alcanzaba, en 2002, los 6.680 millones de euros, en valor total de ventas (Mintel, 2002). En Gran Bretaña, en el mismo año, el valor total de ventas de platos preparados alcanzaba 2.700 millones de euros, valor que es el doble del total de ventas en Francia y 6 veces del total de ventas en España (gráfico nº 1). Este valor representa un incremento de 46% del valor to-

tal de ventas de platos preparados en Gran Bretaña en relación a 1997.

EL MERCADO DE PLATOS PREPARADOS EN ESPAÑA

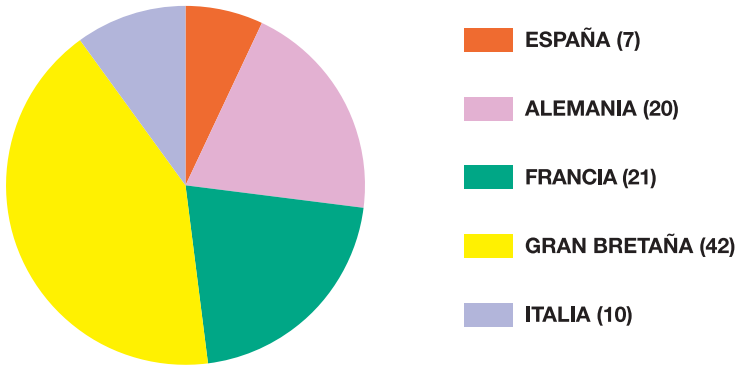
El consumo de platos preparados en España, en su conjunto, ha estado aumentando de forma continuada en los últimos años, y se mantiene como uno de los segmentos del mercado más dinámicos de la alimentación española, con tasas de crecimiento de dos dígitos en la mayoría de las distintas categorías que componen este amplio mercado.

Es a partir de 1997 cuando el consumo de platos preparados sufre un fuerte incremento de una forma continuada (gráfico nº 2). Esta progresión no ha pasado inadvertida para los principales fabricantes del sector de la alimentación, quienes han comenzado a tomar posiciones para hacerse con su cuota en este mercado, interesados en diversificar su línea de negocio y situarse en un sector que, en opinión de los expertos, tiene un fuerte potencial de crecimiento. Según los datos del panel de consumo alimentario del MAPA (gráfico nº 2), el consumo total de platos preparados en 2003 ascendió a 413.700 tonela-

GRÁFICO Nº 1

IMPORTANCIA RELATIVA DEL MERCADO DE PLATOS PREPARADOS EN LOS CINCO PRINCIPALES PAÍSES EUROPEOS

PORCENTAJE

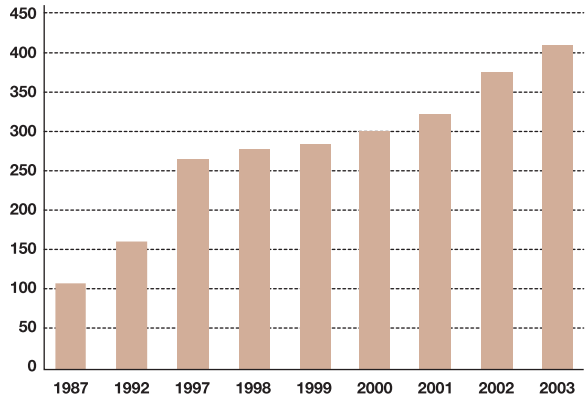


FUENTE: Mintel, 2002; Ready Meals in the UK.

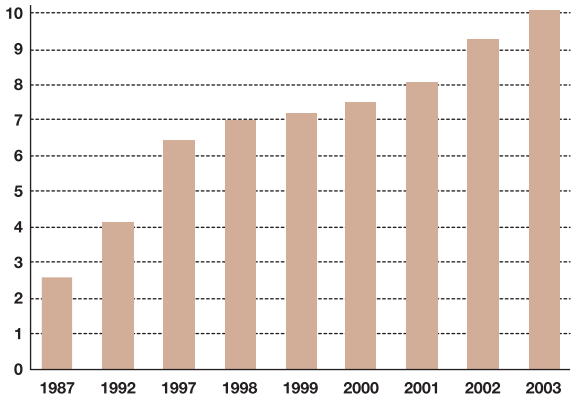
GRÁFICO Nº 2

DATOS SOBRE LOS PLATOS PREPARADOS EN ESPAÑA

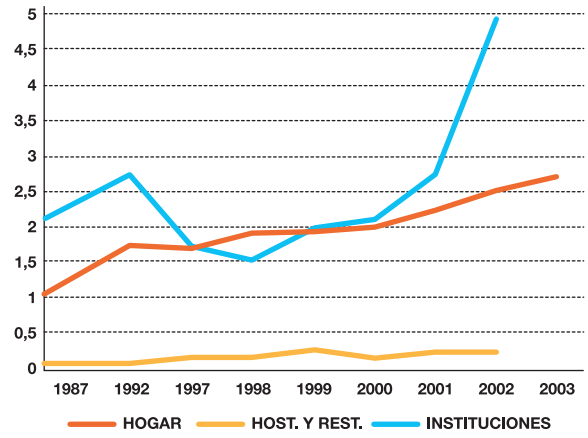
CONSUMO EN MILES DE TONELADAS



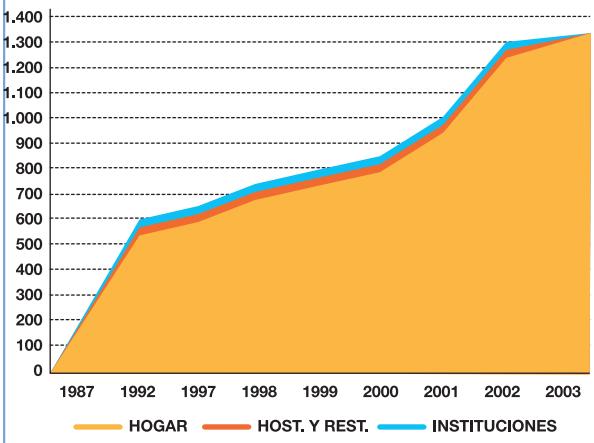
CONSUMO PER CÁPITA EN KILOS



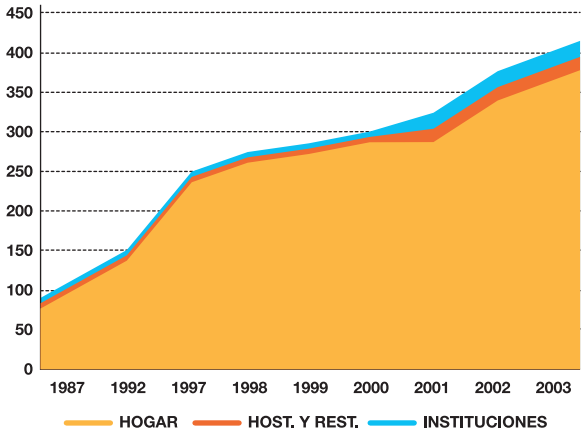
PORCENTAJE DEL GASTO EN RELACIÓN AL GASTO EN ALIMENTACIÓN



GASTO EN MILLONES DE EUROS



CANTIDAD CONSUMIDA EN MILLONES DE KILOS



FUENTE: MAPA, Panel de consumo alimentario.

das, valor que representa un crecimiento del 9% respecto a 2002 y del 55,7% en relación a 1997. Se espera una progresiva intensificación de la competencia, debido al aumento del peso de las marcas de distribuidor, y al creciente interés que están mostrando empresas que operan en otros sectores por diversificar su oferta hacia este tipo de producto.

En 1987 cada español consumía, de media, 2,6 kg de platos preparados por habitante y año (gráfico nº 2). En 2003, el consumo per cápita de platos preparados alcanzó los 10,1 kg por habitante, lo que representa un aumento del 288,1%. Sin embargo, el consumo per cápita de platos preparados en los hogares españoles aún es reducido en el conjunto de la alimentación española. En 2003, los platos preparados representaban tan sólo un 2,7 % del total del gasto per cápita en alimentación de los hogares españoles (gráfico nº 2). Lo que muestra que, en este tipo de preparaciones culinarias, el desarrollo es limitado, y refuerza la idea de que la alimentación en España es todavía tradicional comparada con la de otros países europeos. Hay que considerar que estos productos son relativamente nuevos dentro del mercado español, sobre todo si se compara con Francia y Gran Bretaña. De ahí que su potencial de crecimiento sea todavía grande.

Se puede verificar (gráfico nº 2) que porcentualmente son las instituciones las que más gastan en platos preparados, alcanzando en 2004 el 4,9% del total de sus gastos en alimentación contra los 2,9% gastados por los hogares. Sin embargo, cuando nos referimos al valor absoluto gastado en platos preparados por los distintos segmentos, se constata que que en los hogares se realiza un 92,2% del total nacional del gasto en platos preparados.

Podemos observar en el gráfico 2 que de los 1.306,3 millones de euros gastados en platos preparados en España en 2002, sólo un pequeña parte se realiza a través de los canales HORECA e instituciones. Las instituciones con un gasto en platos preparados de 61,28 millones de euros, representan tan sólo un 4,7% del gasto total en platos preparados. Se ha registrado, desde 1996, un fuerte aumento en el gasto en platos preparados en los tres canales, tendencia que se ha registrado también en el gasto total en alimentación, ya que, como hemos visto en el gráfico nº 2, la importancia en términos porcentuales de los platos preparados no ha crecido a un ritmo tan elevado como el gasto total en platos preparados.

En cuanto al gasto institucional en platos preparados, es interesante verificar que en 2002 representaba un 4,7% del total gastado en platos preparados por los tres canales, mientras que en cantidad las instituciones, en el mismo año, han consumido un 5,7% (gráfico nº 2) de la cantidad total consumida de platos preparados. Lo que permite decir que el consumo institucional de platos preparados se hace, mayoritariamente, en base a productos de bajo precio.

Teniendo en cuenta el tipo de componente principal con que están confeccionados (gráfico nº 3), en 2002, las sopas y cremas eran los platos que se consumían en mayor cantidad (114,78 millones de kg), correspondiendo a un 30,3% del total. Sin embargo, atendiendo a la evolución del consumo en los dos últimos años (2001/2002), son los platos preparados con hortalizas de principal componente los que más han crecido (57,8%), seguidos de las pizzas (19,3%) y de los platos preparados cuyo componente principal es la carne (16,1%), mientras que en las sopas y cremas se ha notado una progresiva ralentización de su crecimiento.

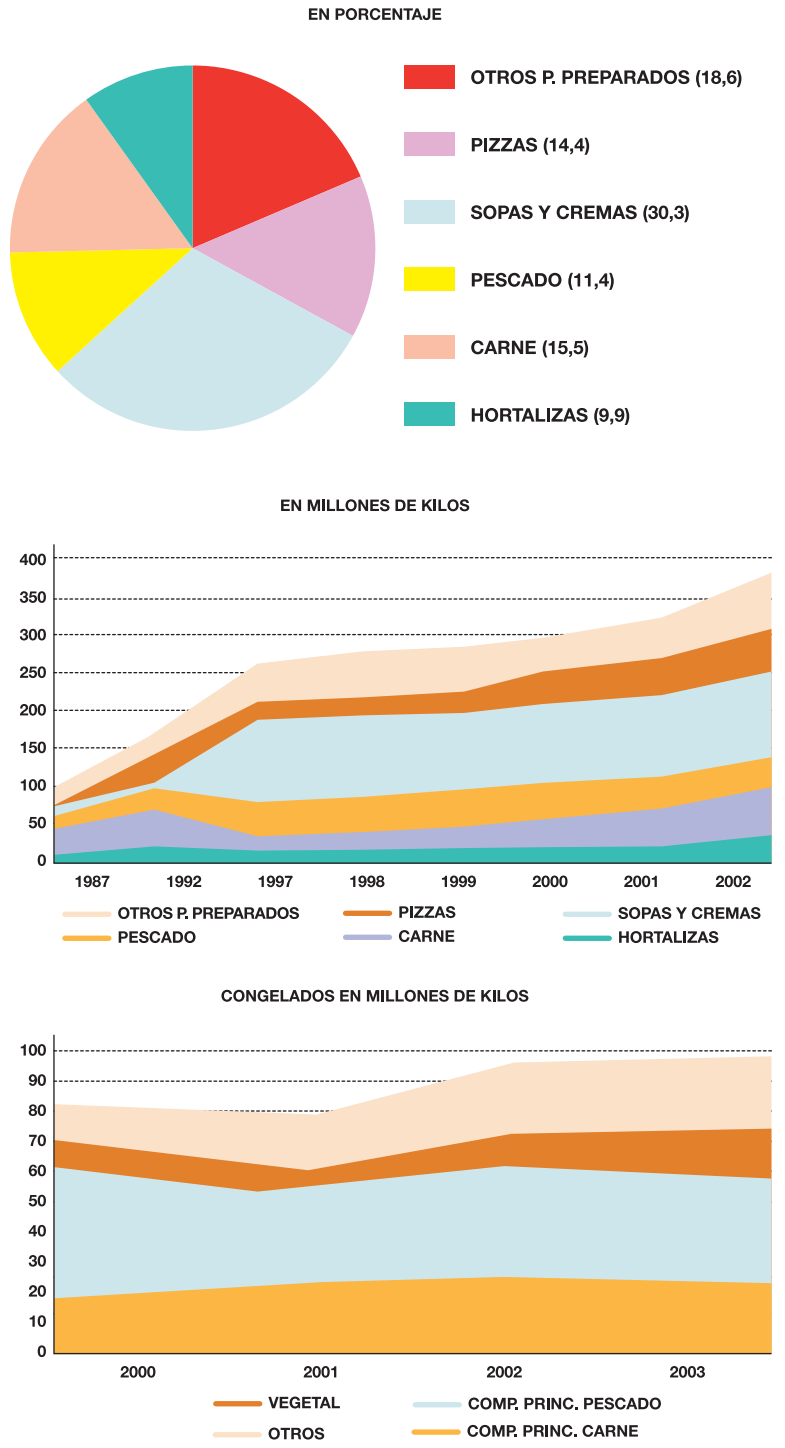
En el gráfico nº 3 se puede observar un crecimiento abrupto del consumo de sopas y cremas en 1997. Este inusitado crecimiento refleja, en nuestra opinión, más bien un cambio en la metodología de recogida de datos que un crecimiento efectivo de este segmento. Esta conclusión se encuentra respaldada por los datos de otras fuentes, entre ellas la Asociación Española de Fabricantes de Platos Preparados.

Segmento de platos preparados congelados

El mercado español de platos preparados congelados mantiene en su conjunto un buen ritmo de crecimiento, propiciado en gran medida por el desarrollo de las estrategias comerciales de los operadores líderes y por el dinamismo de las marcas de distribuidor, según la asociación patronal del sector. Ante el crecimiento de las marcas de distribuidor, los principales operadores del sector mantienen una política de innovación continuada de productos con mayor valor. Acompañado de fuer-

GRÁFICO Nº 3

CANTIDAD DE PLATOS PREPARADOS CONSUMIDA EN ESPAÑA SEGÚN EL TIPO DE COMPONENTE PRINCIPAL EN 2002



FUENTE: MAPA, Panel de consumo alimentario.

tes inversiones en publicidad y promoción para reforzar la imagen de marca y así satisfacer la demanda de un consumidor ávido de novedades y cada vez más acostumbrado a los productos de conveniencia.

Como se puede observar en el gráfico nº 3, este segmento sigue creciendo, llegando a las 98,3 toneladas en 2003, lo que representó un crecimiento del 5,5% en relación a 2002. Sin embargo, el crecimiento se está ralentizando en los últimos años. La ralentización en el ritmo de crecimiento de este segmento de producto, en los establecimientos de alimentación, es debida en parte a la saturación del lineal de frío y al rápido crecimiento del segmento de platos preparados refrigerados.

En el conjunto de este mercado, todos los productos que lo integran han aumentado su consumo, a excepción de los salteados (cuadro nº 4). El primer segmento en ventas dentro de los platos preparados congelados son las pizzas, cuyo consumo se situó en 2004 en 15.487 toneladas, con un incremento del 12,6% en respecto al año anterior. Sin embargo asistimos en los últimos años a una cierta ralentización de este crecimiento, hecho que se debe al fuerte crecimiento del mercado de pizzas refrigeradas, que ha provocado una disminución del consumo de pizzas congeladas.

El segundo puesto estaba ocupado por los canelones y lasañas, cuyo consumo alcanzó 13.088 toneladas, con un incremento del 6,8% respecto al año anterior. Esta categoría, tal como las pizzas, ha sufrido una desaceleración en su crecimiento, ya que son las categorías que cuentan con más años de presencia en el mercado y han alcanzado la madurez. Bastante dinámicos se han mostrado las categorías de platos en base a hortalizas, pescado, mejicanos y otros, lo que denota una apuesta por la diversificación de la oferta y un aumento de la penetración del consumo de productos relacionados con una alimentación saludable, hortalizas y pescado. Con 13.088 toneladas en 2004, los arroces preparados registraron

CUADRO Nº 4

PRINCIPALES SEGMENTOS DE PLATOS PREPARADOS CONGELADOS

TONELADAS

SEGMENTOS	2003*	2004**	Δ %
PIZZAS	13.753	15.487	12,6
CANELONES/LASAÑA	12.260	13.088	6,8
ARROCES	11.804	12.412	5,2
SALTEADOS	8.898	8.739	-1,8
ÉTNICA	3.745	3.831	2,3
BASE VERDURA	2.607	3.230	23,9
BASE PESCADO/MARISCO	1.528	1.773	16,0
OTROS	928	1.172	26,3
MEXICANA	449	538	19,8

**Acumulado 52 semanas hasta 23-03-03. **Acumulado 52 semanas hasta 21-03-04.*

FUENTE: IRI España.

CUADRO Nº 5

PRINCIPALES SEGMENTOS DE PLATOS PREPARADOS REFRIGERADOS

TONELADAS

SEGMENTOS	2003*	2004**	Δ %
PIZZAS	46.605	50.324	8,0
GAZPACHO Y CREMAS	13.446	20.107	49,5
TORTILLA	2.737	3.590	31,2
PLATOS DE PASTA	1.477	2.828	91,5
ENSALADAS	1.597	1.908	19,5
POLLO ASADO	621	1.331	114,3
CALLOS	660	821	24,4
MIGAS	672	666	-0,9
EMPANADA	452	536	18,6
PAELLA Y COMBINADOS ARROCES	106	116	9,4

**Acumulado 52 semanas hasta 30-04-03. **Acumulado 52 semanas hasta 28-03-04.*

FUENTE: IRI (datos de pollo de AC Nielsen).

un incremento del 5,2%. La mayor parte de las ventas de este segmento corresponde a la variedad "arroz tres delicias".

Las ventas de platos preparados comprados a través del canal alimentación (gráfico nº 4) evolucionan de forma considerable, hecho que, según la patronal del sector, está impulsado por el enorme peso de las marcas de distribuidor, que compiten con un diferencial de precios de entre un 50 y un 100%. El aumento de la demanda de productos de mayor precio unitario atenuará la repercusión negativa en los márgenes de explotación, debido a la gran competencia propiciada fundamentalmente por la fuerte presencia de las marcas de distribuidor, cuya participación en algunas categorías llegó al 65% del volumen total de ventas en 2004, según IRI España.

Por lo que respecta a la distribución de las ventas por tipos de establecimientos, los hipermercados están sufriendo un retroceso, quedándose con una participación del 26,4%, mientras que por el contrario los supermercados han crecido situándose en primera posición, con el 46%. Las tiendas tradicionales quedan en tercer lugar con el 13,1%.

A nivel empresarial, los movimientos acontecidos en los últimos dos años por los principales operadores del sector denotan una clara tendencia hacia la concentración marquista. Se trata de un mercado dominado por las grandes multinacionales, donde la concentración se ha convertido en una vía rápida para aumentar la cuota de mercado. Nestlé, Unilever, Findus y Pescanova son en la actualidad las empresas más importantes del sector.

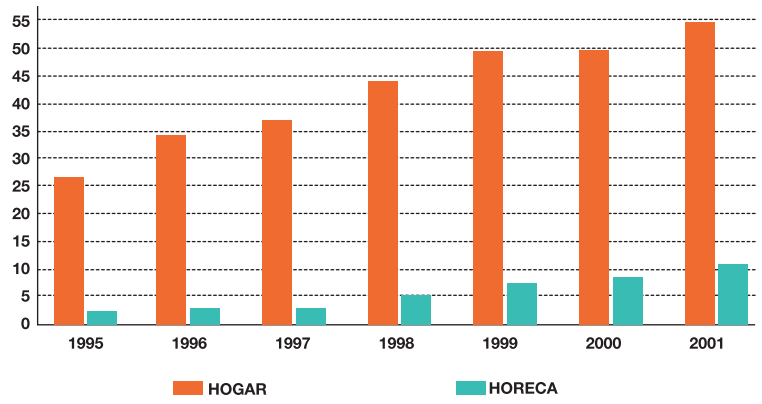
Segmento de platos preparados refrigerados

Los platos preparados refrigerados son un mercado relativamente nuevo y que está creciendo rápidamente, perfilándose como uno de los mercados más prometedores de la alimentación en España. Este rápido crecimiento es debido al avance de los nuevos hábitos de consumo, que demandan productos cada vez más ela-

GRÁFICO Nº 4

EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE PLATOS PREPARADOS CONGELADOS EN ESPAÑA SEGÚN CANALES DE DISTRIBUCIÓN

MILES DE TONELADAS



FUENTE: Asociación Española de Fabricantes de Platos Preparados.

borados, envasados y que conserven sus propiedades y frescura. Se trata de un mercado muy heterogéneo, donde conviven platos cocinados de receta tradicional, dirigidos al ama de casa mediante su comercialización en la gran distribución, junto a platos de recetas más elaboradas, destinados fundamentalmente al canal HORECA, con una fuerte incidencia de las cocinas centrales y la demanda de los cátering.

Los principales segmentos de platos refrigerados sumaron entre marzo de 2003 y marzo de 2004 un volumen de ventas de 82.227 toneladas (cuadro nº 5), considerando sólo las ventas en establecimientos de libreservicio con más de 100 m2. Ese volumen de ventas representaba un incremento del 20%, respecto a los doce meses anteriores, y supuso un volumen de negocio, de 377.913 M. euros, un 16% más.

Dominado por las pizzas pasteurizadas refrigeradas, que representan más del 60% del volumen de ventas, y en menor medida por los gazpachos y cremas, las tortillas y otras recetas tradicionales. Las pizzas, aunque siguen aumentando, van cediendo protagonismo a otros platos y, así, los gazpachos y cremas aumentaron un 50%, mientras los platos de pasta crecieron un 91% y los asados, con dos años de presencia en el mercado, un 114%.

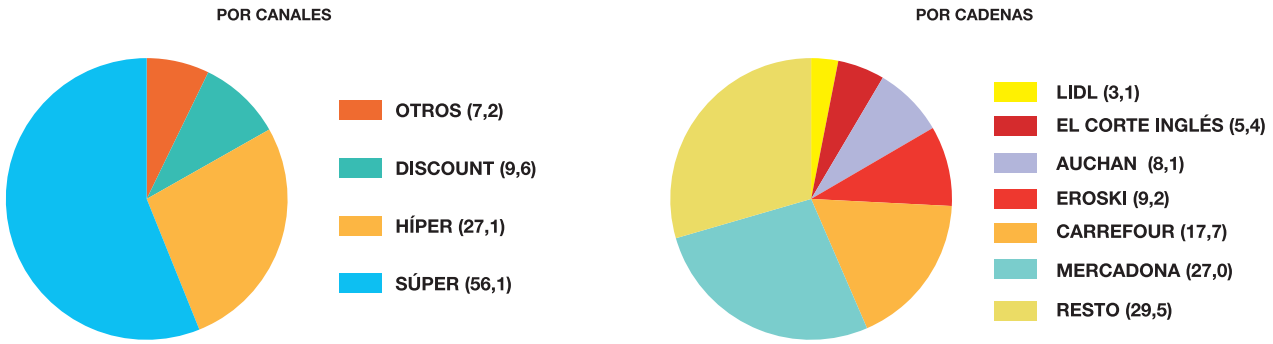
Este crecimiento del gasto en platos preparados refrigerados contrasta con el relativo estancamiento del consumo alimentario total, que en la última década habría aumentado un 5,5%, mientras el consumo general de este tipo de platos crecía un 43%, según datos del MAPA. Estos productos vienen a responder a las necesidades del nuevo consumidor, básicamente de perfil urbano, con menos tiempo para cocinar, mayor poder adquisitivo y que, para un consumo puntual o más frecuente, deposita su confianza en un preparado de caducidad reducida. Así, con unas características de conservación diferentes, los refrigerados suponen una nueva opción, que se suma a otras posibilidades menos novedosas, como los congelados, los deshidratados y los platos de temperatura ambiente, vulgarmente conocidos por conservas.

El segmento de los productos de tem-

GRÁFICO Nº 5

GASTO EN PLATOS PREPARADOS REFRIGERADOS

PORCENTAJE (EN 2003)

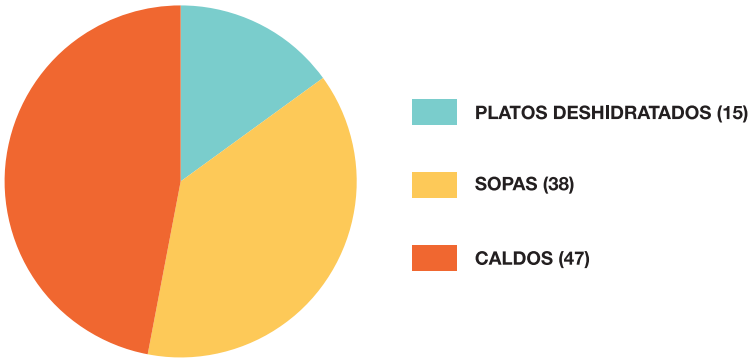


FUENTE: TSN MasterPanel.

GRÁFICO Nº 6

MERCADO DE PLATOS PREPARADOS DESHIDRATADOS EN ESPAÑA

PORCENTAJE (EN 2002)



FUENTE: MERCASA, 2003. Alimentación en España, 5ª edición.

peratura controlada crece en el lineal y ha inducido a las cadenas de distribución a implantar en sus tiendas espacios específicos, donde conviven desde las pizzas a las cremas, pasando por tortillas y otras recetas más novedosas, reclamando un espacio propio para competir así en igualdad de condiciones con los congelados. A su favor cuentan con una mayor imagen de calidad y con una presentación que se aproxima mucho más al producto elaborado en el hogar, de mayor frescura y, en general, con mejor imagen que los congelados, pero han de competir contra el menor precio y la larga tradición en el mercado de los congelados. Por lo que se refiere al gasto por canal, los supermercados supusieron un 56,1% del total de compras de platos preparados refrigerados (gráfico nº 5), valor que es superior a la cuota de mercado de los supermercados en el conjunto de la alimentación española en 2003.

Por cadenas (gráfico nº 5), Mercadona, con un 27% del gasto total en platos preparados refrigerados, es la cadena que mayor cuota de mercado tiene, seguida por el Grupo Carrefour (compuesto por Carrefour, Champion y Día) con un 17,7% del gasto.

Segmento de platos preparados esterilizados

En este segmento incluimos los platos preparados vulgarmente conocidos por conservas. Envasados mayoritariamente en lata y en menor medida en vidrio y plástico susceptible de ponerse en el microondas. Este es un segmento que se encuentra dominado por tres recetas bastante conocidas en la cocina tradicional española, como son la fabada, los callos y las albóndigas. El volumen de consumo de estos platos es difícil de cuantificar, en un mercado con participación de empresas de diversos sectores, para las que estos productos tienen una importancia estratégica diferente, a veces la de mero complemento de su catálogo, y que no están unidas en una asociación sectorial.

Segmento de platos preparados deshidratados

Los platos preparados deshidratados forman un grupo específico que está compuesto por los caldos en pastilla, las sopas, los platos deshidratados y las ayudas culinarias. Cada uno de estos productos presenta particularidades específicas, ya que los caldos y las sopas son productos muy tradicionales, con importantes cifras de negocio y con un mercado estabilizado, mientras que los platos deshidratados y las ayudas culinarias son ofertas mucho más recientes, con tasas de crecimiento importantes.

Como se puede ver en el gráfico nº 6, los caldos son la principal oferta, con alrededor del 47% de las ventas, seguidos por las sopas, con el 38%, y los platos deshidratados, con el 15%. Estos últimos presentan, de todas maneras, un mayor dinamismo y un cierto aumento de su importancia. Dentro de los platos deshidratados, la oferta más importante es la de las pastas (75% del total), seguidas por los noddles (15%) y los de arroz (10%).

La concentración empresarial es muy fuerte en este grupo de productos, ya que se reparten el mercado entre tres grandes compañías multinacionales, junto a otra que trabaja fundamentalmente la marca blanca. El sector de sopas, caldos

CUADRO Nº 6

VENTAS DE PLATOS PREPARADOS EN FRANCIA

PORCENTAJE

	2001 (VALOR)
PLATOS PRECOCINADOS Y PREPARADOS FRESCOS (1)	49,2
PLATOS PREPARADOS EN CONSERVA (2)	15,5
PLATOS PREPARADOS CONGELADOS (3)	35,3

Fuentes: (1) SYNAFAP – Syndicat Nationale des Fabricants de Plats Préparés Frais. (2) FIAC – Fédération Française des Industries D'Aliments Conservés. (3) SNFPS – Syndicat Nationale des Fabricants de Produits Surgelés.

CUADRO Nº 7

CANTIDAD PER CÁPITA/ANUAL DE PLATOS PREPARADOS CONSUMIDA EN LOS HOGARES DE GRAN BRETAÑA SEGÚN EL TIPO DE COMPONENTE PRINCIPAL

KG/PER CÁPITA/AÑO

COMPONENTE PRINCIPAL	1996/1997	2000/2001	2001/2002	2002/2003
CARNE	4,42	6,55	7,54	8,16
PESCADO	1,98	2,29	1,87	1,98
PIZZAS	-	-	3,48	3,38
SOPAS	4,73	4,89	4,32	4,32

FUENTE: DEFRA, 2004. Family Food in 2002-03.

y purés presenta unas tasas de crecimiento interanuales del 2,3%. Dentro de éstos, los caldos y sopas en brik son productos emergentes, con un importante crecimiento del 81% en volumen y del 63% en valor, llegando hasta los 16.200 litros y algo más de 33,30 millones de euros. Por el contrario, caldos y sopas tienden a perder protagonismo y ven reducirse, año a año, sus porcentajes de ventas.

EL MERCADO DE PLATOS PREPARADOS EN FRANCIA

El sector de platos preparados tiene una importancia creciente, ligada al cambio en los estilos de vida, que tuvo un volumen de negocios de aproximadamente 5.000 millones de euros en 2001. La noción de platos preparados, en Francia, cubre las siguientes familias de productos:

- Platos precocinados y platos preparados frescos (ensaladas, pizzas, sándwiches, platos precocinados, platos preparados a base de carne y de pescado, etc.).
- Platos preparados en conserva, en lata, bote de vidrio o en bandeja (cassoulet, ravioli, lentejas acompañadas de carne, platos con salsa, platos exóticos, salsas y guarniciones).
- Platos preparados congelados (sartenadas compuestas, gratinados de legumbres, recetas tradicionales a base de carne o pescado).

Las cuotas de mercado son muy diferentes según las familias de productos. En 2001, como podemos observar en la cuadro nº 6, los platos preparados en conserva suponían el 15% de las ventas en valor, contra 35% para los congelados y 49% para los frescos.

Las empresas del sector son una prueba de dinamismo y de esfuerzo de innovación notable, del que son testimonio la aparición de continuas novedades, tradicionales o exóticas, una mejora continua de la calidad de los productos ofrecidos a los consumidores así como una comunicación que se orienta hacia un público consumidor joven.

El sector de platos preparados congelados es muy competitivo y la presión sobre los precios es muy fuerte. La sofisticación de las referencias se transforma en un elemento de notoriedad para las marcas, permitiendo a las empresas resistir a la presión de las marcas de distribución.

La tendencia a la sofisticación puede ser también observada en el sector de platos preparados en conserva, ya que de los tres segmentos es el que tiene mayor porcentaje de ventas en volumen, pero

menor porcentaje de ventas en valor, lo que nos indica que los platos preparados en conserva son en general más baratos que los platos preparados frescos o congelados.

EL MERCADO DE PLATOS PREPARADOS EN GRAN BRETAÑA

El crecimiento del mercado de platos preparados en Gran Bretaña puede explicarse por un conjunto de razones que tienen que ver con el producto propiamente dicho y con la sociedad en general. En relación al producto, asistimos en Gran Bretaña a un cambio de imagen de los platos preparados, que pasan de ser considerados alimentos poco saludables y asociados a la pereza de cocinar, para reposicionarse como alimentos de calidad y de alto valor. Por otra parte, a medida que el mercado de platos preparados alcanza mayor madurez, aumenta su segmentación, con el desarrollo de productos bajos de calorías, de grasa y de sal que se destinan a consumidores con necesidades específicas o con fuertes preocupaciones por la salud. Al mismo tiempo el número de recetas, especialmente exóticas, sigue aumentando. Más de la mitad del total de todos los nuevos platos preparados usan recetas internacionales o exóticas.

En relación a la sociedad británica, son diversos los cambios que se hacen sentir en los últimos años y que propician el crecimiento del mercado de platos preparados. El número de hogares ha crecido al mismo tiempo que el número de personas por hogar ha disminuido. Los hogares con una sola persona representan un 29% y los hogares con 2 personas representan un 35% del total de hogares. La progresiva incorporación de la mujer al trabajo fuera del hogar tiene como consecuencia que cada vez exista menos tiempo para cocinar, y de igual modo también es menor el tiempo dedicado a enseñar a cocinar a la generación siguiente.

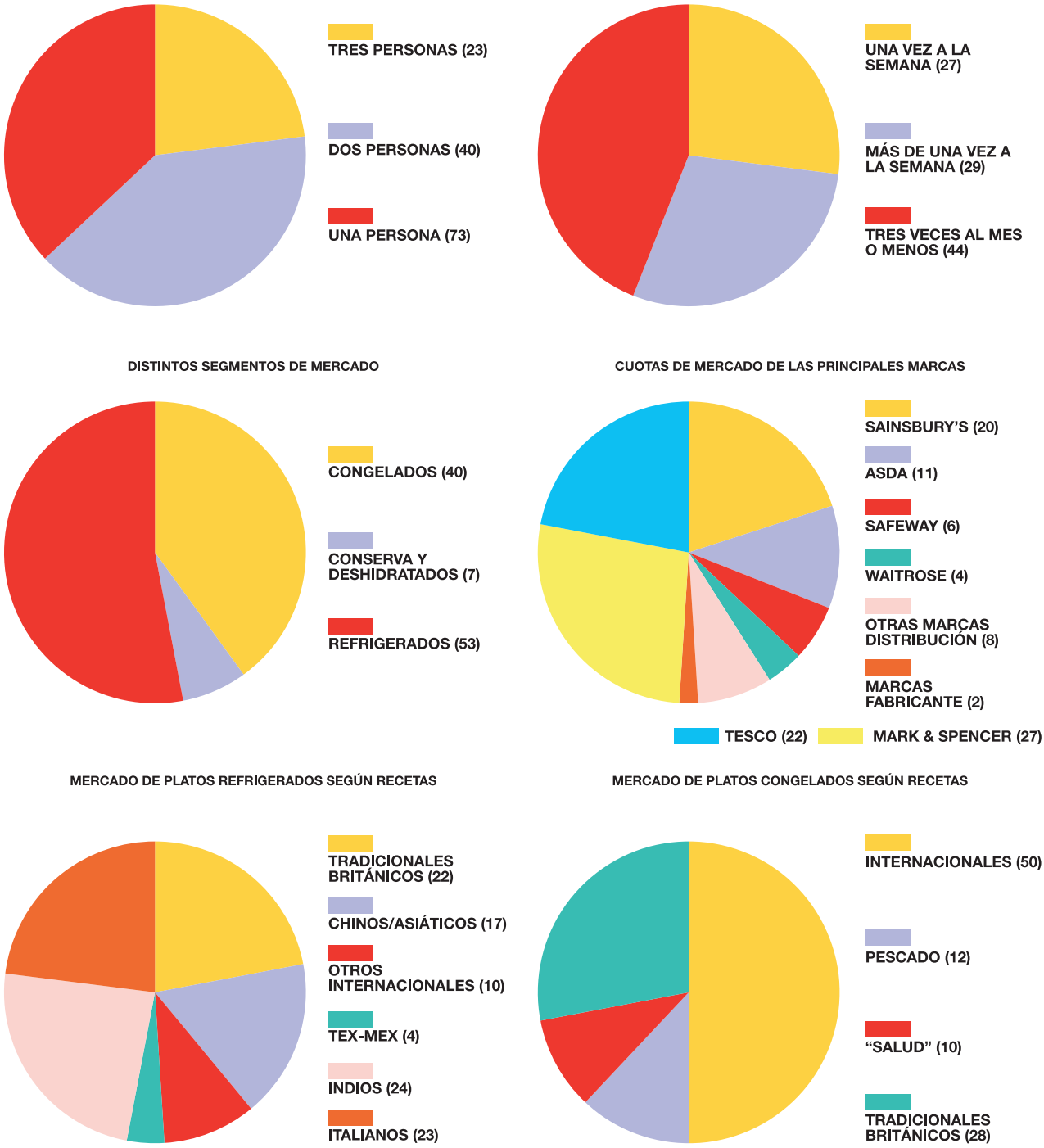
Se asiste a un progresivo cambio en los hábitos alimentarios en el hogar, ya que las familias no se sientan para comer juntos (gráfico 7). Un 77% de las comidas se realizan solamente con una o dos personas presentes, lo que conlleva a un aumento de la demanda de alimentos que aporten más conveniencia. La demanda de conveniencia modifica profundamente los hábitos de preparación de la comida de los británicos. En 1980, el tiempo medio de preparación de una comida (comida o cena) era de 60 minutos, pero en 2000 esa media ha bajado en 20 minutos. Sin embargo, si tenemos en cuenta el tiempo de preparación de todas las comidas (incluyendo desayuno, merienda, etc.) se verifica que la media del tiempo de preparación baja en 13 minutos. Aproximadamente el 75% de las comidas tardan menos de 20 minutos en prepararlas y un tercio menos de 5 minutos.

Los platos preparados son consumidos en el 77% de los hogares británicos. Además, este consumo se hace con mucha frecuencia (gráfico nº 7). Son los hogares con niños los que consumen más frecuentemente, ya que un 32% de los ho-

GRÁFICO Nº 7

CONSUMO DE PLATOS PREPARADOS EN GRAN BRETAÑA

PORCENTAJE (EN 2002)



FUENTE: Taylor Nelson Sofrès, 2002. Family Food Panel y Mintel, 2002. Ready Meals in the UK.

gares con niños consume platos preparados más de una vez a la semana, comparado con el 26% para los hogares sin niños.

Los platos preparados son consumidos más por los jóvenes entre 15 y 19 años y menos por los mayores de 64 años. El mercado está dominado por las grandes cadenas de distribución, a través de sus marcas propias, que representan dos tercios del total de ventas en valor, en 2001. En Gran Bretaña, los platos preparados refrigerados son el segmento más importante, tanto en volumen de ventas como en diversidad de productos (gráfico nº 7). Presentan una tasa de crecimiento muy superior a otros segmentos del mercado, ya que tienen una imagen más positiva que los platos preparados congelados y que los platos preparados en conserva, asociados a una menor conveniencia y una menor calidad.

El mercado de platos preparados refrigerados ha crecido considerablemente en los últimos años. En 2001, el valor total del mercado fue superior en un 90% al valor que tenían en 1997. Los platos preparados refrigerados han superado a los platos preparados congelados en cuota de mercado. Este crecimiento se hizo, en buena medida, debido a una reducción de las cuotas de mercado de los platos preparados en conserva y de los platos preparados deshidratados, que son percibidos como alimentos menos frescos y que aportan menos conveniencia que los platos preparados refrigerados. El mercado está dominado por las marcas propias de la gran distribución (gráfico nº 7).

Las recetas indias, chinas y de otros países asiáticos tienen una cuota de mercado superior a un 40% en el mercado de platos preparados refrigerados (gráfico nº 7). Según un estudio realizado en Gran Bretaña, el 55% de los británicos adultos afirma que le gustan los platos exóticos, valor que asciende al 57% en el caso de los consumidores de platos preparados.

El mercado de platos preparados congelados en Gran Bretaña prácticamente no ha sufrido alteraciones durante muchos años. Sin embargo, ha crecido en los últimos años. En 2001 el mercado registraba un valor 14% superior al valor de 1997. Los platos preparados congelados son percibidos como menos saludables y de menor calidad que los platos preparados refrigerados.

En cuanto al tipo de componente principal, se puede observar (cuadro nº 5) que los platos preparados que tienen como componente principal carne son los más consumidos, alcanzando en 2003 los 8,16 kg/per cápita/año. En su conjunto estas cuatro categorías (carne, pescado, pizzas y sopas) totalizaban 17,84 kg/per cápita/ año.

REFLEXIONES FINALES

El mercado de los platos preparados está en auge en España y las experiencias de otros países de la Unión Europea, como Francia y Gran Bretaña, indican que hay un enorme potencial en el futuro. España registra una de las tasas de crecimiento más alta en el consumo de esto tipos de alimentos. Lo que se debe al desarrollo más tardío de este mercado en España que en Francia o Gran Bretaña, como consecuencia de las diferencias sociodemográficas que aún subsisten entre estos países. La tasa de empleo de las mujeres, el número medio de personas por hogar, el nivel de estudios y el nivel de renta influyen en el consumo de alimentos de conveniencia. Sin embargo, asistimos a una creciente convergencia de España en relación a Francia y Gran Bretaña, lo que nos permite suponer que el mercado de platos preparados aún dispone de un largo margen de crecimiento hasta alcanzar la madurez.

En Gran Bretaña así como en Francia, el mercado de platos preparados refrigerados es el segmento más desarrollado y el que registra un mayor volumen de ventas. Mientras que en España el segmento con mayor volumen de ventas es el de los platos preparados congelados. Sin embargo, la tendencia en España es de un rápido crecimiento del segmento de los refrigerados en detrimento de los congelados.

En cuanto al tipo de recetas empleadas, se puede manifestar que en Francia y Gran Bretaña el peso de las recetas exóticas es mucho mayor que en España. La variedad de cocinas étnicas en España es mucho más reducida, limitándose en la mayoría de los casos a las pastas italianas y a las recetas mexicanas.

Se puede así esperar un crecimiento y diversificación de los platos preparados en el mercado español. Crecimiento éste que se espera esencialmente ocurra en el segmento de refrigerados, sacando partido de nuevos tipos de envasado y de una imagen asociada a una mayor calidad y frescura. ■

DANIEL FELICIANO (daurelio@aragon.es)
LUIS MIGUEL ALBISU (lmalbisu@aragon.es)
Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA)

BIBLIOGRAFÍA

ACNIELSEN.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FABRICANTES DE PLATOS PREPARADOS.

DEPARTMENT FOR ENVIRONMENT, FOOD AND RURAL AFFAIRS (DEFRA), 2004. Family Food in 2002-03. National Food Survey. UK.

EUROSTAT STRUCTURAL INDICATORS. http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=1090,1137397&_dad=portal&_schema=PORTAL

FÉDÉRATION FRANÇAISE DES INDUSTRIES D'ALIMENTS CONSERVÉS (FIAC). http://www.alesial.org/

INFORMATION RESOURCES INTERNATIONAL ESPAÑA (IRI).

MERCASA, 2003. *Alimentación en España*, 5ª edición. Madrid.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, MAPA (2004). Panel de Consumo Alimentario 2003. Madrid

MINTEL, 2002. Ready Meals in the UK. Mintel Report. UK.

SYNDICAT NATIONALE DES FABRICANTS DE PLATS PRÉPARÉS FRAIS (SYNAFAP). hppt://www.adepale.org/24.htm

SYNDICAT NATIONALE DES FABRICANTS DE PRODUITS SURGELÉS (SNFPS). http://www.ania.net

TAYLOR NELSON SOFRÈS, 2002. Family Food Panel. UK

TNS MASTERPANEL.

Ángel Fálder Rivero / Doctor Ingeniero Agrónomo y Economista

Huevos

Los huevos son células reproductoras de animales que sirven para la propagación de numerosas especies de insectos, reptiles, anfibios y aves. Convenientemente fecundados, los huevos pueden llegar a engendrar un nuevo ser vivo, tras un período de desarrollo del embrión que contienen; desarrollo que -en ocasiones- exige aportaciones moderadas de calor durante un tiempo determinado que se llama período de incubación.

El huevo propiamente dicho es un óvulo producido en el ovario de las hembras de la especie. Pero este óvulo no tendría viabilidad (salvo en algunas especies de insectos y anfibios) si se dejase abandonado a su suerte, sin protección alguna; por ello la Naturaleza suele dotarlo con varias capas protectoras, algunas de ellas rígidas, que lo protegen incluso contra la deformación mecánica.

Este sistema de reproducción, a base de óvulos protegidos, es característico de los animales ovíparos. En otras especies, más evolucionadas, las crías se desarrollan en el útero de las hembras y nacen completamente formadas en el momento del parto. En algunos casos excepcionales los animales ovíparos incuban los huevos en su interior, denominándose entonces ovovivíparos.

¿Qué fue primero?

Una pregunta clásica que se formula para "hacer picar" a los incautos es la siguiente: ¿qué fue primero, el huevo o la gallina? La respuesta correcta es el huevo, porque existen numerosas especies de animales que antecedieron a las aves en la historia de la evolución biológica, especies que también se reproducen por huevos, más o menos protegidos contra las agresiones medioambientales.

Sin embargo, esta pregunta nos lleva a otra conclusión: los huevos más aprovechados por el hombre son los de la especie Gallus gallus, *que es la gallina doméstica, seguidos por los de otras especies avícolas.*

Conclusión que se confirma al comprobar que de los 63 millones de toneladas de huevos con cáscara que se producen en el mundo con destino al consumo, el 92% provienen de gallinas domésticas y tan sólo el 8% restante corresponde a huevos de pavo, oca, pato, avestruz, faisanes y otras especies cuyos huevos son comestibles. De los huevos de especies no avícolas sólo tienen cierta importancia en los países tropicales los huevos de tortuga.

Para que un huevo sea comestible es necesario que no haya sido fecundado por espermatozoides o que la fecundación haya sido muy reciente porque, en caso contrario, al desarrollarse el embrión y aumentar el metabolismo de dicho huevo, el producto deja de ser comestible.

DESCRIPCIÓN DEL HUEVO DE GALLINA

En un huevo de gallina se distinguen tres partes principales: cáscara, clara (albumen) y yema.

La **cáscara**, de fuera a dentro, se compone de varias capas:

- Cutícula (permeable a los gases).
- Capa de carbonato cálcico (que representa la mayor parte de la cáscara). Está atravesada por poros que permiten el intercambio gaseoso del interior con el exterior.
- Membranas. Con dos capas, una -la externa- más gruesa y otra -la interna- más fina, que es la que separa la cáscara del albumen.

La cáscara supone el 11,5% del peso del huevo.

El albumen (conocido también como clara) es incoloro (si acaso ligeramente opalescente). Se vuelve blanco tras la cocción porque se coagulan las proteínas en él contenidas. Ocupa, junto con la yema, casi todo el interior del huevo, excepto una pequeña cámara de aire que queda entre el albumen y la cáscara, la cual facilita el intercambio gaseoso entre el embrión en desarrollo y el exterior a través de la cáscara. Aproximadamente el albumen supone el 57% del peso del huevo de gallina. Tiene el albumen el papel de órgano de reserva para el desarrollo del futuro embrión.

En el **albumen** de fuera a dentro se distinguen:

- Capa delgada externa. En contacto con la membrana interna de la cáscara.
- Capa espesa. Constituye el grueso del albumen.
- Capa delgada interna.
- Chalaza. Es una especie de cordón doble que sirve para anclar la yema en el interior del albumen. Impide que la yema se desplace. Un experimento muy simple para distinguir un huevo fresco de un huevo cocido o duro consiste en hacerlo girar sobre una mesa. Si gira bien es que está cocido (tanto más cuanto más se haya endurecido); en cambio un huevo en el que el calor no haya todavía actuado ve frenado su movimiento por el anclaje de la chalaza que va de un extremo al otro (en el sentido longitudinal) del huevo, así como por la viscosidad del propio albumen.
- Capa chalacífera. Debajo de la capa interior del albumen. En ella se anclan los dos cordones de la chalaza que van desde la membrana de la yema hasta el interior del albumen. Cada cordón resulta diametralmente opuesto al otro y se extienden en el sentido longitudinal hacia ambos extremos del huevo. De esta forma la yema queda como suspendida, aproximadamente en el centro del huevo, sin contacto con la cáscara.

La **yema** es esférica y en ella se distinguen varias capas y un pequeño disco en la superficie esférica. Sus principales componentes son:

- Membrana vitelina. Membrana proteica que rodea toda la yema. Se compone, a su vez, de dos capas fibrosas. La interna se denomina membrana continua y la externa no recibe nombre especial.
- Disco embrionario = blastodisco. En principio el disco embrionario es el auténtico oocito (óvulo) generado por el ovario de la gallina. Se trata de una célula con la mitad del número de cromosomas de la especie. El disco embrionario, cuando es fecundado por el espermatozoide, se transforma en el zigoto (huevo propiamente dicho). El zigoto comenzará luego a dividirse (blastomero) y dará origen al polluelo.
- Estructura cónica. Tiene forma de trompetilla en cuya parte superior, más ancha, se asienta el blastodisco. En la parte final de la trompetilla se encuentra un engrosamiento llamado latebra.

– Latebra. En el centro de la yema, hasta donde penetra la estructura cónica. Sirve para alimentar al embrión. Ocupa el centro geométrico de la yema.
– Cuello de la latebra. Va desde el blastodisco hasta la latebra. Viene a ser como el tubo de la trompetilla.
– Capas amarillas intensas y amarillas pálidas de la yema. Concéntricas en torno a la latebra. Van alternando capas amarillas pálidas y amarillas intensas. El motivo de que alternen estas capas obedece a que el proceso de formación de la yema dura en el ovario de la gallina unos 9 días y durante las horas de luz se forman las capas amarillas intensas, que pasan a ser capas pálidas durante el período de oscuridad. El color amarillo se debe a la xantofila y otros pigmentos. La yema supone el 31,2% del peso total del huevo.

CÓMO FUNCIONA EL PROCESO DE PUESTA DE HUEVOS

Los huevos se generan en un órgano reproductor de la gallina denominado ovario. Curiosamente las gallinas sólo tienen un ovario (los mamíferos tienen dos simétricos), pero dicho órgano es de una gran actividad. Al parecer uno de los ovarios (el derecho) degenera hacia el séptimo día de la embriogénesis (en el mismo embrión) y queda sólo el otro.
Tan activo es el único ovario que a partir de los 5 meses (150 días) de vida, una gallina empieza a poner algunos huevos y a los 7 meses la puesta es diaria. Así, a lo largo de un período que pudiera durar varios años, una gallina puede llegar a poner cerca de 1.000 huevos. Sin embargo, a partir de los 12-13 meses de puesta diaria disminuye el ritmo de producción y conviene reponer gradualmente el parque de ponedoras.
Un problema que suele presentarse en la mayoría de las gallinas (80%) es el de la muda del plumaje, que dura aproximadamente un mes, durante el que disminuye sensiblemente la producción, ya que el nuevo plumaje detrae alimento que normalmente iría a parar al ovario. Las aves mudadas pueden aprovecharse 6-7 meses más. Todo depende del mercado de las pollitas de reposición, del de los huevos y del precio de los piensos.

Folículos
El ovario segrega oocitos que se recubren con una capa granular transformándose en folículos. Éstos se desarrollan empleando en ello varios días. Si se sacrifica una gallina puede verse como en el ovario existen numerosos folículos en diferentes etapas de su desarrollo. El folículo totalmente desarrollado y próximo a desprenderse del ovario se llama folículo blanco. Los folículos en el ovario están rodeados de venas que tienen mucho riego sanguíneo. A veces estas venas se rompen y en el folículo aparece una gota de sangre. Vulgarmente se dice que estos folículos tienen una "engalladura" (que han sido fecundados), pero muy probablemente no hayan recibido la visita de un espermatozoide, ya que la mayoría de los huevos de consumo no son fecundados por el gallo. Sin embargo, estas manchas sanguinolentas demeritan la calidad de los huevos.
Durante un período de 7-12 días el folículo blanco va acumulando sustancias nutritivas pigmentadas formándose la yema. El folículo se llama entonces amarillo. Posteriormente (al cabo de un día) se desprende del ovario (ovulación) y cae a través de una abertura (estigma) a lo largo de una serie de tubos (oviducto) que en un plazo de 33 horas terminan formando totalmente el huevo.

Infundíbulo
Es un tubo corto (unos 11 centímetros) donde el folículo amarillo permanece solamente una media hora. Durante este período el folículo puede ser fecundado por un espermatozoide si el esperma del gallo impregna el oviducto. El infundíbulo no es una glándula pero aporta probablemente las células que forman la membrana vitalina y la capa chalacifera.

Mágnum
Es un tubo más largo, unos 35 centímetros, y más estrecho (y por ello el folículo tarda más en recorrerlo, unas 3 horas). En el mágnum se segrega el albumen que recubre la yema.

Istmo
Es un tramo corto (11 centímetros), pero muy estrecho. En él se forman las membranas de la cáscara. Esta parte del proceso dura unas 4 horas.

Útero
Tiene solamente unos 10 centímetros de largo, pero es relativamente ancho. La permanencia del huevo en el útero suele ser de 21-24 horas. Diversas glándulas existentes en las paredes del reducto segregan un fluido con elevada concentración de sales

cálcicas. Estas sales cálcicas se depositan sobre la membrana externa de la cáscara.
El útero también segrega progesterona (2 horas antes de la puesta) y prostaglandinas (que ocasionan la contracción uterina y facilitan la expulsión del huevo).

Vagina
Última porción del oviducto. Unos 9 centímetros de largo. La vagina está muy musculada y sus contracciones y dilataciones facilitan la expulsión del huevo. Este proceso dura poco, unos 5 minutos. La gallina suele cacarear durante la expulsión (puesta) del huevo.

Cloaca
Confluyen en esta apertura las heces y los huevos, pero no suelen excretarse ambos simultáneamente.

Mecanismos hormonales de la formación de folículos
El rápido crecimiento de los folículos está regulado por hormonas procedentes de la glándula pituitaria y por los estrógenos producidos en el hígado.
La pituitaria segrega una hormona estimuladora de la producción de folículos (HEPF) y también otra hormona denominada luteinizante que hace que los folículos crezcan y se vuelvan amarillos (HL). Entre ambas regulan la producción continua de folículos amarillos.
Asimismo, el hígado por medio de los estrógenos controla la producción de huevos en las gallinas.

COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL HUEVO DE GALLINA

La parte comestible del huevo de gallina (yema + clara) tiene la siguiente composición química media:

Agua	75,2%
Hidratos de carbono	0,6% (fibra 0%)
Lípidos	12,1%
Ácidos grasos saturados	3,3%)
Ácidos grasos monoinsaturados	4,9%)
Ácidos grasos poliinsaturados	1,8%)
Colesterol	0,4%)
Proteínas	12,5%
Sodio	97 mg/100 g
Potasio	124 mg/100 g
Calcio	56 mg/100 g
Magnesio	12 mg/100 g
Hierro	2 mg/100 g
Iodo	13 microgramos/100 g
Vitamina B_1 (tiamina)	0,1 mg/100 g
Vitamina B_2 (riboflavina)	0,3 mg/100 g
Niacina (ácido nicotínico)	0,1 mg/100 g
Ácido fólico	0,05 mg/100 g
Vitamina B_6 (piridoxina)	0,1 mg/100 g
Vitamina A	0,2 mg/100 g (equivalentes retinol)
Vitamina D	2 microgramos/100 g
Vitamina E	2 mg/100 g

El análisis anterior corresponde al huevo entero (yema + clara) pero ambas partes son muy distintas en su composición química.

YEMA

Predominan los lípidos (5,8%), las proteínas (3,1%) y en menor proporción hidratos de carbono (0,2%) y sales minerales (0,3%).
Entre las proteínas de la yema destacan:
- Las lipoproteínas de alta densidad (72% en el plasma, 22% en los gránulos), que en promedio suponen el 65%.
- Las lipoproteínas de baja densidad (22%).
- Las fosfoproteínas (la principal es la phosvitina, que contiene 10% de fósforo).
- La livetina (proteína soluble en agua similar a la seroalbúmina de la sangre de los mamíferos).
- Riboflavina.

Entre los lípidos de la yema destacan:
- Triglicéridos.
- Fosfolípidos (entre ellos la lecitina).
- Esteroles (colesterol principalmente, supone el 1,6% de la yema).
- Cerebrósidos (glicolípidos = lípidos combinados con azúcares)

Entre los iones minerales que más abundan en la yema, se encuentra el fósforo (asociado a los fosfolípidos).
Los hidratos de carbono pueden presentarse como azúcares libres (principalmente glucosa) o bien como polisacáridos de pequeño número de moléculas que, además, suelen ir ligados a una proteína.
Entre los pigmentos destacan los carotenos y la xantofila (esta última bien como luteína, bien como zeaxantina o pigmento rojizo del maíz).

CLARA

Contiene proteínas (3,5%), hidratos de carbono (0,3%) y sales minerales (0,2%). Prácticamente no contiene lípidos.
Entre las proteínas de la clara destacan:
- Ovoalbúmina (cadena larga peptídica enlazada con un hidrato de carbono). Supone el 54% de las proteínas de la clara. Peso molecular elevado (45.000). Contiene aminoácidos con azufre (al que se debe el olor a huevos podridos). La ovoalbúmina permite la formación de espuma a partir de la clara de huevo (por ejemplo para elaborar merengues).
- Ovotransferrina (12% de las proteínas de la clara). Tiene la propiedad de unirse con el hierro y otros iones metálicos. Peso molecular 76.000. También se llama conalbúmina.
- Ovomucoide (11%), se trata de una glicoproteína de peso molecular elevado (28.000).

Un poco de historia

La avicultura de puesta parece ser que se originó hace 8.000 años en China y la India, cuando consiguieron domesticar algunos ejemplares de la especie Gallus gallus. De allí pasaron a Mesopotamia, Asia menor, Grecia y los celtas la extendieron por todo Europa y el norte de África.
Durante el siglo XIX, la avicultura era una actividad secundaria que llevaban a cabo las esposas de los granjeros y que constituía una especie de "ahorro" del ama de casa. Los huevos se quedaban guardados durante varios días y periódicamente pasaba el recovero que los agrupaba y vendía en las ciudades. Hay que tener presente que hasta mediados del siglo XX los rendimientos oscilaban desde 30 hasta 100 huevos/año.
En España destacó desde principios del siglo XX la avicultura catalana que trató siempre de mejorar la puesta de las razas existentes en nuestro país. El iniciador de estos esbozos de avicultura moderna fue Salvador Castelló, que seleccionó razas puras buenas ponedoras.
El impulso definitivo, sin embargo, viene de las técnicas genéticas basadas en la hibridación de razas puras buenas ponedoras. Se da en estos híbridos el fenómeno de la heterosis (vigor híbrido) que sin necesidad de aumentar excesivamente el consumo de piensos conduce a gallinas con puestas en 250 a 360 huevos/año.
Por otra parte, el hecho de que los huevos sean una fuente de proteínas esenciales y su relativo bajo precios dispararon el consumo en España hasta 300 huevos por persona y año. Actualmente el consumo es menor porque existen otras fuentes de proteínas baratas como son la leche y sus derivados, la carne de broiler y la de cerdo.

– Ovomucina (3,5%). Cuando se unen varias moléculas de ovomucina, el albumen se hace más denso (se espesa).
– Ovoglobulina. Interviene también en la formación de espuma a partir de la clara.
– Lisozima. Se concentra en la capa chalacifera y en la chalaza. Propiedades antibacterianas.
– Otras proteínas: ovomacroglobulina, flavoproteína (contiene riboflavina = vitamina B_2), ovoglicoproteína y avidina.

Entre los escasos lípidos de la clara destacan los triglicéridos y el colesterol.

Los principales hidratos de carbono pueden presentarse libres (glucosa, principalmente) y asociados a las proteínas.

Los iones componentes del albumen son: sodio, potasio, cloruro, sulfuro, fósforo, calcio y magnesio.

TIPOS DE HUEVOS

Aparte de los huevos de gallina se consumen los de otras especies avícolas como avestruces, ocas, gansos, pavas y patas; todos esos más grandes que los de gallina. Así como también los de pintadas, faisanes, palomas y codornices, que son más pequeños.

Dentro de los huevos de gallina se distinguen, según los distintos sistemas de alojamiento de las ponedoras:

– Huevos de gallinas criadas en jaulas:
  • No acondicionadas (menor superficie y menores comodidades para las ponedoras).
  • Acondicionadas (con nidos para puesta individual o colectiva, yacija para picotear y escarbar, bebederos, aseladeros, dispositivos para el recorte de uñas...).
– Huevos de gallinas criadas en suelo; disponen de comederos, bebederos, de un nido como mínimo para cada 7 gallinas, de aseladeros, yacijas... Pueden estar en distintos niveles, pero las gallinas han de poder desplazarse entre niveles o tener acceso a espacios exteriores.
– Huevos de gallinas camperas; además de los requisitos de las gallinas criadas en suelo, han de disponer de corrales al aire libre que estén cubiertos parcialmente de vegetación, con una densidad máxima de 2.500 gallinas por hectárea (4 m^2 por gallina), con suficientes refugios y bebederos.
– Producción ecológica de huevos de gallinas, en espacios abiertos con un máximo de 230 gallinas productoras de 170 kg de nitrógeno en forma de gallinaza por hectárea. Máximo de 3.000 ponedoras por explotación. Raciones con alimentos ecológicos al menos en un 80%. No se pueden emplear antibióticos, ni cocciestáticos, ni materias primas procedentes de organismos genéticamente modificados (OGM). La iluminación artificial sólo puede complementar la natural hasta 16 horas/día en total.

Aparte de esta clasificación, los huevos pueden ser de:

– Categoría A (huevos frescos destinados al consumo).
– Categoría B (huevos conservados, de segunda calidad, desclasificados y destinados a la industria).

Dentro de la categoría A es obligatorio marcar el huevo con las siguientes cifras y letras (aparte de la A):

– 1ª cifra (1er dígito):
  • 0 para la producción ecológica.
  • 1 para la producción campera.
  • 2 para la producción en el suelo.
  • 3 para la producción en jaulas.
– 2ª y 3ª letra (2º y 3er dígito) identifican el país de origen. El código correspondiente a España es "ES".
– 4ª y 5ª cifra (4º y 5º dígito) indican el código de la provincia.

– 6ª, 7ª y 8ª cifra (6º, 7º y 8º dígito), código del municipio.
– Restantes dígitos identifican la explotación.

Los huevos frescos de la categoría A deben ser consumidos antes de 28 días desde la puesta. Los huevos que se denominan extrafrescos, 9 días tras la puesta.

Por el tamaño (peso) los huevos se clasifican:
– Supergrandes = XL 73 ó más gramos.
– Grandes = L 63-73 gramos.
– Medianos = M 53-63 gramos.
– Pequeños = S menos de 53 gramos.

RAZAS DE GALLINAS PONEDORAS

En avicultura de puesta intensiva no suele operarse con razas puras sino con híbridos que proporcionan los censos comerciales, cuyos rendimientos son superiores a las razas puras. De todas formas señalaremos algunas características de las razas principales. El color del huevo depende de la raza o del híbrido.

Españolas
– Menorquina. Plumaje negro verdoso. Huevo blanco grande. Buena ponedora (160 huevos/año). Otra variante es la menorquina rubia ("buff").
– Andaluza. Plumaje negro azulado lustroso. Patas y dedos azules (color pizarra). Huevo blanco (150 huevos/año).
– Española de cara blanca. Plumaje negro verdoso. Huevo blanco grande (170 huevos/año).
– Castellana negra. Plumaje negro con reflejos metálicos. Origen africano. Gallinas muy ligeras. Huevo grande blanco (180 huevos/año). Característica especial: en la gallina cresta caída hacia un lado tapándole un ojo. Cresta erecta en el gallo.
– Catalana del Prat. Plumajes leonado y también blanco. Patas azules, cola larga poblada. Huevos morenos claros (250 huevos/año).
– Andaluza utrerana. Variantes del plumaje: blanco, negro, franciscano y de perdiz. Precoces en la puesta. Huevos blancos y sonrosados. Tamaño medio del huevo (170-180 huevos/año).
– Villafranquina negra. Pico y patas negros. Huevo grande moreno u oscuro rojizo (160 huevos/año).
– Parda de León. Puesta tardía. Color blanco en la subraza "india". Poca producción de huevos (80 huevos/año). Se utiliza para carne y para aprovechamiento de las plumas de los gallos.
– Eusko-oiloa (gallina vasca). Colores variables. Color negro = variedad beltza. Color barrado difuso = variedad marradune. Marrón = lepogorri. Blanco = zilarra. Cuello desnudo y falta de plumaje en algunas zonas = leposoila. Gallina semipesada. Huevos medianos (200 huevos/año).
– Penedesenca. Plumaje negro, trigueño, aperdizado, barrado. Huevo oscuro (marrón rojizo, marrón oscuro).

– Empordanesa. Plumaje rojo brillante, rubio y blanco. Huevos grandes color oscuro.
– Extremeña azul. Similar a la Andaluza azul. Puesta escasa (120 huevos/año).

Extranjeras
– Brahma. Asiática. Plumas mezcladas claras y oscuras. Huevos tamaño pequeño, oscuros.
– Campine. Belga. Plumas doradas. Buenas productoras de huevos blancos, pero medianos tirando a pequeños.
– Hamburgo. Holandesa. Huevos pequeños de color blanco brillante. Puesta muy regular.
– Gigante de Jersey. Huevos marrón oscuro, tamaño medio.
– Leghorn. Diversos colores. Las más prolíficas son las variedades blancas. Puesta abundante, huevos blancos, tamaño medio.
– New Hampshire. Plumaje color canela. Huevos grandes de color que va del marrón claro al marrón oscuro. Muy prolífica.
– Orpington. Color canela. Domesticable. Huevos tamaño medio o grande. Color marrón.
– Plymouth Rock. Barrados. Huevos grandes de color rosado o marrón.
– Rhode Island. Plumaje rojo oscuro a marrón. Puesta abundante. Huevos grandes color marrón.
– Sussex. Inglesa. Plumaje color rojizo. Huevos de color crema a marrón.

– Wyandotte. Muchas coloraciones de plumaje. Huevos que van del claro al marrón.

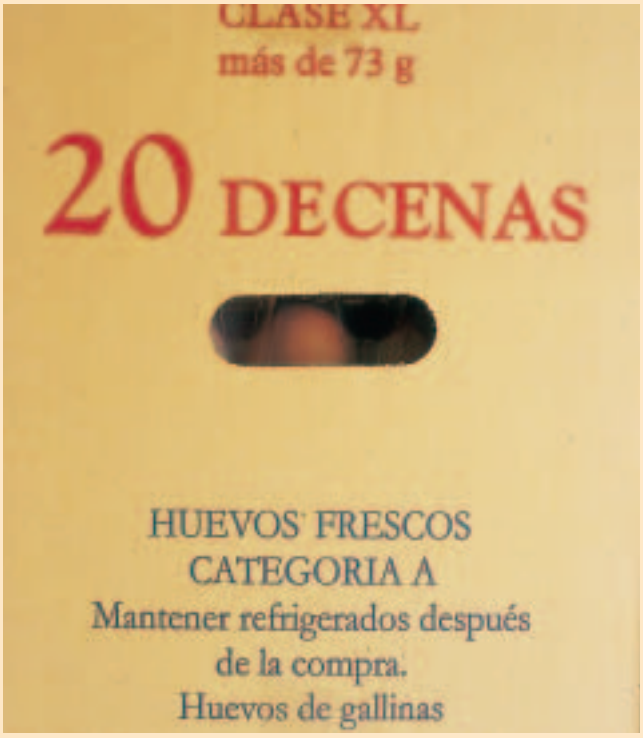
A partir de estas y otras razas se pueden realizar numerosos cruces (que se representan con una "x"). Por ejemplo:

– Rhode Island x Sussex.
– Sussex x Rhode Island.
– Rhode Island x Wyandotte.
– New Hampshire x Leghorn.
– Rhode Island x Leghorn.
– e incluso dar entrada a razas un tanto exóticas como Australorps, Bantam, Anconas...

ENFERMEDADES TRANSMISIBLES POR LOS HUEVOS

La cáscara constituye una buena protección de la yema y del albumen. Por ello la contaminación interna es muy rara. De todas formas pueden presentarse casos de:

– Salmonelosis (salmonella diversas especies: S. enteritidis, S. typhi, S. paratyphi, S. choleraesuis, S. typhimurium,...). Las más graves son las fiebres tíficas y paratíficas que invaden el organismo; las más benignas las que afectan el tracto digestivo. El calor intenso puede destruir las salmonelas, mientras que persiste en los huevos crudos y en las cremas y mayonesas. Por ello en España es obligatorio -a partir de 1991- utilizar ovoproductos en bares y restaurantes.
– Estafilococos (*Staphylococus aureus*).



En la cáscara, aparte de las salmonelas, pueden existir:

– Clostridios.
– Proteus.
– Pseudómonas.
– Otras bacterias.
– Otros virus que pasan de la cáscara al interior cuando se abren los huevos mezclándolos con la cáscara o cuando estos llegan rotos o cascados al consumo.

No está, al parecer, suficientemente probado que la gripe o influenza aviar se transmita por los huevos, aunque sí afecta sobremanera a la avicultura de carne.

CONSEJOS PARA PREVENIR LA SALMONELOSIS

El Instituto de Estudios del Huevo da, entre otros, los siguientes consejos para prevenir la salmonelosis:

1. Comprar huevos con la cáscara intacta y limpia.
2. Respetar la fecha de consumo preferente marcada en el huevo.
3. No lavar los huevos antes de meterlos en frigorífico para su conservación.
4. Cuajar bien las tortillas y mantenerlas posteriormente refrigeradas.
5. Preparar mayonesas con la máxima higiene y conservarla en frigorífico hasta su consumo.
6. No romper los huevos en el borde de los recipientes donde se vayan a batir (porque las cáscaras contaminan los recipientes).
7. No usar la propia cáscara para separar la clara de la yema.
8. Los huevos, y los alimentos que los contengan, deben conservarse en frigorífico.

DIVERSAS FORMAS DE CONSUMIR HUEVOS

– Pasado por agua (hervir 3 minutos).
– Cremoso (hervir 5 minutos).
– Duros (hervir 12 minutos).
– Escalfado (coagulado sin cáscara echándolo en agua caliente, a veces con unas gotas de vinagre o limón).
– Frito (en aceite hirviendo).
– Tortilla (batido y cuajado, dándole forma en la sartén con poco aceite).
– Revueltos (análogos a tortilla pero sin forma, posible incorporación de gambas, jamón, queso, setas, ajetes, espárragos...).
– Endurecidos al fuego.
– Mayonesa (emulsión de huevo y aceite).
– En pastelería.
– Huevo hilado (con azúcar incorporado, coagulado).

OVOPRODUCTOS

Los ovoproductos son productos obtenidos a partir del huevo, de sus diferentes componentes o de mezclas de estos componentes, una vez retirada la cáscara y las membranas. Pueden llevar otros productos alimenticios o aditivos; pueden ser líquidos, concentrados, desecados, cristalizados, congelados, ultracongelados y coagulados.
También pueden ser considerados como ovoproductos diversos componentes del huevo, extraídos del mismo, como la lisozima, la lecitina o la ovoalbúmina.

Huevo líquido
Se lavan, rompen, baten, se filtran a presión, son clarificados y luego son tratados por el calor o por el frío para que se conserven mejor. Los tratamientos pueden realizarse sobre la yema + clara o sobre estos dos componentes por separado.
La pasteurización consiste en calentar mediante aire caliente a 60-65°C durante 2-3 minutos.
La atomización consiste en proyectar pequeñas gotículas de huevo sobre una cámara donde el aire está a 180-200°C, con lo cual la gota se deshidrata rápidamente sin que sufra el producto, transformándose en polvo.
La liofilización consiste en evaporar parte del agua a baja presión y baja temperatura.

Huevos concentrados y deshidratados
Como el huevo contiene un 75% aproximadamente de agua, la reducción de peso que se puede conseguir eliminando parte de esta agua llega a ser notable.
– Huevo concentrado (conserva 20-25% de humedad).
– Huevo seco, en polvo (deshidratado, conserva una humedad residual del 4%).

Huevos congelados
– Congelación normal. Ente 0 y -2°C. Conserva mejor las propiedades.
– Ultracongelación. En túnel de frío -40°C. Conservación en congeladores domésticos a -18°C.

Vida comercial de ovoproductos
– Huevo líquido pasteurizado 5-12 días. Según temperatura de refrigeración con la que se conserven.
– Huevo concentrado. Varios meses a temperatura ambiente.
– Huevos desecados y congelados, hasta un año en ambiente seco, los primeros, y en cadena de frío, los segundos.

Aplicaciones industriales de ovoproductos
– Yema:
  • Aromatizantes (flanes, pastas, salsas).

  • Colorante (amarillo natural) (magdalenas, pastas, pasteles...).
  • Coagulante (se forma un gel en flanes, helados, dulces...).
  • Emulsionante (mayonesas, salsas, cremas, helados).
  • Aglutinante (charcutería).
  • Antioxidantes (natural en alimentos).
  • Industria farmacéutica.
– Clara:
  • Espuma estable (pasteles, pastas, panes especiales).
  • Anticristalizante de los azúcares (merengues, pasteles, turrones, otras especialidades de confitería).
  • Anticoagulante (pastelería, confitería, galletería, patés...).
  • Aglutinante (charcutería).
  • Espesante (confitería).
  • Conservante (quesos y otros alimentos).

En definitiva: el huevo entero, la yema y la clara se emplean en confitería, pastelería, panadería, helados, bebidas, alimentos preparados y charcutería.
El huevo entero o la yema se utiliza en cremas, sopas, mayonesas y salsas, pastas alimenticias y platos preparados.
La clara, en cosmética, pegamentos y colas, curtido de pieles e industria farmacéutica.

DATOS BÁSICOS SOBRE LA PRODUCCIÓN DE HUEVOS

Aproximadamente, el 85% de los huevos producidos en España pasa al consumo directo como frescos; el 15% restante pasa a la industria de ovoproductos.

El **consumo de huevos frescos** en España durante los últimos cinco años, según el panel de consumo del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, ha sido:

Año	Huevos/persona
1999	221
2000	223
2001	215
2002	211
2003	217

Aproximadamente el 75% de estas cantidades se consume en los hogares y el 25% en restauración e instituciones.

POBLACIÓN AVÍCOLA
(censo aproximado en millones de unidades) (2004)

Gallinas y pollos	
Mundo	16.200
UE-25	1.170
España	128 (ponedoras: 50)

Gansos	
Mundo	262
UE-25	8
España	22.000 unidades

Patos	
Mundo	1.020
UE-25	40
España	80.000 unidades

Pavos	
Mundo	276
UE-25	107
Francia	35
España	0,8

PRODUCCIÓN DE HUEVOS (2004)
(Millones de toneladas)

Gallina	
Mundo	57.862
UE-25	6.300
España	0,7

Distintos de los de gallina	
Mundo	4.914
UE-25	33
España	0,1

Total huevos	
Mundo	62.776
UE-25	6.333
España	0,71

OTROS DATOS DE ESPAÑA (2003)

Gallinas ponedoras selectas	47,5 millones de unidades
Gallinas camperas	4,1 millones de unidades
Rendimiento selectas	263 huevos/año
Rendimiento camperas	165 huevos/año
Exportaciones españolas huevos	50.000 toneladas
Importaciones españolas huevos	3.000 toneladas

BIBLIOGRAFÍA

– *"Producción Intensiva de Huevos"*. Midgley. Acribia. Zaragoza 1965.
– *"El Huevo por Consumo"*. Bernard Sauver. Mundiprensa. Madrid 1993.
– *"Tecnología de Productos Avícolas"*. Mountney. Acribia. Zaragoza 2001.
– *"Hen Eggs"*. Yamamoto. CRC Press. New York 1997.
– *"Razas de Gallinas Españolas"*. Orozco Piñan. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 1989.
– *"El Huevo"*. Instituto de Estudios del Huevo. Madrid 2002.
– *"Anuario de Estadística Agroalimentaria"*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Diversos años.
– *"Panel Alimentario"*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Diversos años.
– *"Alimentación en España"*. MERCASA. Diversos años.

Miguel Á. Almodóvar

Huevos: Símbolo, alimento de calidad y mitos a desmontar

"Una gallina no es más que el medio que utiliza el huevo para producir otro huevo"

Samuel Butler

En el mercado hay huevos de codorniz, de pata y, si se buscan con ánimo y espíritu de *gourmet nouvelle vague*, hasta de avestruz, pero a los que aquí nos referimos y atañen son solo a los que pone la hembra de la especie *Gallus gallus*, vulgo gallina.

Del mito al frito

Desde la más remota antigüedad el huevo ha sido símbolo de fecundidad y resurrección y en lo que puede resultarnos culturalmente más próximo todavía perviven memorias remotas en las monas de Pascua o en los hornazos adornados con el huevo primigenio. El mito fue haciendo camino y el periodista Sime Silverman, para describir el *crash* de la bolsa de Nueva York, en 1929, tituló: "Wall Street pone un huevo", mientras que Salvador Dalí, para inmortalizar simbólicamente su vida y obra, hizo coronar de grandes huevos los muros de su museo de Figueras. Hace mucho que el mito se hizo rito y el rito animó el apetito, hasta el punto de que, a pesar de todos los muy encomiables esfuerzos de la cocina vanguardista, trufados de reducciones, aromas, aires y espumas, los españoles siguen colocando a los huevos fritos en la cúspide de sus preferencias a la hora de regalarse en la mesa. Otro tanto ocurre con la tortilla de patatas, que, con o sin reconocimiento oficial, es ya patrimonio gastronómico de la humanidad.

Mucho alimento y buen sustento

El huevo nos aporta proteínas de máxima calidad, que incluyen proporciones equilibradas de todos los aminoácidos esenciales (no en vano el huevo se sigue utilizando como punto de referencia en la valoración proteica de los demás alimentos). También interesantes vitaminas, fundamentalmente concentradas en la yema, como la B_{12} (nada menos que un 81,5% de la cobertura de la ingesta diaria recomendada en adultos), que interviene en la elaboración del material genético, en la formación de los glóbulos rojos y en la conservación de la mielina que recubre y protege los nervios; ácido pantoténico, esencial para la producción de hormonas esteroides y ácidos grasos; biotina, responsable de la producción de energía a partir de los alimentos, síntesis de las grasas y eliminación de productos de desecho de las proteínas; y, en menor medida, vitaminas B_2 y niacina. En cuanto a minerales, es más que estimable su contenido en selenio (que protege al organismo de la oxidación), fósforo (que, junto al calcio, conserva la fortaleza de los huesos y los dientes), yodo (necesario para la producción de la hormona tiroidea, que regula más de un centenar de sistemas enzimáticos) y cinc (imprescindible en la formación de tejidos, el buen funcionamiento del sistema inmunológico, el crecimiento y la maduración sexual masculina).

Pero, además, el huevo, apetecible y fácil de digerir, se puede preparar cocido o duro, frito, pasado por agua, en revuelto, escalfado o al plato.

Para cualquier edad y circunstancia

Por todo lo apuntado, el consumo de huevos es de todo punto recomendable en cualquier edad (especialmente en las etapas de crecimiento de niños y adolescentes y en los frecuentes estados nutritivamente carenciales de la ancianidad), y en circunstancias fisiológicas especiales, como el ejercicio físico continuado o de alto rendimiento, el embarazo y la lactancia.

El falso y ya añejo mito del colesterol

En los años setenta del pasado siglo se empezó a gestar una leyenda que, desgraciadamente, aún pervive en la memoria de amplios sectores de la población y que asocia el consumo de huevos con el aumento de los niveles de colesterol. Multitud de estudios científicos posteriores han demostrado fehacientemente que, además de que no existe una relación directa entre el contenido de colesterol (que en la yema es evidentemente muy alto) y su asimilación por el organismo, su contenido en proteínas de buena calidad, vitaminas, minerales y grasas saludables resulta altamente beneficioso para el metabolismo lípídico, el control de la colesterolemia y la reducción del impacto del riego cardiovascular. En definitiva, dependiendo de la estructura física y del grado de actividad de cada persona, hoy puede recomendarse el consumo semanal y saludable de entre tres y siete huevos.

MERCADO MUNICIPAL DE ABASTOS DE MIERES

Amores incomprendidos

MIGUEL DELGADO PANTOJA

Carmen y Paco

Eran las siete y cuarto de la mañana cuando empezó a entrar el primer destello de sol en el dormitorio de Carmen y Paco. Carmen tenía cuarenta y seis años recién cumplidos, y Paco rozaba los cincuenta, aunque se conservaba estupendamente, siempre y cuando uno no centrase la atención en su fibrosa barriga cervecera propia de un hombre de su edad. Y es que desde hace unos veinte años se reunía con sus amigos después de trabajar casi todas las tardes para tomarse unas cervezas.

Y Carmen era una mujer bastante atractiva, aunque una mujer atractiva que ya ha sobrepasado los cuarenta. Siempre había tenido una figura excelente, aunque poco a poco ha ido ensanchando de caderas, cosa que nunca terminará de aceptar. Pero la edad no perdona. Por eso, a una determinada etapa en la vida lo único importante es que haya amor en una pareja. Eso lo soluciona todo. Y este era el caso de este peculiar matrimonio.

El desayuno

A las ocho de la mañana estaban terminándose el desayuno tranquilamente, el café típico con su tostada de rigor, como cada mañana en la mesita de la cocina, cuando Carmen le dijo a Paco:

- Hay que ver Paco lo rico que está el pan de Manolo, es de ayer y todavía está tierno… -le comentó de manera distraída.

- Qué exagerada eres… -dijo Paco con indiferencia-. Es exactamente igual que el que venden en la esquina.

Acabaron de desayunar, recogieron rápidamente los cacharros, y salieron del piso para comenzar su jornada laboral. Eran los dueños de una de las carnicerías del mercado.

La inconfesable felicidad de Valentina

Tras varias horas de trabajo, dieron las once de la mañana, hora en la que empezaba a llenarse el mercado. El sol centelleaba con agresividad a pesar de ser una mañana de febrero, y en el mercado todo se desarrollaba con normalidad. Tan sólo era una día más, o al menos eso parecía.

- ¡Miren qué frutas, señores! ¡Miren qué mandarinas más ricas tengo hoy! ¡Hoy tiramos la casa por la ventana! ¡Dos euros, cinco kilos! -dijo Valentina con mucho ímpetu y una tierna sonrisa.

Al escuchar a la frutera, Carmen empezó a cuchichearle algo a Paco, a la vez que terminaba de despachar a un cliente:

- ¡Qué energía tiene hoy la Valentina, eh! Hacía mucho tiempo que no la veía así. Me pregunto a qué se debe tanta alegría. ¿Se nos habrá enamorado? ¿Habrá conocido a alguien? Ya era hora, estaba tan sola la pobre desde la muerte de su esposo… -dijo mirando fijamente a la frutera con cara de asombro, y continuando con sus hipótesis sobre el extraordinario estado de Valentina.

Paco permanecía callado, sin interrumpir su discurso, con expresión impasible ante las palabras de su mujer. Al terminar ella con sus divagaciones, finalmente dijo Paco:

- Pues no sé, no me había fijado, la verdad. Yo la veo como siempre…

- ¡Qué poco observador eres Paco…! Nunca te enteras de nada hijo… -le reprochó Carmen.

Sin embargo, esta vez era diferente. Paco estaba muchísimo más informado sobre el tema que su mujer. Paco había pasado la tarde anterior en compañía de la frutera. Sabía exactamente los motivos de la felicidad de su ilícita amiga, pues los había vivido en primera persona y en exclusiva. Y no era la primera vez.

Planes vespertinos

Pasaron las horas y llegó el momento de cerrar el mercado, y Paco iría a la taberna, como todas las tardes, a tomarse un par de cañas con sus amigos:

- Me voy a la taberna. Hoy no me esperes para cenar porque hay partido de Champions… -le anunció a su esposa.

- Los hombres y el fútbol, vaya novedad… -dijo en tono irónico Carmen-. No te preocupes Paco, yo también llegaré tarde a casa. Me voy a casa de la Paqui a tomar un té y a ver la teleserie de la noche juntas.

- Perfecto, así me quedo más tranquilo. No vuelvas demasiado tarde cariño -Paco se acercó a ella, la dio un beso cariñoso en la frente, y se fueron cada uno por su lado.

Valentina y Paco

Pero Paco no iba a ver el partido al bar como daba por hecho su mujer. En las últimas dos semanas no había aparecido a esas citas futbolísticas que antes eran fundamentales en su vida. Sus amigos le echaban en falta. Por eso, para ir a casa de Valentina, bordeó la Taberna de Santi, punto de reunión de sus amigos, pues estaba a tan sólo dos calles del piso de su amante.

Valentina le abrió la puerta en seguida, como si hubiese estado de pie junto a la puerta esperando impaciente la llegada de su íntimo amigo, y le recibió con un camisón bastante sugerente y con una copa de champaña en la mano:

- Cómo te he echado de menos Paco… Y sólo han pasado veinticuatro horas desde nuestra última vez…

Sin embargo, Paco no le prestó demasiada atención a su espectacular aspecto:

- Tenemos que hablar Valentina. No podemos seguir así. Hoy he estado todo el día con un nudo en el estómago… Carmen sospecha algo de lo nuestro. Hoy me ha comentado que cree que has conocido a alguien.

- ¡Tonterías...! -dijo Valentina en un tono muy bajo y afectivo-. ¿Por qué vas a ser tú justamente el hombre del que estoy locamente enamorada? Anda que no eres inocente mi Paquito... ¡Como si no hubiera hombres en el mundo…! -Y dicho esto, Valentina empezó a besarle apasionadamente y Paco no fue capaz de negarse a hacer el amor con ella.

La soledad de Paqui

Mientras tanto, a unas tres manzanas de distancia, Paqui estaba sola en su piso viendo un programa del corazón en la tele. Estaba en pijama, con una crema cosmética extendida por la cara y los rulos puestos. Y es que esa tarde no esperaba ninguna visita. Hacía ya dos meses y medio que su mejor amiga, Carmen, había dejado de ir a tomar el té a su casa los martes y jueves, días en los que solían verse sin excepción:

- Hay que ver… Desde que Carmen empezó su aventura con Manolo, me siento realmente sola, dejada de lado -pensaba para sus adentros Paqui-. Qué suerte tiene... A nuestra edad conseguir un hombre es muy difícil, y sin embargo ella tiene dos. ¡Qué injusta es la vida…! -Paqui miraba la televisión sin demasiado entusiasmo y con lágrimas en los ojos-. ¡Ojalá tuviese un marido al que ponerle los cuernos…!

Manolo era el panadero del mercado, y desde que abrió su puesto, hace ya unos tres meses, Carmen no dejó de comprarle el pan a él ni un solo día, y establecieron así en seguida su insospechada relación de amantes.

Carmen y Manolo

En ese mismo momento, Carmen se encontraba en casa de Manolo. Ambos desnudos y tumbados en la cama, hablando en voz tenue y haciéndose caricias como si acabasen de conocerse, en pleno auge de enamoramiento:

- Hacía tanto tiempo que alguien no me hacía así el amor… Eres un ángel –le susurró al oído Carmen a su amante, a la vez que le acariciaba el pelo y le daba una calada a su cigarro.

- Creo que estoy enamorado de ti -le comentó Manolo de forma muy natural.
- Y yo angelito, y yo… -y sus cuerpos se unieron más todavía en un sincero y apasionado abrazo.

Engaños mutuos

Carmen era bastante más perfeccionista y cuidadosa que su esposo Paco a la hora de engañarle con otro. Pero Paco, con su dejadez e inconfundible inocencia que tanto le había caracterizado desde su juventud, cuando Carmen le conoció a los veintidós años, era una coartada igual de efectiva que la calculada y meditada estrategia de su mujer. Por ello, ambos estaban a salvo de posibles sospechas: Paco no sospechaba de su mujer por su aparente, aunque real, actitud pasiva ante la vida, y porque últimamente su vida sexual había mejorado de forma muy considerable; y Carmen no sospechaba de Paco al creer ciegamente en la inocencia de su marido y porque su actividad sexual también había mejorado.

Muchas veces nada es lo que parece, y las actividades cotidianas que se veían día a día en el mercado, nada tenían que ver con sus vidas en realidad. Durante el trabajo, Paco y Carmen eran personas muy entrañables para los clientes que asiduamente compraban la carne y el fiambre en su puesto, eran un ejemplo digno de matrimonio feliz:

- Hasta que la muerte los separe -pensaban sus amigos más cercanos.

Y tal vez sea cierto, ambos son muy felices a su manera, y cada vez tienen menos calibre en sus vidas los remordimientos, puesto que todo lo cotidiano acaba convirtiéndose en una forma de vida aceptada y respetada por la conciencia de cada uno.

Esa noche Paco llegó a casa pasada la medianoche y, como era de esperar, Carmen había sido más precavida y llevaba ya una hora dormida en la cama. Paco se desnudó, se lavó los dientes, la dio un suave y digno beso de buenas noches en la mejilla y se metió en la cama sin hacer ruido para no despertarla. Sin embargo, Carmen no estaba dormida, aunque simuló estarlo, y sonrió en la oscuridad de la noche recordando la tarde que había pasado junto al hombre que le había hecho recobrar sus años de adolescencia, junto a su panadero.

Día especial

Al día siguiente no tenían que trabajar, era su día festivo, y se levantaron de un humor excelente. Los dos hicieron las tareas de la casa con una felicidad que rozaba lo extravagante y con la N*ovena* S*infonía* de Beethoven a todo volumen.

En cuanto acabaron, se fueron a dar una vuelta para comprar el periódico y tomar el aperitivo, pues hacía una mañana tan excelente como la anterior, y durante esas horas matinales parecían de nuevo aquella pareja joven, apasionada y aventurera qué fueron hace no tanto tiempo.

En un momento dado, Paco se dirigió a su mujer y la dijo en un tono muy dulce:

- Te quiero cariño. Hoy es un día especial. Mira qué sol más maravilloso hace. Hoy comemos fuera, y luego te invito al cine. Me siento extraordinariamente joven y quiero rememorar aquellas increíbles primeras citas que tuvimos yendo al cine cuando te conocí.

- No sé qué te pasa hoy cariño, pero que sepas que te quiero -respondió Carmen, atónita ante las palabras de su marido.

Y empezaron a caminar juntos buscando un restaurante en el que poder celebrar su dieciocho aniversario, aunque ni él ni ella se acordaron de ello.

Eran un matrimonio feliz, y por lo general ella muy atenta y él muy despistado, pero no hoy. Hoy los papeles habían cambiado. Hoy él la iba a sorprender al celebrar de esta manera su dieciocho aniversario.

Carmen y Paqui

A la tarde siguiente, a las nueve de la noche, sonó el timbre de la casa de Paqui. Ella no esperaba ninguna visita, por lo que avanzó sigilosamente hasta la mirilla de la puerta y al mirar a través de ella, se quedó totalmente sorprendida... Y después de varios segundos de vacilación, abrió la puerta.

- ¡Lo siento, lo siento, lo siento…! Perdóname Paqui, por favor… Te echo de menos… Siento haberte dejado de lado todos estos últimos meses -dijo Carmen con mucho énfasis y sin dejar reaccionar e intervenir a Paqui en sus palabras-. Ayer lo vi claro, me di cuenta de lo importante que son las cosas que tengo más cerca, las personas que siempre han estado ahí, que nunca me han fallado… Y tú eres sin duda una de esas personas tan especiales en mi vida -dicho esto último, Carmen se tranquilizó un poco y acto seguido miró fijamente a su añorada amiga con evidente dulzura, y concluyó-. Lo siento de veras…

Y tras mantener ambas una mirada penetrante, fusionaron su reconciliación en un interminable abrazo, en el que las lágrimas no tardaron en formar parte de tan emotivo reencuentro.

Pasaron unos treinta minutos. Las dos amigas estaban sentadas en el salón poniéndose al día de todo lo ocurrido durante los tres meses que habían estado sin verse, a la vez que disfrutaban del simbólico e insacrificable té, que tanto significaba para ellas, y que esa tarde se convirtió más que nunca en un símbolo visual de la eterna amistad que conservarían hasta el fin de sus días. Y como era de esperar, era Carmen la que tenía más novedades que contar:

- He decidido poner en práctica tres principios de obligado cumplimiento en mi vida: mi Paco, mi Paqui y mi Manolo. Y por ese orden. ¿Qué te parece mi niña?

- Nunca cambiarás… Estás como una chota. Y lo peor de todo es que me das envidia. Ya me gustaría a mi tener la suerte que tú tienes, si se le puede llamar así -señaló Paqui con una sonrisa de complicidad bastante picarona.

- Hay que echarle morro a la vida, Paqui: o te mueves o caducas… –afirmó en tono irónico-. Bueno señorita, te dejo que hoy le he prometido a mi marido que le iba a preparar una cena especial: he comprado en el mercado las dos mejores langostas que he visto, y a sus espaldas. Ya verás la sorpresa que se lleva. Es para compensar el sorpresón que me dio ayer.

Cena sorpresa

A las diez en punto de la noche, Carmen ya lo tenía todo preparado. El manjar estaba ya sobre la mesa del comedor, incluso estaba acompañado por un par de velas que daban a la escena una atmósfera romántica. Paco no tardó en llegar a casa. Había estado en el bar con sus amigos, costumbre que hoy había vuelto a poner en práctica gracias a la jornada tan especial que pasó el día anterior en compañía de su mujer, y no de su frutera. Al ver todo lo que había preparado su querida esposa para la cena, pareció que ambos revivían su juventud, eran de nuevo personas locamente enamoradas, aunque muy a su manera:

- Hay que ver qué rico está el pan de Manolo… -dijo Carmen durante la cena de forma automática y sin pararse a pensar en las palabras que acababa de pronunciar.

Paco, al escuchar a su mujer, pensó para sí mismo:

- Pues los albaricoques de Valentina ni te cuento… -y miró a su mujer con una diabólica pero tierna sonrisa.

Esa era la incombustible dicotomía de su vida, de sus vidas. Esa era la vida que ambos habían elegido.

La persona que desea abandonar el lugar en donde vive no es feliz (Milan Kundera)

MIGUEL DELGADO PANTOJA
Estudiante de Periodismo

MERCADO MUNICIPAL DE ABASTOS DE MIERES

Se encuentra en la calle Doce de Octubre s/n, cercano al Parque Jovellanos. El mercado es de un estilo modernista y ecléctico característico del siglo XX. Fue fundado en el año 1907. Ocupa con exclusividad toda una manzana y es de una única planta. La fachada es a cuatro calles, lo mismo que las entradas, que son de portada abierta en arco de medio punto y rematadas por frontones. Su elevado tejado permite el paso de la luz a través de una hilera de ventanas, las cuales tienen los arcos muy abiertos. En la construcción de la estructura se empleó hormigón, hierro y cristal. Está prevista una remodelación total del edificio por ser muy antiguo, aunque por el momento lo único que se ha hecho es pintar la fachada y reemplazar las viejas puertas de apertura por unas de cierre automático. En la actualidad hay 158 puestos abiertos, arrendados por el Ayuntamiento de Mieres en adjudicación directa a cada uno de los encargados particulares que se ocupan del mercado.